

Kuopion S-markettien imago-tutkimus

Asiakaspanelistien kvantitatiivinen näkökulma

Eeva Allinen

Opinnäytetyö

KUVIOT

KUVIO 1. Yrityksen identiteetti, imago ja maine

KUVIO 2. Yrityskuvaan vaikuttavat elementit

KUVIO 3. Mielikuvan syveneminen tasoittain

KUVIO 4. Yrityskuvan profiiliin vaikuttavat tekijät

KUVIO 5. Yrityksen imagon luominen

KUVIO 6. Vastajien asiointi liikkeessä prosentteina vastanneista

KUVIO 7. Myymälän kehittämisen arviointi prosentteina vastanneista

KUVIO 8. Myymälän valintaan vaikuttavat tekijät prosentteina vastanneista

TAULUKUT

TAULUKKO 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä

TAULUKKO 2. Vastanneiden lukumäärä sekä asiakaspanelistien nykyinen lukumäärä myymälöittäin

TAULUKKO 3. Kuopion S-markettien asiakaspanelistien sukupuolijakaumat

TAULUKKO 4. Vastanneiden ikä lukumäärinä ja prosentteina vastanneista

TAULUKKO 5. Vastanneiden asiointiin liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

TAULUKKO 6. Eri osastojen kilpailukyky myymälöittäin

TAULUKKO 7. Eri osastojen monipuolisuus myymälöittäin

TAULUKKO 8. Eri osastojen houkuttelevuus myymälöittäin

TAULUKKO 9. Eri osastojen korkealaatuisuus myymälöittäin

TAULUKKO 10. Eri osastojen valikoiman kattavuus myymälöittäin

TAULUKKO 11. Eri osastojen selkeys myymälöittäin

TAULUKKO 12. Eri osastojen tuotevalikoimien nykyaikaisuus myymälöittäin

TAULUKKO 13. Eniten kehitystä kaipaavat asiat myymälöittäin

TAULUKKO 14. Vastanneiden tuotteisiin liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

TAULUKKO 15. Vastanneiden myymälään saapumiseen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat

TAULUKKO 16. Osastojen kehitystarpeet myymälöittäin prosentteina vastanneista

TAULUKKO 17. Avoimien vastausten kehitysideoiden toistuvuus

TAULUKKO 18. Myymälöiden yleisarvosanat myymälöittäin keskiarvoina.

TAULUKKO 19. Vastanneiden mielikuvat myymälästä

TAULUKKO 20. Vastanneiden palveluun liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

TAULUKKO 21. Vastanneiden asiakkaiden arvostukseen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

TAULUKKO 22. Vastanneiden henkilökunnan ammattitaitoon liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat

TAULUKKO 23. Vastanneiden valikoimien monipuolisuuteen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

TAULUKKO 24. Vastanneiden tuotteiden korkealaatuisuuteen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

TAULUKKO 25. Vastanneiden asiointin turvallisuuteen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

TAULUKKO 26. Vastanneiden työympäristön hoitamiseen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Eeva Allinen	
Työn nimi Kuopion alueen S-markettien imago-tutkimus-asiakaspanelistien kvantitatiivinen näkökulma	
Päiväys 6.5.2013	Sivumäärä/Liitteet 101/16
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen, Heikki Likitalo	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hyvä yrityskuva on yksi menestyksekkään liiketoiminnan avaintekijöistä, varsinkin kun kilpailu toimialalla on kovaa. Sidosryhmien käsitys yrityskuvasta vaikuttaa monin tavoin yritykseen ja sen taloudelliseen tulokseen. Yrityksen tärkein sidosryhmä ovat asiakkaat, joiden yritysmielikuviin tässä työssä perehdytään.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakkaiden ulkoista mielikuvaa Kuopion alueen S-marketeista. Työssä selvitetään, minkä osastojen valikoimaa olisi asiakkaiden mielestä eniten kehitettävä, sekä miten valikoimaa voitaisiin parantaa, jotta S-marketit olisivat parhaimpia ruokakauppoja. Työssä tutkitaan myös eroavatko alueen S-markettien ulkoiset mielikuvat merkittävästi toisistaan ja selvitetään myymälöiden tilannetta suhteessa kilpailijoihin.</p> <p>Työn alkuosa sisältää teoretietoa, joka rakentuu imagon eli yrityskuva- käsitteen ja sen muodostumisen ja kehittämisen ympärille. Teoriaosassa käsitellään myös päivittäistavarakauppaa sekä imagon merkitystä toimialalla. Tutkimuksen loppuosassa esitellään Kuopion S-markettien asiakaspanelisteille tehdyn Internet-pohjaisen kyselylomakkeen tulokset ja pohditaan niiden vaikutusta tutkimusaiheeseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä tutkimusta. Saadun tiedon pohjalta tehtiin myymäläkohtaisia vertailuja.</p> <p>Tuloksina asiakaspanelisteille tehdystä kyselystä todetaan, että kokonaisuutena asiakaspanelistien imago-käsitys S-marketeista on hyvä. Keskeisimmät kehityskohteet valikoimista löytyy leipä- ja lihaosastoilta. Eri S-marketteja vertailtaessa havaitaan, että S-market Ykkösrastia pidetään selvästi muita parempana kauppana. Kilpailuanalyysissa S-marketit menestyvät kokonaisuutena kilpailijoita paremmin.</p> <p>Työn tulosten toivotaan herättävän kiinnostusta toiminnan kehittämiseen niin henkilökunnan kuin johdon keskuudessa. Tulosten avulla pyritään saamaan myös kehitysideoita valikoimien parantamiseksi. Haastattelututkimuksilla ja sisäisen yrityskuvan tutkimisella voitaisiin täydentää opinnäytetyöstä saatua tietoa.</p>	
Avainsanat Imago, yrityskuva, mielikuvat, päivittäistavarakauppa	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Eeva Allinen			
Title of Thesis Image-research among the S-markets in Kuopio area-The quantitative view of the customer panelists			
Date	6.5.2013	Pages/Appendices	101/16
Supervisor(s) Anneli Juutilainen, Heikki Likitalo			
Client Organisation /Partners Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>Corporate image has a major significance in business and its success in competing corporate environment. The stakeholders´ perception of the company influences business in several manners. One of the most important stakeholders is the customers, whose perceived image of the company is the focus point of this thesis.</p> <p>This thesis aims to study customer´s image of the S-markets in Kuopio area. The goal was also to find out which department´s selection should be improved the most in customers´ opinion and how the selection could be improved so that S-market´s would become the best grocery stores in Kuopio. In addition this thesis aims to survey whether there are any major image differences between the S-markets, and what the situation of the stores considering the competitors is.</p> <p>The beginning of the thesis deals with the image and related concepts, and also describes how the image is formed and further developed. The theory also deals with the grocery store business and the meaning of the image on that industry. At the end of this thesis results of the Internet-based research for the customers at Kuopio area are represented and discussed. The research method of choice was a quantitative questionnaire-research. Finally, some comparisons between the different markets are presented and discussed.</p> <p>The results pointed out that the image of the S-markets among the customers was good. The central development targets concerning the selection were found from the bread and meat departments. As comparing the different S-markets one can notice that S-market Ykkösraisti was considered clearly a better store than the others. In competition-analysis, the S-markets performed better than the competitors.</p> <p>The results aim to rise up the interest among the personnel and the directors of the studied S-markets. Hopefully the results provide and strike some ideas for improving the selections. Further studies about internal corporate image or further interviews would expand the knowledge of this thesis.</p>			
Keywords images, corporate image, grocery store			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
2	IMAGON MÄÄRITELMÄ	12
2.1	Yrityksen identiteetti	13
2.2	Yrityksen maine	15
2.3	Identiteetti, imago ja maine	16
3	IMAGON MUODOSTAMINEN.....	19
3.1	Sidosryhmät mielikuvien muodostajina.....	20
3.2	Asiakkaiden merkitys mielikuvien muodostajana	21
3.3	Mielikuvien merkitys liiketoiminnassa	21
3.3.1	Imagon merkitys liiketoiminnassa.....	22
3.3.2	Mielikuvaprofiilin muodostuminen.....	24
4	IMAGON KEHITTÄMINEN	28
4.1	Ulkoisen imagon parantaminen	30
4.2	Visio, missio ja tavoitekuva imagon kehittäjinä	31
5	TUTKIMUSKOHTTEEN TOIMIALA.....	34
5.1	Päivittäistavarakaupan toiminta	35
5.2	Toimialalla menestyminen.....	36
5.3	Imagon merkitys kaupan alalla.....	39
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
6.1	Kuopion S-markettien imago-tutkimuksen tavoite ja tehtävät.....	42
6.2	Tutkimusmenetelmän valinta	42
6.3	Tutkimuksen toteutus.....	45
6.4	Aineiston analyysi ja arviointi	48
7	KUOPION ALUEEN S-MARKETTIEN IMAGO	53
7.1	Asiakkaiden imago-käsitys Kuopion S-marketeista.....	53
8	POHDINTA.....	85
8.1	Tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta.....	85
8.2	Päätelmät ja kehitysehdotukset.....	91

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake asiakaspanelisteille
- Liite 2. Kuopion S-markettien asiakaspanelistien ikäjakauman nykytilanne lukumäärinä ja prosentteina
- Liite 3. Osastojen kilpailukykyisyys S-marketeissa prosentteina vastanneista
- Liite 4. Osastojen monipuolisuus S-marketeissa prosentteina vastanneista
- Liite 5. Osastojen houkuttelevuus S-marketeissa prosentteina vastanneista
- Liite 6. Osastojen korkealaatuisuus S-marketeissa prosentteina vastanneista

- Liite 7. Osastojen valikoiman kattavuus S-marketeissa prosentteina vastanneista
- Liite 8. Osastojen selkeys S-marketeissa prosentteina vastanneista
- Liite 9. Osastojen tuotevalikoiman nykyaikaisuus S-marketeissa prosentteina vastanneista
- Liite 10. Osastojen kehittäminen prosentteina vastanneista

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tausta

Yrityskuvalla eli imagolla on osoitettu olevan taloudellisesti merkittävä rooli yhtenä yrityksen menestykseen olennaisesti vaikuttavana tekijänä. Se, minkälainen kuva eri sidosryhmille yrityksestä jää, vaikuttaa merkittävästi vastaanottajan suhtautumiseen yrityksestä. Etenkin asiakkaiden yritysmielikuvilla on erityisen suuri merkitys. Hyvä yrityksen imago ja maine tukee liiketoimintaa sekä parantaa yrityksen markkina-arvoa. Hyvä mielikuva auttaa yritystä myös erottautumaan kilpailijoista.

Kaupan toimialan asiakkaiden vaatimukset kasvavat koko ajan ja kilpailu kovenee. Tämä vaatii yrityksiä kiinnittämään entistä enemmän huomiota asiakkaalle välittyvään yritysmielikuvaan. Yrityksen imagon on osoitettu vaikuttavan positiivisesti myyntiin sekä pitämään asiakkaat tyytyväisempinä.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään kohdeyrityksien asiakaspanelistien imago-käsityksiä, ja työssä keskitytään viiteen Kuopion alueen S-markettiin. Kyseiseen tutkimusasetelmaan päädyttiin sekä tutkijan oman mielenkiinnon että esimiehen toimeksiantannon pohjalta. Tutkimuksen yhtenä perusteena on myös myymälöiden valikoimien jatkuva kehittämisen tarve. Opinnäytetyön kohdistuminen tutkijan omaan työpaikkaan, teki työstä erityisen mielenkiintoisen, mutta toi siihen myös oman haasteensa. S-markettien liikeidean mukaan tutkittujen yritysten tulisi olla supermarket-sarjan valikoima- sekä hintajohtajia. Nämä tekijät vaikuttavat imagon muodostumiseen ja ovat näin ollen myös oleellisia tutkimuksen osa-alueita.

Asiakkaiden mielipiteillä on merkittävä rooli jokapäiväisessä työelämässä. Tutkijan oma mielikuva siitä, mitä asiakkaat ajattelevat myymälöistä, ja minkälainen heidän mielikuvansa niistä on, ei ole täysin selkeä. Myös tästä syytä opinnäytetyön aihe oli erityisen mielenkiintoinen ja hyödyllinen.

Opinnäytetyön alkuosa käsittelee teoriaa ja loppuosassa perehdytään määrälliseen tutkimukseen sekä tutkimustuloksiin. Opinnäytetyön teoriaosa keskittyy pääasiassa imagoon ja sen läheisten käsitteiden selvittämiseen. Imago käsitteiden selvittämisen jälkeen tarkastellaan imagon muodostumista sekä sen merkitystä ja kehittämistä.

Varsinainen tutkimus rajattiin koskemaan vain ulkoista yrityskuvaa, koska toimeksiantajayrityksen ensisijainen kiinnostuksen kohde oli selvittää, millainen mielikuva asiak-

kailla on yrityksestä. Sisäinen yrityskuva jätettiin tutkimuksesta tietoisesti pois. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin teorian sekä oman työkokemuksen pohjalta.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä SOK:n asiakaspaneelin asiantuntijan sekä esimiesten kanssa. Tutkimus suoritettiin survey-tutkimuksena teettämällä asiakaspanelisteille kysely, joka toteutettiin sähköpostin välityksellä. Kysely lähetettiin niille yrityksissä asioiville asiakkaille, jotka ovat tutkittujen S-markettien asiakaspaneelin jäseniä. Kysely toteutettiin netissä siksi, että siten toivottiin mahdollisimman suurta otantaa ja samalla pyrittiin nopeuttamaan vastausten saamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen imagokäsitys Kuopion alueen S-markettien asiakaspanelisteilla myymälöistä on. Lisäksi pyrittiin tarkastelemaan myös seuraavia kysymyksiä:

- Minkä osastojen valikoimaa tulisi asiakkaiden mielestä eniten kehittää?
- Miten valikoimaa voitaisiin parantaa, jotta S-marketit olisivat asiakkaiden näkökulmasta parempia ruokakauppoja?
- Löytyykö asiakkaiden mielikuvista suuria eroja eri S-markettien väliltä?
- Mikä on S-markettien tilanne kilpaileviin yrityksiin nähden?

Tavoitteena oli, että saatujen tutkimustulosten avulla löydettäisiin mahdollisia parannus- sekä kehitysideoita myymälöiden valikoimien parantamiseksi etenkin tuoretuotteiden osalta. S-markettien tavoitteena on saavuttaa myös parhaimman ruokakaupan status.

Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimuksen kohteena oli viisi Kuopion alueen S-markettia, jotka toimivat suuressa kauppaketjussa S-ryhmässä. S-ryhmä kuuluu Suomen toiseen hallitsevaan kauppaketjuun, jonka toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen. S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavarakauppapalveluja, liikenne – ja polttonestepalveluja, matkailu – ja ravitsemiskaupan palveluja sekä auto ja maatalouskaupan palveluja, ja sillä on tällä hetkellä Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmän tavoitteena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. (S-ryhmä 2013)

Osuustoiminnan ydinasia on jäsenyys, ja toiminnan keskeisin tarkoitus on palvelujen ja etujen tuotto jäsenille. Jäsenet toimivat kahdessa eri roolissa sekä asiakkaina että omistajina. S-ryhmän omistajia eli jäseniä kutsutaan asiakasomistajiksi. Kaikki asia-

kasomistajat ovat keskenään tasavertaisia ja jokainen omistaa yhden osuuden omasta osuuskaupastaan. Osuuskaupan jäsenillä on myös mahdollisuus vaikuttaa osuuskaupan hallintoon. (S-ryhmä 2013)

Osuustoiminnallisuus perustuu asiakaslähtöiseen toimintaan, jossa tärkeinä periaatteina pidetään erityisesti avointa jäsenyyttä, kansanvaltaisuutta sekä ylijäämän jakoa eli jäsenten osuutta yrityksen tuotoksesta. Yrityksen tavoitteet ovat korkealla ja sen toimintaa kehitetään jatkuvasti pitkäjänteisesti. S-ryhmän henkilökuntaa arvostetaan ja yrityksen yhteiskuntavastuuta pyritään korostamaan. S-ryhmän toimipisteiden koetaan olevan turvallisia niin asiakkaille kuin henkilökunnallekin. S-ryhmän toiminta perustuu sen arvoihin: olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ympäristöstä ja ihmisistä, uudistamme jatkuvasti toimintaamme sekä toimimme tuloksellisesti. (S-ryhmä 2013)

S-ryhmän valtakunnallisiin ketjubrändeihin kuuluvat Market – kaupassa Prisma, S-market, Sale, Alepa ja Terra, liikenne- ja polttonestekaupassa ABC sekä tavarataloja erikoisliikekaupassa Sokos ja Emotion. S-ryhmällä on Market -kaupassa neljä myymäläkonseptia: hypermarket (Prisma), supermarket (S-market), pienmyymälä (Sale ja Alepa) sekä asumisen tavaratalo (Kodin Terra). Suomessa Market- ketjuihin kuuluu vajaat 800 toimipaikkaa. Samalla Market – kauppa on S-ryhmän suurin liike-toiminta-alue, ja reilusti yli puolet koko ryhmän myynnistä tulee markettien tekemästä kaupasta. Tutkimuksen kohteena olevat S-marketit toimivat yhtenä S-ryhmän myymäläkonsepteista, ja myynniltään S-marketit ovat suurin päivittäistavarakaupan ketju. S- markettien liikeideana on olla nykyaikainen ruokakauppa, jolla on pysyvästi edullinen hintataso sekä monipuoliset valikoimat. Kyseisiä yksiköitä on Suomessa 434 (2011) ja ketjuun kuuluvien myymälöiden myynti oli vuonna 2011 3048 miljoonaa. (Jollas Instituutti 2007, 25, S-ryhmä 2013 vuosikertomus 2011).

Samanlaisia Market- kauppia toimii PeeÄssän alueella yhteensä 22, joista Kuopion alueella viisi. S-markettien liikeideaan kuuluu olla sijainniltaan ja saatavuudeltaan helpoin ja luotettavin ostospaikka, jonka tulee myös olla alueen hintajohtaja. Lisäksi liikeidean mukaan yrityksestä on löydettävä edullisin ostoskori kilpailijaan nähden sekä olla tuoretuoteryhmissä supermarket-sarjan paras. Yrityksen perusajatuksena on aina edulliset, pysyvät hinnat ja palvelun tulisi olla 100 prosenttisesti valinta- ja itsepalvelua. S-markettien tavoitteena ja visiona on pysyä jatkossakin hinta- ja valikoimajohtajana sekä kehittää ja ylläpitää kattavaa Market- kaupan palveluverkostoa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu neljästä luvusta. Johdannon jälkeen toinen luku keskittyy imagon määritelmään ja sen läheisten käsitteiden identiteetin ja maineen selvittämiseen. Käsitteiden kirjoittaminen auki on välttämätöntä, jotta niiden erot ja merkitys liiketoiminnassa selkeytyvät. Kolmannessa luvussa käsitellään imagon muodostumista sekä mielikuvien merkitystä liiketoiminnassa. Luvun keskeisimpiä asioita ovat eri sidosryhmien, erityisesti asiakkaiden mielikuvien muodostuminen. Neljännessä luvussa käydään läpi ulkoisen imagon kehittämistä sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat keskeisesti tavoitekuvan kehittämiseen. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuskohteen toimialaa, johon tutkittavat kohdeyritykset kuuluvat. Lisäksi selvitetään, mitä toimialalla menestymiseen vaaditaan ja, mikä imagon rooli kaupan alan toiminnassa on.

Työn kuudes luku käsittelee tutkimusmenetelmää sekä sen valintaperusteita. Luvussa käydään vaiheittain läpi, miten ja milloin tutkimus toteutettiin ja miksi juuri kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli tälle tutkimukselle paras vaihtoehto. Luvussa seitsemän kootaan yhteen tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia ja linkitetään niitä aiemmin esitettyyn teoriapohjaan. Viimeiseksi esitellään päätelmät ja kehitysideat sekä arvioidaan omaa oppimista.

2 IMAGON MÄÄRITELMÄ

Tässä luvussa määritellään mitä imago ja sen läheiset käsitteet identiteetti ja maine tarkoittavat. Tämän jälkeen esitetään, miten käsitteet eroavat toisistaan ja mikä on niiden yhteys yrityksen toimintaan. Luvun tarkoituksena on selventää käsitteiden eroja, koska niitä käytetään monesti keskenään, mutta niiden välillä on kuitenkin eroja, ja sen vuoksi on tärkeää ymmärtää, mitä ne tarkoittavat.

Mielikuvilla on hyvin suuri vaikutus yritysten menestykseen. Mielikuvallisten käsitteiden joukko on laaja ja siihen kuuluu mm. imago, mikä on tämän opinnäytetyön keskeisin käsite. (Karvonen 1999, 17.)

Käsitteenä imago on ollut markkinoinnin termistössä kauan, mutta vasta 1980-luvun puolivälissä se alettiin varsinaisesti nähdä yhtenä liiketoiminnan menestyksen rakentamiseen vaikuttavana osatekijänä. Imago, mielikuva ja yrityskuva ovat tavallaan toistensa synonyymeja. Ne kaikki tarkoittavat mielessä muodostunutta kuvaa taikka käsitystä yrityksestä. Liiketoiminnassa mielikuvan rakentaminen on tietoisista ja systemaattista työtä, jolla pyritään luomaan yrityksen keskeisille sidosryhmille yrityksestä mielikuva, jonka avulla saavutetaan menestyvää liiketoimintaa. Imago kytkeytyy kaikkeen yrityksen toimintaan. Esimerkiksi mielikuva maasta on maankuva, mielikuva yrityksestä on yrityskuva ja mielikuva tuotteesta on tuotekuva jne. Yrityksen laatiessa strategiaa ja sen ohella mielikuvaa, on yrityksen päätettävä, mitä kuvaa lähdetään rakentamaan eli keskitytäänkö yrityskuvaan, tuotekuvaan vai niihin molempiin. (Rope 2005, 175 -176.)

Karvosen (1999, 38 - 41) mukaan imago merkitsee asiakkaan mielessä syntyneitä käsityksiä tai vaikutelmaa yrityksestä, tuotteesta tai henkilöstä. Muodostunut mielikuva eli imago on muodoltaan subjektiivinen käsite, eikä se ole täysin vain lähettäjän tai vastaanottajan hallinnassa, vaan siihen vaikuttavat molemmat. Imago syntyy kohteesta saatujen viestien vastaanottamisen ja niiden tulkinnan tuloksena. Vuorovaikutuksella on myös keskeinen merkitys imagon syntymisessä, sillä mielikuvien kohtauksissa tarvitaan aina kaksi osapuolta.

Yrityskuva eli imago on siis yrityksen sidosryhmien muodostama käsitys yrityksestä, joka koostuu henkilön itsensä muodostamista käsityksistä ja mielikuvista yrityksestä. Erilaiset imagot kuten tässä tapauksessa yrityksen imago, syntyvät ihmisten ajatusten tuloksena eivätkä ne ole yrityksen ominaispiirteitä. Jokainen ihminen voi muodos-

taa erilaisen kuvan yrityksestä eri tietolähteiden ja kokemusten myötä. Yrityksillä onkin usein yhden imagon sijaan monta imagoa. (Dowling 2002, 18 - 19, Vuokko 2003, 103.)

Markkanen (1999, 25 - 27) kuvaa imagon muodostumista mielenkiintoisesti reikiä täynnä olevalla sählypallolla, jonka sisältä eri sidosryhmien edustajat voivat katsoa sisään joka reiästä ja arvioida yrityksen toimintaa eri näkökulmista. Yritys ei voi tietää, milloin ja mistä reiästä sidosryhmän edustajat kulloinkin katsovat. Tästä johtuen yritys ei voi tarkkaan huolella suunnitella imagoaan, vaan se voi vain pyrkiä vaikuttamaan siihen johdonmukaisella identiteetillään.

Koska imago- käsitykset ovat yksilöllisiä, voi eri ihmisryhmillä, jotka ovat tekemisissä organisaation kanssa, olla hyvin erilaisia mielikuvia yrityksestä. Työntekijät, yrityksen asiakkaat, viranomaiset, yhteistyökumppanit jne. voivat siis jakaa täysin erilaisia näkemyksiä samasta yrityksestä. Organisaatiosta muodostuneet käsitykset voidaankin jakaa sisäiseksi ja ulkoiseksi imagoksi. Sisäinen imago käsittää henkilökunnan mielikuvat yrityksestä ja ulkoinen imago puolestaan muodostuu ulkopuolisten mielikuvista. Sisäisellä imagolla on keskeinen rooli ulkoisen imagon syntyemisessä, sillä se välittyy ulospäin asiakkaille ja muuttuu ulkoiseksi vuorovaikutuksen myötä. (Karvonen 1999, 44.)

Juholinin (2009, 185) mukaan imago tarkoittaa vastaanotettua kuvaa, joka on vastaanottajan mielikuvien summa. Imago viittaa siis kuviin ja visuaalisuuteen, eikä se välttämättä kerro aina kaikkea. Se on käyttökelpoinen käsite, kun sillä viitataan vaikutelmiin ja mielikuviin, joihin ei sisälly omia tai läheisten kokemuksia.

Puhuttaessa yrityksen imagosta, on syytä mainita myös käsitteet yrityksen identiteetti sekä yrityksen maine. Näitä käsitteitä käytetään yrityksen imagon yhteydessä paljon. On kuitenkin tärkeää erottaa käsitteet toisistaan ja ymmärtää, mikä niiden ero on.

2.1 Yrityksen identiteetti

Identiteetti on käsite, joka vaikuttaa vahvasti yrityksen toimintaan sekä imagon muodostumiseen. Identiteetillä voidaan joskus tarkoittaa profiilia ja sen sisältö määritellään merkitsemään vain tietoisia ja tarkoituksellisia viestejä, joita yritys itsestään lähettää. (Markkanen 1999, 15). Isohookana tuo esille (2007, 21) myös sen, miten tärkeässä roolissa yrityksen johto on identiteetin muodostumisessa. Koska identiteetti syntyy siitä, mitä yritys on ja, miten henkilöstö toimii perustehtävien ja arvojen tiimoil-

ta, liittyy johto tähän ratkaisevasti. Johto määrittelee yrityksen arvot, visiot, strategian sekä tavoitteet ja ydinosamisalueet. Johdon tehtävä on jalkauttaa strategia työntekijätasolle ja muuttaa se konkreettiseksi toiminnaksi. Henkilöstön toimintatapa sekä tietämys yrityksestä kokonaisuutena näkyvät ulospäin sekä asiakkaille että muille sidosryhmille, ja on siksi olennainen tekijä identiteetin muodostumisessa.

Yrityksen identiteetti käsittää myös yrityksen tunnistamiseen liittyvät tekijät, kuten nimen, liikemerkin, mainokset ja sijainnin. Ne asiat, joiden avulla yritys tuo esille persoonallisuuttaan kuuluvat yrityksen identiteettiin. Identiteetti eli "yrityksen perusolemus" toimii yrityksen ulkoisen kuvan muotoutumisen pohjana ja antaa vastauksen siihen, mikä tai mitä yritys on. Identiteettiä melko lähellä olevia käsitteitä ovat toiminta-ajatus tai liikeidea, jotka ovat organisaation peruslähtökohtia. Jos yritys ei tiedosta identiteettiään, on sen hyvin vaikea määritellä tulevaisuuden visioita. Identiteetti sekä toiminta-ajatus ovat yritystoiminnan tärkeitä lähtökohtia, joista jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi olla tietoinen. (Dowling 2002, 19; Uimonen & Ikävalko 1996, 180 - 183; Vuokko 2003, 104.)

Markkanen (1999, 19) tuo ilmi monenlaisia merkityksiä yrityksen identiteetin käsitteeseen. Vaikka näkemyksiä on monia, voidaan kuitenkin päätellä, että yrityksen identiteetti käsittää kaiken yrityksen toiminnan: käyttäytymisen, ulkonäön sekä viestinnän, joista yrityksen toimintaa voidaan tarkastella. Identiteetin tulee olla niin selvä, että se näkyy kaikessa toiminnassa ja ohjaa yrityksen toimintaa. Kaikki, mitä organisaatio tekee, tulisi ilmentää sen identiteettiä. Hatch ja Schultz (2000, 13) tarkentavat, että yrityksen identiteetti voi ilmentää neljää eri asiaa: keitä olemme, mitä teemme, miten teemme ja mitkä ovat tavoitteemme eli mihin olemme menossa. Vaikka yrityksen identiteetti yleensä liitetäänkin vahvasti liiketoiminnan merkitykseen, laaja taloudellinen väittämä osoittaa sen tuovan myös lisäarvoa yritykselle. Kun identiteetti on erotuva ja hyvin tunnistettavissa, yritys saavuttaa lisäarvoa osakekursseille pörssiyhtiönä. Samalla yrityksen tuotteet saavat lisäarvoa, saavuttaen jopa suurempia myyntivoittoja paremmalla hinnalla. Tuotteiden ja palveluiden tullessa yhä vaikeammin erotettavammiksi, on identiteetillä ratkaiseva rooli marginaalien ylläpidossa. Identiteetti luo perustan yrityksen imagon ja brändien luomiselle.

2.2 Yrityksen maine

Maine ei liity niin suoraan mielikuviin kuin imago. Maine on strateginen voimavara, joka syntyy sanoista, teoista ja niiden laadusta. Maine syntyy tarinoina ja kertomuksina kun taas imagot kuvina. Se kietoutuu muita käsitteitä voimakkaammin yrityksen liiketoimintaan tai muun organisaation toimintaan. (Juholin 2009, 188.)

Pitkäsen (2001, 17) mukaan maineesta puhuttaessa on kyse vallitsevasta käsityksestä ja tiedosta, joka leviää jonkun kertomana. Maineeseen liittyy kaksi tekijää; ensiksi se, että maine on tunnettuutta (ihmiset tietävät ja tunnistavat henkilön tai yrityksen nimeltä tai maineeltaan) ja toiseksi se, että kohteesta annetaan tai muodostetaan jokin arvostelma (yrityksellä voi olla joko hyvä tai huono maine, eli arvostelu voi olla myönteinen tai kielteinen). Kaikkien yritysten lähtökohtana luonnollisesti on pyrkimys hyvään maineeseen.

Maine on arvopohjainen käsite, joka muodostuu ajan mittaan yleisölle. Maine syntyy henkilön yrityksestä muodostamien kokemusten myötä ja koostuu tällöin syvällä olevista käsityksistä ja arvoista, joita voivat olla esimerkiksi luotettavuus, vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus. Yritys ansaitsee henkilön mielessä hyvän maineen, kun uskomukset ja kokemukset yrityksestä täsmäävät henkilön kokemuksiin arvoihin hyvästä yrityksen toiminnasta. Yrityksen on paljon vaikeampi muuttaa mainettaan verrattuna imagoon, sillä mainetta muodostavat tekijät syntyvät pitkän ajan kuluessa, eikä imago ole enää helposti tai ainakaan nopeasti muutettavissa. (Dowling 2002, 19 - 21, 180 - 183, Vuokko 2003, 104.)

Aula selventää (2005, 72), että jokaisen yrityksen lähtökohtana on toimia hyvin. Voisi olettaa, että kun "hyvä yritys tekee hyviä tekoja", sillä on hyvä maine. Maine kuitenkin muodostuu yleisössä ja syntyy yrityksestä koetuista kokemuksista ja leviää ihmisten kertomana eteenpäin. Näin ollen hyvä yritystoiminta ei aina takaa hyvää mainetta, koska se on yritykselle aineetonta pääomaa. Markkasen (1999, 27) mukaan olisi ehkä jopa parempi käyttää käsitettä "maine" imagon sijaan, sillä maine muodostuu selkeästi yrityksen tekemisistä tai tekemättä jättämisistä. Kuitenkin maine ja imago kulkevat tavallaan käsi kädessä. "Yrityksen imago kasvaa kumulatiivisesti kokemusten, niin omien kuin muidenkin kertomien kautta samalla tavoin kuin mainekin." (Aula 2005, 72).

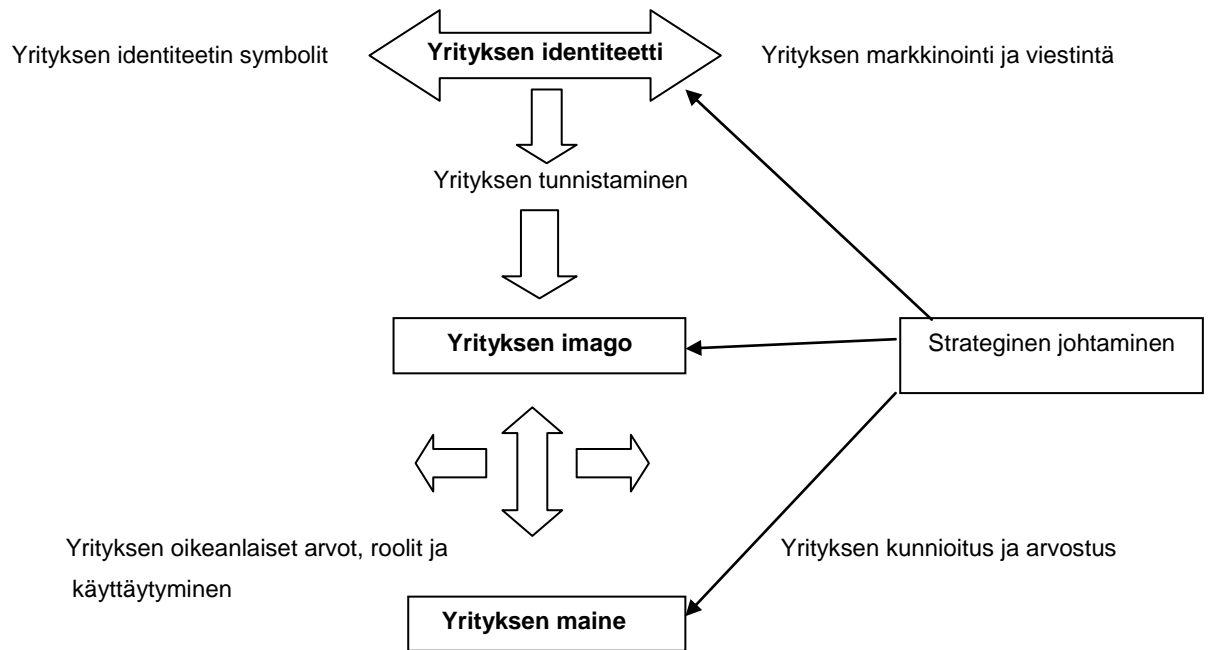
Hyvällä maineella on todettu olevan monia positiivisia vaikutuksia mm. kiinnostuksen herättämiseen, kilpailijoista erottumiseen ja sidosryhmien päätöksen tekoon (esim.

ostopäätös, sijoituspäätös, työsuhdepäätös tai hakeutuminen kumppaniksi). Maineen on todettu vaikuttavan yleensä myös vaikuttamismahdollisuuksiin. Mainetta voidaan verrata magneettiin, joka vahvistaa organisaation menestystä ja samalla vetää puoleensa resursseja. Hyvä maine lisää myös asiakasuskollisuutta sekä markkinaosuutta. (Juholin 2009, 188.)

Ngyuen ja Leblanc (2001) määrittelevät yrityksen maineen olevan yrityksen vuosien tekojen yhteissumma. Sitä voisi myös kuvata yrityksen peiliksi, joka kuvaa sen historiaa. Herbic ja Milewicz määrittelevät Ngyen ja Leblancin mukaan, että yrityksellä voi olla useita maineita, yksi jokaiselle ominaisuudelle. Näitä ominaisuuksia voi olla mm. hinta, tuotteen laatu, innovatiivisuus, johtamisen laatu sekä globaalimaine. Maine muodostuu eräänlaisena prosessina ajan kanssa, jonka ryhmät muodostavat erilaisen kokemusten myötä. Yrityksen mainetta käsitteenä voidaan analysoida luottamuksen kautta, koska maine rakentuu luotettavan toiminnan pohjalta. Yrityksen maine riippuu paljon yrityksen teoista ja luottamuksen ansaitsemisesta asiakkaiden silmissä ja voi siten myös olla hyvin helposti särjettävissä. (Ngyen & Leblanc, 2001, 228.)

2.3 Identiteetti, imago ja maine

Edellä on käsitelty sitä, mitä käsitteet "identiteetti", "imago" ja "maine" tarkoittavat. Monet asiantuntijat käyttävät usein näitä käsitteitä keskenään sekaisin, mutta on tärkeää tehdä ero näiden käsitteiden välillä. Yritykset tekevät usein esimerkiksi virheen siinä, että ne muuttavat pelkästään yrityksen nimeä tai logoa siinä uskossa, että se automaattisesti parantaisi yrityskuvaa tai mainetta. Tämä on harvoin mahdollista, koska yrityskuvan sekä maineen parantamiseen tarvitaan yleensä paljon enemmän kuin esimerkiksi nimen vaihto. (Dowling 2002, 18.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) havaitaan, miten nämä kolme käsitettä liittyvät toisiinsa.



Kuvio 1. Yrityksen identiteetti, imago ja maine (Dowling 2002, 20)

Kuviosta 1 käy ilmi, että hyvällä yrityksen identiteetillä voi olla ainakin kahdenlaisia vaikutuksia yrityksen imagoon. Ensinnäkin, ihmiset voivat johtaa suoria mielleyhtymiä organisaation ja sen identiteettisymboleiden välillä ja seuraavaksi he oletettavasti muodostavat imago-käsityksensä yrityksestä. Yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavat sekä loogiset kognitiiviset että emotionaaliset tekijät. Molemmat tekijät ovat oleellisia ja useimmiten myös samanaikaisesti koettuja henkilöiden mielissä. Nämä tekijät nivoutuvat yhteen ja muodostavat kokonaiskuvan yrityksen imagosta. Emotionaaliset tekijät innostavat asiakkaan reagoimaan yritykseen ja ostamaan sen tuotteita, kun taas kognitiiviset tekijät toimivat tunnistavana osapuolena. Kun henkilö on muodostanut tietynlaisen mielikuvan yrityksestä, muuttuvat mielikuvat ajan mittaan yrityksen maineeksi. Yrityksen oikeanlaisen käyttäytymisen ja henkilön arvomaailman kohdassa oikealla tavalla, henkilölle muodostuu hyvä maine kuva yrityksestä. Tämä pätee sekä työntekijöihin että asiakkaisiin. Kiteytettynä hyvän maineen omaavalla yrityksellä on tiukka yhteys sekä yrityksen imagoon että yksilöiden arvomaailman välillä.

Strateginen johtaminen liittyy kuvioon puolestaan siten, että kaikki identiteettiin, imagoon ja maineeseen liittyvät asiat vaikuttavat strategiseen johtamiseen. Strategisen johtamisen pohjalta muodostuu yrityksen persoonallisuus ja identiteetti. (Dowling 2002, 20; Vuokko 2003, 104.) Dowling (2002, 25 - 26) kiteyttää hyvän yrityksen imagoon ja maineen olevan operationaalisesti ja taloudellisesti arvokkaita yrityksille. Jotta yritys pystyisi saavuttamaan täyden strategisen arvon, tulisi yrityksen tunnistaa kaikki

ne osatekijät, jotka muodostavat yrityksestä mielikuvan, sillä eri sidosryhmän edustajat muodostavat erilaisia mielikuvia yrityksestä. Toinen ratkaiseva tekijä on tunnistaa, mitä tekijää ollaan milloinkin tarkastelemassa; identiteettiä, imagoa vai mainetta. Yrityksen identiteettiä on vielä melko helppo muuttaa, mutta sen vaikutus yrityksen maineeseen on rajallinen. Edellä olevasta kuviosta 1 voidaan todeta yrityksen identiteetin sisältyvän yrityksen imagoon. Yrityksen imago on kuitenkin keskeisin tekijä, jota yleensä pyritään muuttamaan. (Dowling 2002, 25 - 26).

Ou, Russel ja Dion (2006, 221) määrittelevät yrityksen imagon koskevan tämän hetkistä, välitöntä heijastusta yrityksestä, kun taas yrityksen maine edustaa asiakkaiden kumulatiivisia käsityksiä yrityksestä ajan mittaan. Suurin ero termien väliltä löytyy niiden kokonaisvaltaisesta kehittämisestä pitkällä ajalla. Yrityksen maine on enemmän stabiili ja kestävä, kun taas imago on pitkäaikaisen kehitysprosessin seuraus. Maine käsittää konkreettisia kaupan ominaisuuksia, kuten sijainnin ja sommittelut, jotka sisältyvät myös imagoa mitattaviin tekijöihin. Vähittäiskauppaketjujen sekä franchiserytysten liikkeiden imagot saattavat vaihdella johtuen siitä, että jokaisella kaupalla on erilaiset fyysiset palvelut, sijainti sekä ilmapiiri. Kuitenkin vähittäiskauppaketjun maine säilyy vakiona, vaikka yksittäisillä toimipisteillä saattaakin olla erilaisia imagoja.

Hyvän maineen myötä yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa asiakkaiden keskuudessa myös brändi - mielikuva. Dowling määrittelee brändin uskona, luottamuksena ja tukena, joka kantautuu maineesta. Brändi on käsitys, joka asiakkailla on yrityksestä tai tuotteesta. (Dowling, 2002, 19; von Herzen, 2006, 228). Maineen hallinnan tärkeyden kasvaessa liiketoiminnassa, on myös yritysbrändin ja tuotebrändien rakentaminen noussut osaksi liiketoimintaa. Mikäli yritys onnistuu saavuttamaan brändi- mielikuvan, on sen helpompi kasvattaa yrityksen arvoa ja mainetta. Yritykset kuitenkin kasvavat brändiajatteluun vasta ajan ja iän myötä sekä toiminnan laajennuttua, eikä sitä voida saavuttaa saman tien. (von Herzen, 2006, 16 - 18, 42.) Hyvällä brändillä voidaan nostaa yrityksen arvoa, mutta se vaatii työtä. Yrityksen on laadittava brändille myös oma tulevaisuuden visionsa ja työstää sitä tarpeen mukaan. (von Herten, 2006, 227 - 229.)

3 IMAGON MUODOSTAMINEN

Seuraavassa luvussa käsitellään aluksi imagon muodostumista ja sitä, miten imago yrityksessä syntyy. Seuraavaksi käsitellään, keitä yrityksen sidosryhmiin kuuluu, koska sidosryhmät ovat keskeinen tekijä yrityksen mielikuvien muodostajina. Tämän jälkeen tarkastellaan yrityksen kannalta keskeisimmän sidosryhmän eli asiakkaiden merkitystä mielikuvan muodostajana. Ensin käsitellään mielikuvien muodostumista ja niiden merkitystä liiketoiminnassa, jonka jälkeen lopuksi tarkastellaan vielä imagon merkitystä liiketoiminnassa sekä sitä, miten mielikuvan profiilit muodostuvat.

Imagon muodostumisessa keskeisenä asiana on mielikuvien muodostuminen ja se, miten ne syntyvät. Se, minkälaisen käsityksen olemme luoneet jostain yrityksestä vaikuttaa siihen, kuinka aktiivisesti haluamme olla tekemisissä yrityksen kanssa. Tätä kautta käsitys vaikuttaa edelleen myös ostopäätöksiin ja valintoihin. Imagon syntymiseen ei kuitenkaan aina tarvita edes kokemuksia, sillä se voi syntyä myös kuuleman tai lukeman myötä. Joka tapauksessa mielikuva syntyy, halusipa henkilö sitä tai ei. Syntynyttä mielikuvaa ei pysty päättämään, mutta siihen pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Yrity maailmassa jokaisen yrityksen ja organisaation tulisikin miettiä, millainen mielikuva yrityksen sidosryhmillä yrityksestä on. (Vuokko 2003, 103 - 105.)

Kuten aiemmin mainittiin, yrityksillä on yhden imagon tai maineen sijaan useita eri imagoja ja maineita. Sen vuoksi yrityksellä olisi hyvä olla jonkinlainen keino jakaa ihmiset eri ryhmiin, joiden edustajat keskenään omaavat samankaltaisen arvioinnin yrityksestä. Tätä erottelua kutsutaan myös markkinoiden segmentoimiseksi. Vaikka usein työntekijät ja asiakkaat ovat näistä oleellisimpia, on tärkeää tunnistaa organisaation kaikki sidosryhmät ja ymmärtää kunkin ryhmän tärkeys. Yritysten tulisi myös pyrkiä tunnistamaan keskeisiä tekijöitä, joista eri ryhmät muodostavat mielikuvia. (Dowling 2002, 29, 42,49.)

Imagon muodostumisen lähtökohtana on tunnistaa organisaation haluttu tavoitekuva. Organisaatiolla on oltava käsitys siitä, minkälaisen mielikuvan se haluaa sidosryhmien muodostavan yrityksestä. (Dowling, 2002, 49.)Tavoitekuvan määrittelyä voidaan kutsua myös profiloinniksi, joka Uimosen ja Ikävalkon mukaan on sitä, millaisena yritys haluaa sidosryhmien silmissä näkyä tai minkälaisia mielikuvia se haluaa heissä herättää. Profilointi käsittää strategian sekä menetelmät että toimenpiteet, joilla haluttuun tavoitekuvaan pyritään pääsemään. Profiloinnin tarkoituksena on erottaa muista organisaatioista ja niiden toiminnasta. Sen luominen koostuu yrityksen identiteetin

aineeksista. Profilointi on pitkäjänteistä työtä ja se liittyy vahvasti strategiseen suunnitteluun. Organisaatiolla on oltava näkemys myös tulevaisuuden visioista, jotta se voi ylipäänsä ryhtyä profiloimaan. (Uimonen & Ikävalko 1996, 184 - 187.)

Profiloinnilla pyritään luomaan ja vahvistamaan haluttua imagoa. Profilointi liittyy läheisesti imagon rakentamisen käsitteeseen, sillä profiloinnin tarkoituksena on määrittellä tavoitekuva eli ns. "lähetetty kuva". Imago on siis osittain profiloinnin tulos, mutta imagoon vaikuttaa myös monet muut asiat, joita organisaatio ei pysty hallitsemaan. (Juholin 2009, 186.)

Niin kuin Dowling (2002) teoksessaan painottaa, imagon merkitys yrityksen menestyksen kannalta on suuri, ja siksi jokainen yritys myös pyrkii luomaan mahdollisimman hyvän imagon. Koska imago vaikuttaa monin tavoin asiakkaiden käsityksiin yrityksen toiminnasta, on se myös yrityksen keskeinen voimavara. (Gröönroos, 2009, 398)

3.1 Sidosryhmät mielikuvien muodostajina

Yrityksen toiminnalle on tärkeää, että jokainen sidosryhmän edustaja tietää, mikä yritys on ja mitä se tekee. Kuten jo edellä käsiteltiin, tämä on yrityksen imagon ja maineen ydin. Lisäksi on tärkeää mainita imagon merkitys kilpailijoista erottumisessa, sillä nykyään on yhä vaikeampaa erottautua markkinoilla pelkillä tuotteilla tai palveluilla. Sen sijaan yritysten on pyrittävä erottautumaan tavallaan "toimia ja ajatella". Erottautuminen liittyy keskeisesti asiakkaisiin ja siihen, mitä yrityksellä on heille tarjota. Asiakkaiden ajatellessa yhä laajemmin liiketoimintaa perinteisessä mielessä, pelkät korkealaatuiset tuotteet eivät enää riitä, vaan on huomioitava myös toiminnan laatu.

Mielikuvat muodostuvat koko yrityksen toiminnan kautta. Yrityksillä on useita sidosryhmiä, joita voidaan kaikkia pitää tavalla tai toisella yrityksen asiakkaina. Kaikkien sidosryhmien mielikuvilla on vaikutusta yrityksen menestykseen joko suoraan tai välillisesti. Yrityksen sidosryhmiin kuuluvat asiakkaat, media, rekrytoitavat, kansalaisjärjestöt, sijoittajat, rahoittajat, kilpailijat, viranomaiset, työmarkkinajärjestöt, yhteistyökumppanit, puolueet, paikallisyhteisöt, muut omistajat sekä tutkimus- ja koulutuslaitokset. Sidosryhmien muodostamalla mielikuvilla yrityksestä on erilaisia vaikutuksia sidosryhmien käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Ratkaisevaa on se, kuinka mielenkiintoisena sidosryhmät yritystä pitävät esimerkiksi työnantajana tai palvelun tarjoajana. Sidosryhmät arvioivat ennen kaikkea sitä, miltä saatu mielikuva tuntuu, ja miten se sopii vastaajan arvomaailmaan.

Mitä suurempi yritys on, sitä enemmän on arvioitava sen suhdetta kaikkiin sidosryhmiin. Tärkeintä on kuitenkin arvioida juuri sitä, mikä sidosryhmä on yritykselle tärkein, ja missä sidosryhmässä yrityksestä muodostuneet mielikuvat ovat keskeisimpiä. (Pitkänen 2001, 67 - 70.)

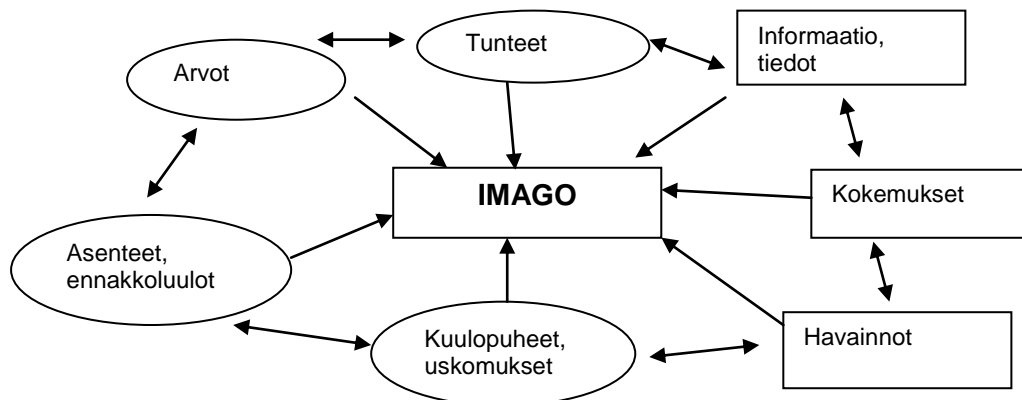
3.2 Asiakkaiden merkitys mielikuvien muodostajana

Vaikka kaikki sidosryhmät ovat yritykselle tärkeitä mielikuvan syntymisessä, voisi kaikkein keskeisimpänä kuitenkin pitää asiakasta. Asiakkailla on erittäin suuri merkitys imagon muodostumisessa, koska juuri he välittävät tietoa yrityksestä eteenpäin, ja kertovat kokemuksistaan muille. Imago toimiikin eräänlaisena suodattimena, mikä voi tuoda yritykselle menestystä, mutta päinvastoin se voi myös hankaloittaa yrityksen toimintaa ollessaan heikko. (Laiho 2006, 9, Vuokko 2003, 106 - 107.)

Miksi asiakkaiden sanotaan olevan yrityksen tärkein sidosryhmä? Siksi, että asiakkaat maksavat yrityksen palkan ja ilman heitä ei olisi liiketoimintaa. Asiakkaalla voi olla monta roolia. Hän voi toimia mm. peruskäyttäjänä eli kuluttajana, tai vaihtoehtoisesti kauppa tai yritysasiakkaana. Hän voi myös toimia missä muussa sidosryhmässä tahansa puhuen yrityksestä puolesta tai sitä vastaan. "Mitä lähempänä yritys on yksittäisiä kuluttajia, sitä enemmän näiden vaatimukset heijastuvat yritykseen." Kun yritys pyrkii luomaan vahvan mielikuvan yrityksestä ja kehittämään sitä, voi yritys myös varmistaa asiakkaiden lojaaliuden ja sitouttaa heidät yhä vahvemmin yritykseen. Yritys, jolla on hyvä imago ja vahva maine, selviytyy usein huonoinakin aikoina saavuttamansa mielikuvan ansiosta, sillä asiakkaat pitäytyvät tällöin mielellään hyväksi kokemissaan yrityksissä. (Pitkänen 2001, 71.)

3.3 Mielikuvien merkitys liiketoiminnassa

Mielikuvat ja yrityskuvat muodostuvat monen tekijän ja lähteen summasta. Vuokko ja Rope ovat selventäneet yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä seuraavan kuvion (kuvio 2). mukaisesti. Kuvio on laadittu hyödyntäen sekä Ropen kuviota imagon psykologisista vaikuttajista että Vuokon kuviota yrityskuvan elementeistä. (Rope 2005, 178 & Vuokko 2003, 111.)



Kuvio 2. Yrityskuvaan vaikuttavat elementit (Rope 2005, 178 & Vuokko 2003, 111.)

Kuviossa 2. vasemmalla puolella ovat tekijät, joihin yritys ei voi vaikuttaa suoraan. Näitä tekijöitä ei esimerkiksi pelkällä viestinnällä muuteta, niiden muuttamiseen tarvitaan kokemuksia. Kuvion oikealla puolella on taas puolestaan ne tekijät, joihin yritys voi suoraan vaikuttaa. Yrityksen tulisi pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan kohderyhmän tietoihin ja kokemuksiin yrityksestä ja sen tuotteista, ettei yrityskuva olisi sattumanvarainen.

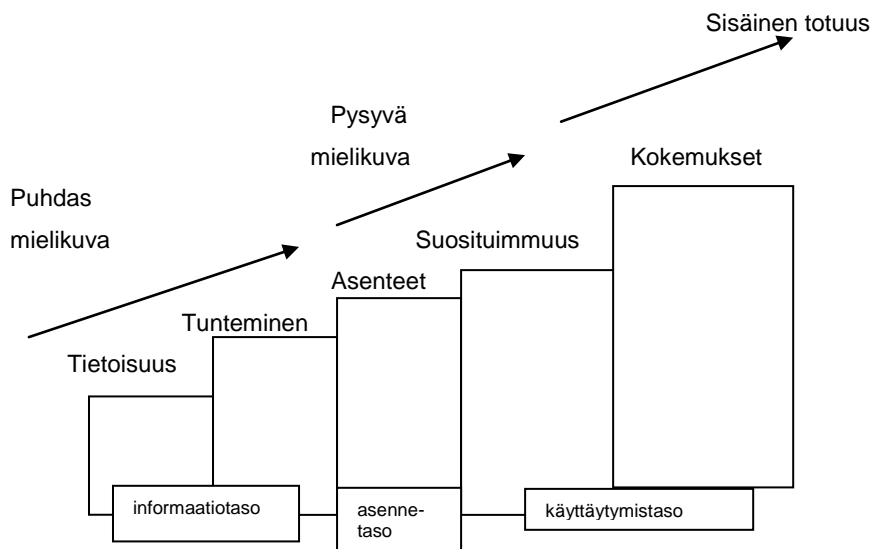
Rope käsittelee mielikuvan muodostumista enemmän psykologisesta näkökulmasta, kun taas Vuokko tuo ilmi asioita markkinointiviestinnän näkökulmasta. Lähtökohta on se, että yritys ei voi päättää, mistä elementeistä sen imago syntyy vaan siihen vaikuttaa moni eri tekijä ja lähde. Rope on erotellut osa-alueet hieman yksityiskohtaisemmin, mutta kumpikin kirjoittaja käsittelee samoja asioita. Se, millainen imago - käsitys henkilölle yrityksestä syntyy, on monen tekijän summa. Käsitys muodostuu niin tiedoista, uskomuksista, asenteista kuin arvoista, ennakkoluuloista, kokemuksista ja kuulopuheista. (Rope 2005, 178 & Vuokko 2003, 111.)

3.3.1 Imagon merkitys liiketoiminnassa

Ropen mukaan imagon merkitys liiketoiminnassa voidaan jakaa sekä välittömästi että välillisesti liiketoiminnan menestykseen vaikuttaviin tekijöihin. Välittömiin mielikuviin luetaan ne mielikuvat, joiden perusteella tehdään ostopäätös ja se, miten yrityksen viestintään suhtaudutaan. Hyvä mielikuva mahdollistaa myös sen, että pitkällä aikavälillä voidaan vähentää markkinointikustannuksia sekä myydä tuotteita paremmalla katteella. Välilliset imagon liiketoiminnalliset menestystekijät helpottavat yrityksen rekrytointia. Kun mielikuva yrityksestä on hyvä, ihmiset myös pitävät yritystä haluttavampana työpaikkana. Lisäksi hyvä mielikuva auttaa sidosryhmäsuhteiden hoidossa.

Hyvä mielikuva toimii myös eräänlaisena henkivakuutuksena ja tuottaa puskurivaikutuksen mahdolliselle kielteiselle julkisuudelle. Imago on siis keskeinen ja ratkaiseva tekijä liiketoiminnan menestymiselle. Ilman onnistunutta imagoa ei voida menestyä, eikä ilman systemaattista työtä myöskään muodosteta onnistunutta imagoa. (Rope 2005, 180.)

Kun tarkastellaan mielikuvia, tulee huomioida sekä mielikuvatason että mielikuvaprofiilin muodostuminen. Mielikuvat muodostuvat kommunikaatiotasoin, missä ne syvenyvät tietoisuusvaiheesta kokemusvaiheeseen. Jokaisella syvenemisvaiheella on ratkaiseva rooli mielikuvan tason muodostumisessa. Seuraava Ropen luoma kuvio (kuvio 3) mielikuvien syvenemisestä tasoittain auttaa ymmärtämään mielikuvan etenemistä ja sitä, miten mielikuva kulkee käsi kädessä psykologisen mielikuvan syvenemisen kanssa. (Rope 2005 181.)



Kuvio 3. Mielikuvan syveneminen tasoittain (Rope 2005, 181)

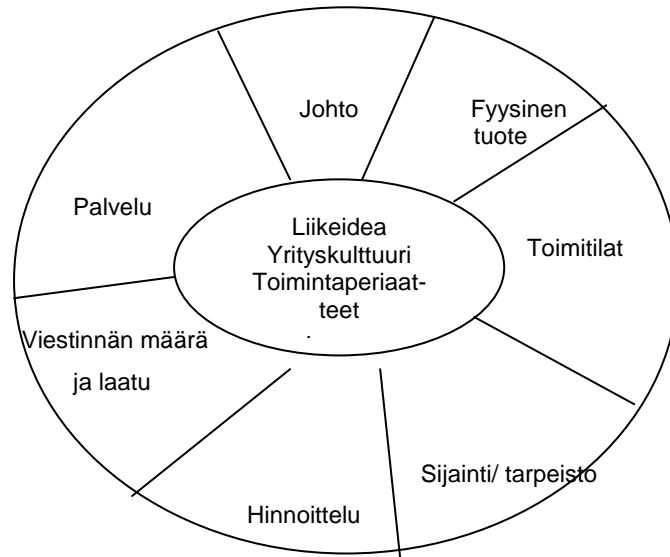
Mielikuvien syveneminen alkaa tietoisuusvaiheesta, jossa yritys tai tuote tunnetaan vasta vain nimeltä. Seuraavaksi siirrytään tuntemisvaiheeseen, joka muodostuu silloin, kun asiakas tiedostaa esimerkiksi jonkun yrityksen esitteen tai mainoksen, tapaa jonkun yrityksen henkilön tai tutustuu tuotteeseen. Tässä vaiheessa tietoisuusvaihe syvenyy tuntemiseksi ja ihmiselle muodostuu käsitys siitä, mitä yritys tekee ja minkälainen yritys tai tuote on. Tässä vaiheessa ihmiselle ei ole vielä muodostunut minkäänlaista arvopohjaista mielikuvaa (huono /hyvä) yrityksestä, joten näitä ensimmäisiä vaiheita kutsutaankin "puhtaaksi mielikuvaksi". (Rope 2005, 180 -181.) Kun siirrytään asennevaiheeseen, esiintyy jo erilaisia arvolatauksia: negatiivisia, neutraaleja tai

positiivisia. Tässä vaiheessa yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että asiakkaiden mielissä saadaan syntymään positiivisia assosiaatioita ja että pyritään vahvistamaan positiivisia asenteita juuri niissä seikoissa, joita yrityksen kohderyhmät arvostavat. Asennevaiheessa mielikuvat muuttuvat puhtaista mielikuvista pysyviksi mielikuviksi, sillä asenteiden muuttaminen on yleensä aina hankala prosessi. (Rope 2005, 180 -181.)

Suosituimmuusvaiheessa henkilöt, tässä tapauksessa asiakkaat, mieltävät yrityksen kilpailijoita paremmaksi jossakin sellaisessa asiassa, jonka perusteella he tekevät ostopäätöksen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on pystynyt luomaan positiivisista asenteista myönteiset odotukset yrityksen toimintaa kohtaan. Odotukset voivat perustua toiminnallisiin tekijöihin (laatu, hinta, valikoima) ja tai mielikuvatekijöihin (perinteisyys, nykyaikaisuus jne.). Suosituimmudella tavoitellaan, ja sillä yleensä myös päästään tuotteen ensiostoon. Viimeinen "kokemusvaihe" sisältää sen, miten hyvin yrityksen toiminta vastaa siihen asetettuja odotuksia, ja joiden perusteella asiakas on asettanut yrityksen kilpailevan yrityksen edelle. Kokemusvaihe luo sen hetkisen totuuden tai uskon niihin ominaisuuksiin, jotka asiakkaalla yrityksestä tai tuotteesta on. Mikäli yrityksen toiminta on ollut ulkoisen markkinoinnin kanssa yhteensopivaa, muodostuu asiakkaalle mielikuvaa vahvistava kokemus, mikä puolestaan vaikuttaa ostopäätökseen. Mielikuva kypsyy kokemusvaiheessa sisäiseksi totuudeksi, jota on pysyvää mielikuvaakin vaikeampi muuttaa, koska se on kokemusperäisesti vakuuttunut mielikuva. Juuri tästä johtuen sisäisen toiminnan tuottaman ja ulkoisen viestinnän luoman mielikuvan yhteensopivuus on välttämätöntä. Näiden pohjalta koettujen kokemusten myötä luodaan perusta asiakassuhteen syvenemiselle. (Rope 2005, 180 - 182.)

3.3.2 Mielikuvaprofiilin muodostuminen

Uimonen ja Ikävalko määrittelevät (1996, 184) profiilin tavoitekuvaksi eli sellaiseksi, millaisena yritys haluaa sen sidosryhmiensä silmissä näkyä. Se vastaa sitä, millaisia mielikuvia yritys haluaa herättää itsessään. Mielikuvan tavoitetasoon vaikuttavat kaikki tekijät, jotka asiakas voi aistia. Mielikuvan muodostumista Rope (2005, 183 - 191) on kuvannut seuraavan kuvion (kuvio 4) avulla, joka rakentuu kahdentasoisista ratkaisuksista ja toteutuksista: strategiset perusratkaisut (kuvion keskellä), toimintokohtaiset linjaratkaisut (kuvion uloin osa) sekä toiminnalliset ratkaisut. Toiminnallisia ratkaisuja ei tulla käsittelemään, koska ne käsittävät enimmäkseen yrityksen mielikuvalliseen kuorruttamiseen sisältyviä elementtejä kuten nimistö, logot ja tyyli, joten ne on rajattu kuviosta pois. (Rope 2005, 183 - 191.)



Kuvio 4. Yrityskuvan profiiliin vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 183)

Rope on määritellyt mielikuvan profiilin kuvaksi siitä, millaiseksi yrityskuva muodostuu erilaisten ominaisuuksien pohjalta. Mielikuvan profiili tuo esiin yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja siihen vaikuttavat kaikki asiat, jotka asiakas voi aistia. Yrityksen kannalta on olennaista, että kaikkien näiden eri tasojen ratkaisut ovat keskenään yhteensopivia, ja ovat mukana luomassa yhtenäistä tavoiteprofiilia. Yrityksen mielikuvan eli yrityskuvan rakentaminen on monisäikeinen asia. Yrityskuvan muodostumisen perusta on luonnollisesti toimiala ja sen myötä yrityksen tuotteet ja palvelut, jotka toimivat perustekijöinä yrityskuvan rakentumisessa. Markkinointisegmentti vaikuttaa myös mielikuvaan; se minkälaisen kohderyhmän yritys valitsee, vaikuttaa mielikuvan muodostumiseen. Alkuperämaalla voi myös olla vaikutusta, eli siksi on kannattavaa miettiä missä tilanteessa, ja missä määrin tuo alkuperämaata ilmi. (Rope 2005, 183 - 188.)

Yritys kokonaisuutena ja se tapa, miten se erilaisissa vuorovaikutustilanteissa toimii, vaikuttaa siihen, minkälaisen mielikuvan yritys itsestään antaa. Myös erilaisilla toimenpiteillä, kuten mainonnalla, voidaan edesauttaa mielikuvan kehittymistä ja rakentumista. Kaikki toiminnalliset tekijät sekä alkuperämaa, toimiala, kohderyhmä ja tuotetekijät muodostavat yrityskuvan ytimen business - tason (Kuvio 4.) edellä. Tätä kuvaa voidaan toki hieman hienosäätää sekä jalostaa erilaisilla toimenpiteillä, mutta täydellinen muutos näistä lähtökohditekijöistä riippumattomaksi ei ole mahdollinen.

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, sisin yrityskuvaprofiilin taso muodostuu toimialasta sekä liikeideasta. Seuraavaksi uloin taso on toimintataso, johon tässä työssä keskitytään. Tämä toimintataso käsittää kaiken yrityksen jokapäiväisen toiminnan, joka näkyy asiakaskunnalle. Käytännössä koko yrityksen toiminta on mukana tässä tasossa, koska kaikki taustatoiminnot, kuten henkilöstöhallinto, tuotanto, varasto jne. vaikuttavat välillisesti näkyviin toimintatasojen elementteihin. Kun yritys on asettanut jonkinlaisen mielikuvatavoitteen avainominaisuuden vaikka esimerkiksi laadun, tulee sen ilmetä kaikkien toiminnallisten ratkaisujen toteutuksessa. (Rope 2005, 189.)

Käsiteltäessä toimintatason elementtejä mielikuvan näkökulmasta, valitaan seuraavat mielikuvaelementit (Rope 2005, 188 - 190.):

- **Johto:** johdolla on eittämättä vaikutusta yrityksestä muodostuvaan mielikuvaan niin välillisesti kuin välittömästikin. Yrityksen johto vaikuttaa yrityksen toiminnallisiin ratkaisuihin välillisesti, kun taas välittömästi johto vaikuttaa yrityksen toimintaan oman julkisuudessa näkyvän toimintansa kautta.
- **Tuotteisto:** sisältää sekä yrityksen lajitelma- ja valikoimaratkaisut että jokaisen tuotteen fyysiset ja mielikuvalliset ratkaisut. Tuotekuva syntyy näiden yhteisvaikutuksesta. Yrityksen tuotteiston kautta tuotanto muovautuu mielikuvan muodostajaksi. Mikäli tuotteisto liitetään suoraan johonkin tiettyyn yritykseen esimerkiksi tuotemerkin kautta, vaikuttaa tuotekuva myös sen yrityksen yrityskuvaan. Kuitenkin on tärkeää, että yrityksen rakentaessa mielikuvaa sekä tuote- että yritystasolla, liittyvät nämä ratkaisut toisiaan tukien hyvin tiukasti toisiinsa.
- **Hinnasto:** Yrityksen hinnoittelu luo aina mielikuvaa yrityksestä laajemmin kuin pelkän hintatason tai kuvan osalta. Mikäli yritys pyrkii laadulliseen mielikuvaan, tulee sen hinnoitella tuotteet sen mukaisesti, eikä välttämättä aina edullisimmaksi asiakkaan näkökulmasta, vaikka kustannukset sen mahdollistaisivatkin. Asiakkailla on usein se käsitys, ettei "halpa voi olla hyvää" ja näin laadullinen imago kärsii.
- **Henkilöstö:** Henkilöstö vaikuttaa muodostuneeseen mielikuvaan asiakaskontaktien ja palvelun myötä. Koko henkilöstön, etenkin heidän, jotka toimivat asiakaskontaktipinnassa tulisi toimia yrityksen tavoitemielikuvan mukaisesti.
- **Palvelu:** Palvelutuote on yksi keskeisimmistä kokemuksiin vaikuttavista tekijöistä, sillä siitä näkyy, miten yrityksessä asioita hoidetaan. On aina huolehdittava, ettei imago pääse missään vaiheessa ainakaan heikkenemään palvelusta saadun mielikuvan vuoksi.

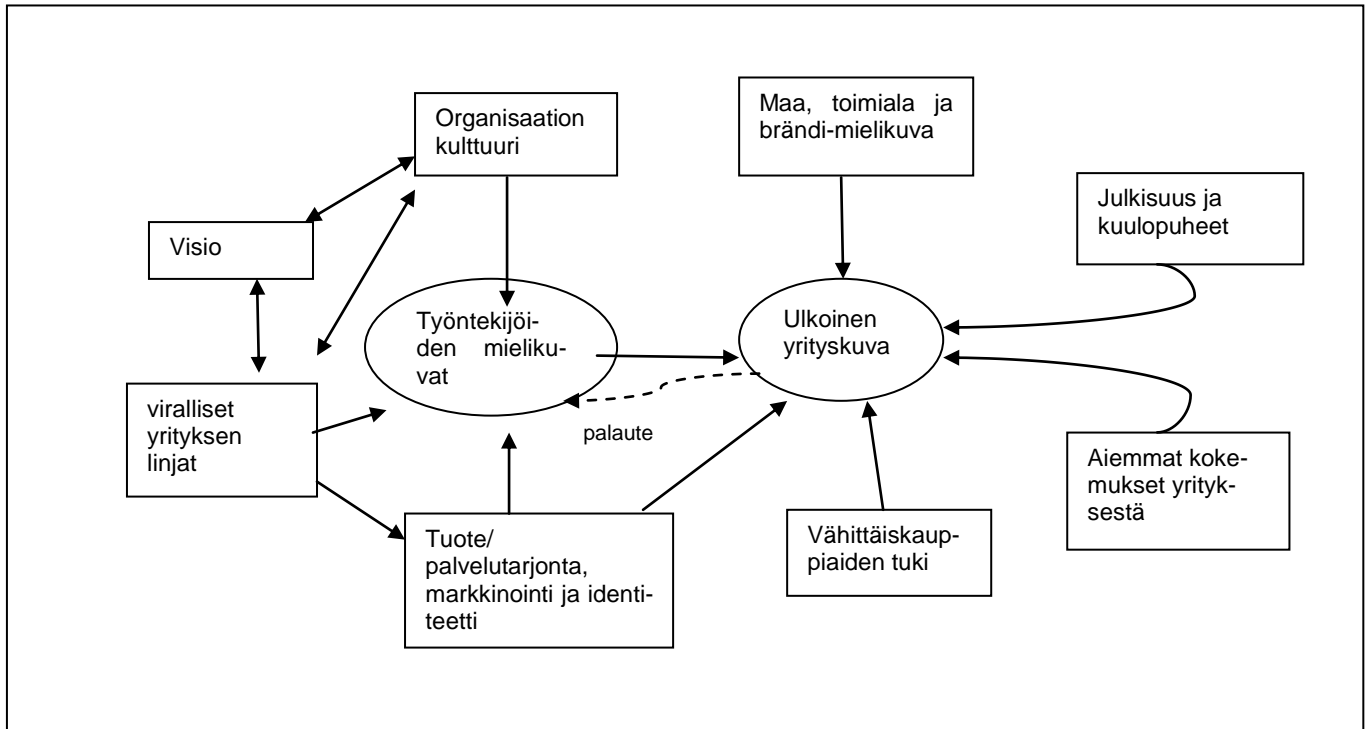
- **Toimipaikkatekijät:** Yrityksen sijainti ja saavutettavuus, miljöö, sisustus ja tyyli ovat myös toimipaikan mielikuvan luojia. Muun muassa "toimipaikka-businekset", johon kauppakin kuuluu, toimivat pitkälti miljöötekijöiden varassa.
- **Tarpeisto:** Tarpeistoon kuuluvat kaikki yrityksestä ulospäin näkyvät välineet ja laitteet, jotka vaikuttavat mielikuvaan, kuten kirjekuoret, käyntikortit, tarrat jne.
- **Viestintä:** Ulkoiset markkinoinnin keinot voivat olla myös mukana mielikuvaa luomassa. Ennen viestinnän toteutusta, on kuitenkin otettava huomioon se, että mielikuvalle, jota ulkoiset viestintäratkaisut muodostavat, on oltava perustat.

4 IMAGON KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan, miten yrityskuvaa eli imagoa voidaan kehittää ja niitä tekijöitä, joiden pohjalle yritysmielikuvan kehittäminen perustuu. Aluksi käsitellään keskeisimpiä tekijöitä, joita ovat ulkoinen ja sisäinen yritysmielikuva ja niiden yhteys, sekä imagon rakentumisprosessi, joka sisältää nykytilan analyysiin, tavoitetilan määrittelyn sekä strategian, jolla tähän päästään. Hyvän yrityskuvan saavuttamisen lähtökohtana on tiedostaa, että kaikkien osapuolten niin ulkoisten kuin sisäistenkin, tulisi tiedostaa samat asiat yrityksen omiksi. Mikäli näin ei ole, yrityksen imagossa on luultavasti parantamisen varaa.

Dowlingin mukaan (2002, 50) yrityksen imagon parantaminen alkaa silloin, kun selvitetään, mitä yrityksen nykyiset asiakkaat ajattelevat yrityksestä. On hyvin yleistä, ettei esimerkiksi johdolla ja työntekijöillä ole samanlaista kuvaa siitä, mitä sidosryhmän edustajat ajattelevat yrityksestä ja millaisia tunteita yritys heissä herättää. On myös hyvä tunnistaa, esiintyykö sidosryhmien keskuudessa tunnettuusongelma vai imago-ongelma. Joskus yritykset tietoisesti haluavat pitää matalaa profiilia, jolloin esimerkiksi yritys ei edes välttämättä halua, että asiakkaat tietävä tuotteiden alkuperäisen tuottajan. Kuitenkaan yleensä yrityksen tuntemattomuus tai tuotteiden alkuperän tunnistamattomuus ei ole yritykselle hyväksi.

Kun sidosryhmien kokema yrityskuva on tunnistettu, on yrityskuvan parantamisen seuraavana vaiheena tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat siihen, millaisena yritys nähdään. Seuraavat tekijät (Kuvio 5) ovat ratkaisevia yrityskuvan muodostumisessa sekä sisäisen että ulkoisen yrityskuvan suhteen. Kun nämä eri tekijät on tiedostettu, voidaan täsmentää, miten ne vaikuttavat toisiinsa yrityskuvan kokonaisuuden muodostumisessa. Dowling on kehitellyt yrityskuvan kohentamiseen vaikuttavista tekijöistä seuraavan kuvion (kuvio 5). (Dowling 2002, 50 - 53.)



Kuvio 5. Yrityksen imagon luominen (Dowling 2002, 52)

Kuvio 5 auttaa ymmärtämään mielikuvan syntymisprosessia. Kuvio ilmentää samalla imagon muodostumisen loogisuutta, mutta samalla myös sen monimutkaisuutta. On osoitettu, että ulkopuolisten sidosryhmien mielikuvilla yrityksestä on vaikutusta siihen, miten yrityksen työntekijät käyttäytyvät ja muodostavat oman mielikuvansa työpaikastaan ja päinvastoin. Kun koetaan, että ulkopuolisilla on positiivinen mielikuva yrityksestä, on myös työntekijöiden itseluottamus ja yhteistyö paremmalla tasolla. Vastavasti, jos imago koetaan epäselvänä, se vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja työsuorituksiin negatiivisesti. Kuviossa katkonainen nuoli ilmentää ulkoisen yrityskuvan vaikutusta työntekijöiden mielikuviiin. Kuvio antaa myös suuntaviivoja johtotehtävissä toimiville. On hyvin epätodennäköistä, että esimerkiksi pelkkää yrityksen identiteettiä muuttamalla saataisiin suurta parannusta yrityksen imagoon. Jotta voitaisiin saavuttaa todellisia tuloksia ihmisten käsityksissä, tulee muutoksia tehdä perusasioissa, kuten työntekijöiden työskentelytavoissa, palveluiden ja tuotteiden laadussa ja organisaation kulttuurissa. Pikaiset parannusratkaisut kuten yrityksen logon muuttaminen tai muu vastaava, harvoin tuovat haluttua mielikuvan kohennusta.

(Dowling 2002, 50 - 52, Grönroos 2009, 399.)

4.1 Ulkoisen imagon parantaminen

Koettu tuotteiden ja palvelun laatu vaikuttaa keskeisesti asiakkaiden muodostamaan yrityskuvaan. Brändi- ja vähittäiskauppiaan - imago sekä mainostaminen vaikuttavat myös omalta osaltaan mielikuvan muodostumiseen. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat osa asiakkaiden muodostamaa arvopohjaa yrityksen tarjonnasta. Tutkimusten mukaan palvelun laatu vaikuttaa keskeisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen, ja tyytyväiset asiakkaat muodostavat yrityksestä helpommin positiivisen mielikuvan.

Yritykset pyrkivät usein parantamaan imagoaan panostamalla markkinointiin ja mainontaan. Tämä ei aina ole kustannus-tehokasta toimintaa halutun imagon parantamiseksi, sillä usein yritysmainonta keskittyy enemmän yrityksen tavoitteisiin kuin sen tekoihin. Yrityksen tavoitteisiin keskittyneessä mainonnassa asiakasnäkökulma helposti unohtuu, kun tulisi keskittyä mainontaan, joka tukee suoraan asiakkaille tarjottavia tuotteita ja palveluita.

Vähittäiskaupan alalla on todettu, että asiakkaat muodostavat erilaisia mielikuvia erityyppisistä vähittäiskaupoista tuotteiden ja palveluiden pohjalta. Asiakkaat olettavat esimerkiksi tullivapaiden kauppojen olevan edullisempia kuin muut kaupat. Supermarketit, tavaratalot, putiikit, varastot sekä marketit muodostavat kaikki erilaisen mielikuvan asiakkaiden mielissä, heidän odotustensa mukaan. Yleisen hintatason lisäksi, se, mitä erilaisilla konsepteilla on tarjottavanaan tuovat esiin erilaisia imagoja. (Dowling 2002, 57 - 59.)

Grönroosin (2009, 399.) mukaan imagoa yritetään liian usein parantaa perehtymättä kunnolla imagon muodostaviin tekijöihin, jolloin varsinainen ongelma ei yleensä ratkea ja tehdään turhaa työtä. Imagon kehittämisen tulisi perustua todellisuuteen, sillä imago on koettua todellisuutta. Mikäli yrityksen imagoa ei tunneta, mutta siitä huolimatta yritys menestyy hyvin, tarvitsee yritys suunniteltua markkinointiviestintää. Jos imago on huono ja myös yrityksen toiminta huonoa, tilanne on erilainen. Tällöin yrityksellä on paljon enemmän ongelmia kuin pelkkä viestintäongelma. Markkinointiviestinnän tulee joka tapauksessa olla yhtenäistä todellisuuden kanssa, koska imago on todellisuutta. Epätodellinen mainonta huonontaa usein yrityskuvaa vain entisestään. Jos imagoa halutaan todella parantaa, apu löytyy ainoastaan todellisista toimista, jotka vaativat sisäisiä toimenpiteitä. Jos yrityksen imago on huono, johdon on analysoitava ongelman luonne huolellisesti ennen toimenpiteisiin tarttumista. Varsinaisia ongelmanratkaisukeinoja voidaan hyödyntää vasta sitten, kun imagon huonon tilan todellinen syy on löydetty.

4.2 Visio, missio ja tavoitekuva imagon kehittäjinä

Johdolla on keskeinen rooli yrityksen mielikuvan kehittämisessä ja sen rakentamisessa. Imagon kehittäminen on hyvin systemaattista ja käytännönläheistä työtä, jossa avainhenkilöiden tulisi olla aktiivisesti mukana. (Pitkänen 2001, 116.)

Keskeisin tekijä yrityskuvan kehittämisessä on tavoitekuvan eli vision määrittäminen. Kun yrityksellä on selvä visio, jota noudatetaan läpi organisaation, tukee se myös vahvan imagon syntymistä johtajien ja työntekijöiden keskuudessa. Organisaatiot, joilla on visio, voivat inspiroida työntekijöitä sitoutumaan paremmin yritykseen, joka puolestaan vaikuttaa ulkopuolisten sidosryhmien näkemyksiin yrityksestä usein myönteisessä valossa. (Dowling 2002, 67.)

Salin (2002, 51 - 53) kuvaa tavoitekuvan määrittämistä strategiseksi päätökseksi, joka ohjaa omalta osaltaan kaikkea toimintaa sisältäen tuote- ja palveluvalikoiman sekä kaiken viestinnän. Myös Salin korostaa tavoitekuvan ja yrityksen todellisuuden yhdenmukaisuuden tärkeyttä. Tavoitekuvan määrittämisessä tulee ensin selvittää yritystoiminnan lähtökohdat, joihin kuuluvat sekä missio että visio. Yrityksen tulee myös määritellä, mikä on sen identiteetti, yrityskuva sekä arvot ja yrityskulttuuri. Liikeidea ja tulevaisuuden tavoitteet on hyvä määritellä, koska tavoiteltavat ominaisuudet syntyvät juuri niistä. Yrityksen on myös tutkittava säännöllisesti tavoitekuvan ja yrityskuvan yhteneväisyyttä. Mikäli tavoitekuva ja yrityskuva ovat lähellä toisiaan, yrityksellä menee hyvin. Yrityksen tulisi siis huomioida identiteetti, yrityskuva sekä tavoitekuva yhtenäisenä ketjuna kokonaisviestinnässä, mikä muodostaa jatkumon. Ketju on vahva vain, jos kaikki yksittäiset tekijät ovat vahvoja.

Dowling (2002, 83 - 84) kiteyttää, että yrityksen vision ja mission määrittäminen on kannattava investointi, jota voidaan hyödyntää johtamisessa ja sillä voi olla merkittävä rooli muodostettaessa organisaation arvoja sekä käytännön toimintaa. Visio ja missio voivat auttaa myös kehittämään tasapainoista lähestymistä yrityksen imagon ja maineen kehittämiselle. Vision määrittämisellä voidaan sanoa olevan tärkeä rooli maineen syntymisprosessissa.

Kun yrityksen tavoitekuva on määritelty, tulee sen sisältyä myös yrityksen strategiaan. Muutamalla avainsanalla muotoillun tavoitekuvan, tulisi olla keskeisten sidosryhmien edustajien tiedossa. Myös keskeisten kohderyhmien määrittäminen on olennainen osa strategiaa, toisin sanoen, kenelle yrityksen palveluita halutaan tarjota ja kenen mielipiteillä näin ollen on merkitystä. Kun tavoitekuva on tarkasti määritelty,

selvitetään, mitä valitut kohderyhmät ajattelevat yrityksestä tällä hetkellä. Tutkimusten mukaan oman henkilökunnan mielipiteillä on merkitystä, sillä he tunnistavat useimmiten yrityksen todellisen minäkuvan ja sen, millaista toiminta on sillä hetkellä. Asiakkaiden mielipiteet ovat ratkaisevia, koska heidän käsityksensä yrityksestä vaikuttavat yrityksen menestykseen.

Kun halutun kohderyhmän tavoitekuva yrityksestä on selvillä, tarkastellaan seuraavaksi nyky- ja tavoitetilojen välimatkaa. Mikä osa strategiasta toteutuu kohderyhmän mielissä ja mitä muutoksia tulee saada aikaan, jotta päästään haluttuun lopputulokseen? Kun tavoitekuvan ja nykykuvan välimatka on tunnistettu, tarkennetaan tavoitekuva entisestään ja arvioidaan, minkälainen yritys todella tulevaisuudessa haluaa kohderyhmien mielissä olla. Tavoitekuvan tulisi olla persoonallinen ja erottuva, uniikkikyseiselle yritykselle, ja mielekäs sidosryhmien kannalta. (Pitkänen 2001, 117 - 118.)

Yrityksen suunnitellessa menestystä tuovaa strategiaa profilointi on tärkeässä roolissa. Profilointi ilmaisee sen, mikä yritys on, mitä se tekee ja kenelle sen palvelut ja edut on tarkoitettu. Myös se, mihin yritys asettuu sidosryhmän edustajien mielissä, syntyy profiloinnin myötä. (Dowling, 2002, 130 - 131.) Rope määrittelee Dowlingin yrityksen sijoittumista myyntivalttien luomisstrategiaksi, jossa yritys erilaistaa itsensä kilpailijoista ja päättää asemastaan markkinoilla. Sekä Dowling että Rope painottavat sidosryhmien sekä kilpailijoiden toiminnan seuraamisen tärkeyttä. Yrityksen ei ole järkeä kilpailla samoilla asioilla, kuin kilpailija vaan keskittyä omiin vahvuuksiinsa. Yrityksen ei myöskään tarvitse olla koko kansan mielestä erinomainen. Yritykselle riittää se, että se on paras kohderyhmän edustajien mielestä ja, että se on kohderyhmän parissa kilpailijoitaan parempi. (Dowling 2002, 130 - 133, Rope 2005, 200 - 202.)

Yrityksen imagon kehittäminen tulee aina aloittaa selvittämällä sidosryhmien mielikuvat yrityksestä. Mielikuvan selvittäminen olisi hyvä tehdä sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmän edustajille. Tärkein sidosryhmä ovat kuitenkin asiakkaat, jotka luetaan ulkoiseen sidosryhmään. Kun on selvitetty, mitä mieltä sidosryhmät ovat yrityksestä, on pohdittava, mistä mielikuvat muodostuvat. Vaikka ulkoisen ja sisäisen mielikuvan muodostumiseen vaikuttavat erilaiset asiat, on molempien mielikuvien vaikutus kuitenkin yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi työntekijöiden kokema mielikuva näkyy usein työsuorituksissa ja palvelussa, mikä välittyy muille sidosryhmille, kuten asiakkaille. Asiakkaat puolestaan antavat palautetta yrityksestä, joka vuorostaan vaikuttaa työntekijöiden muodostamaan yrityskuvaan. Kun imagoa parannetaan, tulisi se nähdä

kokonaisuena projektina, eikä vain yhden osa-alueen, kuten esimerkiksi nimen kehittämisenä.

Johdon tulisi aloittaa imagon kehittäminen määrittelemällä ensin yritykselle tavoitekuva eli visio ja laatia tämän pohjalta strategia. Strategiaa on toteutettava systemaattisesti kaikkialla yrityksessä ja on tärkeää, että strategia olisi sisäistetty myös koko yrityksen sisällä. Tavoitekuva ja yrityskuvaa on säännöllisin väliajoin verrattava toisiinsa, jotta tiedetään, ovatko ne edelleen yhteneväiset. Tavoitekuvan ja strategian laatimisen ohella oleellinen asia on profilointi, jossa yritys päättää palveluidensa kohderyhmän sekä sen alueen, jossa aikoo kilpailla. Yrityksen menestymisen takaa se, että sen toiminta poikkeaa kilpailijasta ja sen tarjonta on parempaa. Jollakin tavalla on erotuttava muista, jotta onnistutaan säilyttämään asiakkaiden kiinnostus.

5 TUTKIMUSKOHTTEEN TOIMIALA

Tässä luvussa käsitellään vähittäiskaupan alaa keskittyen erityisesti päivittäistavara-kauppaan, johon tutkittava kohdeyritys kuuluu. Aluksi määritellään, mitä vähittäiskauppa ja päivittäistavara-kauppa ovat ja arvioidaan lyhyesti niiden merkitystä talouden näkökulmasta. Lisäksi arvioidaan tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan muodostamaan käsitykseen kaupasta, kuten sijainti, tuotteet ja palvelu. Nämä tekijät on valittu siksi, että opinnäytetyö käsittelee kohdeyrityksen asiakkaiden imago-käsitystä yrityksestä etenkin tuotevalikoiman suhteen.

Vähittäiskauppa on toimipaikkamäärältään yksi Suomen suurimmista toimialoista. Se määritellään toiminnaksi, joka harjoittaa uusien ja käytettyjen tavaroiden myyntiä ja siihen liittyvien palveluiden tarjontaa kuluttajille henkilökohtaiseen tai kotitalouden käyttöön. Vähittäistavara-kauppoja oli Suomessa vuonna 2001 yli 29000 ja ala työllistää yli 140.000 henkilöä, joista yrittäjiä 22.000 henkilöä. Vähittäiskauppa on pääasiallisesti pienyritysvaltainen toimiala ja suuryrityksiä on varsin vähän, mutta ne jotka alalla toimivat, hallitsevat merkittävää osaa markkinoista. Päivittäistavara-kaupan osuus vähittäistavara-kaupan myynnistä on ilman autokauppaa 56 %. Vähittäiskauppa on ala, jossa yhteiskunnan muutokset elävät vahvasti mukana, mikä näkyy toimialalla rakenteellisina muutoksina. Myymälät ovat nykyaikaistuneet ja asiakaspalvelut muuttuneet entistä enemmän itsepalveluksi. Erikoismyymälöissä puolestaan vaaditaan yhä enemmän asiantuntemusta ja ammattitaitoa, joka vaatii henkilöstöltä paljon. (Santasalo & Koskela 2003, 7 - 8.)

Vähittäiskauppa on yksi merkittävimmistä toimialoista Suomen kansantaloudessa. Kaupan alan osuus bruttokansantuotteesta on yli 10 %, johon kuuluu myös auto-kauppa. Kaupan kansantaloudellista merkitystä tarkastellaan kehityksen, hintatason, liikemarkkinoiden sekä lainsäädännön näkökulmasta. Toimialaan vaikuttavat näiden lisäksi myös väestön alueellinen jakautuminen, kuluttajien ostovoima ja kulutustottumukset. Toiminnan sijoittuminen riippuu hyvin paljon väestön alueellisesta jakaantumisesta. Jotta kauppa voisi toimia kannattavasti, tarvitsee se ympärilleen riittävän määrän väestöä. Vähittäiskaupan suurin kauppakeskittymä on luonnollisesti pääkaupunkiseudulla. Myös Jyväskylän, Kuopion, Joensuun, Seinäjoen sekä Pohjanmaan rannikolta Ouluun asti vähittäistavara-kaupan toiminta on laajaa. (Santasalo & Koskela 2003, 9,37.)

5.1 Päivittäistavarakaupan toiminta

Päivittäistavarakauppa määritellään elintarvikkeiden, juomien, tupakan sekä muiden päivittäisten hyödykkeiden kuten kosmetiikkatuotteiden ja pesuaineiden vähittäiskaupaksi. Päivittäistavarakaupparyhmään kuuluvat supermarketit, valintamyymälät, laattikkomyymälät, lähikaupat, kyläkaupat, kioskit ja elintarvikkeiden erikoiskaupat sekä hypermarketit ja tavaratalot.

Vuonna 2011 päivittäistavarakauppa ry:n julkaisun mukaan Suomen päivittäistavarakaupan arvo oli noin 15,3 miljardia euroa sisältäen huoltamoiden ja kioskien PT-kaupan. Päivittäistavarakaupan myynnistä yli puolet muodostuu hypermarkettien, tavaratalojen sekä supermarkettien kautta.

Markkinaosuuksiltaan suurimpia kaupparyhmiä ovat S-ryhmä ja K-ryhmä. Päivittäistavarakaupan toiminta on kehittynyt voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana ja erityisesti ketjuuntumisen merkitys on kasvanut. Erityisesti S-ryhmän menestyksen taustana pidetäänkin tiivistä ketjutoimintaa, tehokasta ketjuohjausta sekä hyviä myymäläkonsepteja. Päivittäistavarakaupan alalla myymäläverkko on pitkään supistunut ja myymälöiden keskikoko kasvanut, mikä on samalla vähentänyt pienten myymälöiden toimintaa. Kun myymäläkoko on kasvanut, on samalla kasvanut tuotevalikoima ja lajitelma. Palvelun osuuden sanotaan vähentyneen, eikä esimerkiksi "palvelutiskitoimintaa" juurikaan enää ole. Toisaalta kuitenkin palvelun merkitys on havaittu osassa myymälöissä vahvana kilpailukeinona. Erityisesti pienet erikoiskaupat ja keskustojen PT-myymälät panostavat monesti palveluun ja ovat ottaneet palvelutiskikonsepteja takaisin käyttöön. (PTY:n vuosijulkaisu 2012, 5, Santasalo & Koskela 2003, 47 - 48.)

Päivittäistavarakauppa ry:n mukaan (2012 -2013, 6) kaupan rooli suomalaisen elinkeinoelämän murroksessa kasvaa koko ajan. Suomalaisista jo kaksi kolmasosaa työssäkäyvistä työskentelee palvelualalla. Kaupan ala on palvelualoista suurin. Kaupan toiminnalle tuo haasteita muuttoliike ja väestön ikärakenteen sekä kulutustottumusten muutokset. Kaupan ketjut vastaavat haasteisiin ja muutoksiin kehittämällä palvelujaan eri asutusalueilla. Vuonna 2011 kaupan alan palveluksessa oli yli 300 000 henkilöä. Kauppa on myös Suomen eniten työllistävä elinkeino. Kaupan alan työntekijöistä 55 % työskenteli vähittäiskaupassa, 31 % tukkukaupassa ja 14 % auto-kaupassa. Ala tarjoaa satoja eri työtehtäviä sekä erinomaisia kouluttautumis- ja uramahdollisuuksia. Tulevaisuudessa työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän laajempaa osaamista, kun valikoimat laajenevat ja asiakkaiden vaatimukset kasvavat.

Kaupan liiton pääteema oli vuonna 2012 " Suomi kasvaa kaupalla". Tämän teeman avulla Kaupan liitto haluaa välittää tietoa mm. kaupan merkityksestä yhteiskunnan rakentajana ja kehittäjänä, työmahdollisuuksien antajana sekä kertoa toimialan monipuolisuudesta. Kaupan rooli suurimpana nuorten työllistäjänä saa erityisesti huomiota, sillä alle 25- vuotiaista nuorista yli kolmannes työskentelee kaupan alalla. Esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevien nuorten suhteen, on erityisen tärkeää, että kaupan edellytykset työllistämisen suhteen säilyvät.

Päivittäistavarakauppojen rakenteelle on jo pitkään ollut tyypillistä isojen myymälöiden vahva rooli. Myymälöiden koon kasvuun ovat vaikuttaneet asiakastarpeiden muutokset sekä päivittäistavarakaupan kilpailutilanne. Suuremmat myymälät vastaavat paremmin asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin monipuolisista valikoimista ja edullisemmista hinnoista, jotka suuremmissa ja tehokkaammassa kaupoissa ovat mahdollisia.

Päivittäistavarakaupan alan tärkein kilpailukeino on tehokkuus. Suurten myymälöiden kustannustehokkuus on selvästi parempi pieniin myymälöihin verrattuna. Markettityyppisten myymälöiden lukumäärä onkin laskenut vuoden 1978 kokonaismäärästä 9 398:sta miltei kolmasosaan. Vuoden 2011 myymälöiden kokonaismäärä oli 3 216. Suurilla myymälöillä on päävastuu taajamien kuluttajien valtakunnallisesta elintarvikehuollosta. Pienten myymälöiden tärkeä tehtävä on puolestaan asuttavuuden kannalta järjestää paikallista elintarvike- ja päivittäistavaratarjontaa. Vaikka pienet myymälät myyvätkin vain 9 % koko maamme myynnistä, on niillä kuitenkin volyymiaan suurempi palvelumerkitys lähipalvelun tarjoajana. (Holström & Torkkeli 2011,9; PTY:n vuosijulkaisu 2012, 28.)

5.2 Toimialalla menestyminen

Edellisessä luvussa käsiteltiin vähittäistavarakauppaa sekä siihen kuuluvaa päivittäistavarakauppaa kansantalouden näkökulmasta. Se, miten yritykset pärjäävät toimintaympäristössään kovan kilpailun keskuudessa on hyvin paljon kauppayrityksestä itsestään kiinni. Kuten muussakin yritystoiminnassa, myös kaupan alalla toimiva strategia on yrityksen menestyksen avain. Johtamisen merkitys korostuu, mutta entistä enemmän kauppayritysten toimintaan vaikuttaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan hallitseminen, sekä henkilöstön innovatiivisuus ja osaaminen. Ennen kaikkea kauppayrityksen menestys on sen omissa käsissä, ja se on tehtävä itse. "Johdon on luotava kauppayritykselle strategia, joka takaa menestymisen myös tulevana vuosina yhä glo-

baalimman toimintaympäristön ja eriytyneemmän asiakaskunnan määrittämässä puitteissa." (Kuusela & Neilimo 2010, 7.)

Yrityksen strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja se on käsitteenä monimuotoinen ja haasteellinen. Strategia on jatkuvaa toimintaa, valintojen ja päätösten tekemistä nykyisen toiminnan, tulevaisuuden sekä mahdollisen ja uhkaavan välillä. Olennaista strategian laatimisessa on tulevaisuushakuisuus sekä pitkäjänteisyys. Ennen kaikkia strategia on punainen lanka, joka ohjaa viime kädessä yrityksen toimintaa. Strategian lähtökohta pohjautuu toiminta-ajatukseen ja siinä näkyvät myös yrityksen vahvuudet, joiden varaan yritystoimintaa lähdetään kehittämään. Strategiasta ilmenevät myös markkinoiden mahdollisuudet tai rajoitteet, jotka liittyvät yritystoimintaan. Strategiassa tulee näkyä myös yrityksen kilpailuetu markkinoilla muihin yrityksiin nähden.

Kauppayrityksen strategia käsittää määritelmän "saavuttaa asetetut päämäärät". Tämä "johtava ajatus" voi olla kustannustehokas toiminta, asiakaslähtöisyys, tiedolla johtaminen, johtamisosaaminen, tietty liiketoimintamalli tai näiden yhdistelmä. Tutkitun kohdeyrityksen strategiaan kuuluu vahvasti asiakaslähtöisyys, jota strategisena linjauksena voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Asiakaslähtöinen kauppayritys voi hyödyntää asiakkaiden ostoskäyttäytymistä analyysoivia ja hyödyntäviä tietojärjestelmiä, rakentaa kanta-asiakkuuteen liittyviä palkitsemisjärjestelmiä tai luoda lähikauppaverkoston, joka tarjoaa palveluja lähellä asiakkaita.

Yrityksen strategian keskeisenä tarkoituksena on tukea ja vahvistaa pysyvää kilpailuetua. Kilpailuedun tavoittelu voidaan jakaa materiaalisiin ja henkisiin voimavaroihin. Yrityksen materiaalisiin voimavaroihin eli aineellisiin voimavaroihin luetaan tuotteet, tilat, tuotantokoneisto ja toimitusjärjestelmät. Henkisiin voimavaroihin puolestaan luetaan tiedot ja taidot sekä yrityskulttuuri. Henkisiin voimavaroihin sisältyy myös osaaminen, kyvykkyydet, asiakastuntemus ja asiakkaiden tarpeiden havaitseminen. (Kuusela & Neilimo 2010, 11 - 12.)

Kaupan strategiosaaminen on perustunut tähän asti hyvin paljon mm. alhaisiin kustannuksiin, logistiseen tehokkuuteen, raaka-ainelähteiden hyödyntämiseen jne. Nykyisin kaupan toimintalogiikka perustuu enemmän asiakaslähtöisyyteen, tietointensivisyyteen, verkostoitumiseen sekä osaavaan johtamiseen ja henkilöstöön. Menestyvässä kauppayrityksessä toimintamallissa keskeistä on asiakaslähtöisyys. Asiakas on kumppani ja kauppayrityksellä pitää olla käsitys asiakkaiden käyttäytymisestä ja palveluiden käytöstä. Kun tunnistetaan asiakkaiden ostotarpeet ja pystytään ennustamaan niitä, pystytään hankkimaan oikeita tuotteita, oikeina aikoina ja oikeaan paik-

kaan, mikä tehostaa tavarankiertoa ja lisää kaupan myyntitehokkuutta sekä kasvattaa samalla asiakastytyväisyyttä.

Kaupan toimintamallin perusstrategiat ovat käytännössä asiakaslähtöisyys sekä kustannustehokkuus. Asiakaslähtöisen strategian perusasioita ovat toimipaikkaverkosto, valikoiman osuvuus ja kilpailukykyisyys sekä hinta- ja laatuksymykset. Kun asiakas asioi myymälässä, hän optimoi aikaa ja vaivaa, hintaa, laatua, tuotevalintaa, omista tarpeistaan lähtevää ongelmien ratkaisua ja mielihyvää. Kun kauppa osaa käyttää näitä kombinaatioita, syntyy tyytyväisiä asiakkaita. (Kuusela & Neilimo 2010, 22 - 28.)

Kuten edellä todettiin asiakkaiden tarpeet ja niiden tunnistaminen vaikuttaa keskeisesti kaupparyityksen toimintaan ja menestykseen sekä suunnitteluun. Yrityksen on tunnistettava, mitä asioita asiakkaat kaupalta odottavat, ja mitkä tekijät erottavat kaupan positiivisella tavalla kilpailijoistaan. Vuonna 2005 AC Nielsenin tutkimuksen mukaan suomalaisten ostopaikan valintaan vaikutti kaikkein eniten läheisyys, mutta heti seuraavaksi tärkein valintakriteeri oli valikoimat, johon tässä työssä myös keskitytään. Valikoiman jälkeen seuraavaksi tärkeimmiksi koettiin kanta-asiakasedut sekä hinta-laatusuhde. Tutkimuksen keskittyessä enimmäkseen kohdeyrityksen valikoimaan, käsitellään ostopaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä syvemmin ainoastaan tuote- ja palvelutarjontaa, joka on yksi vähittäistavarakaupan keskeisistä kilpailukeinoista. (Finne & Kokkonen 2005, 95 - 105).

Tuote- ja palvelutarjonta voidaan jakaa tarjonnan laajuuteen eli lajitelmiin (kuinka monta tuoteryhmää on tarjolla) ja syvyyteen eli valikoimiin (kuinka monta tuotenimikettä kuhunkin tuoteryhmään sisältyy). Lajitelmahallinta on resurssien jakamista myynnissä olevien tuoteryhmien kesken ja sen keskeinen osa on myytävien tuoteryhmien määrittäminen. Tässä lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet. Jotta yritys täyttää asiakkaiden odotukset, tulee valikoimien olla myymälän profiilin mukaisia ja haluttujen tuoteryhmien pitää ehdottomasti sisältyä lajitelmiin. Valikoimahallintaan puolestaan sisältyy tuoteryhmien sisäisten myytävien tuotenimikkeiden määrittäminen eli mitä tietyn tuoteryhmän tuotteita myydään. (Finne & Kokkonen 2005, 95 - 105.)

Kaupan tuote- ja palvelutarjonta on yksi vähittäiskaupan kilpailukeinoista sekä erotumismahdollisuuksista hinnoittelun, sijainnin ja monen muun tekijän ohella. Jotta toiminta olisi kannattavaa, on tärkeää tunnistaa omien kohdeasiakasryhmien arvostamat tekijät, joihin yritys voi priorisoida käyttämänsä kehityspanokset. Samalla yrityksen on tunnistettava toimintoja, joista säästämällä yrityksen kustannustehokkuutta voitaisiin parantaa. Esimerkiksi lähikauppojen kilpailuetuna pidetään hyvää sijaintia verrattain kattavaa valikoimaa ja ostamisen helppoutta, kun taas halpaketjujen toimin-

ta perustuu enemmän edulliseen hintaan rajatun perusostoskorin tuotteissa. Palveluva supermarket kilpailee taas ennen kaikkea laajalla valikoimallaan sekä palveluillaan. Useilla ketjuilla myös kanta-asiakasohjelmien rooli on merkittävä. (Finne & Kokkonen 2005, 122- 123.)

5.3 Imagon merkitys kaupan alalla

Imagon merkitys yrityksen toiminnalle on tärkeää jo asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan sitoutuneisuuden näkökulmasta. Tämä pätee erityisesti myös kaupan alalla. Tehtyjen tutkimusten mukaan kaupan imagolla on suora yhteys asiakkaiden tyytyväisyyteen ja heidän kokemuksiinsa kaupasta. Kreikassa tehdyssä tutkimuksessa imagon muodostumiseen esimerkiksi supermarketeissa vaikuttavat monet tekijät, jotka ovat yhteydessä asiakkaan tyytyväisyyteen, kuten opasteet, kassat, jonot, ruuhka, kontaktit henkilökuntaan, tuotevalikoima ja hinnoittelu. Kaikki tämä vaikuttaa asiakkaan muodostamaan käsitykseen kaupasta ja tätä kautta myös asiakkaan muodostamaan imago-käsitykseen. Kyseisessä tutkimuksessa on tehty myös havaintoja edellä mainittujen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeydestä asiakkaan näkökulmasta. On todettu, että vähittäiskaupan tuotevalikoimalla ja sen laadulla sekä hinnoittelulla on erityinen merkitys imagon muodostumisessa sekä kuluttajan tyytyväisyydessä. Kreikassa vähittäiskauppaan tehdyssä tutkimuksessa juuri nämä kaksi tekijää; valikoima sekä hinnoittelu toimivat avaintekijöinä asiakkaan tehdessä ostopäätöksiä. (Theodoridis & Chatzipanagiotou 2008, 709 -710.)

Myös Yhdysvalloissa on havaittu kaupoissa samankaltaisia yhteneväisyyksiä asiakastyytyväisyyden ja imagon välillä. Yhdysvalloissa college-opiskelijoille tehdyn tutkimuksen mukaan vähittäiskaupan imagoon vaikuttavia tekijöitä todettiin olevan kaupan valikoima, ilmapiiri, palvelu sekä markkinoinnin houkuttelevuus. Kaupan imagolla havaittiin olevan epäsuora yhteys asiakkaan tyytyväisyyteen, jota pidetään jopa oleellisempänä kuin imagon yhteyttä liiketoiminnan älykkyyteen. Imagoa pidetään myös yhtenä tärkeänä ajurina liiketoiminnan älykkyydessä.

Yhdysvalloissa kauppojen välinen kilpailu on kovaa erilaisten toimijoiden välillä. Siksi myös imagolla sekä asiakkaiden odotuksien tunnistamisella on yhä merkittävämpi rooli vähittäiskauppojen toiminnassa. Pärijätäkseen kilpailevassa ja kehittyvässä markkinamaailmassa yrityksen tulee tunnistaa asiakkaiden imago-käsitysten lisäksi myös imagon yhteys kanta-asiakkaiden mieltymyksiin. Kaupan imago toimii kuluttajan valinnan ennustajana ja avaintekijänä sekä asiakastyytyväisyyden että kanta-asiakkuuden suhteen. (Hsu, Huang & Swanson 2009, 115 - 116.)

Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa löydettiin samanlaisia yhteyksiä kaupan imagoon vaikuttavista tekijöistä kuin mitä Kreikassa havaittiin. Tutkijoiden mukaan kaupan imago muodostuu myös Yhdysvalloissa useista tekijöistä, kuten valikoima, palvelu, mainonta, ilmapiiri, palvelun saavutettavuus sekä maine. Kuitenkin neljä tekijää nostettiin tärkeydessään muiden edelle: kaupan ominaisuudet, kuten valikoima, palvelu, ilmapiiri sekä markkinoinnin houkuttelevuus. Myös tämän tutkimuksen mukaan asiakkaille olennaisimpia asioita olivat tuotteiden laatu, valikoima sekä hinnoittelu. Se, mitä myönteisempi kuva asiakkailla kaupan imagosta oli sen tyytyväisempiä olivat myös Yhdysvaltalaiset asiakkaat. (Hsu ym. 2009, 118.)

Tutkimusten mukaan yrityksen imagolla ja myös maineella on suuri merkitys nykyisessä kilpailevassa ympäristössä ja sama pätee myös kaupan alaan. Imagolla ja maineella on asiakastyytyväisyyden lisäksi vaikutusta myös asiakasuskollisuuteen. Asiakkaiden uskollisuuden on todettu olevan sitä korkeampi, mitä suotuisampi käsitys heillä on yrityksen imagosta ja maineesta. Imago ja maine ovat myös tekijöitä, jotka vaikuttavat keskeisesti asiakkaan ostoskäyttäytymiseen. Yritykselle on tärkeää tiedostaa, että imago ja maine ovat kaksi eri asiaa, vaikka ne ovatkin hyvin samankaltaisia. Kun yritys tunnistaa näiden ominaisuuksien suhteet ja eroavaisuudet, on yrityksen johdon helpompi käyttää niitä tehokkaammin strategiassaan ja muuttaessaan mahdollisesti yrityksen sijoittumista kohderyhmien suhteen. Hyvän imagon tai maineen on myös todettu lisäävän yrityksen myyntiä sekä markkinaosuutta, sen lisäksi, että se ylläpitää asiakkaiden uskollisuutta. Hyvällä imagolla on todettu olevan myös merkitystä kanta-asiakkuuksien toistumisiin ja pysymisiin. (Nguyen & Leblanc 2001, 227 - 229.)

Kaupan imagolla on tärkeä rooli myös mahdollisen brändin muodostumisessa. Kuluttajat muodostavat käsityksen kaupasta kauppatavaroiden sekä koetun palvelun laadun myötä. Näiden tekijöiden yhteissummuna kuluttaja muodostaa yleisen kokonaisarvion kaupasta, joka vaikuttaa heidän käsityksiinsä ja asenteisiin kauppaa kohti ja täten myös mahdollisen brändin mielikuvan muodostumiseen. (Semejin, van Riel & Ambrosini 2004, 248.)

Asiakastyytyväisyys ja uskollisuus sekä kanta-asiakkaiden säilyttäminen ja lisääntyminen ovat kauppajien ehto. Imagon tunnistamisella ja siihen vaikuttavien tekijöiden tuntemisella, kauppa pystyy parantamaan asemiaan ja muuttamaan tarvittaessa toimintaansa kohderyhmänsä toiveita paremmin vastaavaksi. Sen vuoksi kaupan

alan toimijoille on oleellista perehtyä yrityksensä imagon tilaan varmistaakseen sekä kannattavan toiminnan että toiminnan jatkuvuuden.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut. Luvun alussa käsitellään tutkimuksen tavoite ja tehtävä ja selvitetään aiheen valintaa. Tämän jälkeen perustellaan aineiston valintaa ja kerrotaan miten aineisto kerättiin, sekä milloin ja miten tutkimus toteutettiin. Luvun lopussa selvennetään, miten ja millä menetelmin tuloksia on analysoitu ja kerrotaan myös tutkimukseen vastanneiden taustatietoja.

6.1 Kuopion S-markettien imago-tutkimuksen tavoite ja tehtävät

Lähtökohta opinnäytetyöhön oli S-Market Kuopion toiminnan kehittäminen. Tutkimusta päätettiin laajentaa koskemaan kaikkia Kuopion S-Marketteja koskevaksi tutkimukseksi, koska aineiston pelättiin jäävän liian suppeaksi, jos tutkimus koskisi vain S-Market Kuopioa. Näin ollen tutkimuksen kohteena toimi yhteensä viisi S-Markettia: S-Market Kuopio, S-Market Keilankanta, S-Market Ykkösrasti, S-Market Petonen sekä S-Market Puijonlaakso. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kuopion S-Markettien imago asiakkaiden näkökulmasta. Tavoitteena oli myös selvittää, vastako valikoimamme asiakkaiden imago-käsitystä. Lopullisena tavoitteena oli myös löytää ideoita valikoimien kehittämiseen, jotta saavuttaisimme tulevaisuudessa "paras ruokakauppa"-statuksen. Tutkimuskysymyksiksi muodostui:

- Millainen on asiakkaiden imagokäsitys Kuopion S-marketeista?
- Minkä osastojen valikoimaa tulisi asiakkaiden mielestä eniten kehittää?
- Miten valikoimaa voisi parantaa, jotta S-marketit olisivat asiakkaiden näkökulmasta parempia ruokakauppoja?
- Löytyykö asiakkaiden mielikuvista suuria eroja eri S-markettien välillä?
- Mikä on S-markettien tilanne kilpaileviin yrityksiin nähden?

6.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa yleensä kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Se, kumpaa tutkimusmenetelmää tullaan käyttämään, riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Mikäli ilmiö on uusi, käytetään lähes aina laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, joka toimii kaiken tutkimuksen pohjana eräänlaisena esiselvittäjänä. Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan edellyttää tutkittavan asian teorian tuntemista ja

sitä, mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Tekijöiden tunteminen on määrällisessä tutkimuksessa ehdotonta, sillä jos niitä ei tiedetä, ei tiedetä myöskään mitä mitataan ja tutkimus on mahdoton. Määrällisen tutkimusmenetelmän yleisin tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake. (Kananen 2011, 12.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tutkimus, joka pyrkii yleistämään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään selvittämään yksittäisten asioiden merkitystä, kvantitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan ollaan kiinnostuneita laajemmista yleistämisistä, jotka pysyvät vakioina tiettyjen asiayhteyksien kesken. Lähtökohtana on valita jokin kohdejoukko eli otos, jolta kysytään tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Valitun otoksen vastaajien oletetaan edustavan koko perusjoukkoa, jolloin tulosten voidaan näin ollen katsoa edustavan koko joukkoa. (Kananen 2008, 10, Wisner W. P & Stenner A. J 2011, 94.)

Kuten kaikki muutkin tutkimukset myös kvantitatiivinen tutkimus alkaa tutkimusongelman määrittelyllä. Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joilla kerätään vastaukset ongelman ratkaisuksi. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tiedonkeruumenetelmänä on yleensä tutkimuslomake eli kyselylomake, jolla aineisto kerätään kohderyhmältä. Jotta lomake pystytään laatimaan, tulee olla tausta ja teoretieto ilmiöstä, jota tutkitaan. Kyselylomake toimii tiedonkeruumenetelmänä, jonka avulla aineisto kerätään kohderyhmältä. Varsinainen tutkimuslomake muodostuu erilaisista kysymyksistä, joilla halutaan kerätä tietoa. Lomake tulee ja pitää testata ennen varsinaista tutkimusta, jotta vältetään virheitä sekä mahdollisilta taloudellisilta tappioilta. (Kananen 2010, 74.)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi, koska sen avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kyselyn onnistuminen edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tulokset eli aineisto kerätään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita apuna käyttäen, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Vastauksia kuvataan numeeristen suureiden avulla ja niitä voidaan myös havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten avulla saadaan yleensä selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä selvittämään riittävästi asioiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan on ominaisempi menetelmä syiden selvittämiseen. (Heikkilä 2010, 16.)

Tutkimuksena kvantitatiivinen tutkimus ei eroa kvalitatiivisesta tutkimuksesta raportin rakenteen osalta, sillä niissä on täysin samat osat. Kuten muissakin tutkimuksissa myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa pitää olla tutkimusongelma sekä tutkimuson-

gelmasta johdetut tutkimuskysymykset, joihin saadaan vastaukset aineiston avulla. (Kananen 2010, 75)

Ero kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen välillä on siinä, että kvantitatiivinen tutkimus voidaan tehdä vasta silloin, kun tutkittava ilmiö on tarpeeksi täsmentynyt. Menetelmät eroavat myös hyvin paljon tutkimusmetodiensa osalta. Kvantitatiivisessa menetelmässä työskennellään määrien kanssa kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään esim. haastatteluja, havainnointia jne. (Kananen 2008, 11.) Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on kuvattu kvantitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä verrattuna kvalitatiiviseen tutkimukseen. Vertailu kvalitatiiviseen tutkimukseen on otettu mukaan selventämään tutkimusmenetelmää ja sen valintaa. Nämä tutkimusmenetelmät ovat myös kaksi yleisintä tutkimusmenetelmää, joita käytetään mm. opinnäytetyön tulosten analysoinnissa.

TAULUKKO 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä (Heikkilä 2010,17; Hirsjärvi ym. 2008, 136,160.)

Kvantitatiivinen tutkimus	Kvalitatiivinen tutkimus
Vastaa kysymyksiin: Miksi? Missä? Paljonko? Kuinka usein?	Vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen?
Numeerisesti suuri, edustava otos	Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte
Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	Tutkimus luonteeltan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa
Johtopäätökset aiemmista tutkimuksista	Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttinä
Aiemmat teoriat	Laadullisten metodien käyttäminen aineiston hankinnassa, kuten haastattelu, havainnointi jne.
Hypoteesin esittäminen	Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisesti
Käsitteiden määrittely	Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
Aineiston keruu suunnitelma, jossa tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen	
Tutkittavien henkilöiden valinta, otoksen määritteleminen	
Muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon	
Päätelmien tekeminen tilastolliseen analysointiin perustuen	

Tutkimustyöllä tulee aina olla jokin tarkoitus. Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. (Vilka 2007, 19.)

Tutkimus päädyttiin toteuttamaan kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta apuna käyttäen. Tutkimusotteena oli empiirinen kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin kyselylomakepohjaisena nettikyselynä S-ryhmän asiakaspaneelia apuna käyttäen.

Kvantitatiivista menetelmää käyttäen tavoitettiin suurempi määrä asiakkaita ja tutkimuksella oli tällöin enemmän merkitystä. Lisäksi tutkittava joukko oli sen verran suuri, että esim. haastattelu olisi ollut mahdotonta toteuttaa. Nettikyselyn avulla vastaajat tavoitettiin helpommin ja vastaukset saatiin suoraan tietokantaan.

Koska kyselytutkimus on mahdollista suorittaa esimerkiksi asiakaskunnan tai mahdollisten asiakaskuntien keskuudessa, on tällainen tutkimus myös mahdollista toteuttaa tässä opinnäytetyössä. Jotta tutkimuksesta tulisi järkevä, on koko ajan pidettävä mielessä, miksi tutkimusta ollaan tekemässä ja mikä on sen tiedon tarve. Ennen kyselylomakkeen laatimista tulee määritellä selkeästi tutkittava asia sekä tutkimusongelma. Jotta kyselylomakkeesta saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä, tulee se valmistella tarkasti ja pyrkiä löytämään sen avulla vastaukset tutkimusongelmiin. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 8-9, Vilka 2007, 152 -153.)

6.3 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä kokonaistutkimus ei ollut mahdollista liian suuren perusjoukon sekä aika ja resurssipulan vuoksi. Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena, joka tehtiin lopulta nettikyselynä S-markettien asiakaspaneeliin kuuluville asiakkaille. Asiakaspaneeli on S-ryhmän asiakasomistajien yksi väline vaikuttaa asioihin ja sitä kautta esimerkiksi kauppojen toimintaan. Samalla se on myös S-ryhmälle apuväline kerätä asiakkaiden mielipiteitä toiminnastaan. Se on täysin vapaaehtoista ja sinne kirjaututtua voi osallistua mm. erilaisiin kyselyihin, kuten tähän, jota opinnäytetyössä on käytetty. Jokaisella S-marketilla on omat paneeliasiakkaansa, jotka ovat ilmoittaneet kyseisen marketin kaupaksi, jossa enimmäkseen asioivat.

Asiakaspaneelin ottaminen tutkimuskohteeksi oli perusteltua sen takia, että asiakaspanelistit ovat asiakasomistajia ja osoittaneet lisäksi myös mielenkiintoa kauppojen toimintaa kohtaan osallistuessaan asiakaspaneeliin. Toimeksiantaja määritteli asiakaspanelisteilta saatujen mielipiteiden olevan merkittäviä myös siksi, että he ovat yleensä kauppojen vakioasiakkaita ja tietävät kaupat paremmin. Lisäksi heidän mielipiteensä on muodostunut useamman käyntikerran perusteella. S-ryhmän strategian ytimenä on tarjota haluttavimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajilleen ja koko toiminta perustuu asiakasomistajuuteen. Myös siksi oli perusteltua kohdistaa kysely asiakaspanelisteihin ja voitiin olettaa panelistien edustavan parhaiten perusjoukkoa.

Tutkimus suoritettiin otantatutkimusta käyttäen, sillä tässä työssä, kuten edellä mainittiin, kokonaistutkimus ei ollut mahdollista. Otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista otantaa, jossa havaintoyksiköt valitaan otokseen harkinnan mukaan. Tällöin valinta ei perustu tilastoihin, eikä otantaa tehdä tilastollisin menetelmin. Harkinnanvaraisessa otannassa valittujen yksiköiden katsotaan edustavan perusjoukkoa parhaiten. (Kananen 2010,98.)

Postikysely-vaihtoehto suljettiin pois, sillä haluttiin keskittyä ainoastaan asiakasomistajien mielipiteisiin. Kyselystä olisi myös tullut liian laaja, mikäli postikysely olisi toteutettu ja vastausten määrä olisi voinut myös vastaavasti olla mahdollisesti paljon pienempi. Kyselyn toteuttaminen olisi ollut myös huomattavasti hankalampaa ja resurssit eivät olisi siihen riittäneet.

Kyselylomake muodostui lopulta aihetta koskevan teorian sekä oman työkokemuksen pohjalta. Kuten edellä on jo todettu kaupasta muodostuvaan imagoon vaikuttavat sijainti, hintataso, myymälän esillepanot, yleisilme, palvelu sekä ostosten tekemisen helppous. Lomakkeeseen sisällytettiin edellä mainittujen asioiden lisäksi myös kaupan eri osastoihin liittyviä kysymyksiä, koska niiden avulla haluttiin selvittää, mitä osastoja asiakaspanelistit haluaisivat kehittää ja miten. Kyselylomaketta muokattiin yhdessä esimiesten sekä opettajien kanssa.

Kyselylomakkeen muodostaminen aloitettiin hahmottelemalla mahdollisia kysymyksiä paperille käyttäen osittain mallina valmiita jo toteutettuja kyselyitä. Vanhoista kyselyistä oli helppo katsoa kyselyiden perusrunkoa sekä erilaisten asteikkokysymysten vaihtoehtoja. Ennen varsinaisia tutkimuskysymyksiä kysyttiin taustakysymyksinä vastaajan sukupuoli, ikä sekä ammattiasema. Tämän jälkeen kysyttiin lisäksi tässä tutkimuksessa olennainen asia eli se S-Market, jossa vastaaja pääsääntöisesti asioi, sekä se kuinka usein asioi kyseisessä liikkeessä.

Kyselylomakkeessa oli sekä kvantitatiivisia kysymyksiä että kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä. Määrälliset kysymykset käsiteltiin Webropol- sekä SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen ja avoimet kysymykset laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti ensin litteroimalla vastaukset auki ja etsimällä näin olennaisimman vastauksista. (Viinamäki & Saari 2007, 43.)

Lomakkeessa käytettiin asenneasteikkoja, joilla voidaan mitata asiakkaiden kokeemukseen perustuvaa mielipidettä, kuten tässä tapauksessa asiakkaiden mielipidettä

S-Markettien yrityskuvasta eli imagosta. Asteikoista käytössä oli Likertin asteikko. (Vilka 2007, 45.)

Varsinaisissa mielipidettä etsivissä kysymyksissä käytettiin Likertin 5-portaista kysymystyyppiä, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Asteikkoon päätettiin ottaa mukaan myös vaihtoehto: ei samaa eikä eri mieltä, mikäli vastaajalla ei ole varsinaista mielipidettä kysymykseen. Kysymykset pyrittiin tekemään johdonmukaisessa järjestyksessä ja asiakokonaisuuksilla oli alun perin myös otsikot. Käytetyssä asiakaspaneelikyselyissä ei kuitenkaan ole tapana käyttää otsikkoja, joten ne jäivät tämän vuoksi pois lopullisesta kyselystä. Samankaltaiset kysymykset pyrittiin myös laittamaan peräkkäin loogiseen järjestykseen.

Lomakkeessa oli myös muutama avoin kysymys, joista toisessa oli kysymyksen edellä johdatteleva kysymys ja toinen kysymys koostui täysin vastaajaan vapaaseen saanaan. Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin kaksi S-ryhmän lahjakorttia arvoa 20 €, jotka lähetettiin kyselyn päätyttyä arvonnalla voittaneille henkilöille.

Kun kysely oli saatu viimeisteltyä paperiversiona, siirrettiin se sen jälkeen Webropol-ohjelmaan. Webropol-ohjelman avulla kysymykset saatiin tehtyä netti-kyselymuotoon ja niitä oli myös helppo muokata ohjelman avulla haluamaansa muotoon. Erilaisien korjausten ja muokkauksien jälkeen kyselylomaketta esiteltiin vielä esimiesten ja opettajien avustuksella. Lopullisten korjausten jälkeen lomake lähetettiin S-ryhmän nettikyselyistä ja asiakaspaneelikyselyistä vastaavalle henkilölle, joka muokkasi kyselyn heille oikeanlaiseen muotoon ja tämän jälkeen lähetettäväksi asiakkaille. S-ryhmällä on olemassa oma ohjelmansa, jota he käyttävät kyselyiden tekemiseen, joten Webropol-ohjelmalla tehtyä versiota ei heti suoraan voitu käyttää. Lopullisen kyselylomakkeen kysymykset löytyvät liitteenä työn lopusta (Liite 1).

Tutkimus toteutettiin 27.1 - 10.2 2012 ja vastaamisaikaa tutkimukseen oli kaksi viikkoa. Asiakaspaneelikyselyihin on yleisesti aikaa vastata pari viikkoa, joten tässäkin tutkimuksessa vastausaikaa oli saman verran. Kysely lähetettiin yhteensä 547 henkilölle, joista vastasi 247. Vastausprosentti oli tällöin 45 %.

Käytetyt analysointimenetelmät

Tulosten kuvailevassa analyysissä käytettiin jakaumia ja tunnuslukuja. Tilastotieteen yksi perustehtävä on tehdä päätelmiä siitä, esiintyykö otoksessa esiintyvä ilmiö samana myös populaatiossa. Tavoite on, että otoksessa havaitut ilmiöt voidaan jollain

tavalla yleistää populaatioon. (Nummenmaa 2004, 130.) Markettien välisten tulosten erojen merkittävyyttä tarkasteltiin kahden epäparametrisen menetelmän Kruskall-Wallis ja Friedmanin testin avulla.

Väittämien asteikko on viisiportainen järjestysasteikollinen Likert-asteikko. Tämän takia myymälöiden erojen tilastollista merkittävyyttä tutkittiin Kruskallin–Wallis ja Friedmanin varianssianalyysillä ja niihin liittyvillä parivertailuteilla.

Kruskall-Wallis testi on järjestysasteikolle soveltuva riippumattomien otosten testi, jolla verrataan usean ryhmän mediaaneja. Friedmanin testi on vastaava toisistaan riippuvien otosten testi. (Nummenmaa 2004, 255- 258) Kruskall- Wallis testiä käytettiin S-Markettien vertailussa ja Friedmanin testiä vertailtaessa kilpailijoita toisiinsa.

6.4 Aineiston analyysi ja arviointi

Tutkimusta tehdessä, tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa käytetään yleisesti kahta käsitettä reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta. Validiteetti kertoo siitä mitataanko ja tutkitaanko oikeita asioita tutkimusongelman kannalta ja reliabiliteetti puolestaan siitä, onko tutkimus toistettavissa ja ovatko tutkimustulokset pysyviä. (Kananen 2011,118.)

Tutkimusaineistona olivat tutkimukseen vastanneiden asiakkaiden vastaukset. Kyselyjen vastaukset tulivat valmiina S-ryhmän kautta asiakaspaneelin kyselyistä vastaavalta henkilöltä. Vastaukset tulivat sekä SPSS että Excel-muodossa, ja avoimet vastaukset oli laitettu erikseen. Saatua tulokset muokkasivat vastaukset Webropol- ohjelmaan soveltuviksi ja aloitin aineiston analysoinnin. Koska kysely oli tehty erilaisella ohjelmalla kuin Webropol, oli kyselyn kysymykset tehtävä ensin täysin samanlaisiksi S-ryhmän kyselyn kanssa. Kysymysten tunnuslukujen oli täsmättävä toistensa kanssa ja kysymysten muotojen oli oltava samanlaiset.

Kun kyselyt vastasivat toisiaan, siirrettiin tulokset sekä SPSS-ohjelmaan että Webropolin. Ohjelmia apuna käyttäen tuloksista tehtiin erilaisia analyysejä ja taulukoita, joita muokattiin Excelissä sopivaan muotoon. Kyselyssä esiintyvät avoimet vastaukset lajiteltiin siten, että ne vastaukset, joista löytyi yhteneväisyyttä, lajiteltiin omiin

ryhmiinsä. Näin voitiin selvittää, oliko vastauksista mahdollista tehdä yleistäviä tulkin-toja tutkimusta koskien.

SPSS- sekä Webropol -ohjelmaa ja Exceliä apuna käyttäen saatiin vertailua varten erilaisia keskiarvoja ja tehtiin ristiintaulukointeja eri taustatiedoilla. Ristiintaulukoinnilla oli mahdollista tehdä vertailuja esim. eri markettien välillä ja etsiä, onko vastauksissa eroavaisuuksia kauppojen välillä.

Asiakaspaneelin kautta tehty tutkimus osoittautui hyväksi kanavaksi tehdä tutkimus, vaikka kaikki kyselyn saaneet eivät siihen vastanneetkaan. On mahdollista, että vas-tausprosentti olisi voinut jäädä vielä pienemmäksi, mikäli kysely olisi toteutettu posti-kyselyinä. Postikyselyissä on vaarana se, etteivät vastaajat palauta kyselylomakkeita takaisin joutuessaan itse hoitamaan palautuksen. Sähköisesti tehty kysely oli näin ollen helpompi suorittaa asiakkaan näkökulmasta. Toisaalta ihmiset saavat aika pal-jon nykyisin erilaisia kyselyitä myös sähköposteihinsa ja eivät välttämättä siksi halua vastata jokaiseen kyselyyn, joka puolestaan saattoi vaikuttaa tämän kyselyn vastaus-ten määrään.

Kysely tehtiin asiakaspaneelin kautta, siksi että vastaajien oletettiin olevan lähtökoh-taisesti kiinnostuneita kyseisten markettien toiminnasta, ja tavoitteena oli saada pal-jon vastauksia. Vastauksia tuli määrällisesti paljon, mutta tulokset olivat yleistäviä siksi, että S- Marketeilla on asiakkaita niin paljon, että vastausten määrä oli siihen nähden aivan liian pieni.

Tämän kyseisen tutkimuksen vastaukset eivät välttämättä olisi uusitussa kyselyssä samanlaisia, eikä tutkimus näin ollen ole reliaabeli. Mikäli tutkimus pystyttäisiin teke-mään täysin samoille asiakkaille suhteellisen lyhyen ajan kuluessa, voisivat tulokset olla samanlaiset. Ajan kuluessa mielipiteet kuitenkin muuttuvat ja vastaajat voisivat vaihtua, jolloin luultavasti tuloksetkin olisivat erilaisia. Tutkimuksen validiteetti eli se, mitattiinko oikeita asioita tutkimusongelman kannalta, oli siltä osin hyvä, että tutki-muksesta selvisi, mikä on asiakkaiden imago-käsitys yrityksistä.

Kyselytutkimuksen runko pohjautui aiemmin esitettyihin teorioihin ja tietoihin, joka puolestaan lisää validiteettia. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää osaksi se, että tutkimukseen valitut panelistit ovat jo lähtökohtaisesti jollakin tavalla kiinnostuneita mainitsemansa liikkeen asioista, ja ovat asiakasomistajia eli S-ryhmän asiakkaita. Tästä johtuen tulokset eivät ole täysin objektiivisia. Mikäli, tutkimus olisi voitu toteut-taa kaikille liikkeissä asioiville asiakkaille, olisi tulokset voineet olla täysin erilaiset.

Tällöin otantaan olisi tullut mukaan myös asiakkaat, jotka eivät mahdollisesti ole ol-
lenkaan asiakasomistajia, jolloin heidän näkemyksensä kaupoista olisi luultavasti ollut
subjektiivisempi ja kriittisempi.

Taustatiedot

Tutkimuksen kohteena olivat Kuopion S-marketit ja niiden asiakkaat. Koska kaikkia
asiakkaita on hyvin vaikea tavoittaa, kyselyn kohderyhmäksi tarkentui S-markettien
asiakaspanelistit. Vastaajia oli yhteensä 247/547, joista 35 ilmoitti, ettei asioi missään
mainituista liikkeistä. Vastausten lopullinen määrä oli näin ollen 212. Lopullinen vas-
tausten määrä ($n=212$) saattoi viestiä siitä, että kysely on voitu kohdistaa laajemmalle
asiakaspaneelikunnalle, joka koskee myös esimerkiksi asiakkaita, jotka asioivat
Prismassa, Saleissa tai muissa PeeÄssän alueen S-marketeissa. Jostain syystä hen-
kilöt ovat silti halunneet vastata kyseiseen tutkimukseen ja heidän vastaamisensa
näkyvyyden määrässä.

Vastaajia pyydettiin ensimmäisenä valitsemaan myymälän, jossa he asioivat, tai jon-
ka toimintaan he halusivat eniten vaikuttaa. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2)
näkyvät vastanneiden määrät myymälöittäin. Lisäksi taulukossa on vertailun vuoksi
myymälöiden asiakaspanelistien kokonaismäärä tällä hetkellä. S-Market Keilankan-
nan ja Kuopion myymälöiden asiakaspanelisteista lähes kaikki olivat vastanneet ky-
selyyn. S-Market Ykkösrastin edustus kyselyssä nykyisten panelistien määrän näh-
den oli heikko, vain 50 Ykkösrastin panelistia vastasi kyselyyn, kun nykyinen määrä
on jo 113 henkilöä. Myös Petosen ja Puijonlaakson vastaajien määrä poikkesi pane-
listien nykyisestä määrästä melko paljon. On kuitenkin huomioitava, että panelisteja
on voinut tulla jonkin verran lisää kyselyn toteutuksen jälkeen, joten luvut eivät vält-
tämättä ole täysin paikkaansa pitäviä.

TAULUKKO 2. Vastanneiden määrä sekä asiakaspanelistien nykyinen lukumäärä
myymälöittäin.

Myymälä	n	%	N	%
Keilankanta	8	3,8	10	2,7
Kuopio	91	42,9	99	27,0
Petonen	38	17,9	79	21,6
Puijonlaakso	25	11,8	65	17,8
Ykkösrasti	50	23,6	113	30,9
Yht.	212	100	366	100

Kyselyyn suurin osa vastanneista oli naisia 154 (72,6 %) ja miehiä 58 (27,3 %). Vertailun vuoksi seuraavasta taulukosta (taulukko 3) on nähtävissä S-markettien asiakaspaneelien nykytilanne myymälöittäin sukupuolen suhteen. Lukujen perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen vastanneet vastaavat S-markettien asiakaspaneelin yleistä sukupuolilinjaa. Naiset ovat huomattavasti aktiivisempia panelistitoiminnassa ja ovat vastanneet aktiivisemmin kyselyihin.

TAULUKKO 3. Kuopion S-markettien asiakaspanelistien ja vastaajien sukupuolijakaumat

Myymälä	Nainen		Mies		Nainen		Mies	
	N	%	N	%	n	%	n	%
Keilankanta	4	40	6	60	5	63	3	38
Kuopio	78	79	21	21	66	73	25	27
Petonen	54	68	25	32	26	68	12	32
Puijonlaakso	40	62	25	39	16	64	9	36
Ykkösrasti	84	74	29	26	41	82	9	18
Yht.	260		106		154		58	

lältään vastanneista suurin osa oli 35 – 44 vuotiaita. Seuraavasta taulukosta (taulukko 4) on esitetty vastanneiden iät lukumäärinä sekä prosentteina vastauksista. Liitteestä 2 on nähtävissä Kuopion S-markettien panelistien nykytilanne ikäjakauman suhteen. Kyselyn ikäjakauma ei ole täysin vertailukelpoinen nykytilanteeseen, sillä asiakaspanelistien ikäjakaumaan on lisätty myöhemmin uusi ryhmä lapsiperheet, jota ei tämän tutkimuksen aikana vielä ollut.

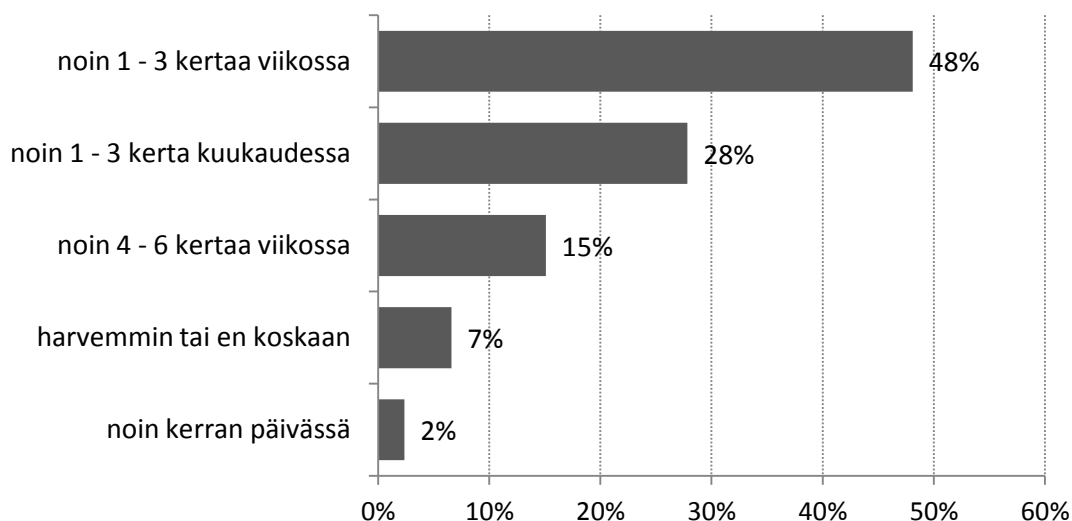
TAULUKKO 4. Vastanneiden ikä lukumäärinä ja prosentteina vastanneista

Ikä	n	%
alle 25 vuotta	37	17 %
25 - 34 vuotta	48	23 %
35 - 44 vuotta	59	28 %
45 - 59 vuotta	42	20 %
60 - 69 vuotta	26	12 %
yli 70 vuotta	0	0 %
Yht.	212	100

Ammattiaseman osalta kyselyyn vastasi eniten työntekijöitä 84 henkilöä (39,6 %). Toiseksi suurin vastaajamäärä 55 henkilöä (25,9 %) oli toimihenkilöitä. Muista ammattiasemista vastaajia oli seuraavanlaisesti eläkeläisiä 29 henkilöä (13,7 %), opiskelijoita 16 henkilöä (7,55 %), työttömiä 13 henkilöä (6,1 %), yrittävässä/johtavassa asemassa olevia 10 henkilöä (4,7 %) ja muita 5 henkilöä (2,4 %). Muuksi ammattiaseman olivat ilmoittaneet mm. kotiäidit.

Vertailtaessa kyselyyn osallistuneita nykyisten asiakaspanelistien tietoihin, löytyi paljon samankaltaisuuksia. Voidaan todeta, että kyselyyn vastanneet edustavat melko hyvin nykyistä asiakaspanelistikuntaa, joka tuo tuloksille lisää luotettavuutta.

Ennen varsinaisia mielipidekysymyksiä viimeisenä taustatietona vastaajilta kysyttiin vielä vastanneiden asiointitiheyttä. Seuraava kuvio (kuvio 6) kuvaa, kuinka usein vastanneet asioivat mainitsemassaan liikkeessä.



KUVIO 6. Vastaajien asiointi liikkeessä prosentteina vastanneista

7 KUOPION ALUEEN S-MARKETTIEN IMAGO

Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia vaiheittain kyselomakkeessa esitettyssä järjestyksessä. Edellä mainittujen taustatieto- kysymysten jälkeen asiakailta kysyttiin erilaisia arviointi- ja mielipidekysymyksiä, joissa mielipideväittämien vastausvaihtoehtoina olivat täysin eri mieltä (1), jokseenkin eri mieltä (2), ei samaa eikä eri mieltä (3), jokseenkin samaa mieltä (4) ja täysin samaa mieltä (5). Kyselyn tulokset esitetään teemoittain, jotka koskevat ensin myymälässä asiointia sekä lopuksi myymälän arviointia.

Tulokset selostetaan ensin yhteenvetona kaikkien kauppojen tuloksia käyttäen sekä sen jälkeen tekemällä tulosten keskiarvoista vertailuja eri myymälöiden kesken. Tuloksista haluttiin tehdä myös joitakin erotteluja eri S-markettien välillä, jotta myymälät saisivat hieman yksityiskohtaisempaa tietoa oman yksikkönsä tilanteesta sekä kyselyyn vastanneiden mielipiteistä. Vertailuissa ei tulla tarkastelemaan kaikkia tuloksia, vaan vain ne kysymysten tulokset, joista nähdään olevan enemmän hyötyä myymälöille ja niiden mahdolliselle toiminnan parantamiselle.

7.1 Asiakkaiden imago-käsitys Kuopion S-marketeista

Asiointi myymälässä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan mainitsemaansa myymälää erilaisten myymälää koskevien tekijöiden osalta. Vastausvaihtoehtoina oli täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) on esitetty vastauksien keskiarvot sekä keskihajonnat. Taulukosta on nähtävissä ensin vastanneiden mielipiteet myymälöittäin, ja taulukon viimeisenä sarakkeessa on lisäksi vielä kaikkien markettien yhteinen keskiarvotulos.

Ensimmäisenä arvioitavana asiana oli: ”Myymälän sijainti on hyvä”. Kaikkien myymälöiden vastaajat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että myymälöiden sijainti on hyvä. Keskiarvon (4,72) perusteella vastanneet pitivät Kuopion S-markettien sijaintia ihanneellisenä. Tuloksissa ei ollut havaittavissa poikkeamia myymälöiden välillä. Sijainti sai kaikkien vastanneiden kesken parhaimman arvion.

TAULUKKO 5. Vastanneiden asiointiin liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Väittämä	Kuopio (n=91)		Keilankanta (n=8)		Myymäla, jossa asioit Petonen (n= 38) Puijonlaakso (n=25)				Ykkösrasti (n=50)		Yhteensä (n = 212)	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
Myymälan sijainti on hyvä	4,73	0,54	4,63	0,52	4,68	0,53	4,76	0,44	4,74	0,56	4,72	0,53
Myymäla on helppo ostospaikka	4,28	0,84	4,25	0,89	4,38	0,64	4,44	0,58	4,55	0,61	4,38	0,73
Myymäla on siisti	3,98	1,03	4,38	0,92	4,16	0,90	4,17	0,70	4,78	0,42	4,24	0,90
Myymälan henkilökunta on palvelualtista	3,73	1,01	4,13	1,25	4,03	1,03	4,08	0,91	4,27	0,86	3,96	0,99
Myymäla on korkealaatuinen	3,53	0,91	3,25	1,29	3,47	0,86	3,72	0,84	4,34	0,63	3,72	0,91
Myymäla on edullinen	3,51	0,95	3,50	1,20	3,82	0,98	3,76	0,93	3,94	0,89	3,69	0,96
Myymäällä on houkuttelevat esillepanot	3,31	0,92	3,13	1,13	3,34	0,91	3,76	0,83	4,12	0,63	3,55	0,91

Myymäloiden edullisuus aiheutti vastanneiden keskuudessa hieman eroavaisuuksia. Keskiarvillisesti kaikkia S-marketteja pidettiin kohtalaisen edullisina keskiarvolla (3,69), mutta myymälöiden väliltä löytyi jo havaittavissa olevia eroja. Keskiarvillisesti S-market Ykkösrastia pidettiin selvästi edullisimpana (3,94) ja S-market Kuopiota (3,51) kalleimpana. S-market Petosta ja Puijonlaaksoa vastaajat pitivät melko edullisena, sillä keskiarvo lähenteli neljää. Jostain syystä myymälöiden hintataso-mielikuva vaihteli melko paljon, vaikka todellisuudessa myymälöiden perustuotteissa ei pitäisi olla merkittäviä eroja. Hintamielikuvien erot myymälöiden välillä eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkittäviä.

Väittämissä, jossa kysyttiin vastanneiden mielipidettä myymälän esillepanojen houkuttelevuudesta, kaikki myymälät saivat heikon tuloksen (3,55) verrattuna muihin väittämiin. Väittäminen ”Myymäällä on houkuttelevat esillepanot”, sai kaikista väittämisistä heikoimman arvion. Esillepanojen houkuttelevuus aiheutti vastaajissa selvästi eniten

eriäviä mielipiteitä. Myös myymälöiden välillä oli havaittavissa tilastollisesti merkittäviä eroja. S-market Ykkösrastin esillepanoja pidettiin merkittävästi houkuttelevampana kuin S-market Kuopiolla ($p=0,000$) ja S-market Petosella ($p=0,001$).

Väittämässä, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan myymälän korkealaatuisuutta, kokonaisuudessaan myymälöitä pidettiin melko korkeanlaatuisina. Kaikkien myymälöiden keskiarvo väittämästä oli lähellä hyvää arvosanaa (3,72). Myymälöiden väliltä löytyi kuitenkin eroavaisuuksia. Vastanneet pitivät S-market Ykkösrastia selvästi korkealaatuisempana verrattuna S-market Kuopioon ($p=0,000$), S-market Petoseen ($p=0,000$) ja Puijonlaaksoon ($p=0,042$).

Väittämässä, jossa pyydettiin vastaajien mielipidettä henkilökunnan palvelualltiudesta, tuloksista löytyi joitakin eroja myymälöiden välillä. Kokonaisuutena myymälöiden henkilökuntaa pidettiin vastanneiden kesken palvelualltiina (3,96) ja suurin osa oli sitä mieltä, että on saanut hyvää palvelua. S-market Ykkösrastin ja S-market Kuopion ($p=0,026$) välillä oli kuitenkin huomattavissa eroa henkilökunnan palvelualltiuden suhteen. Ykkösrastin palvelu koettiin merkittävästi paremmaksi mitä Kuopion S-marketin palvelu.

Myymälän sijainnin ohella monet vastaajista pitivät myymälöitä helppona ostospaikkana. Kaikkien S-markettien tuloksen (4,38) perusteella vastanneet pitivät myymälöitä helppoina ostospaikkoina, eikä myymälöiden väliltä löytynyt merkittäviä eroja. Vastanneet kokivat myymälöiden olevan pääasiassa helppoja ja nopeita ostospaikkoja.

Myymälöitä pidettiin keskiarvon mukaan (4,24) melko siisteinä. Vertailtaessa eri myymälöiden tuloksia keskenään, vastanneet pitivät S-market Ykkösrastia (4,78) merkittävästi siistimpinä kuin S-market Kuopiota ($p=0,000$), Petosta ($p=0,007$) ja Puijonlaaksoa ($p=0,008$). Etenkin S-market Kuopiota pidettiin vähemmän siistinä muihin myymälöihin verrattuna. Kokonaisuutena siisteyteen oltiin kuitenkin melko tyytyväisiä.

Osastojen arviointi

Asiakkaita pyydettiin arvioimaan kaupan eri osastoja seuraavien vaihtoehtojen osalta: kilpailukykyinen, monipuolinen, houkutteleva, korkealaatuinen, kattava valikoima, selkeä sekä tuotevalikoima on nykyaikainen. Arvioitavina osastoina olivat hedelmävihannes-, leipä-, eines-lihajaloste-, liha-, kuivaelintarvike-, sekä maito-osasto. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi ominaisuus osastoa kohden, mikäli vastaajan

mielestä jokin vaihtoehtoista kuvasi useampaa kuin yhtä osastoa. Vastaajien ei vaihtoehtoisesti ollut myöskään pakko valita yhtäkään ominaisuutta, jos hänen mielestään kyseinen vaihtoehto ei soveltunut mihinkään osastoista. Vastaajan tuli arvioida vain niitä osastoja, joista hänellä oli jokin mielikuva.

Kilpailukyky

Kaikkien myymälöiden tulosten perusteella (Liite 3) kilpailukykyisimpänä osastona vastaajat pitivät hedelmä-vihannesosastoa. Vastanneista 55 % piti osastoa kilpailukykyisenä. Seuraavaksi kilpailukykyisimmäksi vastanneet olivat valinneet maito-osaston. Leipäosasto, kuiva-elintarvikeosasto, eines-lihajalosteosasto sekä lihaosasto olivat mainitussa järjestyksessä seuraavina kilpailukykyyn suhteen.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) näkyy, miten kilpailukykyisenä eri osastoja pidettiin erimyymlöissä. S-market Petosen leipäosaston kilpailukykyisyys poikkesi eniten kaikkien markettien saamasta tuloksesta, vain seitsemän vastaajaa piti osastoa kilpailukykyisenä, kun vastaava luku oli esimerkiksi S-market Kuopion kohdalla 25. S-market Kuopiolla parannettavaa kilpailukyvyssä löytyi kuivaelintarvike sekä maito-osaston kohdalla. Näiden osastojen prosentuaalinen määrä poikkesi eniten myymälöiden kokonaistuloksesta. (Liite 3.)

TAULUKKO 6. Eri osastojen kilpailukyky myymälöittäin

Kilpailukyky	Myymälä, jossa asioit				
	Kuopio (n=91)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=38)	Puijonlaakso (n=25)	Ykkösrasti (n=50)
Hedelmä- ja vihannesosasto	34	1	14	9	22
Leipäosasto	25	2	7	8	19
Eines- ja lihajalosteosasto	17	1	7	3	12
Lihaosasto	19	1	6	3	10
Kuiva elintarvikeosasto	17	1	12	8	15
Maito-osasto	28	2	14	11	19

Monipuolisuus

Monipuolisimpana osastona kaikkien myymälöiden yhteistuloksissa, vastanneet pitivät myös hedelmä-vihannesosastoa. Vastanneista yli puolet (61 %) oli valinnut sen monipuolisimmaksi. Seuraavaksi monipuolisimpana osastona vastanneet pitivät maito-osastoa. Eri myymälöiden tuloksia tarkasteltaessa oli löydettävissä joitakin eroja, kun tuloksia verrattiin kaikkien myymälöiden yhteistulokseen. (Liite 4).

Seuraavasta taulukosta (taulukko 7) näkyy, miten monipuolisena vastanneet pitivät kutakin osastoa eri S-marketeissa. S-market Petosen leipäosastoa ei pidetty muihin S-marketteihin verrattuna kovin monipuolisena, myöskään Petosen lihaosastoa ei koettu niin monipuolisena, mitä esimerkiksi S-market Ykkösrastilla. Vain viisi vastaajaa oli kuvannut Petosen lihaosastoa monipuoliseksi, kun vastaava luku Ykkösrastin kohdalla oli 18. S-market Puijonlaakson eines-lihajalosteosaston monipuolisuudessa oli vastanneiden mielestä parannettavaa, vain kuusi vastaajaa piti osastoa monipuolisena. Tulos oli selvästi huonompi verrattuna muihin myymälöihin. S-market Kuopiolla parannettavaa monipuolisuuden suhteen oli eniten hedelmä-vihannesosaston sekä maito-osaston kohdalla. Näitä osastoja pidettiin vähemmän monipuolisena muihin myymälöihin verrattuna.

TAULUKKO 7. Eri osastojen monipuolisuus myymälöittäin

Monipuolisuus	Myymälä, jossa asioit				
	Kuopio (n=91)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=38)	Puijonlaakso (n=25)	Ykkösrasti (n=50)
Hedelmä- ja vihannes- osasto	37	2	15	13	35
Leipäosasto	32	1	10	12	28
Eines- ja lihajaloste- osasto	27	1	12	6	22
Lihaosasto	23	3	5	6	18
Kuiva elintarvikeosasto	29	1	16	7	25
Maito-osasto	35	1	14	13	28

Houkuttelevuus

Kaikista houkuttelevimpana osastona myymälöiden kokonaistuloksen mukaan pidettiin hedelmä-vihannesosastoa. Vastaajista 61 % oli valinnut vaihtoehdon koskemaan

hedelmä-vihannesosastoa. Houkuttelevuuden suhteen muut osastot olivat saaneet selvästi vähemmän kannatusta, eikä niitä mielletty houkutteleviksi (Liite 5.) Seuraavasta taulukosta (taulukko 8) näkyy, miten houkuttelevana vastanneet ovat pitäneet osastoja eri S-marketeissa. S-market Petosen sekä Puijonlaakson hedelmä-vihannesosastoa pidettiin selvästi vähemmän houkuttelevana, mitä S-market Kuopiossa ja Ykkösrastilla. S-market Kuopion hedelmä-vihannesosasto nähtiin houkuttelevimpana.

Leipäosaston kohdalla myymälöissä oli melko paljon eroja houkuttelevuuden suhteen. S-market Kuopion ja Ykkösrastin leipäosasto koettiin houkutteleviksi, mutta muut S-marketit jäivät näistä yksiköistä selvästi. S-market Petosella vain kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että myymälän leipäosasto oli houkutteleva ja Puijonlaaksossa kaksi, kun vastaavat luvut S-market Kuopiolla oli 13 ja Ykkösrastilla 12.

Lihaosaston suhteen ainoastaan S-market Kuopion lihaosastoa pidettiin houkuttelevana, 18 vastaajaa piti osastoa houkuttelevana. Muiden S-markettien kohdalla lihaosastoja ei pidetty kovinkaan houkuttelevana. Myös kuivaelintarvikeosaston koettiin olevan houkuttelevampi S-market Kuopiossa ja Ykkösrastilla verrattuna muihin myymälöihin. Maito-osaston houkuttelevuudessa oli eniten parannettavaa S-market Puijonlaaksossa. Vain yksi vastaaja oli mieltänyt osaston houkuttelevaksi, kun taas vastaava luku Kuopiossa oli seitsemän ja Ykkösrastilla kuusi.

TAULUKKO 8. Eri osastojen houkuttelevuus myymälöittäin

Houkuttelevuus	Myymälä, jossa asioit				
	Kuopio (n=91)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=38)	Puijonlaakso (n=25)	Ykkösrasti (n=50)
Hedelmä- ja vihannesosasto	22	2	10	8	19
Leipäosasto	13	0	3	2	12
Eines- ja lihajalosteosasto	9	0	1	2	3
Lihaosasto	18	2	2	2	2
Kuiva elintarvikeosasto	5	1	1	1	5
Maito-osasto	7	1	4	1	6

Korkealaatuisuus

Kun tarkasteltiin kaikkien myymälöiden vastauksia, vastaajista 45,9 % pitivät hedelmä-vihannesosastoa korkealaatuisena. Seuraavaksi korkealaatuisimpana vastaajat pitivät leipäosastoa 42,2 %. (Liite 6) Seuravasta taulukosta (taulukko 9) on nähtävissä, miten korkeatasoisina vastanneet pitivät osastoja eri S-marketeissa.

TAULUKKO 9. Eri osastojen korkealaatuisuus myymälöittäin

Korkealaatuisuus	Myymälä, jossa asioit				
	Kuopio (n=91)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=38)	Puijonlaakso (n=25)	Ykkösrasti (n=50)
Hedelmä- ja vihannesosasto	19	1	4	11	15
Leipäosasto	18	2	4	8	14
Eines- ja lihajalosteosasto	14	1	2	3	10
Lihaosasto	24	1	2	6	11
Kuiva elintarvikeosasto	12	2	3	5	11
Maito-osasto	16	1	7	6	15

S-market Kuopion ja Ykkösrastin myymälöiden hedelmä-vihannesosastot miellettiin muihin marketteihin verrattuna selvästi korkealaatuisemmiksi. S-market Kuopion leipäosastoa pidettiin selvästi korkealaatuisimpina verrattuna muihin, 18 vastaajaa mielsi S-market Kuopion leipäosaston korkealaatuiseksi, kun vastaava luku oli Ykkösrastillakin tässä tapauksessa selvästi pienempi (14). Myös eines-lihaosaston koettiin olevan korkealaatuisin S-market Kuopiossa ja vähiten korkealaatuisin S-market Petosessa ja Puijonlaaksossa. S-market Kuopion lihaosastoa pidettiin selvästi korkealaatuisimpana, sillä jopa 24 vastaajaa mielsi osaston korkealaatuiseksi, kun esimerkiksi Ykkösrastilla vain 11 vastaajaa oli sitä mieltä, että myymälän lihaosasto on korkealaatuinen. Sekä kuiva elintarvike- että maito-osasto koettiin olevan S-market Kuopiossa ja Ykkösrastilla korkealaatuisempi verrattuna muihin S-marketteihin.

Kattava valikoima

Kun tarkasteltiin kaikkien myymälöiden vastauksia, myös kattavan valikoiman suhteen samat osastot olivat saaneet eniten ääniä. (Liite 7) Seuraavasta taulukosta (tau-

lukko 10) näky, miten kattavina vastanneet pitivät eri osastojen valikoimia S-marketseissa.

TAULUKKO 10. Eri osastojen valikoiman kattavuus myymälöittäin

Valikoiman kattavuus	Myymälä, jossa asioit				
	Kuopio (n=91)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=38)	Puijonlaakso (n=25)	Ykkösrasti (n=50)
Hedelmä- ja vihannesosasto	35	2	10	7	28
Leipäosasto	26	2	11	7	27
Eines- ja lihajalosteosasto	22	2	7	4	16
Lihaosasto	22	2	4	5	11
Kuiva elintarvikeosasto	25	4	13	5	26
Maito-osasto	37	2	16	13	27

S-market Kuopion hedelmä-vihannesosaston valikoimaa pidettiin muihin myymälöihin verrattuna kattavimpana. Ero Ykkösrastin kanssa ei ollut suuri, mutta muiden myymälöiden hedelmä-vihannesosastojen valikoimaa ei selvästi pidetty niin kattavana, mitä Kuopion ja Ykkösrastin. Leipäosaston valikoiman kattavuus oli kaikista heikoin S-market Puijonlaaksossa, jossa vain seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä että osaston valikoima on kattava. Myöskään Petosen leipäosaston valikoimaa ei pidetty S-market Kuopion ja Ykkösrastin valikoimaan verrattuna kattavana, vain 11 oli mieltänyt osaston valikoiman kattavaksi. S-market Kuopion eines-lihajalosteosaston (22) sekä lihaosaston (22) valikoimia pidettiin selvästi kattavimpina. Muiden markettien kohdalla, eniten parannettavaa näiden osastojen valikoiman suhteen, oli sekä S-market Petosella että Puijonlaaksolla. Myös maito-osaston valikoimaa pidettiin kattavimpana S-market Kuopiossa (37) sekä Ykkösrastilla (27). S-market Kuopion ja Ykkösrastin valikoimat koettiin kaikkien osastojen suhteen selvästi kattavampina, mitä muissa S-marketseissa. Kyseiset myymälät ovat tiloiltaan muita myymälöitä suurempia, joka saattaa jonkin verran vaikuttaa tuloksiin.

Selkeys

Selkeimpänä osastona vastaajat kaikkien myymälöiden yhteistuloksissa pitivät hedelmä-vihannesosastoa: (60,6 %) vastanneista oli sitä mieltä, että selkein osasto oli

hedelmä-vihannesosasto. Maito-osasto (52,7 %) sekä leipäosasto (48,5 %) nähtiin seuraavaksi selkeimpinä osastoina. (Liite 8). Seuraavasta taulukosta (taulukko 11) näkyy, miten selkeinä vastanneet pitivät eri osastoja eri myymälöissä.

TAULUKKO 11. Eri osastojen selkeys myymälöittäin

Selkeys	Myymälä, jossa asioit				
	Kuopio (n=91)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=38)	Puijonlaakso (n=25)	Ykkösrasti (n=50)
Hedelmä- ja vihannes- osasto	40	0	14	15	31
Leipäosasto	34	0	15	12	19
Eines- ja lihajalosteosasto	29	2	9	11	17
Lihaosasto	34	2	10	12	20
Kuiva elintarvikeosasto	29	0	10	11	12
Maito-osasto	40	3	14	10	20

Tuloksista näkyy, että sekä S-market Kuopion että Ykkösrastin hedelmä-vihannesosastoa ja leipäosastoa pidettiin muihin myymälöihin verrattuna selkeämpänä. S-market Kuopiossa jopa 40 oli sitä mieltä, että myymälän hedelmä-vihannesosasto on selkeä, Ykkösrastilla 31 vastaajaa oli tätä mieltä. S-market Kuopion (34) leipäosastoa pidettiin hieman selkeämpänä kuin Ykkösrastilla (19). S-market Puijonlaakson leipäosaston selkeydessä oli eniten parantamisen varaa, vain 12 vastaajaa oli sitä mieltä, että leipäosasto on selkeä. S-market Kuopion eines- lihajalosteosastoa (29) pidettiin selkeimpänä muihin verrattuna. Myös lihaosasto oli S-market Kuopiossa selvästi selkein (34). Muissa myymälöissä lihaosastojen ei koettu olevan niin selkeitä ja eniten parannettavaa osaston selkeyden suhteen oli S-market Petosella (10) ja Puijonlaaksolla (12).

Selvästi sekavimpana osastona pidettiin kuivaelintarvikeosastoa (Liite 8), jota pidettiin S-market Kuopiossa vastanneiden mukaan selkeimpänä muihin myymälöihin verrattuna. Kuiva elintarvikeosaston laajuus saattaa vaikuttaa siihen, ettei osastoa pidetä kovin selkeänä. Maito-osaston koettiin olevan kaikista selkein S-market Kuopiossa

(40). S-market Puijonlaakson maito-osastossa oli selkeyden suhteen eniten parannettavaa (10).

Tuotevalikoiman nykyaikaisuus

Tuotevalikoiman nykyaikaisuuden puolesta tulokset olivat osastojen suhteen hyvin samankaltaiset kaikkien myymälöiden tuloksia tarkasteltaessa. (Liite 9). Seuraavasta taulukosta (taulukko12) käy ilmi miten nykyaikaisena vastanneet pitivät osastoja eri S-marketeissa.

TAULUKKO 12. Eri osastojen tuotevalikoimien nykyaikaisuus myymälöittäin

Tuotevalikoiman nykyaikaisuus	Myymälä,jossa asioit				
	Kuopio (n=91)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=38)	Puijonlaakso (n=25)	Ykkösrasti (n=50)
Hedelmä- ja vihan- nes-osasto	29	2	9	9	25
Leipäosasto	28	2	5	7	21
Eines- ja lihajalos- teosasto	25	1	3	7	15
Lihaosasto	17	2	6	6	14
Kuiva elintarvike- osasto	23	4	9	7	21
Maito-osasto	27	2	12	8	23

S-market Kuopion (29) sekä Ykkösrastin (25) hedelmä-vihannesosastoa ja leipäosastoa pidettiin selkeästi nykyaikaisempina kuin S-market Petosella (9) ja Puijonlaaksossa (9). S-market Kuopion eines-lihajalostevalikoima koettiin kaikkein nykyaikaisimmaksi. S-market Kuopion 25 vastaajaa oli sitä mieltä, että myymälän eines-lihajalosteosaston valikoima on nykyaikainen, kun vastaava luku oli esimerkiksi Ykkösrastilla vain 15.

Lihaosaston valikoiman nykyaikaisuus koettiin selvästi huonommaksi S-market Petosella (6) ja Puijonlaaksossa (6) kun taas vastaavasti 17 vastaajaa piti S-market Kuopion lihaosaston valikoimaa nykyaikaisena. Myös kuivaelintarvikeosaston valikoima koettiin S-market Kuopiossa (23) ja Ykkösrastilla (21) kaikkein nykyaikaisimmiksi. Maito-osaston valikoimaa pidettiin kaikkein vähiten nykyaikaisena S-market Puijonlaaksossa (8 kpl) myös S-market Petosen (12) maito-osaston nykyaikaisuudessa koettiin olevan parantamisen varaa. Lihaosastoa pidettiin sekä yhteistulosten että

erillisten myymälätulosten perusteella vähiten nykyaikaisena. Jostain syystä lihaosaston valikoimaa ei koettu nykyaikaiseksi ja osaston valikoimiin oltiin tyytymättömiä.

Kaikkien S-markettien yhteistulosten perusteella parhaiten kaikkien ominaisuuksien suhteen pärjasi hedelmä-vihannesosasto, joka nousi kaikkien ominaisuuksien suhteen ensimmäiseksi. Seuraavaksi parhaiten pärjäsivät maito- ja leipäosastot. Osastojen ominaisuuksia vertailtaessa houkuttelevuus nousi eniten esille, sillä hedelmä-vihannesosastoa lukuun ottamatta, vastaajat eivät pitäneet muita osastoja kovinkaan houkuttelevina.

Valikoiman kattavuuden ja nykyaikaisuuden osalta lihaosasto sai huomattavan vähän ääniä muihin osastoihin verrattuna. Eri S-marketteja vertailtaessa oli selkeästi huomattavissa, että suurempien myymälöiden kuten S-market Kuopion ja Ykkösrastin kohdalla osastojen tilanteen koettiin olevan parempi kuin pienemmissä yksiköissä. Kaikkein osastojen yhteistuloksia vertailtaessa S-market Kuopion osastot saivat eniten ääniä ja niiden osastojen tilanne vaikutti parhaimmalta. Tässä tapauksessa kuitenkin kunkin myymälän vastaajien kokonaismäärä saattaa vaikuttaa tuloksiin, joten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia.

Myymälän kehittäminen

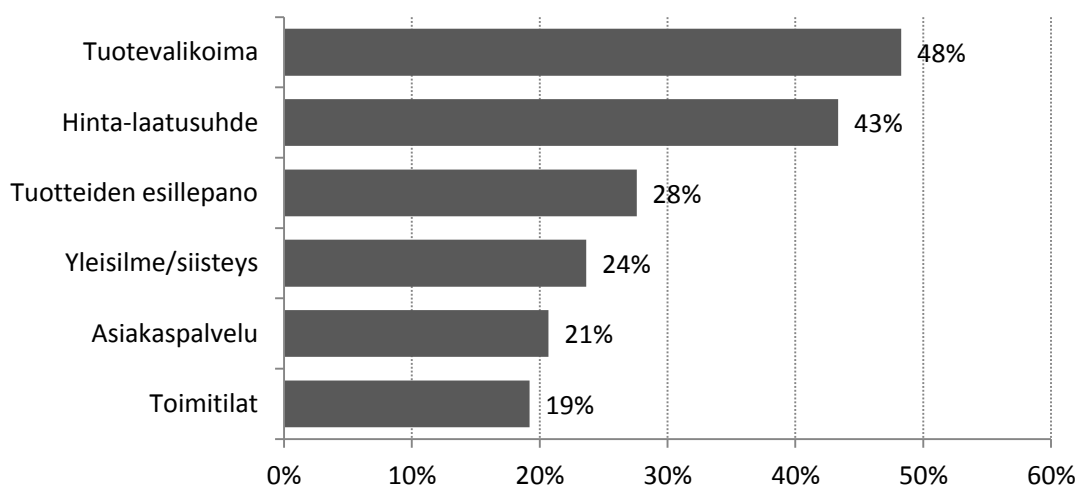
Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan myymälän kehittämistä sekä valitsemaan arvioimaansa myymälää koskien 1 - 3 vaihtoehtoa, jotka kaipaavat vastaajan mielestä eniten kehittämistä. Vaihtoehtoina olivat asiakaspalvelu, hinta-laatusuhde, tuotevalikoima, toimitilat, tuotteiden esillepano sekä yleisilme/siisteys. Seuraavasta taulukosta (taulukko 13) ilmenee vastanneiden valitsemat asiat, joihin he kaipasivat eniten kehitystä myymälöittäin. Tulokset on ilmaistu prosentteina.

TAULUKKO 13. Eniten kehitystä kaipaavat asiat myymäläkohtaisesti

Kehityskohde	Kuopio (n=88)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=37)	Puijonlaakso (n=25)	Ykkösrasti (n=45)
Hinta-laatusuhde	49 %	38 %	24 %	40 %	51 %
Tuotevalikoima	43 %	75 %	70 %	64 %	27 %
Tuotteiden esillepano	35 %	25 %	35 %	24 %	9 %
Yleisilme/siisteys	27 %	13 %	41 %	16 %	9 %
Asiakaspalvelu	23 %	0 %	14 %	24 %	24 %
Toimitilat	22 %	0 %	16 %	24 %	18 %

Tuotevalikoimaan eniten kehitystä toivottiin S-market Keilankannan (75 %) sekä S-market Petosen (70 %) suhteen. Keilankannan vastaajia oli lukumäärällisesti hyvin vähän, joten tulosta ei voida pitää kovin merkittävänä. Myös S-market Puijonlaakson valikoimaan toivottiin muihin myymälöihin verrattuna enemmän parannusta (64 %). Hinta-laatusuhteeseen Ykkösrastin vastaajat toivoivat eniten parannusta (51 %). Tulos on yllättävä, sillä kyseistä myymälää pidettiin kuitenkin edullisimpana edellä olevissa tuloksissa. Tuotteiden esillepanossa S-market Kuopiolla (35 %) ja Petosella (35 %) on vastanneiden mielestä selvästi eniten kehitettävää. Yleisilmeen ja siisteyden osalta S-market Petonen ja Kuopio nousivat eniten esiin, 41 % vastanneista kaipasi S-market Petosen ja 27 % S-market Kuopion yleisilmeeseen ja siisteyteen kehitystä

Seuraavasta kuvioista (kuvio 7) ilmenee, missä osa-alueissa vastanneet kaipasivat eniten kehittämistä kaikkien myymälöiden yhteistuloksissa. Suurin osa vastanneista (48,3 %) oli sitä mieltä, että tuotevalikoima on asia, jossa myymälät kaipaavat eniten kehittämistä.



KUVIO 7. Myymälän kehittämisen arviointi prosentteina vastanneista

Seuraavaksi eniten kehittämistä kaivattiin hinta-laatusuhteessa (43,4 %) ja tuotteiden esillepanossa (27,6 %). Tulos on hieman ristiriitainen, sillä edellisessä osastokohtaisessa vertailussa puolet tai lähes puolet vastaajista ilmoitti olevansa sitä mieltä, että kattava valikoima on ainakin hedelmä-vihannesosastolla, maito-osastolla, leipäosastolla sekä kuivaelintarvikeosastolla. Kun taas kysymys koski koko myymälää, oli vastaus hyvin erilainen ja kehitystä kaivattiin valikoiman osalta. Toimitiloihin, asiakaspalveluun sekä yleisilmeeseen vastanneet olivat melko tyytyväisiä. Hinta-

laatusuhteeseen kaivattiin myös kehittämistä melko paljon verrattuna muihin arvioitavaan asioihin.

Tuotevalikoiman ja tuotteiden arviointi

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin mielipidettä erilaisin väittämin arvioilla ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Arvioitavina väittäminä olivat: ”tuotevalikoima on laaja”, ”tuotteet ovat korkealaatuisia”, ”esillepanot ovat houkuttelevia”, ”tuotteiden hintalaatusuhde on hyvä” ja ”tuotevalikoima on nykyaikainen”. Seuraavassa taulukossa (taulukko 14) on esitetty asiakkaiden mielipiteet väittämistä keskiarvoina myymälöittäin sekä kaikkien myymälöiden yhteistuloksena.

TAULUKKO 14. Vastanneiden tuotteisiin liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Väittäminen	Kuopio (n=91)		Keilankanta (n=8)		Myymäälä, jossa asioit				Ykkösrasti (n=50)		Yhteensä	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
Tuotteet ovat korkealaatuisia	3,97	0,73	3,38	1,30	3,74	0,76	3,92	0,70	4,30	0,54	3,98	0,75
Tuotevalikoima on nykyaikainen	3,79	0,79	3,88	1,13	3,68	0,81	3,88	0,68	4,36	0,63	3,92	0,79
Tuotevalikoima on laaja	3,66	0,88	3,25	0,89	3,37	1,10	3,76	0,66	4,28	0,70	3,75	0,91
Tuotteiden hintalaatusuhde on hyvä	3,35	0,99	3,38	1,41	3,81	0,98	3,68	0,85	3,76	0,87	3,57	0,98
Esillepanot ovat houkuttelevia	3,30	0,83	3,38	0,74	3,32	0,96	3,56	0,77	4,10	0,68	3,53	0,87

Tuotteita pidettiin kokonaistulosten perusteella korkealaatuisina ja tuotevalikoimaa nykyaikaisena sekä laajana. Kun tuloksia verrattiin eri myymälöiden kesken, joidenkin

väittämien kohdalta löytyi merkittäviä eroja myymälöiden välillä. Tuotevalikoimaa pidettiin S-market Ykkösrastissa huomattavasti laajempaan, mitä S-market Kuopiossa ($p=0,002$) ja Puijonlaaksossa ($p=0,017$). S-market Kuopion ($p=0,007$) esillepanojen houkuttelevuus koettiin merkittävästi huonommaksi S-market Ykkösrastiin verrattuna. Myymälöiden esillepanot saivat kokonaisuutenakin aika huonot arviot, sillä ainoastaan Ykkösrastin tulos ylitti arvon 4. Tuotevalikoiman nykyaikaisuudessa löytyi myös myymäläkohtaisia eroja. S-market Kuopion ($p= 0,001$) sekä S-market Puijonlaakson ($p=0,007$) valikoimia ei selvästikään pidetty niin nykyaikaisina mitä S-market Ykkösrastilla (4,36). Muiden väittämien osalta myymälöiden väliltä ei löytynyt tilastollisesti merkittäviä eroja. Tuloksista oli havaittavissa, että S-market Kuopion hintoja pidettiin muihin myymälöihin verrattuna kalliimpana, mutta tulos ei poikennut muista myymälöistä merkittävästi.

Kokonaisuutena tuotteiden esillepanot sekä hinta-laatusuhde saivat heikommat arviot. Vastaajista täysin samaa mieltä esillepanojen houkuttelevuudesta oli 10,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 45,9 %. Esillepanoja koskevassa kysymyksessä 29,7 % vastaajista kuitenkin vastasi, ”ei samaa eikä eri mieltä”, jolloin monella ei ollut varsinaista mielipidettä kyseiseen asiaan, joka vaikeuttaa tuloksen arviointia. Tulosten perusteella kokonaistulosta katsottaessa kaikki väittämät saivat kohtuullisen hyvän arvosanan keskiarvovälillä 3,53 - 3,98, joten suurta heittoa ei ollut. Keskiarvon luottamusväli oli 3,63 - 3,87.

Myymälään saapuminen

Seuraavassa vastaajia pyydettiin arvioimaan myymälää tilojen ja tilan käytön osalta samojen ”täysin samaa mieltä” – ”täysin eri mieltä” vaihtoehtojen mukaan. Arvioitavina asioina olivat: myymälään saapuminen, myymälän yleisilme, myymälän opasteet sekä myymälän eri osastot. Seuraava taulukko (taulukko 15) kertoo vastanneiden mielipiteet tiloihin ja tilan käyttöön liittyvistä väittämistä Taulukosta näkyy eri myymälöiden tulokset keskiarvoina ja keskihajontoina. Taulukon viimeisenä on lisäksi kaikkien markettien saama yhteistulos, johon eri myymälöiden tuloksia on verrattu.

TAULUKKO 15. Vastanneiden myymälään saapumiseen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Väittäjä	Myymälä, jossa asioit											
	Kuopio (n=91)		Keilankanta (n=8)		Petonen (n=38)		Puijonlaakso (n=25)		Ykkösrasti (n=50)		Yhteensä	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
Myymälään saapuminen on helppoa	4,27	1,03	4,38	1,06	4,53	0,92	4,56	0,77	4,70	0,68	4,46	0,92
Myymälän opasteet sisäpuolella ovat riittävät	3,70	1,05	4,00	1,07	3,82	1,06	4,00	0,76	4,38	0,67	3,93	0,98
Myymälän osastot löytää helposti	3,61	1,07	3,88	0,99	4,11	0,89	4,20	0,71	3,94	0,88	3,86	0,97
Myymälän yleisilme sisääntullessa on houkutteleva	3,42	1,08	4,25	0,89	3,37	1,13	3,64	0,91	4,30	0,74	3,68	1,06

Suurin osa vastanneista (4,46) oli täysin samaa mieltä siitä, että myymälöihin saapuminen on helppoa. Eri myymälöiden välillä ei myöskään ollut löydettävissä mielipide-eroja saapumiseen liittyen. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että myymälän opasteet ovat sisäpuolella riittävät, ainoastaan S-market Kuopion ($p=0,027$) opasteissa myymälän sisäpuolella oli selvästi parannettavaa Ykkösrastin opasteisiin verrattuna. Kysyttäessä myymälän eri osastojen löytämistä myymälöiden väliltä ei löytynyt merkittäviä eroja. Vastanneet kokivat löytävänsä myymälöiden osastot helposti (3,86). Myymälän yleisilme sisään tultaessa sai tiloihin ja tilan käyttöön liittyvistä väittämistä kokonaisuutena heikoimmat arviot (ka= 3,68). Tässä asiassa kaikilla myymälöillä on parantamisen varaa. Etenkin S-market Kuopion ($p=0,001$) yleisilme koettiin selvästi heikommaksi mitä S-market Ykkösrastin. Tulokset eivät olleet tämänkään väittämän puolesta erityisen heikot, mutta väittäjä sai eniten eriäviä mielipiteitä. Kokonaisuudessaan kaikki tiloihin ja tilankäyttöön liittyvät väittämät saivat hyvän tai lähes hyvän arvosanan välillä (3,68 - 4,46), jossa myymälän yleisilme sai kuitenkin selvästi heikoimmat arvioinnit.

Aiemmin vastaajia pyydettiin valitsemaan koko myymälää koskien 1 - 3 eniten kehittämistä kaipaavaa asiaa, tässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin puolestaan arvioimaan osastoja. Vastaajia pyydettiin valitsemaan 1 - 2 osastoa, jotka kaipaavat heidän mielestään eniten kehitystä. Liitteestä 10 käy ilmi, mitä osastoja vastaajien mielestä

pitäisi eniten kehittää myymälöiden yhteistuloksen perusteella. Kaksi eniten kehitystä kaipaavaa osastoa vastaajien mielestä olivat selvästi leipä- ja lihaosasto. (LIITE 10)

Seuraavassa taulukossa (taulukko 16) on kuvattu vastanneiden valitsemat eniten kehitystä kaipaavat osastot eri myymälöiden kohdalla. Tulokset oli olennaista erotella, koska tiedot ovat keskeisiä myymälöiden toiminnan parantamisen ja tehostamisen suhteen.

TAULUKKO 16. Osastojen kehittämistarpeet myymälöittäin prosentteina vastanneista

Osasto	Kuopio (n=85)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=36)	Puijonlaakso (n=24)	Ykkösrasti (n=38)
Leipäosasto	40 %	50 %	50 %	29 %	39 %
Hedelmä-vihannes osasto	36 %	25 %	42 %	25 %	24 %
Lihaosasto	28 %	23 %	44 %	58 %	29 %
Eines-lihaosasto	20 %	13 %	14 %	25 %	18 %
Maito-osasto	16 %	25 %	11 %	4 %	18 %

S-Market Keilankannassa vastanneet kaipasivat eniten kehitystä leipäosastoon, puolet vastanneista oli valinnut leipäosaston eniten kehitystä kaipaavaksi osastoksi, mutta tulosta ei voida pitää luotettavana vähäisen vastaaja määrän takia. Muihin osastoihin toivottiin kehitystä tasaisesti kaikkiin, lukuun ottamatta eines-lihajaloste osastoa, johon oltiin tyytyväisempiä.

S-market Kuopion osastoista eniten kehitystä toivottiin myös selvästi eniten leipäosaston kohdalla, seuraavaksi eniten parannusta nykyiseen kaivattiin hedelmä-vihannesosaston kohdalla. S-market Petosella myös leipäosastolle kaivattiin eniten kehitystä, puolet vastaajista oli sitä mieltä, että leipäosasto kaipaisi eniten kehitystä. Seuraavaksi eniten kehitystä S-market Petosella toivottiin lihaosastolle, (44 %) vastaajista oli valinnut lihaosaston eniten kehitystä kaipaavaksi osastoksi. S-market Puijonlaakson kohdalla kehitystä kaivattiin eniten lihaosaston puolella, (58 %) vastanneista oli valinnut lihaosaston eniten kehitystä kaipaavaksi osastoksi. Toiseksi eniten S-market Puijonlaaksossa kehitystä toivottiin leipäosastolla (29 %) vastanneista. S-market Ykkösrastin vastaajista (39 %) kaipasi eniten kehitystä leipäosastoon ja toiseksi eniten (29 %) vastaajista toivoi kehitystä lihaosastoon.

Kokonaisuutena kaikissa myymälöissä eniten kehitystä kaivattiin leipäosastolle. Vastanneista (40,8 %) oli sitä mieltä, että leipäosasto kaipaisi eniten kehitystä. Lihaosaston kehittämistä oli kaivannut noin (35 %) vastanneista. (LIITE 10). Näistä vastauksista selvemmin lihaosasto oli saanut jo aiemmin samaa suuntaa antavia vastauksia siitä, että mm. osaston valikoimaan ja houkuttelevuuteen kaivattiin parannusta. Leipäosaston kohdalla aikaisempien kysymysten tulokset eivät täysin tue tämän kysymyksen tuloksia. Avoimissa vastauksissa, joita käsitellään myöhemmin, leipäosastoon toivottiin taas paljon parannusta, joten sieltä osin tulokset saivat tukea. Kolmanneksi eniten vastaajat kaipasivat kehitystä myymälöissä hedelmä-vihannesosastoon. Noin (33 %) oli sitä mieltä, että hedelmä-vihannesosasto kaipaisi eniten kehitystä. Myös tämän kysymyksen osalta tulokset olivat hieman ristiriitaiset aikaisempien kysymysten tulosten kanssa. Kyseisen osaston valikoimaan ja laatuun liittyen oli kommentoitu paljon avointen vastausten puolella, joista taas löytyi yhteys tähän tulokseen. Vähiten kehitystä vastaajat kaipasivat maito-osaston kohdalla (14,7 %), tyytyväisiä oltiin myös eines-lihajalosteosaston suhteen vain (18,9 %) oli sitä mieltä, että osasto kaipaisi eniten kehitystä.

Osastojen kehittämisen arvioinnin jälkeen kyselylomakkeessa oli avoin kysymys, joka koski vastanneiden edellisessä kysymyksessä valitsemia osastoja ja niiden kehittämistä. Omien mahdollisten kehitysideoiden lisäksi, vastanneita pyydettiin arvioimaan osastojen kehitystarpeita samalla valikoiman monipuolisuuden, hinta-laatusuhteen sekä korkean laadun näkökulmasta. Avoimia vastauksia tuli yhteensä 101 kpl kaikkien S-markettien osalta. Vastauksista kävi ilmi, että valikoimaan toivottiin lisää monipuolisuutta ja laajuutta, esillepanoihin vaadittiin selkeyttä ja huomioita, tuoreuden suhteen etenkin hedelmä-vihannesosasto sai paljon palautetta, joka koski pääasiassa tuotteiden laatua. Eniten valikoiman laajuuteen ja parantamiseen haluttiin parannusta leipä- ja lihaosaston osalta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 17) on listattu vastanneiden mainitsemat kehitysideat ja niiden toistuvuus avointen vastausten osalta.

TAULUKKO 17. Avoimien vastausten kehitysideoiden toistuvuus

Kehitysidea	Kpl
Lisää valikoimaa/laajempi valikoima	18
Tuoreus/ laatu parempaan	15
Monipuolisuutta valikoimaan	6
Hinta	7
Esillepanoon selkeyttä	2

Avoimissa vastauksissa toistuivat eniten edellä mainitut asiat ja näihin toivottiin kehitystä valittujen osastojen osalta. Kehitysideat painottuivat hieman eri tavalla eri osastojen suhteen, mutta lähes kaikkien osastojen suhteen toivottiin valikoiman parannusta. Eniten valikoiman parannusehdotuksia tuli erityisesti leipävalikoiman, mutta myös lihaosastojen valikoiman suhteen. Leipäosastoille kaivattiin mm. paistopistettä, enemmän pakkaamattomia ja irtotuotteita, sekä valikoimaan monipuolisuutta. Leipähyllyjen tuotteiden mainittiin myös olevan usein loppu, ja saatavuuteen toivottiinkin kiinnitettävän enemmän huomiota. Leipäosaston esillepanoon ja selkeyteen tuli myös parannusehdotuksia esimerkiksi hinnoittelun selkeyden osalta. Kokonaisuudessaan leipäosastojen kehitysideat koskivat eniten valikoiman tuotteiden lisäämistä. Yksi vastaaja vertasi jopa koko S-ryhmän leipävalikoimaa K-kaupan valikoimaan, ja totesi tämän olevan köyhä. Saatavuuden osalta yksi vastaaja kirjoitti, hyllyjen olevan usein leipäosastolla tyhjiä, jos kauppaan saapuu "vähänkään illasta".

Lihaosaston kehitysehdotukset keskittyivät pääsääntöisesti valikoiman laajentamiseen ja hinta-laatusuhteeseen. Lihaosaston mainittiin mm. olevan silloin tällöin tarpeisiin rajoittunut ja valikoimaan toivottiin eritoten enemmän marinoimattomia tuotteita, puolivalmiita paistamattomia tuotteita viikonloppuihin sekä jauhelihaa pienemmissä pakkauskoissa.

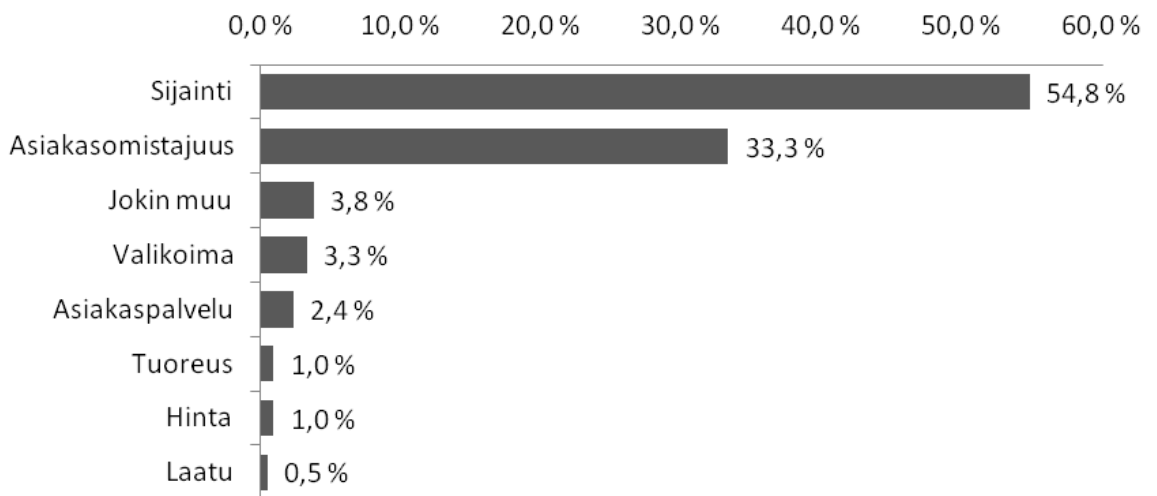
Hedelmä-vihannesosaston kehitysideat ja kommentit liittyivät lähes kaikki jollakin tavalla laatuun ja tuoreuteen. Muutama kehitysehdotus tuli myös esillepanoja koskien. Avointen vastausten osalta tällä osastolla on paljon parantamisen varaa. Yksi vastaaja kommentoi hedelmien ja vihannesten olevan aina "viime viikolta", eikä S-marketin logo "Tuoreus, Laatu ja Oikea hinta" toteudu. Osastolla mainittiin olevan usein täysin tai osittain mädäntyneitä vihanneksia/hedelmiä. Yksi vastaaja kehotti tehokkaampaan pilaantuneiden ja homeisten hedelmien ja vihannesten poistamiseen laatikoista. Eräässä vastauksessa mainittiin hedelmä-vihannesosaston tuotteissa olevan tarjolla aika monesti huonoa tavaraa ja naapurikaupan siisteyden ja tuoreuden olevan parempi tämän osaston kohdalla. Hedelmä-vihannesosaston valikoimaan ja hinta-laatusuhteeseen vastaajat olivat avointen vastausten osalta melko tyytyväisiä verrattuna leipä - ja lihaosastoon.

S-markettien arviointi

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan asioimaansa myymälää siltä osin, miksi he valitsevat juuri kyseisen myymälän ostospaikakseen, antamalla yleisarvosanan myymälälle sekä arvioimaan myymälän toimintaa kilpailevien yritysten toimintaan.

Myymälän valinta

Seuraavasta kuviosta (kuvio 8) näkyy, mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, että vastaajat valitsevat juuri sen myymälän ostospaikakseen, jonka osalta ovat kyselyyn vastanneet. Selvästi eniten vastaajien myymälän valintaan vaikutti sijainti. Yli puolet (54,8 %) vastaajista oli ilmoittanut sijainnin tekijäksi, joka vaikuttaa myymälän valintaan ostospaikaksi.



KUVIO 8. Myymälän valintaan vaikuttavat tekijät prosentteina vastanneista

Seuraavaksi eniten vastaajien ostospaikan valintaan vaikutti asiakasomistajuus (33,3 %). Muut vaihtoehdot kuten asiakaspalvelu, valikoima, tuoreus, laatu sekä hinta vaikuttivat tämän kysymyksen tulosten perusteella hyvin vähän vastanneiden ostospaikan valintaan. Vastaajista (3,8 %) oli maininnut jonkun muun tekijän, miksi on valinnut juuri kyseisen myymälän ostospaikakseen. Muita syitä olivat mm. pikainen lähikauppa, paikkakunnalla käynti, myymälän koko, joidenkin tuotteiden edullisuus toiseen kauppaan verrattuna, myymälän sijainti työmatkan varrella, Sokoksella asiointi sekä

kaupan kehittämiseen vaikuttaminen. Muista vaihtoehdoista valikoima vaikutti vastaajien ostospaikan valintaan eniten, mutta senkin oli ilmoittanut vain 3,3 % vastanneista. Tuloksista voidaan todeta sijainnin olevan erittäin keskeinen tekijä ostospaikan valinnan suhteen.

Myymälän yleisarvosana

Vastaajia pyydettiin antamaan asioimalleen myymälälle ja sen toiminnalle yleisarvosanan asteikolla 1 - 10 (1= heikoin, 10 = paras). Kaikkien S-markettien kesken arvosanaksi tuli 8. Seuraavasta taulukosta (taulukko 18) on nähtävissä eri myymälöiden yleisarvosanojen keskiarvot sekä keskihajonnat. Tuloksista oli havaittavissa, että S-market Ykkösrastin yleisarvosana oli merkittävästi parempi kuin S-market Kuopiolla ($p=0,000$), S-market Petosella ($p=0,005$) ja Puijonlaaksolla ($p=0,038$).

TAULUKKO 18. Myymälöiden yleisarvosanat myymälöittäin keskiarvoina

	Myymälä, jossa asioit					Yhteensä
	Kuopio (n=91)	Keilankanta (n=8)	Petonen (n=38)	Puijonlaakso (n=25)	Ykkösrasti (n=50)	
Ka	7,64	7,63	7,65	7,83	8,46	7,86
Kh	1,08	1,85	1,38	0,98	1,13	1,21

Yleisarvosanan jälkeen vastaajia pyydettiin kuvailemaan vapaasti muutamin sanoin, minkälainen mielikuva heillä on asioimastaan myymälästä. Seuraavaan taulukkoon (taulukko 19) on kerätty avointen vastausten toistuvimmat teemat.

TAULUKKO 19. Vastanneiden mielikuvat myymälästä

Mielikuva myymälästä teemojen toistuvuus	
Teema	Kpl
Nopeus/helppous	10
Selkeä	2
Sijainti	6
Ystävällinen henkilökunta	16
Valikoimaan parannusta	3
Liian vähän kassoja	6
Perus/ tuttu kauppa	7

Eniten avoimissa vastauksissa toistui ystävällinen henkilökunta sekä palvelu. Hyvin moni vastanneista mainitsi myymälän olevan myös helppo ja selkeä peruskauppa, jossa on helppo asioida. Kaiken kaikkiaan S-marketteja pidettiin hyvinä perusmyymälöinä, joissa on hyvä palvelu. Yksi vastaaja kuvaili asioimaansa S-markettia mukavana päivittäisenä ostospaikkana ja halusi antaa henkilökunnalle plussaa. Valikoimaa koskevat mielikuvat liittyivät samoihin asioihin, mitä edellä olevista tuloksistakin on käynyt ilmi. Eräs vastaaja koki valikoiman hieman liian suppeaksi perusvalikoimaksi ja totesikin pitävänsä kauppaa ”täydennys kauppana”. Valikoima ei noussut kuitenkaan keskeisimmäksi teemaksi myymälän mielikuvaa arvioitaessa.

Kilpailuanalyysi eri kauppojen välillä

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan eri kauppojen toimintaa mainittujen asioiden tiimoilta, joita olivat palvelu, asiakkaiden arvostaminen, henkilökunnan ammattitaito, valikoimien monipuolisuus, tuotteiden korkealaatuisuus, asiointin turvallisuus sekä työympäristön hoitaminen. Vastaajien tuli verrata näitä asioita viiden eri kaupan kohdalla, joista yksi oli luonnollisesti se S-market, jonka vastaaja oli maininnut asioimukseen myymäläksi. Muut vertailussa mukana olevat kaupat olivat Siwa, Valintatalo, K- supermarket sekä K- market. Kauppojen toiminnasta tuli antaa mielipidettä vastaava arvio vaihtoehdoista: ”kiitettävä”, ”erittäin hyvä”, ”tydyttävä”, ”hyvä” tai ”välttävä”. Seuraavaksi on esitetty tulokset eri kauppojen kohdalla asia- alueittain. Tulokset ovat ilmaistu taulukoina, joista ilmenee saatujen tulosten keskiarvot ja keskihajonnat. Asia-alueet on merkitty erillisillä otsikoilla, jotta tuloksia olisi helpompi seurata.

Palvelu

Seuraavassa taulukossa (taulukko 20) näkyy, mitä mieltä vastanneet olivat saamastaan palvelusta eri kauppojen osalta. Taulukkoon on koottu tulokset kaikkien eri S-markettien osalta keskiarvoina ja keskihajontoina. Viimeiseksi on vielä lisätty kaikkien myymälöiden yhteistulos.

TAULUKKO 20. Vastanneiden palveluun liittyvät mielipiteet. Vastaukset keskiarvoina ja keskihajontoina.

Palvelu/Myymä	Myymä, jossa asioit											
	Kuopio (n=91)		Keilakanta (n=8)		Petonen (n=38)		Puijonlaakso (n=25)		Ykkösraasti (n=50)		Yhteensä	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
Oma S-market-myymäsi	3,30	1,07	3,25	0,89	3,50	1,13	3,80	0,87	4,04	0,99	3,57	1,07
K-supermarket	3,30	0,95	3,00	0,82	3,29	0,89	3,57	0,81	3,44	1,12	3,35	0,96
K-market	2,96	0,99	3,00	0,82	3,08	0,93	3,54	0,88	3,28	1,13	3,14	1,01
Valintatalo	2,24	1,10	1,50	0,55	2,33	0,80	2,71	1,20	2,62	1,17	2,36	1,08
Siwa	2,23	1,06	1,50	0,55	1,97	0,91	2,67	1,29	2,63	1,27	2,27	1,11

Tulokset osoittavat vastanneiden saaneen omasta mielestään parhaita palvelua S-marketista keskiarvolla 3,57. Seuraavaksi parhaita palvelua vastanneet kokivat saavansa K-Supermarketista 3,35 ja K-Marketista 3,14. Siwa ja Valintatalo pärjäsivät hieman heikommin palvelun osalta. Vastanneet olivat varsin tyytyväisiä oman S-marketinsa palveluun muihin kauppoihin verrattuna.

Eri myymälöiden vastauksia verrattaessa tuloksista kävi ilmi, että Siwojen palvelua pidettiin merkittävästi huonompana kuin K-markettien ($p=0,000$), K-Supermarkettien ($p=0,000$) sekä S-markettien palvelua ($p=0,000$). Myös Valintatalojen palvelu koettiin selvästi huonommaksi verrattuna K-marketteihin ($p=0,000$), K-Supermarketteihin ($p=0,000$) ja S-marketteihin ($p=0,000$). Merkittävä ero palvelun laadusta löytyi myös S-markettien ja K-markettien väliltä. S-markettien palvelua pidettiin selvästi parempana ($p=0,006$) kuin K-marketeissa. Kun eri S-markettien tuloksia verrattiin vielä keskenään, S-market Ykkösraastin palvelu koettiin merkittävästi parempana kuin S-market Kuopion ($p=0,001$).

Asiakkaiden arvostus

Seuravasta taulukosta (taulukko 21) voidaan myös havaita, että vastaajat pitivät omaa S-markettiaan parhaimpana asiakkaiden arvostuksen osalta keskiarvolla 3,51. K-market ja K-supermarket saivat tämän asian suhteen myös seuraavaksi parhaimmat arviot. Tuloksissa ei kuitenkaan ollut huomattavia eroja kolmen ensimmäisen kaupan välillä, mutta S-market voitiin silti nähdä selvänä ykkösenä, sillä se oli saanut eniten kiitettäviä arvioita muihin kauppoihin verrattuna.

TAULUKKO 21. Vastanneiden asiakkaiden arvostukseen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Asiakkaiden arvostus/Myymälä	Myymälä, jossa asioit											
	Kuopio (n=91)		Keilankanta (n=8)		Petonen (n=38)		Puijonlaakso (n=25)		Ykkösraasti (n=50)		Yhteensä	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
Oma S-market-myymäläsi	3,29	1,13	3,25	1,17	3,53	1,03	3,54	1,06	3,93	1,04	3,51	1,10
K-supermarket	3,20	1,07	3,17	1,17	3,20	0,99	3,62	0,86	3,45	1,15	3,30	1,06
K-market	3,03	1,03	3,33	0,58	3,26	1,10	3,77	0,75	3,33	1,10	3,23	1,04
Siwa	2,47	1,07	1,80	0,84	2,00	0,94	2,73	1,10	2,93	1,34	2,49	1,14
Valintatalo	2,41	1,09	2,20	0,84	2,05	0,97	3,00	1,20	2,77	1,21	2,48	1,12

Ammattitaitoinen henkilökunta

Seuraavassa taulukossa (taulukko 22) näkyy vastanneiden arviot henkilökunnan ammattitaidosta eri kauppojen osalta myymälöittäin. Kaikkien vastanneiden kesken S-marketin sekä K-kauppojen henkilökunnan ammattitaitoa pidettiin melko hyvänä. Keskiarvot olivat 3,29 ja 3,60 välillä.

TAULUKKO 22. Vastanneiden henkilökunnan ammattitaitoon liittyvät mielipiteet. Väit-
tämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Ammattitaitoinen hen- kilökunta/Myymäälä	Kuopio (n=91)		Keilankanta (n=8)		Petonen (n=38)		Puijonlaakso (n=25)		Ykkösrasti (n=50)		Yhteensä	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
Oma S-market- myymäläsi	3,34	1,05	3,50	0,76	3,61	0,96	3,88	0,74	3,91	1,04	3,60	1,01
K-supermarket	3,22	1,05	3,50	0,55	3,50	0,93	3,95	0,74	3,43	1,15	3,41	1,02
K-market	3,09	0,98	3,33	0,58	3,35	0,98	3,83	0,78	3,32	1,16	3,29	1,01
Valintatalo	2,53	1,10	2,40	0,89	2,35	0,93	3,29	1,20	3,13	1,12	2,70	1,12
Siwa	2,61	1,18	1,75	0,96	2,16	0,94	3,07	1,33	3,21	1,13	2,67	1,19

Tässäkin tapauksessa S-marketit pärjäsivät parhaiten keskiarvolla 3,60. Siwat ja Valintatalot eivät yltäneet S-markettien tasolle henkilökunnan ammattitaitoa arvioitaessa. Niiden saamat keskiarvot olivat 2,67 ja 2,70. Siwojen henkilökunnan ammattitaito koettiin selvästi huonommaksi kuin K-marketeissa ($p=0,002$), K-Supermarketeissa ($p=0,000$) ja S-marketeissa ($p=0,000$). Valintalon henkilökunnan ammattitaidossa koettiin myös olevan merkittävästi parantamisen varaa K-marketteihin ($p=0,019$), K-supermarketteihin ($p=0,001$) sekä S-marketteihin ($p=0,000$) verrattuna. Kun S-markettien tuloksia verrattiin keskenään, S-market Ykkösrastin henkilökuntaa pidettiin merkittävästi ammattitaitoisempana kuin S-market Kuopion ($p=0,016$).

Monipuoliset valikoimat

Valikoimien monipuolisuus oli tämän kysymyksen ainoa asia, jossa S-marketit saivat kokonaistuloksissa huonomman arvion kilpailijaan verrattuna. Seuraavasta taulukosta (taulukko 23) näkyy, että K-supermarkettien valikoimia pidettiin vastanneiden kesken monipuolisimpana keskiarvolla 3,72.

TAULUKKO 23. Vastanneiden valikoimien monipuolisuuteen liittyvät mielipiteet. Väärtämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Monipuoliset valikoimat/Myymäla	Kuopio (n=91)		Keilankanta (n=8)		Myymäla, jossa asioit				Ykkösrasti (n=50)		Yhteensä	
					Petonen (n=38)		Puijonlaakso (n=25)					
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
K-supermarket	3,62	0,99	3,50	1,05	3,71	0,79	4,14	0,96	3,73	1,11	3,72	0,99
Oma S-market-myymäla	3,27	1,01	2,75	1,04	3,42	1,06	3,56	0,92	3,92	0,95	3,46	1,03
K-market	2,66	1,05	3,00	0,82	2,83	1,09	3,17	1,20	2,79	1,15	2,79	1,10
Valintatalo	2,11	1,03	2,17	0,98	2,08	0,97	2,86	1,17	2,48	1,02	2,27	1,05
Siwa	1,65	0,86	1,50	0,84	1,66	0,90	2,27	1,22	1,78	0,94	1,73	0,93

S-marketit saivat valikoimien suhteen seuraavaksi parhaimman keskiarvon 3,46, mutta hävisivät kuitenkin selvästi K-supermarketeille. Tulos ei ole ollut S-marketeilla huono, mutta ne saivat vähemmän kiitettäviä arvioita tämän osa-alueen suhteen. Siwojen ja valintatalojen valikoimat eivät selvästikään kilpailleet S-markettien ja K-supermarkettien kanssa valikoiman monipuolisuudessa. Ne saivat vastanneilta valikoiman puolesta selvästi heikommat arviot. Siwojen valikoimia pidettiin merkittävästi heikompana verrattuna Valintatalojen ($p=0,011$), K-markettien ($p=0,000$), K-Supermarkettien ($p=0,000$) ja S-markettien ($p=0,000$) valikoimiin. Kun Valintatalojen valikoimaa verrattiin muihin myymälöihin, löytyi myös merkittäviä eroja. S-markettien ($p=0,000$) ja K-supermarkettien ($p=0,000$) valikoimia pidettiin merkittävästi monipuolisempina kuin Valintatalojen valikoimia. Myös K-markettien valikoimien monipuolisuudessa koettiin olevan merkittävästi parannettavaa verrattuna S-markettien ($p=0,000$) ja K-supermarkettien ($p=0,000$) valikoimiin. Eri S-markettien välillä vastaajat kokivat, että S-market Ykkösrastin valikoimat ovat selvästi monipuolisemmat verrattuna Keilankannan ($p=0,049$) ja Kuopion ($p=0,004$) valikoimiin.

Korkealaatuiset tuotteet

Seuraavasta taulukosta (taulukko 24) on nähtävissä, miten vastanneet ovat arvioineet eri myymälöiden tuotteiden laatua. Tulokset on esitetty keskiarvoina sekä keski-

hajontoina. Taulukossa on erikseen kaikkien eri S-markettien tulokset sekä näiden jälkeen niiden muodostama yhteistulos.

TAULUKKO 24. Vastanneiden tuotteiden korkealaatuisuuteen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Korkealaatuiset tuotteet/Myymälä	Myymälä, jossa asioit											
	Kuopio (n=91)		Keilankanta (n=8)		Petonen (n=38)		Puijonlaakso (n=25)		Ykkösrasti (n=50)		Yhteensä	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
K-supermarket	3,55	0,92	3,00	1,00	3,53	0,81	4,05	0,76	3,69	0,98	3,62	0,91
Oma S-market-myymäläsi	3,43	0,99	3,00	1,16	3,68	0,82	3,75	0,79	3,94	0,92	3,62	0,95
K-market	2,96	0,91	2,75	,96	3,21	0,93	3,54	0,88	3,32	1,13	3,16	0,98
Valintatalo	2,57	0,92	2,00	1,16	2,33	1,13	3,08	1,04	2,89	1,13	2,63	1,05
Siwa	2,36	0,98	1,75	0,96	2,21	1,08	2,50	1,02	2,65	1,25	2,39	1,07

Korkealaatuisten tuotteiden osalta S-marketit ja K-supermarketit saivat keskiarvollisesti saman arvion 3,62. Tuotteita pidettiin näissä kaupoissa lähes erittäin hyvänä. Muut kaupat saivat selvästi heikomman keskiarvon tuotteiden laadun suhteen (K-market 3,16, Valintatalo 2,63 ja Siwa 2,39). Siwojen tuotteiden laatua pidettiin merkittävästi huonompana kuin laatua K-marketeissa ($p=0,000$), K-supermarketeissa ($p=0,000$) ja S-Marketeissa ($p=0,000$). Tuotteiden laadussa koettiin olevan merkittävästi eroja myös Valintatalon kohdalla. K-marketin ($p=0,046$), K-supermarketin ($p=0,000$) ja S-marketin ($p=0,000$) tuotteita pidettiin selvästi laadukkaampina kuin Valintatalon tuotteita. Lisäksi S-markettien ($p=0,019$) ja K-supermarkettien ($p=0,028$) tuotteita pidettiin merkittävästi laadukkaampina verrattuna K-marketteihin. Kun eri S-marketteja verrattiin vielä keskenään, S-market Kuopion ($p=0,026$) tuotteita pidettiin selvästi vähemmän laadukkaampina S-market Ykkösrastiin verrattuna. Lisäksi keskiarvoja verrattaessa S-market Kuopion vastaajat pitivät myös K-supermarketin tuotteita laadukkaampina. Myös S-market Puijonlaakson asiakkaat olivat sitä, mieltä, että K-Supermarketin tuotteet ovat laadukkaampia verrattuna omaan myymälään.

Asioiden turvallisuus

S-marketit saivat kokonaisuutena vastanneilta asioiden turvallisuudesta erittäin hyvän arvion keskiarvolla 4,01. K-kauppoja pidettiin myös turvallisina kauppoina asioida. K-supermarketin keskiarvo oli 3,78 ja K-marketin 3,74. Valintatalotkin saivat vielä lähes hyvän arvosanan 3,14, mutta Siwoissa vastanneet kokivat selvästi vähiten turvallisiksi asioida keskiarvolla 2,80. Seuraavasta taulukosta (taulukko 25) on nähtävissä, miten eri S-marketeissa on arvioitu kilpailevia yrityksiä asioiden turvallisuuden suhteen.

TAULUKKO 25. Vastanneiden asioiden turvallisuuteen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Asioiden turvallisuus/Myymäli	Kuopio (n=91)		Keilankanta (n=8)		Myymäli, jossa asioit Petonen (n=38) Puijonlaakso (n=25)				Ykkösrasti (n=50)		Yhteensä	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
Oma S-market-myymäli	3,85	1,07	4,13	0,84	3,91	0,98	4,13	1,04	4,31	0,78	4,01	0,99
K-supermarket	3,78	1,01	3,00	0,90	3,54	1,12	4,00	1,05	3,98	0,99	3,78	1,04
K-market	3,74	1,09	3,33	0,58	3,45	1,06	3,92	1,18	3,83	1,00	3,74	1,07
Valintatalo	3,19	1,25	1,83	0,75	2,86	1,25	3,50	1,09	3,37	1,21	3,14	1,24
Siwa	2,82	1,40	1,67	0,82	2,31	1,19	3,50	1,23	3,06	1,46	2,80	1,39

Siwoissa asiointi koettiin merkittävästi turvattommaksi verrattuna K-marketteihin ($p=0,000$), K-supermarketteihin ($p=0,000$) ja S-marketteihin ($p=0,000$) verrattuna. Myös Valintataloissa asiointi koettiin merkittävästi vähemmän turvallisiksi verrattuna K-marketeissa ($p=0,042$), K-supermarketeissa ($p=0,016$) ja S-marketeissa ($p=0,001$) asiointiin.

Työympäristön hoitaminen

Vastanneiden mielestä yksikään kauppa ei ollut hoitanut työympäristöään kiittävästi eikä erittäin hyvin. Seuraavassa taulukossa (taulukko 26) on esitetty vastanneiden arviot kilpailevien yritysten työympäristön hoitamisesta sekä eri S-markettien vastanneiden arvioina että S-markettien yhteistuloksena. Tulokset on ilmaistu keskiarvoina ja keskihajontoina.

TAULUKKO 26. Vastanneiden työympäristön hoitamiseen liittyvät mielipiteet. Väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

Työympäristön hoitaminen/Myymäälä	Kuopio (n=91)		Keilankanta (n=8)		Myymäälä, jossa asioit				Ykkösrasti (n=50)		Yhteensä	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Petonen (n=38)		Puijonlaakso (n=25)		Ka	Kh	Ka	Kh
					Ka	Kh	Ka	Kh				
Oma S-market-myymääläsi	3,26	1,04	3,86	0,69	3,60	0,95	3,86	0,89	4,19	0,89	3,64	1,02
K-supermarket	3,28	1,04	2,80	0,84	3,43	0,88	4,00	0,94	3,69	1,13	3,47	1,04
K-market	3,17	0,94	2,67	0,58	3,17	0,89	3,76	0,94	3,30	1,21	3,27	1,01
Valintatalo	2,58	1,06	2,25	0,96	2,76	1,00	3,31	0,95	3,00	1,19	2,79	1,08
Siwa	2,09	0,95	1,67	1,16	1,81	1,00	2,75	1,22	2,52	1,22	2,18	1,08

S-markettien saama yhteistulos 3,64 lähenteli erittäin hyvää arvosanaa muiden jäädessä lähelle tyydyttävää (K-supermarketit 3,47 ja K-marketit 3,27 keskiarvolla). Valintatalojen ja Siwojen työympäristöä oli arvioitu keskiarvoin 2,79 ja 2,18. Siwojen työympäristön hoitamisessa oli tulosten perusteella merkittävästi parantamisen varaa verrattuna Valintataloihin ($p=0,016$), K-marketteihin ($p=0,000$), K-supermarketteihin ($p=0,000$) ja S-marketteihin ($p=0,000$). Valintatalon työympäristö puolestaan koettiin selvästi huonommin hoidetuksi verrattuna K-supermarkettiin ($p=0,004$) ja S-markettiin ($p=0,000$).

Yhteenveto tuloksista

Edellä esitettyjen tulosten perusteella asiakkaiden mielipiteet vaihtelivat eri S-markettien välillä jonkin verran, joissakin tapauksissa jopa merkittävästi. Vaikka kokonaistulos, joka käsitti kaikkien S-markettien tulokset, osoittautui keskiarvillisesti melko hyväksi, oli myymälöiden välillä kuitenkin eroja, joihin myymälöiden tulisi kiinnittää huomiota toiminnan parantamiseksi.

Myymälässä asiointi koettiin S-market Ykkösrastissa helpoimmaksi ja miellyttävimmäksi. Vastanneet kokivat saavansa Ykkösrastista parhainta palvelua ja kyseisellä myymälällä koettiin olevan myös houkuttelevimmat esillepanot sekä edullisimmat hinnat. Muiden myymälöiden, mutta S-market Kuopion, tulisi kiinnittää huomiota enemmän esillepanojen houkuttelevuuteen, asiakaspalveluun sekä siisteyteen, sillä Kuopion myymälä sai näistä osa-alueista kaikkein huonoimmat arvosanat. Myös Petosen sekä Puijonlaakson myymälöiden siisteys sai huomattavasti heikommat arviot siisteydestä Ykkösrastiin verrattuna. Kokonaisuutena kaikkien myymälöiden tulisi kiinnittää esillepanojen houkuttelevuuteen enemmän huomiota, sillä vastanneet eivät kokeneet myymälöiden onnistuneen siinä erityisen hyvin.

Tuotteiden laadussa vastanneet kokivat eniten parannettavaa olevan S-market Kuopiossa, Petosella ja Puijonlaaksossa. Laadukkaimmaksi myymäläksi vastanneet kokivat Ykkösrastin. Hintamielikuva vaihteli eniten S-market Kuopion ja Ykkösrastin välillä, S-market Kuopiota pidettiin myös kaikkiin muihin myymälöihin nähden kalliimpana.

Osastojen vertailussa hedelmä-vihannesosastoa pidettiin kaikissa myymälöissä sekä kilpailukykyisimpinä että monipuolisimpana osastona. Osastoa pidettiin myös muihin osastoihin verrattuna houkuttelevimpana. Eniten kehitettävää hedelmä-vihannesosastossa olisi tulosten perusteella Puijonlaaksolla ja Petosella.

Tuloksissa oli eniten hajontaa koskien liha - ja leipäosastoa. Leipäosasto koettiin kaikkien ominaisuuksien suhteen S-market Kuopiossa ja Ykkösrastilla parhaimmaksi, kun taas muiden myymälöiden kohdalla ominaisuudet eivät vastanneiden mielestä toteutuneet yhtä hyvin. Petosen ja Puijonlaakson leipäosastoissa on kaiken kaikkiaan selvästi eniten kehitettävää Kuopion ja Ykkösrastin myymälöihin verrattuna.

S-market Kuopion liha-osasto sai osastojen vertailussa kaikkien ominaisuuksien suhteen selkeästi parhaimmat arviot. S-market Petosen sekä Puijonlaakson lihaosasto-

jen valikoimaan sekä laatuun tulisi panostaa eniten tulosten perusteella. S-market Kuopion lihaosaston saamaan hyvään tulokseen saattaa vaikuttaa jonkin verran myymälässä oleva palvelutiski, joka voi lisätä asiakkaiden antamaa arvostusta osastoa kohtaan. Näin ollen myymälät eivät ole osaston suhteen täysin vertailukelpoisia.

Myös muiden osastojen (eines- ja liha, kuiva elintarvike ja maito) suhteen tuloksissa oli nähtävissä yhtäläisyyksiä. S-market Kuopiossa ja Ykkösrastissa osastoja pidettiin kaikkien ominaisuuksien suhteen parempina. Vastanneet eivät kokeneet S-market Petosen ja Puijonlaakson onnistuneen yhtä hyvin osastojen kilpailukyvyssä, monipuolisuudessa, houkuttelevuudessa, tuotteiden laadussa, valikoiman kattavuudessa, selkeydessä ja tuotevalikoiman nykyaikaisuudessa. Tulokset saattavat osittain johtua myymälöiden kokoeroista sekä vastanneiden määrästä, mutta sekä Petosen että Puijonlaakson myymälöiden on hyvä olla tietoisia tuloksista toiminnan kehittämisen kannalta.

Myymälöiden eniten kehitystä kaipaavat osa-alueet olivat kaikkien myymälöiden osalta tuotevalikoima, hinta-laatusuhde sekä tuotteiden esillepano. Myymäläkohtaisesti Petosen ja Puijonlaakson tuotevalikoimia pidettiin puutteellisimpina. Hintalaatusuhteessa kalleimpina myymälöinä pidettiin S-market Ykkösrastia ja Kuopiota. Tuotteiden esillepanoihin toivottiin parannusta kaikissa myymälöissä lukuun ottamatta Ykkösrastia, jonka tuotteiden esillepanoihin vastanneet olivat tyytyväisiä. S-market Kuopion ja Petosen vastaajat kaipaisivat selvästi muita enemmän kehitystä myymälöiden yleisilmeeseen sekä siisteyteen. Myymälöiden olisi hyvä kiinnittää erityisesti näihin asioihin huomiota.

Tuotteisiin ja tuotevalikoimaan liittyvissä mielipiteissä vastanneet pitivät S-market Ykkösrastin valikoimaa laajimpana ja nykyaikaisimpana. Lisäksi vastanneiden mielestä Ykkösrastin tuotteet olivat parhaimpia sekä laadultaan että hinnaltaan. Myös tuotteiden esillepanot koettiin houkuttelevimmiksi myymälässä. S-market Kuopion tuotteiden hintoja pidettiin kuten edellä kalliimpina ja myös tuotteiden esillepanot saivat tässäkin tapauksessa heikoimmat arviot. Tuotteiden hintalaatusuhteen koettiin olevan tuotteisiin liittyvien kysymyksien osalta puolestaan paras S-market Petosella, kun se edellä oli Ykkösrastilla.

Kyselyyn vastanneet kokivat myymälöihin saapumisen helppona. Osastojen löytämisessä sekä myymälän sisäpuolella olevissa opasteissa koettiin olevan selvästi eniten puutteita S-market Kuopiossa. Myös avoimista vastauksista oli löydettävissä yhteneväisyyksiä siitä, että kyseistä myymälää pidettiin hieman sekavana ja ahtaana.

Myymäälän yleisilmeeseen sisään tullessa koettiin olevan eniten parannettavaa S-market Petosella ja Kuopiolla, Ykkösrastin yleisilmettä sisään tullessa pidettiin muita parempana.

Myymäälöiden osastojen kehittämistä arvioitaessa, vastanneet kaipasivat eniten kehitystä leipä- ja lihaosastoon. Vaikka edellä vastanneet pitivät S-market Kuopion ja Ykkösrastin leipäosastojen tilannetta hyvänä, toivoivat he silti eniten kehitystä kyseiselle osastolle. Tulosten perusteella kaikkien S-markettien olisi syytä panostaa myymäälöiden leipäosaston valikoimaan ja kehittää osaston ilmettä ja kilpailukykyä. Eräs vastaaja piti kilpailijan leipävalikoimaa jopa selvästi parempana S-markettien valikoimiin verrattuna.

S-market Kuopiossa eniten kehitystä kaivattiin hedelmä-vihannesosastolle, vaikka edellä osastojen arviointi- osiossa osasto koettiin muun muassa kilpailukykyiseksi ja houkuttelevaksi. Avoimet vastaukset kuitenkin osoittavat, että vastanneet kokevat myymäälän hedelmä-vihannesosastolta löytyvän selkeitä puutteita etenkin tuotteiden tuoreuden ja laadun suhteen.

Kilpailuanalyyssissä eri kauppojen välillä S-marketit pärjäsivät kokonaisuudessaan kilpailijoihin nähden hyvin. S-markettien toimintaa pidettiin lähes kaikkien asioiden tiimoilta parhaimpina. Ainoa asia, jossa S-marketit hävisivät, oli valikoimien monipuolisuus. Tuloksista oli kuitenkin havaittavissa myymääläkohtaisia eroja. Vastanneet kokivat saavansa kaikissa myymäälöissä parhainta palvelua kilpailijoihin verrattuna. Asiakkaiden arvostuksen suhteen S-market Keilankannan ja Puijonlaakson vastaajat kokivat, että kilpailevassa yrityksessä arvostetaan asiakkaita enemmän. Keilankannan vastaajat olivat sitä mieltä, että K-marketeissa arvostetaan asiakkaita enemmän kuin omassa myymäälässä. Puijonlaakson vastaajat puolestaan kokivat, että K-marketissa ja K-supermarketissa arvostetaan asiakkaita enemmän. Muiden myymäälöiden vastaajat puolestaan kokivat, että omassa S-marketissa arvostetaan eniten asiakkaita.

Henkilökunnan ammattitaitoa pidettiin S-marketeissa kokonaisuudessa hyvänä, mutta S-market Puijonlaakson vastaajat pitivät kuitenkin K-supermarketin henkilökuntaa ammattitaitoisempana omaan myymäälään verrattuna. Vastanneiden mielipiteissä henkilökunnan ammattitaidosta oli havaittavissa mainitsemisen arvoisia eroja myös S-markettien välillä. S-market Kuopion henkilökuntaa ei pidetty yhtä ammattitaitoisena, mitä muiden myymäälöiden henkilökuntaa, tulos (3,34) jäi myös selvästi alle kokonaistuloksen 3,60.

Myymälöiden tuotevalikoiman monipuolisuus oli asia, jossa S-marketit hävisivät kilpailevalle yritykselle K-supermarketille. Lukuun ottamatta S-market Ykkösrastia, kaikkien muiden myymälöiden valikoimaa ei pidetty kilpailijaan nähden monipuolisempana. Edellä mainitut tulokset tukevat tätä tulosta, sillä vastanneet kaipasivat eniten kehitystä juuri tuotevalikoimaan.

Kun vastanneilta kysyttiin mielipidettä tuotteiden korkealaatuisuudesta, pidettiin S-marketin tuotteita K-supermarketin kanssa laadukkaimpina. S-markettien tuotteita pidettiin kokonaistulosta katsoen kilpailijoihin nähden laadukkaampina, mutta kahdessa S-marketissa kilpailevan yrityksen tuotteita pidettiin kuitenkin laadukkaampina. S-market Kuopion sekä Puijonlaakson vastaajien mielestä K-supermarkettien tuotteet ovat laadukkaampia S-marketin tuotteisiin verrattuna.

Asiain turvallisuuksien vastanneet kokivat olevan kaikin puolin parhaimmalla tasolla S-marketeissa ja myymälöitä pidettiin näin ollen turvallisina kauppoina. Tulokset olivat jonkin verran verrannollisia myymälöiden kokoon sekä aukioloihin nähden. Siwat saivat heikoimmat arviot turvallisuuksien suhteen, joka voi johtua siitä, että myymälät ovat pitkään auki, eikä niissä ole koko-aikaista vartiointia.

Työympäristön hoitaminen koettiin vastanneiden mielestä melko puutteelliseksi kaikissa kaupoissa. S-marketit hoitivat kuitenkin työympäristönsä vastanneiden mielestä parhaiten. Myymälöitä vertailtaessa S-market Kuopion vastaajat kokivat, että K-supermarketissa hoidetaan työympäristöä paremmin. Myös Puijonlaakson vastaajat olivat sitä mieltä, että K-supermarketin työympäristön hoitaminen on parempaa kuin mitä omassa myymälässä.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimustuloksia sekä opinnäytetyöprosessia. Aluksi arvioidaan, miten tutkimuksen tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan ja saatiinko vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta ja merkittävyyttä taustakirjallisuuden pohjalta. Luvussa pohditaan myös, toivatko tulokset uutta tietoa ja, miten tuloksia voitaisiin hyödyntää käytännössä. Luvun lopussa käsitellään omaa oppimista sekä työssä kohdattuja haasteita.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on Kuopion alueen S-markettien imago sekä vastaako myymälöiden nykyinen valikoima parhaimman ruokakaupan valikoimaa. Keskeistä oli myös selvittää, millä tavoin valikoimaa voisi parantaa, jotta S-marketit kehittyisivät vieläkin paremmiksi ruokakaupoiksi. Tulosten mukaan kyselyyn vastanneiden imago-käsitys Kuopion alueen S-marketeista oli melko hyvä ja myymälöiden nykyiseen valikoimaan oltiin kohtalaisen tyytyväisiä.

Vastanneiden verratessa S-markettien valikoimaa muihin kauppoihin, kävi tuloksista kuitenkin ilmi, että K-supermarkettien valikoimaa pidettiin S-markettien valikoimaa parempana. Näyttäisi siltä, että K-supermarkettien valikoimaa pidettiin lisäksi laajempaan ja ettei S-markettien nykyinen valikoima vastaa täysin parhaimman ruokakaupan valikoimaa. Keskeisimmiksi parannuskohteiksi S-marketeissa nousivat leipä- ja lihaosasto ja pääasiassa niiden valikoimat. Myös hedelmä-vihannesosastolle toivottiin kahden muun osaston ohella melko paljon parannusta. Parannusehdotukset keskittyivät pääsääntöisesti valikoiman laajentamiseen, tuoreuden ja laadun parantamiseen sekä hinta-laadun tarkkailuun. Vertailut eri S-markettien välillä osoittivat, että myymälöiden väliltä löytyy merkittäviä mielikuvaeroja. Kyseisille S-marketeille ei ole tehty aikaisemmin vastaavaa tutkimusta, joten tulokset toivat uutta tietoa yrityksille.

Imagon on todettu olevan tärkeä tekijä yritysten menestymiselle ja aiheesta on tehty paljon tutkimuksia eri toimialoilla. Tässä tapauksessa imago-tutkimus tehtiin päivittäistavarakauppaan, koska opinnäytetyön tekijä työskentelee yhdessä tutkituista myymälöistä ja sai toimeksiannon sitä kautta. Oman työpaikan osallisuus tutkimukseen toi opinnäytetyön tekoon myös lisää kiinnostavuutta. Työn alkuperäinen suunnitelma oli toteuttaa tutkimus ainoastaan S-market Kuopiolle, mutta koska tutkimukselle haluttiin melko suuri otanta, toteutettiin kysely kaikille Kuopion S-marketeille.

Kyselylomakkeen kysymykset oli ymmärretty melko hyvin ja vastauksia saatiin riittävästi. Lomakkeen viimeisen kysymyksen tuloksia tulee arvioida kriittisesti, sillä kahden vastaustunnisteen paikkaa jouduttiin lopussa vaihtamaan kysymyksen mahdollisen väärinymmärtämisen vuoksi. Lomake-kysely oli tässä tapauksessa paras tiedonkeruumenetelmä ja tutkimuksen toteutus Internetissä asiakaspaneelin kautta toimi hyvin.

Kyselytutkimuksen tulokset vastasivat melko hyvin asetettuihin tutkimusongelmiin. Kovin kattavia parannusehdotuksia valikoiman parantamisen suhteen ei kuitenkaan kyselyn avulla saatu ja lomakkeen avoimet vastaukset eivät tuottaneet merkittävästi lisäarvoa tulosten kannalta. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttämällä (mahdollisesti kvantitatiivisen tutkimuksen lisänä) olisi luultavasti saatu enemmän tietoa valikoiman kehittämiseksi. Tulokset olisivat voineet olla siinä tapauksessa myös erilaisia. Haastattelemalla asiakkaita olisi voitu saada erilaisia näkökulmia tutkimusongelmaan sekä mahdollisesti rikkaampia kehitysehdotuksia. Toinen vaihtoehto kattavampien tulosten saamiseksi, olisi ollut kyselylomakkeen muokkaaminen niin, että siinä olisi ollut enemmän yksittäisiä valikoiman parantamiseen liittyviä kysymyksiä. Näin olisi mahdollisesti saatu kattavampia vastauksia tutkimuskysymykseen.

Vastausten luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa siltä osin, että tulokset koskivat ainoastaan asiakaspanelistien mielipiteitä, joten niitä ei voida yleistää edustamaan kaikkien asiakkaiden mielipiteitä. Vastaajien mielipiteet saattoivat näin ollen olla subjektiivisia. Tutkimuksen validius oli osittain heikko niiden tutkimuskysymysten osalta, jotka koskivat parhaimman ruokakaupan valikoimaa ja sitä, miten valikoimaa voitaisiin parantaa, jotta marketit olisivat asiakkaan mielestä alueen parhaita ruokakauppoja. Osa tutkimuskysymyksistä olisi kannattanut muotoilla toisin tai käyttää vaihtoehtoista ilmaisua termin ”paras ruokakauppa” sijaan, jolloin tutkimuksen validiteetti tältä osin olisi ollut parempi. Parhaimman ruokakaupan termi ei varsinaisesti käy ilmi teoriaosasta, eikä kyselylomakkeessa käytetty edellä mainittua termiä.

Tämän kyselyn tulosten mukaan vastanneiden mielikuva Kuopion S-marketeista oli hyvä. Suurin osa mielipidevastauksien tuloksista lähenteli arvoa 4 eli hyvää tulosta, eikä yksikään kyselylomakkeen väittämä saanut keskiarvoa 3 huonompaa tulosta. Kuten edellä AC Nielsenin sekä Kalliokosken Keskolle tekemässä tutkimuksessa on todettu, myös tässä tutkimuksessa sijainti oli keskeinen tekijä ostospaikan valitsemisessa. Suurin osa kyselyyn vastanneista pitivät myymälänsä sijaintia hyvänä ja mainitsivat sen vaikuttavan ostospaikan valintaan. Nielsenin tutkimuksen mukaan seuraavaksi tärkein valintakriteeri ostospaikan valitsemisessa oli valikoima, joka oli myös

tässä tutkimuksessa sekä tutkimuskysymyksen aihe että tärkein kehityskohde. Kalliokoski on myös nostanut esille myös valikoimien monipuolisuuden tärkeyden. (Finne & Kokkonen 2005, 95 - 105, Kalliokoski 2011.)

Tulosten mukaan vastanneet halusivat eniten parannusta myymälöiden tuotevalikoimaan. Lähes puolet vastanneista (48,3 %) valitsivat tuotevalikoiman yhdeksi eniten kehitystä vaativaksi kohteeksi myymälöissä. Hotchin, Bradlowin ja Wansinkin (1999, 527- 546) mukaan valikoima on yksi kolmesta tärkeimmästä ostospäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Laaja valikoima mahdollistaa sen, että asiakkaat löytävät juuri sen, mitä haluavat ja mahdollisimman helposti. Asiakkailla on näin ollen enemmän valinnanvaraa ja myös mahdolliset "epävarmat" ostajat löytävät helpommin vaihtoehtoja ostoksilleen. Chang ja Burke (2007, 339 - 341) ovat todenneet myös laajan tuotevalikoiman merkityksen. Heidän mukaansa moni asiakas saattaa lähteä kaupasta tyhjin käsin, koska eivät ole löytäneet haluamaansa. Kaupan tarjotessa laajemman tuotevalikoiman, kasvaa myös asiakkaan mahdollisuus löytää tuote, jota on lähtenyt etsimään.

Hotch ym. (1999) asettivat hinnan tärkeämmäksi tekijäksi ostospaikan valinnassa. Tässä tutkimuksessa hinnalle ei annettu niin suurta painoarvoa ostospaikan valinnan suhteen. Tässä tutkimuksessa toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi sijainnin jälkeen nousi asiakasomistajuus. Tutkimukseen osallistujat ovat kaikki tutkittujen kauppojen asiakasomistajia ja S-ryhmän jäseniä. Asiakasomistajuuden koettiin olevan vastanneiden kesken oleellinen tekijä ostospaikkaa valittaessa. Hinnan merkitys olisi mahdollisesti voinut ollut korkeampi, mikäli tutkimus olisi osoitettu myös asiakkaille, jotka eivät ole S-ryhmän jäseniä.

Mielikuvalla myymälöiden hinta-laatusuhteesta oli vastanneiden kesken jonkin verran mielipide-eroja. Keskiarvollisesti kaikkien S-markettien hinta-laatusuhteeseen oltiin melko tyytyväisiä, mutta toisaalta hinta-laatusuhde oli myös toinen eniten kehitystä kaivattu asia myymälöissä. Eri S-markettien väliltä tuloksista löytyi eroja ja jostain syystä S-market Ykkösrastia pidettiin edullisimpana. Todellisuudessa myymälöiden perustuotteiden hintojen välillä ei tulisi olla suuria eroja. Hintakäsitystä voi selittää esimerkiksi S-market Kuopion kohdalla myymälässä oleva palvelutiski, jossa hinnat ovat korkeampia. Tämä saattaa johtaa siihen, että asiakkaat olettavat muidenkin tuotteiden olevan kalliimpia.

Somervuori (2012, 44 - 46) on todennut, että kuluttajat harvoin muistavat tuotteiden hintoja. Kuluttajien on oletettu vertaavaan tuotteiden hintoja tuotteesta saamaansa

hyötyyn, mutta todellisuus on toinen. Kuluttaja vertaakin tuotteesta saamaansa hintamielikuvaa siihen, mikä tuotteen hinnan kuuluisi hänen mielestään arviolta olla. Tätä arviota kutsutaan referenssihinnaksi. Varsinaiseen ostospäätökseen vaikuttaa se, minkälaisen mielikuvan tuotteen hinta saa asiakkaassa suhteessa sen referenssihintaan. Edelleen Somervuoren mukaan tarkka hinta usein unohtuu, mutta ostoksen hyvyys jää muistiin. Hänen mukaansa kuluttajat kyllä huomioivat hintoja ostostilanteissa ja sen että hintojen unohtuminen johtuu ihmisen muistiprosessista. Muistiin tallentuu ennemminkin asiakkaan tekemän arvioinnin lopputulos - oliko asiakkaan tekemä ostos hyvä vai huono. Somervuoren tekemien päätelmien johdosta, voidaan olettaa, että myös tässä tutkimuksessa erilaiset mielipide-erot hinnoista saattavat johtua enemmän muodostetuista hintamielikuvista kuin todellisista hinnoista. Käyttämällä vaihtoehtoisia tutkimusmenetelmiä, olisi vastanneiden hintamielikuvasta saatu luultavasti syvällisempää tietoa ja löydetty mahdollisesti perusteluja sille, miksi S-markettien hintamielikuvat olivat erilaisia.

Tutkimuskysymyksissä haluttiin vastauksia myös nykyisen valikoiman parantamiseen. Tulosten mukaan eniten kehitystä kaivattiin leipäosastolle. Leipäosaston jälkeen kaksi toiseksi eniten kehitystä kaipaavaa osastoa olivat vastanneiden mielestä liha- ja hedelmä-vihannesosasto. Enemmistö vastanneista toivoi leipäosastoon kehitystä muihin osastoihin verrattuna. Leipäosaston kehitysideoista nousi esille eniten valikoiman laajentaminen, paistopisteen hankinta myymälöihin sekä saatavuuden parantaminen.

Virtanen (2002) toteaa leivällä olevan erityinen merkitys suomalaisille. Se koetaan itsessään jo ruokana sekä vähintäänkin osana jokapäiväistä ateriaa. Leipä tuo haastetta kaupalle sekä leipomoteollisuudelle, koska kuluttajat eivät ole valmiita tinkimään laadusta. Virtanen (2002) kertoo tutkimusten osoittavan, että leipävalikoima on ensimmäinen tuoteryhmä, jonka kuluttaja ilmoittaa vaikuttavan ostospaikan valintaan. Kun kuluttaja valitsee leipää, ensisijainen valintakriteeri sille on tuoreus. Kauppa on pyrkinyt kohottamaan tuoreusmielikuvia paistopisteillä sekä myymäläleipomoilla. Näiden hoitamiseen on kuitenkin investoitava, jotta niiden avulla voitaisiin parhaimmassa tapauksessa parantaa kaupan imagoa. Myös tuotteiden esillepano leipäosastolla auttaa asiakasta löytämään tuotteet helpommin sekä vertailemaan samankaltaisten tuotteiden hintaa ja tuoreutta. (Virtanen, 2002.) Myös tässä tutkimuksessa leipiä esillepanot saivat joitain parannusehdotuksia ja toivottiin, että opasteet olisivat selkeämmät ja leipätuotteet paremmin esillä. Leipäosaston valikoimassa näyttäisi S-markettien kohdalla olevan tulosten pohjalta todella kehittämisen tarvetta. Eräs vastaaja jopa totesi S-ryhmän leipävalikoiman K-kauppaan verrattuna olevan köyhä.

Osastojen valikoimaan ja saatavuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Huono leipäosaston hoitaminen ja sen puutteellinen valikoima heikentävät kaupan imagoa ja saattavat johtaa jopa siihen, että asiakas vaihtaa kauppa.

Toisen eniten kehitystä kaipaavan lihaosaston parannusehdotukset keskittyivät pääasiassa valikoiman laajuuteen, mutta myös hintalaatusuhteeseen sekä tuoreuteen. Muutama vastaaja toivoi kauppoihin myös hankittavan lihatiskejä. Nupposen (2012) mukaan lihan hinta on noussut Suomessa ja koko EU:ssa tasaisesti. Suomen lihakorin hinnat olivat jopa kalleimmat Euroopassa. Hintojen nouseminen johtuu EU-maiden supistuvasta tarjonnasta sekä samaan aikaan kasvavasta vientikysynnästä. Samalla heikko euro tukee vientiä entisestään. Hinnat ovat tutkitusti nousseet, mutta edellä mainitusta johtuen kauppojen saattaa olla hankala vaikuttaa lihojen hintoihin. Valikoima ja tuoreus ovat kuitenkin asioita, joihin myymälät voivat vaikuttaa.

Ruokatieto Yhdistyksen (2013) mukaan lihalajien määrä, laatu sekä monipuolinen valikoima kertovat myymälän tasosta. Kaupoissa, joissa on lihatiski saa myös helposti apua lihan valinnassa. Lihatiskien esiintyminen on nykyisin melko harvinaista ja lihojen myyminen valmiiksi pakattuina, itse valittavina pakkauksina yleistyy koko ajan. Tulokset osoittivat, että useammille lihatiskeille olisi kysyntää myös Kuopion alueen S-marketeissa. Lihatiskien tulo myymälöihin mahdollistaisi tuotevalikoiman laajentamisen sekä esimerkiksi pienempien lihamäärien ostamisen. S-market Kuopion hyvä tulos lihaosaston puolesta ei ollut yllättävä. Myymälä on ainut, jossa on palvelutiski sekä lisäksi melko laaja valikoima jo valmiiksi pakattuja tuotteita. Tällä oli luultavasti vaikutusta tulokseen.

Lihavalikoimaan toivottiin lisää myös luomutuotteita, joiden myynnin kasvu on kehittynyt vuonna 2011 peräti 50 %. Keppola (2012) on todennut, että vaikka kauppojen lihalaareista löytyykin lihaa joka lähtöön, siitä huolimatta luomulihatiski ammottaa tyhjillään. Tämä johtuu siitä, että luomulihan tuotantovaatimukset ovat Suomessa poikkeuksellisen haastavia, eivätkä tuottajat pysty lähtemään kovin helposti luomutuotantoon. Tämä asettaa samalla kauppojen lihavalikoiman laajentamiselle haastetta vaikka kauppa haluaisikin myydä luomu-tuotteita.

Kyselytulosten mukaan kolmanneksi eniten kehitystä kaivattiin hedelmävihannesosastolle. Parannusehdotukset koskivat pääsääntöisesti tuotteiden laatua ja tuoreutta. Myös valikoimaan haluttiin kuten muidenkin osastojen kohdalla lisää monipuolisuutta ja enemmän kotimaisia tuotteita. Taulavuori (2002) on todennut kotimaisuuden ratkaisevan usein kasvikaupassa. Kuluttajat painottavat ostopäätöksissä

ensisijaisesti myös tuotteen makua sekä sopivaa hintaa. Neljäntenä kuluttajien ostospäätökseen vaikutti tuotteen terveellisyys. Gallup Elintarviketiedon tutkimuksessa nousi esille myös tuotteiden ulkonäön merkitys erityisesti porkkanoiden ja salaattien osalta. Niiden täytyy näyttää hyvältä, jotta ne päätyvät kuluttajan ostoskoriin. Taulavuori (2002) toteaa, että kuluttajat päättelevät hedelmien- ja kasvien maun hyvin pitkälti siitä, miltä tuote näyttää. Tutkimus kertoo, että kuluttajat on osittain opetettu ostamaan moitteettoman näköisiä tuotteita. Tutkimuksessa todettiin maun ja ulkonäön olevan yhä tärkeämpiä valintakriteereitä etenkin kaupunkilaisille ja koulutetuille kuluttajille. Tutkimus osoitti myös sen, että kotimaisia tuotteita arvostetaan, mutta niiden ostaminen ei ole itsestään selvyyttä. Etenkin nuoret ja kaupunkilaiset arvostavat tuoreita, terveellisiä, ulkoisesti moitteettomia ja maukkaita kasviksia. Jos tuotteet ovat vielä kotimaisia, myös hinnan merkitys vähenee ostostilanteessa.

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan S-markettien hedelmä-vihannesosastojen tuoreuteen ja laatuun ei oltu kaikilta osin tyytyväisiä. Etenkin avointen vastausten tuloksista kävi ilmi, että kauppojen hedelmä-vihannesosastojen tuoreudessa ja laadussa on parantamisen varaa. Eräs vastaaja mainitsi yhden myymälän osastolla olevan mm. huonolaatuisia, joskus jopa pilaantuneita tuotteita. Huolestuttavaa on se, että lähes kaikki hedelmä-vihannesosastoa koskevat parannusehdotukset koskivat nimenomaan laadun parantamista. Tuotteista jäänyt huono mielikuva, ei paranna kuluttajien tekemiä ostopäätöksiä eikä mielikuvaa osastosta. Jos taas osastosta saatu mielikuva olisi hyvä, kuluttaja saattaa päätyä ostamaan jopa enemmän, mitä oli aikoinut.

Kuten edellä mainittiin, kaupan maine on imagon ohella myös tärkeä tekijä, joka vaikuttaa kuluttajaan ja kuluttajan asiakkuuden tukemiseen. Maineen voidaan sanoa olevan myös ostajan jokapäiväisten ostosrutiinien taustatekijä. (Ou, Abratt & Dion 2006, 221 - 230.)

Koska tuoreuden merkitys nousi tutkimuksessa esiin niin vahvasti, se on selkeästi kuluttajalle tärkeä asia, ja sitä kautta kriittinen tekijä myös imagon ja maineen kannalta. Puutteet hedelmä-vihannesosaston tuotteiden laadussa on suhteellisen helposti parannettavissa, ja siitä mahdollisesti aiheutuva lisäinvestointi on kuitenkin pitkällä aikavälillä pieni verrattuna siihen, millaisia myynnin menetyksiä maineen ja imagon huononeminen pitkällä aikavälillä saattaa kaupalle aiheuttaa.

Säilyttääkseen ja parantaakseen markkina-arvoaan, kaupan myönteisen imagon kehittäminen ja ylläpito on erittäin tärkeää. Kasvavat kilpailuvoimat pakottavat mm. Yh-

dysvalloissa vähittäiskaupan alan kauppiat arvioimaan myymälänsä imagoa ja tekemään tarvittavia muutoksia sekä korjaamaan markkinointistrategia kohtaamaan paremmin nykyiset asiakkaat ja hankkimaan samalla uusia. Vaikka mielikuva onkin tärkeä kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttava tekijä, on sen epäsuorat vaikutukset, jotka välittyvät asiakastyytyväisyytenä merkittävämpiä kuin sen suorat vaikutukset kuluttajakäyttäytymiseen. Asiakaskastyytyväisyyden merkitys on ikään kuin välittäjä kuluttajakäyttäytymisen ja kaupan imagon välillä. Kauppiaiden olisi tärkeä ymmärtää olennaiset asiakkailta havaitut imagon ulottuvuudet, jotka voivat lisätä asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyydellä on todettu olevan vaikutusta myös kannattavuuteen sekä kaupan pitkäaikaiseen kasvuun. (Hsu ym. 2009, 127.)

Tutkimustulokset sekä teoria toivat ilmi imagon tärkeyden liiketoiminnan jatkuvuudessa ja asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa. Toiminnan ylläpitämiseksi on oleellista tietää, mikä on imagon merkitys kaupan toiminnalle ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tutkimuksen myötä selvisi, miten tärkeä imago on toiminnan kehittämisen suhteen. Teoriaosuus tarjoaa Kuopion S-marketeille kattavan ja tiivistetyn tietopaketin imagosta sekä sen kehittamisestä ja merkityksestä. Tietopakettia voidaan myös hyödyntää tulevilla tutkimuksilla sekä käytännön työssä. Tulokset antavat kehitysideoita käytännön työhön ja toiminnan parantamiseen. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, mikä tilanne on eri S-markettien välillä.

8.2 Päätelmät ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen suurimmaksi ongelmaksi osoittautui perusteellisempien kehitysideoiden saaminen toiminnan kehittämisen suhteen. Mikäli kaupat haluaisivat syvempää tietoa asiakkaiden mielipiteistä valikoimien kehittämisen suhteen, tulisi tehdä uusi mahdollisesti kvalitatiivinen tutkimus, jonka pohjana tämä tutkimus ja sen tulokset toimisivat. Jotta S-markettien toimintaa voitaisiin kehittää entistä tehokkaammin, uuden tutkimuksen aiheen tulisi liittyä esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen ja ostoskäyttäytymiseen. Näin kaupat saisivat lisää arvokasta tietoa siitä, miten toimintaa tulisi kehittää nimenomaan heidän asiakkaidensa näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Jatkotutkimuksena olisi myös mielenkiintoista laajentaa jo tehtyä tutkimus koskemaan asiakaspanelistien lisäksi myös muita asiakkaita ja sen jälkeen vertailla tuloksia keskenään. Myös syvällisempi yrityskuvatutkimus, joka sisältäisi tietoa myös henkilökunnan yritysmielikuvasta, toisi yritykselle arvokasta tietoa. Näin olisi mahdollista vertailla sisäisen ja ulkoisen mielikuvan eroavaisuuksia ja saada selville koko yritystä koske-

van mielikuvan tilanne. Sisäisen yrityskuvatutkimuksen avulla saataisiin myös selville, esiintyykö eri S-markettien välillä mielipide-eroja henkilökunnan keskuudessa. Mikäli suuria eroja esiintyisi, olisi syytä keskittyä selvittämään, mistä mielipide-erot johtuvat, ja ovatko ne mahdollisesti yhteydessä tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusta voitaisiin syventää myös siltä osin, että saatujen tutkimuksen tulosten perusteella tehtäisiin ensin parannuksia valikoimaan. Tämän jälkeen suoritettaisiin uusi kysely ja selvitetäisiin, onko tilanteeseen tullut asiakkaiden mielestä kehitystä. Tutkimuksen ei tarvitsisi koskea sillä kertaa koko myymälää, vaan esimerkiksi juuri niitä osastoja, joihin kehitystä halutaan eniten.

Tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta, olisi mielenkiintoista toistaa tutkimus ja selvittää olisivatko tulokset samanlaiset. Asiakaspanelistit saattaisivat toki siinä tapauksessa olla eri henkilöitä ja mielipiteet sen vuoksi erilaisia. Työhön olisi lisäksi voinut saada enemmän sisältöä lisäämällä teoriaosaan tietoa ostoskäyttäytymisestä. Työn teoreettista viitekehystä olisi ollut mielekästä syventää edelleen myös kuluttaja- sekä ostoskäyttäytymisen näkökulmasta, mutta siinä tapauksessa työstä olisi tullut liian laaja.

S-markettien nykyinen valikoima ei vastannut täysin parhaimman ruokakaupan valikoimaa ja valikoimat koettiin osittain puutteelliseksi. Ykkösrastin asiakkaita lukuun ottamatta, kaikkien muiden myymälöiden asiakkaat pitivät K-kaupan valikoimia monipuolisempina verrattuna S-marketteihin. Jotta kauppojen toimintaa voitaisiin parantaa, tulisi myymälöiden analysoida tutkimuksen tuloksia omissa yksiköissään. Henkilökunnan ja esimiehen olisi hyvä keskustella ja pohtia mahdollisista parannusehdotuksista ja toteuttaa kehitysideoita siltä osin, kuin ne ovat mahdollista. Tutkimus toteutettiin jo vuosi sitten ja tuloksia onkin tiettävästi hyödynnetty ainakin S-market Kuopiossa. Myymälässä vastanneiden antamat avoimet vastaukset ja kehitysideat käytiin läpi henkilökunnan palaverissa ja mahdollisiin ongelma-kohtiin tartuttiin muun muassa hedelmä-vihannesosastoa koskien. Myös muiden myymälöiden kannattaisi hyödyntää tätä käytäntöä omissa toimipisteissään.

On erittäin olennaista, että etenkin S-markettien hedelmä-vihannesosastojen ulkonäköön sekä tuotteiden laatuun ja tuoreuteen panostettaisiin enemmän. S-markettien sloganin mukaisesti olisi hyvä pyrkiä toteuttamaan ”tuoreus, laatu ja oikea hinta”-ajatusta mahdollisimman pitkälle. Tuloksissa huolestuttavinta oli se, että kehitysideat koskivat hyvin paljon juuri hedelmä-vihannesosaston kuntoa ja tuotteiden tuoreutta. Hedelmä-vihannesosasto sijaitsee myymälöissä aina ensimmäisenä ja antaa asiakkaalle ensivaikutelman myymälästä. Mikäli osasto on epäsiistissä kunnossa ja tuot-

teet huonolaatuisia, jää asiakkaalle huono ensivaikutelma myymälästä. Tämä vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan mielikuvaan myymälästä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat vastanneiden haluavan valikoimaan lisää tuotteita ja monipuolisuutta. Käytännön toteuttaminen ja tuotteiden lisääminen myymälöissä on kuitenkin haasteellista. Myymälöiden koko sekä valikoimaluokkien lukumäärä rajoittavat tuotteiden määrän kasvattamista ylen määrin. Moni kehitysehdotus koski etenkin leipäosaston kohdalla paistopistettä ja irtotuotteiden lisäämistä valikoimaan. Paistopisteen hankkiminen myymälään vaatii erillisen tilan uunille sekä vesipisteen. Jokaisella myymälällä ei valitettavasti ole mahdollisuuksia sellaisen hankkimiseen. Tämä asettaa rajoitteita toiminnan kehittämiseksi. S-ryhmän "tiukka" valikoimien hallinta asettaa myös rajoitteita sille, ettei mitään tahansa tuotetta voida vain ottaa valikoimaan, jos asiakas sitä haluaa. Tutkimuksen tulosten olisi hyödyllistä tavoittaa myös johto, jossa valikoimien laajemmat muutos- sekä toiminnan tehostamispäätökset tehdään. Näin toimintaa ja valikoimia voitaisiin yhdessä kehittää myymälöiden sekä johdon kanssa.

Tulosten mukaan etenkin S-markettien leipävalikoimissa oli paljon parantamisen varaa ja kilpailijat pärjäävät tässä jopa paremmin. Mikäli S-marketit haluavat olla parhaita kauppoja muihin verrattuna, tulisi niiden kehittää varsinkin leipävalikoimaansa ja ottaa asiakkaiden kehitysideoita paremmin huomioon. Tämä tutkimus antaa hyvän pohjan valikoimien kehittämiseksi sekä jopa muutamia yksittäisiä tuotetoiveita, joita myymälät voisivat harkita ottavansa valikoimiinsa.

Kuten edellä on todettu, on tyypillistä, että vähittäiskaupan alalla toimipaikkojen imago saattavat vaihdella ja olla erilaisia. Yllättävää oli se, miten paljon parempana S-market Ykkösrastia pidettiin monessa asiassa. Tämä voi johtua siitä, että myymälä on vastikään laajennettu ja remontoitu, joka luo hyvän ja tuoreen mielikuvan liikkeestä. Myymälä saattoi pärjätä hyvin kilpailuanalyyseissä myös siksi, ettei yrityksen läheisyydessä sijaitse varsinaisia kilpailevia yrityksiä, kuten muiden myymälöiden läheisyydessä. Huolestuttavinta oli se, että S-market Kuopio, jonka piti alun perin olla tutkimuksen ainoa kohde, sai huomattavasti heikompi arvosanoja monessa kohtaa verrattuna Ykkösrastiin. Ylipäätään eri myymälöiden välillä vastanneiden kesken oli liikaa eroja ja myymälöiden olisi syytä pohtia, mistä erot voivat johtua. Toiminnan olisi hyvä olla johdonmukaisempaa S-markettien kesken, ettei myymälöiden toiminta heikenny ainakaan huonon imagon takia. Merkittävät mielikuvaerot myymälöiden välillä saattavat johtaa jopa asiakkaiden menettämiseen S-markettien välillä. S-markettien tavoite ei kuitenkaan ole kilpailla toistensa kanssa keskenään.

Etenkin palvelun laatu on asia, johon voidaan ja kannattaa kiinnittää huomiota jokaisessa myymälässä. Asiakkaiden arvostus ja palveleminen hyvin on kaiken toiminnan lähtökohta. Asiakkaat tuovat rahaa yritykselle ja mahdollistavat toiminnan jatkumisen. Palvelun laadun tulisi olla samanlaista jokaisessa myymälässä, sillä koko PeeÄssän toiminta-ajatuksen kuuluu palvella asiakkaita hyvin.

Osastojen laaduissa koettiin olevan myös melko suuria eroja. Jotta myymälät voisivat parantaa osastojensa mielikuvia, voisi olla paikallaan tehdä myymälöiden välisiä työkiertoja ja mennä ottamaan oppia, miten muissa myymälöissä työskennellään. Esimerkiksi S-market Kuopiosta voisi mennä työntekijöitä Ykkösrastiin työskentelemään joksikin aikaa. Tällöin työntekijät saisivat vinkkejä esimerkiksi hedelmävihannesosaston esillepanoista ja laadusta, jossa Kuopion yksiköllä oli eniten parannettavaa.

Työympäristön hoitamisen koettiin olevan heikohkolla tasolla niin S-marketeissa kuin kilpailevissa yrityksissäkin. Asiakkaat kiinnittävät yllättävän paljon huomiota myymälöiden siisteyteen ja työympäristön hoitamiseen sekä myymälän sisällä että sen ulkopuolella. Tuloksista voidaan päätellä, että tässä on vastanneiden mielestä parantamisen varaa kaikilla. S-markettien kokonaistulos työympäristön hoitamisesta oli parempi kuin kilpailijoilla. S-market Kuopion ja Puijonlaakson vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että työympäristöä hoidettiin paremmin kilpailevassa yrityksessä. Ainoastaan Ykkösrastin myymälän työympäristö hoidettiin vastanneiden mielestä selvästi paremmin kuin kilpailijoilla. Tässä olisi S-marketeilla hyvä tilanne ottaa ”valttikortti” kilpailijoihin nähden ja pyrkiä siihen, että myymälöiden työympäristöä hoidettaisiin paremmin tulevaisuudessa.

Työn hyödyllisin ja samalla mielenkiintoisin löydös oli se, miten eri myymälöiden tulokset erosivat toisistaan. Tuloksista ilmi tulleet myymäläkohtaiset erot ovat hyödyllistä tietoa mm. siksi, että tiedetään, mitä osa-alueita pitää tulevaisuudessa parantaa. Mielenkiintoista vastanneiden mielipiteissä oli se, että ne eivät aina olleet täysin johdonmukaisia. Esimerkiksi Ykkösrastia pidettiin myymälässä asiointiin liittyvien kysymysten pohjalta edullisimpana myymälänä, mutta vastanneet kaipasivat siitä huolimatta eniten kehitystä myymälän hinta-laatusuhteeseen. Myymälän asiakkaat eivät pitäneet myymälää kalliina, mutta olivat silti sitä mieltä, että hinnoissa on kuitenkin parantamisen varaa.

S-market Kuopion hintoja pidettiin systemaattisesti muihin myymälöihin nähden kalliimpana. Asiakkaiden mielikuva saattaa johtua osittain myymälän sijainnista ja siitä, että myymälässä on palvelutiski. Jotta myymälän yleisvaikutelmaan saataisiin asiakkaiden keskuudessa parannusta kaikin puolin, tulisi myymälän keskittyä selvästi enemmän myymälän vaikutelmaan, yleisilmeeseen sekä valikoimaan. Tämän myötä myös asiakkaiden hintamielikuva myymälästä saattaisi muuttua parempaan suuntaan. Kokemukseni kautta tiedän S-market Kuopion asiakkaiden olevan osaltaan vaativia ja he odottavat keskustan myymälältä paljon. Asiakaskunnalla saattoi siis olla vaikutusta heikompiin tuloksiin S-market Kuopion kohdalla. Myös myymälän sijainti asettaa myymälälle enemmän odotuksia ja kilpailu on kovempaa. Myös tästä syystä keskustan myymälän työympäristöön ja valikoimiin tulisi panostaa erityisen paljon, jotta myymälästä jäisi asiakkaille parempi mielikuva.

Tutkimus vastasi pääsääntöisesti niihin kysymyksiin, mitä lähdin työssä hakemaan. Oli mielenkiintoista tehdä vertailuja eri myymälöiden välillä ja nähdä, minkälaisia mielipide-eroja eri S-markettien välillä oli. Tulosten toivotaan tuovan uusia näkökulmia yrityksen kehittämiseen sekä ajatteluun yrityksen imagoon liittyen. Voidaan todeta, että vaikka S-marketit ovat ketjummyymälöitä ja konseptiltaan samanlaisia, niistä saadut mielikuvat eivät välttämättä ole samanlaisia. Mikäli S-markettien imagoa halutaan tulevaisuudessa lähteä kehittämään tai muuttamaan, tulisi kehittämisen lähteä johdosta. Johto luo tarvittavat korjaukset ja kehittämisstrategiat, joiden pohjalta myymälän toimintaa aletaan muuttaa kohti toivottua imagoa. Tämän jälkeen strategia siirretään myymälöihin ja sitä aletaan toteuttaa käytännössä.

Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo keväällä 2011, jolloin työn aihe ja toimeksiantaja tarkentuivat. Työn tekeminen omalle työpaikalle oli alusta asti selvää, koska minua kiinnostaa kehittää työpaikkani toimintaa. Työn varsinaiseen aiheeseen päädyttiin yhdessä esimiehen sekä opettajien avustuksella. Koska itselläni ei ole selvää käsitystä siitä, mitä asiakkaat myymälästäemme ajattelevat, halusin tehdä tutkimuksen, jossa selviäisi, minkälainen asiakkaiden mielikuva oikeasti on. Imago-tutkimus oli tähän tarkoitukseen sopiva ja aiheena kiinnostava. Aiheesta löytyi myös paljon kirjallisuutta. Työelämäyhteyden ja teorian avulla opinnäytetyöhön saatiin arvokasta käytännön tietoa, joka hyödynsi sekä opinnäytetyön tekijää että toimeksiantajaa. Opinnäytetyön aihe oli mielestäni hyvä ja mielenkiintoinen ja siitä löytyi riittävästi tietoa. Aihe oli hyvä toteuttaa myös siksi, ettei sellaista ollut aiemmin tehty kyseisille marketeille.

Tutkimus tehtiin määrällisenä kyselylomaketutkimuksena. Aineiston keruu Internet-kyselyä käyttämällä sujui vaivattomasti, mutta lomakkeen muokkaamiseen kului paljon aikaa. Tutkimuslomakkeen kysymysten muotoileminen oli haasteellinen prosessi, eikä lomake lopulta antanutkaan täysin vastauksia tutkimusongelmiin. Jälkikäteen ajateltuna lomakkeen kysymyksiä olisi kannattanut miettiä vieläkin tarkemmin peilausten niitä tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineistoa saatiin riittävästi, joskin sitä aina voisi olla enemmänkin. Tutkimustulosten saaminen vaatimusten mukaiseksi onnistui Heikki Likitalon avustuksella sekä opettelemalla itse kokeillen eri vaihtoehtoja. Oppimista tapahtui myös väistämättä tehtyjen virheiden kautta. Tuloksia laatiessa opin käyttämään sekä Exceliä että SPSS:ä, joiden kanssa alussa minulla oli melko paljon haasteita. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen olisi tuonut työhön laajempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Kahden tutkimusmenetelmän käyttäminen olisi kuitenkin tehnyt työstä liian laajan eivätkä resurssit olisi siihen riittäneet.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli minulle haasteellisin työvaihe. Etenkin teorian tiedon hankinta ja kirjoittaminen lähteistä vaati huolellisuutta ja sen myötä useita korjauksia. Jos tekisin työn uudestaan, panostaisin tekstin kirjoittamiseen huomattavasti enemmän. Pyrkisin heti kiinnittämään enemmän huomioita oikeinkirjoitukseen ja selkeisiin lauseisiin. Myös tutkimustulosten kirjoittaminen ja laatiminen eri ohjelmilla vaati minulta paljon aikaa ja perehtymistä ohjelmien käyttöön. Tutkimuksen tekeminen oli samalla työläin ja aikaa vievä vaihe. Tutkimuksen teossa mielenkiintoisinta oli tuloksiin tutustuminen ja niiden muokkaaminen eri ohjelmilla. Itseä jopa harmittaa, mitä kaikkea niistä olisi saanut irti, jos olisin perehtynyt vieläkin syvällisemmin erilaisiin analysointimenetelmiin sekä tilastotieteen opiskeluun.

Opinnäytetyöprosessissa opettavaisinta oli lähteiden, etenkin vieraskielisten lähteiden sekä niistä olennaisen löytäminen. Lähteitä löytyi runsaasti, mutta niiden taso ja sisältö vaihtelivat suuresti. Oli välillä todella haasteellista löytää tarkalleen haluamaansa tietoa vieraskielisistä artikkeleista. Suomenkielistä kirjallisuutta oli melko vaivatonta löytää.

Työn aikana tutkimuskysymykset muuttuivat jonkin verran, joka sekoitti hieman omia ajatuksia työstä. Tutkimuskysymysten pohtiminen ja laatiminen vielä paremmin ennen työn aloittamista, olisi voinut helpottaa työn tekoa ja tehdä työstä selkeämmän. Myös työn pohdintaan valmistautuminen koko työn aikana olisi mahdollistanut vieläkin paremman lopputuloksen. Jatkossa vastaavaa työtä tehdessä, kirjoittaisin työn teon aikana tulleet kaikki ideat ylös ja pitäisin päiväkirjaa ajatuksista tulevaa pohdintaa varten. Tällöin pohdinnan tekeminen olisi paljon vaivattomampaa, mitä se nyt oli.

Opinnäytetyön tekeminen oli kaiken kaikkiaan haastava ja opettavainen prosessi. Tutkimuksen tekeminen vaatii huolellisuutta ja täsmällistä keskittymistä aiheeseen. Tähän vaaditaan myös aikaa, jota minulla ei lapsen saannin jälkeen samalla tavalla työlle jäänyt. Työhön tulleen pitkän tauon takia, työtä oli aluksi vaikea jatkaa ja kirjoittaminen takkusi. Työ olisi ollut paremmassa muistissa, mikäli sen olisi pystynyt työstämään tauotta valmiiksi. Toisaalta lapsen syntymän aiheuttama tauko toi lisää aikaa kypsyttellä ajatuksia sekä tietynlaista etäisyyttä työpaikkaan, jolloin tuloksia ei tulkinut niin subjektiivisesti. Jälkeenpäin ajatellen tarkempi työn tekemisen suunnitteleminen ja aikataulutuksen olisi auttanut tekemään työtä johdonmukaisemmin. Koska työn tekemiseen oli vain muutama päivä viikossa, oli oltava motivaatiota sekä päättävyyttä, jotta työ eteni ja sain sen lopulta valmiiksi.

Oma osaaminen kehittyi opinnäytetyön tekemisen varrella ja toi minulle uusia näkökulmia työelämään. Vaikka motivaatio työhön meinasi jossain vaiheessa hieman hiipua, kiinnostus kuitenkin palasi mielenkiintoisten tulosten ja niiden tutkimisen myötä. Ottaen huomioon työhön käytetyn ajan rajallisuuden ja sen, että sen tekemiseen tuli pitkä tauko, joka valitettavasti näkyy työssä, olen tyytyväinen työn lopputulokseen.

Loppukiitokset

Opinnäytetyön tekeminen oli aikaa vievä ja haastava prosessi, joka koetteli välillä jopa perheemme elämää, siksi on hieno ja helpottava hetki saada työ viimein päätökseen. Erityiset kiitokset haluan esittää miehelleni, joka jaksoi tukea minua työn tekemisen aikana sekä anopilleni, joka hoiti tytärtäni aina silloin, kun kirjoitin työtäni. Ilman heidän tukeaan ei työni olisi valmistunut ajallaan.

LÄHTEET

- Aula , P.; & Mantere, S. 2005. Hyvä Yritys. Strateginen maineenhallinta.WS Bookwell Oy. Juva.
- Chang, C.A.;& Burke. R. 2007. Consumer choice of retail shopping aids. Journal of Retailing and Consumer Ser-vices. 14 (2007) 339 – 346.
- Dowling, G. 2002. Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance. Oxford University Press Inc. New York.
- Finne, S.; & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Fisher, W.P.; & Stenner, A.J. 2011 Integrating qualitative and quantitative research approaches via the phenomenological method. International Journal of Multiple Research Approaches. Vol. 5. Issue 1. 89 – 103.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Ws Bookwell Oy. Juva.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajaavaara ,P. 2008. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Hoch, S.; Bradley.E.; & Wansink, B. 1999. The Variety of An Assortiment. Journal Marketing Science. Vol.18. No.4, 1999. 572 – 546.
- Holström, M., & Torkkeli, S. 2011. Opiskelijoiden ostoskäyttäytyminen hedelmät ja vihannekset - osastolla. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Hsu, M., Huang, Y.; & Swanson, S. 2009. Grocery store image, travel distance, satisfaction and behavioral intentions. Evidence from a Midwest college town. International Journal of Retail & Distribution Management.Vol.38. No.2, 2010. 115 – 132.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Jollas Instituutti 2007. Oma Kauppa. Sinulle asiakas 2007.

Juholin, E. 2009 *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kalliokoski, T. 2011 *K-ruokakauppojen kanta-asiakkuuksien vahvistaminen. Kasvua venäjältä*. Capital Markets Day 15.11.2011. Viitattu 13.2.2012. <https://www.kesko.fi>

Kananen, J, 2008. *Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen opas*. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kananen, J. 2011 *Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Tampereen Yliopisto-paino Oy. Juvenes Print.

Karvonen, E. 1999. *Elämää mielikuvayhteiskunnassa*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, Helsinki.

Keppola, E. 2012. *Miksi Suomesta ei saa luomulihaa?* Taloussanomat. 22.6.2012

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. *Kauppan strategiosaaminen*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laiho, S. 2006. *Yrityksen visuaalisen linjan ja tavoiteimagon luominen*. Turun kaupungin painatuspalvelukeskus. Turku.

Markkanen, T. 1999. *Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. WSOY. Porvoo.

Nguyen, N.; & Leblanc, G. 2001. *Corporate image and corporate reputation in customers` retention decisions in services*. Journal of Retailing and Consumer Services 8 (2001) 227 - 236.

Nummenmaa, L. 2004. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Nupponen, S. 2012 Liha Suomessa jo Euroopan kalleinta – kallistuu yhä?
Taloussanomat 27.2.2012

Ou, W-M.; Abratt, R.; & Dion, P. 2006 The influence of retailer reputation on store patronage. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 13 (2006) 221 – 230

Pitkänen, K.P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj. Helsinki.

PTY vuosijulkaisu 2012. www.pty.fi Päivittäistavarakauppa 2012 – 2013. Pty:n vuosijulkaisu 2012. Luettu 20.2.2012

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut - strateginen markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo

Ruokatieto Yhdistys 2013. Ruokatieto. Liha. Luettu 13.2.2013.
www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus

Salin, V. 2002. PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. WS Bookwell Oy. Juva.

Santasalo, T.; & Koskela, K. 2003. Vähittäiskauppa Suomessa. Hakapaino Oy. Helsinki.

Schultz, M.; Hatch, M.; & Larsen, M. 2000. *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press Inc. New York.

Semejin, J.; van Riel, A.; & Ambrosini, A.B. 2004. Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. *Journal of Retailing and Consumer Services* 11 (2004) 247 – 258.

Somervuori, O. 2012. *Essays on behavioral pricing*. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS, 1799–4934; 124/2012.

S-ryhmä 2013 S-ryhmän S-kanava sivut. Luettu 20.2.2013. <http://www.s-kanava.fi>

Taulavuori, T. 2012. Kotimaiset Kasvikset ry. Kotimaisuus ratkaisee usein kasviskaupassa 20.2.2012. www.kasvikset.fi. Luettu 13.2.2013

Theodoris, P.; & Chatzipanagiotou, K. 2008. Store image attributes and customer satisfaction across different customer profiles within the supermarket sector in Greece. *European Journal of Marketing*. Vol.43 No.5/6 708 – 734.

Uimonen, R.; & Ikävalko, E. 1996. Mielikuvien maailma. Miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Viinamäki, L. 2007 toim. Erkki Saari. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino OY. Jyväskylä.

Virtanen, P. 2002. Tuoretta leipää, kiitos! Kehittyvä Elintarvike 1/2002.

von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. WS Bookwell Oy. Juva.

LIITTEET

S-market asiakaspaneeli: Kuopion alueen S-marketien imagokysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn Valitse myymälä jossa asioit/jonka toimintaan haluat vaikuttaa tässä kyselyssä:

- Keilankanta
- Kuopio
- Petonen
- Puijonlaakso
- Ykkösrasti
- EN ASIOI MISSÄÄN NÄISTÄ

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Ikä

- alle 30 vuotta
- 31 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 59 vuotta
- 60 tai yli

Ammattiasema

- Yrittäjä/johtavassa asemassa
- Toimihenkilö
- Työntekijä
- Opiskelija
- Eläkeläinen
- Työtön
- Muu, mikä? _____

Kuinka usein asioit liikkeessämme?

- noin kerran päivässä
- noin 4 - 6 kertaa viikossa
- noin 1 - 3 kertaa viikossa
- noin 1 - 3 kerta kuukaudessa
- harvemmin tai en koskaan

Miten seuraavat väittämät arvioimastasi myymälästä pitävät mielestäsi paikkaansa?

Valitse mielipiteesi mukainen vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Myymälän sijainti on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myymälä on edullinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myymälällä on houkuttelevat esillepanot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myymälä on korkealaatuinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myymälän henkilökunta on palvelualtista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myymälä on helppo ostospaikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myymälä on siisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valitse, mitkä vaihtoehdot koskevat seuraavia osastoja. Merkitse mielipidettäsi vastaava vaihtoehto. Mikäli useampi ominaisuus kuvaa seuraavia osastoja, voit valita useamman vaihtoehdon.

Jos jokin ominaisuus ei mielestäsi sovi yhteenkään alla mainituista osastoista, sinun ei tarvitse laittaa kohtaan mitään.

Arvioi vain niitä osastoja, joista sinulla on jokin mielikuva.

	Hedelmä- vihan- nesosasto	Leipäosasto	Eines- lihajalosteosasto	Lihaosasto	Kuiva elintarvike- osasto	Maito- osasto
Kilpailukykyinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monipuolinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Houkutteleva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korkealaatuinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kattava valikoima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotevalikoima on nykyaikainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitkä seuraavista asioista arvioimassasi myymälässä kaippa mielestäsi eniten kehittämistä?

Valitse seuraavista vaihtoehtoista 1 - 3 vaihtoehtoa

- Asiakaspalvelu
- Hinta-laatusuhde
- Tuotevalikoima
- Toimitilat
- Tuotteiden esillepano
- Yleisilme/siisteys

Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista myymälääsi koskevista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tuotevalikoima on laaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteet ovat korkealaatuisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esillepanot ovat houkuttelevia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden hinta-laatusuhde on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotevalikoima on nykyaikai- nen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka samaa tai eri mieltä olet myymäläsi tiloihin ja tilan käyttöön liittyvistä väittämistä? Valitse mielipidettäsi vastaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Myymälään saapuminen on helppoa	()	()	()	()	()
Myymälän yleisilme sisäntullessa on houkutteleva	()	()	()	()	()
Myymälän opasteet ovat sisäpuolella riittävät	()	()	()	()	()
Myymälän eri osastot löytää helposti	()	()	()	()	()

Mikä tai mitkä seuraavista osastoista kaipaa mielestäsi eniten kehitystä nykyisestä? Valitse 1-2 vaihtoehtoa

- Hedelmä-vihannesosasto
 Leipäosasto
 Eines-lihajalosteosasto
 Lihaosasto
 Maito-osasto

Miten kehittäisit edellä valitsemiasi osastoja? Omien mahdollisten kehitysideoiden lisäksi pyydämme sinua arvioimaan osastojen kehitystarpeita samalla valikoiman monipuolisuuden, hinta-laatu suhteen sekä korkean laadun näkökulmasta.

Mikä seuraavista tekijöistä vaikuttaa eniten siihen, että valitset juuri tämän myymälän ostospaikaksesi?

- () Sijainti
() Asiakasomistajuus
() Asiakaspalvelu
() Valikoima
() Tuoreus
() Laatu
() Hinta
() Jokin muu, mikä _____

Kuvaile vapaasti muutamien sanoin, minkälainen mielikuva sinulla on asioimastasi myymälästä?

Minkä yleisarvosanan antaisit asioimasi myymälän toiminnalle asteikolla 1-10 (1=Heikoin, 10=Paras).

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Arvioi seuraavien kauppojen toimintaa mainittujen asioiden tiimoilta ja anna mielipidettäsi vastaava arvio kyseisen kaupan kohdalla.

Palvelu

	Kiitettävä	Erittäin hyvä	Tyydyttävä	Hyvä	Välttävä	En osaa sanoa
Siwa	()	()	()	()	()	()
Valintatalo	()	()	()	()	()	()
K-supermarket	()	()	()	()	()	()
K-market	()	()	()	()	()	()
Oma S-market-myymläsi	()	()	()	()	()	()

Asiakkaiden arvostus

	Kiitettävä	Erittäin hyvä	Tyydyttävä	Hyvä	Välttävä	En osaa sanoa
Siwa	()	()	()	()	()	()
Valintatalo	()	()	()	()	()	()
K-supermarket	()	()	()	()	()	()
K-market	()	()	()	()	()	()
Oma S-market-myymläsi	()	()	()	()	()	()

Arvioi seuraavien kauppojen toimintaa mainittujen asioiden tiimoilta ja anna mielipidettäsi vastaava arvio kyseisen kaupan kohdalla.

Ammattitaitoinen henkilökunta

	Kiitettävä	Erittäin hyvä	Tyydyttävä	Hyvä	Välttävä	En osaa sanoa
Siwa	()	()	()	()	()	()
Valintatalo	()	()	()	()	()	()
K-supermarket	()	()	()	()	()	()
K-market	()	()	()	()	()	()
Oma S-market- myymäläsi	()	()	()	()	()	()

Monipuoliset valikoimat

	Kiitettävä	Erittäin hyvä	Tyydyttävä	Hyvä	Välttävä	En osaa sanoa
Siwa	()	()	()	()	()	()
Valintatalo	()	()	()	()	()	()
K-supermarket	()	()	()	()	()	()
K-market	()	()	()	()	()	()
Oma S-market- myymäläsi	()	()	()	()	()	()

Arvioi seuraavien kauppojen toimintaa mainittujen asioiden tiimoilta ja anna mielipidettäsi vastaava arvio kyseisen kaupan kohdalla.

Korkealaatuiset tuotteet

	Kiitettävä	Erittäin hyvä	Tyydyttävä	Hyvä	Välttävä	En osaa sanoa
Siwa	()	()	()	()	()	()
Valintatalo	()	()	()	()	()	()
K-supermarket	()	()	()	()	()	()
K-market	()	()	()	()	()	()
Oma S-market- myymäläsi	()	()	()	()	()	()

Turvallista asioida

		Kiitettävä	Erittäin hyvä	Tyydyttävä	Hyvä	Välttävä	En osaa sanoa
Siwa		()	()	()	()	()	()
Valintatalo		()	()	()	()	()	()
K-supermarket		()	()	()	()	()	()
K-market		()	()	()	()	()	()
Oma myymäläsi	S-market-	()	()	()	()	()	()

Arvioi seuraavien kauppojen toimintaa mainittujen asioiden tiimoilta ja anna mielipidettäsi vastaava arvio kyseisen kaupan kohdalla.

Hyvin hoidettu työympäristö

		Kiitettävä	Erittäin hyvä	Tyydyttävä	Hyvä	Välttävä	En osaa sanoa
Siwa		()	()	()	()	()	()
Valintatalo		()	()	()	()	()	()
K-supermarket		()	()	()	()	()	()
K-market		()	()	()	()	()	()
Oma myymäläsi	S-market-	()	()	()	()	()	()

Liite 2

Liite 2. Kuopion S-markettien asiakaspanelistien ikäjauman nykytilanne lukumäärinä ja prosentteina.

Myymälä	Keilankanta		Kuopio		Petonen		Puijonlaakso		Ykkösrasti		Yht.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		%
Ikä												
alle 25	1	10	10	10,1	1	1,3	5	7,7	1	0,9	18	5,5
25–34	3	40	24	24,2	21	26,6	14	21,5	34	30,1	96	29,5
35–44	1	10	10	10,1	1	9,1	3	4,6	31	27,4	46	14
45–59	0	0	29	29,3	26	32,9	22	33,8	39	34,5	116	36
60–69	1	10	15	15,2	4	5,1	8	12,3	6	5,3	34	10
yli 70	1	10	6	6,1	0	0	6	9,2	2	1,8	15	4,6

Liite 3

Liite 3. Osastojen kilpailukykyisyys kaikkien S-markettien kesken prosentteina vastanneista

Kilpailukyky	%
Hedelmä- ja vihannesosasto	55,2 %
Leipäosasto	42,1 %
Eines- ja lihajalosteosasto	27,6 %
Lihaosasto	26,9 %
Kuiva elintarvikeosasto	36,6 %
Maito-osasto	51,0 %

Liite 4. Osastojen monipuolisuus kaikkien S-markettien kesken prosentteina vastanneista

Monipuolisuus	%
Hedelmä- ja vihanneosasto	61,1 %
Leipäosasto	49,7 %
Eines- ja lihajalosteosasto	40,7 %
Lihaosasto	32,9 %
Kuiva elintarvikeosasto	46,7 %
Maito-osasto	54,5 %

Liite 5

Liite 5. Osastojen houkuttelevuus kaikkien S-markettien kesken prosentteina vastanneista

Houkuttelevuus	%
Hedelmä- ja vihannesosasto	61,0 %
Leipäosasto	30,0 %
Eines- ja lihajalosteosasto	15,0 %
Lihaosasto	26,0 %
Kuiva elintarvikeosasto	13,0 %
Maito-osasto	19,0 %

Liite 6

Liite 6. Osastojen korkealaatuisuus kaikkien S-markettien kesken prosentteina vastanneista

<u>Korkealaatuisuus</u>	<u>%</u>
Hedelmä- ja vihannesosasto	45,9 %
Leipäosasto	42,2 %
Eines- ja lihajalosteosasto	27,5 %
Lihaosasto	40,4 %
Kuiva elintarvikeosasto	30,3 %
Maito-osasto	41,3 %

Liite 7. Osastojen valikoiman kattavuus kaikkien S-markettien kesken prosentteina vastanneista

Kattava valikoima

Hedelmä- ja vihannesosasto	51,6 %
Leipäosasto	45,9 %
Eines- ja lihajalosteosasto	32,1 %
Lihaosasto	27,7 %
Kuiva elintarvikeosasto	45,9 %
Maito-osasto	59,7 %

Liite 8. Osastojen selkeys kaikkien S-markettien kesken prosentteina vastanneista

<u>Selkeys</u>	<u>%</u>
Hedelmä- ja vihannesosasto	60,6 %
Leipäosasto	48,5 %
Eines- ja lihajalosteosasto	41,2 %
Lihaosasto	47,3 %
Kuiva elintarvikeosasto	37,6 %
Maito-osasto	52,7 %

Liite 9

Liite 9. Osastojen tuotevalikoiman nykyaikaisuus eri S-markettien kesken prosentteina vastanneista

Tuotevalikoiman nykyaikaisuus	%
Hedelmä- ja vihannesosasto	52,9 %
Leipäosasto	45,0 %
Eines- ja lihajalosteosasto	36,4 %
Lihaosasto	32,1 %
Kuiva elintarvikeosasto	45,7 %
Maito-osasto	51,4 %

Liite 10. Osastojen kehittäminen prosentteina vastanneista

