

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrittäjyys

2015

Sinikka Mäkinen ja Sami Salmenoja

ORGANISAATIOKUVAN RAKENTAMINEN JA HALLINTA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sinikka Mäkinen ja Sami Salmenoja

ORGANISAATIOKUVAN RAKENTAMINEN JA HALLINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Turun Kauppahallin tulisi profiloida identiteettiään tavoittaakseen kohderyhmänsä ja mahdollistaakseen toivotunlaisen imagon syntymisen niiden keskuudessa. Tutkimalla asiakkuuksien luonnetta sekä asiakkaiden toiveita Kauppahallin toimintaan liittyen, haluttiin löytää Kauppahallin tarpeisiin sopivia keinoja asiakkuuksien rakentamiseen. Huomiota kiinnitettiin erityisesti asiakkuuksien kestoon ja aktiivisuuteen. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota Kauppahalli pystyy hyödyntämään tavoittellessaan asiakasuskollisuutta sekä uusia nuoria asiakkaita.

Työssä käsitellään organisaatiokuvaa ja sen hallintaa, mainetta ja maineenhallintaa sekä asiakkuuksien rakentamista. Turun Kauppahallin identiteettiä ja profiilia kartoitettiin haastatteleamalla 23 Kauppahallin yrittäjää tai siellä työskentelevää henkilöä. Imagoa, mainetta ja asiakkuuksien luonnetta selvitettiin haastatteleamalla 20 kuluttajaa. Kuluttajista 10 oli tämänhetkisiä asiakkaita, kun taas toiset 10 eivät juurikaan käyttäneet Kauppahallin palveluja tai tuotteita. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina syksyn 2014 aikana.

Yrittäjien haastatteluista selvisi, että Kauppahallin identiteetti on hajanainen. Kauppahallilla on pitkä historia ja sen vaikutus näkyy edelleen. Muuttuneet markkinat ovat kuitenkin tuoneet mukanaan uusia piirteitä. Syksyn 2013 aikana valmistuneella tilojen ja tarjonnan uudistuksella on pyritty nuorentamaan identiteettiä, mutta muutosten sisäistäminen vaatii vielä aikaa. Kuluttajia haastatteleamalla saatiin selville Kauppahallin imago, joka vastasi melko hyvin identiteettiä, vaikka suunnitelmalliseen profilointiin ei ole panostettu. Kuluttajat sekä osa yrittäjistä näkivät kuitenkin Kauppahallin ainoana kohderymänä iäkkäät ja varakkaat ihmiset. Tämänhetkiseen identiteettiin kuuluvat perinteisten lisäksi myös modernit ja nuorekkaat palvelut sekä tuotteet. Niiden myötä kohderyhmään kuuluvat nykyään myös nuoret aikuiset. Vaikka kaikki kuluttajat eivät kokeneetkaan Kauppahallin olevan tarkoitettu juuri heille, oli sen maine heidänkin mielestään pelkästään positiivinen. Haastatteluissa ilmeni, että tämänhetkiset asiakkuudet ovat suurimmaksi osaksi pitkäaikaisia, mutta ostoksia asiakkaat tekevät melko harvoin. Kuluttajat sekä yrittäjät toivoivat Kauppahallin tekevän aktiivisempaa työtä asiakkaiden tavoittamiseksi.

Turun Kauppahallin on syytä kiinnittää jatkossa aiempaa enemmän huomioita identiteettinsä yhtenäistämiseen ja suunnitelmalliseen profilointiin. Kauppahalli on laajentanut kohderyhmäänsä viime vuosien aikana erityisesti nuoriin kuluttajiin, mutta muutosta ei ole saatu viestittyä kuluttajille. Oikean kohderyhmän tavoittaminen on ensiarvoisen tärkeää Kauppahallin toiminnan kannattavuudelle tulevaisuudessa. Asiakkuuksien rakentamiseksi Kauppahallin on käytettävä keinoja, joiden hallinta ei vaadi suuria resursseja.

ASIASANAT:

organisaatiokuva, imago, maine, profilointi, asiakkuuksien rakentaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in business | Entrepreneurship

2015 | 57

Instructor Maija Nolvi

Sinikka Mäkinen and Sami Salmenoja

BUILDING AND MANAGING OF AN ORGANIZATIONAL IMAGE

The objective of this bachelor's thesis was to study how Turku Market Hall should do the profiling of its identity so that it would reach the desired target groups and enable them to build a desirable image of Turku Market Hall. The objective was also to study the nature of current customerships and how it could be possible for Turku Market Hall to develop customer relations in purpose of developing customer loyalty and persuading new younger customers to use the services provided by the market hall.

This thesis addresses the image and the reputation of an organization and how to control them. The building of customerships is also a subject that is addressed in this thesis. The identity and the profile of Turku Market Hall were surveyed by interviewing 23 of the market hall's entrepreneurs or their employees. The image, reputation and the nature of Turku Market Hall's customerships were surveyed by interviewing twenty customers of which 10 were regular customers of the market hall. The other 10 didn't use the market hall's services regularly. The interviews were carried out as themed interviews in the fall of 2014.

From the entrepreneur interviews it became clear that the identity of Turku Market Hall is incoherent. The market hall has a long history that still affects its operation but the changed market has also brought new features along with it. The renewal of the premises and the selection in 2013, strived to rejuvenate the identity of the market hall. The internalization of this new identity will still take time. The image was studied by interviewing consumers and it was fairly well aligned with the identity although there has been no real input in the profiling. Still the consumers and a part of the entrepreneurs named the elderly and the wealthy as the only target group of the market hall. The current identity includes modern and youthful products and services and therefore also young adults should be considered as a target group. Although all the consumers did not consider the market hall suitable for their needs, all the interviewees saw its reputation as purely positive. It came up in the interviews that the current customerships are long-term, but the purchases made by the customers were rather infrequent. Both the consumers and the entrepreneurs hoped to see the market hall work more actively in reaching the customers.

It is important for Turku Market Hall to pay more attention to unifying its identity and systemizing its profiling. The image and identity of the market hall were very similar. Even so, there is no reason to let the image to develop by accident. The market hall has widened its target group but there have been problems in getting the message through to consumers. Reaching the right target groups is very important if the market hall intends to keep its operation profitable in the future. In the building of its customerships, Turku Market Hall needs means which do not require large amounts of resources.

KEYWORDS:

Organizational image, image, reputation, design management, building of customerships

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ORGANISAATIOKUVA JA MAINE	7
2.1 Organisaatiokuva	7
2.2 Maine	11
3 ORGANISAATIOKUVAN JA MAINEEN HALLINTA	15
3.1 Design management	15
3.2 Maineenhallinta	21
4 ASIAKASSUHTEIDEN RAKENTAMINEN	26
4.1 Asiakkuudenhallinta	26
4.2 Asiakkuuden elinkaari	28
4.3 Asiakkuustyö	30
4.4 Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen	32
5 TUTKIMUS TURUN KAUPPAHALLIN ORGANISAATIOKUVASTA JA ASIAKKUUKSISTA	34
5.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus	36
5.2 Tulokset yrittäjien haastatteluista	38
5.3 Tulokset kuluttajien haastatteluista	43
6 YHTEENVETO	47
7 POHDINTA	54
LÄHTEET	56

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelujen teemat.

KUVAT

Kuva 1. Turun Kauppahalli (Zache 2007).	34
Kuva 2. Hallin Sali (Turun kaupunki 2013).	35
Kuva 3. Tunnelmallinen Hallin Sali (Turun Sanomat 2013).	53

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaatiokuvan muodostuminen (Kortetjärvi-Nurmi 2009, 10).	7
Kuvio 2. Imagon muodostuminen (Rope & Methner 2001, 87).	10
Kuvio 3. Keskeisen sanoman välittyminen, yksinkertaistus (Poikolainen 1994, 30).	16
Kuvio 4. Design management -prosessi (Poikolainen 1994, 40).	19
Kuvio 5. Suomalaisten organisaatioiden maineen muodostavat tekijät (Aula & Mantere 2005, 42).	22
Kuvio 6. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17).	28

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee organisaatiokuvaa ja mainetta sekä niiden muodostumista ja asiakassuhteiden rakentamista niin yleisellä tasolla kuin tarkemmin Turun Kauppahallin (jatkossa myös Kauppahalli) näkökulmasta. Opinnäytetyön empiirinen osa tehdään Turun kaupungin kiinteistöliikelaitoksen toimeksiannosta. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, joilla haastatellaan Kauppahallissa toimivia yrittäjiä ja heidän työntekijöitään sekä kuluttajia. Haastattelujen avulla halutaan selvittää, millainen maine, identiteetti, profiili ja imago Turun Kauppahallilla on syksyllä 2014. Sopivien asiakkuuksien rakentamisen keinojen löytämiseksi, kuluttajahaastatteluilla tutkitaan myös, millaisia Kauppahallin asiakassuhteet ovat luonteeltaan ja minkälaisia toiveita asiakkailta on Kauppahallin toimintaan liittyen. Opinnäytetyössä selvitetään, kuinka organisaatiokuvaa ja mainetta voidaan muokata ja mihin tekijöihin juuri Turun Kauppahallin tulisi keskittyä niiden rakentamisessa.

Kauppahallin organisaatiokuvaa sekä asiakkuuksia halutaan tutkia, koska on selvää, että ilman nuoren sukupolven asiakkaita Kauppahalli ei pysty toimimaan kannattavasti tulevaisuudessa. Myös Kauppahallin, kuten kaikkien muiden kaupallisten toimijoiden, on pysyttävä muuttuvien markkinoiden mukana ja tunnettava kuluttajien nykyiset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet.

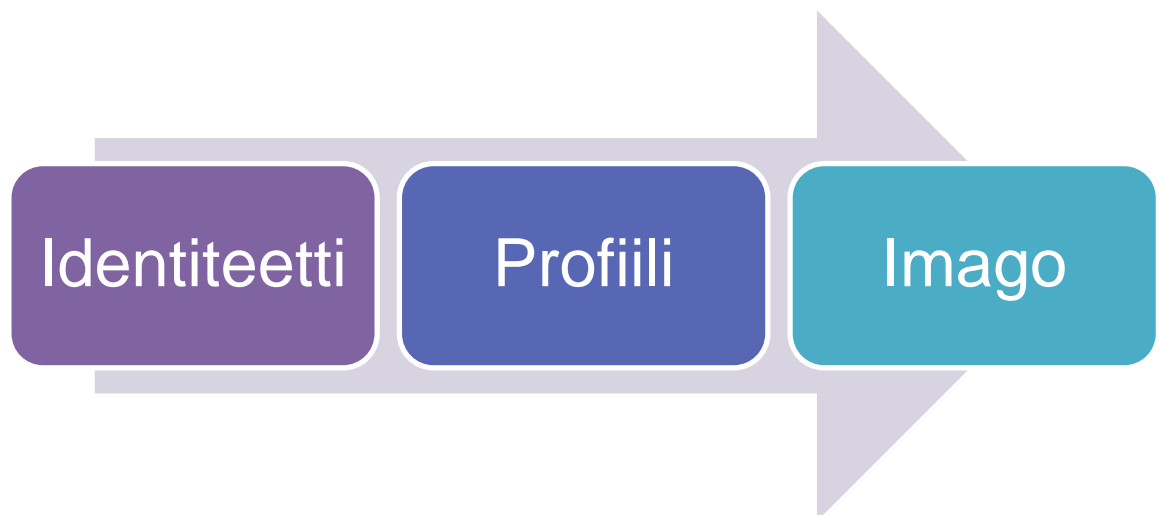
Tietoperusta lähtee liikkeelle organisaatiokuvan ja maineen muodostumisesta sekä niiden rakentamisesta ja hallinnasta. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään asiakkuuksien rakentamista. Tietoperustan jälkeen esitellään toteutettu tutkimus ja kerätty aineisto. Aineiston perusteella pohditaan mistä Kauppahallin identiteetti muodostuu, kuinka profiloinnissa on onnistuttu ja verrataan imagoa tavoiteprofiiliin. Lisäksi pohditaan millaisia keinoja Kauppahalli voisi käyttää asiakkuksiensa rakentamisessa. Pohdinta kokoaa ajatukset tämän opinnäytetyön toteutuksen onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta

2 ORGANISAATIOKUVA JA MAINE

Tämä luku käsittelee organisaatiokuvaa sekä mainetta ja niiden muodostumista. Organisaatiokuva on laaja ja vaikeasti määriteltävä käsite ja sen käytössä ilmenee eroja. Organisaatiokuvasta on olemassa monia erilaisia näkemyksiä ja siksi käsitteen sisältö on riippuvainen käyttäjästä. Tämä luku käsittelee organisaatiokuvaa identiteetin, profiilin ja imagon muodostamana kokonaisuutena. Maine on käsitteenä organisaatiokuvaa selkeämpi ja helpompi ymmärtää. Organisaation maine on sidosryhmien siitä muodostama arvio ja käsitys.

2.1 Organisaatiokuva

Uskottava organisaatiokuva on liiketoiminnan voimavara ja aineeton pääoma, jolla on suuri merkitys organisaatiolle. Hyvä organisaatiokuva auttaa organisaatiota niin osaavan työvoiman kuin uusien asiakkaiden hankinnassa sekä asiakkaiden tyytyväisyyden ja uskollisuuden edistämässä. (Taloustutkimus Oy 2015.) Organisaatiokuva muodostuu (kuvio 1) organisaation identiteetistä, profiilista ja imagosta (Kortetjärvi-Nurmi 2009, 10).



Kuvio 1. Organisaatiokuvan muodostuminen (Kortetjärvi-Nurmi 2009, 10).

Organisaation identiteetti kertoo, mitä organisaatio todella on ja miten se toimii. Identiteetti pitää sisällään muun muassa organisaation arvot, periaatteet, visiot, tehtävät, tavoitteet, palvelut ja tuotteet. (Poikolainen 1994, 26; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 10.) Identiteetti luo raamit sille, minkälainen imago organisaatiolle lopulta voi syntyä (Rope & Mether 2001, 119). Hajanainen identiteetti on huono pohja hyvän imagon ja organisaatiokuvan muodostamiselle ja siksi identiteettiä on syytä ylläpitää ja ohjata jatkuvasti (Poikolainen 1994, 26–29).

Johdon rooli organisaation identiteetin syntymisessä on merkittävä ja sen on selkeästi määritettävä liiketoiminnan suunta. Johdon käyttäytyminen viestii myös liiketoiminnan prioriteeteista ja vaikuttaa alaisten toimintaan merkittävästi. Johdon on toimittava henkilöstölleen suunnannäyttäjänä. Jokainen työntekijä viestittää organisaation arvoja ja kulttuuria työ- ja vapaa-ajallaan, joten on tärkeää, että henkilöstön mielikuva omasta organisaatiosta, eli sisäinen organisaatiokuva, on positiivinen. Henkilöstön on lisäksi omaksuttava johdon määrittelemät arvot ja visio sekä tunnettava organisaation heikkoudet ja vahvuudet. (Isohookana 2007, 21–22; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 10–11.)

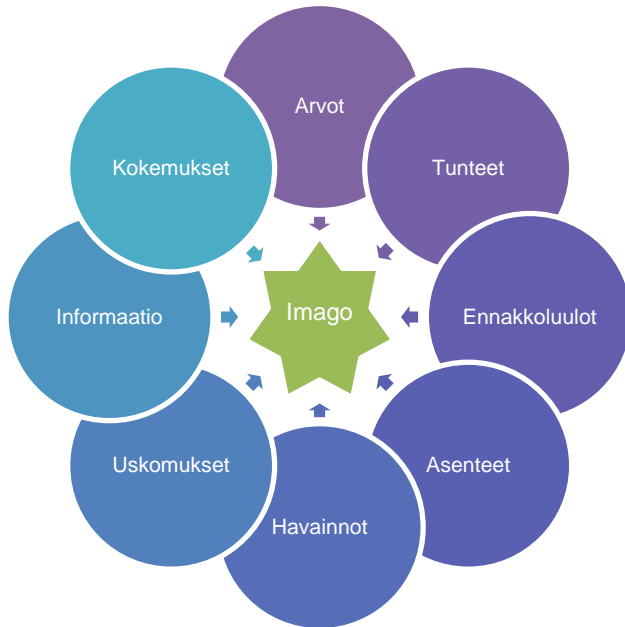
Profiili on se mielikuva, jonka organisaatio haluaa itsestään näkyvän. Profilointi tarkoittaa yrityksen tietoista ja suunnitelmallista toimintaa, jolla viestitään sidosryhmille yrityksen identiteettiä. Identiteetistä tuodaan esiin niitä piirteitä, joiden uskotaan erottavan oman organisaation kilpailijoista ja saavan aikaiseksi toivotun vaikutuksen sidosryhmissä. (Poikolainen 1994, 27; Kortetjärvi-Nurmi 2009, 13.)

Ennen kuin profilointia voidaan toteuttaa, on määritettävä organisaation tavoiteprofiili ja perussanomat. Tavoiteprofiili luodaan määrittelemällä organisaatiolle mahdolliset imago-ominaisuudet. Tavoiteprofiilin on perustuttava organisaation todelliseen toimintaan, eikä sitä voida koota pelkkien toivekuvien varaan. (Rope & Mether 2001, 108.) Perussanomat kuvaavat yrityksen identiteetin perusteita. Miksi yritys on tärkeä sidosryhmilleen? Miten se toimii? Mihin se pyrkii? Tarkoituksena on tuoda esiin yrityksen vahvuudet ja keinot kilpailijoista erottautumiseksi. Perussanomat ohjaavat yrityksen profilointia. Yrityksessä määritellyt perussanomat välitetään hallitusti sidosryhmille tuotteiden ja palvelujen, toimin-

taympäristön, henkilöstön käyttäytymisen ja viestinnän kautta. Kun perussanomat saadaan heijastettua käytännön toiminnassa, muotoutuvat ne mielikuviksi sidosryhmien mielissä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 13.)

Imagolla tarkoitetaan organisaation sidosryhmien siitä muodostamaa mielikuvaa. (Poikolainen 1994, 27; Kortetjärvi-Nurmi 2009, 10). Imagoon keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation nimi, visuaalinen ilme ja viestien perussanoma. Nimi on ensimmäisiä asioita, joihin asiakas organisaatiossa kiinnittää huomion. Sen perusteella asiakas voi päätellä minkä tyyppisestä organisaatiosta on kyse. Joskus imagoa voidaan luoda nimiassosiaation avulla. Esimerkiksi Greenpeace on organisaatio, jolla on vahva nimen sisältöassosiaatio. Organisaation visuaalinen ilme muodostuu kaikesta siitä, mikä näkyy yrityksestä ulospäin, kuten toimintaympäristöstä, tuotteista, palveluista, nimestä, logosta ja liikemerkistä sekä esimerkiksi internetsivuista ja henkilöstön ulkoasusta. (Rope 2005, 59–63; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 14.)

Suomen kielen sanakirjan mukaan mielikuvalla tarkoitetaan sisäistä, psyykkistä kuvaa, kuvitelmaa, mieleen jäänyttä vaikutelmaa jostakin. Imagoon vaikuttavat viestin vastaanottajan asenteet, tunteet, kokemukset ja uskomukset (kuvio 2) ja se on aina henkilön muodostama subjektiivinen käsitys organisaatiosta. Sidosryhmät muodostavat organisaatiosta imagon, vaikka organisaatio ei sitä tietoisesti itse rakentaisikaan. (Rope 2000, 175–176.)



Kuvio 2. Imagon muodostuminen (Rope & Mether 2001, 87).

Ihmisen *arvomaailma* on pohja kaikille tulkinnoille, joita ihminen tekee. *Tunteet* taas suuntaavat ihmisen kiinnostuksia ja *ennakkoluulot* leimaavat tarkasteltavaa asiaa. Nämä kolme asiaa yhdessä muodostavat ihmisen asenteet. Kun ihminen havainnoi viestejä, hänen asenteensa vaikuttavat siihen, minkä merkityksen viestin sisältö lopulta saa. Jos viestin lähettäjä koetaan negatiivisena, viesti jää usein huomioimatta. Jos vastaanottajan asenne viestin lähettäjää kohtaan on positiivinen, hän on usein valmis hyväksymään viestin. Ihminen haluaa vahvistaa omia uskomuksiaan, ja näin ollen myös ne ohjaavat viestien valikoimista. Informaatio, jota organisaatio lähettää, tulkitaan aina vastaanottajan organisaatiosta muodostaman kuvan läpi. Ihmisten kokemukset ovat aina subjektiivisia, ja ne vaikuttavat osaltaan imagon muodostumiseen. (Rope 2000, 178–179.)

Ihmisten tunteisiin, asenteisiin ja heidän kokemuksiinsa sekä siihen informaatioon, jota heille jaetaan, organisaatio voi vaikuttaa markkinoinnilla. Tunteisiin voidaan vaikuttaa erityisesti mainonnalla käyttämällä hyväksi niitä emotionaalisia tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Tällöin on oltava selvillä ihmisen ylemmän tason tarveperustoista. (Rope & Mether 2001, 87.) Maslowin tarvehierarkian mukaan fysiologisten sekä turvallisuuden tarpeiden jälkeen ihminen pyrkii tyydyttämään ylemmän tason tarpeita, joihin kuuluvat yhteenkuuluvuuden

ja rakkauden tarpeet, arvostetuksi tulemisen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Asenteisiin voidaan vaikuttaa viestinnällisin keinoin. Informaatiolla tarkoitetaan sekä organisaation itse tuottamaa, että muuta tiedotusvälineiden tuottamaa viestintää. (Rope & Methner 2001, 88.)

Myös jokaisen ihmisen yksilöllinen tapa havainnoida ympäristöään vaikuttaa mielikuvien ja imagon muodostumiseen. Tänä päivänä vallitsevan informaation tulvan alla ihmiset joutuvat valitsemaan vastaanotettavia viestejä. Viestin valikoitumiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten esimerkiksi sukupuoli, ikä, tunnetila ja persoonallisuus sekä sosiaaliset tekijät, kuten yhteiskunta, sosiaalinen normisto, viiteryhmät ja ryhmäpaine. (Rope & Methner 2001, 79–80.)

2.2 Maine

Sanoihin organisaatiokuva ja imago liitetään usein negatiivisia ajatuksia. Tämä johtuu siitä, että maineensa menettäneiden organisaatioiden imagoa on aikoinaan pyritty kiillottamaan pelkkien ulkoisten ja visuaalisten muutosten avulla. Maine taas perustuu organisaation todellisiin tekoihin ja luottamukseen ja niitä halutaan maineenhallinnassa korostaa. (Pitkänen 2001, 15–16.)

Maine muodostuu tarinoista, jotka kulkevat sidosryhmissä. Tarinat taas rakentuvat organisaation ja sen sidosryhmien kanssakäymisestä muodostuneista kokemuksista ja mielipiteistä. Näihin kanssakäymisiin osapuolet tuovat koko arvomaailmansa, ennakkoluulonsa, kulttuurinsa, tietonsa ja taitonsa. (Aula & Heinonen 2011, 12.) Maine on kaikkien organisaatiolle merkityksellisten ryhmien siitä muodostama kokonaiskäsitelmä. (Aula & Heinonen 2002, 174–175.) Lisäksi maineen muodostumiseen vaikuttaa organisaatiosta eri medioissa muodostuva julkisuuskuva sekä sosiaalisissa verkostoissa liikkuvat tarinat ja informaatio. (Aula & Manttere 2005, 34).

Maineen sisältö vaihtelee erilaisissa liiketoimintaympäristöissä ja siihen vaikuttavat taloudelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset arvot sekä niissä tapahtuvat muutokset. Eri sidosryhmät myös arvottavat maineen tekijöitä eri tavoin. Asiakkaita kiin-

nostavat luonnollisesti organisaation tuotteet ja palvelut, kun taas sijoittajia kiinnostaa enemmän sen taloudellinen menestys ja siihen liitettävät maineen tekijät. (Aula & Mantere 2005, 40–44)

Mainenäkemymiä ja -malleja on useita erilaisia. Aulan ja Mantereen (2005, 54–56) mukaan eri koulukunnille on syntynyt omat mainekielensä ja tapansa viestiä maineesta. Näistä näkemyksistä voidaan eritellä kolme toistensa kanssa riitelevää näkökulmaa. Aula ja Mantere kutsuvat niitä omaisuus-, tarina- ja kansalaisuusmaineeksi.

Omaisuus-näkökulma pyrkii antamaan kaikille organisaation toimintaan liittyville asioille arvon. Sen mukaan maine on organisaation omaisuutta ja sen kontrolloitavissa. Aina, kun organisaatio tekee jotain hyvää, sen mainepääoma kasvaa. Hyvän maineen ajatellaan muun muassa kasvattavan organisaation markkinaosuutta, alentavan tuotteiden ja palvelujen markkinointi- ja jakelukustannuksia sekä auttavan positiivisen julkisuuden syntymistä. Monien tutkimusten mukaan maineella onkin yhteys taloudellisiin tunnuslukuihin ja maineen menetyksellä voi olla merkittäviä negatiivisia vaikutuksia organisaation talouteen. (Aula & Mantere 2005, 56–58.)

Tarina-näkökulma korostaa tarinoiden osuutta maineen synnyssä. Tämän näkökulman mukaan tarinat voidaan jakaa kahteen eri osaan. Organisaatiotarinoiden avulla organisaatio kertoo tuotteistaan, ihmisistä, menneestä ja tulevasta sekä nykyhetkestä. Nykyhetkeä kuvataan kertomalla siitä, millainen organisaation identiteetti on ja tulevaisuutta avataan vision ja mission avulla. Organisaatiotarinat eivät voi olla satua, vaan niiden pitää olla uskottavia ja perustua organisaation todelliseen toimintaan. Organisaatiotarinoiden lisäksi tarinat ovat olemassa ihmisten keskuudessa joukkona pieniä katkelmia, joista ihmiset muodostavat organisaation maineen. Ne eivät koskaan ole yksiselitteisiä, vaan kuulija tai lukija tekee siitä aina oman tulkintansa. Näin syntyvä tarinamaine on heikosti organisaation johdettavissa. Merkittävä ero omaisuus-näkökulmaan löytyy omistavasta osapuolesta. Tarinamaineen rakentavat ja omistavat sidosryhmät, ei organisaatio. Toinen merkittävä ero on se, että tarinamaineessa keskeisin tekijä ei ole raha vaan kommunikaatio. (Aula & Mantere 2005, 61–63.)

Kansalaisuus-näkökulman mukaan maine perustuu organisaation näkyvälle eettiselle toiminnalle. Tällöin ajatuksena on, että kun organisaatiossa tehdään ympäristöä ja yhteiskuntaa koskevia päätöksiä, siellä ollaan valmiita tinkimään taloudellisesta menestyksestä. Organisaatio on organisaatiokansalainen ja sillä on samat vastuut kuin muillakin kansalaisilla. Kansalaisuus-näkökulman mukaan vastuullisuus on maineen ydin ja vastuullisella toiminnalla organisaation on mahdollista kohottaa mainettaan. Ilman vastuullista toimintaa organisaatio ja maine eivät voi olla hyviä. Hyvälle organisaatiolle vastuullisuus on itsestään selvä asia. (Aula & Mantere 2005, 64–67.)

Mainetta tulisi katsoa kaikista edellä mainituista näkökulmista. Maine lähtee aina organisaation sisältä. Vahva identiteetti ja hyvät teot eli kansalaisuus rakentavat perustan hyvälle maineelle. Koska lopulta maine syntyy kuitenkin organisaation ulkopuolella, on myös viestinnällä eli tarinoilla oma merkityksensä. Omaisuusmainetta taas muodostetaan hyvien suhteiden kautta. Niin sisäisiä kuin ulkoisia suhteita on hoidettava hyvin. (Aula & Heinonen 2002, 175; Aula & Mantere 2005, 71–72.)

Eri sidosryhmät ovat organisaatiolle eriarvoisia ja niiden tärkeys vaihtelee myös ajan myötä. Maineen kannalta tärkeimmät sidosryhmät ovat kuitenkin organisaation henkilöstö ja asiakkaat. Maine määrittää organisaation ja sidosryhmien välillä syntyvien suhteiden laatua, sillä se vaikuttaa organisaation vetovoimaan ja sidosryhmien käyttäytymiseen. Hyvä maine auttaa organisaatiota osaavien työntekijöiden rekrytoinnissa ja pitämisessä sekä kannustaa henkilöstöä tuottavuuden ja kannattavuuden tavoitteluun. Lisäksi se houkuttelee asiakkaita ja vahvistaa organisaation markkinaosuutta. Vetovoimaisella organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet taloudelliseen menestymiseen. (Aula & Mantere 2005, 33–36.)

Hyvä maine vaikuttaa organisaatioon usealla eri tavalla. *Arvostus* organisaatiota kohtaan tarkoittaa sitä, että siihen luotetaan ja sitä kunnioitetaan. Sidosryhmien luottamuksen saavutettuaan, organisaation on helpompaa rakentaa ja hallita mainetta. Organisaation taloudellista menestystä hyvä maine kartuttaa *arvovaiikutuksen* avulla. Lisäksi se kartuttaa organisaation aineetonta arvoa eli mainepääomaa, joka saattaa olla arvoltaan jopa suurempi kuin muu pääoma. Hyvällä

maineella on myös organisaatioille tärkeä *suojavaikutus*, joka suojaa kriisitilanteissa. Se lieventää negatiivisten tapahtumien vaikutuksia asiakkaissa. Hyvämaineiselle organisaatiolle annetaankin usein anteeksi, koska sillä on asiakkaiden arvostus ja luottamus.

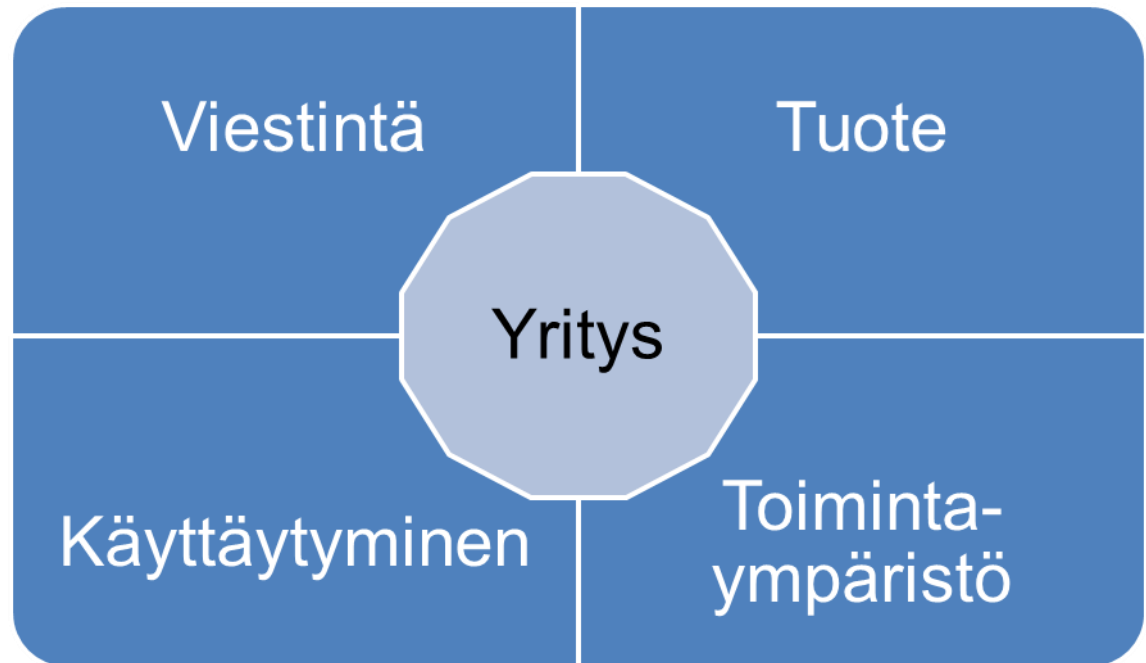
3 ORGANISAATIOKUVAN JA MAINEEN HALLINTA

Sekä organisaatiokuvan että maineen hallinnalla pyritään liiketoiminnassa menestymiseen kiristyvässä kilpailutilanteessa. Asiakkaisiin ja muihin, niin sisäisiin kuin ulkoisiin, sidosryhmiin sekä niiden näkemyksiin organisaatiosta halutaan vaikuttaa. (Poikolainen 1994, 25; Rope & Methner 2001, 99.) Tässä luvussa esitellään työkaluja organisaatiokuvan ja maineen hallintaan.

3.1 Design management

Design management on käsite, joka on hyvin moniulotteinen, eikä se suoraan suomennettuna vastaa alkuperäistä merkitystään. Siksi design management on terminä vakiintunut myös suomen kieleen. Design management on organisaation toimintamalli ja työkalu, jossa visuaalista muotoilua käytetään ohjaamaan viestinnän visuaalisia elementtejä. Sen avulla vaikutetaan organisaatiosta muodostuvaan kuvaan ja ohjataan sitä haluttuun suuntaan. Design managementin avulla viestitään organisaation ideologiaa ja arvoja eli keskeistä sanomaa visuaalisesti. Sen avulla pyritään luomaan organisaatiolle yhtenäistä imagoa ja vahvistamaan organisaation kilpailukykyä. (Nieminen 2004, 48–51.)

Organisaation *keskeinen sanoma* on se asia, jota se haluaa heijastaa identiteettistään ulospäin. Se välittyy neljän osa-alueen: viestinnän, tuotteen, käyttäytymisen ja toimintaympäristön kautta (kuvio 3).



Kuvio 3. Keskeisen sanoman välittyminen, yksinkertaistus (Poikolainen 1994, 30).

Nämä neljä osa-aluetta ovat kytköksissä toisiinsa ja niiden kautta tapahtuu organisaation profilointi. Organisaatiosta riippuen, jotkut osa-alueet ovat tärkeämpiä kuin toiset. Design management -prosessissa on tarkoitus kehittää organisaatiolle merkityksellisintä osa-aluetta ja suunnitella muut osa-alueet toimimaan sen tukena. (Poikolainen 1994, 30–31.)

Tuote ja palvelu

Tuote voi olla esimerkiksi konkreettinen pala muovia, palvelu tai järjestelmä, joka on edellisten yhdistelmä. (Poikolainen ym. 1994, 47–52). Jos organisaation keskeisen sanoman tärkein viestintäkanava on tuote tai palvelu, rakennetaan design management -prosessissa merkkejä ja merkityksiä näiden ympärille. (Poikolainen 1994, 30). Tuote on tärkeä osa organisaatiota, koska sen välityksellä asiakas saa konkreettisen todisteen organisaation toiminnasta. Design management -työkalua voidaan hyödyntää kahdella alueella: tuotekuvan hallinnassa ja tuotteen sekä tuotevalikoiman suunnittelussa hallitun organisaatiokuvan rakentamiseksi. Kun tuotetta aletaan suunnitella, on tarkoituksena aina täyttää jokin asiakkaan

tarve. Joissakin tapauksissa organisaation tarjoama uusi teknologia vaikuttaa tuotteen muodostumiseen muokkaamalla asiakkaan tarvetta suuntaan, josta tämä ei ollut edes tietoinen. Tuoteprosessi onkin kehä, jossa tuote muuttuu organisaation vastatessa asiakkaan tarpeiden muuttumiseen. (Poikolainen ym. 1994, 47–52.)

Jokaisella tuotteella on tuotelupaus eli jokin tarve, jota varten tuote on olemassa. Lisäksi tuotteelta vaaditaan muita ominaisuuksia, jotka voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: aineelliseen ja aineettomaan. Aineelliseen osa-alueeseen kuuluvat esimerkiksi muotoilu, tuotemerkki, pakkaus ja laatu, kun taas aineettomaan osa-alueeseen kuuluvat esimerkiksi takuu, maksuaika ja -tapa sekä asennus- ja huoltopalvelut. Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu on keskeinen osa design managementia. (Markku 2004, 73.)

Viestintä

Organisaatio on viestintäkeskeinen silloin, kun mielikuvat ovat tärkein linkki sidosryhmien ja organisaation välillä (Poikolainen 1994, 31). Design managementilla vaikutetaan siihen, millaisen kuvan organisaatio heijastaa viestinnän avulla itsestään. Sisäisessä viestinnässä design managementin tehtävä on identiteetin rakentaminen ja vahvistaminen. Myös tuotelupauksen välittäminen on tärkeä osa design managementin viestinnällistä tehtävää. (Poikolainen & Klippi 1994, 92.)

Viestintä on tärkeä osa design management-kokonaisuutta ja se kattaa organisaation koko visuaalisen viestinnän suunnittelun lisäksi myös organisaation käyttämän graafisen suunnittelun. Yhtenäinen visuaalinen organisaatiokuva on yksi merkityksellisimmistä viestinnän osa-alueista. Design managementin avulla organisaatiokuva pyritään tekemään kaikkia sidosryhmiä houkuttelevaksi. Organisaation graafinen ohjekirja toimii apuna yhtenäisen organisaatiokuvan luomisessa. (Ahopelto 2002, 159.)

Toimintaympäristö

Toimintaympäristön merkitys on keskeinen erityisesti silloin, kun organisaation toiminta on palvelutuotelähtöistä. Esimerkiksi kauppakeskukset, tavaratalot, ravintolat ja hotellit ovat toimintaympäristökeskeisiä ja niille kaikille toimitilat ovat identiteetin ilmentymiä. Ne on muokattava organisaatiokuvan mukaisiksi. Tilojen avulla voidaan myös muokata identiteettiä haluttuun suuntaan. Toimintaympäristön vaikutus ulottuu sekä ulkoiseen että sisäiseen organisaatiokuvaan. (Poikolainen 1994, 31; Poikolainen & Casagrande 1994, 142). Se käsittää organisaation käyttämät rakennukset ja niiden ympäristön sekä kaikki organisaation tuottamat asiat, kuten myös kaikki asiat mitä organisaatio toiminnassaan käyttää. (Ahopelto 2002, 141.)

Käyttäytyminen

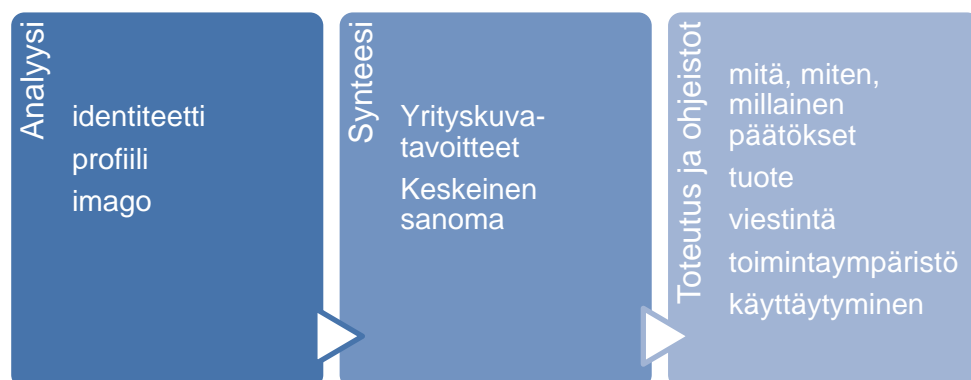
Jos organisaatio on käyttäytymispainotteinen, sen toiminnassa on kyse joistain arkaluontoisista palvelusta, kuten poliisi- tai pankkipalveluista (Poikolainen 1994, 31). Joidenkin tutkimuksien mukaan jopa 90 % organisaatiokuvasta muodostuu työntekijöiden käyttäytymisestä. Työntekijöiden sisäiseen sekä ulkoiseen käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa design managementin avulla. Sisäisellä käyttäytymisellä tarkoitetaan henkilökunnan käyttäytymistä toisiaan kohtaan. Ulkoinen käyttäytyminen taas tarkoittaa organisaation edustajien käyttäytymistä asiakkaita ja muita ulkoisia sidosryhmiä kohtaan. Ulkoisen käyttäytymisen hallinta on tärkeää koska voi olla, että asiakkaan ainoa kontakti organisaatioon on myyjä, jonka käyttäytymisestä riippuu, millaisen mielikuvan asiakas saa sen toiminnasta. Kaikki vuorovaikutustilanteet on syytä hoitaa niin, että mukana olevat osapuolet ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Yhdenkään työntekijän käyttäytyminen ei voi olla organisaatiolle yhdentekevää. (Hiltunen & Markkanen 1994, 197–199.)

Jokaisella organisaatiolla on oma yrityskulttuurinsa, jonka määrittävät organisaation perusarvot ja toimintamallit. Yrityskulttuuri vaikuttaa työpaikan henkeen ja ohjaa työntekijöiden toimintaa. Se on ratkaiseva tekijä myös organisaatiokuvan

muodostumisessa. Vaikka organisaation tuotteet olisivat markkinoiden laadukkaita, sen on vaikea menestyä ilman hyvin johdettua yrityskulttuuria. (Hiltunen & Markkanen 1994, 202.) Yrityskulttuurin johtaminen edellyttää kykyä yhteistyöhön ja vastuun jakamiseen sekä organisaation arvojen sisäistämistä. Yhteenkuuluvuuden tunne ja sisäinen yrittäjäys ovat tärkeitä tekijöitä yrityskulttuurin johtamisessa. Ne ovat apuna silloin, kun organisaatiossa joudutaan käsittelemään negatiivisia asioita. Kun työntekijä tuntee kuuluvansa johonkin tiimiin, hän kokee tekevänsä töitä myös itsellensä. (Suonperä 2004, 126.)

Design management-prosessi

Design management-prosessi käynnistyy yrityksen nykyisen organisaatiokuvan analysoimisella eli *analyysillä*. Kun organisaatiokuva on selvitetty mahdollisimman kattavasti, sitä verrataan organisaation liiketoiminnan tavoitteisiin eli tehdään *synteesi*. Jos havaitun organisaatiokuvan ja tavoitellun kuvan välillä havaitaan eroja, on aika ryhtyä korjaustoimenpiteisiin. (Poikolainen 1994, 40–41; Nieminen 2004, 56.) Design management -prosessin eteneminen on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Design management -prosessi (Poikolainen 1994, 40).

Analyysin tarkoitus on kertoa organisaation nykyinen tila sen identiteettiä, profiilia ja imagoa tutkimalla. Identiteetti määritetään selvittämällä organisaation liikeideaa, arvoja, tavoitteita, kulttuuria ja historiaa. Profiili selvitetään kysymällä,

miltä organisaatio näyttää ulospäin, miten henkilöstö näkee organisaation, millaisia sen tuotteet ja viestintä ovat, miten henkilöstö käyttäytyy ja miltä toimintaympäristö näyttää. Imagoa voidaan tutkia ulkoisia sidosryhmiä haastatteleamalla. On yhtä tärkeää tutkia organisaation ulkoisille sidosryhmilleen heijastamaa kuvaa kuin henkilökunnan siitä muodostamaa sisäistä kuvaa. (Poikolainen 1994, 40.)

Synteesissä analyysin tuloksia verrataan organisaation liiketoimintatavoitteisiin. Tukevatko identiteetti, profiili ja imago organisaation menestymistä sen tärkeimmillä liiketoiminta-alueilla? Jos korjattavaa ei ole, voi organisaatio olla tyytyväinen. Jos puutteita kuitenkin löytyy, siirrytään toteutus-vaiheeseen, jossa käytettävät toimenpiteet valitaan organisaation tilanteen mukaan. Oleellista kuitenkin on, että organisaatiokuvatavoite ja keskeinen sanoma on määritetty. (Poikolainen 1994, 41.)

Käytännön *toteutusta* varten keskeinen sanoma ja organisaatiokuvatavoite puretaan design management-ohjeistuksen avulla. Siinä voidaan mennä hyvinkin syvälle keskeisen sanoman osa-alueiden yksityiskohtiin. Tärkeää on määrittää tarkasti mitkä ovat organisaation keskeiset tuotteet, kenelle ne on tarkoitettu, miten organisaation toimii ja millaiseen organisaatiokuvaan pyritään. Jos organisaation keskeistä sanomaa ei ole määritetty ja sen osa-alueita koskevat päätökset tehdään intuitiivisesti, saattaa sidosryhmille syntyvä kuva olla epämääräinen. (Poikolainen 1994, 41–42.)

Design management on jatkuvaa toimintaa, jonka johtamiseen kannattaa määrätä riittävän valtuuksin toimiva taho. Jos organisaation johdon hyväksymistä päätöksistä poiketaan, on tällä taholla oikeus ja velvollisuus puuttua asiaan. Ylimmän johdon vastuulla on saada organisaatio ymmärtämään yhdenmukaisen toiminnan tärkeys. Yrityskulttuurin ja arvojen tulee olla yhtenäiset, sillä vain se mahdollistaa sen, että henkilöstö pystyy tekemään organisaatiokuvatavoitteita tukevia päätöksiä työssään. Henkilöstö onkin hyvä ottaa alusta alkaen mukaan keskusteluun tavoitteista ja organisaatiokuvatavoitteista. (Poikolainen 1994, 42–44.)

3.2 Maineenhallinta

Maineenhallinta on organisaation työkalu, jonka avulla pyritään edistämään organisaation liiketoimintaa. Se on suunnitelmallista strategista toimintaa, jonka toteutus tapahtuu pitkällä aikavälillä. Maineenhallinnassa ohjataan organisaation omaa toimintaa niin, että sillä on positiivisia vaikutuksia tärkeimmille sidosryhmille organisaatiosta syntyviin kokemuksiin ja mielikuviin. (Aula & Heinonen, 2002, 212.) Organisaatio ei koskaan pysty täysin kontrolloimaan mainettaan, mutta teoillaan se voi vaikuttaa siihen. Maineenhallinta tarvitaan paitsi tietoa ja taitoa, myös tahtoa, joka on välttämätön tekijä sitoutumisen aikaansaamiseksi. Tahto ilmenee organisaation strategiassa, resursoinneissa ja arjen päätöksissä. Lisäksi organisaation on tunnettava oma maineensa ja sillä on oltava taitoa, jota tarvitaan olennaisten asioiden erottamiseksi ja voimavarojen keskittämiseksi oikeisiin asioihin. (Aula & Heinonen 2011, 190–192.) Maineenhallinnan kannalta on ehdottoman tärkeää tuntea organisaation identiteetti ja tietää, kuinka se rakentuu (Aula & Mantere 2005, 71).

Jotta mainetta pystyttäisiin hallitsemaan, on sitä pystyttävä myös arvioimaan. Mainetta tulisi arvioida eri tavoin eri liiketoimintaympäristöissä, sillä maineen sisältö niissä vaihtelee. Taloudelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset arvot ja niiden muutokset vaikuttavat sisältöön kussakin ympäristössä. Myös Suomen oloihin on kehitetty oma arviointimenetelmä, RepMap-metodi. Se ottaa huomioon nimenomaan Suomessa organisaatioiden maineeseen vaikuttavat tekijät, joita ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva sekä muutos- ja kehityskyky (kuvio 5). Näiden kuuden tekijän perusteella suomalaiset sidosryhmät tekevät arvioitaan organisaatioista. Keskeistä maineenhallinnassa on, että organisaatio tiedostaa, mitkä tekijät ovat sille milloinkin merkityksellisiä. Huonoja ominaisuuksia pyritään parantamaan ja hyviä vahvistamaan edelleen. (Aula & Mantere 2005, 40–41, 49.)



Kuvio 5. Suomalaisten organisaatioiden maineen muodostavat tekijät (Aula & Mantere 2005, 42).

Koska maineessa on kyse sidosryhmien suhtautumisesta organisaatioon, on sidosryhmäsuhteiden hyvä hoitaminen olennaista maineenhallinnassa. Organisaation on osattava päättää, mitkä sidosryhmät ovat sille tärkeimpiä ja, miten suhteita niihin hoidetaan. Sidosryhmien tärkeys saattaa vaihdella ajan myötä ja maineen tekijät ovat eriarvoisia eri sidosryhmille (Aula & Mantere 2005, 49–50.)

Internetin ja sosiaalisen median käytön yleistyttyä organisaatioille on syntynyt uudentyyppinen sidosryhmä. Tämä uusi sidosryhmä ei määräydy iän, sukupuolen, asuinpaikan, koulutustason tai ammatin mukaan vaan se muodostuu nopeasti jonkun tärkeäksi koetun asian ympärille. Nämä sidosryhmät levittävät nopeasti hyvää tai huonoa mainetta. Jos organisaation toimintatavat miellyttävät jotakin tällaista ryhmää, sillä on organisaation maineelle merkittävä positiivinen vaikutus. Toisaalta, jos organisaatio sidosryhmän mielestä toimii väärin, lähtee liikkeelle vyöry, jota on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, pysäyttää. Organisaation rikkeen ei välttämättä tarvitse olla mitenkään merkittävä ainakaan organisaation näkökulmasta, jotta se saa aikaan tällaisen negatiivisen energian hyökyaallon. Tällaisista ryhmistä on tullut auktoriteetti, joka vahtii organisaatioiden tekemisiä ja määrittää

itse säännöt, joiden mukaan se haluaa niiden toimivan. (Aula & Heinonen 2011, 181–183.) Verkostoitunut yhteiskunta tekee organisaatioista entistä läpinäkyvämpiä ja on siten vaikeuttanut niiden maineen hallintaa (Aula & Mantere 2005, 19–20).

Maineen johtaminen

Maineen johtaminen on tärkeä osa organisaation johtamista ja viestintää ja siihen tulisikin suhtautua vakavasti. Mainetta rakennetaan johtajan omilla arvoilla ja tarinoilla, jotka pitää pystyä tuomaan esille yrityksen viestinnässä. Hyvää mainetta ei voi kuitenkaan saavuttaa pelkällä oikeanlaisella viestinnällä, vaan maineen rakentamisen pitää lähteä organisaation toiminnasta ja sen tulee yhdistyä organisaation liiketoimintastrategiaan ja arvoihin. (Aula & Heinonen 2002, 167–171.)

Maineen johtaminen jakautuu kahteen osa-alueeseen, vuorovaikutuksen johtamiseen ja organisaatiotarinoiden rakentamiseen sekä hallitsemiseen. Kumpikin on yhtälailla tärkeää ja lopulta maineen johtaminen perustuu kuitenkin aina kahteen perustekijään: luottamukseen ja uskottavuuteen. Ilman näitä tekijöitä sidosryhmäsuhteiden ylläpito on lähes mahdotonta niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Aula & Heinonen 2002, 166–168.)

Maineen johtamisen tulee olla suunnitelmallista ja inspiroivaa. Hyvä johtaja pysyy motivoimaan alaisiaan uudestaan ja uudestaan itsensä ylittäviin suorituksiin. Vahva luonne ja hyvä itsetunto ovat tärkeitä johtajan piirteitä, mutta itsensä liian arvokkaaksi julistaminen on vaarallista. Hyvän johtajan pitääkin olla sellainen henkilö, jonka kanssa alansa parhaat haluavat työskennellä, sillä kukaan ei voi yksinään olla hyvä johtaja. (Aula & Heinonen 2002, 167–168.)

Maineen johtamisen prosessin ensimmäinen vaihe on analyysi, jonka tarkoitus on kartoittaa organisaation tämänhetkisen maineen tilaa ja selvittää, tukeeko se organisaation tämänhetkisiä liiketoiminnan strategioita. Maineanalyysiä ei voida tehdä pelkän tuntuman perusteella vaan se täytyy tehdä tarkastelemalla ja mittaamalla todellista tilannetta. Analyysissä kiinnitetään huomiota tehtyyn liiketoimintastrategiaan, olemassa oleviin tutkimustuloksiin, maineen mittaamiseen sekä

tehtyihin viestintätoimenpiteisiin ja -resursseihin. Näitä asioita tarkastellaan maineen näkökulmasta. (Aula & Heinonen 2002, 172–173).

Maineen mittaaminen organisaation sidosryhmissä on osa perusteellista maine-analyysiä. Hyvä mainemittaus huomioi erot eri sidosryhmien mielipiteissä. Tärkeintä on kuitenkin organisaation henkilöstön näkemys, sillä maineen muodostuminen alkaa organisaation sisältä. Myös mediajulkisuutta tulee analysoida maineen näkökulmasta, jotta saadaan selville, kuinka maineen eri osa-alueet välittyvät mediassa. Mittauksien perusteella resursseja pystytään ohjaamaan sinne, missä niitä tarvitaan. (Aula & Heinonen 2002, 170–181.)

Maineanalyysin jälkeen on aika laatia mainestrategia, jossa organisaatio ja sen maine asemoidaan suhteessa kilpailijoihin. Mainestrategialla pyritään erottautumaan kilpailijoista tekemällä strategisia valintoja. Lisäksi asetetaan maineenhallinnan tavoitteet. Tavoitteiden pitää kertoa, kuinka paljon maineen halutaan parantuvan sen eri osa-alueilla ja missä ajassa. Koska maineella on selkeä korrelaatio yrityksen nettotulokseen ja markkina-arvoon, kannattaa maineelle asettaa myös taloudellisia tavoitteita. Maineen taloudelliset hyödyt tulevat esiin, kun tehtyjä valintoja toteutetaan johdonmukaisesti. Näillä toimenpiteillä varmistetaan organisaation menestyminen pitkällä aikavälillä. (Aula & Heinonen 2002, 182–190.)

Seuraavaksi päätetään, millä keinoin mainetta halutaan lähteä parantamaan eli valitaan mainetaktiikka. Siinä mainestrategian ja maineanalyysin avulla saadut tiedot siirretään käytäntöön eli sidosryhmäkohtaisiin päätöksiin ja organisaatio-kertomuksesta johdettaviin viesteihin. Mainedialogilla tarkoitetaan käytännön maineenhallintaa, joka on vuorovaikutussuhteiden hoitamista sekä organisaatiosta kulkeviin tarinoin vaiuttamista. Jotta dialogi sujuisi suunnitelmien mukaan, on maineenjohtamista seurattava, sillä prosessi elää ja muuttuu jatkuvasti. (Aula & Heinonen 2002, 170–171.)

Mainetta rakennettaessa päätösten on perustuttava todelliseen tietoon ja näyttöön. Ilman näyttöä asioiden tilasta investointeja ei kannata tehdä. Kuitenkin myös tunteilla on suuri merkitys päätöstenteossa ja olennaista on, että niiden ole-

massaolo ja vaikutus tiedostetaan organisaation toiminnassa. Jokaiseen päätökseen vaikuttaa päätöksentekijän henkilökohtainen tulkinta saadusta tiedosta ja näytöstä. (Aula & Heinonen 2011, 194–195.)

4 ASIAKASSUHTEIDEN RAKENTAMINEN

Asiakassuhteiden rakentamisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii sekä luomaan uusia että ylläpitämään ja kehittämään jo olemassa olevia asiakkuuksia. Tavoitteena on suhde, joka on hyödyllinen ja kannattava niin organisaatiolle kuin asiakkaalle. Vaikka asiakastietojärjestelmät kuuluvat tänä päivänä kiinteänä osana asiakassuhteiden rakentamiseen, on muistettava, että pelkät järjestelmät eivät vielä tuota haluttuja tuloksia.

4.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on organisaation asiakaskeskeinen toimintamalli ja liiketoimintastrategia. Joskus puhutaan myös asiakkuuksien hallinnasta tai asiakkuuksien johtamisesta. (Sahlsten 2012.) Asiakkuudenhallinta seurasi suhdemarkkinoinnin käsitettä, joka levisi 1990-luvulla. Suhdemarkkinoinnista asiakkuudenhallinta eroaa siinä, että verkostoihin keskittymisen sijaan keskitytään asiakkaan ja organisaation väliseen perussuhteeseen, joka luo pohjan kaupalliselle vaihdannalle. (Gummesson 2004, 21, 67.) Asiakkuudenhallinnan strategioiden ja järjestelmien tavoitteena on rakentaa kestävät ja kannattavat suhteet asiakkaiden kanssa. Avainasemassa asiakkuudenhallinnassa ovat organisaation henkilöstö, liiketoimintaprosessit markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun alueilla sekä asiakkuudenhallintajärjestelmät. Onnistunut asiakkuudenhallinta auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaita ja mittaamaan asiakkuuksien arvoa. Saadun tiedon avulla on mahdollista kohdentaa markkinointi tehokkaasti, kehittää asiakaspalvelua ja asiakastyytyvyyttä ja lisätä myyntiä. (Sahlsten 2012.)

Asiakkuudenhallinta korostaa organisaation asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Organisaatiot ovat jo jonkin aikaa suunnanneet toimintaansa asiakaslähteiseen suuntaan ja pyrkineet tarkastelemaan asioita asiakkaan näkökulmasta. Enää ei voida tyytyä käyttämään perinteistä yksisuuntaista markkinointiviestintää, vaan on pyrittävä keskusteluun ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Heidän tarpeensa on tunnistettava ja täytettävä ja näiden tehtävien hoitamiseen

on organisaatioiden löydettävä keinot aiheuttamatta asiakkaalle lisäkuluja. Asiakkaita pyritään ymmärtämään, mikä mahdollistaa heidän ostohalukkuutensa lisäämisen. Heistä halutaan oppia, jolloin pystytään ennakoimaan käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia, eikä pelkästään reagoimaan jo tapahtuneisiin muutoksiin. Asiakkaille tulee pystyä luomaan lisäarvoa säilyttämällä silti asiakaskannattavuus. Asiakkuudenhallinnalla tehdään aktiivisesti päätöksiä siitä, mitkä asiakkuudet säilytetään ja minkä asiakkuuksien kehittämiseen panostetaan. Määrätietoinen asiakkuudenhallinta-prosessin kehittäminen ja käyttäminen kasvattaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta lisäämällä markkinoinnin ja myynnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Asiakkuudenhallinnan keskeinen tavoite on lähentää organisaation ja asiakkaiden välistä suhdetta ja tehdä asiakkuuksista entistä kannattavampia. (Mäntyneva 2001, 9–13.)

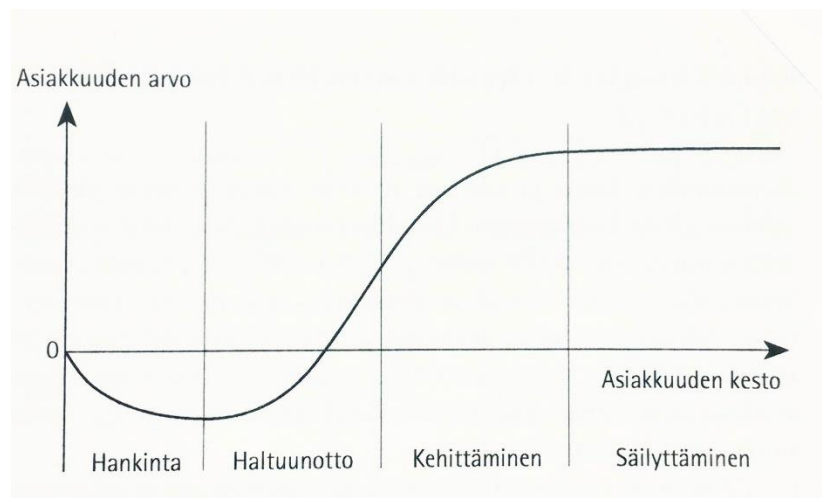
Asiakkuudenhallinta käyttää hyväkseen ostokäyttäytymisen mallintamista asiakaskannattavuuden lisäämiseksi asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Erilaiset asiakkuudet ovat organisaatioille eriarvoisia ja ostokäyttäytymisen perusteella asiakkaat pystytään ryhmittelemään eri kohderyhmiin. Massamarkkinoinnin sijaan näitä ryhmiä voidaan lähteä tavoittelemaan eri keinoin ja niihin voidaan kohdistaa erisuuruisia markkinoinnin panoksia. Asiakkaat on osattava segmentoida oikein perustein niin, että samalla asiakkaalle pyritään kuitenkin luomaan tunne yksilöllisestä palvelusta. (Mäntyneva 2001, 12–13.) Tavoitteena on antaa vaikutelma henkilökohtaisesta suhteesta, vaikka todellisuudessa asiakasta ei koskaan edes tavattaisi (Gummesson 2004, 70). Kannattamattomista asiakkaista pyritään tekemään kannattavia ja jo kannattavista asiakkaista pyritään pitämään kiinni (Mäntyneva 2001, 12–13).

Organisaation on pyrittävä tunnistamaan kustakin asiakasryhmästä ne tahot, joihin markkinointipanokset kannattaa kohdistaa. Uudet asiakkuudet voivat olla kovin herkkiä, kun taas vanhat kestävät jo takaiskujakin. Asiakkuuden elinkaaren alkuvaiheessa asiakkuus on aina katkolla. Potentiaalinen asiakas joko ostaa tai ei osta. Kun asiakas on tehnyt ensioston, on aika aktivoida hänet ostamaan enemmän. Aktivoinnissa hyödynnetään koko tuoteportfoliota, jolla pyritään tyy-

dyttämään asiakkaan piilevätkin tarpeet. Näin kasvatetaan ostovolyymia sen sijaan, että vain odotettaisiin asiakkaan joskus ostavan lisää jo ostamaansa tuotetta. Suhteen kypsyttyä keskitytään asiakkaiden säilyttämiseen ja kilpailijoille siirtyneiden asiakkaiden takaisin saamiseen. (Mäntyneva 2001, 15–16.)

4.2 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Markkinoinnin tavoitteita asetettaessa ja toteutusta suunniteltaessa huomioidaan asiakkuuden vaiheen erityispiirteet. Kuhunkin vaiheeseen valitaan sopivat tuotteet ja palvelut sekä viestintäkanavat. (Mäntyneva 2001, 16–18.) Asiakkuuden elinkaari ja sen kannattavuuden eteneminen on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17).

Asiakkuudet alkavat usein tappiollisina ja vasta suhteen kehittyessä ne muuttuvat kannattaviksi. Oleellista on tunnistaa asiakkuuksista mahdollisimman pian ne, joilla ei ole potentiaalia kehittyä kannattaviksi tulevaisuudessa. Tunnistamalla kannattamattomat asiakkuudet pystytään välttämään markkinointiresurssien

kohdistaminen niihin, jolloin vältetään myös organisaation kannattavuuden heikentymiseltä. (Mäntyneva 2001, 16.)

Uusien *asiakkaiden hankinnassa* tavoitteena on saada aikaan ensimmäinen kauppa ja näin aloittaa asiakkuus. Potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseen käytetään usein useita viestintäkanavia. Koska ensimmäinen kauppa on usein tappiollinen, on ensisijaisen tärkeää, että asiakkuus jatkaa etenemistään elinkaarilla. Uusien asiakkaiden hankinta on organisaatiolle kalliimpaa kuin jo olemassa olevien säilyttäminen, joten uusien asiakkaiden hankintaan käytettävää panosta pitää harkita ja suhteuttaa asiakkuuksien säilyttämiseen käytettäviin panoksiin. (Mäntyneva 2001, 19–20.)

Ensioston jälkeen seuraa *asiakkuuden haltuunotto*. Organisaation tuote- ja palvelutarjonta on pyrittävä luomaan sellaiseksi, että se vastaa asiakkaan tarpeita. Mitä useampia tuotteita asiakas saadaan ostamaan, sitä helpommin asiakkuudesta muodostuu pitkäaikainen. Asiakassuhde vahvistuu ostotapahtumien lisääntymisen myötä. (Mäntyneva 2001, 20–21.)

Asiakassuhteen kehittämisen tarkoituksena on syventää asiakassuhdetta ja samalla kasvattaa organisaation osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Asiakkuudenhallinnan keinoin muodostetuille segmenteille on mahdollista tehdä ryhmäkohtaisia suunnitelmia ja toimintamalleja suhteiden syventämiseksi. Sitoutuneesta asiakaskunnasta kannattaa etsiä kannattavuuspotentiaali, joka tunnustetaan keskittymällä asiakkuuksien tarkasteluun ja tehostamalla asiakassuhdemarkkinointia. Joskus organisaation kannattavuus paranee jo pelkästään asiakaspoistumaa vähentämällä. Asiakkuudenhallinta luo pohjan menestyksekkäälle asiakassuhdemarkkinoinnille. (Mäntyneva 2001, 21.)

Asiakkaiden säilyttämiseksi heidät ja heidän tarpeensa on tunnettava perusteellisesti. Asiakkuuttaan päättämässä olevat asiakkaat pyritään tunnistamaan. Näiden asiakkuuksien kannattavuutta ja potentiaalia analysoidaan ja lopulta näiden tietojen perusteella tehdään päätöksiä esimerkiksi asiakkuuksien säilyttämiseksi käytettävistä panoksista. Kaikki asiakkaat eivät ole organisaatioille taloudellisesti kannattavia, joten kaikkiin asiakkuuksiin ei ole perusteltua panostaa eikä niiden

lopettamista tule estää. (Gummesson 2004, 68.) Jos asiakkuuden kuitenkin koetaan olevan säilyttämisen arvoinen, on asiakkaaseen pyrittävä vaikuttamaan heti, kun käyttäytyminen antaa merkkejä suhteen mahdollisesta lopettamisesta. Usein asiakas on tehnyt päätöksensä jo paljon ennen suhteen varsinaista päättämistä. (Mäntyneva 2001, 22–23.) Suhdetta ei saa päästää päättymään organisaation välinpitämättömyyden takia (Gummesson 2004, 69).

Organisaatiot tavoittelevat asiakasuskollisuutta, sillä uskolliset asiakkaat ovat useimmiten kannattavia. Aktiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas tietoisesti tekee ostoksensa juuri tietyssä yrityksessä. Uskolliset asiakkaat ostavat enemmän ja kokeilevat helpommin uusia tuotteita kuin satunnaisasiakkaat, eikä heihin myöskään kohdistu samanlaisia kustannuksia kuin uusien asiakkaiden hankintaan. (Mäntyneva 2001, 18–20, 24.) Uusien asiakkaiden hankkiminen on toki tärkeää, mutta asiakasuskollisuus vaatii panostusta asiakastyytyväisyyden luomiseen ja asiakkaiden säilyttämiseksi tehtäviin toimenpiteisiin. Asiakashallinnassa kannattaakin keskittyä erityisesti asiakkuuksien keston pidentämiseen ja vakaiden suhteiden rakentamiseen. (Gummesson 2004, 68.) Arantolan (2003, 22) mukaan asiakaspysyvyys vaikuttaa asiakaskannattavuuteen kuuden tekijän kautta:

- Hankinta- ja käynnistyskustannusten puuttuminen
- Jatkuva tulo
- Tulon kasvu palvelun tai tuotteen oston lisääntymisen kautta
- Säästöt asiakkuuden hoitamisessa ja palvelun tuottamisessa
- Tuttavaviestintä ja muodollinen asiakashankinta
- Mahdollisuus saada korkeampaa hintaa

4.3 Asiakkuustyö

Asiakkuustyöksi voidaan sanoa markkinointityötä, jolla pyritään saamaan aikaiseksi uusia asiakkuuksia ja ylläpitämään jo syntyneitä. Asiakkuustyö on pitkälti viestintää ja sen pitkän prosessin toteuttamisessa tarvitaan useita eri viestintä-

keinoja toivotun tuloksen aikaan saamiseksi. Nykyaikana uuden teknologian tuomat vaihtoehdot tarjoavat organisaatioille haasteen päättää, mitä keinoja on syytä käyttää tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rope 2005, 152–158.)

Asiakkuustyö voidaan jakaa asiakkuuteen viemiseen sekä asiakassuhteen ylläpitämiseen ja syventämiseen. Asiakkuuteen vieminen alkaa tietoisuuden rakentamisella kuluttajan mieleen ja päättyy ensiostoon. Tällä välillä toteutuva viestintäprosessi voidaan vielä jakaa pohjustusviestintään ja kaupankäyntiviestintään. (Rope 2005, 152–158.)

Pohjustusviestinnän tavoitteena on saada kohderyhmälle syntymään positiivinen mielikuva organisaatiosta. Pohjustusviestinnästä voidaan käyttää myös nimityksiä tunnettuusviestintä tai näkyvyysviestintä, sillä ennen kuin kuluttaja voi muodostaa mielikuvaa organisaatiosta, on saatava aikaan tunnettuus. Tunnettuudella tarkoitetaan kuluttajan tietämystä organisaation tarjoamista tuotteista ja palveluista. Tunnettuus saavutetaan parhaiten suurella näkyvyydellä ja tästä onkin johdettu nimitys näkyvyysviestintä. (Rope 2005, 154.)

Pohjustusviestintä tarkoittaa usein mainontaa, mutta myös muita keinoja, kuten tiedotustoimintaa voidaan käyttää tunnettuuden ja halutun mielikuvan synnyttämiseksi. Pohjustusviestinnän tavoitteena on tavoittaa valitut kohderyhmät mahdollisimman kattavasti. Sen voisi väittää olevan pakollinen osa kaupankäyntiä, sillä ilman pohjustusviestinnällä aikaan saatua tunnettuutta ja sen kautta positiiviseksi muodostuvaa mielikuvaa, kaupankäynnin aikaansaaminen on hankalaa. (Rope 2005, 154–156.)

Kun pohjustusviestinnän avulla on aikaansaatu haluttu tunnettuus, voidaan aloittaa kaupankäyntiviestintä. Sen tavoitteena on aikaansaada myyntiä eli saada asiakas ostamaan ensimmäisen kerran. Kaupankäyntiviestinnän ensimmäinen tavoite on kiinnostuksen herättäminen. Asiakkaan kiinnostuksen herättyä esitellään tuote tai palvelu, ehdotetaan kauppaa ja päätetään kauppa. Myös kaupankäyntiviestinnässä mainonnalla on usein suuri rooli, mutta sen toteuttamisessa tarvitaan myös menekinedistämisen keinoja ja henkilökohtaista myyntityötä. (Rope 2005, 156–158.)

Asiakassuhteen ylläpitäminen kruunaa asiakkuustyön. Onnistuneen ylläpidon avulla organisaatio pystyy rakentamaan perustan menestykselliselle toiminnalle. Markkinoinnin keskittäminen pelkästään uusiin asiakkaisiin ei ole kannattavaa, vaan jo olemassa olevista asiakkaista on pidettävä huolta. Asiakassuhteen ylläpito on aktiivista viestintää asiakkaan kanssa ja sen avulla pyritään aikaansaamaan asiakastytyvyyttä, sillä asiakkaan on oltava halukas jatkamaan suhdetta myös oston jälkeen. (Rope 2005, 173–176.)

Ylläpitoon kuuluu esimerkiksi asiakaspalautteen käsittely ja sen liittäminen asiakassuhdetyöhön. Niin negatiiviseen kuin positiiviseen palautteeseen on reagoitava asiakaskohtaisesti. Organisaatio voi käyttää suhteen ylläpitoon myös muistutusviestintää. Sen tarkoituksena on pitää organisaatio ja sen tuotteet tai palvelut asiakkaan muistissa myös silloin, kun hän ei ole ostoaikeissa. Näin asiakas taas seuraavan oston ollessa ajankohtainen muistaa organisaation. Pohjustusviestintä on osa muistutusviestintää, mutta varsinaisesti sillä tarkoitetaan asiakkaalle suunnattua yksilöllistä viestintää. Muistutusviestinnässä voidaan käyttää esimerkiksi asiakaslehteä. (Rope 2005, 177–181.) Muita muistutusviestinnän keinoja voivat olla muun muassa sähköisesti lähetettävät uutiskirjeet, tekstiviestitse lähetettävät muistutukset tulevista tarjouksista tai tiedotukset uusista tuotteista.

4.4 Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen

Asiakastiedon keräämiseen tarkoitetut työkalut ovat kehittyneet ja tulleet osaksi organisaatioiden arkea. Tiedon keräämistä tapahtuu jatkuvasti eri puolilla organisaatiota erilaisten menetelmien ja järjestelmien avulla. Tietoa organisaatioon tulee useista eri lähteistä. (Arantola 2006, 55–56.)

Asiakasdatalla tarkoitetaan automaattisesti ja sähköisesti tallentuvaa asiakastietoa, jota tallentuu esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa kassajärjestelmään. Jos käytössä on kanta-asiakaskortti, saadaan tilanteesta tallennettua ostokäyttäytymistietoa. Verkkokaupassa kortin virkaa ajaa rekisteröityminen. Tunnistamisella halutaan kerätä asiakkaan perustiedot sekä tietoa hänen käyttäytymisestään.

Näiden tietojen avulla pystytään tekemään ennusteita asiakkaiden tulevasta käyttäytymisestä eli esimerkiksi arvioimaan heidän poistumariskiään. (Arantola 2006, 56–59, 72.) Kun tietoja taas kerätään suoraan asiakkaalta, puhutaan asiakaskuuntelusta. Esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimukset, asiakaspalaute ja konseptitestaukset ovat asiakaskuuntelumenetelmiä. Vaikka asiakkaita ei pystyttäisi tunnistamaan, saadaan tällaisilla tutkimuksilla kerättyä hyödyllistä asiakastietoa. Asiakkaan suostumuksella myös asiakaskuuntelun avulla saadut tiedot voidaan liittää osaksi hänen asiakastietojaan. (Arantola 2006, 65.)

Hiljainen tieto syntyy epäjärjestelmällisesti organisaation henkilöstön saadessa palautetta, joka ei ole systemaattisesti kerättyä eikä kirjaudu järjestelmiin automaattisesti. Tämäkin tieto voidaan kuitenkin keskustelemalla tai kyselyllä saada siirrettyä yksilöltä organisaation yhteiseksi tiedoksi. (Arantola 2006, 67.) Asiakastietoa on syytä käyttää liiketoiminnan tukena ja usein asiakastietoa on organisaatiossa riittävästi. Se ei aina kuitenkaan ole käyttökelpoisessa muodossa tai sitä ei haluta tai osata käyttää. (Lehtinen 2004, 125.) Kun hankittua asiakastietoa osataan yhdistellä, syntyy asiakasymmärrystä, joka auttaa organisaatiota rakentamaan sekä itseään että asiakasta hyödyttäviä asiakassuhteita (Arantola 2006, 75).

5 TUTKIMUS TURUN KAUPPAHALLIN ORGANISAATIOKUVASTA JA ASIAKKUUKSISTA

Kauppahallit ovat perinteisesti olleet useista elintarvikkeita myyvistä yrityksistä koostuvia yksiköitä, jotka sijaitsevat usein kaupungin ydinkeskustassa. Perinteisesti kauppahallien tunnelmaan on aina liitetty hajujen, makujen äänien sekoitus. (Heinimäki 2006, 72.) Suomessa kauppahalleja on rakennettu vuosien 1889–1989 välisenä aikana (Gyllenberg 2007, 91). Niiden rakentamisen alkuperäisenä tavoitteena oli luoda elintarvikekaupalle perinteistä torikauppaa hygieenisemmät olosuhteet. Parhaimmillaan Suomessa oli lähes sata kauppahallia, mutta vuonna 2006 niitä oli toiminnassa enää 28. Suurin osa kauppahallikiinteistöistä on kaupunkien omistamia. (Heinimäki 2006, 72.)

Turun Kauppahalli

Turun Kauppahalli (kuva 1) on avattu vuonna 1896. Keväällä 2015 Kauppahallissa toimii 36 yritystä, joiden tarjonta koostuu pääasiassa elintarviketuotteista ja ravintolapalveluista. Lisäksi siellä toimii Turku-aiheinen kauppa, suutari, räätäli, luontaistuotekauppa, Alko ja Turun kaupunginteatterin lippupiste.



Kuva 1. Turun Kauppahalli (Zache 2007).

Kauppahallin liiketoiminnan kehittämistä vastaa yrittäjien muodostama Turun Kauppahalliyhdistys ry. Kiinteistön omistaa Turun kaupungin kiinteistöliikelaitos, joka vastaa sen kunnossapidosta ja kiinteistöpalveluista sekä tilojen vuokrauksesta yrityksille. (Turun kaupunki 2012.) Kiinteistöliikelaitos vastaa myös kaikista Kauppahallia koskevista päätöksistä. Kauppahallin johtoryhmään kuuluu edustajia molemmista edellä mainituista tahoista ja se kokoontuu kerran kuukaudessa. Johtoryhmä tekee kannanottoja, mutta ei tee varsinaisia päätöksiä Kauppahallia koskevissa asioissa. (Sami Männistö 26.3.2015)

Turun Kauppahallin uudistushanke valmistui syksyllä 2013. Hankkeen tavoitteena oli tehdä Kauppahallista ja sen palveluista entistä vetovoimaisempia. Tarkoituksena oli tilojen kunnostuksen lisäksi tarkentaa konseptia ja elävöittää Kauppahallin Linnankadun puoleista päätyä, jonne avattiin ns. Hallin Sali (kuva 2). (Turun kaupunki 2013.)



Kuva 2. Hallin Sali (Turun kaupunki 2013).

Hallin Salin ympärille keskitettiin Kauppahallin ravintolapalveluja eli luotiin Ravintolamaailma. Tämä helpotti Kauppahallissa myytävien tuotteiden ja palveluiden löydettävyyttä. Myös Kauppahallin visuaalista ilmettä parannettiin mm. valaistuksen avulla. (Turun kaupunki 2012.) Uudistuksen myötä myös aukioloaikoja muutettiin. Monelle tutut arkipäivien aukioloajat klo 7–17.30 siirtyivät myöhempään klo 8–18. Myös lauantain aukioloaikaa klo 7–15 siirrettiin myöhemmäksi klo 8–16. Vielä laajemmista aukioloajoista on tehty ehdotus ennen uudistusta (Turun kaupunki 2012), mutta ne ovat ainakin toistaiseksi jääneet toteutumatta. Arkisin Kauppahallin yritysten on oltava avoinna vähintään klo 10–18.

Turun kaupungin kiinteistöliikelaitos ohjaa vuosittain 10 % Kauppahallista saatavista vuokratuloista Kauppahallin yhteismarkkinointiin (Sami Männistö 26.3.2015). Yhteismarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointitoimenpiteitä, joilla edustetaan Kauppahallia kokonaisuutena ja siihen tarkoitetuilla varoilla on aiemmin toteutettu televisio- ja lehtimainontaa. Yhteismarkkinointiin käytettävien varojen käytöstä päättää kiinteistöliikelaitoksen vuokrauspäällikkö. Ennen päätöksentekoa kuullaan markkinointiryhmää, johon kuuluu sekä Kauppahallin yrittäjiä että kiinteistöliikelaitoksen edustaja. Yksityiset yritykset markkinoivat lisäksi itseään omien resurssiensa ja halujensa mukaan. Yhdessä kaupunginarkkitehdin kanssa on laadittu määräyksiä ja ohjeita, joiden avulla huolehditaan rakennushistoriallisesti arvokkaan rakennuksen suojelullisista arvoista sekä vaalitaan identiteettiä. Määräykset ja ohjeet koskevat muun muassa Kauppahallin järjestystä ja sisustusta. (Sami Männistö 26.3.2015.)

5.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Opinnäytetyössä toteutettu tutkimus tehtiin Turun kaupungin kiinteistöliikelaitoksen toimeksiannosta syksyn 2014 aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sitä, miten Kauppahallin tulisi profiloida identiteettiään ja millaisia keinoja se voisi käyttää asiakkuuksien rakentamiseen. Tutkimuksen avulla selvitettiin Kauppahallin maine, identiteetti, profiili ja imago. Lisäksi tutkittiin asiakkuuksien luonnetta sekä asiakkaiden toiveita Kauppahallin toimintaan liittyen.

Aineistonhankintamenetelmäksi tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jonka teemat määritellään ennen haastattelujen aloittamista. Haastattelun teemoista keskustellaan haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.) Valmiita kysymyksiä teemahaastattelussa ei välttämättä ole, vaan keskustelua käydään vapaasti tutkimuksen viitekehyksen perusteella määritettyjen teemojen sisällä. Haastatteluista on kuitenkin saatava tutkimuksen kannalta oleellisia vastauksia, joten haastateltavia on ohjattava tutkimuksen kannalta tärkeisiin aiheisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelulla kerättyä aineistoa voidaan analysoida tarpeen vaatiessa niin kvantitatiivisesti kuin kvalitatiivisesti. Koska tämän tutkimuksen viitekehys käsittelee mielikuvia ja kokemuksia, oli erityisen tärkeää saada aineistoa, jossa korostuvat haastateltavien yksilölliset ajatukset ja tuntemukset.

Haastattelututkimus oli kaksiosainen. Haastatteluja tehtiin Kauppahallin yrittäjille ja työntekijöille sekä kuluttajille. Yrittäjien haastattelujen pääteemat olivat Kauppahallin identiteetti ja sen profiloiminen sekä Kauppahallin tavoiteimago. Kuluttajille suunnatuissa haastatteluissa keskusteltiin kuluttajien mielikuvista liittyen Kauppahalliin, toiminnan kehittämiseen liittyvistä ideoista sekä siitä, kuinka Kauppahalli voisi kasvattaa asiakaskuntaansa. Teemat ovat nähtävillä liitteessä 1.

Yrittäjien kiireistä johtuen heidän haastattelunsa toteutettiin Kauppahallin tiloissa haastateltavien aikatauluihin mukautumalla eli aiheuttamalla mahdollisimman vähän häiriötä haastateltavien työrutiineihin. Haastatteluihin osallistui yhteensä 23 Kauppahallissa työskentelevää yrittäjää tai yritysten edustajaa. Ensisijaisesti pyrittiin haastattelemaan yrittäjiä, mutta tapauksissa, joissa yrittäjä ei ollut tavoitettavissa, haastateltiin yrityksen työntekijää. Koska osa yrittäjistä omistaa Kauppahallissa useamman yrityksen, haastateltavat edustivat yhteensä 26 yritystä. Kauppahallissa toimi haastatteluajankohtana, syksyllä 2014, kaikkiaan 36 yritystä. Osa haastatelluista henkilöistä oli vasta aloittanut yritystoiminnan Kauppahallissa, minkä johdosta he eivät kokeneet omaavansa tarvittavaa tietoa ja näkemystä markkinoinnin tilasta voidakseen osallistua haastatteluun. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta oli kuitenkin tärkeää haastatella myös heitä.

Yrittäjien lisäksi haastateltiin yhteensä 20 kuluttajaa Kauppahallissa ja sen ulkopuolella. Haastatteleamalla kuluttajia muualla kuin Kauppahallissa saatiin mukaan henkilöitä, jotka eivät yleensä asioi Kauppahallissa. Jotta haastattelut kattaisivat mahdollisimman monenlaiset kuluttajat, niitä toteutettiin eri kellonaikoina niin arkena kuin lauantaina ja osallistumaan pyrittiin saamaan sekä nuoria että iäkkäitä haastateltavia. Puolet haastatelluista oli iältään 25–40-vuotiaita ja puolet 60–75-vuotiaita. Haastateltavien valinnassa huolehdittiin myös siitä, että sukupuolija-kauma oli mahdollisimman tasainen.

Haastatteluissa nostettiin esiin myös asioita, jotka eivät liity tämän opinnäytetyön aihepiiriin, mutta olivat toimeksiantajalle merkityksellisiä. Siksi kaikkia tuloksia ei käsitellä työssä. Myös ne tulokset, joita tässä työssä ei käsitellä, on raportoitu toimeksiantajalle.

5.2 Tulokset yrittäjien haastatteluista

Identiteetti

Kauppahallin identiteetti on muuttunut syksyllä 2013 valmistuneen uudistuksen myötä aiempaa nuorekkaammaksi. Yrittäjien palaute uudistuksesta oli pelkääntään positiivista. Ravintolamaailma on yrittäjien mielestä tuonut paljon uusia ja varsinkin nuoria asiakkaita Kauppahalliin.

Uudistuksen yhteydessä myös Kauppahallin aukioloaikoja muutettiin. Ne herättivät Kauppahallin yritysten edustajissa paljon keskustelua. Suurin osa haastateltavista yrittäjistä tuntui olevan sitä mieltä, että tämänhetkiset aukioloajat ovat sopivat, eivätkä ne voisi olla paljoka pidemmät ajatellen yksinyrittäjiä, joiden työvoimaresurssit ovat hyvin rajalliset. Suurin osa haastatelluista uskoi myös, että klo 18 jälkeen asiakkaita ei enää riittäisi, eikä aukioloaikoja näin ollen ole järkevää pidentää nykyisestä. Esiin nousi myös ajatus Kauppahallin sulkemisesta jo klo 17, sillä viimeinen tunti on joidenkin yritysten mukaan todella hiljainen. Myös Kauppahallin avaaminen klo 7 tuntui muutaman yrittäjän mielestä mielekkäältä.

Tällöin monen töihin menevän olisi mahdollista hakea eväänsä ennen työpäivän alkua. Kauppahallin avaamista jo klo 7 perusteltiin myös perinteellä.

Ainoan selkeän poikkeuksen mielipiteisiin aukioloajoista tekivät monet ravintola- ja kahvilayrittäjät, jotka olisivat valmiita harkitsemaan nykyistä pidempiä aukioloaikoja. Tällöin puhe oli niin arki- kuin lauantai-illoistakin. Nämä yrittäjät kokivat, että heidän omaan liikeideaansa sopisi hyvin ilta-aukiolo ja he uskoivat, että iltamyynä voisi olla merkittävää. Kaikki haastatellut ravintola- ja kahvilayrittäjät suhtautuivat myönteisesti aukioloaikojen pidentämiseen.

Myös yrityskohtaisten aukioloaikojen käyttö nousi esiin muutamien yrittäjien haastatteluissa. Tätä perusteltiin oman liiketoiminnan luonteella ja vähäisten työvoimaresurssien voimin toimimisen vaikeudella. Aukioloaikojen tulisi kuitenkin olla säännölliset. Aukioloajoista keskusteltaessa esiin nostettiin myös mahdollisuus käyttää sulkuverhoja, joiden avulla osa liikkeistä voitaisiin pitää suljettuna toisten ollessa avoinna pidempään. Haastatellut yrittäjät uskoivat laajempien aukioloaikojen olevan kannattavia sesonkiaikoina. Esimerkiksi joulun aikaan sekä kesällä sunnuntai- ja pidemmät ilta-aukiolot voisivat olla hyvä ajatus.

Haastateltujen kanssa keskusteltiin Kauppahallin identiteetin ja erityisesti toimintatapojen yhtenäisyydestä. Jotta Kauppahallin yrittäjien välille kehittyisi hyvä yhteishenki ja imagosta muodostuisi yhtenäinen, on haastateltujen yrittäjien mielestä yhteisten sääntöjen oltava selkeitä ja niiden noudattamista pitäisi myös seurata. Saimme ehdotuksen, että jokaiselle Kauppahallissa aloittavalle yrittäjälle olisi hyvä antaa perehdytyskansio, jonka sisältä löytyisivät kaikki yhteisesti sovitut säännöt. Näin yrittäjät saisivat säännöt heti tietoonsa ja pystyisivät toimimaan niiden mukaisesti.

Esimerkiksi astioiden keräämiseen Kauppahallin yhteisen ruokailusalin pöydiltä kaivattiin yhtenäistä toimintatapaa. Kaikkien yrittäjien ja työntekijöiden pitäisi yhdessä huolehtia salin siisteydestä sen sijaan, että pöydiltä kerätään pois vain oman yrityksen astiat. Yhteisiä sääntöjä on tehty esimerkiksi käytävien siistinä pitoon. Lisäksi kaikkien Kauppahallin yritysten pitäisi sääntöjen mukaan olla

avoinna arkisin klo 10–18. Yrittäjien mielestä kaikki eivät näitä sääntöjä kuitenkaan noudata. Yrittäjiä haastatellessa nousi esiin myös tarve yhteismarkkinoinnin toteuttamisen selkeyttämiseksi. Yhteismarkkinoinnin toteutuksen pitäisi tapahtua selkeästi ja suunnitelmallisesti niin, että jokaisella yrittäjällä olisi tasapuoliset mahdollisuudet osallistua siihen. Ainakaan tällä hetkellä kaikki yrittäjät eivät ole saaneet tietoa esimerkiksi yhteisistä lehtimainoksista.

Turun kaupungin kiinteistöliikelaitoksen palvelupäällikön läsnäolo oli monelle Kauppahallin yrittäjälle tärkeää. Aikaisemmin vastuuhenkilö on ollut lähes aina läsnä Kauppahallissa, jolloin kaupunki pysyi nykyistä paremmin ajan tasalla siellä toimivien yrittäjien asioista ja tieto kulki sujuvasti molempiin suuntiin. Moni yrittäjä koki, että tällä hetkellä on kovin vaikeaa päästä puhumaan vastuuhenkilön kanssa, sillä hän on paikalla vain harvoin ja tuntuu silloin olevan kovin kiireinen. Haastateltavien mielestä yhteistä keskustelua ja ideointia kaupungin edustajan kanssa kuitenkin tarvitaan. Vastuuhenkilön jatkuva paikallaolo helpottaisi myös yhteisten sääntöjen noudattamisen kontrollointia.

Keskusteltaessa Kauppahallin identiteetistä, yrittäjät mainitsivat sen vahvuudeksi tunnelman, yksilöllisen palvelun sekä kauppatapahtuman sosiaalisen luonteen. Kauppahalliin tullaan asiointin lomassa nimenomaan nauttimaan tunnelmasta ja myös asiointi itsessään on usein sosiaalinen tapahtuma. Kauppahallissa asiakasta kuunnellaan. Elintarvikeliikkeiden vahvuus on mahdollisuus asiakkaiden tarpeiden mukaisten tuotteiden tarjoamiseen. Esimerkiksi yhden hengen talouteen asiakas voi ostaa pienen määrän sen sijaan, että marketissa hänelle voi olla tarjolla vain perhepakkaus. Tämän lisäksi tuotteet ovat korkealaatuisia ja palvelu asiantuntevaa. Tiskiltä asiakas saa mukaansa ohjeet esimerkiksi lihan valmistamiseen.

Tavoiteprofiilin luominen ja kohderyhmien tavoittaminen

Haastateltavien kanssa keskusteltiin Kauppahallin markkinoinnista ja eri markkinointikeinojen soveltuvuudesta tavoiteprofiilin luomiseen sekä tavoiteltavien koh-

deryhmien tavoittamiseen. Kauppahallin yhteismarkkinointi mainittiin yleisesti ottaen hyvänä markkinointikeinona, jolla myös pienet yrittäjät voivat saada mahdollisuuden hyvään näkyvyyteen. Monelle yrittäjälle ensimmäiset asiat, jotka he yhdistivät Kauppahallin markkinointiin, olivat Turun Sanomat ja ilmaisjakelulehdet. Lehtimarkkinoinnin kannattavuus jakoi yrittäjien mielipiteet. Puolet yrittäjistä koki lehtimainonnan olevan kallista ja menevän hukkaan sen vuoksi, että lehdet eivät enää tavoita kuluttajia samalla tavalla kuin ennen. Loput yrittäjistä oli sitä mieltä, että lehtimainonta on kannattavaa ja tavoittaa ainakin vanhempaa väkeä. Useampaan kertaan esiin nousi myös ajatus, että lehtiä voisi käyttää hyväksi markkinoinnissa tekemällä lehtijuttuja Kauppahallista, sen yrityksistä tai yrittäjistä. Mainokset ohitetaan helposti, mutta tarinat saavat ihmiset kiinnostumaan.

Eri markkinointikanavista kannattavimmaksi koettiin sähköinen media. Valtaosa koki internet- ja erityisesti Facebook-sivut tärkeäksi kanavaksi uusien asiakkaiden houuttelemisessa. Nuoret ovat selvästi kohderyhmä, johon Kauppahallin yrittäjät haluavat jatkossa panostaa ja tämän vuoksi on käytettävä niitä foorumeita, joita kyseinen kohderyhmä käyttää. Haastateltavien mielestä uusia kanavia, kuten esimerkiksi Twitter ja Instagram, ei kuitenkaan turhaan kannata lähteä avaamaan, jos niiden asianmukaiseen ylläpitoon ei riitä resursseja.

Kauppahallin omat internet- ja Facebook-sivut tuntuivat olevan monelle yrittäjälle melko tuntemattomat. Jotkut yrittäjät olivat käyneet katsomassa internetsivuja ja todenneet niiden olevan melko suppeat. Käytettäessä internetiä ja sosiaalista mediaa, on huolehdittava, että sivustot ovat ajan tasalla ja niiden sisältö riittävä. Muutama yrittäjä mainitsi, että esimerkiksi herättelemällä keskustelua tai järjestämällä kilpailuja Facebookissa saataisiin aikaan tarvittavaa vuorovaikutusta kuluttajien kanssa.

Lähes puolet haastatelluista piti televisiomainosta hyvänä tapana markkinoida Kauppahallia. Kauppahallin käyttämä televisiomainonta oli jäänyt monelta yrittäjältä huomaamatta, huolimatta siitä, että he olivat siitä tietoisia. Ehkä tämänkin vuoksi suuri osa yrittäjistä ei ajatellut televisiomainonnan olevan tarpeeksi tehokasta. Sen käytön mahdollisuutta markkinointikeinona ei kuitenkaan täysin suljettu pois. Mainoksen nähneiden kesken mielipiteet jakoutuivat. Osa oli erittäin

tyytyväisiä mainokseen, osa piti sitä vanhanaikaisena ja toivoi mainontaan jatkossa modernimpaa otetta, mutta niin, että siitä välittyisi kuitenkin Kauppahallin perinteinen tunnelma.

Tapahtumien järjestämistä Kauppahallissa kannatti noin kolmasosa yrittäjistä. Heidän mukaansa aiemmin järjestetyt tapahtumat ovat tuoneet Kauppahalliin uusia asiakkaita, joten vastaavantyyppistä toimintaa olisi hyvä toteuttaa jatkossakin. Esimerkiksi viinijuhlat, oktoberfest tai lastentapahtumat voisivat houkutella paikalle uusia asiakasryhmiä. Ilta-aika mainittiin hyväksi ajaksi tapahtumille sen tuoman tunnelman vuoksi. Jokainen yritys voisi halutessaan tuottaa tapahtumaan jotain. Yrittäjien mukaan myös asiakkaat ovat osoittaneet mielenkiintoa tapahtumia kohtaan. Jos tapahtumia järjestettäisiin säännöllisesti, asiakkaiden olisi helppompaa muistaa ja huomata ne. Tapahtumista tiedottaminen on tärkeää, jotta panostus tuottaisi hyötyä. Suurin osa haastatelluista ei kuitenkaan maininnut tapahtumia ensisijaisena markkinointikeinona.

Vain pieni osa yrittäjistä mainitsi radion olevan Kauppahallille sopiva mainontakanava. Sen koettiin tavoittavan enimmäkseen autolla työssä käyviä ihmisiä. Radiomainonnan hyväksi todenneiden yrittäjien oman toiminnan kohderyhmänä olivat juuri nuoret työssäkäyvät ihmiset. Yksi yrittäjä toivoi Kauppahallin käyttävän omaa A4-mainosta, joka jaettaisiin koteihin ilmaisjakelun mukana. Oma mainos erottuisi varmemmin kuin pieni lehtimainos. Yhteistyö erilaisten tahojen kanssa oli joidenkin yrittäjien mielestä tärkeää. Näitä tahoja voivat olla päiväkotit ja vanhainkotiryhmät, jotka Kauppahallissa jo käyvät esiintymässä ja samalla tutustumassa sen tarjontaan ja tunnelmaan.

Pieni osa yrittäjistä painotti uusien, huomiota herättävien ja uusia näkökulmia sisältävien markkinointikeinojen etsimistä ja käyttämistä. Esimerkiksi katuliiduilla kadulle kirjoitetut tarjoukset tai mainokset voisivat herättää kuluttajien huomiota. Omasta maskotista tai hahmosta olisi Kauppahallille hyötyä erityisesti tapahtumia järjestettäessä. Tällainen hahmo toisi huomiota ja helpottaisi erottautumista. Vaikka yrittäjät haluavatkin säilyttää Kauppahallin vanhanaikaisen ja perinteisen hengen, tulisi markkinoinnissa pyrkiä käyttämään myös modernia otetta.

Yksilöllinen palvelu ja asiakkaasta välittäminen ovat haastateltujen mielestä Kauppahallin vahvuuksia. Yksi yrittäjä ehdottikin lasten huomioimista vaikka taralla tai makeisella, kun vanhemmat tekevät ostoksiaan. Tämä on halpa ja helppo markkinointikeino, joka jää lapsille aina mieleen ja saa asiakkaan tuntemaan olevansa tervetullut ja tärkeitä. Tarjoukset ja esimerkiksi maistatukset voisivat tuoda Kauppahalliin myös uusia asiakkaita. Näin saataisiin asiakas tutustumaan Kauppahalliin, minkä jälkeen hänet on mahdollista saada asioimaan siellä uudestaankin.

Useiden yrittäjien mielestä tiedotus uusista aukioloajoista ei ole tavoittanut asiakaskuntaa. Sen takia erityisesti viimeinen aukiolotunti on usein hiljainen. Myös Kauppahallin tarjonnasta olisi syytä tiedottaa nykyistä paremmin ja antaa siitä kattava kuva potentiaalisille asiakkaille.

Haastateltujen yrittäjien mielestä tavoiteprofiilin saavuttamiseen vaaditaan myös toimintaympäristöstä huolehtimista. Kauppahallin siisteyttä arvosteli yksi yrittäjä, jonka mielestä vessoja ja muita yleisiä tiloja olisi hyvä siivota myös päivän aikana. Tällä hetkellä siivous tapahtuu vain iltaisin ja siitä johtuen vessat ovat hänen mielestään usein iltapäiväisin epäsiistit. Yrittäjät mainitsivat yleiseen siisteyteen liittyen myös asiakaspaikkojen ja käytävien siistinä pidon yhteisvoimin. Yleisilmeen tulisi yrittäjien mielestä koko Kauppahallissa olla samansuuntainen, jotta asiakkaille annettava kuva olisi mahdollisimman yhtenäinen. Mahdollisesti käytettävät somistukset olisi syytä sovittaa Kauppahallin yhteiseen, yhdessä määriteltävään ilmeeseen.

5.3 Tulokset kuluttajien haastatteluista

Imago ja maine

Kuluttajilta kysyttiin, olivatko he tietoisia Kauppahallissa tehdystä remontista ja uudistuksesta. Yli puolet vastaajista oli tietoisia uudistuksesta ja kertoi sen olleen positiivinen muutos. Negatiivisia kommentteja uudistuksesta ei haastatteluissa tullut lainkaan esiin.

Noin kolmasosa haastatelluista piti Kauppahallin hintatasoa hieman muita osto-
paikkoja korkeamana. Heidän mielikuviinsa Kauppahallista kuului kuitenkin
hyvä palvelu, laadukkaat tuotteet ja viihtyisä tunnelma ja niistä oltiin valmiita mak-
samaan. Haastateltujen kuluttajien mielestä Kauppahallin ei kannata ryhtyä hin-
takilpailuun.

Pääosin kaikki haastatellut asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä Kauppahalliin. Ne,
jotka eivät asioineet Kauppahallissa, kertoivat syyksi sen, että he eivät saa sieltä
kaikkea tarvitsemaansa. Ostokset halutaan hoitaa tehokkaasti, nopeasti ja mie-
luusti yhdestä paikasta. He eivät olleet myöskään kuulleet esimerkiksi siellä jär-
jestetyistä tapahtumista, eivätkä ole olleet täysin tietoisia sen todellisesta tarjon-
nasta. Lähes kaikki olivat tyytyväisiä Kauppahallin tunnelmaan, loput eivät osan-
neet ottaa asiaan kantaa. Tunnelma on vanhanaikainen, viihtyisä ja kotoisa, ai-
van kuten sen tuleekin haastateltavien mielestä olla. Muutama haastateltavaa
ehdotti Kauppahallin tiloissa soitettavaksi rauhallista taustamusiikkia.

Lähes kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä Kauppahallin tarjontaan. Eli se on
juuri sellainen kuin sen kuuluukin olla. Elintarvikkeet ovat Kauppahallin tarjonnan
keskeisin tuoteryhmä. Muutama asiakas toivoi tarjontaan kuitenkin jotain uutta,
kuten esimerkiksi nuorekasta coffee shop -yritystä, nuorille suunnattua anniske-
luravintolaa tai design-tuotteita myyvää yritystä.

Palvelun ja tuotteiden laatuun vastaajat olivat lähes yksimielisesti tyytyväisiä. Pal-
velu on asiantuntevaa ja tuotteet laadukkaita. Pieni osa asiakkaista ei osannut
ottaa kantaa palvelun tai tuotteiden laatuun vähäisten asiointikokemustensa
vuoksi.

Huomattavan suuri osa haastatelluista kuluttajista piti tiloja mukavina ja toimivina.
Loput eivät ottaneet asiaan kantaa, sillä he eivät olleet käyneet Kauppahallissa.
Uudistuksen myötä parannetut ja siistit vessat saivat kiitosta muutamalta asiak-
kaalta. Ainoa lastenvaunujen kanssa liikkeellä ollut haastateltava sanoi, että tilat
olivat vaunujen kanssa liikuttaessa hieman hankalat, mutta eivät mahdottomat.
Eräs Kauppahallin ravintoloita käyttävä asiakas ehdotti yhteiseen ruokailusaliin

nykyistä pienempiä pöytiä, jotta tyhjiä paikkoja jäisi ruuhka-aikana mahdollisimman vähän. Neljän hengen pöydästä saattaa helposti jäädä kaksi paikkaa käyttämättä, koska asiakkaat toivovat saavansa ruokailla rauhassa oman seurueensa kesken.

Asiakkuudet

Haastatellut kertoivat asiakkuutensa kestosta ja aktiivisuudesta. Iäkkäät asiakkaat kertoivat olleensa Kauppahallin asiakkaina jo kymmeniä vuosia. Osa heistä kävi Kauppahallissa viikoittain tai jopa päivittäin joko käyttämässä ravintolapalveluita tai ostamassa elintarvikkeita. Osa kertoi asioivansa Kauppahallissa vain muutamia kertoja vuodessa lähinnä sesonkiaikoina, jolloin he ostavat enimmäkseen liha- ja kalatuotteita esimerkiksi joulu- tai juhannuspöytään. Haastatellut nuoret, alle 30-vuotiaat, kuluttajat olivat asioineet Kauppahallissa vain muutamia kertoja tai eivät ollenkaan.

Suurin osa iäkkäämmistä asiakkaista oli sitä mieltä, että Kauppahallin ei ole välttämätöntä tehdä muutoksia toiminnassaan pitääkseen heidät asiakkaina. Erityisesti tarjonta haluttiin pitää sellaisenaan. Nuorten asiakkaiden tavoitteluun sopivista toimenpiteistä kaikki haastatellut olivat hyvin yksimielisiä.

Melkein kaikki haastateltavat näkisivät mielellään nykyistä enemmän Kauppahallin mainontaa. Erityisesti nykyistä näkyvämpi tiedotus tapahtumista, joista moni ei ollut tietoinen, olisi tarpeellista. Kauppahallin tarjontaa olisi hyvä tuoda esiin, sillä myös siitä monella oli epäselvä käsitys. Haastateltavien mielestä Kauppahallin olisi syytä tehostaa myös ravintoloiden ja kahviloiden mainontaa, sillä se voisi houkutella sinne sellaisia nuoria kuluttajia, jotka eivät vielä käytä Kauppahallin palveluja.

Yli puolet haastatelluista piti lehtiä hyvänä mainoskanavana. Haastateltavat mielsivät lehdet kuitenkin kanavaksi, joka ei nykyisin tavoita nuorta asiakaskuntaa. Siksi yli puolet haastatelluista kuluttajista korostikin internet- ja some-markkinoinnin merkitystä: niiden avulla tavoitetaan myös nuoret kuluttajat.

Valtaosa haastatelluista oli sitä mieltä, että erilaiset tapahtumat toisivat Kauppahallille uusia asiakkaita. Erityisesti ne haastatellut, jotka eivät käytä Kauppahallia, olivat sitä mieltä, että tapahtumat houkuttelisivat sinne lisää asiakkaita. Tapahtumia voisi järjestää niin lapsille kuin aikuisille ja ohjelmaksi ehdotettiin esimerkiksi musiikkia ja maistatuksia.

Yli puolet haastatelluista kuluttajista oli tyytyväisiä Kauppahallin aukioloaikoihin. He kokivat ehtivänsä asioimaan Kauppahallissa sen nykyisten aukioloaikojen eli kello 8-18 välisenä aikana. Pieni osa kuluttajista esitti toivomuksen erityisesti ravintoloiden nykyistä myöhäisemmistä aukioloajoista. Myös yleisesti pidempiä aukioloaikoja sekä joulunajan sunnuntaiden aukioloaikoja olisi haastateltujen henkilöiden mielestä syytä harkita.

6 YHTEENVETO

Uudistuksen jälkeen Turun Kauppahallin identiteetti tuntuu olevan kaksijakoinen. Yhtäältä se edustaa perinteitä ja vaalii sellaisia arvoja, kuten asiakkaiden henkilökohtaista kohtaamista sekä laatua. Lisäksi Kauppahalli on historiansa ansiosta toimintaympäristönä perinteikäs. Toisaalta nuorekkaiden yrittäjien nuorekkaista ravintolapalveluista on tullut suuri osa Kauppahallin identiteettiä. Kuitenkin myös nuoret yrittäjät pitivät Kauppahallin perinteikkyyttä sen vahvuutena. Nämä kaksi ulottuvuutta voivatkin toimia rinnakkain, kun ne sovitetaan yhteen suunnitelmallisesti. Haasteita identiteetin yhtenäistämiseen tuovat Kauppahallissa toimivien 36 yrityksen erilaiset identiteetit. Ennen kuin voidaan toteuttaa profilointia ulkoisille sidosryhmille, on sisäisen organisaatiokuvan oltava ehjä. Ensin on siis löydettävä keinot yhtenäisen kuvan luomiseksi kaikille Turun Kauppahallin yrittäjille ja siellä työskenteleville ihmisille. Halua kuvan yhtenäistämiseen yrittäjillä on, mutta käytännön toteutus saattaa olla haasteellista. Kauppahallissa toimii 36 yritystä, ja siksi vastuutahojen valjastaminen tehtävään ei ole välttämättä yksinkertaista.

Yhtenäisen toiminnan ja mielikuvan luominen vaatii suunnitelmallista toimintaa ja sen seuranta. Kauppahallin tapauksessa toteutukseen ja seurantaan nimettävän tahon löytäminen on haastavaa, koska siellä toimii kymmeniä yrityksiä ja yrittäjiä. Lisäksi Turun kaupunki on osallisena Kauppahallia koskevissa päätöksissä. Kaupungin kiinteistöliikelaitoksen palvelupäällikkö toimii yhteyshenkilönä kaupungin ja Kauppahallin välissä. Hän vastaa osittain Kauppahallin toiminnan kehittamisestä, mutta ei kuitenkaan toimi kokopäiväisesti pelkästään Kauppahallissa. Erityisen tärkeää olisi vastualueiden selkeä jakaminen toimijoiden kesken.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikkia laadittuja sääntöjä ei kaikkien yrittäjien osalta Kauppahallissa noudateta. Yhteiset ohjeet yrittäjille Kauppahallin tiloissa toimimiseen voisivat selkeyttää sääntöjä ja niiden noudattamista. Yksiselitteisillä säännöillä voidaan välttää konflikteja yrittäjien välillä sekä saada aikaan Kauppahalliin kaivattua yhtenäisyyttä ja yhteishenkeä. Yhteisiä ja selkeämpiä sääntöjä sekä toimintatapoja kaivattiin esimerkiksi yhteismarkkinoinnin toteuttamiseen ja

yleisen siisteyden sekä ilmeen ylläpitoon. Lisäksi yhteisiksi määriteltyjä aukioloaikoja eivät kaikki yrittäjät noudattaneet.

Kauppahallissa 2013 toteutetun uudistuksen myötä tilat remontoitiin, tontteja laajennettiin ja tyhjät tontit täytettiin lähinnä kahvila- ja ravintolayrityksillä. Uudet kahvila- ja ravintolayritykset ovat tuoneet uutta, erityisesti nuorta asiakaskuntaa niin kahviloihin ja ravintoloihin kuin muihinkin yrityksiin. Tällaisen muutoksen sisäistäminen organisaation sisällä on ehdoton edellytys onnistuneelle profiloinnille. Henkilöstö välittää kuvaa organisaatiosta niin töissä kuin vapaa-ajallaan, joten sisäisellä organisaatiokuvalla on merkittävä vaikutus syntyvään imagoon ja organisaatiokuvaan. Jos muutosta ei sisäistetä ja hyväksytä, yhtenäistä kuvaa Kauppahallista ei pystytä tuomaan profiilissa esille.

Sopivista aukioloajoista yrittäjillä tuntui olevan monenlaisia käsityksiä. Mielenpiteet jakautuivat kuitenkin melko selkeästi erityyppisten yritysten kesken. Kahvila- ja ravintolayrittäjät pitivät parhaana vaihtoehtona hieman myöhäisempiä ja muut taas hieman varhaisempia aukioloaikoja. Kauppahalli on päättänyt uudistaa tarjontaansa ja sen myötä identiteettiään, jolloin edessä on väistämättä myös toimintatapojen uudistaminen. Koska myös kuluttajien mielestä kahvilat ja ravintolat voisivat houkuttaa asiakkaita ilt-aikaan, voitaisiin Kauppahallissa harkita Linnankadunpuoleisen päädyn pitämistä jatkossa auki hieman nykyistä pidempään. Kahvilat ja ravintolat sijaitsevat pääosin Linnankadun puolella. Kauppahalli saadaan jaettua keskeltä kahtia ja näin ollen Eerikinkadunpuoleinen pääty voitaisiin pitää iltaisin edelleen kiinni. Tästä järjestelystä voisi olla hyötyä Kauppahallille, kun se pyrkii nuorentamaan imagoaan ja saamaan lisää uusia nuoria asiakkaita, joista myös yksittäiset yrittäjät hyötyisivät.

Myös yrittäjien yleisen tyytyväisyyden lisäämiseksi aukiolojärjestelyissä joustaminen olisi suotavaa. Vaikka yhtenäisillä aukioloajoilla pyritään antamaan asiakkaalle yhtenäinen kuva Kauppahallin toiminnasta, voi siitä aiheutua erimielisyyksiä yrittäjien välille. Jos yritys ei todistetusti tee kauppaa tietyllä aikavälillä, onko sen perusteltua olla avoinna samaan aikaan kuin kaikki muut yritykset. Tärkeämpää olisi varmasti luoda yrittäjille yhtenäinen kuva Kauppahallin identiteetistä, saada henkilökunta sisäistämään se ja välittämään sitä edelleen kuluttajille.

Yhtenäiset aukioloajat luovat yhtenäistä kuvaa Kauppahallista ja puoliksi suljettu Kauppahalli saattaa luoda negatiivisia mielikuvia. Jos kuluttajille jää epäselväksi, milloin Kauppahallissa voi asioida tai miksi osa yrityksistä on kiinni, he hämmen-tyvät. Riittävällä tiedottamisella muuttuneet aukioloajat voitaisiin saattaa kulutta-jien tietoon, eikä väärinkäsityksiä pääsisi syntymään. Markkinoinnin keinoin saa-daan esiin asian positiiviset puolet.

Turun Kauppahallin toiminnasta tutkituista asioista suurin kehittämisen kohde näyttäisi olevan profilointi. Vaikka imago vastasikin pääosin identiteettiä, niissä ilmeni myös merkittäviä eroavaisuuksia, joiden häivyttämiseksi on etsittävä rat-kaisuja. Imagon muodostumista ei tulisi koskaan jättää sattuman varaan. Kaup-pahalli on todennäköisesti pitkän historiansa ja vakiintuneen asiakaskuntansa an-siosta kuitenkin pystynyt toimimaan ilman tietoista profilointia. Vakiintuneille asi-akkaille on jo muodostunut Kauppahallista positiivinen mielikuva, eikä se ole hor-junut, vaikka sitä ei erityisesti ole pyritty vahvistamaan. Viime vuosina Kauppa-halli on kuitenkin pyrkinyt laajentamaan asiakaskuntaansa nuoriin kuluttajiin esi-merkiksi vuonna 2013 tehdyn uudistuksen avulla. Profiilissa tämä muutos ei kui-tenkaan tule tarpeeksi esille, jolloin Kauppahallista ei synny nuoria houkuttelevaa mielikuvaa. Pelkkä uudistus ei ole riittänyt nuorentamaan mielikuvia ja sen lisäksi tarvitaan viestinnällisiä toimenpiteitä tukemaan tavoitetta. Koska nuoret aikuiset kuuluvat Kauppahallin tavoittelemaan kohderyhmään, on erityisen tärkeää tuoda uudistunut identiteetti esiin profiilissa ja sitä kautta asiakkaiden mielikuviiin. On-nistuneen profiloinnin edellytyksenä on, että Kauppahallin identiteetin eri ulottu-vuudet saadaan sulautettua yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi.

Toimintaympäristö on suuri osa Kauppahallin identiteettiä. Jo nimi Kauppahalli viittaa itse rakennukseen ja siellä käytävään liiketoimintaan. Rakennus on Kaup-pahallin toimintaympäristön ydin ja hallitsee niin identiteettiä kuin profiloitumista. Julkisivun vanhanaikainen ilme luo Kauppahallista perinteikkään ja arvokkaan kuvan. Enemmän kuin julkisivuun, Kauppahalli pystyy vaikuttamaan toimintaym-päristöön seinien sisäpuolella. Toimintaympäristö koostuu Kauppahallin liik-keistä, yleisistä tiloista ja hajuista sekä äänistä, jotka luovat tunnelmaa. Myynti-kojut ja -tiskit sekä tapa, jolla ne on sijoitettu Kauppahallin käytävien varrelle, ovat

sen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Toimintaympäristön hallitsevuus identiteetissä on Kauppahallin selkeä vahvuus ja kilpailuvaltti, koska toimintaympäristö luo juuri sitä perinteistä tunnelmaa, jonka Kauppahalli haluaa profiilissaan säilyttää. Kauppahallin uudistus on muokannut toimintaympäristöä ja tuonut rinnalle nuorekasta ilmettä ja tunnelmaa, mutta se ei ole vienyt Kauppahallista sen vanhan ajan tunnelmaa ja arvokkuutta. Uudistuksen myötä Kauppahalli pystyy paremmin vastaamaan kuluttajien tarpeisiin tänä päivänä. Kauppahallin kannattaakin profiloinnissaan korostaa niin historiallista rakennusta ja tarinaa kuin uusia tuulia tuonutta uudistusta.

Markkinointiviestinnän muotojen, kanavien ja tyylin valinnalla Kauppahalli pystyy ohjaamaan profiilinsa rakentamista. Haastatteluista selvisi, että mainonta, myyninedistäminen ja henkilökohtainen myyntityö ovat Kauppahallille tärkeimpiä markkinointiviestinnän muotoja. Koska Kauppahallissa tehtävä myyntityö kuitenkin on yksittäisten yritysten itsenäistä toimintaa, Kauppahallin on vaikea kontrolloida sitä. Mainontaa ja myyninedistämistä taas voidaan toteuttaa yhteisesti kaikkien Kauppahallin yritysten nimissä.

Tapahtumat, joita niin kuluttajat kuin yrittäjät toivoivat Kauppahallin järjestävän, jättävät voimakkaan tunnepohjaisen muistijäljen kuluttajan mieleen. Siksi niitä onkin hyvä hyödyntää myös profiloinnin välineenä. Tapahtumien järjestäminen on myös keino, jolla pystytään tehokkaasti vaikuttamaan maineeseen. Myynnin edistämisen muodoista myös kilpailuilla, erityisesti somessa, voitaisiin korostaa Kauppahallin identiteetin nuorekasta puolta. Jos Kauppahalli tahtoo tuoda voimakkaasti esiin uudistunutta ja nuorentunutta identiteettiään, sitä voidaan korostaa käyttämällä niin sanotun sissi-markkinoinnin keinoja eli keksimällä uusia, tuoreita ja erottuvia markkinointi-ideoita.

Kauppahallin paljon käyttämä lehtimainonta antaa oman vaikutelmansa Kauppahallista, kun taas käyttöön otetut internet- ja Facebook-sivut antavat omansa. Nykyaikaisten sähköisten kanavien käyttöönotto viestittää myös Kauppahallin olevan nykyaikainen ja nuorekas. Lehtimainonta on jo pitkään ollut Kauppahallin pääasiallinen mainontakanava ja jatkamalla sen käyttöä uudempien mainonta-

keinojen rinnalla, voidaan välttää vanhempien sukupolvien vieraantumista Kauppahallista liiallisten muutosten seurauksena. Myös mainonnassa käytettävien lehtien, tv- ja radiokanavien valinta vaikuttaa siihen, millaisena viesti välittyy asiakkaille.

Kauppahallin on markkinointiviestinnän tyyliä suunniteltaessa otettava huomioon ne asiat, joiden se haluaa profiilissaan näkyvän. Tavoiteltavan profiilin ja markkinointiviestinnän tyylin pitää olla linjassa. Tyylin perimmäinen tarkoitus on miellyttää tavoiteltavaa kohderyhmää ja siihen kuuluu kaikki se, mitä organisaatio viestii itsestään visuaalisesti ja kielellisesti. Myös se, kuinka aggressiivista markkinointiviestintä on, kannattaa harkita omien tavoitteiden mukaan. Kuluttajien haastatteluissa tuli ilmi, että Kauppahallin markkinointi on ollut liian vähäistä ja sitä nähtäisiin mielellään enemmän. Lisäksi lähes kaikki yrittäjät sekä osa kuluttajista kokivat, että Kauppahallin nykyistä tarjontaa tulisi tuoda aiempaa vahvemmin esille. Joillekin asiakkaille on uudistuksesta ja sen tuomista muutoksista johtuen voinut jäädä epäselväksi, mitä kaikkea Kauppahallin tarjonta sisältää.

Kauppahallin internet- ja Facebook-sivujen päivittämisestä vastaa Turun kaupunki. Sivut ovat tällä hetkellä visuaalisesti kunnossa, mutta niiden sisältöä on kehitettävä. On tärkeää tiedostaa, että se, mitä organisaatiosta näkyy sosiaalisessa mediassa, on iso osa sen profiilia. Jotta Kauppahallin markkinointi olisi tehokasta ja yhdenmukaista, vastuu sen toteuttamisesta olisi hyvä antaa jollekin asian osaavalle henkilölle, jonka jokapäiväisiin tehtäviin se kuuluisi. Kyseinen henkilö vastaisi Kauppahallin markkinoinnista kokonaisvaltaisesti niin mainonnan, tapahtumien kuin internet- ja Facebook-sivujen osalta.

Nykyisten asiakkaiden uskollisuus on saavutettu luotettavalla ja hyvällä palvelulla sekä laadukkailla tuotteilla. Kauppahallille erityisen tärkeää on uusien asiakkaiden hankinta. Kuluttajat eivät kuitenkaan kaivanneet tarjouksia tai kanta-asiakasjärjestelmiä ja asiakashankintaan saattaisikin tällä hetkellä riittää markkinointiviestintään panostaminen. Kauppahallin on tuotava itsestään esiin oikeat asiat ja todella näyttävä aiempaa enemmän. Markkinoinnin kohdentamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia asiakasrekistereitä. Vaikka asiakashankinnan tärkeys korostuu tällä hetkellä, asiakassuhteiden kehittämistä ja ylläpitoa ei saa unohtaa.

Kanta-asiakasjärjestelmän käyttö on yksi vaihtoehto asiakkuuksien rakentamiseen ja kehittämiseen. Koska Kauppahallissa toimii useita eri yrityksiä, järjestelmän käyttäminen olisi haastavaa. Jos kanta-asiakasjärjestelmää kuitenkin käytettäisiin, olisi sen avulla mahdollista kerätä asiakkaista tarpeellista tietoa. Tietoja voitaisiin käyttää markkinoinnin kohdentamiseen asiakkuuden elinkaaren vaiheen tai ostotottumusten mukaan.

Asiakkuuksien ylläpitoon Kauppahalli voisi jatkossa käyttää muun muassa uutiskirjeitä tai vuorovaikutteisuuden kannustavia kilpailuja, kuten esimerkiksi paras muistosi Kauppahallista- tai paras lounaspaikka-kilpailu. Uutiskirjeen on tietenkin oltava suunnitelmallisesti toteutettu ja sen sisällön tulee tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Tällaisen uutiskirjeen asiakas voisi helposti tilata vaikka internetsivujen kautta. Kilpailujen tai uutiskirjetilauksien kautta kerättyä asiakasrekisteriä olisi asiakkaiden luvalla mahdollista käyttää myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjen lähettämiseen. Rekisterin pitämisestä on säädetty laissa. Rekisterinpitäjän on otettava huomioon lainsäädäntö asiakastietoja kerätessään, käyttäessään ja säilyttäessään. Avoimen vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi asiakkaille on hyvä tarjota myös helppo kanava palautteen antamiseen. Facebook-sivujen lisäksi palautetta olisi hyvä pystyä antamaan internetsivuilla.

Turun Kauppahallin imago on kuluttajien mielestä perinteinen, laadukas ja muita ostopaikkoja kalliimpi. Suurin osa kuluttajista oli sitä mieltä, että Kauppahallin ei ole syytä ryhtyä hintakilpailuun. Se ei myöskään antaisi oikeaa kuvaa Kauppahallin tuotteiden ja palvelun laadusta. Nykyiset asiakkaat kuvailivat Kauppahallia myös kotoisaksi ja tunnelmalliseksi asiointipaikaksi. Ne henkilöt, jotka eivät asioi Kauppahallissa, pitivät sitä usein vanhanaikaisena johtuen todennäköisesti juuri asiointikokemustensa vähäisyydestä. Ravintoloiden tarjonnan asiakkaat näkivät monipuolisena ja yleiset tilat siisteinä ja viihtyisinä. Kauppahallin kohderyhmänä kuluttajat pitivät iäkästä ja varakasta väestöä. Kauppahallin nykyiseen identiteettiin kuuluu nuorekas ja tuore ote erityisesti ravintolamaailman puolella. Tämä ei kuitenkaan juurikaan näy kuluttajien mielikuvissa.

Niin yrittäjien kuin asiakkaiden yleinen mielipide Kauppahallista näyttää olevan hyvinkin positiivinen. Haastateltavat esittivät vain muutamia kehitysehdotuksia,

eikä monellakaan haastatellulla tuntunut olevan Kauppahallista negatiivista sanottavaa. Myöskään kuluttajat, jotka eivät asioineet Kauppahallissa, eivät liittäneet siihen negatiivisia mielikuvia. Sen tarjonta ei vain kohdannut kyseisten henkilöiden tarpeita. Kauppahallin maine kuluttajien näkökulmasta on hyvä ja luotettava. Vaikka maineen parantaminen on aina mahdollista, Kauppahallilla ei näytä tällä hetkellä olevan erityistä tarvetta käyttää nykyistä enempää resursseja maineenhallinnan kehittämiseen.

Sekä yrittäjien että kuluttajien mielipiteistä selvisi, että vaikka Kauppahallin on tavoiteltava nykyistä nuorempaa asiakaskuntaa, sen täytyy silti pysyä omana itsenään. Kauppahallin on edelleen pidettävä kiinni tuotteiden ja palveluiden laadusta sekä vanhanaikaisesta ja perinteisestä tunnelmasta. Vaikka Linnankadun puoleinen pääty uudistettiin vuonna 2013, on kokonaisilme Kauppahallissa vieläkin perinteinen (kuva 3).



Kuva 3. Tunnelmallinen Hallin Sali (Turun Sanomat 2013).

Hallin Sali kuvastaa Kauppahallin uutta identiteettiä ja samalla huokuu perinteisen kauppahallin tunnelmaa.

7 POHDINTA

Kiireisen toimeksiannon vuoksi opinnäytetyö aloitettiin empiirisen osan toteutuksella. Vaikka se tuntui haastavalta alusta asti, oli tutkimus kuitenkin saatava nopeasti valmiiksi ja tietoperustan rajaaminen jäi taka-alalle. Haastavinta oli saada kerättyä tarpeellinen aineisto opinnäytetyötä varten tietämättä vielä tarkasti, miten työn tietoperusta rajattaisiin. Tarpeelliset tiedot saatiin kuitenkin kerättyä ja tietoperusta rajattua.

Teemahaastattelu menetelmänä toimi tutkimuksessa hyvin. Etuna tämän menetelmän käytössä oli se, että kysymyksiä ei tarvinnut määritellä etukäteen ja haastattelut etenivät keskustelunomaisesti. Tämä helpotti merkittävästi haastattelijoiden työtä, koska aikaisempaa kokemusta tutkimuksen teosta tai kysymysten suunnittelusta ei juurikaan ollut. Menetelmän haittapuoli oli sen vaatima aika. Yrittäjien haastattelujen toteuttaminen Kauppahallissa oli käytännön järjestelyjen kannalta helpointa, mutta se lisäsi omat haasteensa työhön. Monet yrittäjät olivat haastattelunkin aikana kiinni työssään eikä haastatteluja aina saatu vietyä läpi keskeytyksettä. Kuluttajien osalta haastavinta oli saada haastateltavien joukosta riittävän heterogeeninen. Kauppahallissa asioivat nuoret asiakkaat asioivat siellä lähinnä lounasasioilla, ja he olivat silloin kovin kiireisiä. Näin ollen tätä yrittäjille tärkeää kohderyhmää oli vaikea saada houkuteltua osallistumaan haastatteluun. Eläkeläisillä ja muilla iäkkäämmillä asiakkailla oli selvästi enemmän aikaa.

Tutkimuksen tuloksien luotettavuutta saattaa heikentää se, että useilla haastatelluilla yrittäjillä oli kiire. On mahdollista, että kaikki eivät siksi ehtineet pohtimaan asioita riittävän syvällisesti. Monta nuorta Kauppahallissa asioivaa aikuista ei saatu haastatteluihin mukaan, jolloin haastatteluja saatiin suurimmaksi osaksi niiltä nuorilta, jotka eivät asioi Kauppahallissa. Myös se saattaa vääristää tuloksia.

Opinnäytetyö tehtiin kahden opiskelijan voimin. Verrattaessa opinnäytetyön tekemiseen yksin, on vastaan tullut sekä helpottavia että hankaloittavia tekijöitä. Eri-

tyinen etu on ollut se, että kun mukana on jatkuvasti ollut toinen, on ollut mahdollisuus keskustella ja sparrata yhdessä, kun työ on tuntunut hankalalta. Tietysti vastapainona ovat ajoittain olleet vaikeudet päästä yhteisymmärrykseen asioista. Lopulta tavoitteisiin kuitenkin päästiin.

Toimeksiantajalle raportoitiin tutkimuksen tulokset vuoden 2014 lopussa ja niistä saatu palaute oli positiivista. Toimeksiantaja koki tutkimuksesta olleen hyötyä ja sen hyödyntämistä jatkossa pidettiin todennäköisenä. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimuksesta saatuja tietoja apuna erityisesti Kauppahallin markkinointiresurssien kohdentamisessa.

Vuoden 2015 alussa Kauppahallin internetsivuja on päivitetty ja ne ovat sisällöllisesti huomattavasti entistä kattavammat ja visuaalisesti kiinnostavammat. Kehitystä on siis jo nähtävissä. Nähtäväksi jää, miten Kauppahalli onnistuu jo tehtyjen, sekä tulevaisuudessa toteutettavien, toimenpiteiden avulla rakentamaan organisaatiokuvaansa, selkiyttämään imagoansa ja rakentamaan uusia kannattavia asiakassuhteita. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe voisikin olla näiden tulosten mittaaminen.

LÄHTEET

- Ahopelto, J. 2002. Design management as a strategic instrument. Vaasa: Acta Wasaensia.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi. 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.
- Gyllenberg, P. 2007. Tuoksuja ja tunnelmia. Kauppahallit Suomessa. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY.
- Hiltunen, H. & Markkanen, T-R. 1994. Käyttäytyminen. Teoksessa Poikolainen, L. 1994. Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hämäläinen, T. 2004. Toimitilasuunnittelu osana yrityskuvan rakentamista ja maineen hallintaa. Teoksessa Jaskari, P. 2004. Design management. Kotka: Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.
- Kortetjärvi-Nurmi, S.; Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Markku, R. 2004. Tuote ja palvelu tarkasteltuna design management-näkökulmasta. Teoksessa Jaskari, P. 2004. Design management. Kotka: Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus.
- Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nieminen, T. 2003. Visuaalinen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Pitkänen, K. P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.
- Poikolainen, L. 1994. Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava.
- Poikolainen, L. & Casagrande, U. 1994. Toimintaympäristö. Teoksessa Poikolainen, L. 1994. Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava.
- Poikolainen, L. & Klippi, Y. 1994. Viestintä. Teoksessa Poikolainen, L. 1994. Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava.
- Poikolainen, L.; Mäkijärvi, H. & Rissanen, J. 1994. Tuote. Teoksessa Poikolainen, L. 1994. Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava.

- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi. Onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys ja ilahduttamismarkkinointi. Helsinki: Inforviestintä.
- Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys? Viitattu 4.3.2015 <http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>.
- Suonperä, K. 2004. Yritys on me – ei ole palvelua ilman ihmistä. Teoksessa Jaskari, P. 2004. Design management. Kotka: Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus.
- Taloussanomat 2015. Taloussanakirja: yrityskuva. Viitattu 18.3.2015 <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/yrityskuva/>.
- Taloustutkimus Oy 2015. Yrityskuva. Viitattu 18.3.2015 http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/yrityskuva/.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Turun kaupunki 2012. Kauppahallin vuokrasopimusten uudistamista käsitellään 10.10.2012. Viitattu 18.3.2015 <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?contentid=390887&nodeid=4911>.
- Turun kaupunki 2013. Kauppahallin avajaisviikko on yhtä hulinaa. Viitattu 29.3.2015 <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?contentid=477236&nodeid=23>.
- Turun Sanomat 2013. Kauppahallin ruokamaailma pitää karsinoida. Viitattu 29.3.2015 <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/565758/Kauppahallin+ruokamaailma+pitaa+karsinoida>.
- Zache 2007. Turku Market Hall, north end. Viitattu 29.3.2015 http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Turku_Market_Hall,_north_end2.jpg.

Teemahaastattelujen teemat

Yrittäjien haastattelujen teemat

Turun Kauppahallin:

identiteetti

profiili ja profilointi

tavoiteimago

toiminnan kehittäminen

Kuluttajien haastattelujen teemat

Turun Kauppahallin:

imago

toiminnan kehittäminen

asiakkuuksien luonne