

Terhi Saarinen

PALVELUALAN PIENYRITYKSEN MENESTYMINEN JA  
KILPAILUKEINOT

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

2012

## PALVELUALAN PIENYRITYKSEN MENESTYMINEN JA KILPAILUKEINOT

Saarinen, Terhi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2012  
Ohjaaja: Lehtonen, Mikko  
Sivumäärä: 66  
Liitteitä: -

Asiasanat: menestystekijä, kilpailukeino, suorituskyky, mikroyritys, palvelu

---

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli löytää pienen palvelualan yrityksen menestystekijöitä ja pohtia kilpailukykyä tämän päivän markkinoilla. Taustani perusteella kehittämiskohteeksi valikoitui luonnollisesti oma, hiusalan yritykseni. Valaisin ensin ns. mikroyritysten tilaa Suomessa yleensä. Selvitin, kuinka paljon pienyrittäjyyttä on ja onko sillä tulevaisuutta. Sitten aloin kartoittamaan menestystekijöitä. Mitä menestystekijöillä tarkoitetaan ja mitä ne ovat palvelualalla? Menestystekijöiden rinnalle käsiteltäväksi nousi käsite, kilpailukeinot.

Kilpailukeinoista nostin seitsemän tärkeintä käsiteltäväksi. Ensimmäisenä tekijänä analysoin tuotetta tai palvelua, joka on tietysti peruskilpailukeino. Tuotepäätökset ovat perusta muille markkinointipäätöksille. Hyvälle tuotteelle tai palvelulle on osattava asettaa oikea, kannattava ja asiakkaalle sopiva hinta. Hinnoittelu onkin kannattavan yritystoiminnan perustekijä. Tärkeä kilpailukeino on myös saatavuus, joka mahdollistaa tuotteen tai palvelun ja asiakkaan kohtaamisen eli poistaa ostamisen esteet. Jotta asiakkaat saisivat tietää tuotteista ja palveluista on tehtävä joukko oikeita ja sopivan hintaisia markkinointiviestintäratkaisuja. Internetistä on tullut tärkeä osa yritysten markkinointiviestintää, joten pohdin jonkin verran myös verkon tuomia mahdollisuuksia pienyrityksille.

Palvelualan yrityksessä henkilöstöllä on ratkaiseva merkitys. Varsinkin taidealoilla, kuten hiusalalla, ovat palvelut erittäin henkilösidonnaisia. Hyvä henkilöstö on hiusalalla yksi tärkeimpiä kilpailukeinoja. Pienessä yrityksessä jatkuva itsensä kehittäminen on tärkeää. Yrityksen toimintatavat ovat myös kilpailukeinoja. Toiminta-ajatuksen tulee olla sellainen, mikä vahvistaa asiakkaan asemaa. Nostin vielä yhdeksi kilpailukeinoksi erilaistumisen. Koska kilpailu on kovaa, jotenkin on erotuttava massasta, jotta asiakas haluaa juuri sinun palveltavaksesi. Työtä tehdessä huomasin asiakkaan roolin tärkeyden tuotetta tai palvelua tuottaessa ja markkinoidessa. Tämä kannattaa huomioida yritystoiminnassa. Toin esiin viisi tärkeää markkinoinnin kilpailukeinoa asiakasnäkökulmasta; lisäarvo, kustannus, mukavuus, kommunikointi ja kumppanuus.

Esittelen työssäni selkeitä ja helppoja keinoja yrityksen menestystekijöiden mittaamiseksi ja analysoimiseksi. Esittelen SERV-Qual-menetelmän ja perinteisen SWOT-analyysin, joka sopii kaikenlaisille yrityksille ja organisaatioille hyvin. Tein suunnitelman asiakasanalyysin tekemiseksi parturi-kampaamon asiakkaille palvelun laadusta. Huomasin menestystekijöiden kartoittamisen ja säännöllisen mittaamisen tärkeyden pienissäkin yrityksissä.

## SUCCESS FACTORS AND COMPETITIVE TOOLS OF A MICRO-SIZED ENTERPRISE OPERATING IN THE SERVICE SECTOR

Saarinen, Terhi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Marketing

Month 2012

Supervisor: Lehtonen, Mikko

Number of pages: 66

Appendices: -

Keywords: Keywords: success factor, competitive tools, performance, micro-sized enterprise, service sector

---

The purpose of this thesis was to find out about the success factors and competitiveness of a micro-sized enterprise operating in the service sector. Based on my background, I selected my own hairdressing salon as the object for development. First, I described the status of micro-sized companies in Finland in general. I tried to find out about entrepreneurship and its future in Finland, as well as the success factors. What is meant by success factors and what are they specifically in the service sector? Besides success factors, competitive tools were also handled in the thesis.

Out of the competitive tools, I raised seven most important issues to be handled in this thesis. The first issue to be analyzed was the product or a service - the basic competitive tool. Product decisions serve as the base for other marketing decisions. You have to be able to set the price right, it should be profitable for the entrepreneur but also attractive from a client's point of view. Pricing is the basic element in a profitable enterprise. Accessibility is also an important competitive tool which enables the client to find a product or a service; in other words, it removes the obstacles from the way of purchasing. Marketing communications decisions that are correct and appropriately priced are needed to inform the clients of products and services. The Internet has become an important part of marketing communications in an enterprise, so I also take a look at the possibilities the Internet has to offer to a micro-sized company.

In the service sector, especially in the more artistic fields, staff is what counts: a good employee is one of the most important competitive tools in hairdressing. In a small

enterprise, the constant developing of oneself is important. The company policies should strengthen a client's status. I picked up differentiation as a further competitive tool: you need to somehow stand out from the competitors. You should also take into account the clients' important role when doing business. I brought up five important competitive tools in marketing from a client's perspective: added value to customer, cost, convenience, communications and companionship.

In the thesis, I introduce clear and easy ways to measure and analyze company success factors. I introduce the SERV-Qual method and the traditional SWOT analysis. I am planning to make a client analysis regarding the quality of service in my hair-dressing salon. I noticed that finding out about success factors and regularly measuring them is important even in small companies.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	7
1.3	Mikro- eli pienyritys .....	7
1.4	Pk-yritykset Suomessa.....	7
2	MENESTYSTEKIJÖISTÄ YLEISESTI.....	9
2.1	Suorituskyky ja menestystekijät .....	9
2.2	Aineeton pääoma .....	11
2.3	Asiakkuus.....	12
2.4	Palvelu tuotteena.....	13
3	MENESTYS- JA KILPAILUTEKIJÄT PIENESSÄ PALVELUALAN YRITYKSESSÄ.....	15
3.1	Tuote tai palvelu kilpailukeinona (product → lisäarvo eli Customer Value).....	17
3.2	Hinta (price → kustannus eli Cost to Customer).....	19
3.3	Saatavuus (place → mukavuus eli Convenience).....	21
3.4	Markkinointiviestintä (promotion → kommunikointi eli Communication).....	23
3.5	Henkilöstö (people, personal → kumppanuus eli Customer Interfacing).....	26
3.6	Toimintatavat (politics/publicity) .....	28
3.7	Erialaistuminen.....	29
4	MENESTYSTEKIJÖIDEN MITTAAMINEN .....	34
4.1	Palvelualan yritykselle sopivat analyysit.....	34
4.2	Tuloksien analysointi .....	43
4.3	Teoriaviitekehys.....	44
5	PARTURI-KAMPAAMO GEOHIUKSEN MENESTYSTEKIJÖIDEN ANALYSOINTI CASE-OSIO .....	46
5.1	Tuote tai palvelu kilpailukeinona (product → lisäarvo eli Customer Value).....	46
5.2	Hinta (price → kustannus eli Cost to Customer).....	49
5.3	Saatavuus (place → mukavuus eli Convenience).....	50
5.4	Markkinointiviestintä (promotion → Kommunikointi eli Communication).....	52
5.5	Henkilöstö (people → Kumppanuus eli Customer Interfacing) .....	53
5.6	Toimintatavat (politics/publicity) .....	55
5.7	Erialaistuminen.....	56
5.8	SWOT-Analyysi .....	58
5.9	Asiakaskysely case-yritykselle .....	59
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
	LÄHTEET.....	65

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni ongelmana on pienen palvelualan yrityksen menestyminen tämän päivän markkinoilla. Työn teoriaosassa avaan tärkeimpien menestystekijöiden yksityiskohtia. Mikä on mikroyritys ja paljonko niitä on Suomessa? Tarkoitus on löytää pienen palvelualan yrityksen kilpailuetuja suurempia yrityksiä vastaan. Mitä kaikkea pienessä yrityksessä kannattaa kehittää ja mihin ei kannata uhrata aikaa? Palvelu on tuotteena ainutlaatuinen. Miten se eroaa fyysisestä tuotteesta ja miten se pitäisi hinnoitella? Kuinka tärkeä osa henkilöstöllä on palvelualan yrityksessä ja varsinkin pienessä yhden tai kahden hengen yrityksessä, joita Suomessa on paljon? Miten voisi erilaistua erottuakseen joukosta? Millaisia mahdollisuuksia yrityksellä on yleisesti parantaa kilpailuetuaan ja miten sen voisi tehdä?

Työn empiriaosassa on tarkoitus kartoittaa menestystekijöitä yhden tai kahden työntekijän parturi-kampaamoyrityksessä. Tarkastelen case-yrityksen menestystekijöitä ja miten niiden painoarvoa. Vastaako tuotetarjonta kysyntää ja onko palveluiden hinta kohdallaan? Onko yrityksen sijainti ihanteellinen ja millaista on yrityksen markkinointiviestintä? Miten kehittää omaa käyttäytymistä tai olemusta sekä toimintatapoja yrityksen kilpailuetujen parantamiseksi? Olisiko syytä vielä erilaistua jotenkin vai onko tarjonta jo nyt pienelle yritykselle liian laaja? Analysoin mitä mahdollisuuksia ja heikkouksia yrityksessäni on ja miten voisin niitä vahvistaa ja parantaa. Haluan kartoittaa oman yritykseni uhkia ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa ja tehdä suunnitelmia niiden varalle.

Opinnäytetyöni vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä kilpailukeinoja ja menestystekijöitä palvelualan mikroyrityksellä on?
- Millainen on mikroyritysten tila nyt ja tulevaisuudessa Suomessa?
- Miten säilyttää tai parantaa case-yrityksen kilpailukykyä?
- Onko kasvu välttämätöntä?

- Mitkä ovat case-yrityksen vahvuudet ja heikkoudet?
- Mitä keinoja käyttämällä saadaan aikaan menestyvä yritys?
- Miten analysoida case-yrityksen menestystekijöitä ja kilpailukeinoja?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytän kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa pyrin havainnoimaan ja ymmärtämään pienen yrityksen tilannetta ja analysoimaan sitä teoriaa hyväksi käyttäen. Case-osiossa käytän omaa yritystäni analysoinnin pohjana. Luon omalle yritykselleni teorian avulla toimintaohjeen, jolla parantaa kilpailukykyä ja menestystekijöitä markkinoilla. Tutkin mikä analyysi tukisi oman yritykseni toiminnan kehitystä parhaiten ja mitä on tarpeen tutkia. Materiaalia etsin verkosta ja kirjoista.

## 1.3 Mikro- eli pienyritys

Mikroyritys eli pienyritys luokitellaan yritykseksi, jossa työskentelee alle kymmenen henkilöä. Vuodesta 2003 mikroyrityksiksi on luokiteltu myös yritykset, joiden liikevaihto on enintään kaksi miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään kaksi miljoonaa euroa ja jotka täyttävät seuraavassa määritellyn perusteen riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole sellaisen yrityksen omistuksessa tai yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskuksen www-sivut, 2010)

## 1.4 Pk-yritykset Suomessa

Työ- ja elinkeinoministeriön Yrittäjäyyskatsauksen mukaan Suomessa toimi vuoden 2009 lopussa noin 266 000 yritystä (ilman alkutuotannon toimialoja). Määrä kasvoi taantumasta huolimatta, vaikkakin kasvu hidastui aikaisempiin vuosiin verrattuna. Yritysten määrä on lisääntynyt Suomessa tasaisesti vuodesta 1995 lähtien. 99,8 % yrityskannan osuudesta on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Näistä alle kymmenen

hengen yrityksiä oli 93 prosenttia, joista suurin osa työllistää alle kaksi henkilöä. Nämä satunnaiset työnantajat tai yksinyrittäjät muodostavat Suomen yrityskannasta lähes kaksi kolmasosaa. Yli 90 % yritysten määrän kasvusta kohdistuu myös alle kahden hengen yrityksiin. Osa-aikaisten ja sivutoimisesti toimivien yritysten määrä on 28 % yrityksistämme. Tämäkin heijastaa yritystoiminnan pienuutta Suomessa. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut, 2010)

Vuonna 2009 oli yrittäjiä Suomessa 251 000 (ilman alkutuotantoa ja avustavia perheenjäseniä), eli yhdeksän prosenttia työllisistä. Ikärakenne on yrittäjillä palkansaajia korkeampi. Naisyrittäjien määrä on kasvanut jatkuvasti 2000-luvulla. Noin kolmannes kaikista yrittäjistä on naisia. He ovat keskimäärin hieman nuorempia ja koulutempia, kuin miesyrittäjät. Naisyrittäjät toimivat miehiä useammin yksinyrittäjänä, sillä vain joka viides naisyrittäjä toimii työnantajana. Noin 80 % naisten yrityksistä on yhtiömuodoltaan toiminimiä, ja vain 20 % yhtiömuotoisia. Naisten yrityksistä noin kaksi prosenttia on yli kymmenen työntekijää työllistäviä. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut, 2010)

Suurin osa pienistä palveluyrityksistä on naisten johtamia yrityksiä. Naisyrittäjäisyys on palvelualan pienissä yrityksissä tavanomainen, joten opinnäytetyössänikin keskityn hieman naisvaltaisuuteen. Uskoisin että oman alan työpaikkojen vähyys ja halu toteuttaa itseään, ”olla oman itsensä herra”, ajavat monet yrittäjäyteen. Omassa yrityksessä voi muokata työnsä sellaiseksi kuin haluaa, tietyissä puitteissa tietenkin. Moni työ on myös osa-aikaista, joten tämän rinnalle osa-aikainen yrittäjäisyys on keino ansaita varsinaisen työn aiheuttama ansiovaje. Oma yritys kuitenkin vaatii paljon työtä, joten muun työn tekeminen yrittäjäyden lisäksi ajaa helposti väsymiseen. Mm. maatalousalalla on yleistä, että käydään oman maatalousyrittäjäyden lisäksi ”ulkopuolella” työssä, tarvittavan ansion saavuttamiseksi.



## 2 MENESTYSTEKIJÖISTÄ YLEISESTI

### 2.1 Suorituskyky ja menestystekijät

Organisaation tai liiketoiminnan suorituskyvyllä tarkoitetaan jonkin organisaatioyksikön menestymistä ja tuloksetekokykyä valituista näkökulmista tarkasteltuna. Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen määrittelevät kirjassaan suorituskyvyn mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Organisaation suorituskyky nähdään moniulotteisena asiana. Suorituskyvystä puhuttaessa on otettava huomioon kaikki tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet. Ei siis riitä, että yritys maksimoi ainoastaan omistajiensa tarpeiden tyydyttämisen, vaikka se ensisijaisena tavoitteena useimman onkin. Organisaation tavoitteet voivat eri sidosryhmien takia olla ristiriitaisia. Kaikkien sidosryhmien tavoitteet on siis otettava huomioon. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19-23.)

Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Jokaisesta organisaatiosta voidaan tunnistaa sen itsensä kannalta keskeisimmät asiat. Menestystekijät ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Jos organisaatio haluaa menestyä, on sen saavutettava korkea suoritustaso niin kutsutuilla liiketoiminnan avainalueilla. Näitä kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Menestystekijät voidaan luokitella eri tavoin. Perinteisesti menestystekijöitä on jaettu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Taloudellisia menestystekijöitä ovat esimerkiksi likviditeetti, kannattavuus, taloudellinen kasvu ja tuotteen valmistuskustannukset. Ei-taloudellisia menestystekijöitä ovat taas mm. asiakasyytyväisyys, laatu, toimitusaika ja tuottavuus. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19-23.)

Menestystekijät muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita. Toiset menestystekijät ovat syytekijöitä ja toiset seuraustekijöitä. Syytekijät vaikuttavat seuraustekijään tai ainakin niiden oletetaan vaikuttavan. Yleensä vaikutus näkyy vasta pitkällä aikavälillä. Varsinaisista liiketoiminnallisista tavoitteista ja tuloksista kertovat seuraustekijät. Asiakasuskollisuus esimerkiksi voi olla syy myynnin määrälle ja henkilöstön osaminen voi olla syynä tehokkaalle toiminnalle. Joskus menestystekijä voi olla sekä

syy- että seuraustekijä. Esimerkiksi kannattavuus on seurausta tehokkaasta toiminnasta ja kannattava toiminta taas mahdollistaa toiminnan kehittämisen edelleen. Menestystekijöiden luokittelua tärkeämpää on kuitenkin valita organisaation menestystekijät oikein. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19-23.)

Yrityksen menestysstrategian jatkumon muodostavat menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Yrityksen on lunastettava lupauksensa päivittäisen onnistumisen kautta. Yritys siis tasapainoilee jatkuvasti nykyhetken akuuttien ongelmien ja tekemisen sekä huomisen visioiden, uhkien ja mahdollisuuksien välillä. Nykyhetkestä alkaa tulevaisuuden tekeminenkin. Keskeinen menestymisen edellytys on taloudellisesti kannattava liiketoiminta. Onnistuneen tulevaisuuden luomiseen tarvitaan taloudellisen menestymisen ja talouden mittareiden ohella menestymisen mahdollistavien tekijöiden huomioimista. Tasapainoinen menestymisstrategia ei ole sarja temppuja vaan yrityksessä toimivien ihmisten tulkinnoille, ymmärtämiselle ja käytännön tekemiselle perustuva toimintatapa. Organisaation toiminnan ja menestymisen peruskysymykset ovat pysyneet jo vuosikymmeniä tai jopa satoja samanlaisina. Kysymykset vallasta ja vastuusta, ihmisten käyttäytymisestä, organisaation tehtävästä ja tavoitteesta, tulevaisuuden ennakkoinnista, toiminnan organisoinnista, ympäristöön sopeutumisesta, tehokkaasta tuotannosta jne. ovat olleet organisaatioiden ja niiden jäsenten ratkottavana. (Määttä 2000, 29-31.)

Välineiden ja menetelmien toimimattomuus johtuu usein siitä, että lähdetään väärästä päästä liikkeelle koko prosessissa. Lähdetään liikkeelle johtamis- ja mittaamisjärjestelmän valinnasta, jolloin menetelmät sisältävät jo joko täysin tai osittain tulkittuna ja määriteltynä strategiset kysymykset ja ongelmat. Menetelmät sisältävät myös perusoletuksia koskevat näkemykset, vaikka niitä ei monesti ”ehditä” keskustella läpi vaan on kiire mennä eteenpäin ja saada nopeita ja konkreettisia tuloksia. Perusoletuksia koskevien näkemysten ja sitoumusten avulla kuitenkin voitaisiin arvioida menetelmän uskottavuus ja todelliset mahdollisuudet strategisten kysymysten ja haasteiden ratkaisemisessa. Tarkoituksena olisi saada tasapainoinen ja toimiva menestysstrategia. (Määttä 2000, 31.)

## 2.2 Aineeton pääoma

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan niitä organisaation ei-fyysisiä asioita, jotka tuottavat hyötyä tulevaisuudessa. Aineeton pääoma liittyy organisaation ei-fyysisiin arvonalähteisiin; työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Aineettomaan pääomaan ei siis kuulu fyysinen pääoma, kuten tietokoneet, tuotantolaitteet ja kiinteistöt tai taloudellinen pääoma. Aineettomaan pääomaan sisältyviä yksittäisiä tekijöitä ovat henkilöstön osaaminen, yrityksen imago, ja tuotantoprosessit. Kirjallisuudessa aineettomalle pääomalle löytyy rinnakkaisia termejä kuten älyllinen pääoma, tietopääoma, osaamispääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat. Yleisin termi on kuitenkin aineeton pääoma. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23-26.)

Organisaation aineeton pääoma, näkymätön pääoma, liittyy kiinteästi sekä tietoon ja kokemuksiin että organisaation asiakkaisiin ja teknologioihin. Aineettoman pääoman on havaittu tarjoavan usealle organisaatiolle paremmat mahdollisuudet menestyä tulevaisuudessa, kuin mitä pelkät fyysiset ja taloudelliset tekijät tarjoavat. Jako aineellisen ja aineettoman välillä ei aina ole täysin selvä. On olemassa kuitenkin tiettyjä piirteitä, joiden perusteella aineeton ja fyysinen pääoma eroaa toisistaan. Seuraavat ovat selkeimmät erot: Konkreettisuus: aineeton pääoma on näkymätöntä ja useimmiten vaikeasti konkretisoitavaa ja fyysinen pääoma on konkreettista ja määrättävissä olevaa. Omistajuussuhteet: Aineettomien resurssien omistajuussuhteet ovat vaikeasti määriteltävissä eikä niitä pysty aina edes sanomaan ollenkaan kun taas fyysisen resurssin omistaja on yksiselitteinen. Myyminen ja ostaminen: Aineettomien resurssien ostaminen voi olla vaikeaa ja joskus mahdotontakin, kun taas fyysisen pääoman myyminen ja ostaminen on helppoa. Käyttö samanaikaisesti: aineettomia resursseja voidaan käyttää samanaikaisesti eri tarkoituksiin, mutta fyysisiä resursseja voidaan käyttää samanaikaisesti vai yhteen tarkoitukseen. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23-26.)

Erilaisten aineettomien pääomien jaottelua kuvaavien mallien ja viitekehyksien avulla voidaan auttaa organisaatiota ymmärtämään, mitä aineettomalla pääomalla tarkoitetaan. Näiden mallien avulla voidaan tunnistaa oman organisaation kannalta tärkeimmät aineettomat resurssit ja oppia aineettoman pääoman kokonaisrakenteesta.

Tämä auttaa ymmärtämään paremmin, mitä asioita tulisi erityisesti kehittää. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen ja niihin sisältyviin asioihin: Inhimillinen pääoma, joka sisältää mm. osaamisen, henkilöominaisuudet, asenteen, tiedon ja koulutuksen, Suhdepääoma, joka sisältää mm. suhteet asiakkaisiin, suhteet muihin sidosryhmiin, maineen, brändit ja yhteistyösopimukset, Rakennepääoma, joka sisältää mm. arvot ja kulttuurin, työilmapiirin, prosessit ja järjestelmät, dokumentoidun tiedon ja immateriaalioikeuden. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23-26.)

Inhimillinen pääoma on yksittäisten ihmisten omistamaa, eikä organisaatio voi omistaa sitä täysin. Suhdepääoman on sanottu olevan organisaation omistamaa, mutta monet siihen sisältyvät aineettomat resurssit, kuten asiakassuhteet, ovat yksittäisten henkilöiden luomia. Jos kyseisen asiakassuhteen luonut henkilö lähtee organisaatiosta, voi asiakas lähteä hänen peräänsä. Rakennepääoman omistaa organisaatio, mutta silti senkin ovat luoneet useimmiten työntekijät. Rakennepääomaan liittyvät asiat jäävät yritykseen vaikka työntekijä lähtisikin. Joidenkin rakennepääoman komponenttien muuttamiseen tai sen muodostumiseen saattaa mennä vuosia. Aineetonta pääomaa tarkasteltaessa on huomioitava, että pelkästään yhden erillisen osa-alueen olemassaolo ei riitä vaan niiden tulee yhdistyä niin, että ne täydentävät toisiaan. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23-26.)

### 2.3 Asiakkuus

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvonantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Asiakkuusajattelussa tärkeä käsite on asiakkaan arvontuotanto. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää, että tunnetaan syvällisesti prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Yksittäisen ostotapahtuman merkitys pienenee prosessitarkastelussa. ”Kauppojen tekemisen” maailmasta siirrytään ”asiakkuuksien johtamisen” maailmaan. Tavoitteena ei ole maksimoida yksittäisen kaupan tuotto vaan yhteistyössä asiakkaan kanssa rakentaa kestävää asiakkuutta. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla, ja pyritään sovittamaan prosesseja niin, että saadaan arvoa molemmille osapuolille. Kilpailukyky ei siis, asiakkuusajattelussa perustu vain

hintakilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 15-22.)

Toinen kulmakivi asiakkuusajattelussa on tuotteen määrittely prosessiksi. Tässä jako perinteisesti joko tavaroihin tai palveluihin on merkityksetön. Tuote on nähtävä kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen välillä eri prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa. Tämän vaihdannan kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 15-22.)

Kolmas kulmakivi liittyy yrityksen vastuun kantamiseen. Ei riitä, että organisaatio tyydyttää asiakkaan tarpeet. Eikä sekään riitä, että asiakas on tyytyväinen. Asiakkuuden lujuttua yritys voi rakentaa, vain jos se kantaa vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoaa asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii koko ajan lisäämään tietoisuuttaan siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Näin on helpompi arvioida, miten yritys olemassa olevalla osaamisellaan voi auttaa asiakasta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 15-22.)

Asiakkuus koostuu useista kohtaamisista. Puhutaan totuuden hetkestä, jossa asiakas ja yrityksen työntekijä kohtaavat. Tällöin huomio kiinnittyy kuhunkin yksittäiseen totuuden hetkeen, muttei niinkään niistä muodostuneeseen prosessiin. Asiakkuudessa kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen ja sen jatkuvaan kehitykseen ja jatkuvuuteen. Onnistuneessa asiakkuudessa on aito vuorovaikutus ja pyrkimys sellaiseen asiakkuuteen, jossa kumpikin osapuoli saa etua panostamisestaan asiakkuuteen. Yhteisenä tavoitteena on löytää uusia keinoja asiakkuuden kehittämiseksi. Vastakkainasettelusta siirrytään, asiakkuusajattelussa yhteisen hyödyn tavoitteluun. Tavoitteena on elää yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan ostaessa uskollisesti organisaation palveluita ja tuotteita hänet mielletään kanta-asiakkaaksi. (Storbacka & Lehtinen 1997, 15-22.)

#### 2.4 Palvelu tuotteena

Uuden asiakkaan on vaikeaa tulla ostamaan aineetonta palvelua. Kun palvelu tuotetaan, voidaan vähentää asiakkaan epävarmuutta, vähentää palvelujen tuotanto-

kustannuksia ja hinnoitteluun liittyviä riskejä. Hyvällä tuotetuella opettelevakin asiantuntija pääsee ammattimaisempaan laatutasoon työssään. (Sipilä 1999, 42.)

Palvelut voidaan jakaa kolmeen erilaiseen ryhmään niiden tehtävän mukaan eri markkinointitilanteissa. Ensimmäisessä ryhmässä palvelut ovat markkinoinnin kohteena. Tällöin yritys markkinoi suoraan palveluja kuten koulutusta tai parturikampaamopalveluja. Toisessa ryhmässä palvelut toimivat kilpailukeinoina tavaroita markkinoitaessa. Palvelut siis tukevat tavaran myyntiä. Kolmannessa ryhmässä palvelut voidaan muodostaa osana yrityksen tarjoamaa fyysistä tavaraa. Esimerkiksi myytäessä ilmalämpöpumppu asennettuna, jolloin puhutaan järjestelmien myynnistä. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 127.)

Puhuttaessa palveluista tarkoitetaan aineetonta asiaa, joka on vaikeaa mitata. Tavara on fyysinen, kosketeltava asia, mutta palvelu on näkymätöntä eikä asiakas varsinaisesti saa mitään käsin kosketeltavaa ostaessaan sen. Palvelu on toimintaa, jota ei voida varastoida eikä sitä ole helppoa esitellä. Palvelu onkin koettava, jotta tietää oliko se hyvää vai ei. Palvelua ei voida myydä uudestaan kuten tavaran. Palvelua ostettaessa asiakkaan on oltava läsnä ja hän osallistuu itse palvelun tuottamiseen. Palvelussa myyjän ja asiakkaan välillä on suora kontakti. Palvelua ei voi saada postimyynnistä. Palvelun ostaminen tuo vain käyttöoikeuden, kun tavaran ostaja saa omistusoikeuden. Tavaran kaupassa palaute tuotteesta saadaan jälkikäteen, kun palveluasiakkaalta palaute saadaan usein välittömästi. Palvelua on vaikeaa vakioda kuten tavaraa, joka on samanlaista kaikille asiakkaille. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 128.)

Palvelun yksi ongelma onkin sen aineettomuus. Ostaja ei voi nähdä palvelua etukäteen, kosketella tai maistaa sitä. Tällöin asiakkaalle on vaikea vakuuttaa palvelun laadusta etukäteen ja että tuote on juuri hänen tarpeisiinsa sopiva. Merkittävä ero tavaraan, palvelussa on toiminta. Palvelua ei ole olemassa, ennen kuin se tuotetaan toimintaprosessissa. Kun palveluun tähtäävä toiminta päättyy, lakkaa myös palvelu olemasta. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 128-129.)

### 3 MENESTYS- JA KILPAILUTEKIJÄT PIENESSÄ PALVELUALAN YRITYKSESSÄ

Perustehtäviä markkinoinnissa ovat kysynnän hankkiminen yrityksen tuotteille tai palveluille ja kysynnän tyydyttäminen. Tarvitaan erilaisia käytännön toimia näiden tehtävien toteuttamiseksi, näitä kutsutaan markkinoinnissa kilpailutekijöiksi. Perinteisiä kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. Tähän voidaan vielä lisätä henkilöstö ja toimintatavat/mielikuvat, jolloin saadaan ns. kuusi ”P:tä” (product, price, place, promotion, people ja politics/publicity). Yrityksessä käytettävissä olevista kilpailukeinoista tehdään suunnitelmallinen yhdistelmä ns. markkinointimix eli kilpailukeinojen yhdistelmä. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 124.)

Markkinointi voidaan kohdistaa eri kohderyhmälle. Ulkoinen markkinointimix koostuu tuote-, hinta-, saatavuus- ja viestintäpäätöksistä sekä niiden yhdistelmästä. Nämä kohdistetaan ulkoisiin kohderyhmiin eli potentiaalsiin asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin. Kohderyhmänä voi olla myös oma henkilöstö, jolloin tavoitteena on motivoida oma henkilöstö asiakaskeskeiseen toimintaan. Tällöin puhutaan sisäisestä markkinoinnista. Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat henkilöstön kouluttaminen, tiedottaminen ja sen innostaminen sekä kannustaminen asiakaspalveluhenkeen ja sitä kautta tulokselliseen myyntiin sekä onnistuneisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 124.)

Tuotteen elinkaaren mukaan valitaan sopivat markkinointityökalut. Mainonta ja julkisuus kannattavat esimerkiksi eniten tuotteen tai palvelun esittelyvaiheessa. Tuotteen kypsemässä vaiheessa tärkeimpiä työkaluja ovat viestintä ja henkilökohtainen myynti. Asiakkaan käsitystä tuotteen eduista ja siitä, että tarjoukseen kannattaa ryhtyä, voidaan vahvistaa henkilökohtaisella myynnillä. Tehokkaimmin saadaan aikaan ostopäätöksiä myynninedistämällä. Tuotteen elinkaaren loppupuolella tuotteen myynninedistämiseen tulisi satsata ja vähentää mainostamista, julkisuudentavoittelua ja henkilökohtaista myyntiä. Yrityksen koolla on myös merkitystä markkinointityökaluja valittaessa. Suuremmilla on varaa mainostaa enemmän ja pienemmillä vähemmän. Näin ollen pienempien kilpailijoiden on oltava aggressiivisempia myynninedistämisen käyttämisessä. Jotta markkinointi toimisi, on markkinointimixiä hallittava kokonaisuutena. (Kotler 2005, 93-94.)

Monessa yrityksessä pyritään tuotekeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun. Tämä on kuitenkin monen kohdalla helpommin sanottu kuin tehty. Tuote tai palvelu tunnetaan hyvin, mutta sen antamaa arvoa asiakkaalle ei ole selkeästi määritetty. Asiakaslähtöisen ajattelun kulmakiviä ovat; arvonanto eli mitä lisäarvoa tuote tai palvelukokonaisuus asiakkaalle aidosti tuottaa. Toiseksi tuotetta ja palvelua tarkastellaan prosessina, jolloin näkökulmaksi muodostuu kokonaisuus, eikä vain tuote tai palvelu yksin. Vielä kolmanneksi asiakkuuden jatkuva kehittäminen ja asiakkaalle itselleen lisää arvoa tuottavien uusien mahdollisuuksien tarjoaminen. Tämän avulla yritys pystyy myös entistä paremmin sitouttamaan asiakasta yritykseen. (Selin & Selin 2005, 19-20.)

Kysymys on parhaiden ja toivottujen asiakassuhteiden luomisesta ja syventämisestä, kun halutaan kasvattaa omaa toimintaa. Kysymys onkin, miten voimme syventää asiakassuhteitamme ja rakentaa entistä parempia kumppanuussuhteita keskeisten asiakkaidemme kanssa? Amerikkalainen markkinointiguru Philip Kotler on kuvannut asiaa muuttamalla viisi P:tä, viideksi C:ksi. Tässä ajattelumallissa tarkastellaan tuotetta, hintaa jne. vahvasti asiakkaalle tuotettavan lisäarvon kautta. Esimerkiksi perinteinen jakelukin saa uusia ulottuvuuksia, kun asiaa tarkastellaan asiakkaan mukavuuden kannalta, eli miten saatavuus tehdään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. (Selin & Selin 2005, 22-23.)

Taulukko 1. Asiakasnäkökulma markkinoinnin kilpailukeinoista Philip Kotlerin mukaan. (Selin & Selin 2005, 22.)

5P:stä 5C:hen		
Tuote (Product)	→	Lisäarvo (Customer Value)
Hinta (Price)	→	Kustannus (Cost to Customer)
Jakelu (Place)	→	Mukavuus (Convenience)
Viestintä (Promotion)	→	Kommunikointi (Communication)
Henkilöstö (Personal)	→	Kumppanuus (Customer Interfacing)



### 3.1 Tuote tai palvelu kilpailukeinona (product → lisäarvo eli Customer Value)

Tuotepäätökset ovat yrityksen menestymisen kannalta ratkaisevia tekijöitä. Väärillä tuote ja palveluvalinnoilla tehtyjä virheitä on vaikea korjailta. Väärän, markkinoille kelpaamattoman tuotteen tai palvelun parantaminen hinnanalennuksella ja mainonnalla on mahdotonta. Tuote on yrityksen peruskilpailukeino, koska tuotepäätökset ovat perusta muille markkinointipäätöksille, kuten hinta- ja viestintäpäätöksille ja koska asiakkaat ostamalla tuotteen tai palvelun ratkaisevat omia tarpeitaan ja ongelmiaan. Tuoteratkaisut muodostavat sen tarjonnan, jolla yritys voittoa vastaan joko tyydyttää asiakkaan tarpeet tai luo uutta kysyntää. Jotta yrityksen toiminta olisi kokonaiskannattavaa, on tuotteiden ja palveluiden oltava kaikkien kannattavia. Kannattamaton tuote tai palvelu vähentää muidenkin tuotteiden kannattavuutta. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 125.)

Palvelun laadun asiakas voi yleensä arvioida vasta, kun palvelutapahtuma on kokonaisuudessaan ohi. Ihmisten ollessa erilaisia, yksilöitä, on laatukin suhteellista. Palvelun laadun mittaaminen ei ole yhtä helppoa ja yksiselitteistä kuin esimerkiksi jonkin teollisen tuotteen toiminnan mittaaminen. Palvelun laatu on sellainen, jollaiseksi asiakas sen kokee. Tilanteet voivat muuttua, ja samakin ihminen voi arvostaa eri asioita eri aikoina ja eri tilanteissa. Lähes meillä kaikilla on kuitenkin kokemusta hyvästä ja huonosta palvelun laadusta. Huonoa laatua on vaikeaa korjata. Huonon laadun korjaaminen maksaa usein moninkertaisen määrän myönteisiä asioita. Asiakas tukeutuu paljolti aiempiin kokemuksiinsa, tuttaviansa ja ystäviensä kertomaan sekä siihen mielikuvaan, imagoon mikä hänellä on yrityksestä, päättäessään palvelun ostosta. Mielikuvia ja odotuksia asiakkaalle luovat mm. yrityksen mainonta ja siinä annetut lupaukset. Jos asiakkaan odotukset täyttyvät, on yritys onnistunut tehtävissään. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 146-147.)

Hyvä palvelu merkitsee tietynlaista hyötyä asiakkaalle ja mitä paremmin asiakassuhdetta hoidetaan, sitä parempi on toiminnallinen laatu ja sitä paremmin asiakas säilyttää suhteensa palveluntarjoajaan. Ostaja asioi mieluiten sellaisen palveluntarjoajan kanssa, johon hän voi luottaa. Palvelukeskeisestä toiminta-ajatuksista voidaan käyttää nimitystä palveluvisio. Tällöin yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaal-

le palveluprosesseja, jotka tukevat heidän päivittäisiä toimintojaan ja prosessejaan arvoa luovalla tavalla. (Grönroos 2009, 264-266.)

Palveluvaikutusta asiakassuhteissa voidaan kasvattaa periaatteessa kolmella eri tavalla; kehittämällä uusia palveluja asiakkaille tarjottaviksi ja voimistamalla suhteeseen jo sisältyviä, mutta piileviä palveluja tai palveluaineiksi sekä muuttamalla tuotekomponentin palveluainekseksi. Uusien palvelujen kehittäminen asiakkaille merkitsee, että tarjoomaan lisätään uusia palveluja. esimerkiksi erilaisia huolto- tai konsulttipalveluja. Palveluvaikutuksen lisääminen voimistamalla jo suhteeseen sisältyvillä, mutta piilevillä palveluilla tarkoitetaan usein laskuttamatta jääviä aktiivisia palveluaineiksi ostajan ja myyjän välisessä suhteessa. Näillä pyritään differoimaan tarjoomaa ja sen asiakkaiden prosesseille antamaa tukea pystytään lisäämään. esimerkiksi tilausten vastaanotto, toimitukset ja puhelinpalvelut. Tuotekomponentin muuttaminen palveluainekseksi tarkoittaa myytävän tuotteen ”räätälöinnistä” juuri kyseisen asiakkaan mukaisesti. Esimerkiksi ravintolassa asiakas voi itse valita, millaisen pihvin hän haluaa, millaisilla perunoilla ja millä mausteilla, juuri halunsa mukaan. (Grönroos 2009, 266-269.)

Puhuttaessa elämystaloudessa asiakas haluaa jotakin enemmän, kun vain pelkän tuotteen. Asiakkaat ovat valmiita myös maksamaan elämyspalveluista tavallista palvelua suuremman hinnan. Kun tavarasta kehitetään palvelutoimintoa esimerkiksi paahtamalla kahvinpapuja ja keittämällä sekä tarjoilemalla sitä, asiakkaat maksavat moninkertaisesti siihen verrattuna, mitä he saavat. Edelleen kehitettynä palvelusta saadaan tiettyssä ympäristössä elämys, josta ollaan valmiita maksamaan vielä enemmän kuin perinteisestä palvelusta, kuten esimerkiksi latten juominen San Marcon aukiolla Venetsiassa. Elämystaloudesta ei kuitenkaan pidä innostua liiaksi. Kaikki palvelut ovat jossain määrin elämyksiä joko myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja sellaisia. Palveluntarjoajan tulee pyrkiä hoitamaan työnsä niin, että jokaisesta palvelutapahtumasta tulee asiakkaalle myönteinen elämys. (Grönroos 2009, 35-36.)

Pysyvien asiakassuhteiden saamiseksi palveluyrityksen tulee onnistua asiakas-myyjä – vuorovaikutussuhteen hoitamisessa. Tätä kutsutaan vuorovaikutteiseksi eli interaktiiviseksi markkinointitehtäväksi. Tämän tehtävän onnistuminen on palveluyrityksen menestymisen kannalta ratkaisevan tärkeää. Vuorovaikutussuhde voi olla asiakkaan

ja yrityksen henkilöstön välistä tai asiakkaan ja yrityksen fyysis-teknisten resurssien (toimitilat, laitteet) välistä tai jopa asiakkaan ja toisen asiakkaan välistä kanssakäymistä. Palvelujen tuotantoprosessi koostuu kolmenlaisista voimavaroista: 1. Fyysisistä resursseista eli palveluympäristöstä. Kaikesta siitä, mikä liittyy palvelujen tuottamiseen: tilat, kalusteet, materiaalit, apuvälineet jne. 2. Vuorovaikutussuhteista eli asiakaspalveluhenkilöstöstä tai muista kontaktihenkilöistä ja heidän kyvyistään ja taidoistaan käsitellä asiakkaita. 3. Asiakasresursseista, jotka syntyvät, kun asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen. Kaikkien näiden elementtien on osuttava saumattomasti yhteen, jotta saavutetaan mahdollisimman korkea palvelutaso ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 130-133.)

Onnistuttaessa vuorovaikutussuhteissa saadaan luotua kanta-asiakassuhteita. Palvelu toteutuu asiakkaan ja jonkun yrityksen työntekijän välisessä kanssakäymisessä. Tämä ns. totuuden hetki, jolloin asiakaspalvelija, myyjä tai muu yrityksen kontaktihenkilö on yksin asiakkaan kanssa, on hetki, johon palvelun tuotanto huipentuu. Tällä hetkellä on yksittäisen ihmisen osuus ratkaiseva. Asiakaspalvelijan palvelutaidot, motivaatio, tieto ja oivallukset ratkaisevat, onnistuuko palvelu vai ei ja tuleeko asiakas olemaan tyytyväinen. Epäonnistuminen on kohtalokasta yritykselle. Asiakaspalveluhenkilöstön olisi oltava innostuneita tehtävistään. Yritysjohdon tulisi kannustaa ja tiedostaa kontaktihenkilöiden työn tärkeys sekä tukea ja valmentaa heitä kaikin tavoin kulloistakin totuuden hetkeä varten. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 130-133.)

### 3.2 Hinta (price → kustannus eli Cost to Customer)

Asiantuntija- ja ammattilaispalveluiden palkkiot vaihtelevat paljon eikä vallitsevia tasoeroja ole aina helppo selittää. Taiteilijoiden palkkiot ovat kertapalkkioina suurimmat, vaikkakin korvausta usein monien vuosien työskentelystä pienellä palkalla. Asiantuntijapalvelujen ja palvelutilanteen monimutkaisuus hankaloittaa hinnoittelua. Hyvä miljoonia tuottava neuvo voidaan antaa sekunnissa. Mikä olisi tälle oikea hinta? Huonokin neuvo voidaan antaa yhtä nopeasti. Kenen pitäisi maksaa huonosta neuvosta? Onko moraalisesti oikein, että lääkäri veloittaa lähimmäisen auttamisesta? Hinnoittelun on oltava kuitenkin sellaista, että saadaan töitä. Juuri alalle tulleen on

joskus helpompi saada työtä hinnoittelemalla palvelunsa alle alan vakiintuneiden käytäntöjen. Hinta on myös osoitus palveluntuottajan arvostuksesta. Hinnalla voidaan myös erottua kilpailijoista. (Sipilä 1999, 138-141.)

Hinnasta päätetään samanaikaisesti muiden peruskilpailutekijöiden, tuote- ja saata-  
vuustekijöiden kanssa. Tuotteen laatua, elinikää ja imagoa koskevat päätökset vaikuttavat hinnoitteluun ja jakelutien valintaan. Hinnanasetanta voidaan kytkeä lisäksi muihin kilpailukeinoihin, mainonnan sisällön ja määrän muutoksiin tai henkilökoh-  
taiseen myyntityöhön ja menekinedistämiseen. Hinnanasetanta on yrityksen toiminnan suunnitteluun liittyvää, hintapolitiikan mukaista, aktiivista hintapäätöksentekoa. Hinnoittelumenetelmillä ymmärretään kustannuslaskennallisia toimintasääntöjä ja laskentakaavoja, joita käytetään käytännössä hyväksi hinnanasetannassa. Hinnanmuodostuksessa yksittäisen tuotteen tai palvelun hinta muodostuu eri osista kysynnän ja tarjonnan vaikutuksesta. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 156-157.)

Hinnoista päättävät henkilöt ovat perinteisesti tehneet päätöksiä siitä, pidetäänkö olemassa olevia laskennallisia hintoja sellaisina, nostetaanko vai lasketaanko hintoja ja montako prosenttia. Tehokas hinnan käyttö kilpailutekijänä ei tarkoita pelkkää alennusten antamista. Oikein ymmärretty hinnanasetanta on tärkeä menestystekijä yritykselle. Hinnoittelu vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kannattavuuteen. Tämän takia yrityksellä pitää olla sekä pitkän että lyhyen aikavälin hintapäätöksiä varten luotu hinnoittelupolitiikka eli hintapäätöksiä koskevat periaatteet. Yrityksen on pystyttävä pitkällä aikavälillä kattamaan kaikki kustannuksensa tuotteiden ja palveluiden myyntituloilla. Tietyissä kilpailutilanteissa, lyhyellä aikavälillä voidaan käyttää taktisista syistä alemmaa hintatasoa, jolla tuotteen muuttuvat kustannukset voidaan peittää. Tällaisia tilanteita varten tulisi kuitenkin olla peruseriaatteet, jotka koskevat hintatasoa, alennuksia ja maksuehtoja. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 156-157.)

Hintastrategiaa tarvitaan yrityksessä, kun määritetään yrityksen päämäärien pohjalta liikeideaa ja koko yrityksen hintatasoa kilpailijoihin verrattuna ja, kun uusi tuote tuodaan markkinoille ja, kun jo markkinoilla olevan tuotteen tai koko tarjonnan hintaa muutetaan nostamalla tai laskemalla. Yrityksellä on kolme yleisstrategiaa valittavanaan toiminnassaan: kustannusjohtajuusstrategia, erilaistumis- eli differointistrategia tai keskittymisstrategia. Kustannusjohtajuusstrategiassa yritys markkinoi ns. mas-

samarkkinoille alhaisin yksikköhinnoin ja suurin sarjoin. Suurella myyntivolyymilla kerätään kokonaiskatetuotto. Erilaistumisstrategiassa yritys markkinoi kokonaismarkkinoille. Tuote koetaan ainutlaatuiseksi differoinnin ansiosta. Hinnoittelualue on omaleimaisuuden ansiosta laaja. Keskittymisstrategiassa yritys keskittyy tehokkaasti palvelemaan tiettyä asiakassegmenttiä. Tässä yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaiden erikoistarpeita. Hinnoittelualue on tässä strategiassa kaikkein laajin. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 157-158.)

### 3.3 Saatavuus (place → mukavuus eli Convenience)

Saatavuus on markkinoinnin peruskilpailukeino, joka on riippuvainen muista kilpailukeinoista. Sillä on myös vaikutuksensa muihin kilpailukeinoihin. Jakelua koskevien päätösten on tarkoitus varmistaa tuotteen saatavuus eli poistaa ostamisen esteet. Tämä tarkoittaa siis sitä, että asiakkaalle tarjotaan ostomahdollisuus siten, että hän saa oikean tuotteen, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikean suuruisina erinä, kohtuullisella hinnalla, oikealla informaatiolla, neuvonnalla ja palvelulla. Kilpailuolosuhteissa saatavuuteen liittyviä tekijöitä ja päätöksiä kutsutaan jakelumixiksi eli jakeluun liittyvien kilpailukeinojen yhdistelmäksi, jonka tarkoitus on tarjota asiakkaille kilpailijoista erottavia kilpailuetuja. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 173-174.)

Jokaisella yrityksellä tulee olla suunniteltu jakelujärjestelmä, jonka tehtävänä on mm. muiden markkinoinnin kilpailukeinojen (esim. tuote, mainonta, myyntityö) avulla syntyneen kysynnän tyydyttäminen. Muita tehtäviä ovat kysynnän luominen ja aikaansaaminen. Mitä paremmin tuotteet ovat kuluttajien saatavilla, sitä parempi on menekki ja kysyntä sekä tiedonvälitys tuottajan ja lopullisen kuluttajan välillä. Perinteisesti, varsinkin teollisuusyrityksessä, saatavuus-käsite pitää sisällään kaksi keskeistä suunnittelualuetta, tuotteiden jakelutien eli markkinointikanavan ja tuotteiden fyysisen jakelun. Erityisesti kaupan ja muiden palvelualan yritysten kannalta saatavuus-käsite sisältää myös liikkeen ja palvelupisteen ulkoisen ja sisäisen saatavuuden eli erilaisten ostoesteiden poistamisen asiakkailta siten, että hän pääsee helposti asiomaan liikkeeseen ja myymälään saapuessaan löytää oikeaan paikkaan, löytää ha-

luamansa tuotteet ja saa asianmukaista palvelua. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 174-175.)

Ulkoisen saatavuuden kilpailuetu voidaan saavuttaa, jos myymälällä on hyvä maantieteellinen ja liikenteellinen sijainti sekä selkeä opastus. Tärkeää on myös selkeästi merkityt ja riittävät paikoitustilat sekä riittävät ja kilpailukykyiset aukiolo- ja palveluajat. Sisäisen saatavuuden, ostamisen esteitä voidaan poistaa selkeällä sisääntulo-opastuksella, liikkumisen esteiden poistamisella (hissit, inva-tilat, luiskat ym.), selkeällä myymälän yleis-, osasto- ja kalustesuunnittelulla, luomalla viihtyisä miljöö, tavaroiden oikealla sijoittelulla, riittävällä palveluhenkilökunnalla, -pisteillä, -opasteilla ja -neuvonnalla, riittävillä itsepalvelupisteillä, nopealla kassatyöllä, asiakkaiden tavaroiden ja laukkujen säilytystiloilla sekä tavaroiden kotiinkuljetuspalvelulla. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 176-177.)

Jakelukanavalla tai jakelutiellä tarkoitetaan itsenäisten yritysten muodostamaa ketjua, jonka kautta tuote myydään ja tuotteen omistusoikeus siirtyy. Jakelutiestä käytetään myös nimitystä markkinointikanava. Markkinointikanavassa toimivilla yrityksillä on omat intressit ja tavoitteet. Tavoitteet voivat olla saatavuuteen liittyviä tavoitteita, jolloin markkinointikanavan tulee tehdä ostaminen esteettömäksi. Kokonaistavoitteista puhuttaessa valittavan kanavan tulee saavuttaa valmistajan tai maahantuojan (tukkuliikkeen) asettamat menekkitavoitteet (myynti, markkinointiosuus) sekä kannattavuustavoitteet. Välitavoitteita taas ovat kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi yritys- ja tuotekuvatavoite, kanavan eri yritysten väliset hyvät suhteet ja toimiva yhteistyö sekä tavoitteet eri markkinointikeinoille. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 177-178.)

Jakelutien pituus eli markkinointikanavaan kuuluvien välikäsien määrä vaihtelee eri alojen ja myytävien tuotteiden mukaan. Tulevaisuudessa ennustetaan ketjujen yhteistyön vähentävän välikäsien määrää vähentämällä tukkuliikkeiden tarvetta. Kotimaassa jakelutiet voidaan jakaa kahteen pääryhmään, suoraan ja epäsuoraan jakelutiehen. Suora jakelutie on yksinkertaisin jakelutieratkaisu, jolloin myydään suoraan tuottajalta lopulliselle kuluttajalle ilman välikäsiä. Suoramyyntin tavoitteena on saada aikaan tilaus tai kauppa henkilökohtaisella käynnillä ja myyntikontaktilla, puhelimitse tai postitse. Epäsuorassa jakelutiessä tuottaja ei itse myy tuotteitaan ostajalle, vaan käyt-

tää välittäjää. Kulutushyödykkeiden markkinointikanava on yleensä pidempi kuin tuotantohyödykkeiden tai palveluiden. Palveluyritysten jakelutie on useimmiten suoraa, mikä johtuu tuotteen aineettomuudesta. Palvelun omistusoikeutta on vaikea siirtää palvelun välittäjälle. Joskus palvelunkin myynnissä ratkaisuna on epäsuora jakelutie, kun palvelua myy jokin agentti esimerkiksi matkatoimisto. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 179-180.)

Liian monet yritykset yrittävät myydä itseään jakelijoille sen sijaan, että myisivät niiden kautta. Mitä useampi jakelukanava sitä suurempi on yrityksen markkinoiden peitto ja myynnin kasvutahti. Kasvu voi kuitenkin aiheuttaa ainakin kaksi ongelmaa. Ensinnäkin tuotteen tai palvelun laatu voi kärsiä, kun yritys saavuttaa markkinapeittoa markkinoiden kontrolloinnin kustannuksella. Toiseksi yritys voi kohdata ongelmia eri kanavien konfliktien takia. Yksi vaihtoehto on turvautua yhteen kanavaan ja kehittää sitä tiukassa kontrollissa. (Kotler 2005, 39-42)

### 3.4 Markkinointiviestintä (promotion → kommunikointi eli Communication)

Kysyntää tyydyttämään yrityksellä tulee olla tuotepaketti, joka on oikein hinnoiteltu ja jonka saatavuus on varmistettu. Em. peruskilpailukeinojen lisäksi yritys joutuu tekemään joukon viestintäratkaisuja eli valitsemaan viestinnässä tarvittavat kilpailukeinot ja muodostamaan niistä sopivan kommuunikaatiomixin eli markkinointiviestinnän kilpailukeinojen yhdistelmän. Yrityksen viestintäkeinoja ovat henkilökohtainen myyntityö ja myyntituki: mainonta, menekinedistäminen sekä suhde- ja tiedotustyö. Myyntityö on välitöntä henkilökohtaista vaikuttamista ja myyntituki tukee nimensä mukaisesti myyntityötä ja on ns. välineellistä vaikuttamista. Kommunikaatiolla eli viestinnällä tarkoitetaan kahdensuuntaista tapahtumaa, jossa yksilöt ja yhteisöt hyväksi käyttäen erilaisia sanomia ja viestintäkanavia siirtävät viestejä toisille ihmisille, yrityksille ja muille yhteisöille. Lähettäjällä on tarve tiedottaa ja vastaanottajalla tarve ottaa vastaan viestejä. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 197-199.)

Markkinointiviestinnän keinojen valintaan vaikuttaa toimiala, tuotteen elinkaaren vaihe, ostoprosessin vaihe tai asiakas. Viestintäkeinot ja -tavat muuttuvat koko ajan. Massatiedottamisesta joukkotiedotusvälineillä siirrytään yhä enemmän yksilölliseen

viestintään, esimerkiksi suoramainontaan ja telemarkkinointiin. Viestintää suunniteltaessa käytetään hyväksi erilaisia porrasmalleja, joissa pyritään saamaan asiakas eteneään portaalta kunnes hän ostaa tuotteen. Kullekin portaalille voidaan asettaa erilaiset viestinnälliset tavoitteet. Markkinointiviestinnän tehtävänä on saada ostajat tuotteen omaksumisprosessiin portaikon ensimmäiselle askelmalle ja etenevän tietämyksen ja tuntemuksen kautta ostamaan tuote tai palvelu. Viestinnän tavoitteena on tehdä yritys ja tuote tunnetuksi, luoda yrityskuva ja kannattavan myynnin aikaansaaminen. Markkinointiviestinnän tavoitteiden on oltava samansuuntaisia yrityksen kokonaistavoitteiden ja markkinoinnin tavoitteiden kanssa. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 200-201.)

Internet voi tarjota yritykselle huomattavia uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan tehokkaaseen pyörittämiseen. Yrityksestä ja sen tuotteista voidaan esittää tietoa paljon enemmän kuin ennen ja mahdollisesti jopa myydä niitä 24 tuntia vuorokaudessa, seitsemänä päivänä viikossa. Internetissä ostaminen on tehokkaampaa, koska siellä pystyy tekemään tavarantoimittajien vertailua, tarjouspyynnöt nopeasti ja metsästäämään hyviä kauppia verkkohuutokaupoista ja käytetyn tavaran markkinoilta. Internetin kautta voidaan siis jättää tilauksia, tehdä kauppaa ja maksaa tavarantoimittajille ja jakelijoille nopeammin ja pienemmillä kustannuksilla pystyttämällä tietoverkkoja kumppaneiden kanssa. Ajanvarausjärjestelmän ylläpitäminen onnistuu verkon kautta. Internetin kautta työvoiman palkkaaminen on tehokasta käyttämällä verkon työnvälityspalveluita ja sähköpostihaastatteluita. Tietoa ja koulutusta voidaan välittää paremmin Internetin kautta. (Kotler 2005, 35-37.)

Internetin kautta voidaan perustaa oma intranet eli omaverkko, jolla pystytään jakamaan erilaista tietoa yrityksen sisällä. Yrityksen tuotteita pystytään verkossa mainostamaan laajemmalle maantieteelliselle alueelle. Markkinoita, asiakkaita, tulevaisuudennäkymiä sekä kilpailijoita pystytään tarkkailemaan tehokkaasti kytkeytymällä Internetin tiedon runsauteen ja sen kautta voidaan toteuttaa mielipidetiedusteluita. Internetin kautta voidaan lähettää mainoksia, tarjouskuponkeja, näytteitä ja tietoa niistä pyytävälle tai kohdeasiakkaille. Logistiikkaa ja toimintoja voidaan parantaa huomattavasti Internetiä käyttämällä. Internet tarjoaa loistavan alustan yrityksen markkinointiviestinnälle, ostamiselle ja myymiselle. (Kotler 2005, 35-37.)



Tänä päivänä jokainen yritys tarvitsee Internet-sivuston, joka heijastaa yrityksen laatua. Yrityksen sivuston kehittämistä ei saa antaa sellaisen käsiin, joka haluaa vain näyttää teknistä huippuosaamistaan. Asiakkaat eivät jaksaa odottaa huippukauniiden kuvien latautumista. Asiakkaat haluavat tietoa, eivätkä hulppeaa show'ta. He haluavat sivustojen latautuvan nopeasti ja selkeän ja järjestelmällisen aloitusruudun, josta on helppo pääsy muihin ruutuihin sekä selkeää tietoa ja helpon tilauskäytännön, mutta eivät tunkeilevaa mainontaa. (Kotler 2005, 37-38.)

Yhteisöllinen media käsitettä käytetään laajasti ja usein harhaanjohtavasti. Yhteisö käsite edellyttää, että media tuo jotenkin, jollakin tasolla yhteisön näkyviin ja säilyttää sen ydinrakenteen. Jos nämä eivät toteudu voidaan paremminkin puhua vuorovaikutuksesta, jonka kautta saattaa muodostua yhteisöllisiä rakenteita. Esimerkkeinä yhteisöllisistä medioista Facebook tai Twitter on välineen tasolla rakennettu tekemään profiilien väliset suhteet näkyviksi ja näin muodostamaan erilaisia verkostoja sekä yhteisöjä. Facebook ja Twitter ovat molemmat yhteisöllisiä, sillä molempien keskeisenä ominaisuutena on tehdä näkyväksi ihmisten väliset suhteet. Twitterissä mukana olevilla on seuraajia ja seurattavia ja Facebookissa ystäviä. Facebookissa ystävä viittaa siihen, että kyseiseen henkilöön täytyy olla jokin henkilökohtaisen tason suhde, jota voidaan nimittää kavertuudeksi tai tuttuudeksi. (Soininen, Leponiemi & Wasenius, 2010.)

Twitterissä seurataan ja tullaan seuratuksi. Jotta jotakuta halutaan seurata, tulee hänen tuottaa jotain sellaista sisältöä, joka on seuraamisen arvoista. Seurattavan asian ympärillä tapahtuva yhteisöllisyys on paljon löyhempää yksilöiden välillä, tai sitä ei tarvitse olla ollenkaan. Facebook on enemmän minäkeskeinen ja Twitter taas asiakkeskeinen. Facebook on suosituin yhteisöllinen media Suomessa. Näiden medioiden kautta on mahdollista siis tavoittaa suuri joukko ihmisiä reaaliajassa edellyttäen heidän käyntiään kyseisessä mediassa. Tätä kautta voidaan käydä keskustelua lähes rajattomasti ja sitä kautta voidaan perustaa kokonaisia yhdyskuntia. (Soininen, Leponiemi & Wasenius, 2010.)

Facebookin käyttäjiä on Suomessa SocialBakers-sivuston mukaan 8.1.2011 jo 1 816 020. Tämä tarkoittaa, että yli kolmannes suomalaisista siis on facebookin käyttäjiä. Käyttäjistä 53 prosenttia on naisia. (Viihdesivusto Findancen www-sivut, 2011)

Tietotekniikka muuttaa monimuotoisesti asiantuntija-alojen toimintaa. Vaikutukset näkyvät pidemmällä tähtäimellä yritysten toiminnan tehokkuuden radikaalina lisääntymisenä. Kehityksen alkuvaiheessa tietotekniikka näkyy suurina eroina eri yrityksissä. On perinteisiä yrityksiä, jotka ovat pikkuhiljaa säästäneet investoidessaan tietotekniikkaan, mutta ovat jääneet jälkeen. On myös uusia tietotekniikkaorientoituneita yrityksiä, jotka tietotekniikkaa käyttämällä voivat päästä huomattaviin säästöihin ja työn laadun parannuksiin. Näiden kahden tyypin väliin jäävät ne yritykset, jotka ovat investoineet tietotekniikkaan, mutta eivät ole sisäistäneet ja päässeet hyödyntämään sitä kunnolla, eivätkä ole pystyneet muuttamaan toimintatapojaan niin, että tuottavuus ja henkilöstörakenteet olisivat muuttuneet. Uusi tekniikka luo henkilöstölle suuria oppimishaasteita. (Sipilä 1999, 34-35.)

Yrityksen tulee ottaa uutta tekniikkaa käyttöön varovaisesti, jottei sen vaikutus muodostu kielteiseksi. Kaikki asiakkaat eivät hyväksy palveluprosesseissa uusia tekniikoita. Joitain asiakkaita voi motivoida uuden tekniikan käyttäjiksi kertomalla heille sen hyödyistä ja opastamalla heitä. Toiset haluavat jatkaa perinteisten menetelmien käyttämistä. Usein asiakas on vuorovaikutuksessa myös asiakaspalvelijan kanssa tekniikasta huolimatta. On siis tärkeää huolehtia IT- ja verkkopohjaisten vuorovaikutustilanteiden tueksi myös ”todellisia”, henkilökohtaisia vuorovaikutusmahdollisuuksia. Jos jokin asia tilataan nopeasti ja vaivattomasti verkosta, tarvitaan sen jälkeen myös ripeää, taitavaa ja huomaavaista palvelua. Muuten asiakkaan käsitys kätevästä palvelusta romuttuu. (Grönroos 2009, 231-232.)

### 3.5 Henkilöstö (people, personal → kumppanuus eli Customer Interfacing)

Kaikki palveluorganisaatiot eivät ole asiantuntijaorganisaatioita, mutta kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita. Asiantuntijapalvelut ovat useimmin kaikkein vaikeimmin määriteltävissä ja ne ovat kaikkein aineettomimpia palveluita; suunnitelmia, ohjeita, ideoita. Ne ovat työsuorituksia, joista jää vaihtelevassa määrin konkreettinen lopputulos. Esimerkiksi asianajajan palveluista jää neuvo tai tietynlainen oikeuden päätös ja lääkäri auttaa hankkimaan lääkkeitä, joilla sairaus helpottaa nopeammin jne. Asiakas ei palvelua ostaessaan tiedä tarkalleen, mitä on saamassa.

Asiantuntijapalvelussa on aina olemassa suuri riski, jos epäonnistutaan. Suunnittelijan tekemän virheen takia talo voi romahtaa tai kirurgin epäonnistumisen takia potilas kuolla. Jos asiantuntijaorganisaatiossa sattuu virhe, asiaa puidaan mahdollisesti oikeudessa. (Sipilä 1999, 15-19.)

Asiakas käyttää asiantuntijapalvelua, kun hän ei itse hallitse jotain asiaa. Kyseessä on yleensä pitkän koulutuksen, laajan kokemuksen ja suuren paneutumisen asiakkaan ongelmaan vaativia tehtäviä. Varsinkin taidealoilla, mutta myös muilla asiantuntijaaloilla palvelut ovat erittäin henkilösidonnoisia, joissa myös perittyjen ominaisuuksien hyödyntäminen korostuu. Asiantuntijapalveluissa työajat ovat häilyvämmät, kuin muussa työssä. Luova työ edellyttää kypsymistä, paneutumista, inspiraatiota ja vireyttä, mitä ei voida aina määrätä kaavamaisilla työajoilla. Asiantuntijat ovat aina myös itsenäisiä ammatinharjoittajia. Asiantuntijapalveluihin liittyy paljon tunteita ja arvoja. Ketä hoidetaan ja ketä ei, mikä on arkkitehtuurisesti kaunista jne. (Sipilä 1999, 19-21.)

Useilla asiantuntijaaloilla on ollut ylikysyntää tai ne ovat olleet julkisrahoitteisia. Joskus asiakkaan tarve voi olla niin erikoinen, että koko joukosta alan asiantuntijoita, voi olla vain muutama, joka pystyy vastaamaan juuri tämän asiakkaan tarpeeseen. Monilla aloilla on huolehdittu, että alalle koulutetaan vain rajallisesti ammattilaisia, jotta ylikysyntätilanne säilyy. Asiakas on ollut alistetussa asemassa ja paineet markkinoinnin kehittämiseen eivät ole olleet kovinkaan suuret. Joillain aloilla on jopa todettu olevan haitallista markkinoida. Asiakas ei välttämättä halua koskaan missään yhteydessä tulevan esille, että hän käyttää kyseisiä palveluja. Usein asiantuntijat tulevat alalle, koska ovat siitä kiinnostuneita eivätkä siksi, että hankkisivat työlleen rahoitusta tai myydäkseen tuotetta. (Sipilä 1999, 21-22.)

Asiantuntijapalvelua ostava asiakas voi toiminnallaan vaikuttaa paljonkin hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Jotkut asiakkaat eivät kuitenkaan ymmärrä, että heidän tulisi antaa tietoja, innostaa ja osallistua sekä auttaa. Asiakkaalla on kaksi roolia; hän on tilaaja, mutta myös projektin työntekijä ja alihankkijansa resurssi ja ohjattava. Ongelmana on saada asiakas tekemään oma osuutensa ja saada hänet asennoitumaan oikein. Asiakasohjaus on vaativa taito ja osa yhä useampien ammattilaisten toimenkuvaa. Tämä pitää osata vielä aikatauluttaa niin, että palvelu saadaan

valmiiksi määräaikaan mennessä. Jotkut toimeksiannot vievät selvästi enemmän aikaa kuin toiset. (Sipilä 1999, 27-28.)

### 3.6 Toimintatavat (politics/publicity)

Palveluntarjoajat tarvitsevat joitakin ohjenuoria. Yrityksen toiminta-ajatus määrittää, millä markkinoilla yritys toimii ja minkälaisia ongelmia se pyrkii ratkaisemaan. Palvelukeskeisestä toiminta-ajatuksesta voidaan käyttää palveluvision nimitystä. Todellisen palveluorganisaation toiminta-ajatus tai palveluvision voisi olla: Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaille palveluprosesseja, jotka tukevat heidän päivittäisiä toimintojaan ja prosessejaan arvoa luovalla tavalla. Tällä tarkoitetaan, että asiakas olisi palvelua saatuaan paremmassa asemassa kuin oli ennen palvelun tuottamista ja käyttämistä. Yritys voisi kehittäessään toimintamalliaan pohtia vastauksia seuraaviin kysymyksiin, jotka parantavat palvelun laatua. 1. Mitä asiakkaan päivittäisten toimintojen prosesseja toiminta pyrkii tukemaan? 2. Miten tämän tuen on tarkoitus auttaa asiakkaan arvonluontia ja arvonmuodostusta hänen päivittäisissä toiminnoissaan? 3. Millä prosesseilla, resursseilla ja vuorovaikutustavoilla asiakkaan prosesseja tulisi tukea? (Grönroos 2009, 264-265.)

Toiminta-ajatusta luodessa on kehitettävä konkreettisia ohjenuoria eli ns. palveluajatuksia palveluntarjoajien kehittämistä varten. Nämä palveluajatuksukset ovat yrityksen tapa ilmaista, miten organisaatio aikoo ratkaista tietyntyyppisiä ongelmia. Palveluajatuksen on sisällettävä se, mitä yritys aikoo tehdä tietylle asiakassegmentille ja kuinka se aikoo sen tehdä sekä millä resursseilla. Palveluajatuksen tulisi olla mahdollisimman konkreettinen, jotta jokainen voisi sen ymmärtää. Ongelmien ratkaisujen pitää olla helposti ja nopeasti saatavissa. Ennen palveluajatuksen määrittämistä on tutkittava markkinat huolellisesti. Muuten voi olla vaarana, että palveluajatuksella tuotetuille palveluille ei riitä markkinoita. (Grönroos 2009, 265-266.)

### 3.7 Erilaistuminen

Nykypäivän markkinoilla kilpailu on kovaa. Kilpailua säätelee valinnanvara. Kuluttajilla on niin paljon valinnanvaraa, että yrittäjä saa maksaa kalliisti jokaisesta erehdyksestään. Kilpailijat tulevat reviirille, eikä sen takaisin valtaaminen ole helppoa. Jos yritys ei tajua tätä, se tuhoutuu. Jos lyö laimin ainutlaatuisuutta ja yrittää olla kaikkea kaikille, kaivaa nopeasti maata erilaisuutensa alta. Asema tulee olemaan heikko, jos tyytyy nyhjöttämään suurempien kilpailijoiden varjossa erottautumatta niistä. Valinnanvara poikii lisää valinnanvaraa. Yritysten on pakko seurata markkinoilla tapahtuvia muutoksia. Mitä enemmän informaatiota jaetaan, sitä enemmän syntyy uusia tarpeita ja näiden mukana pitää pysyä. Kun vaihtoehtoja on tarjolla useita, niin valinta perustuu aina eroihin, olivatpa ne ilmeisiä tai vähemmän ilmeisiä. Useat vaihtoehdot vaikeuttavat päätöksen tekoa. (Trout & Hafrén 2003, 19-30.)

Psykologien mukaan ihmisen kykyyn ratkaista ongelmia liittyy neljä tekijää; intuitio, ajattelu, tunne ja aistivaikutelmat. Ihmisillä on taipumus keskittyä päätöksentekoprosessissaan yhteen näistä toiminnoista. Tarkastellaan näitä nyt myynnin kannalta. Ihmiset jotka luottavat intuitioon, keskittyvät vaihtoehtoihin. He eivät niinkään kiinnitä huomiota yksityiskohtiin vaan pyrkivät saamaan asiasta yleiskuvan. Parhaiten tällaiseen ihmiseen tehoaa erilaistumisstrategia, jonka mukaan kyseisen yrityksen tuote edustaa lajinsa seuraavaa sukupolvea. Intuitioonsa luottavat ihmiset ovat erittäin kiinnostuneita siitä, mitä on seuraavaksi luvassa. Tuotteita, joita kuvaillaan uudentyyppisiksi, on helppo myydä heille. (Trout & Hafrén 2003, 19-30.)

Järki-ihmiset ovat tarkkoja, loogisia ja analyttisiä. He karsivat usein tilanteesta tunteeseen liittyvät aspektit ja prosessoivat paljon informaatiota. He voivat vaikuttaa häikäilemättömiltä ja kylmiltä, mutta se ei todellisuudessa pidä paikkaansa. He vain ajattelevat. Näihin ihmisiin vetoavat tuotetta koskevat loogiset argumentit, jotka perustuvat faktoihin. Tunneihmiset ovat kiinnostuneita toisten tunteista. He luottavat mieltymyksiinsä eivätkä arvosta älyllistä analyysiä. He viihtyvät muiden ihmisten kanssa ja ovat usein erittäin lojaaleja. Tällaisiin ihmisiin vetoaa parhaiten kolmatta osapuolta edustavien asiantuntijoiden lausunnot, jos ne näyttävät ja kuulostavat aidoilta. Mukavat ihmiset ja kaunis ympäristö tehoaa tunneihmisiin. Detalji-ihmiset kunnioittavat tosiasioita ja paneutuvat yksityiskohtiin. Nämä ihmiset eivät juuri tee

erehdyksiä. He osaavat laittaa asiat oikeisiin yhteyksiin. (Trout & Hafrén 2003, 19-30.)

Harvardin markkinointigurun Theodore Levittin mukaan kaikkea voi erilaistaa. Hänen mukaansa tuotetta on tarjottava lupaamalla asiakkaille enemmän, mitä he tarvitsevat tai ovat tottuneet odottamaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi ylimääräinen palvelu tai tuki. (Trout & Hafrén 2003, 19-30.)

Jack Troutin ja Gustav Hafrénin mukaan erilaistumisessa on neljä vaihetta. Ensimmäisessä erilaistumisen vaiheessa pitäisi ymmärtää oma kilpailutilanne. On saatava nopea yleiskuva ihmisten mielissä olevista käsityksistä, ei heidän pohjimmaisista ajatuksistaan. On päästävä selville siitä, millainen mielikuva kohteena olevalla asiakasryhmällä on sinun ja kilpailijoidesi hyvistä ja huonoista puolista. Tutkimusmenetelmä, jossa luetellaan ensin kategorian perusattribuutit (tunnusmerkit, erikoislaatuudet, ominaispiirteet) ja pyydetään ihmisiä sen jälkeen arvioimaan ne asteikolla 1-10. Näin käydään läpi kilpailija toisensa jälkeen. Tavoitteena on selvittää, millainen idea tai konsepti kullakin on kyseisessä kategoriassa. Tämä antaa kontekstin omalle argumentille. Kontekstiin sisältyy myös, mitä markkinoilla tapahtuu. Onko idean ajoitus oikea? (Trout & Hafrén 2003, 87-93.)

Toisessa vaiheessa määritellään erilaistava idea. On etsittävä jotain, mikä erottaa kilpailijasta. Erilaisuuden ei tarvitse liittyä itse tuotteeseen. Tässä vaiheessa on löydettävä ero ja käytettävä sitä sen jälkeen asiakkaalle lankeavana etuna. (Trout & Hafrén 2003, 87-93.)

Kolmannessa vaiheessa tehdään erilaistavasta ideasta uskottava. Erilaisuuden loogiseen perusteluun pitää olla perusteluja, jotka tukevat erilaistumisideaa ja saavat sen vaikuttamaan realistiselta ja uskottavalta. Jos tuote on erilainen, on pystyttävä todistamaan tuo ero. Eron havainnollistaminen tuo uskottavuutta. Ilman todisteita väitteet erilaisuudesta jäävät pelkiksi väitteiksi. (Trout & Hafrén 2003, 87-93.)

Neljännessä vaiheessa tehdään maailma tietoiseksi erilaistavasta ideasta. Erilaisen tuotteen tai palvelun luominen ei vielä takaa sitä, että asiakkaat rynnisivät ostoksille. Paremmat tuotteet eivät aina välttämättä voita kilpailua vaan voittajaksi selviytyy

yleensä tuote, josta syntyy myönteisempi mielikuva. Jos totuutta ei edistetä, se ei paljastu. Kaikesta viestinnästä pitää ilmetä erilaisuus. Erilaisuutta ei voi korostaa liikaa. (Trout & Hafrén 2003, 87-93.)

Olemalla ykkönen voi erilaistua. Jos pystyy tunkeutumaan ihmisten mieliin ensimmäisenä uudella idealla, tuotteella tai edulla, siitä on suurta hyötyä. Psykologien mukaan hyöty johtuu siitä, että mieli vastustaa muutosta ja kutsuvatkin sitä ”vanhassa pitäytymiseksi”. On paljon helpompi olla se ensimmäinen, kuin vahvistaa toisen jo keksimää ja pyrkiä paremmaksi. Ensimmäiset pysyvät ensimmäisinä aina. (Trout & Hafrén 2003, 107-217.)

Omistamalla jonkin attribuutin voit erilaistua. Attribuutti siis tarkoittaa tunnusmerkkiä, erikoislaatuisuutta ja ominaispiirrettä. Ihmiset ja esineet ovat attribuuttien sekoituksia. Jokainen meistä on erilainen sukupuolensa, kokonsa, älynsä, taitojensa ja vetovoimansa ym. perusteella. Jokaisella tuotteella on myös eroavaisuutensa värin, hajuun, maun ja muiden ominaisuuksiensa takia. Ainutlaatuisiksi tuotteen tai henkilön tekee se, että hänet tunnistetaan tietystä ominaisuudesta. Ominaisuus ei saisi olla sama kuin kilpailijalla, muuten eroavaisuuden etu häviää. (Trout & Hafrén 2003, 107-217.)

Kaikkein tehokkain keino brändin erilaistamiseen on johtoasema. Johtoasema on kaikkein selkein ja käyttökelpoisin todiste brändin laadusta. Ihmisillä on taipumus liittää ”suuruus” menestykseen, statukseen ja johtajuuteen. Ihmisillä on tapana kunnioittaa ja ihailia suurempia. Saavutuksistaan on myös otettava kunnia, eikä ujostella johtoasemaa. Muuten joku kilpailija keksii keinon saada itselleen sen mikä kaiken mukaan kuuluisi sinulle. (Trout & Hafrén 2003, 107-217.)

Yksi tapa erilaistua on noudattaa perinteitä. Kun joku toimii perinteisesti, alkuperäistä hyväksi todettua toimintamallia noudattaen, saa sen vaikutelman, että tietää mitä tekee. Kuvitellaan, että tällöin yritys toimii jollain tapaa oikein. Vanha ja viisas mielletään toisinaan aikansa eläneeksi ja vanhanaikaiseksi, joten pitää olla tarkkana, ettei anna vääränlaista kuvaa yrityksen toiminnasta. (Trout & Hafrén 2003, 107-217.)

Tietyn osa-alueen asiantuntijana oleminen on myös tapa erilaistua. Johonkin tiettyyn toimintaan tai tuotteeseen keskittyminen antaa asiakkaan silmissä asiantuntijan maineen. Sana ”asiantuntija” määritelläänkin ihmiseksi, jolla on paljon koulutusta ja tietoa tietyllä alalla. Taas yritystä, joka ei ole erikoistunut millekään alalle, ei pidetä minkäänlaisena asiantuntijana. Ihmisille pitää kertoa olevansa jonkin alan spesialisti. Ihmiset eivät tiedä sitä automaattisesti. (Trout & Hafrén 2003, 107-217.)

Erilaistumisessa voidaan käyttää hyväksi myös preferenssiä. Kertomalla asiakkaalle mitä muut ihmiset pitävät oikeana, saadaan luottamusta tuotteelle tai palvelulle. Jos esimerkiksi kuninkaalliset käyttävät jotain tiettyä merkkiä saadaan vaikutelma että se on paras, koska kuninkaallisilla on varaa parhaimpaan. Urheilijoille maksetaan suuret sponsorirahat, jotta he käyttäisivät tiettyjä vaatemerkkejä. Ihmiset saavat vaikutelman parhaista vaatteista tai varusteista, kun alansa huiput niitä käyttävät. Ei tarvitse kuin kertoa ja näyttää kansalle. (Trout & Hafrén 2003, 107-217.)

Syventymällä tuotteen teknologiaan voidaan erilaistua. Monissa tuotteissa on jokin osanen, joka liittyy teknologiaan tai designiin ja jonka ansiosta ne toimivat. Tällainen teknologia on usein patentoitu. Markkinointi-ihmiset usein kokevat teknologiaan liittyvät asiat liian monimutkaisiksi selvitettäviksi asiakkaille. Kuitenkin tällainen ”maaginen ingredientti” tai yksityiskohta voi olla juuri se erottava ja huipulle vievä asia. Esimerkiksi, kun Sony alkoi hallita televisiomarkkinoita, se piti suurta meteliä ”Trinitronista”. Ymmärsikö kukaan, mitä se tarkoitti? Ei sillä ollut väliäkään, koska se kuulosti vaikuttavalta, jopa maagiselta. Kehittyneempää teknologiaa käyttämällä voi myös määritellä tuotteilleen tai palveluilleen paremman hinnan. Tällöin sinulla on selkeät perusteen hieman korkeampaan hintaan. (Trout & Hafrén 2003, 107-217.)

Ihmiset seuraavat aikaansa ja haluavat ostaa viimeisimmän tuotteen. Intel käytti tätä erilaistumisen keinoa uusimalla mikroprosessoreitansa jatkuvasti ja olemalla koko ajan uusin alalla. Yksikään kilpailija ei kyennyt hyökkäämään sitä vastaan, koska Intel oli aina ”luonut” uuden mikroprosessorin, vaikkakin aikansa elänyttä mikrosirua käyttämällä. ”viimeisen sanan” sanomisessa on kuitenkin omat ongelmansa. Se ei aina tehoa. ”Uusissa sukupolvissa” piilee ansoja, joita tulee välttää. Ei pidä ratkaista tuotteilla sellaisia ongelmia, joita ei ole. Dow Chemical –niminen yritys toi markkinoille uuden pakkasta kestävän jäähdytysnesteen autoihin, joka oli tuplasti



perinteisiä kalliimpi. Tuotetta markkinoitiin tuotteena, joka ”ei aiheuta minkäänlaista vahinkoa, vaikka se valuisi kampikammioon”. Ongelma oli se, ettei neste muutenkaan yleensä valu moottoriin. Miksi siis kukaan maksaisi kaksinkertaista hintaa ole-mattoman ongelman ratkaisemisesta? Perinteitä ei myöskään saa ”talloa”, vaikka uu-si tapa olisikin helpompi. Joskus ihmiset pitävät mieluummin perinteisen, kuin lähte-vät muuttamaan niitä uusiin. Uuden sukupolven tuotteen on oltava myös entistä pa-rempi. (Trout & Hafrén 2003, 107-217.)

Erilaistuminen sinänsä ei vaadi suurta luovuutta, nokkeluutta tai mielikuvitusta, sillä se perustuu loogiseen ja johdonmukaiseen ajatteluun. Erilaistuminen vaatii kuitenkin rohkeutta lähteä erisuuntaan kuin kilpailijat ja vastustaa sitä, mitä pidetään itsestään-selvyytenä. Tänä päivänä markkinoilla kilpaillaan ideoista, ei niinkään yksittäisistä tuotteista tai markkinoista. Asiakkaiden mielikuvat ovat muodostuneet ratkaiseviksi tekijöiksi markkinoilla ja yrityksen brändin tulee erottua nimenomaan asiakkaiden mielissä. Useimmat brändit mainostavat liiaksi omaa erinomaisuuttaan, kun niiden tulisi korostaa erilaisuuttaan ja asiakkaan saamia etuja ja hyötyjä, jotka auttavat va-lintatilanteessa ja saattavat lopulta ratkaista päätöksen. (Niemi 2004, 61-62.)

Jatkuvat alennukset ovat huono tapa erilaistua. Halpa tuote herättää harvoin yhtä suurta luottamusta kuin kallis. Usein kuvitellaan, että paras tapa houkutella asiakkai-ta on hintakampanja. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä hinta kilpailukeinona ja erilais-tumiskeinona on huono, koska se on kaikkien käytettävissä. Hinta ei myöskään asi-akkaiden mielissä erota brändeja toisistaan tai tee niistä ainutlaatuisia. Brändin tulisi-kin sen sijaan olla niin arvokas asiakkaalle, että hän olisi valmis maksamaan siitä korkeamman hinnan tai ainakin saman verran kuin kilpailevasta brändistä. Yleisesti ottaen asiakkaat tietävät, että korkealaatuiset tuotteet maksavat enemmän ja ovat valmiita useimmin myös maksamaan niistä enemmän. Korkea hinta nostaa tuotteen arvokkuutta ja samalla myös asiakkaan statusta ja viestii tietystä varallisuudesta ja elintasosta. Brändin liittäminen ylempiin hintaluokkiin onkin yksi tapa erilaistua. (Niemi 2004, 68-69.)

## 4 MENESTYSTEKIJÖIDEN MITTAAMINEN

Menestystä voidaan tarkastella yrityksen menestyksenä markkinoilla suhteessa kilpailuviin organisaatioihin, eli ulkoisena kilpailukyynä tällä hetkellä tai tulevaisuudessa tai sitä voidaan tarkastella suhteessa organisaation henkilöiden tavoitteisiin. Onko tavoite saavutettu? Menestys käsitteenä ei ole asiantuntijayrityksessä aina itsestään selvä, koska monet asiantuntijayritykset on perustettu ammatinharjoittamisen ja elämäntyylin välineiksi ”rakkaudesta taiteeseen”. Se että saa sitä, mitä hakee, on menestystä. Kuitenkin suuri kysyntä ja taloudellinen menestys varmistavat kehitysvarat ja antaa vapauden valita töitä. (Sipilä 1999, 46.)

Tavallisempia menestyksen mittareita asiantuntijayrityksessä ovat; arvostus nyt ja tulevaisuudessa, kasvu, asiakaskunnan ja saatujen toimeksiantojen taso, taloudellinen menestys, henkilöstön taso ja kyky selviytyä markkinoiden suhdanteista. Asiantuntijayritysten arvon ja menestyksen analysoinnin työkalujen ja mittareiden kehittämiseksi tehdyt ponnistelut ovat lisääntyneet. Näkymätön halutaan näkyväksi. Oikea näkemys niistä tekijöistä, mihin panostamalla menestytään parhaiten, on olennaisen tärkeää. Näitä tekijöitä voidaan kutsua menestystekijöiksi tai kilpailutekijöiksi. Valituista menestystekijöistä ja niiden yhdistelmistä syntyy yrityksen markkinointistrategia. (Sipilä 1999, 46-48.)

### 4.1 Palvelualan yritykselle sopivat analyysit

Koska useimmat palvelut ovat monimutkaisia, palvelujen laatukin on väistämättä monisäikeinen asia. Palvelut koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erottaa ja joissa asiakas usein osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. On tärkeää ymmärtää palvelujen johtamisen ja markkinoinnin malleja kehitettäessä, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun laatua. Palvelun laadusta alettiin kiinnostua 1970-luvun lopulla. Palveluita ja niiden laatua arvioidessa käytetään koetun laadun mallia, mikä auttaa ymmärtämään kuluttajien käyttäytymistä ja tuotteille asetettujen odotusten vaikutusta kulutuksen jälkeisiin arviointeihin. (Grönroos 2009, 98-99.)

Asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta olisi luontevaa mitata asiakkaiden tyytyväisyydellä kokemaansa laatuun. Pääasiassa kuitenkin palvelun laadun tutkiminen on suuntautunut palvelun laadun suoraan mittaamiseen olevien sopivien välineiden kehittämiseen. Kirjallisuudessa on käsitelty kahdenlaisia mittausvälineitä; attribuuttipohjaisia mittausvälineitä ja kvalitatiivisia mittausvälineitä. Attribuuttiset mittausvälineet ovat palvelun ominaisuuksia omaaviin attribuutteihin perustuvia mittausmalleja. Kvalitatiiviset mittausvälineet ovat esimerkiksi kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvia malleja. Attribuuttipohjaiset mallit ovat käytetympiä mittausvälineitä yrityksissä. (Grönroos 2009, 112-114.)

Tunnetuin attribuuttipohjainen mittausmalli on SERV-QUAL-menetelmä. Tässä menetelmässä kuvataan joukko palvelun ominaisuuksia kuvaavia attribuutteja. Tämän jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana palvelusta kyseisten attribuuttien osalta. 1980-luvun puolivälissä Berry, Parasuraman ja Zeithaml alkoivat tutkia koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Seuraavassa taulukossa lueteltujen kymmenen tekijän havaittiin kuvaavan asiakkaiden palvelun kokemista. (Grönroos 2009, 113-114.)

Taulukko 2. Asiakkaiden palvelun kokemisen lista (Grönroos 2009, 114-115.)

1.	<b>Luotettavuus merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta</b>
	-yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla
	-laskutus on täsmällistä
	-arkistointi on moitteetonta
	-palvelu toimitetaan sovittuun aikaan
2.	<b>Reagoitavuus koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella</b>
	-palvelu tapahtuu ajallaan
	-tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti
	-asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä
	palvelu on nopeaa
3.	<b>Pätevyys merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa</b>
	-kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot
	-tukihenkilöstön tiedot ja taidot
	-organisaation tutkimuskyky
4.	<b>Saavutettavuus merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta</b>
	-palvelu on helposti saatavissa puhelimitse
	-palvelun odotusaika ei ole liian pitkä
	-sopivat aukioloajat
	-palvelupisteen sijainti on sopiva
5.	<b>Kohteliaisuus merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä</b>
	-kunnioitus asiakkaan omaisuutta kohtaan
	-asiakaspalvelijat ulkonaiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä
6.	<b>Viestintä merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan</b>
	-palvelun selostaminen
	-palvelun hinnan kertominen
	-palvelun ja kustannusten välisten suhteiden selvittäminen
	-kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan
7.	<b>Uskottavuus merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista</b>
	-yrityksen nimi
	-yrityksen maine
	-kontaktihenkilöstön persoonallisuus
	-kovan myyntityön osuus vuorovaikutuksessa
8.	<b>Turvallisuus merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole</b>
	-fyysinen turvallisuus
	-taloudellinen turvallisuus
	-luottamuksellisuus
9.	<b>Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita</b>
	-asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen
	-asiakasta kohdellaan yksilöllisesti
	-vakioasiakas tunnetaan
10.	<b>Fyysinen ympäristö sisältää palvelun fyysiset tekijät</b>
	-fyysiset tilat
	-henkilöstön ulkoinen olemus
	-palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet
	-palvelun fyysiset merkit (kortit jne.)
	-muut palvelutiloissa olevat asiakkaat

Myöhemmässä tutkimuksessa palvelun laadun kymmenen osatekijää karsittiin viiteen osa-alueeseen. 1. Konkreettinen ympäristö, joka liittyy palveluyrityksen käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen. 2. Luotettavuus, jolla tarkoitetaan sitä, että palveluyritys tarjoaa asiakkailleen heti ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee sen, mitä on luvannut. 3. Reagointialttius, mikä tarkoittaa, että palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan ja palvelemaan heitä viipymättä. 4. Vakuuttavuus tarkoittaa, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät ovat aina kohteliaita ja he osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin. 5. Empatia, mikä tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä ja että aukioloajat ovat asiakkaille sopivat. (Grönroos 2009, 116.)

Palvelun laatua voidaan mitata myös käyttämällä kriittisen tapahtuman menetelmää, jota on käytetty monenlaisissa palvelualan tutkimuksissa. Menetelmässä pyydetään vastaajia, tietty palvelua käyttäneitä asiakkaita miettimään tilanteita, joissa palvelu tai mikä tahansa palveluprosessin osa, lopputulos mukaan lukien poikkesi tavanomaisesti joko myönteisesti tai kielteisesti. Nämä ovat kriittisiä tapahtumia. Sen jälkeen vastaajaa pyydetään mahdollisimman seikkaperäisesti kuvailemaan, mitä tapahtui ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä. Lopuksi tutkija analysoi kriittisten tapahtumien kuvauksia ja niiden syitä saadakseen selville, millaisia laatuongelmia esiintyy ja miksi niitä esiintyy. Myös myönteiset laatukokemukset ja niiden syyt arvioidaan samalla tavalla. (Grönroos 2009, 120.)

Kun tutkitaan kriittisiä tapahtumia, antaa tutkimus runsaasti markkinoijalle aineistoa, josta käyvät ilmi ongelma-alueet ja vahvuudet samoin kuin se, mitä yrityksen tulisi kehittää, jotta sen palvelujen laatu koettaisiin paremmaksi. Tuloksista saatetaan havaita esimerkiksi, että kielteisten kriittisten tapahtumien syinä ovat resurssien puute, teknisten taitojen vähäisyys tai kielteiset asenteet asiakkaita kohtaan. Markkinoija voi käyttää näitä tuloksia määrittäessään jatkotoimenpiteitä ja tehdessään mahdollisia jatkotutkimuksia laadun parantamiseksi. Kriittisten tapahtumien tutkimuksen tulokset antavat jo itsessään suoria viitteitä tarvittavista toimenpiteistä. (Grönroos 2009, 120.)

Asiakkaan tyytyväisyyttä tuotteeseen mitataan usein attribuuteilla, jotka kuvaavat fyysisen tuotteen tärkeimpiä ominaisuuksia. Yleistä on myös aikaisempien odotusten vertaaminen kokemuksiin. Kirjallisuudessa on kiistelty siitä, onko palvelun ja asiakastytyväisyyden välillä eroa ja jos on, koetaanko laatu ensin ja seuraako tyytyväisyys vasta sitten vai toisinpäin. Tämä johtuu siitä, että palvelun mittaamista kuvaaviin malleihin otettiin mukaan samanlaisia elementtejä kuin fyysisten tuotteiden ominaisuuksia koskevan tyytyväisyyden mittauksiin. (Grönroos 2009, 120.)

Koetun palvelun laadun mallin tarkoitus on tarjota käsitteellinen kehikko palvelun lopputulosten ja piirteiden sekä prosessi- ja imagoulottuvuuksien ymmärtämiselle. Se ei ole mittaamismalli. Sen tulisi sen sijaan antaa tutkijalle ja markkinoijalle perusta tietynlaatuiseen palveluntarjoaman kehittämiseksi. Samoin kuin asiakas kokee ensin fyysisen tuotteen ominaisuuksien laadun ja päättää vasta sitten, ottamalla huomioon ehkä laadun ja hinnan, onko hän tyytyväinen tuotteeseen, palvelun kuluttajakin havaitsee ensin palvelun ulottuvuuksien laadun ja on vasta sitten joko tyytyväinen tai tyytymätön saamansa palvelun laatuun. Palvelun laadun kokemus tapahtuu siis loogisen analyysin mukaan ensin ja tyytyväisyys tai tyytymättömyys laatuun syntyy vasta sen jälkeen. (Grönroos 2009, 121.)

Luettelot ovat hyviä lähtökohtia johtajille, jotka haluavat laatia ohjeiston tiettyä palvelua kuvaavista attribuuteista ja piirteistä. Johtamistarpeisiin soveltuvien luetteloiden pitää olla lyhyitä, mutta antaa riittävän kattava kuva hyvän palvelun puolesta. Seuraavassa yksi hyväksi koetun palvelun kriteerien luettelo, joka on yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. (Grönroos 2009, 121.)

Taulukko 3. Koetun palvelun kriteerit (Grönroos 2009, 122.)

1.	<b>Ammattimaisuus ja taidot</b> Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).
2.	<b>Asenteet ja käyttäytyminen</b> Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisesti (prosessiin liittyvä kriteeri).
3.	<b>Lähestyttävyys ja joustavuus</b> Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).
4.	<b>Luotettavuus</b> Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).
5.	<b>Palvelun normalisointi</b> Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).
6.	<b>Palvelumaisema</b> Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).
7.	<b>Maine ja uskottavuus</b> Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

Yksi yleisesti käytetty ja yksinkertainen yritystoiminnan analysointimenetelmä on nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi. Tämän analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa luokitella yrityksen toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon. S=Strength eli vahvuudet, W=Weakness eli heikkoudet, O=Opportunity eli mahdollisuudet ja T=Threat eli uhat. Analyysi sisältää yrityksen nykytilanteen vahvuuksien ja heikkouksien sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien analysoinnin. Vahvuudet yrityksessä ovat niitä toimenpiteitä ja resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet taas ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Terve yritystoiminta on mahdollista, kun myös tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tunnetaan. (Pk-yrityksen riskienhallinnan työvälinesarja www-sivut, 2011)

SWOT-analyysi sopii käytettäväksi kaikenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Tarkastelu voi koskea koko yritystä tai vain jotain sen osaa. Yksityiskohtainen tarkastelu on rajatumpaa, eli kohteena voivat olla esimerkiksi tuotteet, markkinat tai henkilöstö. Parhaimmillaan nelikenttäanalyysi on yksinkertainen menetelmä, jota voidaan käyttää yksin tai ryhmässä työskennellen. Yksi hyvä tapa on tehdä analyysi ensin yksin ja sitten koota kaikkien ajatukset ryhmätyönä yhteen, jolloin saadaan kattavampi kuva yrityksen tilasta. Analyysin teossa kannattaa noudattaa muutamia seuraavia periaatteita: Tee mahdollisimman yksinkertainen ja käytännönläheinen analyysi, pidä nykytila (vahvuudet ja heikkoudet) ja tulevaisuus (uhat ja mahdollisuudet) erillään, pyri löytämään jokaiseen nelikenttään yritystä kuvaavia tekijöitä ja kirjaa kaikki mieleen tulevat asiat ruudukkoon. Mitä enemmän ideoita syntyy, sitä parempi analyysistä tulee. (Pk-yrityksen riskienhallinnan työvälinesarja www-sivut, 2011)



Taulukko 4. Perinteinen SWOT-ruudukko

PERINTEINEN SWOT-RUUDUKKO	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET/ KEHITTÄMISKOHTEET
MAHDOLLISUUDET	UHAT

Taulukko 5. Asiakas-SWOT-ruudukko (Selin &amp; Selin 2005, 146.)

ASIAKAS-SWOT		
Asiakkaan toimintaympäristön ja tulevaisuuden tarjoamat	VAHVUUDET: Missä asiakas on hyvä ja ammattitaitoinen/osaava?	KEHITTÄMISKOHTEET: Mitä asiakkaan kannattaisi kehittää? Mitä häneltä puuttuu?
MAHDOLLISUUDET: Miten asiakas voisi parantaa omaa kilpailukykyään ja saada lisää kauppaa? Mistä löytyy uusia markkinoita?	HYÖDYNÄ: Mitä asiakkaan vahvuuksia ja mahdollisuuksia voisimme tarjonnassamme hyödyntää?	KORJAA/KEHITÄ: Mitä osa-alueita meidän kannattaa korjata/ kehittää suhteessa asiakkaan kehittämiskohteisiin ja mahdollisuuksiin?
UHKATEKIJÄT: Miltä osin asiakkaan toiminta ontuu? Mitkä alueet ovat hiljentymään päin?	VARAUDU/ ENNAKOI: Mihin meidän kannattaa varautua/ ennakoida asiakkaan toiminnassa?	TORJU/ VÄLTÄ: Mitä meidän kannattaa varoa asiakkaan kanssa asioidessamme?

Analyysin teon jälkeen on yrityksen syytä käydä läpi jokainen nelikentän ruutu. Konkreettiset toimintaratkaisut tulevat esiin näistä ruutuihin kirjatuihin asioista. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää jatkossakin. Heikkoudet tulee pyrkiä parantamaan tai lieventämään niiden vaikutuksia. Kaikki mahdollisuudet tulisi hyödyntää resurssien mukaan. Jotta ikävät asiat eivät tulisi yllätyksenä, pitäisi uhkiin varautua hyvällä suunnittelulla. Nelikenttäanalyysin avulla yritys pystyy melko vaivattomasti saamaan selville sekä yrityksen nykytilan, että tulevaisuudessa kehittämistä vaativat

seikat. Tämän analysointimenetelmän suosio piilee juuri sen yksinkertaisuudessa. (Pk-yrityksen riskienhallinnan työvälinesarja www-sivut, 2011)

Perinteiseen SWOT-analyysitaulukkoon (ks. taulukko 4. asiakas-SWOT) voidaan lisätä Vahvuuksien ja mahdollisuuksien ruutujen yhteyteen hyödynnä -ruutu, missä tarkastellaan sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien tuomia asioita. Mahdollisuuksien ja kehittämiskohteiden yhteyteen lisätään korjaa ja kehitä -ruutu, jossa tarkastellaan sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien tuomia asioita. Uhkatekijöitä analysoidessamme voimme lisätä ruutuun ” varaudu/ennakoi” asioita, mihin pitää varautua ja mitä ennakoida asiakkaan toiminnassa. Torju/vältä -ruutu on asioita varten, joita meidän kannattaa varoa asiakkaan kanssa asioidessamme. (Selin & Selin 2005, 146.)

Mittaamisen rooli yrityksessä on laajempi kuin vain informaation tuottamisen välineenä toimiminen: se on keskeinen johtamisen apuväline. Jonkin asian nostaminen mitattavaksi jo asettaa kyseisen asian valokeilaan suhteessa muihin asioihin. Mittaamisen rinnalla käytetään myös arviointi käsitettä, jota käytetään kun halutaan eritellä kova, tunnuslukutyypinen mittaaminen pehmeämmästä arvioinnista, joka perustuu subjektiivisiin kyselyihin tai arviointikäytäntöihin. Mittari ja mitattava ilmiö on syytä pitää erillään. Mitattavia ilmiöitä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja tuottavuus. Asiakastyytyväisyyden mittareita voivat olla esimerkiksi asiakaskyselyyn perustuva indeksi ja asiakasreklamaatiot ja tuottavuuden mittareita palveltujen asiakkaiden lukumäärä tunnissa tai odotusaika asiakasta kohden. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujan-sivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 117-118.)

Mittaamiseen liittyy kolme päävaihetta, joista ensimmäinen on suunnittelu. Suunnittelussa valitaan, esimerkiksi strategian pohjalta, mitattavat tekijät. Sen jälkeen suunnitellaan kullekin mitattavalle tekijälle tilanteeseen sopiva mittari. Jokaisen mittarin kohdalla sovitaan ainakin seuraavista käyttöperiaatteista: Mistä mittarin data saadaan? Miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan? Kuka vastaa mittarista? Mikä on mittarin tavoitearvo? Kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan? Työryhmä toteuttaa suunnitteluvaiheen yhdessä ideoiden. Suunnittelun tulee lähteä liikkeelle mittaamisen tarpeista ja käyttötarkoituksista. Määrä ei korvaa laatua, mittareiden kehittämässä vaan rajattu joukko hyviä mittareita auttaa paljon todennäköisemmin

löytämään toiminnan kannalta olennaisen tiedon. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 120-122.)

Toinen mittaamisen vaihe on mittareiden käyttöönotto. Vaihe pitää sisällään mittausten ensimmäisten mittaustulosten laskemisen ja mahdollisesti tarvittavien järjestelmien kehittämisen. Käyttöönotto vaatii usein paljon mekaanista työtä ja lisäksi saatetaan tarvita uusia tietoteknisiä sovelluksia toteuttamaan käytännön tilastointi ja laskenta. Mittaristosta on tärkeää tiedottaa organisaatiossa. Mittaristolla täytyy olla sekä henkilöstön että johdon tuki takanaan. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 122-123.)

Kolmannessa mittaamisen vaiheessa mittaaminen on osana johtamista. Mittareiden tuloksia käsitellään usein ja seurataan sekä tehdään tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. Tärkeää on myös kirjata mittariston käyttöperiaatteet ja se, että niitä noudatetaan. Käyttöperiaatteet kuvaavat tarkasti sen miten mittareita on tarkoitus käyttää ja esimerkiksi sen, kuinka usein mittaustulos lasketaan jne. Koska toimintaympäristö ja organisaatio muuttuvat jatkuvasti on tärkeää, että mittariston toimivuutta arvioidaan säännöllisesti. Joissakin mittareissa ja mittaristoissa on hyödyllistä säilyttää tuloksia vertailua varten, kuten tuottavuusmittareissa. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 124-125.)

#### 4.2 Tuloksien analysointi

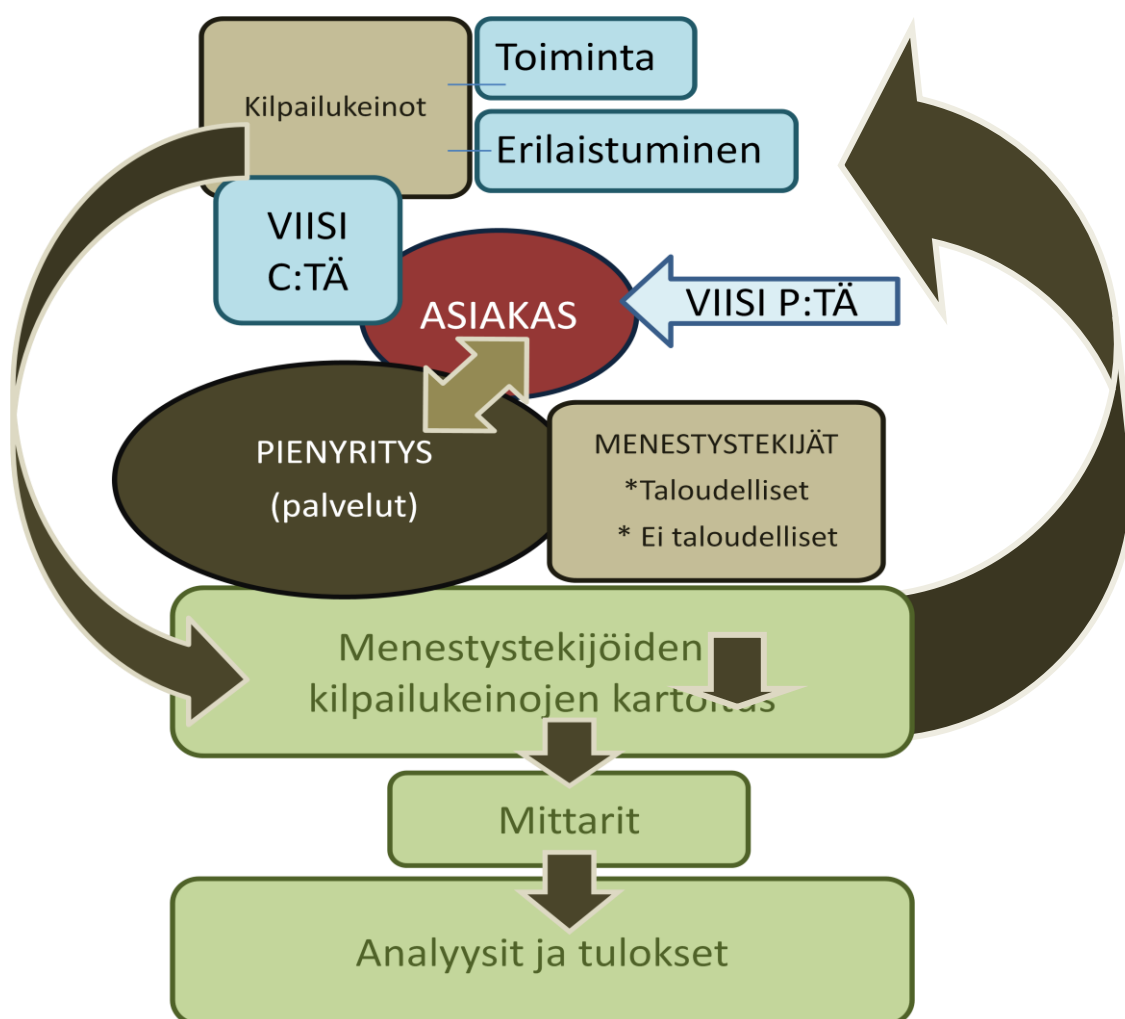
Eräessä tutkimuksessa havaittiin, että jos asiakaspalvelijoita pyydetäisiin laatimaan luettelo, kokemuksistaan tekemiensä havaintojen perusteella, palvelun tärkeistä attribuuteista, pystyttäisiin sen pohjalta kehittämään yksinkertainen mittausjärjestelmä, joka jäljittelee valmistuksen prosessinvalvontajärjestelmää. Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että asiakkailta ei ollut yleisluontoisia palveluodotuksia vähäisistä palvelutapaamisista. Tutkimuksen perusteella havaittiin olevan kahdenlaisia attribuutteja: pitäisi-arvot ja voisi-arvot. Ilman pitäisi-arvoja eivät voisi-arvot voi toteutua kunnolla. Suoritusten seurannan ja arvioinnin havaittiin parantavan tuloksia, kun jatkuvista pa-

rannuksista oltiin tietoisia. Jos tuloksia vain mitattiin eikä jatkuvista parannuksista oltu tietoisia, tulokset heikkenivät. (Grönroos 2009, 117-118.)

Tutkimuksesta saatiin monia tuloksia, joista koottiin tärkeimmät. Suoritusten mittaaminen ja tulosten yhteen laskeminen paransivat myöhempiä tuloksia. Motivaatio asiakaspalvelijoilla kasvoi, kun he näkivät todistusaineiston eivätkä toimineet vain pelkän edistymisen tunteen varassa. Mittaaminen jo itsessään tuottaa hyötyjä. Mittaamisen ja tulosten seurannan jälkeen jatkuvia parannuksia todella tapahtui. Lähteenä julkaisematon esimerkkitapaus, jonka on laatinut Peter Murphy Dundeen yliopistossa Skotlannissa. (Grönroos 2009, 117-118.)

### 4.3 Teoriaviitekehys

Taulukko 6. Teoriaviitekehys



Opinnäytetyössäni käsittelen pienen palvelualan yrityksen tilannetta tämän päivän markkinoilla. Mitä ovat yrityksen menestystekijät ja miten niitä voidaan kehittää? Menestystekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen pääryhmään; taloudellisiin ja eitaloudellisiin menestystekijöihin. Nämä tekijät ovat elintärkeitä yrityksen menestymisen ja kannattavuuden kannalta. Kilpailukeinoja nousi esille seitsemän, joista kuusi sisältyy ns. markkinointimixiin. Näistä viidestä on tullut asiakaslähtöisyyden myötä viisi C:tä; Customer value eli lisäarvo, Cost to Customer eli kustannus, Convenience eli mukavuus, Communication eli kommunikointi ja Customer interfacing eli kumppanuus. jotka yhdessä toiminnan ja erilaistumisen kanssa ovat tärkeimpiä kilpailukeinoja. Etsin keinoja menestystekijöiden ja kilpailukeinojen kartoittamiseksi. Kartoituksen jälkeen esittelen joitakin mittausmenetelmiä ja niiden tulosten analysointia.

## 5 PARTURI-KAMPAAMO GEOHIUKSEN MENESTYSTEKIJÖIDEN ANALYSOINTI CASE-OSIO

### 5.1 Tuote tai palvelu kilpailukeinona (product → lisäarvo eli Customer Value)

Tuote on yrityksen peruskilpailukeino, koska tuotepäätökset ovat perusta muille markkinointipäätöksille, kuten hinta- ja viestintäpäätöksille ja koska asiakkaat ostamalla tuotteen tai palvelun ratkaisevat omia tarpeitaan ja ongelmiaan. Jotta yrityksen toiminta olisi kokonaiskannattavaa, on tuotteiden ja palveluiden oltava kaikkien kannattavia. Kannattamaton tuote tai palvelu vähentää muidenkin tuotteiden kannattavuutta. Hyvä palvelu merkitsee tietynlaista hyötyä asiakkaalle ja mitä paremmin asiakassuhdetta hoidetaan, sitä parempi on toiminnallinen laatu ja sitä paremmin asiakas säilyttää suhteensa palveluntarjoajaan. Palvelun laatu on sellainen, jollaiseksi asiakas sen kokee. Eri tilanteissa ja eri aikoina samakin asiakas voi kokea palvelun laadun erilaisena.

Palveluvaikutusta asiakassuhteissa voidaan kasvattaa periaatteessa kolmella eri tavalla; kehittämällä uusia palveluja asiakkaille tarjottaviksi ja voimistamalla suhteeseen jo sisältyviä, mutta piileviä palveluja tai palveluaineiksia sekä muuttamalla tuotekomponentin palveluainekseksi. Kaikki palvelut ovat jossain määrin elämyksiä joko myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja sellaisia. Palveluntarjoajan tulee pyrkiä tekemään kaikista palvelutapahtumista asiakkaalle myönteisen elämyksen.

Palvelujen tuotantoprosessi koostuu kolmenlaisista voimavaroista: 1. Fyysisistä resursseista eli palveluympäristöstä. Kaikesta siitä, mikä liittyy palvelujen tuottamiseen: tilat, kalusteet, materiaalit, apuvälineet jne. 2. Vuorovaikutussuhteista eli asiakaspalveluhenkilöstöstä tai muista kontaktihenkilöistä ja heidän kyvyistään ja taidoistaan käsitellä asiakkaita. 3. Asiakasresursseista, jotka syntyvät, kun asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen. Vuorovaikutussuhteissa onnistuttaessa saadaan luotua kanta-asiakassuhteita. Epäonnistuminen saattaa olla jopa kohtalokasta yritykselle. Tämän takia asiakaspalveluhenkilöstön olisi oltava innostuneita tehtävistään.

Parturi-kampaamopalvelut kuuluvat palveluiden ryhmään, jossa palvelut ovat suoraan markkinoinnin kohteena. Nämä palvelut ovat aineettomia ja vaikeita esiteltäviä.

Palvelu on toimintaa, joka asiakkaan on kokeiltava, saadakseen tietää oliko palvelu hyvää vai ei. Kampaamopalvelua ei voida myydä uudelleen kuten tavaraa. Asiakas on läsnä palvelun tuottamisen ajan ja osallistuu itsekin palvelun tuottamiseen kertomalla toiveistaan ja vaikuttamalla käytöksellään. Hyvää ja huonoa palvelua on vaikea mitata, koska eri asiakkaat ja samakin ihminen saattaa arvostaa eri asioita eri aikoina ja erilaisissa tilanteissa. Palvelutapahtuma on ainutlaatuinen, joten jokaisessa tapahtumassa pitäisi pyrkiä parhaaseen suoritukseen ja huonoa laatua on vaikea korjata. Usein asiakkaan huono kokemus poikiikin enemmän huonoa mainosta kuin hyvä positiivista. Asiakkaalle luodut odotukset tulisi täyttää. Kun odotukset täyttyvät, on yritys onnistunut tehtävissään.

Parturi-kampaamon asiakas tulee liikkeeseen saadakseen toiveidensa mukaisen hius-tenleikkauksen tai muun toimenpiteen, mitä hän ikinä haluaakaan. Asiakaspalvelijan on päästävä asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle ymmärtääkseen hänen tarpeensa ja osattava toteuttaa toiveet. Ensimmäisellä kerralla asioidessaan asiakas ottaa suurimman ”riskin”, koska hän ei pysty vielä analysoimaan millaista palvelua tulee saamaan, kuin tukeutumalla tuttaviensa ja ystäviensä kertomaan sekä siihen mielikuvaan mikä hänellä on yrityksestä. Jos palvelutilanne ”onnistuu” ja asiakkaan odotukset täyttyvät tai jopa ylittyvät, tulee hän luultavasti asioimaan yritykseen uudestaan. Onnistuneiden palvelutilanteiden kautta luodaan luottavainen asiakassuhde. Ostaja asioi aina mieluiten sellaisen palveluntarjoajan kanssa, johon hän voi luottaa.

Kampaamossa voidaan lisätä asiakkaille palveluvaikutusta lisäämällä palveluita esimerkiksi laajentamalla tarjontaa vaikkapa kosmetologipalveluihin tai laajentamalla jo olevaa tarjontaa syventämällä osaamista jo olemassa olevassa palvelussa. Palvelusta voidaan tehdä myös jotakin enemmän, kuin pelkän tuotteen. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan elämystuotteista enemmän, kuin tavallisesta. Kampaamopalvelusta voitaisiin tehdä elämys esimerkiksi ympäristöä muokkaamalla vaikkapa rentouttavaksi hoitokeitaaksi. Parturi-kampaamopalvelut ovat kuitenkin jo itsessään elämyksiä, joten jo pyrkimys tehdä jokaisesta palvelutapahtumasta asiakkaalle myönteinen elämys vie pitkälle.

Kampaamossa pitää kiinnittää huomiota koko palvelutapahtumaan. Asiakaspalvelijalla on suuri rooli palvelun onnistumisessa. Pienessä yrityksessä on helpompi kiin-

nittää huomiota yksilöön ja kehittää vuorovaikutustaitoja. Asiakkaan ja palveluntuottajan välisen vuorovaikutuksen onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää. Palvelutapah-tuma alkaa heti asiakkaan astuessa yrityksen ovesta sisään tai ajaa liikkeen pihaan ja kestää siihen saakka, kun hän poistuu liikkeestä. Koko tämän ajan asiakaspalvelijan tulisi pystyä palvelemaan asiakasta tämän odotusten mukaisesti. Kampaamossa työ on pääasiassa tätä ns. totuuden hetkeä, johon palvelun tuotanto huipentuu.

Kampaajan tulee olla innostunut, motivoitunut, ammattitaitoinen ja oivaltava, jotta hän pystyy joka kerta toteuttamaan asiakkaan tahdon ja vieläpä ylittämään sen. Kampaajalta usein odotetaan pohjatonta kaivoa uusista ideoista ja kykyä toteuttaa lähes mitä vaan. Asiakkaalla saattaa olla kuva haluamastaan mallista, joka kuitenkaan ei ole välttämättä edes toteutettavissa kyseiselle asiakkaalle. Kampaajan on pystyttävä tällöin asiakasta tyydyttävällä tavalla luomaan kompromissi, jolloin asiakas on tyytyväinen lopputulokseen. Usein asiakas itse ei kykene näkemään lopputulosta vaan haaveilee tietynlaisesta tyylistä. Kampaajalla pitää olla ammattitaito päästä asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle lopputuloksesta, vaikka asiakas ei sitä vielä näekään. Kampaajan pitää pystyä selvittämään millaiseen lopputulokseen asiakas on tyytyväinen, vaikkei hän sitä aina tiedä itsekkään.

Parturi-kampaajan on oltava hyvä ihmistuntija. Toiset ovat jo luonnostaan hyviä ihmistuntijoita ja toiset kehittyvät vuosien saatossa tunnistamaan ja hyväksymään erilaiset ihmistyytit. Mielestäni ihminen, joka ei hyväksy erilaisuutta tai on huono ihmistuntija, ei tule pärjäämään parturi-kampaajan työssä. Joku haluaa tulla kampaamoon rentoutumaan ja nauttimaan ja toinen tulee purkamaan huoliaan, jolloin hyvät kuuntelutaidot ovat kultaakin kalliimpia. On osattava olla asiakkaan haluamalla tavalla kussakin vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutustaidot palvelutilanteessa ovatkin melkein yhtä tärkeitä kampaajalle, kuin fyysisen työn tekemisen osaaminen. Varsinkin yhden työntekijän yrityksessä palvelun epäonnistuminen saattaa olla koh-talokasta.

Case-yrityksessä on tarjolla perinteisten kampaamopalveluiden lisäksi ruiskuruske-tuspalvelua ja hiustenpidennyspalveluita. Yrityksessä on myös myynnissä kattava lajitelmä hiusten hoitoon tarvittavia tuotteita sekä joitain terveystuotteita tukemaan ihmisten jaksamista. Koulutusta on vuosittain ja alan julkaisujen seuranta säännöllis-



tä, jotta palvelut olisivat ajan mukaisia. Moni tulee hakemaan liikkeestä uutta ilmettä, jota ei ole toisesta liikkeestä uskaltanut pyytää. Rohkeus tehdä uutta ja erilaista, on yksi palveluvaltti case-yrityksessä. Koska kyseessä on yhden työntekijän kampaamo, asiakas saa kokonaan asiakaspalvelijan huomion. Tämä parantaa asiakkaan saaman palvelun laatua. Yrityksessä on pääasiassa kanta-asiakkaita, mutta uusiakin asiakkaita tulee säännöllisesti.

## 5.2 Hinta (price → kustannus eli Cost to Customer)

Asiantuntijapalvelujen ja palvelutilanteen monimutkaisuus hankaloittaa hinnoittelua. Hinnoittelun on oltava kuitenkin sellaista, että saadaan töitä. Juuri alalle tulleen on joskus helpompi saada työtä hinnoittelemalla palvelunsa alle alan vakiintuneiden käytäntöjen. Hinta on myös osoitus palveluntuottajan arvostuksesta. Hinnalla voidaan myös erottua kilpailijoista. Hinnasta päätetään samanaikaisesti muiden kilpailutekijöiden, tuote- ja saatavuustekijöiden kanssa. Tuotteen laatua, elinikää ja imagoa koskevat päätökset vaikuttavat hinnoitteluun ja jakelutien valintaan. Hinnanasetanta voidaan kytkeä lisäksi muihin kilpailukeinoihin, mainonnan sisällön ja määrän muutoksiin tai henkilökohtaiseen myyntityöhön ja menekinedistämiseen. Oikein ymmärretty hinnanasetanta on tärkeä menestystekijä yritykselle, koska se vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kannattavuuteen.

Kampaamoalalla hinnat muodostuvat paljolti liiketilan kiinteiden kustannusten, liikkeen sijainnin ja palkkakustannusten sekä alueella olevan yleisen käytännön mukaan. Joskus aloitteleva yrittäjä saattaa saada paremmin työtä hinnoittelemalla palvelunsa alle vakiintuneiden käytäntöjen. Tässä piilee kuitenkin vaara, että työtä aletaan aliarvostaa, koska hinta on osoitus palveluntuottajan arvostuksesta. Yleensä mielletään, että korkeampi hinta takaa paremman ja laadukkaamman palvelun, josta asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan. Toki tämä tulee mitoitaa kohtuulliseksi, jotta hinta ja laatu vielä kohtaavat ja että asiakas kokee järkeväksi maksaa kyseisestä palvelusta pyydetyn hinnan.

Hintaan vaikuttaa myös verojen suuruus. Vuoden 2012 alusta kampaamotöiden arvonlisäveroprosentti nousi 23 %:iin yhdeksästä prosentista, mikä nosti hintoja reilus-

ti. Hiusalalla kokeiltiin vuodesta 2007 alkaen arvonlisäveron alennusta 22 %:sta yhdeksään prosenttiin ja kokeilu päättyi vuoden 2011 loppuun. Tämä saattaa vaikuttaa jonkin verran asiakkaiden kulutukseen. Koska korotus tuli kuitenkin kaikille samansuuruisena, ei korotuksella ole vaikutusta kilpailuun. Vuonna 2012 on ollut vireillä vielä yleisen verokannan nostaminen yhdellä prosentilla, jolloin veroprosentti olisi siis 24 %.

Case-yrityksessä hinnat ovat alueen keskiarvoa hieman matalammat, koska liike sijaitsee omakotitalon yhteydessä ja näin ollen voidaan säästää kiinteissä kustannuksissa. Hintoihin tuli 2012 lievä korotus kustannusten noustessa ja suurempi arvonlisäveron takia. Hinnat nousivat n. 15 prosenttia vuoden 2012 alussa. Liikkeessä kanta-asiakkaat saavat alennusta hinnoista. Joistain tuotteista ja palveluista saa myös paljousalennusta. Esimerkiksi värin yhteydessä otettu hiustenleikkaus on halvempi, kuin palvelut erikseen. Kustannusten koko ajan noustessa, hinnatkin kipuavat pikkuhiljaa ylöspäin.

### 5.3 Saatavuus (place → mukavuus eli Convenience)

Saatavuus on markkinoinnin peruskeino, joka on riippuvainen muista kilpailukeinoista, mutta sillä on myös vaikutuksensa muihin kilpailukeinoihin. Jakelua koskevien päätösten on tarkoitus varmistaa tuotteen saatavuus eli poistaa ostamisen esteet. Tämä tarkoittaa siis sitä, että asiakkaalle tarjotaan ostomahdollisuus siten, että hän saa oikean tuotteen, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikean suuruisina erinä, kohtuullisella hinnalla, oikealla informaatiolla, neuvonnalla ja palvelulla. Jakelujärjestelmän tehtävänä on mm. muiden markkinoinnin kilpailukeinojen avulla syntyneen kysynnän tyydyttäminen sekä kysynnän luominen ja aikaansaaminen.

Saatavuus – käsite pitää sisällään kaksi keskeistä suunnittelualuetta, tuotteiden jakelutien eli markkinointikanavan tuotteiden fyysisen jakelun. Erityisesti kaupan ja muiden palvelualan yritysten kannalta saatavuus-käsite sisältää myös liikkeen ja palvelupisteen ulkoisen ja sisäisen saatavuuden eli erilaisten ostoesteiden poistamisen asiakkailta siten, että hän pääsee helposti asioimaan liikkeeseen ja myymälään saapuessaan löytää oikeaan paikkaan, löytää haluamansa tuotteet ja saa asianmukaista

palvelua. Palveluyritysten palvelutie on useimmiten suora, mikä johtuu tuotteen ai-neettomuudesta. Palvelun omistusoikeutta on vaikea siirtää palvelun välittäjälle.

Saatavuus tarkoittaa sitä, että asiakas saa haluamansa tuotteen oikeaan aikaan, oike-assa paikassa, kohtuulliseen hintaan, oikeanlaisella informaatiolla, neuvonnalla ja palvelulla. Case-yritys sijaitsee asutusalueen reunalla, suhteellisen vilkkaan tien var-rella. Liikkeen ulkopuolella on iso valomainos ja tien varrella ”parturi-kampaamo” tienviitta. Ihan vieressä ei ole muita alan yrityksiä, kuten kaupungin keskustassa. Alue on laajentuvaa, lähelle rakennettavien liikekeskusten takia, mikä lisää paikan näkyvyyttä ja tuo luultavasti uusia asiakkaita. Yrityksellä on oma piha autoja varten, mikä helpottaa autolla asiointia. Talo jossa yritys sijaitsee, on vanha puutalo, jonka betoniraput hankaloittavat liikuntarajoitteisten pääsyä liikkeeseen. Avustajan kanssa tai asiakaspalvelijan avulla liikkeeseen kuitenkin jonkin verran liikuntarajoitteisetkin pääsevät. Asiakkaille tehdään jonkin verran kotikäyntejä, mikä mahdollistaa myös heidän pääsytään palveltavaksi, jotka eivät itse pääse paikalle.

Ajanvaraus case-yritykseen tapahtuu puhelimitse tai paikan päällä. Aikoja saa noin viikon viiveellä. Yrityksen tiedot löytyvät alueen lehdestä, joka jaetaan kaikkiin talo-uksiin ilmaiseksi. Lisäksi yrityksellä on nettisivut. Ajanvaraukset paikanpäällä kirja-taan käyntikortteihin, joista löytyy kartta ja varauksiin sopivat rivit. Liike jakaa osto-lahjoina mm. laukkuja, joista löytyy liikkeen yhteystiedot. Tätä kautta myös näky-vyys lisääntyy koko ajan. Liike on avoinna tiistaista lauantaihin. Jos asiakaspalveli-joita olisi kaksi tai useampi, voisi liike olla auki maanantaista lauantaihin, jolloin maksimoitaisiin saatavuus. Ajatuksissa on pyörinyt nettiajanvaraus, mutta hinta vielä mietityttää. Ajanvaraus netissä varsinkin lisäisi nuorten asiakkaiden saatavuutta.

Case-yrityksen sisätilat ovat kotoiset. Lapsille on varattu oma leikkipaikka, mistä on saatu kiitosta äideiltä, jotka joutuvat ottamaan heidät mukaansa kampaamoon. Palve-lutilanne on yleensä rauhallinen lapsista huolimatta, koska he viihtyvät hyvin. Asiak-kaille tarjoillaan pidempien töiden aikana kahvia tai teetä ja uusimmat aikakausileh-det ovat esillä. Liiketila on aika pieni, mutta suhteellisen toimiva. Toiminta on aloi-tettu näissä tiloissa vuonna 2001 ja tilat alkavat kaivata pientä pintaremonttia.

#### 5.4 Markkinointiviestintä (promotion → Kommunikointi eli Communication)

Peruskilpailukeinojen lisäksi yritys joutuu tekemään joukon viestintäratkaisuja eli valitsemaan viestinnässä tarvittavat kilpailukeinot ja muodostamaan niistä sopivan kommunikaatiomixin eli markkinointiviestinnän kilpailukeinojen yhdistelmän. Yrityksen viestintäkeinoja ovat henkilökohtainen myyntityö ja myyntituki: mainonta, menekinedistäminen sekä suhde- ja tiedotustyö. Myyntityö on välitöntä henkilökohtaista vaikuttamista ja myyntituki tukee nimensä mukaisesti myyntityötä ja on ns. välineellistä vaikuttamista. Markkinointiviestinnän keinojen valintaan vaikuttaa toimiala, tuotteen elinkaaren vaihe, ostoprosessin vaihe tai asiakas.

Internet voi tarjota yritykselle huomattavia uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan tehokkaaseen pyörittämiseen. Yrityksestä ja sen tuotteista voidaan esittää tietoa paljon enemmän kuin ennen ja mahdollisesti jopa myydä niitä 24 tuntia vuorokaudessa, seitsemänä tuntina viikossa. Yrityksen tulee kuitenkin ottaa uutta tekniikkaa käyttöön varovaisesti, jottei sen vaikutus muodostu kielteiseksi. Kaikki asiakkaat eivät hyväksy palveluprosesseissa uusia tekniikoita.

Yritys joutuu valitsemaan viestinnässä tarvittavat kilpailukeinot ja muodostamaan niistä sopivan markkinointiviestinnän kilpailukeinojen yhdistelmän. Henkilökohtainen myyntityö on välitöntä henkilökohtaista vaikuttamista. Myyntituki tukee myyntityötä ja on ns. välineellistä vaikuttamista. Viestinnän tarkoituksena on tehdä yritys ja sen palvelut tunnetuksi, luoda yrityskuva ja kannattavan myynnin aikaansaaminen. Parturi-kampaamoiden mainonta keskittyy yleensä paikalliseen mediaan. Yksittäinen pieni yritys joutuu karsimaan kalliit mediat. Pienen kampaamon paras mainostaja onkin asiakas, joka kertoo hyvästä palvelusta.

Internetistä on tullut yksi edullinen markkinointiviestinnän kanava myös hiusalalan yrityksille. Oman kotisivun saa tehtyä vaikka ilmaiseksi. Yrityksestä ja sen tuotteista voidaan esittää netissä paljon tietoa ja mahdollisesti jopa myydä niitä 24 tuntia vuorokaudessa, seitsemänä päivänä viikossa. Internetin kautta asiakkaat voivat varata mihin aikaan tahansa kampaamoon aikoja ja tarkistaa vaikkapa loma-ajat jne. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole tavoitettavissa internetissä, eikä tietotekniikkaa voida täysin hyväksikäyttää. Tietotekniikkaa voidaan pitää muuta viestintää tukevana, mut-

tei pääasiallisena markkinointiviestinnän välineenä. Tietotekniikkaa voidaan kuitenkin kampaamossa hyödyntää esimerkiksi asiakaskortiston pitämisessä ja varastonhallinnassa sekä kassatoiminnoissa. Case-yrityksessä kassa- ja asiakaskortisto ovat vielä perinteinen fyysinen arkisto. Yrityksellä voisi olla tietotekniikkaa hyödyntävä asiakaskortisto, joka mahdollistaisi helpon tilastoimisen ja eri toimintojen tarkistelun sekä vaikkapa osoitetietojen tulostaminen suoraan kirjekuoriin markkinointikirjeitä tms. lähetettäessä.

### 5.5 Henkilöstö (people → Kumppanuus eli Customer Interfacing)

Kaikki palveluorganisaatiot eivät ole asiantuntijaorganisaatioita, mutta kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita. Asiantuntijapalvelut ovat kaikkein vaikeimmin määriteltävissä ja ne ovat kaikkein aineettomimpia palveluita; suunnitelmia, ohjeita ja ideoita. Ne ovat työsuorituksia, joista jää vaihtelevassa määrin konkreettinen lopputulos. Asiakas käyttää asiantuntijapalvelua, kun hän ei itse hallitse jotain asiaa. Varsinkin taidealoilla, mutta myös muilla asiantuntija-aloilla palvelut ovat erittäin henkilösidonnoisia, joissa myös perittyjen ominaisuuksien hyödyntäminen korostuu. Asiantuntijapalveluihin liittyy paljon tunteita ja arvoja. Asiantuntijapalvelua ostava asiakas voi toiminnallaan vaikuttaa paljonkin hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Asiakkaalla on kaksi roolia; hän on tilaaja, mutta myös projektin työntekijä ja alihankkijansa resurssi ja ohjattava. Ongelmana on saada asiakas tekemään oma osuutensa ja saada hänet asennoitumaan oikein.

Myös parturi-kampaamopalvelut ovat asiantuntijapalveluita. Nämä palvelut sisältävät paljon aineettomia palveluita; suunnitelmia, ohjeita ja ideoita. Kampaamopalveluista jää asiakkaalle konkreettinen osa työstä; Uusi leikkausmalli tai kiharat, mutta myös joukko neuvoja kotiin noudatettavaksi ja ohjeet tuotteiden käyttöön. Kampaamopalvelua, varsinkin ensimmäistä kertaa ostaessaan, asiakas ei tiedä tarkalleen, mitä on saamassa. Kampaamopalvelussa on aina olemassa epäonnistumisen riski. Koska kyseessä on kuitenkin uudistuva luonnonvara, hiukset, ei riski ole onneksi niin suuri kuin esimerkiksi lääkäriä ihmishengen ollessa kyseessä. Epäonnistuminen on suuri riski kuitenkin yritystoiminnalle, koska palvelu henkilöityy yhteen tekijään ja epäon-

nistuminen poikii usein paljon huonoa mainetta. Epäonnistuneen palvelutapahtuman paikkaamiseen saattaa kulua paljonkin aikaa ja energiaa.

Koska parturi-kampaajat ovat taiteilijoita ja työ on henkilösidonnaista, on alalla paljon itsenäisiä ammatinharjoittajia. Parturi-kampaajan työ vaatii taiteellista kykyä. Luova työ vaatii kypsymistä, paneutumista, inspiraatiota ja vireyttä jne. Kampaajalla ei kuitenkaan ole aikaa kovin pitkään asian kypsyttelyyn tai siihen paneutumiseen, koska työ suoritetaan asiakkaan ollessa paikalla. Ammattilaiselta vaaditaankin nopeata ratkaisukykyä ja neuvottelutaitoja sekä jatkuvaa inspiraatiota tai hyvää virettä. Alan ammattilaisissa on tietenkin paljon erilaisia makuja ja taitoja omaavia kampaajia, mikä mahdollistaa asiakkaan tekemään valinnan juuri hänelle sopivan ammattilaisen käsittelyyn. Henkilökemioilla ja henkilökohtaisilla makutottumuksilla on vaikutusta asiakaspalvelijan valintaan. Vaikka paikkakunnalla on kymmeniä hiusalalan yrityksiä, ei niistä välttämättä löydy yhtään jokaista tyydyttävää liikettä tai asiakaspalvelijaa. Tällöin palvelua haetaan lähikunnista tai kaupungeista. case-yrityksessäkin käy asiakkaita ympäristökaupungeista ja kunnista. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole yrittäjän lisäksi muita työntekijöitä.

Yleinen vaikutelma on, että parturi-kampaamoita on joka kadun kulmassa ja ihmetellessään miten kaikille riittää töitä. Kuitenkin mielestäni kaikille ammattitaitoisille kampaajille on töitä. Yhdellä kampaajalla on rajatut resurssit palveluiden suorittamiseen. Jos esimerkiksi yhden värin ja leikkauksen tekemiseen menee kaksi tuntia, voi yhden kahdeksan tunnin työpäivän aikana ottaa maksimissaan neljä asiakasta. Jos ajatellaan, että kampaamossa tehdään pelkkiä tällaisia palvelukokonaisuuksia, pystyy yksi kampaaja ottamaan 21 työpäivän aikana 84 asiakasta, jolloin taukoja ei ole vielä edes otettu huomioon. Värjäysten väli asiakkaalla on suunnilleen kuusi viikkoa, joten asiakkaita kuudessa viikossa on 126. Tämän jälkeen ympyrä alkaa jälleen alusta. Toki kampaamossa tehdään paljon muitakin töitä, mutta värjäysten osuus case-yrityksessä on suurin. Tällä esimerkillä haluan näyttää, että yksi kampaaja pystyy hoitamaan vain noin 200 kanta-asiakasta. Tällöin 10 000 asukkaan kaupungissa voisi olla jopa 50 kampaajaa. Toki ammattitaito ja muut tekijät ratkaisevat, miten paljon kelläkin on työtä.

Kampaamon asiakas vaikuttaa toiminnallaan paljon työn onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Jos asiakkaan asenne on jo aluksi epäilevä, on kampaajankin asenne työtään kohtaan helpommin epäilevä. Ammatillaisen täytyy tästä huolimatta pystyä suoriutumaan työstään hyvin ja saada asiakkaalle onnistunut kokemus. Kampaajan täytyy pitää oma henkilökohtainen elämänsä erillään työstä. Muuten huonona päivänä kohdalle osunut huonotuulinen asiakas voi aiheuttaa kohtalokkaan epäonnistumisen. Kampaajan pitää pystyä itsensä lisäksi motivoimaan myös asiakkaansa. Itse olen kokenut, että niin sanotusta ”hankalasta asiakkaasta” voi saada hyvin kestävän asiakassuhteen, kun palvelutilanteen saa onnistumaan. Tällainen asiakas usein myös kertoo asiasta eteenpäin. Kolikolla on kuitenkin toinenkin puolensa. Tällainen asiakas voi myös epäonnistuneen palvelutilanteen jälkeen olla erittäin hankala ja hän myös kertoo tämän negatiivisen palautteen muille.

## 5.6 Toimintatavat (politics/publicity)

Yrityksen toiminta-ajatus määrittää, millä markkinoilla yritys toimii ja minkälaisia ongelmia se pyrkii ratkaisemaan. Todellisen palveluorganisaation toiminta-ajatus voisi olla; Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaille palveluprosesseja, jotka tukevat heidän päivittäisiä toimintojaan ja prosessejaan arvoa luovalla tavalla. Tarkoituksena, että asiakas olisi palvelua saatuaan paremmassa asemassa kuin oli ennen palvelun tuottamista. Yritys voisi pohtia toiminta-ajatusta kehittäessään mitä asiakkaan päivittäisten toimintojen prosesseja toiminta pyrkii tukemaan, miten tämän tuen on tarkoitus auttaa asiakkaan arvonluontia ja arvonmuodostusta hänen päivittäisissä toiminnoissaan ja millä prosesseilla, resursseilla ja vuorovaikutustavoilla asiakkaan prosesseja tulisi tukea?

Toiminta-ajatusta luodessa on kehitettävä konkreettisia ohjenuoria eli ns. palveluajatuksia palveluntarjoomien kehittämistä varten. Nämä palveluajatuksukset ovat yrityksen tapa ilmaista, miten organisaatio aikoo ratkaista tiettytyyppisiä ongelmia. Palveluajatuksen on sisällettävä se, mitä yritys aikoo tehdä tietylle asiakassegmentille ja kuinka se aikoo sen tehdä sekä millä resursseilla. Palveluajatuksen tulisi olla mahdollisimman konkreettinen, jotta jokainen voisi sen ymmärtää.

Parturi-kampaamon toiminta-ajatuksena on ratkaista asiakkaiden hiuksiin liittyviä ongelmia. Toiminta-ajatuksena tai palveluvisiona on esimerkiksi palveluprosessien tarjoaminen, jotka tukevat asiakkaan päivittäisiä toimintoja ja prosesseja luovalla tavalla. Toisin sanoen onnistuneilla hiustenhoito- ja leikkauskokonaisuuksilla helpotetaan ja nopeutetaan asiakkaan päivään valmistautumista sekä varmistetaan, että asiakkaan status ei kärsi ainakaan epäonnistuneesta hiustenlaitosta. Asiakkaan on helppompaa olla, kun hänellä on helposti hoidettavat hiukset. Jos hiukset ovat huonosti, on lähes jokaisen epämukava olla. Ei hiusten välttämättä tarvitse olla viimeisen muodin mukaisesti, vaan jokaisen täytyy pystyä tuntemaan olonsa kotoiseksi omassa lookissaan.

Case-yrityksen asiakaskuntaan kuuluu kaiken ikäisiä ihmisiä lähialueelta. Liike on lapsiystävällinen jo leikkipaikan takia ja tietysti äitiystävällinen samalla. Jotkut isätkin tuovat lapset mukanaan kampaamoon leikkimään sillä aikaa, kun leikkauttavat omia hiuksiaan. Koska liikkeessä uskalletaan tehdä muutoksia ja tarjotaan niitä asiakkaille, kuuluu asiakaskuntaan myös niitä aina ajan hermoilla olevia ihmisiä. Koska liike sijaitsee asutusalueella, on vanhusten myös helppo tulla liikkeeseen ilman lasten tai muiden kuljetusapua. Monesti vanhukset kokevat avun pyytämisen läheisiltään vaikeaksi. Kaikkein huonokuntoisimmat voivat kutsua kampaajan kotiinsa vaikka tekemään permanentin. Palvelutarjonta onkin kaikille sopiva.

## 5.7 Erilaistuminen

Tämän päivän markkinoilla kilpailu on kovaa. Kuluttajilla on niin paljon valinnanvaraa, että yrittäjä saa maksaa kalliisti jokaisesta erehdyksestään. Jos lyö laimin ainutlaatuisuutta ja yrittää olla kaikkea kaikille, kaivaa nopeasti maata erilaisuutensa alta. Yritysten on pakko seurata markkinoilla tapahtuvia muutoksia. Markkinointiguru Theodore Levittin mukaan kaikkea voi erilaistaa. Hänen mukaansa tuotetta on tarjottava lupaamalla asiakkaille enemmän, mitä he tarvitsevat tai ovat tottuneet odottamaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi ylimääräinen palvelu tai tuki.

Jack Troutin ja Gustav Hafrénin mukaan erilaistumisessa on neljä vaihetta; kilpailutilanne, erilaistava idea, erilaistavan idean uskottavuus ja viestintä tai idean tietoisiksi



tekeminen. Erilaisuutta ei voi korostaa liikaa. Olemalla ykkönen voi erilaistua. Tunkeutumalla ihmisten mieliin ensimmäisenä uudella idealla, tuotteella tai edulla, saa suurta hyötyä markkinoilla. Jonkin attribuutin eli tunnusmerkin, erikoislaatuisuuden tai ominaispiirteen omaamalla voi myös erilaistua. Ominaisuus ei saisi olla sama kuin kilpailijalla, muuten erilaisuuden etu häviää.

Tehokkain keino brändin erilaistamiseen on johtoasema. Johtoasema on kaikkein selkein ja käyttökelpoisin todiste brändin laadusta. Saavutuksistaan on myös osattava ottaa kunnia, eikä ujostella johtoasemaa. Muuten joku muu keksii saada itselleen sen mikä kaiken mukaan kuuluisi sinulle. Perinteiden noudattaminenkin on yksi erilaistumisen keino. Kun toimii perinteisesti, alkuperäisesti hyväksi todettua toimintamallia noudattaen, saa sen vaikutelman, että tietää mitä tekee. Tietyn osa-alueen asiantuntijana oleminen on myös tapa erilaistua. Yritystä, joka ei ole erikoistunut millekään alalle, ei pidetä minkäänlaisena asiantuntijana.

Preferenssiä eli toisen kunnioitetun ihmisen luottamusta palveluun tai tuotteeseen voidaan käyttää hyväksi erilaistumisessa. Jos kuninkaallisetkin käyttävät sinun palveluitasi, on niitä luotettava muidenkin käyttäjä. Uuteen teknologiaan syventymällä voidaan erilaistua. Myös myymällä viimeisimpänä ”keksittyä” tuotetta tai palvelua voi hyvin erilaistua. Perinteitä ei kuitenkaan saa ”talloa”, vaikka uusi tapa olisikin helpompi. Uuden sukupolven tuotteen on oltava entistä parempi. Yksi tärkeä keino on myös keskittyminen tiettyyn tekemiseen, eikä haalia kaikkia mahdollisia tuotteita valikoimiinsa. Palvelualoilla tiettyyn palveluun erikoistuminen tekee sen tietyn asian asiantuntijaksi, joten omaa vahvuutta voi käyttää tässä hyväksi.

Erilaistua siis voi monella tapaa. Jokaisella yrityksellä on vahvuutensa, joista voi alkaa miettiä erilaistumistaan. Yksi tärkeä keino erilaistua on varmaankin keskittyminen tiettyyn tekemiseen, eikä haalia kaikkia mahdollisia tuotteita valikoimiinsa. Palvelualoilla tiettyyn palveluun erikoistuminen tekee varmasti sen tietyn asian asiantuntijaksi, joten omaa vahvuuttaan voisi käyttää tässä hyväksi. Palvelun laadusta kuulee tänä päivänä monenlaista kritiikkiä, joten varmasti tämäkin olisi yksi erilaistumisen keino. Palvelun taso pitäisi saada myös pysymään tietyllä tasolla. Jonkin erilaisen, mutta kysytyn palvelun tarjoaminen voi varmastikin olla myös yksi erilaistumisen keino palvelualan yrityksessä. Pienissä yrityksissä asian kertominen mahdoli-

simman laajalle asiakaskunnalle on usein ongelma. Markkinointiin ei satsata paljoa eikä suureen kampanjaan ole usein varaakaan. Pitäisi löytää johdonmukainen ja edullinen markkinointiviestinnän tie.

## 5.8 SWOT-Analyysi

SWOT-analyysi on yleisesti käytetty ja yksinkertainen yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi sopii käytettäväksi kaikenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Hyvä tapa tehdä analyysi on tehdä se ensin yksin ja koota sitten ryhmissä ajatukset yhteen, jolloin saadaan kattavampi kuva yrityksestä. Analyysin teon jälkeen on syytä käydä läpi jokainen nelikentän ruutu. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää jatkossakin. Heikkoudet tulee pyrkiä parantamaan tai lieventämään niiden vaikutuksia. Kaikki mahdollisuudet tulisi hyödyntää resurssien mukaan. Jotta ikävät asiat eivät tulisi yllätyksinä, pitäisi uhkiin varautua hyvällä suunnittelulla. Nelikenttäanalyysin avulla yritys pystyy selvittämään yrityksen nykytilan ja tulevaisuudessa kehittämistä vaativat seikat.

Taulukko 7. Case-yrityksen SWOT-analyysi ruudukko

SWOT	
<b>VAHVUUDET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yksityisyys asiakkaalle</li> <li>- asiakaslähtöisyys</li> <li>- ammattitaito</li> <li>- kokemus</li> <li>- kielitaito</li> <li>- sijainti</li> <li>- hyvät paikoitustilat</li> </ul>	<b>HEIKKOUEDET/KEHITTÄMISKOHTEET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tarjonnan riittämättömyys yhden työntekijän liikkeessä</li> <li>- pienet toimitilat</li> <li>- leimaantuminen</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uusi liiketila</li> <li>- työntekijä/vuokratuoli</li> <li>- kilpailun vähentyminen</li> <li>- taloudellisen tilanteen parantuminen</li> </ul>	<b>UHAT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tulipalo tai muu äkillinen tuho</li> <li>- sairastuminen</li> <li>- nouseva verotaso</li> </ul>

Edellä olevassa taulukossa esimerkki case-yrityksen SWOT-analysoinnista. Case-yrityksen vahvuuksia ovat mm. yksityisyys, asiakaslähtöisyys, ammattitaito ja kokemus, englanninkielinen palvelu tarvittaessa, sijainti ja hyvät paikoitustilat. Heikkouksia voisivat olla aikojen riittämättömyys yhden työntekijän yrityksessä ja pienet toimitilat sekä kotikampaamon leimaantuminen tietyn rajatun ryhmän palveluntarjoajaksi. Mahdollisuuksia olisi uuden liiketilan löytäminen läheltä tulevaisuudessa ja työntekijän tai vuokralaisen ottaminen, kilpailijoiden määrän vähentyminen vanhempien eläköityessä alueella, taloudellisen tilanteen nouseminen voisi tuoda lisää työtä. Uhkia olisivat esimerkiksi tulipalo, sairastuminen, nousevan verotason vaikutus asiakasvirtaan laskevasti jne.

### 5.9 Asiakaskysely case-yritykselle

Asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta olisi luontevaa mitata asiakkaiden tyytyväisyydellä kokemaansa laatuun. Palvelun laadun tutkiminen on suuntautunut kuitenkin

pääasiassa palvelun laadun suoraan mittaamiseen olevien sopivien välineiden kehittämiseen. Kirjallisuudessa on käsitelty kahdenlaisia mittausvälineitä; kvalitatiivisia ja attribuuttipohjaisia mittausvälineitä. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet ovat palvelun ominaisuuksia omaaviin attribuutteihin perustuvia mittausmalleja. Kvalitatiiviset mittausvälineet ovat esimerkiksi kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvia malleja. Attribuuttipohjaiset mallit ovat käytetympiä mittausvälineitä yrityksissä.

Asiakkaiden tyytyväisyystutkimuksen aineisto kerätään vähintään kahden kuukauden ajalta, koska kanta-asiakkaiden käyntiväli on kuukaudesta kahteen. Tai sitten tutkimuskyselyä jatketaan niin pitkälle, että otanta riittää. Sopiva laajuus olisi noin sadasta kahteensataan asiakkaaseen. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu tarpeeksi laajaan otantaan, jotta tutkimus olisi luotettava. Tällä menetelmällä mitataan yrityksen tämän hetkistä tilaa, eikä sillä voida arvioida tulevaa. Tuloksia voidaan kuitenkin verrata jo olemassa oleviin aikaisempiin tutkimustuloksiin, jos sellaisia on. Tämän takia säännöllinen analysointi olisi tarpeen. Kyselylomaketta käytettäessä on hyvä miettiä kysymykset ja niiden käyttötarkoitus hyvin, jotta niistä olisi todellista apua yritykselle. Kyselyn tekeminen itse ei juuri tuota kustannuksia. Tulostamisesta ja paperista tulee pieni kustannus. Suurin kustannus lienee oma työ, jolle jokainen yrittäjä laskee tai ei laske kohtuullista hintaa. Toki tutkimuksen voi teettää ulkopuolisellakin, mutta tällöin hinta on pienelle yritykselle usein liian korkea.

Kysely tapahtuu kampaamossa asiakkaiden asioidessa liikkeessä ja palautus nimetömänä suljettuun laatikkoon. Kysely olisi hyvä suorittaa säännöllisesti ehkä joka toinen vuosi, koska vuosittainen kysely saattaa rasittaa yhden tai kahden työntekijän asiakaskuntaa. ”Koko ajan kysellään!” Joka toinen vuosi kerätty tieto riittää mielestäni hyvin. Tutkimusaineiston analysointiin kuuluu kolme vaihetta; lomakkeiden tarkistus, tietojen muuttaminen sellaiseen muotoon, että niitä voidaan käsitellä numeraalisesti ja lopuksi lomakkeiden ja tallenteiden yhdenpitävyyden tarkistus. Aineisto analysoidaan järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Tuloksista tehdään toimintasuunnitelma yrityksen jatkoa ajatellen. Mitä asioita lähdetään mahdollisesti muuttamaan tai parantamaan ja mitä asioita voi entisestään vahvistaa jne.

Seuraava case-yritykselle suunniteltu kyselykaavake on tehty teoria-alueen asiakkaiden palvelun kokemisen taulukon (taulukko 2.) pohjalta. Kyselyyn vastataan rasti ruutuun periaatteella. Taustatietoja asiakkaista, kuten ikä, sukupuoli, paikkakunta jne. tarvitaan kartoittamaan asiakaskunnan koostumusta. Varsinaiset kysymykset on pohdittu sopimaan hiusalan yritykselle. Kysely on yksinkertainen, joka antaa kuvan yrityksen tilasta. Kyselykaavakkeesta voidaan tehdä yksityiskohtaisempikin koskemaan tuotesarjoja, eri palveluita jne. jos halutaan yksityiskohtaisempaa tietoa. Eri osa-alueista voidaan myös tehdä erilliset kyselyt. Jotta asiakas kokisi vastaamisen houkuttelevaksi, voidaan vastanneiden kesken arpoa esimerkiksi joku palkinto tms. Tämä ei saa kuitenkaan muodostua motivaatioksi vastaamiselle, jolloin vastausten oikeellisuus saattaa kärsiä. Jos asiakas kokee jonkun asian tarvitsevan korjausta, on hänellä mahdollisuus viestittää siitä sarakkeessa ”kehitysehdotuksia”.

Taulukko 8. Kyselykaavake asiakkaan palvelun kokemisesta case-yrityksessä

ASIAKASKYSELY PALVELUN LAADUSTA						
Nainen		Kanta-asiakas				
Mies		Satunnainen asiakas				
		Uusi asiakas				
Ikä						
Paikka-kunta						
			Samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Lähes eri mieltä	Eri mieltä
1.	Olen saanut ajan silloin, kun olen halunnut					
2.	Aukioloajat ovat minulle sopivat					
3.	Liike sijaitsee sopivalla etäisyydellä					
4.	Yrityksen yhteystiedot ovat helposti saatavilla					
5.	Työntekijän ulkoasu on sopiva					
6.	Palvelu on asiantuntevaa					
7.	Palvelu on aina ollut onnistunutta kohdallani					
8.	Liikkeessä osataan tehdä mielestäni muudokkaita malleja					
9.	Luotan asiakaspalvelijaan					
10.	Tuotevalikoima on hyvä					
11.	Tunnen saavani yksilöllistä palvelua					
12.	Tilat ovat siistit					
13.	Kerron, jos en ole tyytyväinen palveluun					
14.	Hinnat ovat selkeästi esillä					
15.	Hintataso on minulle sopiva					
16.	Kanta-asiakasedut ovat hyvät					
17.	Saan hyvät hoito-ohjeet kotiin					
<b>Kehitysehdotuksia:</b>						
Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvomme 50 euron lahjakortin tähän liikkeeseen! Täytät erillinen osoitelipuke ja laita laatikkoon.						

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli löytää pienen palvelualan yrityksen menestystekijöitä ja pohtia kilpailukykyä tämän päivän markkinoilla. Aiheesta löytyi paljon kirjallista materiaalia ja aihe oli kiinnostava. Tutkin ensin pienen mikroyrityksen tilaa Suomessa yleensä. Selvitin miten paljon pienyrittäjyyttä on ja onko sillä tulevaisuutta. Totesin, että pieniä, alle kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä, on Suomessa paljon. Pienet yritykset ovatkin jopa lisääntyneet Suomessa viime vuosina. Pienyrittäjyys onkin yksi keino työllistää itsensä, jos työpaikkoja on heikosti saatavilla. Tämän jälkeen aloin kartoittamaan menestystekijöitä. Menestystekijät ovat yrityksen suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita. Menestystekijät ovat menestymisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Menestystekijöiden oikea määrittäminen onkin erittäin tärkeää ennen minkäänlaisten mittausten tekemistä.

Menestystekijöiden rinnalle tuli myös kilpailukeinot, jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia pohdittaviksi oman alan markkinoilla pysymiseksi. Kilpailukeinoista nostin seitsemän tärkeintä pohdittavaksi. Ensimmäiset kuusi muodostavat ns. kuusi ”P:tä” product, price, place, promotion, people ja politics/publicity. Markkiointiguru Philip Kotler muokkasi ajatusta vielä eteenpäin muuttamalla kuudesta P:stä viisi, viideksi C:ksi. Nämä viisi C:tä kuvaavat kilpailukeinoja asiakkaan kannalta. Tuote muuttuu asiakkaalle lisäarvoksi eli customer value. Hinta muuttuu asiakkaalle kustannukseksi eli cost to customer. Jakelu muuttuu mukavuudeksi eli convenience. Viestintä asiakkaan näkökulmasta on kommunikointia eli communication ja henkilöstö on asiakkaalle kumppanuutta eli customer interfacing. Pidin edellä mainittujen lisäksi tärkeänä menestystekijänä vielä erilaistumista, jonka halusin eritellä työssäni. Erilaistuminen voisi asiakkaan laatua parantaessa olla yksilöitymistä.

Ensimmäisenä kilpailukeinona analysoin tuotetta tai palvelua, joka on tietysti peruskilpailukeino. Tuotepäätökset ovat perusta muille markkinointipäätöksille. Hyvälle tuotteelle tai palvelulle on osattava asettaa oikea ja kannattava hinta. Hinnoittelu onkin kannattavan yritystoiminnan perustekijä. Tärkeä kilpailukeino on myös saataavuus, joka mahdollistaa tuotteen tai palvelun ja asiakkaan kohtaamisen eli poistaa ostamisen esteet. Jotta asiakkaat saisivat tietää tuotteista ja palveluista on tehtävä

joukko oikeita ja sopivan hintaisia markkinointiviestintäratkaisuja. Internetistä on tullut nykyään iso osa yritysten markkinointiviestintää, joten pohdin jonkin verran myös sähköisen verkon tuomia mahdollisuuksia pienyrityksille.

Palvelualan yrityksessä henkilöstöllä on ratkaiseva merkitys. Varsinkin taidealoilla, kuten hiusalalla, ovat palvelut erittäin henkilösidonniaisia. Hyvä ja osaava henkilöstö onkin yksi tärkeimpiä kilpailukeinoja. Pienessä yrityksessä itsensä kehittäminen jatkuvasti on tärkeää. Yrityksen toimintatavat ovat myös kilpailukeinoja. Toiminta-ajatus tulee olla sellainen, mikä vahvistaa asiakkaan asemaa. Erilaistuminen on tärkeä kilpailukeino, koska kilpailu on kovaa ja hyviä tekijöitäkin on paljon. Jotenkin on erotuttava massasta, jotta asiakas haluaa juuri sinun palveltavaksesi.

Case-osiossa käyn läpi teoria-alueen aiheita pohtien niitä yritykseni ja muiden hiusalan yritysten kannalta. Parturi-kampaamon palvelut ovat aineettomia palveluita, jotka ovat suoraan markkinoinnin kohteena. Tämä palvelu on asiakkaan ensin kokeiltava, saadakseen tietää oliko palvelu hyvää. Jokainen palvelutapahtuma on ainutlaatuinen. Hyvä palvelu vaatii palveluntuottajalta hyvää ihmistuntemusta, tilannetajua ja nopeita hoksottimia. Kampaamohinnat muodostuvat pitkälti liikkeen sijainnin, liiketilan kiinteiden kustannusten ja palkkakustannusten sekä alueella olevan yleisen käytännön mukaan. Case-yrityksessä hintataso oli hieman alueen tasoa alhaisempi, koska kiinteät kustannukset ovat alhaisemmat. Saatavuus käsittää kaikki palvelun luokse pääsemiseen liittyvät asiat puhelinumeroon löytämisestä pyörätuoliluiskaan. Saatavuus –käsitteeseen kuuluu myös ajanvarauksen puhelimitse tai verkossa jne.

Peruskilpailukeinojen lisäksi käsittelin markkinointiviestintää case-yrityksessä. Parturi-kampaamon viestintää on henkilökohtainen myyntityö ja myyntituki; mainonta, menekinedistäminen sekä suhde ja tiedotustyö. Maksullinen mainonta on hiusalalla aika vähäistä saadun hyödyn ollessa suhteellisen pieni hintaan nähden. Todella tärkeä menestystekijä ja myös kilpailukeino on hyvä ja osaava henkilöstö. Työ on paljolti henkilösidonniaista. Monesti asiakkaita saattaa käydä kaukaakin, vain päästäkseen tietyn henkilön palveltavaksi. Parturi-kampaamon toiminta-ajatus on parantaa asiakkaan arkea helpottamalla sitä hyvillä ja helpoilla hiuksilla. Kun asiakkaan hiukset ovat helpot hänen itsensäkin laittaa ja kotihoito-ohjeet ovat hyvät, on asiakkaan arkin laadukkaampaa. Kun tukka on hyvin, kaikki on hyvin. Koska kilpailu on kovaa,

on oltava erilainen. On tehtävä jotain paremmin ja erilaisesti, jotta asiakas haluaa juuri sinun palveltavaksesi. Erinomaisesti palveltu asiakas on yksi parhaimmista tavoista erilaistua. Hyvä ja tyytyväinen asiakas poikii monia uusia.

Etsin selkeitä keinoja työhöni yrityksen menestystekijöiden mittaamiseksi. Kirjallisuudessa on käsitelty kahdenlaisia mittausvälineitä; attribuuttipohjaisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Esittelen SERV-Qual-menetelmän ja SWOT-analyysin, joka sopii kaikenlaisille yrityksille hyvin. Pohdin oman yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Näistä ehkä tärkeimmäksi koen tilanpuutteen, joka kaipaa muutosta. Tein myös suunnitelman parturi-kampaamon asiakkaille tehtävästä asiakaskyselystä, jonka voin toteuttaa yrityksessäni. Opinnäytetyölläni löysin keinoja analysoida omaa yritystäni rakentavalla tavalla, mikä auttaa tekemään yrittämisestäni jatkossakin kannattavaa tai kannattavampaa. Havaitsin mittaamisen pienessäkin yrityksessä tärkeäksi, jotta ei sokaistu omalle toiminnalleen. On hyvä saada ulkopuolista näkemystä asioihin. Kaikissa yrityksissä on menestyksen mahdollisuus, se vain pitää huomata ja sitä tulee käyttää.

Opinnäytetyöni antaa hyvää pohjatietoa hiusalan menestystekijöiden ohjekirjaan, josta yrittäjä voisi löytää selkeät neuvot yrityksen eteenpäin viemiseen. Joku voisi kehittää tietoa eteenpäin ja luoda käsikirjan, voisi olla helpot ohjeet erilaisten asioiden mittaamiseen yrityksessä ja tulosten analysointiin. Uskon, että alalla ei juurikaan tehdä säännöllisiä asiakasanalyysyjä, vaikka niistä saisi olennaista tietoa yrityksen pyörittämiseen. Näistä ohjeista voisi luoda myös yritystään perustaville ohjeistuksen, mihin asioihin tulee yrittämisessä kiinnittää huomiota, jotta saisi yrityksensä menestymään.



## LÄHTEET

Findancen www-sivut.[viitattu 08.01.2011]. Saatavissa:  
<http://www.findance.com/uutiset/13532/suomalaisia-facebook-kayttajia-uskomaton-maara-naiset-johdossa>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lampikoski, K. Suvanto, P. Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: WSOY.

Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. Kujansivu, P. Käpylä, J. Laihonen, H. Sillanpää, V. Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Niemi, L. 2004. Brandien kilpailu kosmetiikan markkinoilla. Turku: Turun kaupungin painatuspalvelut.

Pk-Yrityksen riskienhallinnan työväliesarja www-sivut. [viitattu 31.12.2011]. Saatavissa:  
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/>

Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Selin, E. Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta; avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Soininen, J. Wasenius, R. Leponiemi, T. 2010. Yhteisöllinen Media. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Storbacka, K. Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla. Porvoo: Täydellinen asiakkuus Oy ja WSOY.

Tilastokeskuksen www-sivut. [viitattu 25.4.2010]. Saatavissa:  
<http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Trout, J. Hafrán, G. 2003. Erilaistu tai kuole. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. [viitattu 28.9.2010].  
Saatavissa: [http://www.tem.fi/index.phtml?101881\\_m=100507&s=4265](http://www.tem.fi/index.phtml?101881_m=100507&s=4265)