

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Topi Kuittinen

KUNTOSALI VILPERIN MARKKINOINTISUUNNITELMA

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2018**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
013 260 600

Tekijä  
Topi Kuittinen

Nimeke  
Markkinointisuunnitelma

Toimeksiantaja  
Kuntosali Vilperi

**Tiivistelmä**

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda markkinointisuunnitelma Kuntosali Vilperille, joka on liperiläinen kuntosaliryitys. Yrityksellä oli selkeä tarve markkinointisuunnitelmalle, sillä sellaista ei ollut tehty yritykselle aiemmin. Tarkoituksena oli luoda selkeä suunnitelma markkinointiin, mikä olisi helposti toteutettavissa pienen yrityksen resursseilla. Tavoitteena oli, että yritys pystyisi parantamaan markkinointiaan tämän suunnitelman avulla.

Opinnäytetyön teoriapohja koostuu markkinointiin liittyvästä kirjallisuudesta sekä internetlähteistä. Toiminnallisen opinnäytetyön tukena hyödynnettiin myös tutkimusmenetelminä havainnointia sekä teemahaastatteluja, joihin osallistui yhteensä kuusi kuntosalin asiakasta. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden mielipiteitä yrityksestä. Yritystä ja sen toimintaympäristöä analysoitiin kilpailija-, ympäristö-, markkina- ja SWOT-analyyysien avulla. Lisäksi yrityksen kilpailukeinot määritettiin 7P-mallin avulla, jossa pääpaino oli markkinointiviestinnällä. Opinnäytetyössä käsiteltiin myös Vilperin segmentointia sekä asiakkuuksia asiakastyytyvyyden, uskollisuuden ja kannattavuuden näkökulmasta.

Työn lopputuloksena oli selkeä pienelle yritykselle suunnattu markkinointisuunnitelma. Pääpaino suunnitelmassa oli markkinointiviestinnällä. Markkinointisuunnitelman osana toteutettujen haastattelujen perusteella voitiin päätellä, että suurimmat kehityskohteet yrityksen toiminnassa olivat palautteiden ja kehitysehdotuksien käsittely sekä markkinointiviestintä.

Kieli  
suomi

Sivuja 71  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 3

**Asiasanat**

kuntosali, markkinointi, markkinointisuunnitelma, markkinointiviestintä



**THESIS**  
**May 2018**  
**Degree Programme in Business Economics**

Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +350 13 260 600

Author  
Topi Kuittinen

Title  
Marketing Plan

Commissioned by  
Kuntosali Vilperi

Abstract

The aim of this functional thesis was to develop a marketing plan to Kuntosali Vilperi, which is a gym company in Liperi, North Karelia. As the company did not have any previous marketing plan, it was clear that they needed one. The purpose was to make a clear plan for marketing, which would be easy to implement with small business resources. The goal was that company could improve its marketing by this plan.

The theory base of this thesis consisted of marketing literature and web references. Theme interviews and observation were the examination methods, which were utilized. Six clients of the gym participated in theme interviews. The purpose of the interviews was to find out clients` opinions about the company. The company and its operational environment were analysed by competitors, environment, market and SWOT-analysis. In addition, the company`s marketing mix was specified by 7P-model in which the main issue was marketing communications. Moreover, segmentation and customers, which were examined by satisfaction, loyalty and profitability views, were also studied in this thesis.

The outcome of this thesis was a clear marketing plan, which is targeted at a small business. The plan focused on marketing communications. Based on the interviews carried out as a part of the marketing plan, it can be concluded that the main development targets in the company's operations are the handling of feedback, development proposals and marketing communications.

Language

Finnish

Pages 71

Appendices 1

Pages of Appendices 3

Keywords

gym, marketing, marketing plan, marketing communications

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Tavoitteet .....	6
2.1	Toimeksiantajan kuvaus .....	6
2.2	Aiemmat työt aiheesta .....	7
2.3	Markkinointisuunnitelman merkitys .....	9
3	Tutkimusmenetelmät.....	10
3.1	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	10
3.2	Havainnointi .....	11
3.3	Haastattelut.....	12
3.4	Haastattelumuodot ja toteutustavat .....	13
4	Haastattelujen tulokset.....	15
4.1	Palveluvalikoima ja laatu .....	15
4.2	Hintataso ja hinnoittelu .....	16
4.3	Aukioloajat ja yleinen saatavuus.....	17
4.4	Markkinointiviestinnän laatu.....	17
4.5	Asiakkuudet ja asiointi .....	18
4.6	Kuntosaliympäristö .....	19
4.7	Kilpailijat .....	20
4.8	Yhteenveto haastatteluista .....	21
5	Lähtökohta-analyysit.....	21
5.1	Ympäristöanalyysi.....	21
5.2	Kilpailija-analyysi .....	22
5.3	Markkina-analyysi .....	30
5.4	SWOT-analyysi.....	31
6	Markkinoinnin kilpailukeinot, 7P.....	33
6.1	Tuote .....	34
6.2	Hinta .....	35
6.3	Saatavuus.....	36
6.4	Markkinointiviestintä .....	37
6.4.1	Markkinointiviestinnän tarkoitus .....	37
6.4.2	Markkinointiviestintämix.....	39
6.4.3	Henkilökohtainen myyntityö .....	39
6.4.4	Mainonta.....	40
6.4.5	Myynninedistäminen .....	42
6.4.6	Tiedotus- ja suhdetoiminta.....	43
6.4.7	Sosiaalinen media .....	45
6.5	Henkilöstö ja asiakkaat .....	50
6.6	Toimintatavat ja prosessit .....	51
6.7	Palveluympäristö .....	52
7	Segmentointi ja asiakkuudet .....	54
7.1	Segmentointi.....	54
7.2	Asiakkuuksien hallinta .....	55
7.3	Asiakastyytyväisyys .....	59
7.4	Asiakasuskollisuus.....	61
7.5	Asiakaskannattavuus.....	65

8 Johtopäätökset .....	66
9 Pohdinta.....	67
Lähteet.....	71

Liitteet

Liite 1      Haastattelurunko

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee markkinointisuunnitelman luomista Liperin Ylämyllyllä sijaitsevalle Kuntosali Vilperille. Työn perustana oli 7P-kilpailukeinomalli, jossa pääpaino oli asetettu markkinointiviestinnälle. Lisäksi työssä käsiteltiin asiakkuuksia ja segmentointia omassa osiossa, koska etenkin palvelualan yrityksissä asiakkuudet ovat merkittävä osa toimintaa. Yrityksen toimintaympäristöä tarkasteltiin lähtökohta-analyysien ja SWOT-analyysin avulla. Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö, jossa teoriaa ja yritykseen liittyviä käytännön asioita käsiteltiin rinnakkain. Työn tukena käytin teemahaastatteluja sekä havainnointia. Haastattelujen päätarkoituksena oli saada esille asiakkaiden näkökulmia Vilperin markkinoinnin kilpailukeinoista sekä kehitysehdotuksia kilpailukeino kohtaisesti. Havainnoinnin avulla keräsin tietoa yrityksestä markkinointisuunnitelman eri osaluokkiin.

Kiinnostus markkinointiin liittyvän opinnäytetyön tekemisestä Vilperille heräsi hiljalleen, kun seurasin markkinoinnin toteutusta työssäni Vilperissä markkinoijan näkökulmasta. Ajatus opinnäytetyön tekemisestä Vilperille varmistui lopullisesti keskusteltuamme aiheesta yrittäjä Henna Hirvosen kanssa, joka kertoi, ettei markkinointitoimenpiteitä ole aiemmin toteutettu minkään suunnitelman mukaan. Markkinointia oli kylläkin harjoitettu, lähinnä mainonnan muodossa, mutta varsinaista markkinointisuunnitelmaa Vilperille ei ollut tehty.

Markkinointisuunnitelmastani pyrin tekemään selkeän, mitä myös markkinointiin aiemmin vähemmän perehtyneen olisi helppo toteuttaa käytännössä. Tarkoituksena oli, että henkilökunta voisi suorittaa markkinointitoimenpiteitä päivittäisen työn yhteydessä. Pienyrityksen rajallisten resurssien vuoksi erityisesti markkinointiviestinnässä korostettiin kustannustehokkaimpia menetelmiä, joilla kaikki kohderyhmät olisivat kuitenkin mahdollisimman tehokkaasti tavoitettavissa.

## **2 Tavoitteet**

Opinnäytetyön perustana oli toimeksiantajan tarve saada markkinointiin selkeä suunnitelma. Markkinointisuunnitelman tekeminen on yksi askel markkinoinnin saamiseksi yhdenmukaisempaan ja selkeämpään suuntaan.

Tavoitteena oli luoda yksinkertainen ja helposti toteutettavissa oleva suunnitelma. Pääpainoina olivat markkinointiviestinnän suunnittelu ja asiakkuudet.

### **2.1 Toimeksiantajan kuvaus**

Toimeksiantajana toimi Liperin Ylämyllyllä sijaitseva Kuntosali Vilperi. Kuntosali on aloittanut toimintansa kyseisellä paikalla maaliskuussa 2014 (Yle Uutiset, 2014). Yrityksen päätuotteena on perinteinen kuntosalitoiminta. Lisäksi Vilperi on aiemmin tarjonnut myös ryhmäliikuntatunteja, joissa päälajeina olivat spinning ja kuntosalin puolella harjoittelevat circuit -kuntosaliryhmät. Kuntosali ei itsessään tarjoa personal training tai hieronta- ja fysioterapiapalveluja, mutta niitä on mahdollista saada yhteistyökumppaneiden kautta. Vilperin toiminta-ajatuksena on toimia niin aloittelijoille kuin aktiivisille kuntosaliharjoittelijoille soveltuvana kuntosalina (Hirvonen 2018).

Yritys työllisti vakituisesti yrittäjien lisäksi yhden henkilön. Kuntosali Vilperillä oli myös toinen kuntosalin Liperin kirkonkylällä, jossa työskentelin itse tutkimuksen aikana. Toiminta oli kuitenkin päättymässä Liperin salin osalta huhtikuussa 2018. Tämän vuoksi keskityin opinnäytetyössä tarkastelemaan yritystoimintaa pelkästään Ylämyllyn kuntosalin näkökulmasta. Suunnitelma Liperin toimipisteen osalta olisi ollut merkityksetön tulevaisuudessa.

## 2.2 Aiemmat työt aiheesta

Kuntosaliyrityksille suunnattuja markkinointiin liittyviä opinnäytetöitä oli tehty jonkin verran aiemmin. Antti Ukkola oli laatinut vuonna 2012 valmistuneessa opinnäytetyössään markkinointisuunnitelman Kouvolassa sijaitsevalle Kuntokeskus Ykköselle. Työssä oli määritelty yrityksen toimintaympäristö ja sen kilpailijat erilaisten analyysien avulla. Lisäksi siinä oli esitelty yrityksen mahdolliset kilpailustrategiat sekä asetettu tavoitteet markkinoinnille. Lopuksi työssä oli käsitelty yrityksen kilpailukeinoja markkinointiviestintäpainotteisesti sekä asiakkuuksien hallintaa kohdeyrityksessä. Tomi Myllylä ("Harjoittelu, joka tuottaa tuloksia": Ylivieskan Actic Kuntokeskuksen markkinoinnin kehittäminen, 2014) oli käsitellyt työssään kehitystoimenpiteitä kohdeyrityksen markkinoinnille. Työssä oli määritelty yrityksen keskeisimmät kilpailukeinot sekä esitetty kehitysehdotuksia niihin. Lisäksi oli määritelty kilpailijat ja yrityksen uhat ja mahdollisuudet SWOT-analyysin avulla.

Sanna Vuorenmaa (Markkinoinnin kehittämissuunnitelma Energy Puls Wellnesscenter Oy:lle, 2012) oli myös käsitellyt työssään markkinoinnin kehitystoimia kuntosalille. Työssä oli pohdittu yrityksen markkinatilannetta ja markkinointia yleisesti sekä luotu kehitysehdotuksia markkinointiin. Myös markkinoinnin tavoitteet oli määritetty ja toimenpiteet markkinointiviestinnän osalta. Toni Reunanen oli luonut markkinointiviestintäsuunnitelman M&M Raisiontorille vuonna 2016 valmistuneessa työssä "Markkinointiviestintäsuunnitelma: M&M Raisiontori". Markkinointiviestintäsuunnitelmassa oli autettu löytämään kohdeyritykselle soveltuvimmat markkinointiviestinnän keinot. Lisäksi suunnitelmassa oli luotu puolen vuoden mittainen markkinointiviestintäsuunnitelma yrityksen uudelle toimipisteelle.

Susanna Kainsalo ja Mireka Kantanen olivat suunnitelleet markkinointitapahtuman Training Club Oy:lle työssään "Tapahtumamarkkinointia Training Club Oy:lle", 2017. Markkinointitapahtuma järjestettiin Tuusulassa sijaitsevalle kuntosalille. Tapahtuman lisäksi työssä oli tehty kilpailija- ja SWOT-analyysi sekä pohdittu kehitysehdotuksia ja parannustoimenpiteitä kohdeyritykselle. Työssä "Markkinointikampanjan suunnittelu Fitness & Aerobic Club", 2013 Elli Väisänen oli



suunnitellut ja toteuttanut markkinointikampanjan kohdeyritykselle. Kampanjalla oli pyritty lisäämään tunnettuutta sekä saamaan uusia asiakkaita. Lisäksi työssä oli myös suunniteltu kampanjassa tarvittavat esitteet ja uutiskirjeet yritykselle.

Useissa kuntosaleille tehdyissä liiketoimintasuunnitelmissa käsiteltiin jonkin verran markkinointia yleisellä tasolla. Liiketoimintasuunnitelmia oli tehty kuntosaliryityksille enemmän kuin pelkkiä markkinointisuunnitelmia. Liiketoimintasuunnitelmissa ja markkinointisuunnitelmissa käsitellään osin samoja aihealueita, kuten yrityksen toimintaympäristön ja kilpailijoiden analysointia sekä segmentointia ja kohderyhmien määrittelyä. Riku Väistö (Kuntosalin liiketoimintasuunnitelma: Kuntosali Fitnessluola, 2012) oli kuntosaliryityksen perustamisen vaativuuden selvittämiseen pohjautuvassa työssä selvittänyt asiakassegmentoinnin sekä määritellyt markkinoinnin tavoitteet ja kanavat. Katariina Lepoaho ja Simo Sinkkonen (Kuntosalin perustaminen Kuopioon, 2013) pohtivat työssään uuden kuntosalin perustamisen edellytyksiä Kuopioon. Markkinointia käsiteltiin työssä kuvitteellisen yrityksen digitaalisen median ja mainonnan toteuttamisen osalta. Arttu Hiisivirta (Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle kuntosaliryitykselle, Salon Voimatalo, 2015) oli luonut liiketoimintasuunnitelmassaan 4P-malliin pohjautuvan markkinointisuunnitelman, jossa oli määritelty myös markkinointiviestinnän kanavat. Sonja Räsänen (Kuntokeskus Tempon liiketoiminnan suunnitteleminen, 2016) oli määritellyt työssään markkinoinnin kilpailukeinot 7P-mallia hyödyntäen. Lisäksi työssä oli asetettu markkinointibudjetti sekä mietitty mahdollisia viestintäkanavia. Myös Karoliina Mikkonen (Aloittavan kuntosaliryityksen liiketoimintasuunnitelma, 2016) oli määrittänyt 7P-mallin mukaisesti opinnäytetyössään markkinoinnin kilpailukeinot kohdeyritykselle.

Karri Mettälä (Aloittavan kuntosalin liiketoimintasuunnitelma, case: TurkuGym, 2016) oli määrittänyt yrityksen markkinoinnin kilpailukeinot 4P-mallin mukaisesti. Petri Karjalainen (Kuntosaliryityksen liiketoimintasuunnitelma, 2014) oli tehnyt liiketoimintasuunnitelman osana myös pienimuotoisen markkinointiviestintäsuunnitelman yritykselleen. Reeta Heikkinen (Liiketoimintasuunnitelma: Seniorikuntosali Nokialle, 2008) oli puolestaan käsitellyt liiketoimintasuunnitelmassaan lyhyesti markkinointisuunnitelmaa 5P-mallin avulla kohdeyritykselleen.

### 2.3 Markkinointisuunnitelman merkitys

Yrityksen toiminnan kannalta markkinoinnin suunnittelu on tarpeellista, jotta se pärjää muuttuvassa toimintaympäristössä. Sopeutuminen ja jatkuva toiminnan kehittäminen ovat perusta menestykselle. Hyvä suunnitelma ei tarkoita pelkästään prosessien suunnittelua, vaan se on enemmänkin työkalu henkilökunnan motivoimiseen, osallistamiseen yrityksen toimintoihin ja väline kommunikoinnissa. Henkilökunnan omistautuneisuus on yksi edellytys suunnitelman onnistumiselle. (Drummond, Ensor & Ashford 2008, 246–247.)

Markkinoinnin toteuttaminen suunnitelmallisesti on olennainen osa yritystoiminnassa, jossa tavoitellaan tulosta. Monesti pienissä yrityksissä on puutteita markkinoinnin suunnittelussa. Useasti yrittäjät toteavat, ettei suunnitelma ole niin välttämätön, tai että suunnitteluun ei ole aikaa. Asia on sikäli ajatuksia herättävä, sillä suunnitelma kuitenkin on työkalu, jolla yrityksen asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. (Rope 2004, 43.)

Menestymisen kannalta on tärkeää tarkastella yrityksen nykytilannetta, ja sitä missä tilanteessa halutaan olla tulevaisuudessa. Suunnitelmallisuuden periaate on se, että on tietyt tavat, joiden avulla pyritään kohti asetettuja tavoitteita. (Rope 2004, 43.)

Markkinointisuunnitelman tuomat kolme tärkeintä hyötyä ovat

1. tavoitteellisuus. Suunnitelman avulla saadaan tavoitteiden asettamiseen tarvittavaa suunnitelmallisuutta
2. tarkkuus. Markkinointisuunnitelman avulla saadaan määritettyä juuri kohteena olevalle yritykselle parhaiten soveltuvat markkinoinnin muodot.
3. toiminnan jäsentäminen. Markkinointisuunnitelmassa määritellään se, mitä kenenkin toimenkuvaan yrityksessä kuuluu. (Fulmore, 2011.)

### **3 Tutkimusmenetelmät**

#### **3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö**

Toiminnallisessa opinnäytetyössä päämääränä on saada lopputulokseksi jokin konkreettinen asia, esimerkiksi tapahtuma, suunnitelma tai tuote (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51). Tämän työn lopputuloksena on markkinointisuunnitelma. Juuri tämän takia toteutin työn toiminnallisena.

Kirjoituspöytä tutkimuksessa hyödynnetään valmiina olevaa aineistoa, kuten tilastoja, kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on soveltaa saatavilla olevaa tietoa yrityksen tarpeisiin. Tarpeen vaatiessa tutkimusta voidaan täydentää muilla menetelmillä, kuten haastatteluilla. (Raatikainen 2005, 32.) Hyödynsin työssäni valmiina olevaa aineistoa, kuten markkinointiin liittyvää kirjallisuutta sekä internetlähteitä.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole välttämätöntä käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. Tulisi miettiä, ettei kerää aineistoa turhan paljoa opinnäytetyön laajuuteen nähden. Opinnäytetyön toteutustapaa mietittäessä tulee huomioida omien resurssien lisäksi toimeksiantajan toiveet ja opinnäytetyön vaatimukset. Useimmiten tutkimuksellisia menetelmiä käytetään silloin, kun esimerkiksi yrityksen tuotteen tai palvelun kohderyhmistä on saatavilla vain vähän tietoa. Tärkeää on miettiä, millaisten tietojen tarve on olennaista opinnäytetyön toteutuksen kannalta. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56–57.)

Tutkimusmenetelmien toteutustavat ovat toiminnallisessa opinnäytetyössä samat kuin tutkimuksellisessa, mutta niitä toteutetaan perustasolla hieman vapaammalla tyylillä. Myöskään aineiston analysoimista ei ole aina tarvetta toteuttaa yhtä syvällisesti, kun kyseessä on laadullinen tutkimusmenetelmä. Tietoa on mahdollista hankkia haastatellen asiantuntijoita konsultaationa. Haastatteluaineiston avulla kerättyä tietoa voidaan käyttää opinnäytetyössä kuin lähteitä, kuten tukemaan perusteluita ja johtopäätöksiä ja tuomaan haastattelussa käytyyn keskusteluun teoreettista pohjaa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57–58.)

Työssäni hyödynsin tutkimusmenetelmistä havainnointia sekä haastatteluja. Koin tutkimusmenetelmien hyödyntämisen tarpeelliseksi, koska niiden avulla oli mahdollista saada eri henkilöiden näkökulmia aiheesta sekä kohdeyrityskohtaisia tietoja. Etenkin haastattelujen avulla sain hyvin tietoa siitä, mitä kehitettävää Vilpe-  
rin toiminnassa on asiakkaiden mielestä. Havainnoinnin kautta puolestaan sain esille asioita, joista sain lisätietoa haastatteluista. Valitsemani menetelmät siis tu-  
kivat hyvin toisiaan. Tutkimusmenetelmistä ja niiden toteutuksesta kerrotaan tar-  
kemmin seuraavissa luvuissa.

### **3.2 Havainnointi**

Havainnointi voi olla esimerkiksi osallistuvaa havainnointia tai ihmisten toimintaa tarkkailevaa havainnointia. Tutkimusmenetelmänä havainnointi kertoo sen, mitä ihmiset tekevät ja miltä se näyttää, muttei sitä, miksi ihmiset tekevät niin. Ihmisten käyttäytymisen syiden selvittämisen lisäksi tarvitaan havainnoinnin tueksi haas-  
tatteluita, aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia tai alan kirjallisuutta. (Vilkkä 2015, 142–143.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavien kohteiden kanssa. Hän on mukana yhteisön toiminnassa sekä tutkijana että ihmisenä. Edellä mainitut roolit menevät osittain päällekkäin tutkimusta tehdessä, mutta osaava tutkija pystyy pitämään ne toisistaan erillä. Osallistuva havainnointi on hyvä tutkimusmenetelmä, kun tutkittavasta kohteesta on vain vähän tietoa saatavilla. Tieto voi olla myös tällaisessa tapauksessa hiljaista tietoa, jolla tarkoitetaan käytännön kautta opittuja tietoja ja taitoja. Nämä tiedot siirtyvät polvelta toiselle yhteisen tekemisen kautta. (Vilkkä 2015, 143–144.)

Osallistuvan havainnoinnin edellytyksenä on päästä tutkittavaan yhteisöön sisälle. Edellä mainittua ongelmaa ei ole, mikäli tutkija kuuluu jo yhteisöön. Tutkijan ollessa osa yhteisöä tulee kuitenkin kiinnittää huomiota saatavaan aineistoon ja sen laatuun, sillä tutkittavat kohteet joko luottavat tai eivät heille entuudestaan

tuttuun henkilöön. Mitä suurempi yhteisö on, sitä pienemmät ongelmat luottamuksen suhteen ovat. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt voivat myös muuttaa käytöstään, kun he tietävät olevansa tutkimuksen kohteena. Tätä ei tule nähdä ongelmana tutkimuksessa. Se on enemmänkin mielenkiintoinen asia, minkä syitä tutkija voi selvittää, kun on päässyt hyvin sisälle yhteisöön. Havainnointi on usein paljon resursseja vaativa tutkimismenetelmä. Ei ole kuitenkaan poissuljettua käyttää havainnointia opinnäytetyössä, vaikka siinä käytettävä tutkimusaineiston keruu-aika on rajallinen. Tärkeintä on tutkimusmenetelmien käytön suhteuttaminen tutkimusongelmiin, tavoitteisiin ja kysymyksiin. (Vilka 2015, 144–146.)

Työskentelin itse Kuntosali Vilperillä osa-aikaisena työntekijänä opinnäytetyötä tehdessä. Pääasiallinen toimenkuvani oli kuntosalin vastaanotossa työskentely, johon kuului kuntosalikorttien myyntiä ja jonkin verran asiakkaiden opastamista kuntosalilla. Lisäksi työhöni kuului ylläpitotoimia, kuten siivoamista ja laitteiden huoltamista. Olin työskennellyt yrityksessä noin kolmen vuoden verran, joten tietoa yrityksen toimintatavoista oli ehtinyt jo karttua. Periaatteessa olin siis kerännyt tutkimusaineistoa jo ennen varsinaisen tutkimuksen alkamista. Suoritin osallistuvaa havainnointia työssäni, sillä työntekijänä olin osa kuntosaliyhteisöä.

### **3.3 Haastattelut**

Haastatteluissa ollaan suorassa vuorovaikutussuhteessa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kanssa, mikä voi olla joko haitta tai hyöty. Useimmissa tapauksissa joustavuutta korostetaan haastatteluiden suurimpana hyötynä. Haastatteluvastauksia voidaan tarkastella monipuolisemmin kuin esimerkiksi postitykselyn avulla saatuja vastauksia. Haastateltavan mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti, vähän tutkittu kohde, tutkimuksen kohteen syvällisempi analyysi, tiedetään että aihe jakaa mielipiteitä, aiemmin saatujen vastausten ja tietojen selventäminen ja syventäminen tai arkaluontoisen tai vaikean aiheen tutkiminen ovat syitä, joiden perusteella haastattelut valitaan tiedonkeruumenetelmäksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204–205.)

Haastattelujen etuja ovat tutkittavien hyvä tavoitettavuus haastatteluihin sekä niiden jälkeen, mikäli haastatteluun tarvitaan täydennyksiä. Ongelmana puolestaan on se, että haastattelut vaativat paljon aikaa, niin itse haastattelut kuin niiden suunnitteleminen ja niihin valmistautuminen. Haastattelutilanteeseen, haastatelliin ja haastateltavaan voi liittyä usein virhelähteitä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Haastateltavat voivat esimerkiksi kokea tilanteen uhkaavana ja pelottavana. Haastateltava voi myös pyrkiä antamaan yleisesti hyväksyttäviä vastauksia, mikä heikentää haastattelutulosten luotettavuutta. Hän voi esiintyä esimerkiksi kunnan kansalaisena, joka on esimerkiksi aktiivinen vaaleissa, kulttuurillisesti valveutuneena henkilönä, jolle esimerkiksi konserteissa käyminen ja kirjallisuus ovat mielenkiinnon kohteita. Haastateltava voi pyrkiä näyttäytymään vastuullisena ihmisenä, joka käy töissä ja on huomaavainen muita ihmisiä kohtaan. Haastatteluissa vaiettuja asioita ovat rikokset ja yleisesti vaietut asiat, kuten alkoholin kulutus ja seksuaaliasiat. Myös taloudellisesta tilanteesta vaietaan, esimerkiksi tuloista ja varallisuudesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 206–207.)

Valitsin haastattelut toiminnallisen opinnäytetyöni tueksi, sillä niiden avulla oli mahdollista saada kuntosalikävijöiden henkilökohtaisia näkemyksiä siitä, millaisena he näkevät yrityksen toiminnan. Haastattelut tukivat havainnoinnin avulla saamiani tietoja esimerkiksi kuntosalin kehityskohteista. Niiden avulla sain syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeen kautta. Olin valtaosalle haastateltavista jo entuudestaan tuttu, mikä mataloitti kynnystä haastatteluun osallistumista. Ihmiset olivat myös mahdollisesti avoimempia kertomaan näkemyksiään tutulle henkilölle.

### **3.4 Haastattelumuodot ja toteutustavat**

Teemahaastattelussa tutkijalla on ennalta laaditut tiettyyn aiheeseen liittyvät kysymykset. Useimmissa tapauksissa haastateltavia on muutamia kymmeniä. Teemahaastattelu on melko aikaa vievää, sillä yksi haastattelu voi kestää useamman tunnin. Sen avulla saadaan hyvin selville tutkittavien kohteiden spontaanit kokemukset ja mielipiteet, etenkin sellaisista asioista, jotka ovat arkoja tai tunteisiin

vetoavia. Haastattelijan tulisi pyrkiä välttämään liiallista ohjausta, jotta haastateltava voi tuoda vapaasti mielipiteensä esille. (Raatikainen 2004, 34.)

Lomakehaastattelussa luodaan puolestaan lomake, jota käytetään apuna haastattelussa. Kysymykset ovat lomakkeessa tarkassa ennalta määrätyssä järjestyksessä. Haastattelun toteutus on melko vaivaton, kun kysymykset on saatu laadittua ja järjesteltyä lomakkeelle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208.)

Avoin haastattelu on strukturoimaton haastattelu, jossa haastateltava selvittää haastateltavan mielipiteitä keskustelunomaisesti. Haastattelumuodoista tämä on vaativin. Haastattelijalta vaaditaan ammattitaitoa kysymysrungon puuttumisen vuoksi. Lisäksi haastattelukertoja voi olla useita, mikä vaatii aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 209.)

Haastattelumuotona käytin teemahaastattelua, jossa teemana oli 7P-kilpailukyky malli Vilperin näkökulmasta. Yksittäinen haastattelu jakautui mallin mukaisesti seitsemään eri osa-alueeseen eli tuotteeseen, hintaan, saatavuuteen, markkinointiviestintään, asiakkuuksiin ja henkilöstöön ja palveluympäristöön. 7P-mallin osien lisäksi lopussa oli kilpailua ja kilpailijoita käsittelevä osa-alue. Koin teemahaastattelun sopivimmaksi muodoksi haastattelulle, sillä tarkoituksena oli, että haastateltava saisi tuoda mahdollisimman vapaasti mielipiteensä esille. Haastattelut toteutettiin hieman kevennetysti verrattuna teoriaan, koska opinnäytetyö ei perustunut asiakkaiden haastatteluihin, vaan ne olivat tukikeino työssä.

Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Pari- ja ryhmähaastatteluissa haastateltavat ovat vapautuneempia ja luontevampia, mutta samanlaisia kokemuksia on saatu myös yksilöhaastatteluista. Haastattelijan tulisi valita toteutustapa haastateltavien ja tutkimuksen aiheen perusteella. Haastattelumuotona ryhmähaastattelu on tehokas, koska siinä saadaan monta henkilöä samaan aikaan haastatteluun. Etenkin arastelevilla haastateltavilla muoto on toimiva. Ryhmän kontrolli voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivisia asioita ovat ryhmän auttaminen muistamaan joitain asioita ja korjaamaan väärinymmärryksiä. Negatiivinen asia on, että ryhmä voi estää sen kannalta kiel-

teisten asioiden esille tulon. Jotkin ryhmän jäsenet voivat myös pyrkiä määrittämään keskustelun suunnan haluamukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 210–211.)

Haastattelut toteutettiin yhtä parihaastattelua lukuun ottamatta yksilöhaastatteluina. Alun perin oli tarkoitus toteuttaa haastatteluja myös ryhmähaastatteluina, mutta ongelmaksi muodostui aikataulujen yhteen sopiminen. Toisaalta etuna yksilöhaastatteluissa oli se, että haastateltava toi juuri oman mielipiteensä asiasta selville. Se ei ”hukkunut” ryhmän mielipiteeseen, mikä olisi voinut käydä ryhmähaastatteluissa. Toisaalta ryhmähaastattelukin olisi toiminut hyvin esimerkiksi jonkin yhden treeniporukan osalta, johon kuuluvat käyvät yhtä aikaa salilla. Tällaisessa tutussa ryhmässä olisi varmasti saanut hyvin keskustelua aikaiseksi.

## **4 Haastattelujen tulokset**

Haastatteluihin osallistui kaikkiaan kuusi henkilöä, joista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Iältään haastateltavat olivat 23–66-vuotiaita. Valitsin haastateltavat tiedustelemalla kuntosalilla asiakkaiden halukkuutta haastatteluun. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta haastateltavat olivat minulle jo entuudestaan tuttuja työstäni Vilperillä.

Valtaosa haastatteluihin osallistuneista oli liperiläisiä, mutta mukaan mahtui myös yksi joensuulainen ja yksi vantaalainen. Haastateltavista kolme oli töissä, yksi työtön, yksi opiskelija ja yksi eläkeläinen, eli haastateltavat olivat sosioekonomiselta asemaltaan vaihtelevia. Kaikilla osallistujilla oli kuntosalitaustaa useamman vuoden verran, eli täysin aloittavia treenaajia ei valikoitunut haastatteluihin.

### **4.1 Palveluvalikoima ja laatu**

Haastateltavat pitivät laitteita asianmukaisina peruslaitteina, mutta suurin osa haastateltavista toivoi laitevalikoimaan laajennusta sekä parannuksia yksittäisten



laitteiden osalta. Toivottuja laitteita olivat hack -kyykkylaitte, takareisikoukistus maaten, GHR -penkki sekä lisää selkälaitteita. Yksi haastateltavista koki myös reidenkoukistus ja ojennuslaitteet huonoiksi. Kahdessa haastattelussa tuli myös ilmi, että jos jokin laite on hajonnut, niin sen korjaamisessa on mennyt melko pitkä aika. He toivoivat, että jatkossa laitteet korjattaisiin ja huollettaisiin takaisin toimintakuntoon nopeammin.

Suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä palveluvalikoimaan. Ravinto- ja kuntosaliohjelmien tuomista valikoimiin pidettiin hyvänä ideana, mutta haastateltavista kukaan ei suoraan osoittanut henkilökohtaista tarvetta pt -palveluille. Niitä kuitenkin pidettiin hyvinä aloittavien kuntosalilla kävijöiden näkökulmasta. Hintojen osalta yhdessä haastattelussa oli toive, että ohjelmat olisivat sopuhintaisia myös eläkeläiselle. Mieshaastateltavat eivät pitäneet ryhmäliikuntoja kovin merkittävinä, sillä he eivät kuuluneet ryhmäliikuntapalveluita käyttävien joukkoon. Kahden naishaastateltavan kohdalla nousi esille circuit -kuntosaliryhmä niin senioreille kuin työikäisillekin suunnattu. He näkivät, että tällaisille ryhmille voisi olla kysyntää, ja toinen naisista kertoi niiden olevan etenkin aloittelijoille hyviä.

## **4.2 Hintataso ja hinnoittelu**

Hinta osiossa kuntosalikortin hinnan ja laadun suhdetta pidettiin hyvänä. Haastatteluissa myös hintaa pidettiin kilpailukykyisenä kilpailijoihin nähden. Yleisesti hinnoitteluun oltiin tyytyväisiä. Erityisesti tarjouskampanjat nähtiin hyviksi, sillä niitä on tarjolla tasaisesti.

Yhtenä kehitysideana nousi esiin, että kuukauden kolme aktiivisinta kävijää voitaisiin palkita ilmaisilla kuukausikorteilla tai jollain muulla tavalla. Muita kehitysehdotuksia hinnoittelusta ei tullut.

### 4.3 Aukioloajat ja yleinen saatavuus

Saatavuus osiossa aukioloaikoihin niin henkilökunnan paikallaoloaikoihin kuin korttiaukioloaikoihin oltiin valtaosin tyytyväisiä. Kaksi haastateltavista, yksi mies ja yksi nainen, toivoivat korttiaukioloaikojen laajentamisesta. Mies toivoi 24/7 aukioloa salille ja nainen puolestaan oli sitä mieltä, että aukioloaikoja voisi laajentaa tunnilla molemmista päistä. Henkilökunnan paikallaoloajoista nousi kehitysehdotuksena yhdessä haastattelussa esille, että henkilökunta voisi olla enemmän paikalla opastamassa ja neuvomassa asiakkaita laitteiden käytössä. Tällöin myös henkilökunnan tavoitettavuus paranisi. Muuten aukioloaikoja pidettiin riittävinä.

Parkkipaikkojen määrää pidettiin pääosin riittävänä. Kahden haastateltavan kohdalla nousi esille, että parkkipaikoilla olisi tiettyinä aikoina täyttä, eikä niitä olisi ruuhka-aikoina riittävästi. Toki tässä voi olla syynä, ettei pihan sivuilla olevia parkkipaikkoja nähty kuntosalin parkkipaikkoina, vaan paikoitusalueeksi miellettiin salin edessä olevat paikat. Salin löydettävyyttä koettiin pääasiassa hyväksi, koska se sijaitsee isomman tien varrella. Lisäksi ikkunateippaukset koettiin ohjaavaksi ja löydettävyyttä parantavaksi tekijäksi. Kahdessa haastattelussa tuli esille, että opasteita voitaisiin asettaa esimerkiksi Ylämyllyn liikenneympyrän tienoille ja väylille, joista voi tulla vanhalle valtatielle, jonka varrella Vilperi sijaitsee.

### 4.4 Markkinointiviestinnän laatu

Markkinointiviestinnän näkyvyydessä nähtiin kehitettävää. Valtaosa oli nähnyt kuntosalia koskevia mainoksia vain harvoin. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että Vilperin kannattaisi olla enemmän näkyvillä kunnan tapahtumissa, kuten Leipäpäivillä ja vapputapahtumassa sekä osallistua muiden liperiläisten yrittäjien tapahtumiin. Messuilla esillä olo mainittiin myös toisessakin haastattelussa.

Mainoksien visuaalisessa ilmeessä nähtiin kehittämisen varaa. Kahdessa haastattelussa tuli esille, että niiden ilmettä olisi hyvä välillä uudistaa. Näissä haastatteluissa markkinointi myös koettiin kilpailijoihin verrattuna vaisuksi. Mainoksien mielenkiinnon herättävyyttä kysyttäessä haastateltavista kaksi ei oikein osannut

vastatakaan kysymykseen. He olivat nähneet mainoksia, mutta niiden mielenkiinnon herättävyydestä he eivät osanneet sanoa oikein mitään. He kokivatkin, että mielenkiinnon herättävyydessä voisi olla kehitettävää.

Viestinnän informatiivisuuteen oltiin haastateltavien kesken tyytyväisiä. Keskeiset viestit tulivat heidän mielestään hyvin esille viestinnässä. Saliin liittyvien asioiden tiedottamisesta mielipiteet hieman jakautuivat, mutta suurin osa piti tiedotusta riittävänä. Kaksi Facebookiin kuulumatonta naishaastateltavaa toivoivat esimerkiksi sähköpostilla tai tekstiviestitse tapahtuvaa tiedottamista. Myös yksi Facebookiin kuuluva haastateltava totesi, että asioista ei juuri tietäisi, ellei kuuluisi Facebookiin. Viestinnän osalta kehitettävää ilmeni myös nettisivuissa kahdessa haastattelussa. Niiden ilmeeseen toivottiin uudistusta sekä tiheämpää tietojen päivittämistä. Yksi haastateltavista kertoi, että näkyvyyttä kannattaisi ehdottomasti lisätä, koska kilpailua kuntosalialalla on paljon.

#### **4.5 Asiakkuudet ja asiointi**

Asiakkuuksien hoitamiseen oltiin tyytyväisiä. Kaksi haastateltavista piti hyvänä sitä, ettei Vilperiin tarvitse hankkia jäsenyyttä kuntosalilla käymistä varten. Yhdessä haastattelussa nousi esille, että jotain henkilökohtaisempaa otetta asiakkuuksien hoitamiseen voisi olla, esimerkiksi huomioimalla asiakasta henkilökohtaisesti jollain tavalla tietyin väliajoin. Hänkin kuitenkin koki nykyisen mallin toimivaksi. Haastateltavat olivat myös tyytyväisiä henkilökunnan tavoitettavuuteen.

Asioiden yleisessä käsittelyssä, kuten kehitysehdotusten ja palautteiden käsittelyssä nähtiin kehitettävää yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Hän kertoi, ettei ole tehnyt kehitysehdotuksia tai antanut palautetta, minkä takia hänellä ei ole kokemusta asiasta. Kehitysehdotuksien ja palautteiden käsittelyyn toivottiin nopeutta, sillä pienienkin asioiden toteutumisessa on voinut mennä pitkä aika. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että säännöllisin välein pidettävät asiakashaastattelut ja kyselyt voisivat olla hyvä keino saada selville asiakkaiden toiveita ja kehitysehdotuksia.

Asioiden joustavuuteen Vilperissä oltiin pääosin tyytyväisiä. Yksi haastateltavista ei pitänyt asiointia niin joustavana, sillä kortin uusintaa varten pitää etsiä aika, jolloin henkilökunta on paikalla. Hän toi esille, että verkkokaupan tyylinen ratkaisu, jossa olisi mahdollista ladata korttia, voisi parantaa asioiden joustavuutta. Myös muut haastateltavat olivat sitä mieltä, että jonkinlainen verkkokaupparatkaisu toisi lisää joustavuutta asiointiin.

#### **4.6 Kuntosaliympäristö**

Vilperin yleisilmettä pidettiin hyvänä lukuun ottamatta jo aiemmin mainittuja kahdessa haastattelussa esiin tulleita ongelmia laitteiden korjaamisessa. Erityisesti kuntosalin siisteys sai kiitosta. Haastateltavien yleisesti kuntosalissa arvostamia asioita ja perustekijöitä kuntosalin valinnassa olivat sijainti, hinta, sopiva rauhallisuus, peruslaitteet, jotka ovat helppokäyttöiset ja hyvälaatuiset, opastus alussa laitteissa sekä riittävä ilmanvaihto. Eniten näistä korostui se, että kuntosalilta löytyy riittävän monipuolinen laitevalikoima.

Vilperin yleistä ilmapiiriä pidettiin hyvänä. Yhdessä haastattelussa todettiin, että Vilperissä kaikki treenaavat sulassa sovussa, vaikka kuntoilijat ovat iältään ja tasoltaan erilaisia. Yksi haastateltavista toi ilmapiiriin liittyen hyvänä asiana sen, että yläkertaan on sijoitettu kevyemmät laitteet ja vapaat painot alakertaan, mikä jakaa hyvin eri tyyliä kuntoilijoita kuntosalin eri osiin. Perusilmeeseen kehitysideoita kysyttäessä eräs haastateltavista toi esille sen, ettei salissa itsessään ole mitään vikaa, mutta salin ulkoista ilmettä tulisi kehittää. Osalla ihmisistä voi olla väärä luuloja liittyen Vilperiin, koska sen tarjoamasta sisällöstä ei tiedetä tarpeeksi.

## 4.7 Kilpailijat

Tekijöitä, miksi haastateltavat kuntoilevat juuri Vilperillä olivat rauhallisuus, treenikaverit käyvät samalla salilla, matala kynnyks, ei ole jäsenyyksiä, hyvä saatavuus parkkipaikkojen myötä, sijainti on lähellä ja ilmapiiri. Näistä tekijöistä kolmessa haastatteluista korostui rauhallisuus ja kahdessa ilmapiiri. Kaikilla haastateltavista kuntoilun aloittaminen Vilperissä alkoi hieman eri tavalla. Yksi kokeili kilpailevaa salia, muttei pitänyt siitä ruuhkaisuuden vuoksi. Toinen kuntosalin läheisyyden vuoksi ja siksi että on halunnut aina tukea paikallisia yrityksiä. Kolmas sai 50-vuotislahjaksi kuntosalikortin Vilperiin, jonka myötä innostus kuntosaliharrastukseen alkoi. Neljäs puolestaan aloitti kuntoilun sukulaisen suositeltua Vilperiä hänelle. Viides ja kuudes haastateltavista puolestaan siirtyivät Vilperin asiakkaiksi kunnallisen salin aukioloajoissa olleiden puutteiden vuoksi.

Vilperin kilpailueduiksi haastateltavat kokivat sopivan rauhallisuuden, tuttuuden, matalan kynnyksen, koska sitoutumisia ei vaadita, hyvän ja yhteisöllisen ilmapiirin ja hintojen osalta hinnan ja laadun suhteen sekä edullisen eläkeläiskortin. Asioita, joita voisi tuoda nykyistä enemmän esille Vilperistä olivat kuvien lisääminen nettisivuille, että ihmiset tietäisivät, miltä salilla näyttää, ei vaadita jäsenyyttä, kilpailukykyiset hinnat, mukava pienen salin tunnelma, maksuton pysäköinti, erikoishintojen saatavuudesta mainintaa (ei välttämättä suoraan niiden hintoja mainoksiin), tilaa treenata ja rauhallisuus. Haastateltavat kokivat, että kilpailijat ovat tällä hetkellä Vilperiä edellä laitevalikoiman ja tilojen koon puolesta, palveluvalikoima on laajempi ja henkilökunta on enemmän läsnä opastamassa salilla. Lisäksi nähtiin, että kilpailijat markkinoivat näkyvämmiin sekä ovat aktiivisemmin mukana tapahtumissa. Pääkilpailijalla on myös verkkokauppa sekä enemmän työpaikkojen kanssa tehtyjä sopimuksia hinnoista. Parihaastattelussa tuli esille, että Vilperi voisi selvittää jonkin laitteen, mitä kilpailevalla salilla ei vielä olisi, ja hankkia sellaisen houkuttelemaan asiakkaita.

## 4.8 Yhteenveto haastatteluista

Tärkeimpinä seikkoina haastattelujen tuloksista voidaan nähdä, että Vilperin tulisi tehostaa palautteiden ja kehitysehdotuksien käsittelyä sekä kuntosalilaitteiden korjaamisen nopeutta. Lisäksi Vilperin olisi panostettava entistä enemmän markkinointiviestintään näkyvyyden ja visuaalisen ilmeen osalta. Viestinnässä tulisi hyödyntää Facebookin ohella tehokkaammin myös muita kanavia. Yrityksen kotisivujen ulkoasu tulisi uudistaa, ja siellä olevien tietojen määrää tulisi lisätä sekä sivuja tulisi päivittää useammin.

Muiden osa-alueiden osalta asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä. Markkinointiviestintä ja asiakaspalautteiden käsittely ovat haastattelujen perusteella osa-alueita, joihin tulisi ensimmäisenä alkaa kiinnittämään huomiota. Lisäksi laitevalikoimaa voisi pyrkiä laajentamaan mahdollisuuksien mukaan. Myös eri-ikäisille suunnattujen opastettujen kuntosaliryhmien ottamista takaisin kuntosalin valikoimiin voisi harkita.

## 5 Lähtökohta-analyysit

### 5.1 Ympäristöanalyysi

Markkinointiympäristö koostuu mikro- ja makroympäristöistä. Mikroympäristön tekijät vaikuttavat yrityksen kykyyn palvella sen asiakkaita ja makroympäristö koostuu suuremmista tekijöistä, joilla on vaikutusta mikroympäristöön. Mikroympäristöön kuuluvia toimijoita ovat esimerkiksi itse yritys, kilpailijat, tavarantoimittajat ja kuluttajamarkkinat. Makroympäristössä vaikuttavia asioita ovat puolestaan muun muassa maantieteelliset, poliittiset ja teknologiset tekijät. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 74.)

Yrityksen ulkoisella analyysillä pyritään selvittämään yrityksen ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä kuten yleisiä trendejä, erityisesti niitä tekijöitä, jotka voivat

olla yritykselle joko uhkia tai mahdollisuuksia. Jatkuva toimintaympäristön tarkkailu uhkien ja mahdollisuuksien osalta on tärkeää. Mahdollisuudet ovat usein positiivisia trendejä, kuten hyödynnettävissä olevia mahdollisuuksia markkinoilla. Uhkat sen sijaan ovat trendisuuntauksia, jotka voivat esimerkiksi vaikuttaa yrityksen myyntiin negatiivisesti. Yrityksen toimintaympäristön sekä tiedossa olevat, että selvitettävät tekijät tulee määrittää mahdollisimman tarkasti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 69–70.) Megatrendit ovat markkinoilla vähitellen alkavia muutoksia. Niiden seuranta on tärkeää etenkin aloilla, joilla vaaditaan suuria investointeja. Epävarmuustekijöiden selvittäminen on tärkeää, koska useasti investoinnit on tarkoitus maksaa tulevaisuudessa yritystoiminnan tuloksilla. (Sipilä 2008, 247.)

Kuntosali Vilperin toimintaympäristö on melko vireä, sillä Ylämylly ja sen lähiympäristö ovat kasvavaa ja kehittyvää aluetta. Tulevaisuudessa potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä tulee siis kasvamaan vielä jonkin verran nykyisestä. Ihmisille terveelliset elämäntavat ja kunnosta huolehtiminen ovat olleet viime vuosien aikana tärkeitä asioita, joiden merkitys vaikuttaa olevan edelleen suuri monelle ihmiselle. Myöskään kuntosalilla käymisen suosio ei ole ainakaan vielä osoittanut laantumisen merkkejä, joten kuntosalien tulevaisuus näyttää lupaavalta. Paneudun tarkemmin yrityksen uhkiin ja mahdollisuuksiin Vilperin SWOT-analyysia käsittelevässä luvussa.

## **5.2 Kilpailija-analyysi**

Yrityksen kilpailijoita ovat saman tarpeen tyydyttävää palvelua tarjoavat yritykset. Kilpailu koostuu neljästä eri tekijästä, joita ovat kilpailumuodot, kilpailukeinot, kilpailuroolit ja yhteistyökumppanuus kilpailijoiden kanssa. Kilpailumuotoja selvittäessä on kyse markkinoilla olevien kilpailijoiden lukumäärästä ja siitä, millä tavalla yritysten tuotteet tai palvelut eroavat toisistaan. Tuotteet ovat homogeenisiä, mikäli ne eivät poikkea toisistaan paljoa. Heterogeenisiä ne ovat puolestaan silloin, kun kuluttaja pystyy huomaamaan niiden välillä joko konkreettisia tai markkinoinnin avulla luotuja eroavaisuuksia. (Lahtinen & Isoviita 2004, 24–25.) Kotleirin (2005, 58) mukaan yrityksen pahimpia kilpailijoita lyhyellä aikavälillä ovat ne, jotka ovat samankaltaisia. Asiakkaat eivät näin ollen löydä mitään merkittävää

eroa yritysten välillä, joten heille voi olla saman tekevää, kumman asiakkaiksi he tulevat. Tämän takia erilaistuminen kilpailijoihin nähden on tärkeää.

Yritysten keskeisimmät kilpailuroolit ovat markkinajohtaja, haastaja, jäljittelijä ja erikoistuja. Markkinajohtajalla on suurin ja vahvin toimija markkinoilla, mutta se on toisaalta hidasliikkeinen. Haastaja on nopealiikkeinen toimija, joka pyrkii horjuttamaan markkinajohtajan asemaa. Jäljittelijä on puolestaan markkinoilla sopeutuja, joka pyrkii jäljittelemään asioita kilpailijoilta, eikä tämän takia ole vaarallinen toimija muiden näkökulmasta. Erikoistuja on puolestaan pieni, mutta silti vahva toimija. (Lahtinen & Isoviita 2004, 25.)

Tärkeitä kilpailua koskevia asioita, joita yrityksen tulisi pohtia ovat kilpailevien yritysten ja tuotteiden tai palveluiden selvittäminen, kilpailijoiden markkinoinnin tarkastelu (miten he markkinoivat), kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet, markkina-tilanne kilpailijoiden osalta (onko uusia tulossa tai onko vanhoja poistumassa), kilpailijoiden reaktiot oman yrityksen toimiin ja mahdollisen yhteistyön selvittäminen kilpailijoiden kanssa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 25.)

Yrityksen kilpailijoita ovat isossa mittakaavassa tarkasteltuna kaikki samoista asiakkaista kilpailevat toimijat. Eri toimialan yrityskin voi olla kilpailija, esimerkiksi, jos kuluttaja pohtii ostaisiko kuntosalikortin vai käyttäisikö saman rahan pianon soiton opetukseen. On tärkeää määritellä kilpailijoiden todelliset vahvuudet ja heikkoudet, mutta liiketoiminta tulee silti kehittää asiakkaisiin nähden, eikä suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi markkinoita tulee tarkastella laajasti, myös ydinmarkkinan ulkopuolelta. Voidaan miettiä, onko muun alan yrityksillä palvelua, joka voi korvata oman yrityksen tuotteen tai palvelun. Myös oman yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia tulisi tarkastella. Esimerkiksi asiakkailta voidaan kysyä, mitä asioita he arvostavat eniten yrityksessä, ja mitä kehitettävää toiminnassa heidän mielestään olisi. (Wikström 2013, 133–135.)

Kokonaismarkkinoita tutkittaessa myös kilpailijoista saadaan paljon tietoa. Tietoja voidaan syventää asiakastytyväisyysmittauksin, joihin otetaan mukaan myös kilpailijoiden asiakkaita. Kilpailija-analyysissä mielenkiintoisia kohteita ovat oman



toimialan ulkopuolella suosiotaan kasvattavat tuotteet tai palvelut sekä oman toimialan suosituimman paikasta kilpailevat yritykset. Olennaisten tietojen joukkoon, jotka kilpailijoista olisi hyvä tietää, kuuluvat taloudellinen tilanne, strategia ja toimintamallit, tuotteet ja palvelut sekä niiden asemointi, asiakkaat ja heidän tyytyväisyys, myynnin ja markkinoinnin toteutustavat ja hinnoitteluun ja laatuun liittyvät asiat. Tietoja kilpailijoista hankitaan järjestelmällisesti, mutta kilpailijoiden toimista voi saada tietoa esimerkiksi messuilta ja tiedotusvälineistä. (Lotti 2001, 60–62.)

Kuntosali Vilperin kilpailija-analyysissä olen ottanut huomioon Ylämyllyllä sijaitsevan toisen kuntosalin sekä Joensuussa sijaitsevat kuntosalit. Lisäksi olen huomoinut ryhmäliikuntoja sekä toiminnallista harjoittelua tarjoavat tahot. Vaikka Joensuun yksityiset kuntosalit eivät ole Vilperin välittömässä läheisyydessä, ne ovat silti kilpailijoita, koska monet kuntosalin lähialueen asukkaat käyvät töissä Joensuussa. He voivat käydä Joensuussa kuntosalilla esimerkiksi työpäivän päätteeksi. Joensuussa sijaitsee monia kuntosaleja, joiden osalta käyn läpi kilpailuun vaikuttavat pääseikat. Pääkilpailija on kuitenkin Ylämyllyllä sijaitseva toinen kuntosali, johon keskityn eniten kilpailija-analyysissä. Analyysin lopuksi esitän vertailun Vilperin yhden kuukauden kuntosalikortin hinnasta verrattuna kilpailijoihin.

Kuntokeskus Energyllä on kuntosalit Ylämyllyllä, Joensuun keskustassa ja Rantakylässä. Kuntosaliharjoittelun lisäksi yritys tarjoaa ryhmäliikuntoja, hierontaa, fysioterapiaa sekä personal training -palveluja, kuten kuntosali- ja ravinto-ohjelmia sekä kuntosaliopastusta. Keskustan ja Ylämyllyn saleilla on mahdollisuus myös polkupyöräergometritestiin ja kehonkoostumusmittaukseen. Lisäksi yrityksellä on verkkokauppa, josta voi ostaa treenivaatteita ja tarvikkeita. Energyn kuntosalit ovat pinta-alaltaan laajoja (Ylämylly 1200 m<sup>2</sup>, Centrum 1200 m<sup>2</sup> ja Rantakylä 1700 m<sup>2</sup>), mikä mahdollistaa laajan laitevalikoiman sekä kuntosaliin liittyvien palveluiden tarjoamisen. Kuntosalilaitteiden laatu on myös korkealla tasolla, ja laitteet ovat jokaisella salilla uusia tai uudehkoja. Aukioloajat ovat myös kattavat, jokainen kuntosali on avoinna ovikortilla 24/7. Asiakaspalvelu on auki Ylämyllyllä ma-to klo 9-17, Centrumissa ma-to klo 08.00-19.00 ja la klo 10.00-15.00 ja Ran-

takylässä ma-to 10.00-18.00 ja la 10.00-15.00. (Energy 2018.) Ylämyllyllä Energyllä on vankka asema, sillä kuntosali on toiminut siellä vuodesta 2001 (K&F Professional 2014).

EasyFit on Joensuun keskustassa toimiva kuntosali, joka on osa valtakunnallista EasyFit -ketjua. Yritys tarjoaa kuntosalin lisäksi ryhmäliikuntoja, personal training -palveluita ja hierontaa. Laittevalikoima on monipuolinen ja laitteet ovat uudehkoja. Aukioloajat ovat ovikortilla klo 05.00-23.00 ja henkilökunta on paikalla ma-to klo 14.00-19.00. (EasyFit 2018.) Fressi on Joensuun keskustassa toimiva 24h kuntosali, joka tarjoaa pelkästään perinteistä kuntosaliharjoittelua. Fressillä on rajattu kuntosalikohtainen asiakasmäärä, mikä takaa harjoittelun ilman ruuhkaa. Myös Fressi on Suomen laajuinen kuntosaliketju. (Fressi24 2018.)

Forever toimii Joensuussa Kaislakadulla Otsolassa. Kuntokeskus on osa Suomen laajuista Forever -ketjua ja kansainvälistä CMS -ketjua, jonka Travel -passi mahdollistaa salilla käynnin myös muilla Suomessa ja ulkomailla sijaitsevilla saman ketjun saleilla. Foreverilla on laajat 2000 neliön ilmastoidut tilat, joissa se tarjoaa kuntosalin lisäksi ryhmäliikuntoja, hierontaa, fysioterapiaa ja personal training -palveluja. Salilla on mahdollisuus myös toiminnalliseen harjoitteluun, solarium, infrapunasauna sekä lapsiparkki, jonne lapset voi jättää hoitoon harjoittelun ajaksi. Lisäksi kuntokeskus tarjoaa yrityksille yhteistyömahdollisuuksia työntekijöiden liikuntapalveluihin liittyen. Kuntosali on avoinna ovikortilla 04.30-23.00 ja vastaanotto on avoinna kattavasti viikon jokaisena päivänä. (Forever 2018.)

BB-Gym sijaitsee Joensuun Linnunlahdella. Kuntosalilta löytyy peruslaitteiden lisäksi erityisesti voimanostoon hyvin soveltuvat vapaat painot. Valikoimiin kuuluu kuntosalin lisäksi kehonkoostumusmittaus ja selänhoitotuoli. BB-Gymiltä on mahdollisuus myös saada kuntosaliohjelmia ja ostaa lisäravinteita. Ovikortilla kuntosali on auki klo 05.00-23.00 ja henkilökunta on paikalla ma-pe klo 14.00-19.00. BB-Gym on suunnattu kovaa treenaaville. (BB-Gym 2018.)

Fittari on Siihtalassa sijaitseva monipuolinen kuntosali, jonka valikoimiin kuuluu kuntosalin lisäksi ryhmäliikunnat, personal training -palveluja ja toiminnallista har-

joittelua Crosstrainingin muodossa. Kuntosali on avoinna jäsenille viikon jokaisena päivänä klo 05.00-23.00 ja vastaanoton aukioloajat ovat ma-to 15.00-19.00, la 10.00-11.30 ja su 16.30-18.00. (Fittari 2018.) LadyLine on puolestaan naisille suunnattu kuntosali Joensuun keskustassa. Kuntosalin valikoimiin kuuluvat myös ryhmäliikunnat ja personal training. Salilta löytyy painopakka- ja cardio -laitteet sekä vapaat painot toiminnalliseen harjoitteluun. Kuntosali on avoinna ma-to 07.30-20.30, pe 07.30-19.00, la 09.00-16.00 ja su 14.00-19.00. (LadyLine 2018.) Joensuun Kuntokeitaalla on muiden liikuntamahdollisuuksien lisäksi myös kuntosali, josta on mahdollista saada myös harjoitusohjelma sekä tehdä lähtötason testejä ja tilannekartoitus terveyden osalta ennen kuntoilun aloittamista. Kuntokeitaan aukioloajat ovat ma-pe 8.00-21.30, la 11.00-20.30 ja su 12.00-19.00. (Joensuun Kuntokeidas 2018.) Joensuun Kuntokeidas ja LadyLine ovat Fittarin sivutoimipaikkoja (Finder 2018).

Kunto Aitta on liikunta-alalla toimiva yritys, jolla on toimipisteet Joensuussa Karsikossa ja Niinivaaralla. Yrityksen tavoitteena on olla helposti lähestyttävä, minkä saleilla on hyvä yhdessä tekemisen ilmapiiri. Palveluvalikoimaan kuuluu kuntosalin lisäksi ryhmäliikunnat ja personal training -palvelut. Kulkuavaimella kuntosaleille pääsee päivittäin klo 05.00-23.00 ja molemmilla saleilla on päivystysaikoja monipuolisesti viikon aikana. (Kunto Aitta 2018.)

Taulukko 1. Kuntosali Vilperin yhden kuukauden kuntosalikortin hinnan vertailua kilpailijoihin vastaaviin.

Kuntosali	1kk kortin hinta
Kuntosali Vilperi	45,00 €
Kuntokeskus Energy	58,50 €
Fittari	12kk jäsenyys 39,00 €/kk, 6kk jäsenyys 43,00 €/kk. Molemmissa aloitusmaksu 40,00 €. Ei mahdollisuutta pelkkään 1kk korttiin.
Kunto Aitta	52,00 €
LadyLine	Eri pituisten palvelusopimusten kautta: 3 kk, 55,00 €/kk, 6 kk, 52,00 €/kk, 12 kk, 51,00 €/kk ja 24 kk, 50,00 €/kk. Liittymismaksu 10,00 €. Ei mahdollisuutta pelkkään 1 kk korttiin.
Fressi	Asiakkuus yhdelle Fressi salille 39,00 €/kk, kaikille 49,00 €/kk. Aloitusmaksu 25,00 €. Ei mahdollisuutta pelkkään 1 kk korttiin.
Joensuun Kuntokeidas	30,00 €
BB-Gym	45,00 €
EasyFit	Asiakkuus yhteen EasyFitiin 29,90 €/kk, kaikkiin 39,90 €/kk. Aloitusmaksu 29,90 €. Ei mahdollisuutta pelkkään 1 kk korttiin.
Forever	65,00 €

Taulukossa 1 on vertailtu Vilperin kuukausikortin hintaa kilpailijoiden vastaaviin. Monella kilpailijalla ei ole valikoimissaan pelkästään kuukauden mittaista kuntosalikorttia, vaan heillä on tarjolla eripituisia asiakkuuksia. Myös Foreverilla, Energyllä ja BB-Gymillä on mahdollisuus jäsenyyteen, mutta vertailutaulukkoon otin heidän osalta kuukausikorttien hinnat, sillä heillä oli valikoimissa sellaiset. Muihin verrattuna Vilperin kuukausikortin hinta on erittäin kilpailukykyinen, eikä Vilperissä treenaamiseen aloittamiseen vaadita jäsenyyttä. Fressillä, EasyFitillä ja Fittarilla on myös suhteellisen kalliit aloitusmaksut. Vilperillä treenaamiseen ei tarvitse sitoutumista, vaan voit kokeilla siellä kuntoilua kuukauden verran, jonka jälkeen ei tarvitse erikseen irtisanoa jäsenyyttä.

Varsinaisten kuntosalien lisäksi Joensuusta löytyy myös yrityksiä, jotka tarjoavat samantyyllisiä palveluita kuin kuntosalit. Terveysliikuntakeskus Kuntokikka tarjoaa monipuolisesti erilaisia ryhmäliikuntoja, joita myös valtaosalla kuntosaleilla on valikoimissaan. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Sihtalassa. Ryhmäliikuntatunteja on kalenterin mukaan monipuolisesti ympäri viikon. (Kuntokikka 2018.) TFW eli Training For Warriors eroaa kokonaisvaltaisuudellaan perinteisestä kuntosaliharjoittelusta. Siinä yhdistyvät monipuolinen lämmittely ja nopeus-, voima-, kes-

tävyys- ja liikkuvuusharjoittelu. Lisäksi harjoitteluun sisältyy psyykkinen valmennus ja ravintovalmennus. Toimitilat sijaitsevat Rantakylässä. Aukioloajat ovat silloin, kun tunteja järjestetään. (TFW Joensuu 2018.) CrossFit Paja Joensuun valikoimaan kuuluu nimen mukaisesti CrossFit -harjoittelu. CrossFit on toiminnallista harjoittelua, jossa pyritään suorittamaan määrättyt liikkeet korkealla intensiteetillä. Lisäksi yrityksen tiloissa toimivalta hierojalta saa hierontapalveluja. CrossFit Paja sijaitsee Rantakylässä ja aukioloajat ovat tuntien mukaan. (CrossFit Paja Joensuu 2018.)

Ryhmäliikuntoja ja etenkin toiminnallista harjoittelua tarjoavien toimijoiden suosio on noussut viime aikoina. Perinteiseen kuntosaliharjoitteluun verrattuna toiminnallinen harjoittelu on monipuolisempaa, sillä siinä pyritään kehittämään eri ominaisuuksia saman aikaisesti, kuten nopeutta, voimaa ja kestävyyttä. Toiminta on usein ohjattua ja harjoitteita tehdään porukalla. Monipuolisuus ja tietynlainen yhteisöllisyys ovat varmasti osatekijöitä, jotka ovat saaneet ihmisiä vaihtamaan perinteisen kuntosaliharjoittelun esimerkiksi Crossfitiin. Yksittäisten kuukausihintojen osalta CrossFit Paja (89 €/kk) ja TFW Joensuu (90 €/kk) ovat kuntosaleihin verrattuna kalliimpia, mutta harjoittelu on usein opastettua, eikä hintoja voi suoraan verrata kuntosalikortteihin, sillä harjoittelu on paljon erilaisempaa.

Ryhmäliikunnat ovat myös opastettuja, ja ovat osa myös monen kuntosalin tarjontaa. Niissä ohjaajat ovat usein tsemppaavia, minkä kautta ihmiset saavat lisäkipinää tekemiseen. Myös ryhmäliikunnoissa yhteisöllisyys korostuu. Kuukausikortin hinta Kuntokikalla on 78 €/kk, mikä on jonkin verran kalliimpi kuntosalikortteihin nähden, mutta myöskään ryhmäliikuntoja ei voi suoraan verrata kuntosalilla käyntiin. Ryhmäliikunnan osalta etu verrattuna kuntosaliin on opastus, eli ihmisten ei tarvitse miettiä tunneilla, mitä ja miten heidän tulisi tehdä, vaan heille kerrotaan ja tarvittaessa opastetaan. Myös ryhmässä tekemisen tuoma yhteisöllisyys on etu.

Joensuussa ja Liperissä sijaitsee myös julkisia kuntosaleja, joista osa on ilmaisia ja osa maksullisia. Julkisten salien asiakkaat ovat samoja kuin yksityistenkin. Kunnalliset salit eivät kuitenkaan ole mielestäni varsinaisia kilpailijoita, sillä ne

eivät pyri voittoa tuottavaan liiketoimintaan, eivätkä markkinoi itseään. Monet ihmiset kuitenkin käyvät näillä saleilla esimerkiksi siksi, koska ne ovat yksityisiin kuntosalihin verrattuna edullisempia. Julkisten salien laatu voi kuitenkin vaihdella paljon. Osalla saleista kuntosalilaitteiden valikoima on suppeampi yksityisiin saleihin verrattuna, laitteet ovat vanhentuneita tai yleisesti laadultaan heikompia. Myöskään aukioloajat eivät ole usein niin kattavia kuin yksityisillä saleilla.

Monet voivat kokea salikortin ostamisen osalle saleista kynnykseksi. Nykyisinkin osa voi vielä ajatella, että yksityisillä saleilla treenaavat vain tosibodarit ja voimailijat, vaikkei näin todellisuudessa ole. Yksityiset kuntosalit ovatkin päässeet tästä olettamuksesta osin eroon. Esimerkiksi Vilperi on pyrkinyt tuomaan itseään esille kaiken tasoille kuntoilijoille soveltuvana salina. Toki on myös niitä saleja, joiden tarkoituksena onkin erikoistua tietyn tyyllisille treenaajille soveltuvaksi, esimerkiksi kehonrakentajien tai voimailijoiden tarpeita palveleviksi saleiksi.

Yhtenä Vilperin kilpailuetuna voidaan pitää hinnan ja laadun suhdetta. Vilperi ei tilojen puolesta ole niin suuri kuin monet kilpailijat, mutta näin ollen myöskään hinta ei ole niin korkea. Laittevalikoima ei siis ole välttämättä niin laaja kuin osalla kilpailijoista, mutta salilta löytyvät kaikki peruslaitteet. Pääkilpailija Energyllä laitteet ovat Vilperiin verrattuna korkeampilaatuisia ja uudempia, mutta myös Vilperin laitteet ovat kuitenkin laadun osalta perushyviä ja nykyaikaisia. Matala kynnyksen kuntoilun aloittamiseen on myös etu. Aloitusmaksuna vaaditaan vain avainkortin panttimaksu, joka on 8,00 €. Myöskään erillistä jäsenyyttä ei vaadita. Vilperillä on myös maksuton pysäköinti ja paikoitustilaa on hyvin, mikä on etu Joensuun keskustassa sijaitseviin saleihin nähden. Kyseisten kilpailuetujen avulla Vilperi pystyy erottautumaan kilpailijoista.

Vilperin asema markkinoilla on tällä hetkellä jäljittelijän ja haastajan välimaastossa. Yritys ei ole kovin nopea liikkeissään, mutta toisaalta se ei myöskään yritä suoranaisesti jäljitellä kilpailijoiden toimia. Pääkilpailijalla on tällä hetkellä vahva jalansija Ylämyllyllä, joten Vilperin tulisi pyrkiä nopeampiliikkeiseen toimintaan, jotta markkinajohtajan asemaa saataisiin kunnolla horjutettua. Kilpailijoiden vahvuus Vilperiin verrattuna on monipuolisuus. Kilpailevilla salilla personal training -

palvelut ovat kattavammat ja ryhmäliikuntatarjonta on laajempaa. Myös laitevalikoima on luonnollisesti laajempi isommilla toimitiloilla suurempien toimitilojen vuoksi. Laajentamalla ryhmäliikuntatarjontaa ja pt -palveluita eroa saataisiin ta-soitettua. Toimitilojen laajentaminen ei nykyisten asiakasmäärien osalta ole ajan-kohtaista. Salin koko on Ylämyllyn alueelle riittävän suuri. Aukioloaikojen puo-lesta Vilperin korttiaukiolot ja vastaanoton aukiolot ovat kilpailijoihin nähden kilpailukykyiset. Avainkortilla salille pääsee klo 05.00-22.00 ja henkilökunta on paikalla ma 08.00-12.00, ti 15.00-18.00, ke 14.00-16.30 ja to 15.00-18.00.

### **5.3 Markkina-analyysi**

Yrityksen toimialan markkinoihin vaikuttavat useat eri tekijät. Näitä voivat olla esi-merkiksi taloudellinen tilanne yrityksen markkinoilla, muutokset asiakasmäärissä ja asiakkuuksien tyypeissä, asiakkaiden ostovoima ja kiinnostus, kilpailijoiden toi-minta ja markkinoille tulevat uudet tuotteet. Lisäksi politiikassa tehtävät päätök-set, jotka koskevat yrityksen toimialaa voivat vaikuttaa. (Lotti 2001, 54.)

Markkina-analyysiä tehtäessä tulee selvittää potentiaaliset asiakkaat yrityksen toiminta-alueelta sekä mahdollisten asiakkaiden kohderyhmien suuruudet. Li-säksi tulee selvittää asiakaskohtainen keskiosasto kohderyhmittäin. Myös seg-menttikohtainen markkinoiden suuruus ja markkinoiden kypsyyssaste tulee ottaa huomioon. (Rope 2005b, 466.)

Kuntosali Vilperin päämarkkina-alueena toimii Liperi kunnan alue ja Joensuun Li-periä lähinnä olevat kaupunginosat Marjala ja Noljakka. Yritys on profiloitunut kai-ken tasoisille kävijöille suunnatuksi kuntosaliksi, joten kokonaisuudessaan poten-tiaalisten asiakkaiden määrä on melko suuri. Kokonaisuudessaan markkina-alueen asukasluku on noin 20 000, mutta kaikki heistä eivät kuitenkaan ole po-tentiaalisia asiakkaita, esimerkiksi lapset. Vilperin pääkilpailijoita ovat alueella toi-mivat muut kuntosalit. Markkina-alue on kypsä, sillä Ylämyllyllä toimii Vilperin li-säksi toinenkin yksityinen kuntosali ja Joensuussa kuntosaleja toimii useita. Segmentoinnista ja asiakkaista kerrotaan tarkemmin omissa luvuissaan.

## 5.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa muuttuvissa tilanteissa. Mallin avulla voidaan hahmottaa yrityksen toimintaan vaikuttavat sisäiset sekä ulkopuoliset tekijät. SWOT-analyysin nimi koostuu sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Analyysiä on mahdollista hyödyntää koko yrityksen tai yksittäisen osaston näkökulmasta, esimerkiksi jonkin projektin yhteydessä. Tärkeää on, että vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien määrittämisen jälkeen ei pelkästään tyydytä vain löydettyjen tekijöiden toteamiseen. Sen sijaan tulisi ryhtyä konkreettisiin toimiin, että esimerkiksi tulevat uhat pystyttäisiin ehkäisemään mahdollisimman hyvin. (Viitala & Jylhä 2014, 49–50.)

Taulukko 2. Kuntosali Vilperin SWOT-analyysi.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ei vaadita jäsenyyttä</li> <li>• saatavuus (parkkipaikat jne.)</li> <li>• hinta/laatu suhde</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ryhmäliikuntojen ja pt –palveluiden valikoima</li> <li>• laitevalikoiman monipuolisuus</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vahvuuksien entistä enemmän esille tuominen</li> <li>• ihmisten kasvava tietoisuus hyvinvoinnista ja terveydestä</li> <li>• heikkouksien kehittäminen</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ihmisten kuntosalin innostuksen laskeminen</li> <li>• kuntosalipalveluiden vaatimustason kasvaminen</li> <li>• uudet kuntosalin korvaavat harrastukset</li> </ul>

Taulukossa 2 on eritelty Vilperin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tuotteiden eli kuntosalikorttien hinnan ja laadun suhde on yrityksen toimialueella kilpailukykyinen. Vilperin saatavuus on hyvä, se sijaitsee päätien varrella, joten sinne on helppo löytää. Lisäksi kuntosalilla on maksuton pysäköinti ja paikoitus-



tilaa on hyvin kuntosalin pihassa. Matala kynnyks kuntosalilla käynnin aloittamiseen on myös vahvuus, sillä erillistä jäsenyyttä ei vaadita, vaan Vilperiin voi ostaa kuukauden mittaisen kuntosalikortin kerrallaan.

Heikkouksia puolestaan ovat pt -palveluiden ja ryhmäliikuntatarjonnan suppeus. Ryhmäliikuntaa ei ole tarjolla missään muodossa, mikä on iso heikkous, kun verrataan markkinoiden muihin toimijoihin. Monet asiakkaat odottavat kuntosalilta myös ryhmäliikuntamahdollisuuksia, sillä useilla saleilla niitä on valikoimissaan. Vilperin brändäytyminen kaiken tasoisille kuntoilijoille soveltuvaksi tukisi myös sitä, että ryhmäliikunta olisi yksi osa toimintaa. Ainakin perinteisten ryhmäliikuntojen tarjonta, kuten spinning, kahvakuula ja opastetut kuntosalicircuit -ryhmät, tukisivat kuntosalin toimintaa. Pt -palveluita on saatavilla yhteistyökumppaneiden kautta, mutta tarjontaa voisi silti laajentaa nykyisestä. Lisäksi pt -palvelujen saatavuutta voisi tuoda nykyistä enemmän esille, esimerkiksi sitä kuka sitä tarjoaa, ja miten sitä on saatavilla. Personal trainerit voisivat olla näkyvämmiin kuntosalilla, jotta ihmiset voisivat helpommin lähestyä heitä ja kysyä tarvittaessa neuvoja ja miksei kuntosali- ja ravinto-ohjelmia samalla. Toki personal trainerit harjoittavat toimintaa omalla toiminimellään, joten he päättävät itse siitä, miten ovat näkyvillä. Yhteistyötä Vilperin ja kuntosalineuvojien välillä voisi kuitenkin syventää nykyisestä, jolloin asiakkaille välittyisi yhtenäisempi kuva kuntosalista ja pt -palveluista. Tällöin he kokisivat, että nimenomaan Vilperistä voi saada kyseisiä palveluja. Myös laitteiden monipuolisuus on yksi heikkous, mutta nykyisissä toimitiloissa monipuolisuuden lisääminen on haastavaa, sillä vapaata tilaa ei ole paljoa käytettävissä. Lisäksi markkina-alueen asiakasmääriin nähden kuntosalin laitevalikoima on hyvällä tasolla. Erilaisten toiminnallisten harjoitusmahdollisuuksien lisääminen olisi tietysti hyvä asia, sillä muutamalla kilpailijoista näitä on tarjolla, esimerkiksi rata työntettävälle vastuskelkalle. Sitä voisi suunnitella olisiko toiminnallisen harjoittelun mahdollisuuksia toteuttaa kesäaikaan kuntosalin parkkipaikalla.

Mahdollisuuksiin puolestaan kuuluu edellä mainittujen heikkouksien kehittäminen, joiden mahdollisia kehittämismahdollisuuksia avasinkin jo yllä. Myös ihmisten kasvava tietoisuus terveydestä ja itsensä huolehtimisesta on mahdollisuus

Vilperille. Kuntosaliharjoittelu kuuluu osana terveisiin elämäntapoihin lihaskunnosta huolehtimisen muodossa. Lisäksi Vilperin mahdollisuutena on vahvuuksien tuominen nykyistä enemmän esille esimerkiksi markkinointiviestinnässä.

Uhkana on puolestaan kuntosali-innostuksen hiipuminen ihmisten keskuudessa. Kuntosalibuumi on jatkunut jo jonkin aikaa, mutta ainakaan vielä se ei ole osoittanut suurempia hiipumisen merkkejä. Jos kuntosalilla käymisen suosio laskee, on kuntosaliryityksille riskinä se, riittääkö asiakkaita kaikille kuntosaleille tarpeeksi. Asiakkaiden määrän laskeminen voi aiheuttaa kuntosaleille kannattavuuteen liittyviä ongelmia. Myös kuntosalipalveluiden vaatimustason nousu voi olla uhka Vilperille. Asiakkaat odottavat kuntosalilta nykyisin pelkän kuntosalin lisäksi myös muita palveluita, kuten ryhmäliikuntoja ja pt -palveluja. Aloittava kuntoilija valitsee usein sen kuntosalin, josta on saatavilla helpoiten opastusta, jonka avulla pääsee hyvin alkuun uudessa harrastuksessa. Uhka voi siis olla, ettei Vilperi pysty tarjoamaan kaikkia palveluja, joita asiakkaat odottavat kuntosalilta. Lisäksi uusien perinteisen kuntosaliharjoittelun korvaavien harjoittelumuotojen suosion kasvu on uhka. Toiminnallisten harjoittelumuotojen suosion, kuten kilpailija-analyyseissä mainittujen TFW:n ja CrossFitin, lisääntyminen voivat viedä kuntosaleilta asiakkaita.

## **6 Markkinoinnin kilpailukeinot, 7P**

Markkinoinnin peruskilpailukeinot ovat Neil Bordenin ja Jerome McCarthy'n luoman 4P-mallin mukaan product (tuote), price (hinta), place (paikka) ja promotion (markkinointiviestintä). 1960-luvulla luotua mallia on pidetty kuitenkin se tuotelähtöisyyden ajattelutavan takia vanhanaikaisena. Tämän takia sen rinnalle onkin kehitetty vuosien saatossa erilaisia malleja. Bernard H. Boomsin ja Mary Jo Birnerin 1980-luvulla suunnittelemissa palveluihin suuntautuneessa 7P-mallissa mukaan on otettu 4P:n lisäksi kolme muuta tekijää: people, participants (henkilöstö ja asiakkaat), processes (toimintatavat ja prosessit) ja physical evidence (palveluympäristö). (Bergström & Leppänen 2013, 166.)

Gummesonin (2004, 413) mukaan 4P ja sen täydennykset, kuten 7P, eivät suinkaan ole vielä vanhentuneita, vaikka markkinointi on mennyt enemmän suhdeajattelun suuntaan. Perinteiset markkinoinnin kilpailukeinot ovat edelleen tärkeitä, mutta niiden rooli on muuttunut. Kilpailukeinoilla tulisi olla nykyisin enemmän avustava kuin hallitseva vaikutus markkinoinnin toteutuksessa. Tulevaisuudessa tuote tai palvelu on keino tuottaa arvoa yhdessä asiakkaan kanssa, mikä lisää asiakkaan merkitystä esimerkiksi palveluiden kehittämisessä. Valitsin kilpailukeinojen määrittelytavaksi 7P-mallin, sillä Kuntosali Vilperi on palvelualalla toimiva yritys.

## 6.1 Tuote

Tuote on perustana muille kilpailukeinoille. Se esimerkiksi hinnoitellaan ja sille mietitään markkinointiratkaisut. Asiakslähtöisyyden näkökulmasta tuote tulisi kuitenkin nähdä ennemminkin välineenä, jolla asiakkaita saadaan hankittua, eikä lähtökohtana yritystoiminnalle. Markkinoinnillinen näkökulma tuoteratkaisuissa on tärkeää, jotta erilaistamiseen perustuva kilpailuetu säilyy ja tuotteen myynti saadaan mahdollisimman korkeaksi. Markkinoinnissa tuotetta ei ajatella tuotantolinjalta tulleen tuotteena, vaan se nähdään kokonaisuutena, miltä tuote näyttää asiakkaalle ja millaisena hän sen ostaa. Tuotteen olomuodolla ei ole markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna merkitystä, se voi olla konkreettinen tuote tai palvelutuote. Tärkeintä on se, millä tavalla tuote saadaan houkuttelevaksi, jotta asiakkaat haluavat ostaa sen. (Rope 2005b, 208–209.)

Tuote voidaan nähdä kolmikerroksisena. Ytimenä on päätuote, jonka asiakas haluaa ostaa. Sen ympärille tulee päätuotetta täydentäviä lisäominaisuuksia. Esimerkiksi hotellissa tuotteena nähdään sänky, kylpyhuone ja pyyhe ja lisäominaisuuksina asiakas voi puolestaan odottaa rauhallisuutta, puhtautta ja palveluiden toimivuutta. Tuotetta tarkastellessa laajasti on tärkeää tunnistaa asiakkaiden arvostamat asiat. Asiakkaat tekevät lopulta päätöksen lisäominaisuuksien perusteella, koska asiakkaat odottavat kaikkien samaa tuotetta tarjoavien täyttävän tuotteeseen liittyvät perusominaisuudet. (Viitala & Jylhä 2014, 112.)

Kuntosali Vilperin tuote on kuntosalipalvelut. Päätuote on kuntosalikortti, johon voi ostaa lisäominaisuuksia, kuten infrapunasaunan käyttöoikeuden. Vilperin kuntosalikortteja markkinoitaessa voitaisiin korosta nykyistä enemmän aiemmin määrittelemiäni kilpailuetuja, jotta tuotteesta saataisiin vielä nykyistä houkuttelevampi. Korttien ohelle tulisi miettiä myös lisää ominaisuuksia. Syvemmillä yhteistyöllä personal trainereiden kanssa ohjausta, kuntosali- ja ravinto-ohjelmia voisi sisällyttää korttien yhteyteen siten, että tietyllä lisähinnalla olisi mahdollista ostaa korttiin pt -palveluja lisäominaisuuksina. Myös tämä lisäisi tuotteen houkuttelevuutta erityisesti sellaisten asiakkaiden keskuudessa, joilla olisi tarvetta ohjaukselle.

## 6.2 Hinta

Hinta on yksi suurimmista asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavista asioista. Ei ole kuitenkaan välttämätöntä pyrkiä myymään kilpailijaa halvemmalla, mutta hintaa on kuitenkin pystyttävä sopeuttamaan tilannekohtaisesti. Hinta voi olla yritykselle kohtalokas kilpailukeino, sillä hinnalla kilpaileminen voi johtaa vaikeuksiin kannattavuuden suhteen. Siksi monet pyrkivätkin luomaan muun kilpailuedun kuin pelkästään halvan hinnan. Yksi vaihtoehto on erilaistaa tuote niin, että asiakkaat kokevut sen heille arvokkaaksi. Koska asiakkaat pitävät tuotetta arvokkaana, heillä on myös halu maksaa siitä enemmän. (Bergström & Leppänen 2013, 169–170.)

Hinnan tulisi olla laadun kanssa tasapainossa. Lisäksi hinnan tulisi olla yhtenäinen muiden kilpailukeinojen kanssa. Hinnoiteltaessa on myös tärkeää miettiä, mitä yrityksen potentiaaliset asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. (Gurumarkkinointi 2015.)

Tuotteiden hinta vaihtelee Vilperissä eri tyyppisten kuntosalikorttien ja ryhmäliikuntojen mukaan. Yleisesti hintataso markkinoiden muihin toimijoihin nähden on kilpailukykyinen. Myös hinnan ja laadun suhde on kohdallaan, ja se onkin yksi Vilperin kilpailueduista markkinoilla. Vilperin tavoite ei ole kilpailla hinnalla, vaan pyrkiä tarjoamaan hintaan ja laatuun suhteutettuna hyviä tuotteita.

### 6.3 Saatavuus

Saatavuudella pyritään siihen, ettei yrityksen ja asiakkaan välillä olisi esteitä. Tarkoituksena on siis, että palvelu ja asiakas kohtaavat. Muuten yrityksen liiketoiminnalle ei ole edellytyksiä. Palvelualan yrityksillä etusijalla on toimipaikan saavutettavuus kuten sijainti, parkkipaikat, aukioloajat ja tavoitettavuus, esimerkiksi puhelimitse. (Anttila & Iltanen 2004, 208–209.)

Jakelukanavapäätökset riippuvat siitä, millainen tuote yrityksellä on. Useille yrityksille pelkästään toimipisteiden sijainnin ja aukioloaikojen määrittely voivat olla suurimpia päätöksiä. Erilaisia jakelustrategioita ovat suora, epäsuora ja selektiivinen jakelu. Suorassa jakelussa yritys myy tuotettaan tai palveluaan suoraan omasta toimipisteestä. Epäsuorassa jakelussa käytetään puolestaan väliportaita, kuten jälleenmyyjä. Selektiivisessä jakelussa jälleenmyyjät valikoidaan tarkasti yrityksen toimesta. (Raatikainen 2005, 81–82.)

Vilperin vahvuuksiin kuuluu saavutettavuus. Yritys on sijainniltaan hyvässä paikassa Ylämyllyn päätien varrella, jolla sijaitsevat taajaman muutkin palvelut. Myös paikoitustilaa on hyvin yrityksen läheisyydessä ja pysäköinti on maksutonta. Ovikortilla kuntosali on avoinna klo 05.00-22.00, mikä on varmasti tarpeeksi kattava valtaosalle kuntoilijoista. Vastaanotto on auki ma klo 08.00-12.00, ti klo 15.00-18.00, ke 14.00-16.30 ja to klo 15.00-18.00. Henkilökuntaan voi olla yhteydessä puhelimitse, sähköpostilla tai Facebookissa. Vilperi harjoittaa suoraa jakelua, eli tuotetta myydään suoraan toimipisteestä.

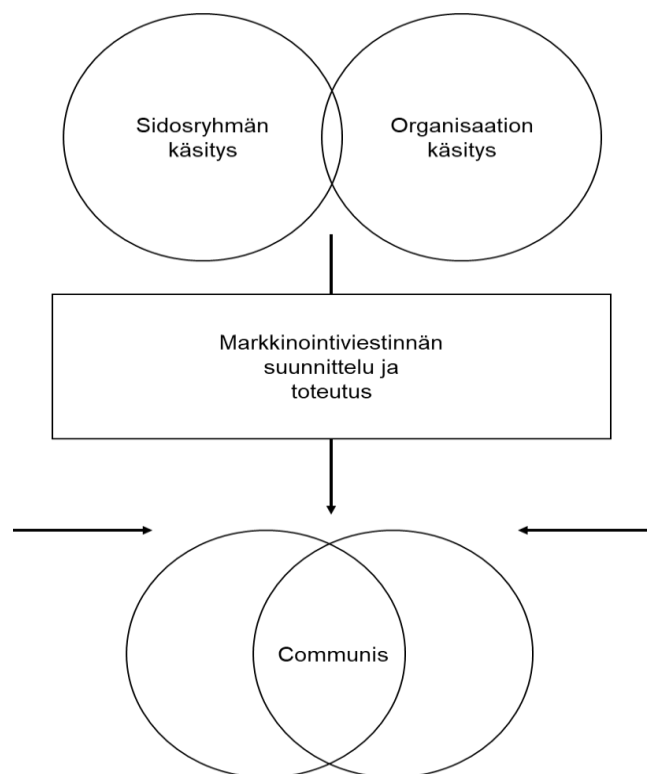
Saatavuutta voitaisiin kehittää esimerkiksi verkkokaupan avulla. Korttien päivittämiset voisi hoitaa osittain verkkokaupan kautta, eikä korttia tarvitsisi tulla välttämättä lataamaan paikan päälle, jos henkilökunnan paikallaolot eivät käy omiin aikatauluihin. Toki täysin uusien asiakkaiden olisi hyvä käydä lataamassa ensimmäinen kortti paikan päällä, jotta asiakkaalle voidaan kertoa kuntosalin säännöistä ja toimintatavoista. Toisena asiana voitaisiin ainakin kokeilla, olisiko esimerkiksi lauantai aukiololla kysyntää. Joillekin kuntoilijoille voi olla vaikeaa ehtiä käymään viikolla toimipisteellä esimerkiksi lataamassa korttia. Lauantai voitaisiin

ottaa testikäyttöön joksikin aikaa, ja vakinaistaa aukioloaikoihin, mikäli sillä olisi kysyntää.

## 6.4 Markkinointiviestintä

### 6.4.1 Markkinointiviestinnän tarkoitus

Markkinointiviestinnän tarkoituksena on saada yhteys viestijän ja vastaanottajan välille. Yrityksen tavoitteena markkinointiviestinnässä on saada asiakas tietoiseksi uudesta tuotteesta tai palvelusta. Tarkoituksena markkinointiviestinnässä on, että yrityksen eri sidosryhmillä on kullekin olennaisimmat tiedot. Asiakkailla viestittävät tiedot koskevat esimerkiksi tuoteominaisuuksia, sijoittajille olennaista taas on yrityksen kannattavuuteen liittyvät asiat. On tärkeää määrittää sidosryhmäkohtaisesti, mistä asioista yhteinen käsitys muodostuu. Kuvio 1 kuvaa yhteisen käsityksen muodostumista.



Kuvio 1. Viestinnän pyrkimys: yhteisen käsityksen muodostuminen (Vuokko 2003, 13).

Kuviosta 1 voidaan tulkita, että markkinointiviestinnän kohderyhmä tulee tuntea hyvin, jotta viestintä voidaan suunnitella ja toteuttaa niin, että yhteisen käsityksen alue kasvaa. (Vuokko 2003, 12–13.)

Markkinointiviestinnän tarkoituksena ei ole pelkästään pyrkiä vakuuttamaan asiakkaita ja yrityksen sidosryhmiä paremmuudesta muihin toimijoihin nähden. Yrityksen on pyrittävä kehittämään tuotteesta tai palvelustaan sellainen, jonka paremmuuteen kuluttajat voivat samaistua. Markkinointi ei siis ole ainoastaan yhden kilpailukeinon kehittämistä, vaan osa joka vaikuttaa yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti. Tuotteen tulee olla oikeasti hyvä, jos tuotetta tuodaan sellaisena esille. Katteettomien lupauksien varassa yritys ei tule pärjäämään kilpailussa markkinoilla. Markkinointiviestinnän tärkein perusperiaate on kohderyhmien tunteminen, jotta heille pystytään kohdistamaan oikeanlaista viestintää. (Vuokko 2003, 13–15.)

## 6.4.2 Markkinointiviestintämix

Keskeisimmät markkinointiviestinnän keinot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen ja tiedotus- ja suhdetoiminta (Bergström & Leppänen 2013, 332).

Taulukko 3. Markkinointiviestinnän muotojen vertailu (Bergström & Leppänen 2013, 332).

Viestintämuoto	Kohderyhmät	Tavoitteet	Keinoja
Mainonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>jälleenmyyjät</li> <li>ostajat ja käyttäjät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>antaa tietoa</li> <li>herättää kiinnostusta ja ostohalua</li> <li>muokata asenteita</li> <li>myydä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mediamainonta, esimerkiksi tv, lehdet, internet</li> <li>suoramainonta</li> <li>toimipaikkamainonta</li> </ul>
Henkilökohtainen myyntityö	<ul style="list-style-type: none"> <li>jälleenmyyjät</li> <li>ostajat ja käyttäjät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>innostaa ja auttaa myymään</li> <li>myydä</li> <li>varmistaa tyytyväisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>asiakaskäynnit</li> <li>myyntityö toimipaikassa</li> <li>puhelinmyynti</li> </ul>
Myynninedistäminen eli SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>jälleenmyyjät</li> <li>ostajat ja käyttäjät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>motivoida myymään</li> <li>luoda mielikuvia</li> <li>kannustaa ostamaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>myyntikilpailut, koulutus</li> <li>messut</li> <li>sponsorointi</li> <li>asiakaskilpailut</li> <li>tuote-esittelyt</li> </ul>
Tiedotus- ja suhdetoiminta eli PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>kaikki sidosryhmät</li> <li>tiedotusvälineet</li> <li>puolestapuhujat, suosittelijat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tiedottaa</li> <li>muokata asenteita</li> <li>saada positiivista julkisuutta</li> <li>vahvistaa yrityskuvaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tilaisuudet, tapahtumat</li> <li>tiedotteet</li> <li>kutsut</li> <li>lahjat, lahjoitukset</li> </ul>

Yrityksen markkinointiviestintä mix koostuu puolestaan Kotlerin, Armstrongin, Harrisin ja Piercyn (2013, 418–419) mukaan mainonnasta, myynninedistämisestä, henkilökohtaisesta myyntityöstä, suhdetoiminnasta ja suoramainonnasta. Eli heidän näkemyksessään suoramainonta on irrotettu erilleen mainonnasta. Keinot, joilla kutakin muotoa toteutetaan ovat kuitenkin samat kuin taulukossa 3.

## 6.4.3 Henkilökohtainen myyntityö

Myyntihenkilöstö on tärkeässä osassa yrityksen asettamien tavoitteiden, esimerkiksi asiakastytyväisyys- ja myyntitavoitteiden, saavuttamisessa. Henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu ovat ainoita kanavia, joissa voidaan käyttää henkilökohtaista vaikuttamista. Henkilökohtaisessa myynnissä on kyse asiakkaan ja



myyjän välisestä vuorovaikutustilanteesta, jossa myyjä pyrkii löytämään asiakkaan tarpeita vastaavan tuotteen tai palvelun. Lisäksi myyntitilanteessa huomioidaan yrityksen tavoitteet myynnin osalta. Myyjän tulee tuntea asiakas ja hänen tarpeensa sekä yritys ja sen tarjoamat tuotteet ja palvelut. Jos yrityksen toimialalla vallitsee tiukka kilpailutilanne, mahdollinen asiakas voidaan menettää asiakaspalvelun tai myynnin takia. Myynti ei ole pelkästään yksittäinen tapahtuma, vaan se tulisi nähdä osana pitkäjänteistä asiakkuuden kehittämistä. Myyntityö on tehokasta, mutta se vaatii yritykseltä resursseja, eikä sitä voida kohdistaa kovin suurelle joukolle kerrallaan. Tämän vuoksi tarvitaan muita markkinointiviestinnän keinoja myynnin tukena. (Isohookana 2007, 133.)

Henkilökohtainen myyntityö tapahtuu Vilperissä toimipisteessä, jossa myydään erilaisia kuntosalikortteja. Usein asioimaan tuleva asiakas on jo tehnyt päätöksen kuntosalikortin hankinnasta etukäteen. Hän on voinut selvittää kuntosalikortin hinnan yrityksen kotisivuilta tai saanut tiedon tarjoushinnasta mainoksesta. Myyntityö Vilperissä ei ole siis kovin monimutkaista, sillä asiakkaat ovat usein ottaneet selvää hinnoista ja ehdoista jo etukäteen. Vilperissä myynnin tukena toimivat pääasiassa tiedotus- ja suhdetoiminta sekä mainonta. Myyntityö korostuu yrityksessä uusien asiakkaiden kanssa, sillä myyjä on yleensä asiakkaan ensimmäinen kontakti yritykseen. Ylämyllyn salilla myyjänä toimii useimmiten yrittäjä, joten asiakas saa jo myyntitilanteessa melko laajan kuvan koko yrityksen toiminnasta. Olemassa olevia asiakkaita ei pidä myöskään unohtaa, vaan heihin kohdistuva myyntityö on hoidettava siten, että myyntiprosessi, eli kuntosalikortin lataaminen, säilyy sujuvana.

#### **6.4.4 Mainonta**

"Mainonta on maksettua ja tavoitteellista tiedottamista tavaroista, palveluista, tapahtumista, aatteista tai yleisistä asioista" (Verkko Varia 2016). Mediamainonnan muotoja ovat esimerkiksi radio, televisio, lehtimainonta ja sosiaalinen media. Sosiaalinen media on viime aikoina syrjäyttänyt perinteistä mediamainontaa, kuten radio- ja tv-mainontaa. Mediamainonnan kanavia pohdittaessa yrityksen tulee

tehdä valinnat sen mukaan, mitkä keinot soveltuvat parhaiten yrityksen kohde-ryhmille. Myös mainontaan varattu budjetti määrittää, millaisia kanavia on mahdollista käyttää. Esimerkiksi tv-mainonta on huomattavasti kalliimpaa ja enemmän aikaa vievää verrattuna radiomainontaan. (Verkko Varia 2016.)

Mainosviestien suunnittelussa suurimmat päätökset koskevat sitä, mitä viesti kertoo ja miltä se kuulostaa tai näyttää. Viestit voivat olla joko voimakkaasti myyviä, jotka kehottavat toimimaan heti tai pehmeämpi sävytteisiä, jotka pyrkivät enemmän suostuttelemaan. Mediakanavien suunnittelu tulisi pitää erillään viestien suunnittelusta, sillä viestien ulkoasu vaihtelee käytettävän median mukaan. On tärkeää käyttää luovuutta, sillä se on tapa saada kohderyhmät kiinnostumaan tuotteesta, luoda tietoisuutta ja saada aikaan positiivisia asenteita. (Burk Wood 2010, 191.)

Sanomalehtien vahvuuksia mainonnassa ovat muun muassa uutisluonteisuus, luotettavuus ja paikallisuus. Sanomalehdistä paikallislehdet tavoittavat suppean levikin ansiosta hyvin yrityksen lähialueen ihmiset. Pienemmän koon myötä myös mainokset huomioidaan lehdestä helpommin kuin suuremmasta lehdestä. Ilmaislehdet puolestaan perustuvat mainostilan myyntiin. Lehtiä jaetaan sekä suoraan kotitalouksiin, että julkisissa liikennevälineissä tai muuten vilkkailla yleisillä paikoilla. Ilmaislehtien avulla on mahdollista tavoittaa hyvin ihmisiä, mutta melko suppealla alueella. (Isohookana 2007, 145–148.)

Perinteisen mainonnan osalta Vilperi on hyödyntänyt mainonnassaan sanomalehtiä. Mainontaa on ollut Karjalan Heilissä ja Kotiseutu-uutisissa. Molemmat lehdet ovat paikallislehtiä. Ilmaisjakelulehti Karjalan Heili ilmestyy kahdesti viikossa, keskiviikkoisin ja lauantaisin, ja sitä jaetaan Joensuussa ja sen lähikuntien alueella (Karjalan Heili 2018). Kotiseutu-uutiset puolestaan on Liperin ja Rääkkylän paikallislehti. Se on erikseen tilattava lehti, ja se ilmestyy kerran viikossa torstaisin. (Kotiseutu-uutiset 2018.) Molempien lehtien avulla tavoitetaan hyvin markkina-alueen asukkaita juuri suppean levikin vuoksi. Ilmoittaminen edellä mainituissa lehdissä on myöskin edullisempaa kuin suuremmissa lehdissä. Lehtiä voisi hyödyntää jatkossa enemmänkin, sillä nyt niiden käyttäminen mainonnassa on

ollut satunnaista. Lehtiin voisi laittaa ilmoitukset ainakin silloin, kun yrityksellä on menossa tarjouskampanja.

Mainonnassa hyödynnetään myös kauppojen ilmoitustauluille ja muille julkisille paikoille laitettavia mainoksia. Ihmisiä tavoitetaan eri kohderyhmistä tehokkaasti, koska mainoksia jaetaan monen eri ikäisten ihmisten käyttämiin paikkoihin. Mainoksissa kerrotaan esimerkiksi tarjouksista sekä kuntosalilla järjestettävistä tapahtumista. Tällaisten mainoksien tulee kuitenkin olla sellaisia, että ne herättävät ihmisten mielenkiinnon ja erottuvat muista mainoksista. Mainosten visuaaliseen ilmeeseen tulisi panostaa nykyistä enemmän, jotta niistä saataisiin irti suurin mahdollinen hyöty. Yksi vaihtoehto olisi teetättää graafisella suunnittelijalla muutamia mainospohjia, jotka olisivat helposti muokattavissa erilaisia mainoksia varten. Tämä olisi kustannustehokkaampi vaihtoehto verrattuna siihen, että jokaiseen eri mainoskampanjaan tehtäisiin täysin uudet mainokset.

#### **6.4.5 Myynninedistäminen**

Tunnusomaista myynninedistämiseksi on luoda lisäarvoa, jolla asiakkaat saadaan innostumaan tuotteen ostamisesta (Jobber 2010, 593). Myynninedistämisen keinona voi olla esimerkiksi tarjoushinta tai tuotteen mukana tuleva lisäetu. Myynninedistäminen on yleensä tukitoimintaa henkilökohtaiselle myyntityölle tai mainonnalle. Esimerkiksi autokauppialla myyntiargumenttina voi toimia, että auton ostaja saa kaupan päälle ensimmäisen huollon veloitusetta. Mainonnan ja menekinedistämisen yhteys on se, että mainos tarjoaa syyn ostaa tuotteen ja menekinedistäminen puolestaan lisää ostohalua. Tunnusomaista myynninedistämiseksi on, että tarjottava yllyke on tilapäinen. Jatkuvasti alhainen hintataso ei ole myynninedistämistä, mutta viikon mittainen tarjous sen sijaan on. (Vuokko 2003, 246–248.)

Vilperissä on toteutettu myynninedistämistä tarjouskampanjoiden muodossa. Tarjouskampanjoita on järjestetty eri teemoilla vuodenajasta riippuen. Niitä on järjestetty esimerkiksi keväisin, että ihmiset innostuisivat käymään kuntosalilla

myös kesäaikaan. Kampanjat ovat koskeneet sekä uusia asiakkaita, että jo olemassa olevia asiakkaita. Useimmiten tarjouskampanjat ovat koskeneet uusien asiakkaiden osalta kuukausikorttia ja nykyisten asiakkaiden osalta kolmen kuukauden ja kuuden kuukauden kuntosalikortteja. Tarjouksien osalta kehitettävä kohde olisi niiden toteuttamisajankohtien suunnitteleminen etukäteen esimerkiksi markkinoinnin vuosikellon avulla. Suunnitelman avulla voitaisiin valmistella jo etukäteen eri ajankohtien tarjouskampanjoihin liittyvät materiaalit, jolloin kampanja olisi nopeampi toteuttaa määrättyä ajankohtana.

Tarjouskampanjoiden lisäksi Vilperissä voitaisiin ottaa käyttöön tuotteita, joita saisi jonain tiettyä ajankohtana kuntosalikortin kaupanpäällisenä. Tällaisia tuotteita voisivat olla esimerkiksi Vilperin logolla varustetut juomapullot, pyyhkeet tai vaatteet. Kaupanpäällisen ei tarvitsisi olla kallis, mutta kuitenkin sellainen, mikä lisäisi asiakkaan ostohalua. Samalla tapahtuisi myös mainontaa, sillä ihmisten käyttäessä kaupanpäällistuotteita, näkyisi samalla myös Vilperin logo salin ulkopuolellakin. Myyninedistämistuotteina voisivat toimia myös kuntosali- ja ravintohjelmat, joiden kampanja-ajankohdat voisi yhdistää kuntosalikorttien tarjouskampanjoihin.

#### **6.4.6 Tiedotus- ja suhdetoiminta**

Tiedotus- ja suhdetoiminnalla ei suoranaisesti tavoitella myynnin lisäämistä, vaan sen tarkoituksena on viestiä sidosryhmille lisää tietoa yrityksestä sekä luoda ja ylläpitää suhteita. Lisäksi sillä voidaan vaikuttaa yrityksestä tai sen tuotteista ja palveluista välittyviin käsityksiin. Yritys voi hyödyntää tiedotustoiminnassa tiedotusvälineitä, mikäli sillä on julkaistavana tieto, joka saattaa kiinnostaa mediaa. Tällainen voi olla esimerkiksi tieto uuden toimipaikan avaamisesta. Tällä tavalla yritys voi saada hyvin näkyvyyttä ilmaiseksi. Suhdetoiminta käsittää suhteiden hoitamisen yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin. Erilaisia suhdetoiminnan muotoja ovat muun muassa yritysvierailut, avoimien ovien päivät, kilpailujen ja muiden tapahtumien järjestäminen ja hyväntekeväisyyteen osallistuminen. (Tieto Osaava Yrittäjä 2016.)

Suhdetoiminnan osalta Vilperi on järjestänyt avoimien ovien päiviä, joissa on ollut paikalla tuote-esittelijöitä ja yhteistyökumppaneita, kuten personal trainereita. Avoimien ovien päivillä on ollut jonkin verran kävijöitä, mutta välillä on käynyt niin, että tapahtuma on sattunut samalle päivälle jonkin toisen kuntosalin avoimien ovien päivän tai muun alueen ihmisiä kiinnostavan tapahtuman aikaan. Tämän takia avoimien ovien päivää suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon muut lähialueella järjestettävät tapahtumat nykyistä tarkemmin. Lisäksi avoimien ovien päivien suosiota lisäisi jonkinlainen ”vetonaula”, esimerkiksi jokin tunnettu Fitness -alan henkilö, joka voisi pitää avoimien ovien päivänä esimerkiksi luennon ja tarjota opastusta kuntosalilla.

Sponsorointi on toimintaa, joka hyödyttää sekä sponsoroitavaa että sponsorijaa. Yritys valikoi sponsoroitavan kohteen sen tuoman lisänäkyvyyden perusteella. Vaikka sponsorointia luullaan monesti hyväntekeväisyydeksi, se ei kuitenkaan ole sitä, sillä yritys pyrkii saamaan hyötyä sponsorointiin kohdistetusta tuesta. Useille yrityksille sponsorointi on tuttua, sillä monet urheilutapahtumat toimivat lähes kokonaan sponsoreiden avustuksella. Yritys voi sponsoroinnin avulla esimerkiksi tehdä itseään tunnetummaksi, kohentaa yrityskuvaa, lähestyä sen kohderyhmiä uskottavasti ja näyttäytyä yhteiskuntavastuullisena. Sponsoroinnissa koetaan usein tärkeimmäksi yrityksen logon näkyminen, mutta yritys voi saada hyötyä myös muilla tavoilla. Sponsoroitava henkilö voi esimerkiksi tulla vierailemaan asiakas- ja henkilökuntatapahtumiin. (Hollanti & Koski 2007, 139.)

Kuntosali Vilperillä on yksi sponsoroitava henkilö, joka tulee kilpailemaan naisten Fitness -kisoissa. Lisäksi Vilperi sponsoroi paikallista pesäpallojuniorijoukkuetta pelipaitojen hankinnassa tänä vuonna. (Hirvonen 2018.) Uusia sponsoroitavia henkilöitä voisivat olla Fitness ja kehonrakennuskilpailuissa kilpailevat tai kilpailualueissa olevat henkilöt. Heidän avulla olisi mahdollista saada näkyvyyttä etenkin sosiaalisessa mediassa. Monet Fitness -alan ihmiset jakavat paljon treenikuuvia Instagramissa. Sponsoroitavien henkilöiden Vilperiin viittaavien hashtagien ja olinpaikkatietojen perusteella Vilperi saisi lisää näkyvyyttä Instagramissa, joka on tällä hetkellä yksi suosituimmista sosiaalisen median kanavista. Muita sponsoroit-

tavia kohteita voisivat olla esimerkiksi lähialueen urheiluseurat ja urheilutapahtumat. Sponsoroitavia kohteita valittaessa tulee kuitenkin miettiä sitä, miten hyvin sponsoroitavan kohteen kautta saadaan lisänäkyvyyttä.

Nykyään yhä useammat hakevat tietoa tuotteista palveluista internetistä etenkin Googlen avulla. Verkkosivujen löydettävyyttä voi parantaa päivittämällä sivuja säännöllisesti ja käyttämällä tarkkaan valittuja sanoja teksteissä ja otsikoinneissa. Sisältö on tärkein ominaisuus verkkosivuissa. Tekstin tulee olla selkeää ja ytimekästä. Sen pitää olla myös sellaista, että asiakkaat ymmärtävät sitä, joten ammattisanojen käyttöä kannattaa harkita. Yrittäjän itsestään selvyyksinä pitämät asiat eivät välttämättä ole selviä kaikille asiakkaille. Asiakkaan on helppo vaihtaa toisen saman alan yrityksen internetsivuille, mikäli hän kokee sivut monimutkaisiksi. Yrityksen tulisi kertoa sivuillaan selkeästi, mikä sen tuote tai palvelu on ja kenelle se on suunnattu. Myös tuotteen tai palvelun tuomat hyödyt on hyvä kertoa selkeästi ja niin tarkasti kuin on mahdollista. (Nokkonen-Pirttilampi 2014, 93–94.)

Vilperin pääasiallisina tiedotuskanavina ovat kotisivut ja Facebook, josta kerron sosiaalista mediaa käsittelevässä luvussa. Internet -sivuilta löytyvät perustiedot yrityksestä, kuten yhteystiedot ja aukioloajat, ja jonkin verran tietoa kuntosalin palveluista ja laitteista. Lisäksi sieltä löytyy hinnasto ja tietoa mahdollisista tarjouskampanjoista. Internet -sivujen osalta kehitettävää olisi siellä olevien tietojen päivittämissiheydessä, sillä siellä saattaa olla välillä vanhentuneita tietoja. Myös sivujen yleisilmettä voisi elävöittää, ne ovat melko pelkistetyt. Lisäksi sivuille voisi lisätä enemmän tietoa yrityksestä, esimerkiksi esittelyt henkilökunnasta kuvien kanssa sekä yleiskuvia kuntosalilta. Nettisivujen yhteyteen voisi liittää myös verkkokaupan, josta mainitsin saatavuutta käsittelevässä luvussa.

#### **6.4.7 Sosiaalinen media**

Sosiaalinen media koostuu internetin uusista sovelluksista ja palveluista, joissa ihmiset kommunikoivat keskenään ja tuottavat sisältöä. Vakiintunutta määritel-

mää sosiaaliselle medialle ei ole, vaikka sen käyttö onkin nykyään yleistä. Perinteiseen joukkoviestintään verrattuna sosiaalisen median käyttäjä ei ole pelkkä vastaanottaja, vaan hän voi osallistua toimintaan esimerkiksi tykkäyksien ja jakamisien muodossa. Tunnusomaista sosiaaliselle medialle ovat sen helppous, maksuttomuus, nopea omaksuttavuus ja yhteisöllisyys sisällöntuotossa. (Hintikka 2008.)

Sosiaalisen median markkinoinnissa yritykset osallistuvat sosiaalisen median verkostoihin ja harjoittavat niissä mainontaa tavoittaakseen kohderyhmiään. Viiraalimarkkinointi liittyy sosiaaliseen mediaan läheisesti, sillä sosiaalisessa mediassa jaetaan viestejä sisältöä eteenpäin tietoisuuden lisäämiseksi ja osittain vastausten esiin tuomiseksi. (Chaffey & Chadwick 2016, 33.)

Sosiaalisen median markkinoinnissa kannattaa ottaa kerrallaan yksi kanava haltuun. Syitä tähän ovat muun muassa, että kanavasta saa kaiken tehon irti, kun sen käyttämisen opettelee kunnolla ja oppii huomaamaan, mitkä markkinointitavat tuottavat tulosta. Lisäksi sosiaalisen median välineiden kehitysvauhdissa pysyy paremmin mukana, kun yksi kanava on kunnolla hallussa, eikä mukana ole useita kanavia samanaikaisesti. On helpompaa ottaa uusia kanavia käyttöön, kun hyvin omaksutusta kanavasta voi valita sisältöä, jota siirtää uusiin käyttöön otettaviin kanaviin. (Suomen Digimarkkinointi 2015.)

Useimmiten yritykset valitsevat kanavansa seuraavien joukosta: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest, Google+ ja LinkedIn. Facebook on hyvä markkinointikeino, useimmat yritykset ovatkin valinneet sen yhdeksi kanavakseen. Markkinoinnin osalta kilpailua yritysten välillä siis on Facebookissa, mutta laajan käyttäjäkunnan takia Facebookin avulla tavoittaa helposti ihmisiä. Instagramin avulla tavoittaa hyvin nuoria ihmisiä, etenkin naisia. Yrityksen brändäämisessä Instagram on hyvä työkalu. LinkedIn puolestaan on hyvä keino markkinoitaessa business to business mielessä. Videopalvelu YouTube on sen sijaan varteen otettava vaihtoehto, mikäli yrityksellä on videomateriaalia, jota voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Twitter on keskustelukanava, jossa voidaan käydä keskustelua esimerkiksi yrityksen ja asiakkaiden välillä tai yrityksen toimialaan liittyen. Google+ ja Pinterest ovat Suomessa hieman tuntemattomampia kanavia,

mutta näidenkin avulla voi löytyä potentiaalisia asiakkaita. Etenkin sisustustarvikepuolella Pinterest on toiminut hyvänä sosiaalisen median kanavana. (Suomen Digimarkkinointi 2015.)

Vilperillä on tällä hetkellä käytössä sosiaalisen median kanavista Facebook. Sivusta tykkää tällä hetkellä hieman alle 600 henkilöä, mikä on markkina-alueeseen nähden hyvä määrä. Facebookia käytetään tiedotuskanavana, jossa kerrotaan esimerkiksi aukioloaikoihin liittyvistä muutoksista ja tarjouksista. Lisäksi Vilperi on hyödyntänyt Facebookissa myös mainontaa sponsoroimalla Facebook-julkaisujaan, esimerkiksi tarjousjulkaisuja. Tarjouksista tiedottaminen on siis samalla sekä mainontaa että tiedottamista. Facebook -sivuilla on myös otettu käyttöön arvonnat. Ensimmäisessä arvonnassa arvottiin kuukauden mittaiset kuntosalikortit kahdelle. Arvonta oli suosittu, ja siihen osallistui suhteellisen monta kuntosalilla käymisestä kiinnostunutta, kun osallistujamäärää verrataan Vilperin Facebook -sivusta tykänneiden määrään. Julkaisulla oli 100 tykkääjää ja 145 kommenttia. Itse arvontaan osallistuttiin tykkäämällä ja kommentoimalla henkilön nimi, jonka kanssa halusi kuukausikortit Vilperiin. Arvontojen avulla saa hyvin näkyvyyttä Facebookissa. Monet arvontaan osallistuneet tägäsivät julkaisuun myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät olleet vielä tykänneet Vilperin sivusta. Sivut näkyivät siis tägätyille ja edelleen heidän kavereilleen, jotka näkivät heidän kaverinsa tägätyksi julkaisuun. Arvonnat ovat myös sivusta tykänneille hyvää vaihtelua perinteiseen Facebookissa järjestettävään tiedotustoimintaan. Mahdollisuus voittaa jotain rahanarvoista kiinnostaa ihmisiä. Arvontoja ei kuitenkaan kannata pitää kovin usein, vaan muutaman kerran vuodessa, jotta sivut eivät muutu liialliseksi arvontapaikaksi, eivätkä salia koskevat olennaiset tiedotteet huku arvontojen joukkoon. Yksi vaihtoehto on yhdistää arvonnat tarjouskampanjoiden yhteyteen.

Uusina kanavina Vilperi voisi hyödyntää Instagramia ja YouTubea. Vilperi voisi tiedottaa Instagram -sivuillaan tarjouksista ja lisätä sinne kuvia ja lyhyitä videoita, jotka liittyvät kuntosaliin ja sen tarjoamiin palveluihin. Lisäksi Instagramin kautta olisi mahdollista mainostaa samantyyllisellä julkaisujen sponsoroinnilla kuin Facebookissakin. Instagramia varten olisi hyvä luoda hashtag, jota ihmiset voisivat käyttää lisätessään treenikuvia sinne. Se voisi olla esimerkiksi #vilperigym tai



#kuntosalivilperi, joista ensimmäinen voisi olla lyhyemmän muodon takia helpompi käyttää. Lisäksi siinä olisi gym -sana, joka erottaisi sen muista vilpereistä, sillä #vilperi hakusanalla löytyy Instagramista kaikkea muutakin, esimerkiksi ihmisten lisäämiä kuvia lemmikkieläimistään tai lapsista, mitkä ovat käyttäytymiseltään tai luonteeltaan ”vilpereitä”. Kuntosalille voisi laittaa kyltin tai taulun, jossa hashtag lukisi. Näin Instagramia käyttävät ihmiset huomaisivat virallisen hashtagin, ja alkaisivat käyttämään sitä enemmän kuvissaan. Ihmiset voisivat hakusanan avulla myös etsiä Instagramista muiden lisäämiä kuvia Vilperistä. Jo pelkän hashtagin avulla Vilperi saisi hyvin näkyvyyttä Instagramissa. Instagramista löytyi #kuntosalivilperillä 26 julkista julkaisua ja #vilperigymillä kolme. Luomalla virallisen hashtagin kuvien määrä Vilperin hashtagilla tulisi varmasti nousemaan.

Toisena uutena mahdollisena kanavana voisi toimia YouTube. Sinne voisi lisätä videoesittelyt kuntosalista ja esimerkiksi ryhmäliikunnoista. Videoiden ei tarvitsisi olla kovin pitkiä, vaan sellaisia, joita voisi jakaa myös Facebookissa sekä Internet-sivuilla. Facebookiin ja Instagramiin voi tietenkin lisätä suoraankin videoita, joten jos YouTubeen käyttö jää muuten vähäiseksi, sen voi korvata tuottamalla videoita muissa kanavissa.

Instagram olisi siis hyvä lisä sosiaalisen median osalta Vilperille. YouTubea voisi oikeastaan miettiä sen jälkeen, kun Instagram on otettu haltuun. Yrityksen resurssit ovat kuitenkin rajalliset sosiaalisen median osalta, sillä siitä vastaa pääasiassa toinen yrittäjistä yksinään. Aikaa on siis rajallisesti käytettävissä usean kanavan hallinnointia ajatellen. Parempi tapa on valita pari kanavaa, joihin panostetaan kunnolla, jotta niistä saadaan kaikki hyöty käyttöön.

Sosiaalisen median tavoitteet voivat olla joko numeerisia tai laadullisia tavoitteita. Numeeristen tavoitteiden perustana voi olla esimerkiksi asiakkaiden yhteydenottojen määrän lisääminen, uusien kohderyhmien tavoittaminen internetsivujen kävijämääriä kasvattamalla, yrityksen tuominen esille mahdollisimman monelle tai reklamaatioiden määrän vähentäminen sosiaalisen median avulla. Laadullisia tavoitteita ovat esimerkiksi pyrkimys saamaan näkyvyyttä ja tunnettavuutta, todistaa yrityksen palveluasenne ja saada asiantuntijamainen kuva yrityksestä. Lisäksi voidaan pyrkiä suoraan vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa sekä

kohentamaan asiakaspalvelun laatua. Tavoitteet voivat olla lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Pitkän tähtäimen tavoitteet kuuluvat kokonaiskuvan ohjaukseen. Sen sijaan lyhyen tähtäimen tavoitteet ovat osa päivittäisen tekemisen ohjausta. Pitkän tähtäimen tavoitteille on hyvä asettaa myös välitavoitteita. Esimerkiksi vuosimyynnin kasvattamisen ollessa tavoitteena, voidaan asettaa välitavoitteita kuukausittaiselle myynnille. (Siniaalto 2014, 26–28.) Taulukossa 4 on eriteltyä erilaisia sosiaalisen median tavoitteita ja mittareita.

Taulukko 4. Tavoitteet ja mittarit (Siniaalto 2014, 29).

Tavoite	Mahdolliset mittarit
Näkyvyys	Tykkääjämäärä, seuraajamäärä, sisällön jakojen määrä, kattavuus, tavoitetut silmäparit
Tunnettuus	Tykkääjämäärä, seuraajamäärä, suosittelut, erillisen tutkimuksen top of mind
Mielikuvan parantuminen	Sitoutumisaste (esimerkiksi Facebookissa yhteenlasketut reaktiot/julkaisut), suosittelut, kommentit (määrä ja laatu)
Kysynnän kasvu	Somekanavien kautta tulleet sivusto- tai verkkokauppavierailut, yhteydenotot, tarjouspyynnöt, uutiskirjetilaukset ja niin edelleen
Myynnin kasvu	Somekanavien kautta tulleet suorat kauppaan johtaneet toimenpiteet. Tämän lisäksi tarvitaan vertailudataa myyntiin ennen somemarkkinoinnin toimenpiteitä. Huom! Kaikki kauppa ei tule suoraan somekanavista, vaan läsnäololla luodaan asiantuntijakuvaa/luottamusta, jonka jälkeen asiakas tulee verkkosivustolle suoran osoitteen kautta ja suorittaa mitattavan toimenpiteen
Palvelun parantuminen	Somekanavien kautta tulleen palautteen laatu: negatiiviset versus positiiviset, suositukset
Asiakastytyväisyyden parantuminen	Somekanavien kautta tulleen palautteen laatu: negatiiviset versus positiiviset, suositukset, somekanavien kautta tulleet toistuvat ostokset/yhteydenotot Huomaa: Mittaa myös, mikäli ensimmäinen reaktio on tullut somekanavien kautta ja sama asiakas ottaa yhteyttä uudelleen

Vilperissä sosiaalisen median osalta tavoitteisiin voitaisiin asettaa Facebook -sivuista tykkäneiden määrän kasvattamisen. Myös Instagram -sivuille voisi asettaa seuraajamäärään asetetun tavoitteen. Vilperin Facebookissa saamat arvostelut ovat olleet positiivisia 4,9/5,0, mutta toisaalta niitä ei ole annettu kuin kahdeksan. Tavoitteeksi voisi kuitenkin asettaa arvostelujen asiakastytyväisyyden säilymisen yhtä hyvänä Facebook arvosteluissa. Lisäksi tavoitteeksi voisi asettaa ihmisten reaktiomäärien kasvattamisen julkaisuissa. Vilperin julkaisuille tulisi enemmän näkyvyyttä Facebookissa, kun ihmiset tykkäisivät, kommentoisivat ja jakaisivat julkaisuja lisää. Osassa julkaisuissa voitaisiin kehottaa ihmisiä reagoimaan julkaisuun. Tämä toimisi erityisesti arvonnoissa.

Sosiaalisen median markkinointi on toteuttava huolellisesti, sillä ihmisiä ei kiinnosta markkinointi, jossa ei ole hyödyllistä tai viihdyttävää sisältöä. Lisäksi on

tärkeää ajatella asiakkaan näkökulmasta. Itsekään tuskin olisi kiinnostunut sivuista, joiden sisältö on virheellistä tai huonolaatuista. (Suomen Digimarkkinointi 2015.)

Vilperin Facebookiin tekemät julkaisut ovat olleet hyödyllisiä, ja niissä on kerrottu esimerkiksi tarjouksista ja tiedotettu ryhmäliikunnoista ja aukioloaikoihin liittyvistä muutoksista. Sisällön viihdyttävyyteen voisi vielä panostaa, ja sitä onkin kehitetty ottamalla arvonnat käyttöön. Viihdyttävyyttä voisi lisätä esimerkiksi lyhyiden videoiden muodossa, joissa voitaisiin esitellä esimerkiksi kuntosalilaitteita tai muita kuntosalin tarjoamia palveluja.

## **6.5 Henkilöstö ja asiakkaat**

Osaava henkilökunta on merkittävässä roolissa asiakassuhteiden muodostumisen ja hoitamisen kannalta. Sisäisen markkinoinnin pyrkimyksenä on saada henkilöstö motivoitumaan tekemään kullekin osoitettuja työtehtäviä ja saada kokemaan hänen tekemä työ arvokkaaksi. Jos työntekijä ei koe olevansa tarpeellinen, hän voi muodostua ongelmaksi asiakkuuksien ja muun henkilökunnan suhteen. Sisäinen markkinointi on siis perustana ulkoiselle markkinoinnille. Sen avulla saadaan luotua hyvä ilmapiiri työyhteisön sisälle. Henkilöstön myyntimotivaatio pysyy korkeana, kun heihin luotetaan ja tehdylle työlle annetaan arvoa. Tämä lisää tyytyväisten asiakkaiden määrää, mikä puolestaan parantaa samalla palvelun laatua. Hyvin toteutetusta sisäisestä markkinoinnista hyötyvät niin asiakkaat kuin yrityksen työntekijät ja johtoporras. (Lahtinen & Isoviita 1998, 264.)

Markkinointihenkisyyttä esiintyy organisaation lisäksi myös yksilötasolla. Yksilötason markkinoinnista voi tulla mieleen viimeisen päälle huolitellut naiset tai miehet, jotka korostavat puheissaan mainontaa ja brändin merkitystä, joihin voi olla vaikea samaistua. Organisaation kannalta yksilön markkinointihenkisyys on kuitenkin tärkeää. Se on yritykselle inhimillinen menestystekijä, se ei ole ”helppohelppoisuutta”. (Tikkanen, Aspara & Parviainen 2007, 119–120.)

Vilperissä työskenteli tutkimusta tehdessä yksi työntekijä kirkonkylän salilla ja toinen yrittäjistä Ylämyllyn salilla, joten henkilökuntaa ei ole paljoa. Kirkonkylän salin toiminnan päättymisen jälkeen varsinaisia työntekijöitä ei jää yrittäjän lisäksi. Tämän takia sisäistä markkinointia on vaikea toteuttaa yrityksen sisällä. Markkinointihenkisyys ja palvelun laatu ovat siis yrittäjän omasta tekemisestä kiinni. Asiakkaista ja asiakkuuksista kerron segmentointia ja asiakkuuksia koskevassa luvussa.

## 6.6 Toimintatavat ja prosessit

Yrityksen prosessien yhtenäistäminen tiettyjä linjauksia noudattavaksi lisää asiakkaalle välittyvää laatua ja turvallisuutta. Lisäksi henkilöstön keskuudessa varmuus toimintoihin liittyen kasvaa. Prosessit myös selkeytyvät ja järjestys paranee, mikä antaa hyvän pohjan asiakastapaamisten laadulle. Asiakaskohtaamisiin voidaan käyttää enemmän aikaa, kun prosessit tunnetaan, ja niistä voidaan muokata yksilöllisempiä. Asiakaspalvelussa laadun perustana ovat muun muassa yhteisesti omaksutut arvot, koulutukset, kannustava palkkaus ja hyvä perehdytys. Parhaiten yrityksen toimintaa arvioi asiakas, joka voi analysoida yrityksen toimintaa todella tarkasti yleisen ilmapiirin ja palvelukulttuurin suhteen. (Nieminen 2004, 61.)

Tyytyväinen asiakas on perustana yritystoiminnalle, oli kyseessä sitten tuotteita tai palveluita myyvä yritys. Asiakkaan kokema tyytyväisyys on erityisesti palvelualalla yksilökohtaista. Osa asiakkaista kokee palvelun laadun hyväksi, mutta osan mielestä siinä olisi kehitettävää. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten selvittämisen avulla yritys voi tehdä toiminnastaan asiakkaiden tarpeiden mukaan ohjautuvan, mikä puolestaan on hyvä kilpailuetu markkinoilla. Asiakastyytyväisyydestä kerrotaan harvemmin kuin tyytymättömyydestä. Tutkimuksen mukaan asiakas kertoo tyytyväisyydestä kolmelle, mutta tyytymättömyydestään sen sijaan yhdelletoista. (Anttila & Iltanen 2004, 50–51.)

Vuorovaikutuksen toimivuudella on suuri merkitys siihen, millaiseksi asiakas kokee palvelun laadun. Pelkästään asiakaspalveluhenkilöstö ei vaikuta laatuun,

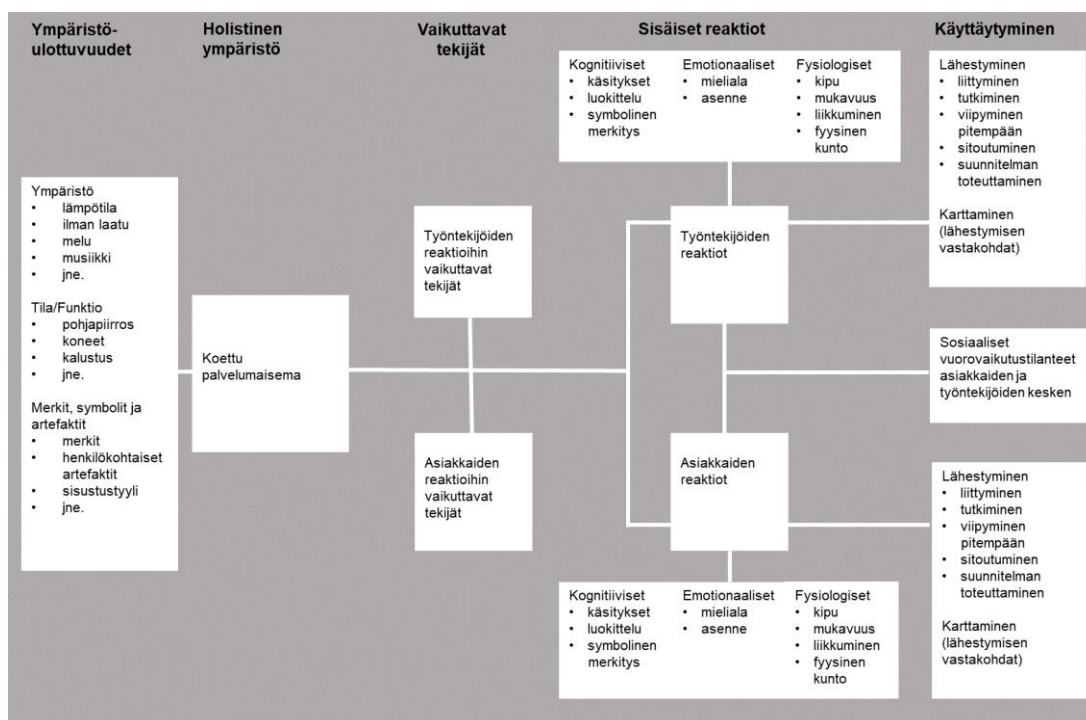
vaan siihen vaikuttaa kaikki työntekijät, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä. Henkilöstön lisäksi palvelun laatuun vaikuttavia vuorovaikutustekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen jonotusjärjestelmät, automaattit ja lomakkeet. Myös muut asiakkaat voivat vaikuttaa laatukokemukseen, esimerkiksi huonosti muita asiakkaita kohtaan käyttäytyvä asiakas. Laadun taso kärsii, mikäli jokin edellä mainituista tekijöistä koetaan hankalaksi tai epämiellyttäväksi. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 44–45.)

Toimintatavat ja prosessit eivät ole Vilperissä monimutkaisia. Kuntosalikortti hankitaan kuntosalin vastaanototiskiltä. Kortin hankinnan jälkeen asiakas käy lataamassa korttiin lisää aikaa tarpeen mukaan toimipisteellä. Lisääjän lataaminen korttiin onnistuu nopeasti vastaanotossa, sillä jonoja asiointiin ei yleensä ole. Erilisiä vuoronumeroja tai jonotusjärjestelmiä ei siis tarvita. Ryhmäliikuntoihin ilmoittautuminen ennakkoon onnistuu puhelimitse, mikä on sujuva tapa. Tunneille voi tuki myös ilmoittautua paikan päällä.

Asiointia sujuvoitaisi saatavuutta koskevassa luvussa mainitsemani verkko-kauppa, jossa olisi mahdollista päivittää kuntosalikortti. Näin ollen asiakkaan ei tarvitsisi aina käydä lataamassa korttia toimipisteellä.

## **6.7 Palveluympäristö**

Yritys tarjoaa palveluitaan ympäristössä, joka on osin sen suunnittelema. Aina yritys ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan palveluympäristöön, esimerkiksi säähän tai siihen että palvelu tarjotaan asiakkaan luona. Palveluntarjoajan tulisi suunnitella palveluympäristö hyvin, jotta hallitsemattomien tekijöiden määrä olisi mahdollisimman pieni. (Grönroos 2009, 432.) Kuvio 2 kuvaa palveluprosessin muodostamaa maisemaa.



Kuvio 2. Palvelumaisemamalli (Grönroos 2009, 433).

Palvelutapaamiset ja niissä tapahtuva asiakkaiden ja henkilöstön välinen vuorovaikutus tapahtuvat tässä maisemassa. Asiakkaat ja yrityksen henkilöstö eivät kuulu palvelumaisemaan, mutta sillä on vaikutusta heidän käyttäytymiseen. Malli toimii perustana palveluympäristön ymmärtämiselle, vaikka sitä onkin kritisoitu siinä osallisina olevien ihmisten puuttumisen takia. Arvostelijoiden mielestä fyysinen palveluympäristö koostuu ihmisistä, koska juuri he toimivat siinä ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Se koetaan myös liian välineelliseksi, ja siitä puuttuvat esimerkiksi sosiaaliset vuorovaikutustilanteet sekä kulttuuriin liittyvät käsitykset ja kokemukset. Huolimatta puutteistaan mallista voidaan todeta, mitä eri tekijöitä yrityksen tulee huomioida suunnitellessaan fyysistä palveluympäristöä. (Grönroos 2009, 433–434.)

Vilperi tarjoaa kuntosalipalveluita omissa toimitiloissaan, joten yritys voi hallita hyvin palveluympäristöään. Kuntosalin palveluympäristön toimivuuteen vaikuttavat laitteiden sijoittaminen, mitä laitteita löytyy mistäkin kohtaa. Vilperissä painopakalaitteet on sijoitettu yläkertaan ja vapaat painot ja levypainot vaativat laitteet alakertaan. Tämän jaottelun avulla eri tyyppiset kuntoilijat jakautuvat hyvin eri osiin kuntosalia ja heidän keskinäinen ilmapiiri säilyy hyvänä. Osa kuntoilijoista saattaa esimerkiksi haluta kuntoilla rauhassa ilman, että tarvitsee kuunnella

painojen kolistelua. Kuntosalilla asiakkaiden välinen ilmapiiri on keskeisessä roolissa siinä, että kaikilla kuntoilijoilla on mukavaa treenata salilla. Ylämyllyn Vilperi on sisustettu neutraalisti, ja se on viihtyisä monenlaiselle kuntoilijalle

## **7 Segmentointi ja asiakkuudet**

### **7.1 Segmentointi**

Markkinointiratkaisujen perustana on asiakaskohderyhmien ja niiden ominaisuuksien määrittely, eli segmentointi. Yrityksen ei kannata tarkastella kaikkia potentiaalisia asiakkaita yhtenä ryhmänä, vaan ne kannattaa jakaa pienempiin homogeenisiin ryhmiin. Segmentoinnin avulla pystytään kohdistamaan tarjonta parhaimman tuloksen tuovalle kohderyhmälle. On siis mahdollista päästä parempaan tulokseen kuin mitä se olisi, jos tarjonta kohdistettaisiin kaikille potentiaalisille asiakasryhmille. (Rope 2005b, 153–154.)

Segmenttejä voidaan jakaa ryhmiin demografisten tekijöiden, tarpeen tai käyttäytymisen perusteella. Demografisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä ja sukupuoli. Näiden tekijöiden perusteella ryhmä on helppo määritellä, mutta kaikki ryhmään kuuluvat eivät oletettavasti ole kiinnostuneita samoista asioista. Tarveryhmät jaetaan puolestaan eri tarpeiden perusteella. Tarve voi olla esimerkiksi tarve henkilökohtaiselle palvelulle. Eri tarveryhmistä olisi hyvä tunnistaa myös psyko- tai demografisia piirteitä, kuten koulutus- ja tulotaso. Käyttäytymisryhmiin asiakkaat lokeroidaan todellisen käyttäytymisen perusteella. Kuntosalilla ryhmänä voisi olla esimerkiksi joka vuosi kahdentoista kuukauden kuntosalikortin ostavat aktiivisesti treenaavat henkilöt. (Kotler 2005, 130.)

Vilperille otollisimpien kohderyhmien määrittely on haasteellista, koska kuntosali on suunnattu käytännössä kaikille kuntoilijoille soveltuvaksi, eli potentiaalisia asiakkaita ovat lähes kaikki markkina-alueen asukkaat. Eläkeläiset kohderyhmänä ovat helppoiten eriteltävissä heillä käytössä olevan päiväkortin avulla. Päiväkortti on suunnattu pelkästään eläkeläisille, ja muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta

eläkeläisillä on käytössään päiväkortit. Iän tai sukupuolen perusteella kohderyhmien määrittely ei ole olennaista, koska salilla käy sen suuntauksen mukaisesti monen tasoista kuntoilijaa eri ikä- ja sukupuoliryhmien sisällä. Lisäksi kuntosalia ei ole suunnattu erikseen miehille eikä naisille tai tietynikäisille. Sen sijaan kohderyhmiä voitaisiin määritellä treeniaktiivisuuden mukaan, esimerkiksi käyntikerrojen perusteella. Tällä tavalla kuntosalikävijöistä saataisiin erotettua aktiivitreenaajien ryhmä. Toisaalta aktiivitreenaajien ryhmään voi kuulua myös eläkeläisiä, joiden tarpeet voivat olla erilaisia kuin parikymppisellä salikävijällä.

Vilperin asiakkaista saadaan siis eroteltua eri segmenttejä, mutta on haasteellista valita niiden joukosta ne ryhmät, joihin kannattaisi keskittää voimavaroja eniten. Parhain tapa tässä tilanteessa on pyrkiä palvelemaan kaikkia kohderyhmiä tasa-vertaisesti, esimerkiksi huomioida palautteissa eri ikäisten ja tasoisten kuntoilijoiden toiveita ja palautteita tasapuolisesti. Näin kuntosali saadaan vastaamaan kaikkien kohderyhmien tarpeita.

## **7.2 Asiakkuuksien hallinta**

Yritykselle kustannustehokkaampi tapa myynnin kasvattamiseen on jo olemassa olevien asiakkaiden myynnin kasvattaminen kuin sen lisääminen uusasiakashankinnan avulla. Menetyksiä asiakkaiden suhteen kuitenkin tulee, joten uusien asiakkaiden hankintaakin tarvitaan. Yrityksessä tulisikin käyttää riittävästi aikaa myös potentiaalisten asiakkaiden määrittämiseen ja tavoitteluun. Sitoutunut henkilökunta on hyvä tuki uusasiakashankinnassa. Siksi henkilökuntaa tulisikin palkita uusien asiakkuuksien kehittymisistä. (Bergström & Leppänen 2013, 474.)

Kuntosali Vilperissä myynnin kasvattaminen nykyisten asiakkaiden osalta on melko haasteellista, koska itse yrityksellä ei ole tällä hetkellä valikoimissa kuin pelkkiä kuntosalikortteja, joiden hinta pysyttelee suurin piirtein samana joka kuukausi tarjouskampanjoita lukuun ottamatta. Myyntiä pystyttäisiin kasvattamaan lisäämällä oheispalveluja kuntosalikortin lisäksi. Palveluja voisivat olla aiemmin mainitsemani pt -palvelut, joita voisi sisällyttää lisähinnalla kuntosalikorttiin tai myydä erikseenkin. Myös ryhmäliikuntojen avulla saataisiin kasvatettua myyntiä.

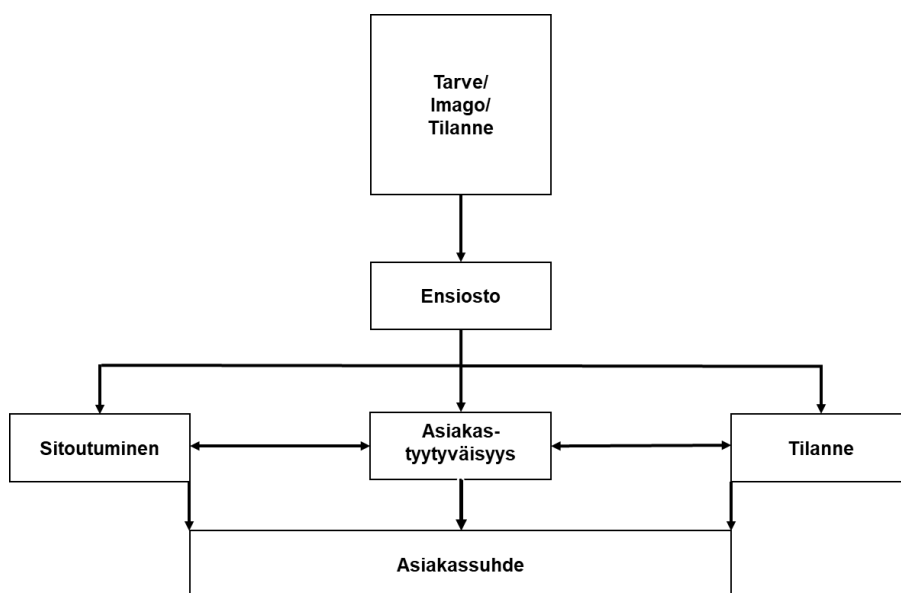


Lisäksi myyntiä olisi mahdollista kasvattaa pyrkimällä sitouttamaan asiakkaita käymään salilla ympäri vuoden, jotta asiakkailta saataisiin tuottoja koko vuoden ajalta. Esimerkiksi kesäisin monella saliharrastajalla voi tulla jopa useamman kuukauden tauko salilla käymisestä, jolloin he eivät hanki korttia salille.

Potentiaalisia asiakkaita olisi varmasti saatavilla melko tasaisesti eri kohderyhmistä. Uusien asiakkaiden hankinnassa voidaan keskittyä melko tasaisesti kaikkiin kohderyhmiin, sillä kuntosali on suunnattu monen tasoiselle harrastajalle. Eläkeläiset voisi kuitenkin olla sellainen kohderyhmä, johon voisi panostaa nykyistä enemmän. Heitä olisi mahdollista saada kuntosalille lisää esimerkiksi opastettujen kuntosaliryhmien avulla. Monella eläkeläisellä voi olla pitkä tauko kuntosalilla käymisestä. Voi olla, että he ovat aloittamassa saliharrastusta uudelleen eläköidyttyä, sillä heillä on sen vuoksi enemmän aikaa harrastuksiin. Tauon tai kokemattomuuden takia he kaipaisivat opastusta, miten laitteissa tehdään liikkeit oikein. Eläkeläisten osalta ”puskaradio” toimii hyvin, sillä moni eläkeläinen on saanut houkuteltua myös ystäviään kuntosalille. Tämän takia kuntoilijoita voisi tulla salille kohderyhmästä lisää melko pienelläkin mainostamisella, kun sana saatavilla olevasta opastuksesta lähtisi liikkeelle. Myös eläkeläisille suunnattua päiväkorttia voisi tuoda markkinoinnissa nykyistä enemmän esille. Kortin hinta on kilpailukykyinen (20 €/kk) ja sen käyntiaika on monelle eläkeläiselle suotuisa (klo 05.00-14.00). Eläkeläiset ovat kohderyhmänä tulevaisuudessa yhä suurempi väestön ikääntyessä Pohjois-Karjalassa, joten potentiaalisten asiakkaiden määrä tässä ryhmässä tulee kasvamaan.

Opastukselle voisi olla kysyntää myös muissa kohderyhmissä, kuten nuorien osalta, jotka ovat aloittamassa kuntosalilla käymistä tai ylipäätään kuntosalilla käymisen aloittamista miettivien keskuudessa iästä riippumatta. Opastettuja kuntosaliryhmiä on järjestetty Vilperissä aiemmin. Uskoisin että niille olisi kuitenkin yhä kysyntää, ja kaksikin eri tyylistä kuntosaliryhmää, esimerkiksi yksi ilta-aikaan ja yksi aamuisin, olisivat hyvä lisä peruskuntosalipalveluiden rinnalla.

Asiakassuhteiden ylläpitäminen on perustana yrityksen menestymiselle tulevaisuudessa. Markkinointia tulisi tämän takia myös kohdistaa jo olemassa oleviin asiakkaisiin uusien asiakkaiden lisäksi. Kuvio 3 kuvaa, miten asiakkuus syntyy.



Kuvio 3. Asiakkuusmalli (Rope 2005a, 174).

Kaikkiin kolmeen asiakkuuteen johtavaan tekijään (tarve, imago ja tilanne) tulisi kiinnittää huomiota markkinoinnissa. Olennaisinta kuitenkin on, miten saadaan muodostettua pysyvä asiakkuus uuden asiakkaan kanssa. (Rope 2005a, 173–174.)

Vilperissä markkinointia on kohdistettu olemassa oleville asiakkaille yrityksen toimipisteisiin sijoitetulla mainoksilla, joissa kerrotaan tarjouskampanjoista. Toimipisteissä tapahtuva mainonta kohdistuu samalla myös uusiin asiakkaisiin, jotka tulevat tiedustelemaan kuntosalikorttia Vilperiin. Myös Facebookissa ja Internet-sivuilla kohdistetaan markkinointia sekä olemassa oleviin, että uusiin asiakkaisiin. Sivustoja seuraa nykyisten asiakkaiden lisäksi myös potentiaaliset uudet asiakkaat. Täysin olemassa oleville asiakkaille kohdistettua markkinointia on, kun henkilökunta kertoo asiakkaille voimaan tulleesta uudesta tarjouksesta. Suullisen tiedottamisen lisäksi rinnalle voitaisiin mieltä tekstiviestitse tai sähköpostitse tapahtuvaa tiedottamista yrityksen tarjouksista nykyisille asiakkaille. Tämän myötä asiakkaille välittyisi henkilökohtaisempi kuva asiakkuuden hoitamisesta, kun heille tiedotettaisiin asioista henkilökohtaisesti. Asiakkaille tulisi tarjota mahdollisuus myös kieltää heihin kohdistuvat mainonta, sillä kaikki eivät välttämättä halua sähköpostiin tai puhelimeen markkinointiviestejä.

Kyky johtaa ja hoitaa asiakkuuksia ovat perustana yrityksen menestymiselle. Työ asiakkuuksien kanssa on määrätietoista toimintaa. Henkilöstön sitoutuminen yhteiseen toimintamalliin asiakkuuksien suhteen on tärkeää, jotta yritys voi saavuttaa tavoittelemansa päämäärät. Yrityksen toimialan asiakasmarkkinoiden ja jo olemassa olevien asiakassuhteiden kehityksen jatkuva seuranta on tärkeää, jotta pysyviä asiakkuuksia pystytään muodostamaan ja johtamaan. Tavoitteena yrityksellä voi olla asiakkuuksien suhteen esimerkiksi asiakaskannan ja asiakassuhteiden kehittäminen, uusasiakashankinta tai asiakaskannattavuuden parantaminen. On tärkeää, että yrityksen yleinen visio on yhtenäinen asiakasvision kanssa. Asiakasvisio on yrityksen visio siitä, millaisia asiakkaita yrityksellä on tai millaisia se tavoittelee asiakkaiksi tulevaisuudessa. Se voi myös kertoa asiakkaiden aseman yrityksen toiminnassa, joissakin yrityksissä asiakkaat voivat olla tiiviistikin mukana yrityksen toiminnan kehittämisessä, esimerkiksi tuotekehityksessä. Asiakasvision avulla voidaan kohentaa myös asiakaskannattavuutta. (Viitala & Jylhä 2014, 87–88.)

Tavoitteena Vilperillä on uusien asiakkaiden hankinta ja jo olemassa olevien asiakkuuksien ylläpitäminen, mutta mitään tarkempia tavoitteita osa-alueiden osalta ei ole asetettu, esimerkiksi asiakasmäärätavoitetta (Hirvonen 2018.) Jonkinlainen asiakasmäärätavoite olisi toisaalta hyvä asia, sillä markkinointiviestinnän toimenpiteiden tehokkuutta voitaisiin mitata asiakasmäärien kehittymisen näkökulmasta. Esimerkiksi yksittäisen tarjouskampanjan tavoitteeksi voitaisiin asettaa asiakasmäärän nouseminen tietyllä määrällä.

Vilperi on suunnattu kaiken tasoille kuntoilijoille. Asiakasvisiossa ei täten ole tarkkoja rajoituksia siitä millaisia asiakkaita yrityksellä on ja millaisia se tulee jatkossa tavoittelemaan asiakkaikseen. Lähes kaikki markkina-alueen asukkaat kuuluvat siis mahdollisten tulevien asiakkaiden joukkoon.

Asiakassuhteiden seurannassa tarkkaillaan asiakastytyvääsyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta. Mitattavia asioita varten määritellään keinot, joilla voidaan seurata niiden kehittymistä. Myös projekteja tai tutkimuksia voidaan toteuttaa, mikäli on tarvetta syvällisemmälle tiedolle, esimerkiksi asiakastytyvääsyyden suhteen. (Bergström & Leppänen 2013, 484.)

### 7.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden seurannan avulla pystytään kehittämään ajoissa esimerkiksi uusia palvelutapoja, kun huomataan, ettei jokin asia toimi yrityksessä. Seuranta asiakastyytyväisyydessä toteutetaan asiakkailta tulevan palautteiden avulla. Palautteet voivat olla esimerkiksi kehitysehdotuksia, valituksia tai positiivista palautetta. Yrityksellä tulisi olla useita eri palautekanavia, jotta palautteen antaminen olisi asiakkaalle helppoa. Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata myös tutkimusten avulla. Asiakastyytyväisyystutkimuksen kohteena voi olla tyytyväisyys henkilökuntaan, tuotteeseen, tukijärjestelmiin (esimerkiksi internet -sivuihin) ja palveluympäristöön (esimerkiksi toimitilojen siisteys). (Bergström & Leppänen 2013, 484–485.)

Vilperissä asiakastyytyväisyyttä seurataan palautteiden ja kehitysehdotuksien avulla. Palautteita ja kehitysehdotuksia voi antaa kuntosalilla suoraan henkilökunnalle tai jättää vastaanoton läheisyydessä sijaitsevaan palautelaatikkoon. Lisäksi palautteiden ja kehitysehdotuksien osalta voi olla yhteydessä henkilökuntaan sähköpostitse ja puhelimitse. Palautteen antaminen on asiakkaille helppoa, sillä kanavia on useita. Asiakastyytyväisyystutkimusta Vilperissä ei ole suoritettu, mutta tämän työn tukena tehdyt haastattelut tutkivat asiakastyytyväisyyttä. Jatkossa Vilperissä voitaisiin toteuttaa laajempi asiakastyytyväisyystutkimus, jossa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden määrä olisi suurempi. Tutkimus voisi tällöin olla kyselylomakkeeseen pohjautuva, joka toteutettaisiin joko sähköisesti tai kirjallisesti.

Yleisesti laatua on kaikki, minkä ihmiset kokevat laaduksi. Laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Tekninen ulottuvuus viestii itse tuotteen tai palvelun laadusta, kun taas toiminnallinen siitä, millä tavalla tuote tai palvelu on tarjottu asiakkaalle. Molemmat ulottuvuudet muodostavat yhdessä kokonaislaadun. Voi olla, että asiakas on ollut tyytyväinen palvelun tekniseen laatuun, mutta toiminnallinen ulottuvuus on ollut huonoa. Esimerkiksi reklamaation käsittelyn lopputulos on ollut hyvä. Asiakas on voinut saada häntä tyydyttävän

korvauksen yritykseltä, mutta reklamaation käsittelyssä on mennyt asiakkaan mielestä liian kauan. Laatu on yritykselle yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Usein yritykset kiinnittävät liikaa huomiota tekniseen laatuun. Nykyään pelkällä teknisellä laadulla on vaikea menestyä, koska kilpailijoiden on melko helppoa päästä samaan tekniseen lopputulokseen. Toiminnallinen laatu ratkaisee tilanteessa, jossa tekniset ominaisuudet ovat tasoissa kilpailijoiden kanssa, esimerkiksi vuorovaikutustilanteiden hoitamisen taso. Kilpailijat voi siis päihittää tarjoamalla toiminnalliselta laadultaan parempia palveluja. Teknistä laatua ei kuitenkaan pidä unohtaa, vaan sen tulee olla riittävällä tasolla suhteessa yrityksen strategiaan sekä asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin nähden. (Grönroos 2009, 100–104.)

Vilperissä tekniseen laatuun kuuluu kuntosalilaitteet ja muut kuntosalin tarjoamat palvelut. Yrityksen strategiaan ja asiakkaiden tarpeisiin nähden tekninen laatu on riittävällä tasolla. Se on lähes tasoissa kilpailijoihin nähden, vaikka he ovat palvelujen osalta jonkin verran monipuolisempia.

Toiminnallista laatua puolestaan ovat esimerkiksi asiointinjoustavuus ja palautteiden käsittely. Asiointi Vilperissä on joustavaa, koska esimerkiksi kuntosalikortin lataamisesta voidaan sopia tarvittaessa tilannekohtaisesti, ellei asiakas pääse käymään kuntosalilla vastaanoton ollessa avoinna. Aukioloajat vastaanotossa eivät ole aivan niin kattavat kuin pääkilpailijalla Ylämyllyllä, mutta kaikkiin kilpailijoihin verrattuna aukioloajat ovat kilpailukykyiset.

Teknisen laadun sijaan Vilperin kannattaisi panostaa entistä enemmän toiminnalliseen laatuun, sillä teknisen laadun saaminen täysin kilpailijan tasolle vaatisi mittavia investointeja. Toiminnallista laatua sen pystyisi parantamaan pienemmillä investoinneilla. Sitä voisi kehittää muokkaamalla palvelua entistä henkilökohtaisemmalle tasolle, mikä onnistuisi Vilperissä hyvin, sillä asiakkaiden lukumäärä ei ole niin suuri kuin kilpailijoilla. Henkilökohtaista palvelua olisi esimerkiksi aiemmin mainitsemani suora tiedottaminen asiakkaille. Myös palautteisiin ja kehitysehdotuksiin liittyvää reagoimattomuutta voisi parantaa, sillä osassa haastatteluista tuli ilmi, että palautteiden käsittelyssä on mennyt välillä pitkiäkin aikoja. Jos palautteen antaja tiedetään nimeltä, hänelle voitaisiin ilmoittaa henkilökohtaisesti, kun

palaute on käsitelty tai kehitysehdotus toteutettu. Tämä tekisi myös palvelusta henkilökohtaisempaa.

Pitkissä asiakkuuksissa kriittisten asiakaskohtaamisten tunnistaminen on tärkeää, sillä vankatkin asiakassuhteet voivat ajautua ongelmiin kriittisen kohtaamisen takia. Tilanne voi liittyä yksittäiseen tekijään tai myös asiakkuuden kokonaishallintaan. Asiakkaiden kanssa tekemisissä oleville henkilöille tulisi yrityksen toimesta korostaa kriittisten tilanteiden merkitystä ja että ilmenevistä ongelmista tiedotettaisiin heti niiden sattuessa. Kriittisten tapaamisien hoitoa varten yrityksellä tulisi olla tukimekanismi, josta saa apua ongelmatilanteissa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 108.)

Vilperissä kriittiset tilanteet ovat johtuneet useimmiten kuntosalikorttien toimivuuteen liittyvistä ongelmista. Kuntosalikortissa on ollut jotain vikaa, jonka takia se ei ole toiminut. Tämän takia asiakas ei ole päässyt kuntosalille haluamallaan ajalla. Tällaisissa ongelmatilanteissa on kuitenkin päästy molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun, jonka myötä asiakas on pysynyt yrityksen asiakkaana. Kritiikkiä on myös tullut liittyen kuntosalilaitteisiin. Tällaisen kritiikin myötä asiakassuhteet eivät ole olleet usein vaakalaudalla, vaan kritiikki on ollut lähinnä kehitysehdotus tai ilmoitus kuntosalilaitteesta ilmenneestä viasta. Kaikkiaan kriittisiä tilanteita Vilperissä on harvoin. Kriittisten tilanteiden vähäisen määrän sekä yrityksen koon takia erilliselle tukimekanismille ei ole tarvetta.

#### **7.4 Asiakasuskollisuus**

Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus eivät aina kulje käsi kädessä. Tyytymättömän asiakas voi asioida yrityksessä, koska parempaa ei ole saatavilla lähitöllä. Tällaiset asiakkaat voivat helposti lähteä, mikäli parempi vaihtoehto tulee saataville. Asiakasuskollisuutta voidaan mitata esimerkiksi myyntimäärän, ostotheyden, asiakasvaihtuvuuden ja asiakassuhteen keston avulla. Uskolliset asiakkaat voivat olla koko ajan yhtä yritystä suosivia, uskollisia tietyn ajan jollekin merkille ja asiointiyritysten vaihtajia, joilla on muutama yritys, joissa he asioivat.

Sellaisiakin asiakkaita on, jotka eivät ole uskollisia yhdellekään toimijalle. Uskollisuuteen vaikuttavat monet tekijät, kuten tuttu henkilökunta tai että yritys edustaa arvoja tai toimintatapoja, joihin asiakas voi samaistua. Ostoususkollisuuden parantamiseksi voidaan kehittää esimerkiksi kanta-asiakasohjelmia. Pitkät asiakassuhteet voivat olla myös kannattamattomia, jos niihin liittyy etuja, jotka heikentävät asiakaskannattavuutta. Useimmiten asiakkaat eivät ole valmiita luopumaan eduista, jotka heille on kerran myönnetty. (Bergström & Leppänen 2013, 488–490.)

Asiakasuskollisuutta ei ole mitattu Vilperissä asiakaskohtaisesti. Siitä voisi olla hyötyä, jos yritykselle luodaan jossain vaiheessa kanta-asiakasohjelmia, joita yrityksellä ei vielä ole. Asiakkaista pystytään kuitenkin tunnistamaan ne, jotka ovat olleet yrityksen asiakkaita kauan ja käyneet aktiivisesti salilla, sillä he ovat tulleet jo tutuiksi henkilökunnalle. Usein kuntosalikävijöillä on voimassa oleva kortti kerrallaan yhdelle kuntosalille, joten harvempi käy samaan aikaan usealla salilla. Asiakkuus säilyy siis ainakin kortin voimassaoloajan. Ihmiset voivat vuorotellakin välillä sitä, millä salilla käyvät. He voivat esimerkiksi kokeilla jotain toista salia esimerkiksi kuukauden verran, ja palata takaisin tutulle salille. Vilperilläkin tätä tapahtuu molemmin suuntaisesti.

Palvelualalla asiakkaiden ja yrityksen välille muodostuu suhteita. Yksittäinen tapaaminenkin mahdollistaa alustan asiakkaan ja yrityksen väliselle suhteelle. Kun tapaamisia osapuolten välillä on enemmän, heidän välilleen voi muodostua suhde, joka voi lujittua entisestään, mikäli asiakas kokee saavansa kontakteista yritykseen jotain, jonka hän kokee arvokkaaksi itselleen. Arvokkuuden kokeminen ei itsessään tarkoita, että asiakas olisi jo uskollinen yritykselle, mutta se viestii uskollisuudesta. Uskolliset asiakkaat ovat puolestaan melkein joka tilanteessa kannattavia. Yritykselle asiakkuuksien hallinta on tärkeää, jos sen toimintaan sisältyy palveluita. (Grönroos 2009, 30.)

Vilperissä suhde asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu kuntosalikortin kautta. Tapaamiset ovat puolestaan korttien lataamisia. Asiakassuhteet Vilperissä eivät ole kovin tiiviitä, sillä asiakkaita ei edellytetä sitoutumaan kuntosaliin jäsenyyden muodossa. Asiakkaan näkökulmasta tämä on hyvä asia, sillä hän voi kokeilla

kuntosalilla käymistä kuukauden verran ilman kuukautta pidempää sitoutumista. Yrityksen kannalta on puolestaan vaikeampaa saada asiakkaita sitoutumaan yritykseen tiiviisti. Siksi asiakassuhteet voivat olla lyhyitä tai katkonaisia. Useimmissa tapauksissa kuntosalien asiakassuhteet eivät olekaan kovin tiiviitä, vaikka käytössä olisikin jäsenyys. Ellei sitten käytössä ole kanta-asiakas tai muuta järjestelmää, mikä erilaistaisi asiakassuhteen muista esimerkiksi etujen muodossa.

Kanta-asiakkaat segmentoidaan yhdeksi asiakasryhmäksi, jotta kanta-asiakasmarkkinointi pystytään kohdentamaan oikein. Yrityksen tulee määrittää kriteerit, joiden perusteella kanta-asiakkaat valitaan. Kriteereiden valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, toimiala, asiakkaiden määrä ja niiden jakautuminen kannattavuuden ja uskollisuuden mukaan. Myös asiakkaiden heterogeenisyys sekä saatavilla oleva informaatio kanta-asiakkaista ovat kriteerien määrittämiseen vaikuttavia tekijöitä. On tärkeää, että kriteerit ovat linjassa yrityksen muiden segmentointiratkaisujen kanssa. Niiden tulee olla myös sellaisia, että ne erottavat selvästi kanta-asiakassegmentin muista. Lisäksi kriteerien pitää pohjautua ostouskollisuuteen, eli kanta-asiakkuus tulee ansaita. Ostouskollisuuden lisäksi kriteereissä tulee huomioida myös asiakkuuden tulevaisuuden tuotto-odotukset. Jos kriteerit ovat väljiä, kanta-asiakassegmentistä tulee laaja. Tällöin se tulee jakaa pienempiin ryhmiin, ja heille kohdistettava markkinointi ja panostussuhteet tulee määritellä ryhmäkohtaisesti. (Pöllänen 1995, 18–19.)

Vilperin kanta-asiakasryhmäksi voitaisiin määritellä ne, jotka ovat ostaneet kahden tai useamman kahdentoista kuukauden kuntosalikortin peräkkäin. Tällaisilla asiakkailla kuntosalikortti on voimassa ympäri vuoden, ja he maksavat kortin koko vuodelle kerralla. Vilperissä tämä on pisin sitoutuminen, sillä jäsenyyksiä ei ole valikoimissa. Kyseinen joukko ei ole kovin suuri, mutta sen takia ryhmä on helposti eroteltavissa. Toisaalta salilla on myös kävijöitä, jotka käyvät kuntosalilla ympäri vuoden lyhyempien korttien muodossa, joten hekin ovat ostouskollisuuden puolesta kanta-asiakkaita. Vuosikortin ostajat kuitenkin osoittavat heti, että he ovat valmiita sitoutumaan kuntosalin toimintaa pidemmäksikin aikaa kerralla. Lisäksi on melko todennäköistä, että kahtena peräkkäisenä vuonna vuosikortin



ostanut tulee jatkossakin ostamaan kyseisen kortin. Tällä pienellä ryhmällä voitaisiin testata, miten kanta-asiakkuus toimisi Vilperissä. Kanta-asiakkuutta voitaisiin myöhemmin laajentaa muihinkin ryhmiin, mikäli se todettaisiin toimivaksi.

Kanta-asiakas markkinointi perustuu yleensä alennuksiin, suhdetoimintaan tai palvelujärjestelmään. Usein kanta-asiakas markkinointi aloitetaan alennusperusteisena, jonka jälkeen sitä kehitetään eteenpäin niin, että se koostuu lopulta kaikesta kolmesta tavasta. (Pöllänen 1995, 22.) Taulukosta 5 tulee esille eri muotojen piirteitä.

Taulukko 5. Kanta-asiakasmarkkinoinnin muotojen eri piirteitä (Pöllänen 1995, 23).

	<b>Alennusperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi</b>	<b>Suhdetoiminta-perusteinen kanta-asiakasmarkkinointi</b>	<b>Palvelujärjestelmä perusteinen kanta-asiakasmarkkinointi</b>
<b>Lisäarvon lähde</b>	Hinta	Yksilöllinen arvostus ja huomiointi	Palvelun toimitustapa
<b>Suunnittelun ja toteutuksen vaatima työmäärä</b>	Alhainen	Keskinkertainen	Suuri
<b>Erileistämismahdollisuus</b>	Vähäinen	Keskinkertainen	Suuri
<b>Saavutettavan sitoutumisen kestävyys</b>	Pieni	Keskinkertainen	Vahva
<b>Onnistumisen edellytykset</b>	Tarkka kannattavuus-seuranta	Hyvät kanta-asiakastiedot	Kyky eriyttää kanta-asiakkaiden palvelujärjestelmä hallitusti muiden asiakkaiden palvelumallista

Vilperissä asiakkaista ei ole saatavilla kovin tarkkoja asiakastietoja, eikä pienellä yrityksellä ole käytettävissä paljoa resursseja kanta-asiakasjärjestelmän luomiseen. Vilperillä ei ole myöskään aiemmin ollut käytössä kanta-asiakkuuksia. Näiden tekijöiden vuoksi Vilperille järkevin vaihtoehto olisi alennusperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi. Kanta-asiakas järjestelmänä käyttöön voitaisiin ottaa kanta-asiakas jäsenyys, jota olisi mahdollista tarjota vähintään kaksi kertaa vuo-

sikortin ostaneelle. Jäsenyys olisi toistaiseksi voimassa oleva, mutta kanta-asiakas voisi irtisanoa jäsenyyden kuukauden irtisanomisajalla. Maksu jäsenyydestä maksettaisiin kuukausittain. Hinta olisi kuukausittain hieman alhaisempi kuin vuosikortissa per kuukausi, eli etuna tässä vaihtoehdossa tulisi kanta-asiakkaalle joustavampi maksaminen sekä edullisempi hinta.

## 7.5 Asiakaskannattavuus

Asiakkaan kannattavuutta mitataan asiakaskohtaisella myynnillä, keskihinnalla, markkinointikustannuksella ja palvelukustannuksella. Kannattavuutta voidaan parantaa myynnin lisäämisellä, hintojen korotuksella tai asiakaskohtaisia kustannuksia alentamalla. Markkinoinnissa tulisi keskittyä tuottavimpiin asiakkaisiin, mutta toisaalta muutkin asiakasryhmät tulisi ottaa huomioon. Eri asiakasryhmille voidaan suunnitella erilaisia markkinointiohjelmia, koska kaikille asiakkaille ei ole mahdollista tarjota samoja etuja. Kannattavuuksia tarkastellessa tulisi huomioida asiakkuuden elinkaari. Tällä hetkellä vähän tuottava opiskelija-asiakas voi tulevaisuudessa olla tuottoisampi. Sama opiskelija voi tulevaisuudessa esimerkiksi saada perheen ja tuoda sen yrityksen asiakkaaksi. (Bergström & Leppänen 2013, 490–492.)

Asiakkaan kannattavuuden määrittäminen voi osoittautua hankalaksi, sillä asiakaskohtaisen katteen selvittämiseksi yrityksen pitäisi pystyä laskemaan tarkka tuotekohtainen hinta. Myöskään asiakaskohtaisten kiinteiden kustannusten määrittäminen ei ole ongelmatonta. Se vaatii valintojen tekemistä kustannusten painotuksen ja kohdennuksen suhteen. Asiakaskannattavuutta mitattaessa on selvitettävä, mitkä asiakassuhteet ja kohderyhmät ovat kannattavia, sillä yrityksen myyntitulot saadaan asiakkailta. Lisäksi tulisi miettiä, miten paljon mihinkin asiakasryhmään panostetaan tulevaisuudessa. (Mäntyneva 2002, 14–15.)

Usein asiakaskannattavuuden kanssa puhutaan myös asiakkuuden arvosta. Verrattuna asiakaskannattavuuden mittaamiseen, asiakkaan arvon määrittäminen tähtää pidempiaikaiseen asiakkuuden tarkasteluun. Siinä annetaan enemmän painoarvoa vuosien aikana asiakkuudesta kertyneeseen tuottoon. Useimmiten

yrietykset pyrkivätkin pitkiin asiakassuhteisiin, joten siinä mielessä asiakkuuden tarkastelu arvonäkökulmasta on kannattavaa. (Mäntyneva 2002, 18.)

Asiakaskohtainen myynti muodostuu Vilperissä kuntosalikortin tyypin perusteella. Yhden asiakkaan kohdalta myyntiä on helpoin tarkastella vuositasolla, sillä esimerkiksi vuosikortin ostajalta ei tule tuottoa kuin yhtenä kuukautena per vuosi. Kustannusten osalta asiakaskohtainen kustannus pysyy samana, sillä kuntosalin kustannukset ovat lähinnä kiinteistöön liittyviä, kuten vesi ja sähkö. Markkinointikustannuksetkin voidaan laskea tasan asiakkaiden kesken, sillä markkinointia on suoritettu tasapuolisesti eri kohderyhmille. Kohderyhmäkohtaisia etuja Vilperillä ei ole lukuun ottamatta eläkeläisille suunnattua päiväkorttia, joka on tavallisen kuukausikortin hintaan verrattuna huomattavasti edullisempi (päiväkortti 20 € per kuukausi ja kuukausikortti 45 €).

Vilperissä kaikki asiakkaat ovat oikeastaan kannattavia, sillä kaikki asiakkaat tuottavat yritykselle jotain ostaessaan kortin. Eri kohderyhmien tuotot ovat kuitenkin eri suuruisia. Kannattavin asiakas olisi sellainen, joka ostaisi joka kuukausittain kuukausikortin. Hänen tuomat vuosituotot olisivat 540 euroa. Vähiten tuottoja puolestaan tuo eläkeläinen, joka ostaa kerralla vuoden mittaisen päiväkortin, joka maksaa 180 euroa. Kerran kuukaudessa kortin uusivat ovat kuitenkin harvassa, sillä moni hyödyntää tarjouskampanjoita, joissa tarjolla on useimmiten kolmen tai kuuden kuukauden kortti edullisemmalla hinnalla. Lisäksi monella kuukausikortin ostajalla saattaa tulla välillä taukoja kuntosalilla käymisestä. Varmin tuotto tulee siis pidemmästä kortista, sillä asiakas maksaa kortin koko vuodelle kerralla. Parhain tuotto tulee puolestaan silloin, kun asiakas uusii kortin kuukausittain. Vilperin toiminta-ajatuksen takia ei ole kuitenkaan järkevää alkaa priorisoimaan ainakaan merkittävästi jotain tiettyä kohderyhmää, vaan kaikkiin asiakasryhmiin tulee keskittyä melko tasapuolisesti.

## **8 Johtopäätökset**

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Kuntosali Vilperin suurin kehityskohde on markkinointiviestintä. Vilperillä on jo oikeastaan käytössä riittävästi viestintään tarvittavia kanavia, kuten Facebook, internetsivut, lehtimainonta ja mainokset. Näkyvyyttä ja visuaalista ilmettä tulisi kuitenkin parantaa eri kanavissa. Mainonnan tehostamisen kautta näkyvyyttä saadaan lisää. Lisäksi markkinointiviestinnän eri osa-alueiden, kuten myyninedistämisen keinojen käytön lisäämisen avulla voidaan saada lisänäkyvyyttä. Mainoksien ja tiedotteiden visuaaliseen ilmeeseen tulisi lisätä vaihtelua, jotta niistä saataisiin enemmän mielenkiintoa herättäviä. Markkinointiviestinnän osiossa mainitsemani ulkopuolisen suunnittelijan tuoma näkemys mainosten suunnittelun osalta voisi olla suuri apu.

Myös haastatteluissa esiin tulleeseen palautteiden ja kehitysehdotusten käsittelyn nopeuteen kannattaa kiinnittää jatkossa huomiota. Asiakastyytyväisyyttä saadaan kohennettua entisestään, kun palautteet ja kehitysehdotukset huomioidaan tehokkaammin. Kaikkia kehitysehdotuksia ei toki pystytä toteuttamaan, mutta tällaisissa tilanteissa asiakkaille olisi hyvä perustella, miksi jotain toivetta ei pystytä toteuttamaan tai miksi sen toteutumisessa voi mennä aikaa.

Merkittäviä muutoksia yrityksen ei tule tehdä toimintaansa. Vilperin tulee vain jatkossa pyrkiä viestimään itsestään tehokkaammin ja näkyvämmiin, jotta kuntosalia saadaan paremmin markkina-alueen potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen. Palveluvalikoimaa voisi hieman laajentaa laitetarjonnan ja oheispalveluiden osalta. Ensisijaisina kehityskohteina ovat kuitenkin markkinointiviestinnän parantaminen ja nopeampi reagointi asiakaspalautteisiin.

## **9 Pohdinta**

Opinnäytetyön lähtökohtana oli luoda markkinointisuunnitelma Kuntosali Vilperille. Tavoitteena oli, että markkinointisuunnitelmasta tulisi yksinkertainen ja helpposti yrityksen hyödynnettävissä oleva. Mielestäni tavoitteeseen päästiin hyvin, vaikka työstä tulikin lopulta melko laaja.

Tutkimusmenetelminä työssä hyödynnettiin havainnointia ja teemahaastatteluja. Työssäni Vilperillä tekemäni osallistuva havainnointi oli hyvä tuki etenkin kehittämiskohteiden määrittelyn näkökulmasta. Kolmen vuoden työkokemuksen kautta oli jo ehtinyt välittyä kuva yrityksen toiminnasta, joten yritykseen liittyvien perusasioiden selvittämiseen ei tarvinnut käyttää niin paljoa resursseja verrattuna siihen, jos kyseessä olisi ollut itselleni täysin uusi yritys. Sitä voi toki miettiä, olisiko ei yrityksen palveluksessa oleva tutkija nähnyt havainnoinnin kautta joitain asioita toisin toimiessaan ulkopuolisena tarkastelijana yrityksen toimintaan liittyen. En kuitenkaan usko, että havaitut pääasiat yrityksestä olisivat poikenneet kovin merkittävästi.

Teemahaastatteluihin osallistui kaikkiaan kuusi haastateltavaa. Ne olivat hyvä lisä työssäni etenkin asiakkaiden mielipiteiden selvittämisessä yritykseen liittyen. Haastattelut tukivat pääasiassa hyvin työssäni itse tekemiäni näkemyksiä, mutta niistä tuli esiin myös uusia mielipiteitä. Yrityksen kannalta on hyvä, että työssä tulee esille myös asiakkaiden mielipiteitä, eikä pelkästään tutkijan omia pohdintoja. Esimerkiksi osa kehitysehdotuksista toistuu useamman haastattelun kohdalla, josta voidaan päätellä, että useampi henkilö kokee saman asian kehitettäväksi.

Haastattelut olivat kuitenkin melko aikaa vieviä. Itse haastatteluissa meni aikaa melko paljon, sillä kysymyksiä oli paljon johtuen useasta eri teemasta, joita 7P-malliin pohjautuva haastattelurunko sisälsi. Lisäksi haastattelut litteroitiin ja puhtaaksi kirjoitettu aineisto analysoitiin. Jälkeenpäin mietittynä haastattelukysymyksiä olisi voinut olla hieman vähemmän, ja niitä olisi voinut testata koehaastatteluilla. Kaikkiaan haastattelurunko oli kuitenkin pääosin toimiva. Haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein ja ne etenivät loogisesti myös haastattelutilanteessa. Lähes kaikki haastateltavista olivat minulle jollain tavalla tuttuja entuudestaan työni kautta, joka oli sekä hyvä että huono asia. Haastateltavat kertovat

vapautuneemmin tutulle haastattelijalle asioista, mutta koska olin työntekijänä yrityksestä voi olla, että se rajoitti avoimuutta. Koin kuitenkin, että haastateltavat olivat melko vapautuneita haastatteluissa, ja kertoivat rehellisen mielipiteensä avoimesti. Loppujen lopuksi olen sitä mieltä, että haastattelut olivat niiden vaatiman lisätyön arvoisia työn lopputuloksen kannalta.

Työssä analysoitiin yritystä ympäristö-, markkina-, kilpailija- ja SWOT-analyysien muodossa. Eniten paneuduin kilpailija ja SWOT-analyyseihin. Kilpailija-analyysia pidin tärkeänä, sillä kilpailutilanne Joensuun seudulla on muuttunut viime vuosien aikana paljon, kun markkinoille on tullut uusia kilpailijoita ja osa kilpailijoista on laajentanut toimintaansa. Tämän takia teinkin siitä kattavan. SWOT-analyysin avulla yrityksen on puolestaan hyvä tarkkailla sitä missä mennään tällä hetkellä, ja mitä asioita kannattaa ottaa huomioon, jotta tulevaisuudessa oltaisiin parempia. Muita analyysejä en käsitellyt syvällisemmin, sillä koin, että ne ovat enemmänkin aloittavan yrityksen näkökulmasta tarpeellisia.

Yrityksen kilpailukeinot määritettiin 7P-kilpailukeinomallin avulla, jonka valitsin siksi, että se soveltuu palvelualan yritykselle 4P-mallia paremmin. Kilpailukeinojen käsittelyssä pääpaino oli markkinointiviestinnällä työn tavoitteen mukaisesti. Siinä yrityksellä on eniten kehitettävää, mikä ilmeni myös haastattelutuloksista. Markkinointiviestinnässä valikoin keinoiksi ne, jotka olisivat helposti toteuttavissa, ja jotka eivät vaadi yritykseltä paljoa resursseja. Varsinaisia uusia viestintäkeinoja tai kanavia Instagramin sekä myynninedistämiskeinojen lisäksi yritykselle ei valikoitunut. Sen sijaan korostin jo käytössä olevien keinojen parantamista, kuten mainonnan visuaalisen ilmeen kohentamista, kotisivujen uudistamista ja näkyvyyden lisäämistä viestintää tehostamalla.

Työssä käsiteltiin asiakkuuksia tyytyväisyyden, uskollisuuden ja kannattavuuden näkökulmasta. Lisäksi asiakkuuksien yhteydessä käsiteltiin myös segmentointia. Asiakkuuksien osalta pyrin määrittelemään keskeiset tekijät Vilperin näkökulmasta. Asiakkuuksiin olisi voinut paneutua vielä syvällisemminkin, sillä se jäi osittain hieman pintapuoliseksi. Toisaalta työstä olisi tullut vielä nykyistä laajempi kokonaisuus, eikä työn laajeneminen nykyisestä olisi ollut tarpeellista opinnäytetöiden yleisen laajuuden näkökulmasta. Lisäksi asiakkuudet eivät ole

kovin tiiviitä, koska kuntosaliin ei sitouduta jäsenyyden muodossa. Koin asiakkuusosion työssä haasteellisimmaksi vaiheeksi. Etenkin segmentointi oli vaikeaa, sillä Vilperi on suunnattu lähes kaikille markkina-alueen ihmisille. Mielestäni asiakkuuksien käsittely oli kuitenkin tärkeää työn kannalta, sillä etenkin palveluyrityksissä asiakkuuksilla on suuri merkitys.

Aiemmissa kuntosaleille tehdyissä markkinointiin liittyvissä opinnäytetöissä oli käsitelty pääasiassa samoja asioita, kuin tässäkin työssä. Moni töistä pohjautuu joko 7P- tai 4P-kilpailukeinomalliin, ja niissä on analysoitu yritystä erilaisten analyysien, kuten kilpailija ja SWOT-analyysin avulla. Tapa, jolla työni erottuu eniten muista, on asiakkuuksien tarkastelun laajuus. Asiakkuuksia ei ole käsitelty yhtä laajasti vastaavissa opinnäytetöissä, vaikka koenkin, että olen itsekin tarkastellut niitä melko perustavanlaisesti. Myös asiakkaiden teemahaastattelut olivat keino, joita muissa vastaavissa töissä ei ollut käytetty.

Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen oli puolestaan asia, jota työssäni ei ollut muihin verrattuna. Pohdin itsekin tavoitteiden asettamista, mutta näin asian niin, että työni päätavoitteena on määritellä markkinoinnin keinot, ja yrittäjä voi jatkossa miettiä, millaiset tavoitteet kullekin markkinoinnin osa-alueella asetetaan.

Varsinaisella markkinointisuunnitelma nimikkeellä oli tehty kuntosalille yksi työ aiemmin. Markkinointiin liittyviä töitä oli tehty useampia. Lisäksi kuntosaleille suunnattujen liiketoimintasuunnitelmien osana oli käsitelty myös markkinointia. Täysin suora vertailu muihin töihin on siis hieman hankalaa, sillä eri töissä oli erilaiset painopisteet markkinoinnin osa-alueissa. Näen kuitenkin, että työni erottuu hyvin vastaavista laajemman asiakkuuksien käsittelyn ja asiakkaille tehtyjen teemahaastattelujen avulla.

Töiden takia minulla oli rajallisesti aikaa käytettävissä opinnäytetyön tekemistä varten. Onnistuneen aikataulutuksen ansiosta sain kuitenkin soviteltua hyvin aikaa opinnäytetyötä varten. Aloitin opinnäytetyön työstämisen tammikuun puolella välissä, ja se valmistui huhtikuun lopussa. Käytettävissä olevaan aikaan nähden olen tyytyväinen, että sain työn valmiiksi näinkin nopealla aikataululla.

Opinnäytetyön kautta tutustuin aiemmin opinnoissani käyttämän kirjallisuuden lisäksi myös uusiin materiaaleihin. Koen että osaamiseni markkinointiin liittyen syventyi entisestään opinnäytetyön myötä. Lähteiden käytön puolesta työssä jäi kehitettävää siinä, että olisin voinut tehdä viittauksia tasaisemmin eri lähteistä. Nyt osassa kohtaa minulla on ehkä liian pitkiä lainauksia yhdestä lähteestä.

Aiheena markkinointisuunnitelman tekeminen kuntosaliryitykselle oli mielenkiintoinen, sillä harrastan itsekin kuntosalilla käymistä. Lisäksi olen ollut yrityksen toiminnassa mukana melko pitkään, ja sitä kautta minulla oli halua auttaa yritystä kehittymään paremmaksi markkinoinnin saralla. Aiheen mielekkyys olikin varmasti yksi tekijä, että sain motivaatiota opinnäytetyöprosessiin, vaikka olin samalla paljon töissä. Markkinointisuunnitelmaa tehdessä huomasin, että markkinoinnin osalta yritykseen voisi tehdä jatkossa muitakin suunnitelmia ja tutkimuksia. Jatkossa Vilperille voisi tehdä markkinointiviestintäsuunnitelman, jossa markkinointiviestintään paneuduttaisiin tätä työtä syvällisemmin. Myös asiakkuuksien osalta olisi mahdollista tehdä erillinen opinnäytetyö, esimerkiksi asiakastytyväisyyskysely tai kanta-asiakas järjestelmän luominen Vilperille. Myös markkinointiviestintäkampanjan suunnittelu ja toteuttaminen voisi olla hyvä jatko-tutkimus tälle työlle.

## Lähteet

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2004. Markkinointi. Helsinki: WSOY.  
BB-Gym. 2018. BB-Gym. <http://www.bb-gym.fi/index.php> 25.3.2018.  
Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.  
Burk Wood, M. 2010. Essential Guide to Marketing Planning. Harlow: Pearson Education.



- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. 2016. Digital Marketing. Strategy, implementation and practice. Harlow: Pearson Education Limited.
- CrossFit Paja Joensuu. 2018. CrossFit Paja Joensuu. <http://crossfitpaja.fi/> 25.3.2018.
- Drummond, G., Ensor, J. & Ashford, R. 2008. Strategic Marketing: Planning and Control. Oxford: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier.
- EasyFit Joensuu. 2018. EasyFit. <https://www.easyfit.fi/fi/joensuu> 25.3.2018.
- Fittari. 2018. Fittari. <http://www.fittari.fi/fi/> 25.3.2018.
- Fonecta Finder. 2018. Fonecta Finder. <https://www.finder.fi/Kuntokouluja+kuntosaleja/Fittari/Joensuu/yhteystiedot/133874> 25.3.2018.
- Forever Joensuu. 2018. Forever. <http://www.foreverjoensuu.fi/> 25.3.2018.
- Fressi24 Joensuu. 2018. Fressi. <https://www.easyfit.fi/fi/joensuu> 25.3.2018.
- Fulmore Oy. 2011. Markkinoinnin suunnittelu osa 1: Mitä hyötyä markkinointisuunnitelmasta on? <https://fulmore.fi/uncategorized/osa-1-mita-hyotya-markkinointisuunnitelmasta-on/> 21.1.2018.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Gurumarkkinointi. 2015. Gurumarkkinointi. <http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/> 20.2.2018
- Heikkinen, R. 2008. Liiketoimintasuunnitelma: Seniorikuntosali Nokialle. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003063857> 27.3.2018
- Hiisivirta, A. 2015. Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle kuntosaliryitykselle: Salon Voimatalo. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505259983> 27.3.2018
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, H. 2018. Yrittäjä. Kuntosali Vilperi. Puhelinhaastattelu. 8.4.2018.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Helsinki: Otava.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Joensuun Kuntokeidas. 2018. Joensuun Kuntokeidas. <https://joensuunkuntokeidas.fi/> 25.3.2018.
- Hintikka, K. A. 2008. Sosiaalinen media. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-media> 13.3.2018.
- Kainsalo, S. & Kantanen, M. 2017. Tapahtumamarkkinointia Training Club kuntosalille. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060612637> 27.3.2018
- Karjalan Heili. 2018. Karjalan Heili. <http://www.heili.fi/mediatiedot> 2.4.2018.
- Karjalainen, P. 2014. Kuntosaliryityksen liiketoimintasuunnitelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014111415664> 27.3.2018.
- Kotiseutu-uutiset. 2018. Kotiseutu-uutiset. <https://kotiseutu-uutiset.com/me/> 02.04.2018.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Helsinki: Readme.fi.
- Kotler, P., Armstrong G., Harris, L. & Piercy, N. 2013. Principles of Marketing. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Kunto Aitta. 2018. Kunto Aitta. <http://www.kuntoaitta.com/> 25.3.2018.
- Kuntokeskus Energy. 2018. Kuntokeskus Energy. <https://www.kuntokeskusenergy.com/> 25.3.2018.

- Kuntokikka. 2018. Kuntokikka. <http://www.kuntokikka.fi/etusivu/> 25.3.2018.
- K&F Professional. 2014. K&F Professional. <http://www.kfpro-lehti.com/blog/lisaa-energya-pohjois-karjalaan;jsessionid=3D5A4577BC0D8597EFDAE3B68A5CBA68> 25.3.2018.
- Ladyline Joensuu. 2018. Ladyline. <http://www.ladyline.fi/fi/toimipisteet/joensuu/> 25.3.2018.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lepoaho, K. & Sinkkonen, S. 2013. Kuntosalin perustaminen Kuopioon: Liiketoimintasuunnitelma. Savonia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052911614> 27.3.2018.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Mettälä, K. 2015. Aloittavan kuntosalirytyksen liiketoimintasuunnitelma: case TurkuGym. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015121420607> 27.3.2018.
- Mikkonen, K. 2016. Aloittavan kuntosalirytyksen liiketoimintasuunnitelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016122021250> 27.3.2018.
- Myllylä, T. 2014. "Harjoittelu, joka tuottaa tuloksia": Ylivieskan Actic Kuntokeskuksen markkinoinnin kehittäminen. Centria ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014111916041> 27.3.2018
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Nokkonen-Pirttilampi, M. 2014. Pienyrittäjän markkinointiviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Extreme Translation Oy.
- Pesonen, H. & Lehtonen, J., Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakas markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Oy.
- Reunanen, T. 2016. Markkinointiviestintäsuunnitelma: M&M Raisiontori. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201602262681> 27.3.2018
- Rope, T. 2004. Nykyaikainen markkinointi. Lahti: Tietosykli Oy.
- Rope, T. 2005a. Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Helsinki: Timo Rope ja Inforviestintä Oy.
- Rope, T. 2005b. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.
- Räsänen, S. 2016. Kuntokeskus Tempon liiketoiminnan suunnitteleminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201603133110> 27.3.2018.
- Siniaalto, M. 2014. Sosiaalisen median menestysreseptit. Helsinki: Helsingin Seudun kauppakamari.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor Oy.

- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Suomen Digimarkkinointi Oy. 2015. Sosiaalisen median kanavan valitseminen. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/sosiaalisen-median-kanavan-valitseminen> 5.2.2018.
- TFW Joensuu. 2018. TFW Joensuu. <http://tfwjoensuu.fi/> 25.3.2018.
- Tieto Osaava yrittäjä. 2016. Tiedotus- ja suhdetoiminta. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/tiedotus-ja-suhdetoiminta> 11.2.2018.
- Tikkanen, H. & Aspara, J., Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.
- Ukkola, A. 2012. Markkinointisuunnitelma Kuntokeskus Ykköselle. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201204224794> 27.3.2018
- Verkko Varia. 2016. Markkinoinnin kilpailukeinot – markkinointiviestintä. Verkko Varia. [http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=495](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495) 11.2.2018.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän liiketoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.
- Vuorenmaa, S. 2012. Markkinoinnin kehittämissuunnitelma Energy Puls Wellness Center Oy:lle. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012100514182> 27.3.2018.
- Väistö, R. 2012. Kuntosalin Liiketoimintasuunnitelma: Kuntosali Fitnessluola. Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012120317935> 27.3.2018.
- Väisänen, E. 2013. Markkinointikampanjan suunnittelu Fitness & Aerobic Club. Karelia-ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013060412908> 27.3.2018.
- Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Espoo: Myllylahti.
- Yle Uutiset. 2014. Yksityiset kuntosalit levittäytyvät hiljalleen maalikylistä rinta- maille. <https://yle.fi/uutiset/3-7149699>. 20.1.2018.

## Haastattelurunko

### Perustiedot

- ikä
- sukupuoli
- asuinpaikka
- sosioekonominen asema
- kuntosalitusta (miten kauan harrastanut kuntosalilla käyntiä)

### Tuote

- Millaiseksi palvelun laatu koetaan? Ovatko esimerkiksi laitteet asianmukaiset ja hyvässä kunnossa?
- Voisiko palveluita kehittää tai laajentaa palvelujen tarjontaa? (ryhmäliikuntatarjonta, laitteet ja ravinto- ja kuntosaliohjelmat)

### Hinta

- Vastaako hintataso laatua? (laitteet salikortin hintaan suhteutettuna yms.)
- Onko hinta kilpailukykyinen kilpailijoihin nähden?
- Millaisena yksittäisten tuotteiden, esimerkiksi eri pituisten kuntosalikorttien, hinnoittelua pidetään?
- Hinnoitteluun liittyvät kehitysehdotukset (tarjouskampanjat jne.)

## Saatavuus

- Ovatko salin aukioloajat (henkilökunnan paikallaolo ja kortilla pääsy) riittävän kattavat?
- Onko parkkipaikkoja riittävästi?
- Onko salille helppo löytää? (näkyvyys, opasteet yms.)
- Kehitysehdotukset saatavuuteen liittyen, parkkipaikat, aukioloajat ja salin näkyvyys/saavutettavuus.

## Markkinointiviestintä

- Koetaanko Vilperin näkyvyys riittävän hyväksi? (esillä olo kunnan tapahtumissa ja yleisesti Liperin yrityskuvassa)
- Millainen mainoksien visuaalinen ilme on?
- Herättävätkö mainokset mielenkiinnon?
- Onko viestintä informatiivisia, tuleeko keskeinen sanoma esimerkiksi mainoksista ja tiedotteista selkeästi esille?
- Tiedotetaanko saliin liittyvistä asioista riittävästi? (muutokset aukioloajoissa, tarjoukset, kuntosaliryhmien peruutukset jne.)
- Olisiko viestintään liittyen toiveita tai kehitysehdotuksia?

## Asiakkuudet ja henkilöstö

- Hoidetaanko asiakkuuksia mielestäsi hyvin?
- Onko henkilökunta helposti tavoitettavissa? (puhelin, sähköposti, Facebook)
- Asioiden käsittely yleisesti. Otetaanko kehitysehdotukset ja palautteet huomioon ja käsitelläänkö ne nopeasti? Toteutuvatko kehitysehdotukset?
- Kehitysehdotuksia asiakkuuksien hoitamiseen, henkilöstön tavoitettavuuteen ja palautteiden sekä kehitysehdotuksien antamiseen ja käsittelyyn?

## **Toimintatavat ja prosessit**

- Onko yrityksessä asioiminen joustavaa?
- Voisiko asiointia kehittää? Verkkokauppa?

## **Palveluympäristö**

- Millainen kuntosalin yleisilme on? (puhtaus, laitteiden kunto, onko paikat ”rempallaan”)
- Mitä tekijöitä arvostaa yleisesti kuntosalissa? (perusvaatimukset ja kuntosalin valintaan vaikuttavat tekijät)
- Millainen Vilperin yleinen ilmapiiri on?
- Kehitysehdotuksia Vilperin perusilmeeseen?

## **Kilpailijat**

- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että treenaat juuri Vilperissä?
- Miten teit valinnan aloittaa kuntosaliharjoittelun Vilperissä?
- Mikä erottaa Vilperin muista saleista, mitkä näet sen kilpailueduiksi muihin nähden?
- Olisiko jotain asioita mitä voisi tuoda esille nykyistä enemmän, esimerkiksi mainonnassa?
- Mitä asioita voisi tehdä paremmin kuin kilpailijat?
- Missä asioissa kilpailijat ovat tällä hetkellä edellä?

**Kiitokset haastattelusta!**