

Opinnäytetyö (AMK)

Kauneudenhoitoala

Estenomi

2012

Noora Salo & Marika Varpula

OPAS ERILAISTUMISEN LÄHTEILLE JA ASIAKKUUKSIEN VIIDAKKOOKSI

– Työkalu asiakkaan sitouttamiseen erilaistumisen
avulla



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kauneudenhoitoala | Estenomi

2012 | 65

Monica Tamminen

Noora Salo & Marika Varpula

OPAS ERILAISTUMISEN LÄHTEILLE JA ASIAKKUUKSIEN VIIDAKKON – TYÖKALU ASIAKKAAN SITOUTTAMISEEN ERILAISTUMISEN AVULLA

Parturi-kampaamoalalla tarjontaa on paljon ja monet kampaamot muistuttavat toinen toisiaan. Kilpailijoista erilaistuminen on merkittävä kilpailukeino, jota harvat yritykset osaavat ja uskaltavat hyödyntää. Selkeän yrityskuvan luominen ja kohderyhmän valinta ovat asioita, jotka helpottavat haluttujen asiakkaiden tavoittamista. Asiakkaiden sitouttaminen on haastava tehtävä, sillä tarjonnan ollessa laajaa asiakkaiden on helppo vaihtaa palveluntarjoajaa. Sitouttamiseen kannattaa kuitenkin pyrkiä, sillä uusasiakashankinta vaatii yritykseltä enemmän resursseja kuin jo olemassa olevien asiakkuuksien hoitaminen.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda työkalu, jonka avulla parturi-kampaamo pystyy erottautumaan kilpailijoistaan ja sitouttamaan yrityksen palveluita jo käyttävät asiakkaat. Laitimamme oppaan tarkoituksena on tukea yrittäjää erilaistumisprosessissa vaihe vaiheelta. Pyrkimyksenämme on motivoida lukijaa ja kannustaa tätä kehittämään liiketoimintaansa. Oppaaseen valitsimme teorioita avaamme lukijalle kuvilla, kaavioilla, esimerkeillä sekä ajatuksia herättävien kysymysten ja tehtävien avulla. Oppaassa hyödynnetyt teoriat on esitelty laajemmin tässä raportissa.

Oppaan ensimmäinen luku käsittelee lähtökartoitusta. Parturi-kampaamoissa on usein kiire, eikä yrityksen nykytilaa ehditä pohtimaan työn lomassa. Tulevaisuutta ei kuitenkaan voida suunnitella ilman, että ollaan selvillä siitä, missä on onnistuttu ja mitkä osa-alueet kaipaavat kehittämistä. Lähtökartoituksessa hyödynsimme SWOT-analyysia, jolla saadaan nopeasti käsitys yrityksen nykytilasta. Lähtökartoituksen jälkeen oppaassa käsitellään erilaistumista. Haluamme tuoda esille mitä hyötyä erilaistumisesta on yritykselle ja mitä asioita sen tulee huomioida erilaistumisprosessin alkumetreillä. Erilaistumista käsittelevässä luvussa hyödynnetään sinisen meren strategiaa, jonka käyttöä selvennetään kuvin ja kaavioin. Oppaassa perehdytään myös yritysidentiteetin ja brändin vahvistamiseen sekä asiakassuhteisiin ja segmentointiin.

ASIASANAT:

Erilaistuminen, segmentointi, brändi, asiakkaat, positointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Beauty Care Management

2012 | 65

Monica Tamminen

Noora Salo & Marika Varpula

GUIDE TO DIFFERENTIATION AND DEVELOPING CUSTOMER RELATIONSHIPS

There's a wide range of hair salons and many of them resemble one another. Differentiation is an important competitive tool, which only few companies are taking advantage of. A clear brand and selection of the target group are the things that facilitate reaching desired customers. Customer retention is a challenging task - it's easy for customers to change provider because of the wide range of hair salons. Companies should invest in customer retention because acquisition of new customers requires more resources than the existing customer relationship management.

This functional thesis aims to create a tool that makes it easier for hairdressers to stand out from their competitors and to commit their customers. It's also suitable to use in beauty salons. We wanted to create a guide to support entrepreneurs in the differentiation process step by step. Our goal is to motivate readers and encourage them to develop their businesses. The theories we have selected to the guide have been simplified by using images, diagrams, examples and exercises. Theories used in the guide are presented more widely in this report.

The first chapter in the guide is about current state of the company. The future cannot be planned without being aware of where the company has succeeded and which areas need improvement. To get information about company's current state, it's possibilities, weaknesses, opportunities and threats, we used SWOT-analysis. The second chapter is about the differentiation process. Our aim is to highlight the benefits of differentiation and introduce tools to use in different stages on differentiation process. Tools we chose are based on the blue ocean strategy and clarified with pictures and diagrams. The guide also focuses on corporate identity and brand building to strengthen customer relationships.

KEYWORDS:

Differing, segmentation, blue ocean strategy, brand, customers, positioning

SISÄLTÖ

SANASTO	11
1 JOHDANTO	6
2 ERILAISTUMINEN	8
2.1 Kenestä pitäisi erilaistua?	9
2.2 Erilaistumisen keinoja	10
3 MIELIKUVILLA ERILAISTUMINEN	14
3.1 Brändin identiteetin ja persoonallisuuden määrittäminen	15
3.2 Positointi	21
3.3 SWOT-analyysi ja Sinisen meren strategia	39
4 ASIAKKAIDEN SITOUTTAMINEN	49
4.1 Asiakasuskollisuus	49
4.2 Asiakaskeskeisyys	50
4.3 Asiakastyytyväisyys	55
4.4 Segmentointi	60
5 POHDINTA	64
LÄHTEET	66

LIITTEET

Liite 1. Opas erilaistumisen lähteille ja asiakkuuksien viidakkoon.

KUVAT

Kuva 1. Erilaistumisen painopiste.	12
Kuva 2. Brändin positointi ja persoonallisuus kulkevat käsi kädessä.	23
Kuva 3. Positointikartta.	38
Kuva 4. Yrityskolmio.	16
Kuva 5. SWOT-taulukko.	40
Kuva 6. Ratkaisevat neljä kysymystä.	43

Kuva 7. Esimerkki Nelikentän käyttämisestä kuvitteellisella parturi-kampaamolla.	45
Kuva 8. Asiakastytyvyyteen vaikuttavat tekijät.	56

KUVIOT

Kuvio 1. Yleistetty parturi-kampaamoiden arvokäyrä.	42
Kuvio 2. Strategiaprofiilin uusi käyrä kuvitteelliselle parturi-kampaamolle.	46

SANASTO

AIO	Elämäntapasegmentti, joka perustuu asenteisiin, kiinnostuksenkohteisiin ja mielipiteisiin. Lyhenne englannin kielen sanoista ”attitudes, interests, opinions”
Brändi	Asiakkaiden mielikuva yrityksestä
CEM	Englannin kielen sanoista ”customer experience management”, asiakaskokemuksen johtaminen
CRM	Englannin kielen sanoista ”customer relationship management”, asiakassuhteiden johtaminen
Demografia	Väestötiede, joka tutkii väestön määrää, niiden maantieteellistä jakaantumista ja rakennetta sekä niissä tapahtuvia muutoksia
Positointi	Tuotteen, palvelun tai yrityksen sijoittaminen asiakkaiden mieliin
Segmentointi	Asiakkaiden jakaminen eri ryhmiin
VALS	Elämäntapasegmentti, joka perustuu arvoihin, asenteisiin ja elämäntyyliin. Lyhenne englannin kielen sanoista ”values, attitudes, lifestyles”

1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa opas asiakkaiden sitouttamisesta erilaistumisen avulla. Haluamme herättää ajatuksia kampaamoalan yrittäjissä ja kannustaa heitä kehittämään liiketoimintaansa erilaistumisen ja asiakkuuksiin panostamisen avulla. Tässä raportissa esittelemme oppaan tekemisessä hyödyntämämme teoriat syvemmin. Luomamme teos ”Opas erilaistumisen lähteille ja asiakkuuksien viidakkoon” on liitteenä raportin lopussa.

Luomamme opas on työkalu, jonka avulla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan ja sitouttamaan asiakkaitaan. Opas on suunniteltu parturi-kampaamoille, mutta se on hyödynnettävissä myös kauneudenhoitoalan ulkopuolella toimivissa yrityksissä. Monilla parturi-kampaamoilla ei ole selvää liikeideaa ja päätöstä siitä, miksi asiakkaat käyttäisivät juuri heidän tarjoamiaan palveluita. Ideoita saattaa olla, mutta yrittäjillä ei ole työkaluja niiden käyttöön ottamiseksi. Oppaan tarkoituksena on auttaa yritystä löytämään omat vahvuutensa ja identiteettinsä sekä kertoa, kuinka yritys voi erilaistumalla luoda pitkäikäisiä asiakkuuksia. Oppaan tarkoituksena on tukea yrittäjää erilaistumisprosessissa vaihe vaiheelta.

Avaamme valitsemiamme teorioita kuvilla, kaavioilla, esimerkeillä sekä ajatuksia herättävien kysymysten ja tehtävien avulla. Tietoperustana hyödynsimme liiketoimintaa käsittelevää kirjallisuutta koskien asiakassuhteita, asiakkuuksia, brändin luomista ja persoonallisuutta, yrityksen identiteettiä ja erilaistumista. Kirjallisuuden pohjalta loimme työkaluja, jotka sovelsimme kauneudenhoitoalalle sopiviksi. Tavoitteenamme oli luoda helppolukuinen opas, jossa liiketoiminnalliset strategiat on valittu ja muokattu niin, että ne on helppo ottaa käytäntöön. Oppaan tarkoituksena on olla ”yrittäjän puuhakirja”, joka sisältää liiketoiminnan eri osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä ja tehtäviä.

Ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan yleisesti erilaistumisesta, jossa avataan lukijalle miksi erilaistuminen on tärkeää ja kenestä pitäisi erilaistua. Kappale

käsittelee myös erilaisia keinoja, joiden avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Yhdeksi tärkeäksi erottautumisen keinoksi nostamme mielikuvilla erottautumisen, joka soveltuu parturi-kampaamoalalle parhaiten, koska alan palvelut ja tuotteet ovat samankaltaisia.

Toisessa kappaleessa käsitellään syvällisemmin mielikuvilla erottautumista ja sen avulla vahvan markkina-aseman saavuttamista. Tässä kappaleessa keskitytään yritysidentiteettiin, brändin persoonallisuuteen ja luomiseen sekä sen positiointiin. Kerromme, miten yritys pystyy vahvistamaan yritysidentiteettiään ja brändin persoonallisuutta sekä herättämään näiden avulla asiakkaissa vahvoja mielikuvia. Esittelemme myös erilaistumiseen soveltuvan työkalun, sinisen meren strategian sekä SWOT-taulukon, jonka avulla yritys pystyy hahmottamaan vahvuutensa sekä heikkoutensa.

Kolmannessa kappaleessa kerrotaan asiakassuhteista sekä kuinka asiakkaat saadaan sitoutettua yritykseen. Kerromme asiakassuhteiden syntymisestä, joihin vaikuttavat asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys sekä asiakaskeskeisyys. Avaamme myös käsitteen segmentointi eli asiakkaiden jakamista eri ryhmiin, joka auttaa yritystä lujittamaan asiakassuhteitaan.

2 ERILAISTUMINEN

Mitä erilaistuminen on ja mitä hyötyä siitä on parturi-kampaamoalan yrityksille? Erilaistumisella tarkoitetaan sitä, että yritys on löytänyt oman kilpailuedun lähteensä, jonka avulla se erottuu asiakkaiden silmissä muista vastaavanlaisista yrityksistä (Pulkkinen 2003, 39). Erilaistuminen ja erottuminen helpottavat yritystä jäämään paremmin asiakkaiden mieliin, sekä helpottaa asiakkaita löytämään itselleen se parhaiten sopiva vaihtoehto. Jos yritykset ja niiden palvelut muistuttavat liikaa toisiaan, ainoaksi eroksi jää hinta, jota asiakas luonnollisesti pyrkii neuvottelemaan mahdollisimman alas. Yritys, joka haluaa saada paremman hinnan kuin kilpailijansa, on luotava yrityksestä ja sen palveluista vertailukelvoton. (Parantainen 2008, 11.)

Jari Parantainen kertoo kirjassaan Pöllä tästä, käytännön esimerkin avulla, miksi erottuminen on tärkeää. Hän kertoo työskennelleensä 1990-luvulla mainostoi-
mista ja heidän yhtenä asiakkaana oli kodin kylmäkoneita valmistava yritys. Parantainen halusi selvittää, miten jälleenmyyjät suhtautuvat eri tuotemerkkeihin ja miten tämä näkyy käytännössä. Hän päätti lähteä ostoksille paikalliseen kodin-
konemyymälään ja esitti etsivänsä uutta jääkaappipakastinta. Vaihtoehtoja oli monia, joten hän päätti kysyä myyjältä, mikä niistä kannattaisi valita, johon myyjä vastasi: ”No kuule, ne ovat kaikki valkoisia ja niissä on sisällä valo. Ota niistä se, minkä ikinä haluat.” (Parantainen 2008, 10.)

Kuten kuvitella saattaa, ostaminen ja valinnan teko tuollaisessa tilanteessa on lähes mahdotonta. Kerran tuotteet eivät erotu toisistaan edes myyjän mielestä, miten ihmeessä asiakas voisi valita itselleen sen parhaiten sopivan vaihtoehdon ja ilman, että riskin tunne kasvaa ylivoimaisesti? Sama erottautuminen pätee myös yrityksiin; mikä näistä on se asiakkaalle parhaiten sopivin vaihtoehto, jos kaikki muistuttavat liikaa toisiaan. Erottautuminen auttaa asiakasta vertailemaan tuotteita tai yrityksiä toisiinsa ja helpottaa löytämään omia tarpeitaan tyydyttävän tuotteen tai yrityksen. (Parantainen 2008, 10.)

2.1 Kenestä pitäisi erilaistua?

Ihmisten käyttäytyminen muuttuu ja samaan aikaan markkinoijien ymmärrys ihmisten valinnoissa lisääntyy. Tämän seurauksena vakiintuneina pidetyt toimialalähtöiset kategoriat murtuvat hiljalleen. Jotkut yritykset rikkovat tietoisesti näitä toimialapohjaisia raja-aitoja erottuakseen ja saadakseen itselleen kilpailuetua. Yhä useammin todellinen kilpailu, uhat, haastajat, korvaavat tuotteet tai palvelut tulevat aivan odottamattomilta suunnilta, jolloin mahdollisuudet voivat löytyä uusilta alueilta. (Pulkkinen 2003, 15.)

Keitä sitten pitäisi tarkkailla, kerran kilpailua täytyy seurata? Tunnistamalla todelliset kilpailijat ja uhat, yritys voi joutua liiketoimintansa uudelleenjärjestelyyn hinnoittelua, tuotteita ja jakelua myöten. Pääkilpailijat on helppo selvittää kysymällä ”Kenen luona asioisit liikkeemme ollessa suljettuna?”. Esille nousevat kilpailijat ovat ensisijaisia kilpailijoita, joiden lisäksi on tärkeää seurata myös epäsuoria kilpailijoita. Epäsuorilla kilpailijoilla tarkoitetaan niitä, jotka pystyvät tyydyttämään samoja tarpeita eri menetelmillä, tekniikalla ja kustannustehokkaammin. Esimerkiksi kotimaan lomakohteen pahin kilpailija ei olekaan toinen kohde, vaan kotisohva tai mökki. Oma paikka voi olla hyödyllisempi heijastaa suhteessa nouseviin yleisiin uskomuksiin, mielipiteisiin, asenteisiin, ihmisten käyttäytymiseen ja trendeihin kuin pelkästään oman toimialansa suoriin kilpailijoihin. Liian suppea kilpailun havainnointi voi johtaa väärin johtopäätöksiin. Yritys voi olla markkinajohtaja omassa segmentissään, mutta entä jos segmentin osuus suhteessa muihin pienenee tai kilpailevat vaihtoehdot kasvavat voimakkaasti ympärillä? (Pulkkinen 2003, 16.) (Laakso 2003, 106.)

Käytetään kilpailun havainnoimisesta esimerkkinä ruisleipää, jonka markkinat ovat olleet suhteellisen vakaat vuodesta toiseen. Tilanne vaikuttaa hyvältä, eri brändien markkinaosuudet näyttävät pysyneen vakioina, kunnes joku huomaa erilaisten vaaleiden ja sekaleipien myynnin kasvaneen ympärillä huimasti. Omat markkinat eivät olleet laskeneet, joten tilanne näytti vakaalta. (Pulkkinen, 2003, 16.)

Kysymyksiä miksi ruisleivän valmistajat tai markkinajohtajat eivät olleet onnistuneet kasvattamaan osuutta myynnissä samassa suhteessa kuin muut leipätyypit, on monia. Voitaisiin pohtia, onko ruisleipien tarjonta käynyt ihmisten mielisä tylsäksi? Tarjoavatko muut leipätyypit enemmän vaihtelua ja uutuuksia? Ovatko ihmisten makutottumukset muuttuneet vai onko ruisleivällä imago-ongelma? Tepsisikö uuden brändin lanseeraus tai tiedottaminen? Auttaisiko uusien makujen kehittäminen? Löytyisikö rukiista kuitupitoisuutensa lisäksi muita ajan henkeen sopivia terveysvaikutuksia? Ruisleivän tulisi myös tarkistaa asemaansa epäsuoriin kilpailijoihin. Ruisleivän epäsuoria kilpailijoita voisivat olla esimerkiksi muros, myslit, puuros, hedelmät, energiapatukat tai tuoremehut, jotka nakertavat ruisleivän markkinoita. (Pulkkinen 2003, 16.) Ruisleivän markkinoita voi syödä myös ajan muoti-ilmiö, vähähiilihydraattista ruokavaliota suosiva karppaus.

Kaikki ympärillä muuttuvat, kuten toimiala, tuotteet, palvelijat ja kilpailijat, jonka vuoksi markkinoiden määrittelyä on syytäkin välillä kyseenalaistaa. Myös ihmisten arvostukset ja käyttäytyminen muuttuvat. Uusia brändejä tulee ja menee ja jonkin brändin uudelleen positionointi saattaa muuttaa koko toimialan arvojärjestystä. Ennen tärkeinä pidetyt ominaisuudet muuttuvat ja koko toimialan menestymisen kriteerit määräytyvät uudelleen. Näin tapahtui esimerkiksi silloin, kun tila-autot tulivat vakiintuneille automarkkinoille ja mullistivat tavan luokitella erityyppisiä autoja. Tämän jälkeen kaikki valmistajat tarjosivat omat versionsa vähän kuluttavista ja pieneen parkkitilaan mahtuvasta kaupunkiautosta. (Pulkkinen 2003, 18-19.)

2.2 Erilaistumisen keinoja

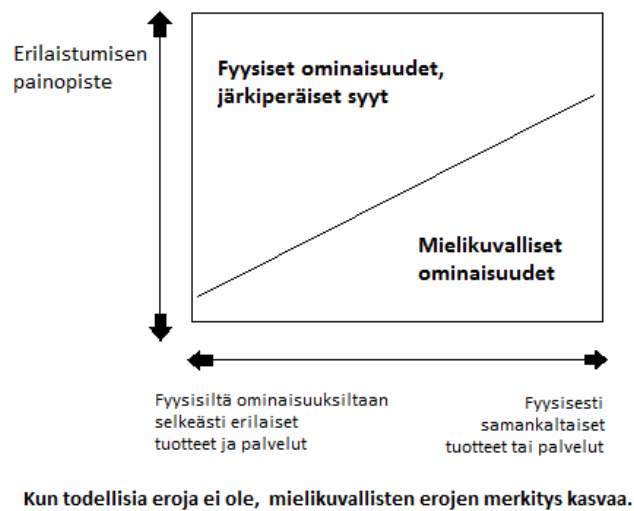
Yrityksen kannalta katsottuna erilaistumisen keinoja on monia, kuten tuote itsessään, ainutlaatuiset lisäpalvelut, kilpailijoista poikkeavat jakelukanavaratkaist, henkilökunta tai vahvat mielikuvat. Erilaistuminen tuotteen avulla voi tapahtua sen muodon tai ominaisuuksien suhteen. Tuote voi olla myös tunnettu kestävydestään, luotettavuudestaan tai se voidaan erilaistaa tyylin ja eettisyyden

avulla. Samankaltaiset tuotteet voi erottaa myös ainutlaatuinen ja poikkeava muotoilu, jota joidenkin näkemysten mukaan pidetään tulevaisuuden erilaistumisen lähteenä. (Pulkkinen 2003, 39.)

Lisäpalveluilla erilaistumiseen pyrkivä yritys voi panostaa esimerkiksi tilaamisen, toimituksen ja asennuksen helppouteen. Asiakkaille voidaan tarjota lisäpalveluna kilpailijoista poiketen konsulttiapua tai kouluttaa tuotteiden tai palveluiden käyttöönottoaiheessa. Myös ensiluokkaiset kunnossapitosopimukset, tuotetakuut ja korjauspalvelut voivat auttaa yritystä erilaistumaan kilpailijoistaan. Yritys pyrkii jakelukanavan avulla erottautuessa suunnittelemaan tai valitsemaan poikkeavat jakelukanavat, joiden tulee tukea yrityksen omia tavoitteita. Yrityksen tulee suunnitella jakelukanavien tyyli, tapa, asiantuntijoiden aste ja ilmiasu niin, että ne tukevat oman tuotteen tai palvelun viestiä mahdollisimman hyvin. (Pulkkinen 2003, 39.)

Yrityksen pyrkiessä erottautumaan henkilökunnan avulla, tulee sen panostaa henkilökunnan koulutukseen, taitojen kasvattamiseen ja hyvään työilmapiiriin. Hyvin koulutettu ja motivoitunut henkilökunta tuottaa parempaa palvelua asiakkaille, joka luo yritykselle kilpailuetua. Hyvin koulutetun henkilökunnan tunto-merkkejä ovat ammatillisen pätevyyden lisäksi uskottavuus, kohteliaisuus, sosiaaliset kyvyt sekä hyvät viestintätaidot. Palveluyrityksen yksi tärkeimpiä kilpailukeinoja onkin itse asiassa pätevä ja oikealla asenteella varustettu henkilökunta. Mielikuvien avulla erottautumaan pyrkivä yritys panostaa siihen, että yrityksen tai tuotteen imago puhuttelee haluttua kohderyhmää mahdollisimman hyvin. Pääroolissa ovat mielikuvien rakentaminen, niiden johtaminen sekä seuraaminen. Yrityksen tulee jatkuvasti seurata, miten asiakkaat kokevat yrityksen, sen tuotteet ja palvelut. Mielikuvat, jotka sisältävät vahvoja tunne-elementtejä, erilaistavat yrityksen tai sen tuotteen samankaltaisista kilpailijoista. Mielikuvien täytyy välittyä kaikilla tasoilla, kuten itse tuotteesta, symboleista, kaikesta viestinnästä, toimintaympäristöstä, ilmapiiristä, tapahtumista ja työntekijöiden käytöksestä. (Pulkkinen 2003, 39-40.)

Mielikuvilla erottautuminen on loistava erilaistumisen keino toimialoilla, joissa todellisia eroja ei ole. Mielikuvilla erottautumista ei tarvita, jos todelliset erot ovat selkeät ja erottautuminen voi painottua hyvinkin konkreettisiin lupauksiin. Selkeästi toiminnallisesta lupauksesta hyvänä esimerkkinä on ”Teflon - ruoka ei tartu”. Jos järkiperaisiä erottumistekijöitä ei ole, on eroja haettava mielikuvista ja asiakastiedon puolelta. Oheisessa kuviossa (kuvio 1) on kuvattu yksinkertaistusti ääritilanteet niissä tapauksissa, joissa todellisia eroja ei ole. (Pulkkinen 2003, 139.)



Kuva 1. Erilaistumisen painopiste. (Pulkkinen 2003, 139).

Yhä useammat yritykset joutuvat miettimään, miten luoda uusia markkinoita ja erottautua kilpailijoista vanhojen markkinaosuuksien uudelleen jakamisen käydessä riittämättömäksi. Yritykset joutuvat tosissaan miettimään erottautumisen keinoja, koska pelkkien tuoteominaisuuksien esittely ei enää säväytä ketään. Erinomaisia myyntiväittämiä on hankala keksiä, koska ominaisuudet ovat samat, jolloin tulee tunne, että kaikki on jo keksitty. Muuttuvilla markkinoilla yritys joutuu kyseenalaistamaan itseään ja tutkimaan toden teolla asiakkaidensa tarpeita, toiveita, motiiveja ja omaa olemassa oloaan. Mitä asiakkaat yritykseltä todella ostavat? Onko se samaa, mitä yritys itse kuvittelee myyvänsä? Millaisiin asiakkaiden tarpeisiin yrityksen tuotteet tai palvelut vastaavat tai millainen on asiakkaan kokemus todellinen tai mielikuvallinen hyöty? Jos tuotteissa ei ole juu-

rikan eroja, mihin tarpeisiin voidaan vedota brändillä? (Pulkkinen 2003, 18.)
Toisin sanoen yritys kokee identiteettikriisin.

3 MIELIKUVILLA ERILAISTUMINEN

Seuraavissa kappaleissa esitellään parturi-kampaamoille soveltuvia ”Mielikuvilla erottautuminen” -työkaluja. Mielikuvilla erottautuminen lähtee yrityksen identiteetin ja persoonallisuuden määrittelystä, joiden pohjalta lähdetään rakentamaan ja positioimaan brändiä. Positioinnilla tarkoitetaan brändin merkitystä asiakkaille, persoonallisuus määrittää sen, mistä brändi tunnistetaan ja brändin persoonallisuus puolestaan herättää strategiat henkiin. (Pulkinen 2003, 12.)

Suunnitteluprosessissa ja etsiessään itseään yritys joutuu miettimään, mitä yritys tai brändi haluaa itse olla. Yrityksen tulee myös miettiä mitä se voi olla suhteessa kilpailuun ja asiakkaiden odotuksiin. Prosessissa käydään läpi aihealueita ja kysymyksiä, jotka helpottavat yritystä identiteetikriisissä. Kysymykset on jaettu seuraaviin aihealueisiin, jotka eivät välttämättä toteudu kyseisessä järjestyksessä ja osa aihealueista saattaa toteutua rinnakkain. Läpikäytävät kysymykset antavat vastaukset seuraaviin kysymyksiin: mitä, kenelle, millä tavalla parempi tai erilainen ja suhteessa mihin? (Pulkinen 2003, 135.)

1. Mitä me olemme ja mitä me osaamme? Millainen on nykyinen mielikuvamme? Mikä on asemamme markkinoilla? Mitkä ovat asiakkaiden näkökulmasta brändimme/yrityksemme vahvuudet ja heikkoudet? Mitkä tuotteet ja palvelut tuovat rahaa ja ovat kysytyimpiä? Millä tuotteilla tai palveluilla on mielikuvallista arvoa?
2. Mitä me haluamme olla? Mikä on todellinen tahtotilamme? Tarvitaanko muutoksia ja haluammeko niitä? Kuinka suuria muutoksia tarvitaan ja ovatko ne mahdollisia? Mitkä ovat vahvuutemme ja voimavaramme? Pystymmekö toteuttamaan tarvittavat muutokset? Onko osaamisemme kohdallaan? Mitkä ovat arvomme ja miten ne ohjaavat nykyistä toimintaa? Miten todellisuudessa toimitaan?
3. Ketkä ovat asiakkaamme? Millaisia asiakkaamme ovat? Minkälaisia toiveita ja tarpeita asiakkaillamme on? Miten asiakkaita voi jaotella eri segmentteihin ja mitä eroja eri ryhmien välillä on? Ketkä ovat nykyiset uskol-

liset asiakkaamme ja mille he ovat uskollisia? Miten voimme tunnistaa uskolliset asiakkaat ja kuinka tyytyväisiä he ovat?

4. Mitä asiakkaamme meiltä ostavat? Mihin asiakkaiden tarpeisiin vastaamme? Mitkä ovat asiakkaidemme motiivit? Mitkä ovat vetovoimatekijämme? Mikä lupaus puhuttelisi asiakkaitamme? Täytyykö eri asiakasryhmiä puhutella eri tavoin ja miten savutamme eri segmentit?
5. Ketkä ovat kilpailijamme ja mistä tosiasiallisesti kilpailemme? Ovatko kilpailijat samoja, joita luulimme heidän olevan ennen tätä analyysia? Mitkä ovat alamme kriittisimmät menestystekijät? Kuka on pääkilpailijamme ja mikä on sen vahvuus? Ketkä ovat suorilla kilpailijoitamme ja entä epäsuoria? Ketkä pystyvät tarjoamaan korvaavia vaihtoehtoja ja miten kilpailijat sijoittuvat keskenään? Ketkä ovat pahimmat uhkamme tällä hetkellä tai tulevaisuudessa? Mitkä ovat kilpailijoidemme vahvuudet ja heikkoudet?
6. Miten erottaudumme kilpailusta parhaiten? Onko meissä jotain ainutlaatuisia? Onko markkinoilla olemassa piileviä tarpeita, joihin kukaan ei ole vielä vastannut? Pystyisimmekö käyttämään kilpailijoita hyväksi?
7. Mikä on lupauksemme siitä, mitä haluamme ja voimme asiakkaillemme merkitä? Mikä lupaus on asiakaskunnallemme merkityksellinen? Millä tavalla olemme parempia ja erilaisia verrattuna kilpailijoihimme?

(Pulkinen 2003, 135-137.)

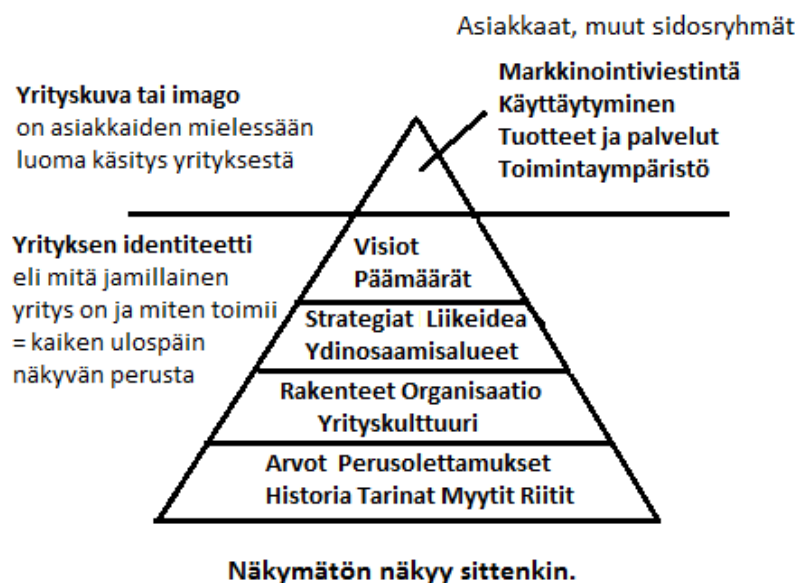
3.1 Brändin identiteetin ja persoonallisuuden määrittäminen

Identiteetti tarkoittaa sanakirjan mukaan täydellistä samankaltaisuutta. Organisaatioissa tämä tarkoittaa, että visio, osaaminen, arvot ja strategiat ovat sekä teoriassa että käytännössä samanlaisia. Ideaalitapauksessa yrityksen toiminta on samansuuntaista ja tunnistettavissa kaikissa yrityksen osissa, mikä vaikuttaa asiakkaiden kokemusten ja havaintojen kautta yrityskuvaan. (Markkanen 1999, 23-24.)

Yhtenäinen identiteetti parantaa yrityksen suorituskykyä kaikilla osa-alueilla ja johtaa yhtenäiseen yrityskuvaan. Identiteetin päätavoitteina on selkeyttää ja

pelkittää yrityksen liiketoimintaa, etsimään olennaista sekä tekemään sitä ymmärrettäväksi. Identiteetin myös todetaan olevan, johtamiskirjallisuudessa ja alan lehdissä, tulevaisuuden merkittävä kilpailutekijä globaaleilla markkinoilla. Identiteetin sanotaan olevan kilpailussa se ratkaiseva, yrityksen muista erottava tekijä. (Markkanen 1999, 9, 12, 81.)

Identiteetin kehittäminen lähtee ensisijaisesti siitä, että yritys pysähtyy pohtimaan strategisen suunnan, paremmuuden ja erilaisuuden syitä, joiden arvoa tarkastellaan sekä asiakkaille että sisäisesti. Identiteetin todellinen muutos lähtee ihmisistä ja siitä, että he ymmärtävät ja sisäistävät uuden suunnan merkityksen omassa työssään. Tämä tarkoittaa, että identiteetti ei synny pelkästään ulkoisia viestiä muutettaessa, vaan yrityksen sisältä. Identiteetin luomisessa yritykselle on erittäin tärkeää, että työntekijät ymmärtävät oman työnsä merkityksen kokonaisuuden ja yrityksen kilpailukyvyn kannalta. (Markkanen 1999, 24, 79). (Pulkkinen 2003, 192.)



Kuva 2. Yrityskolmio. (Pulkkinen 2003, 281).

Yrityskuvaan vaikuttavat perinteisen viestinnän, tuotteen tai palvelun lähettämät viestit sekä myymäläympäristön viestit. Kaikki havainnot, joita yrityksessä teh-

dään, vaikuttavat siihen, miten asiakkaat yrityksen näkevät (Kuva 2). Myös pienet, lähes merkityksettömältä vaikuttavat ominaisuudet, esimerkiksi myymäläympäristössä voivat olla asiakkaan kannalta erittäin tärkeitä. Tästä johtuen kaikkiin yritystä koskeviin havaintoihin kannattaa kiinnittää huomiota niin paljon, kuin mahdollista. Pelkät puhutut tai kirjoitetut viestit eivät kerro yrityksestä koko tarinaa, vaan viestin ajankohta, sen kieli, ulkonäkö, rakenne ja esittäjä sekä niiden suhde muuhun yrityksestä kerrottuun vaikuttavat siihen, miten viesti todellisuudessa nähdään. Yrityksen toimintaympäristöä arvioidaan sen mukaan miltä kokonaisuus näyttää. Huomiota kiinnitetään siihen miten yritys toimii, mitä vaikutelmia se välittää, mitä yksityiskohdat kertovat sekä miten ihmiset ja työ sinne sopivat. (Markkanen 1999, 208-209.)

Ihmisen identiteetistä puhuttaessa lähtökohtana pidetään sitä, että ihminen tietää mikä hän on sekä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, arvonsa sekä pyrkimyksensä. Identiteetti myös ohjaa ihmisen päätöksiä ja valintoja, jolloin terveen itsetunnon ja selkeiden valintojen avulla myös ulkopuoliset pystyvät kertomaan hänestä olennaisen. Sama pätee myös yrityksiin. Yrityksen tai ihmisenkään osalta ei ole uskottavaa, että identiteetti on luotu keinotekoisesti puheilla, lupauksilla, kampanjoilla tai ulkoisilla merkeillä. (Markkanen 1999, 9-10.)

Brändin persoonallisuuden määrittäminen tekee brändistä inhimillisemmän, helpommin lähestyttävämmän, koskettavamman ja kaiken kaikkiaan elävän. Persoonallisuus voi lähteä liikkeelle kohdeasiakkaista tai yrityksen sisältä. Brändin persoonallisuutta voidaan lähteä pohtimaan kolmesta eri näkökulmasta: itse yrityksen tai brändin persoonallisuudesta, asiakaskunnan todellisista persoonallisuuspiirteistä tai asiakaskunnan ihannoimista tavoitepersoonallisuuspiirteistä. (Pulkkinen 2003, 60.)

Erityisesti palvelualoille, kuten parturi-kampaamoille, on tärkeää vahvistaa omia persoonallisuuspiirteitään, joiden avulla herätetään asiakkaiden kiinnostus ja luottamus. Asiakaskunnan persoonallisuuspiirteiden hyödyntäminen on tyypillistä aloissa, joissa asiakkaat ovat merkittävä osa brändiä. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi lomaklubit tai ravintolat, koska samanmieliset ihmiset hakeutuvat mielellään kaltaistensa pariin. (Pulkkinen 2003, 60.)

Miten asiakkaat näkevät brändin? Usein asiakkaat arvioivat brändejä samalla tavalla kuin ihmisiäkin, kuvaamalla persoonallisuuspiirteitä. Brändipersonallisuuden määrittämisessä on hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä: Millaisia mielikuvia toivoisimme brändimme herättävän asiakkaissa? Millaisena toivoisimme asiakkaiden näkevän brändimme? Tarkoituksena on luoda asiakkaita puhutteleva persoonallisuus, joka on sekä rakastettava ja inhimillinen että tiukasti kiinni strategiassa. Brändin persoonallisuutta määrittäessä tulee ottaa huomioon, että se sopii yhteen tavoiteltujen asiakkaiden maailmankuvan ja yrityksessä työskentelevien henkilöiden todellisen toimintatavan kanssa. (Pulkkinen 2003, 60.)

Brändin persoonallisuutta voidaan verrata ihmisen persoonallisuuteen, joita molempia voidaan kuvata adjektiiveilla. Brändin kuvaileminen jo muutamalla adjektiivilla, herättää mielikuvia ja erilaisia persoonia, joiden ympärille voisi rakentaa jopa tarinan. Peilaamalla brändiä ihmisen persoonallisuuspiirteisiin saadaan selville onko brändi tylsä vai mielenkiintoinen, luotaantyöntävä vai helposti lähestyttävä tai vanhanaikainen vai nykyaikainen. Yhtäläisyyden brändien ja ihmisten välillä voi hahmottaa paremmin, jos kuvitellaan, että ihminen vaikuttaisi ensi näkemältä helposti lähestyttävältä ja mukavannäköiseltä. Tutustuessa toiseen paremmin, suhde syventyy ja syntyy luottamus, jolloin toisen seurasta alkaa nauttia enemmän. Toisen ajatukset ja arvomaailma alkavat viehättää ja toista alkaa jopa kaivata, jos hän ei ole paikalla. Samanlainen suhde syntyy myös ihmisten ja brändien välille. Brändin persoonallisuus alkaa puhutella ihmisiä yhä enemmän ja lopulta he ovat uskollisia tunnesiteen kautta syntyneille asioille, eikä niinkään järkiseikoille. Jos persoonallisuus on jokaisella tapaamiskerralla erilainen, luottamussuhdetta ei synny ja brändi aiheuttaa lähinnä hämmennystä. Persoonallisuutta täytyy kuitenkin kehittää, mutta kuitenkin hallitusti ja asiakkaiden toiveita vastaavaksi. (Pulkkinen 2003, 60-61.; Laakso 2003, 116.)

Tyypillisiä adjektiiveja ja ominaisuuksia, joilla ihmisten, yritysten tai brändin persoonallisuutta voi kuvailla ovat esimerkiksi itsenäinen, vahva, huolehtivainen, kekseliäs tai innovatiivinen, lämminhenkinen, rehellinen, kokenut, aito, hienos-

tunut, menestyvä, nykyaikainen, jännittävä, yhteistyöhaluinen, maanläheinen ja turvallinen (Pulkkinen 2003, 61-62).

Brändin persoonallisuutta voidaan myös määrittää vastinpareilla, joita ovat esimerkiksi aktiivinen - passiivinen, maskuliininen - feminiininen, arkinen - juhlallinen, läheinen - etäinen, hienostunut - karski ja jännittävä - turvallinen. Brändin persoonallisuuden luomisessa tulee ottaa huomioon myös se, että eri sanat tarkoittavat eri ihmisille eri asioita. Esimerkiksi sanasta omena, jollekin tulee mieleen punainen omena, toisille vihreä tai keltainen, jollekin taas omenamehu tai siideri. Tämän vuoksi on kannattavaa käyttää kaikkia mahdollisia keinoja tavoitellun brändin persoonallisuuden havainnollistamiseksi, kuten kuvailevat lisäilmaisut, vastinparit, kuvat, tarinat, videofilmit, musiikki, draamaharjoitukset tai mitä tahansa, jotta saadaan brändin elämään vastaanottajan päässä toivotulla tavalla. (Pulkkinen 2003, 63.)

Brändin persoonallisuuden luonne on voitu yrityksessä miettiä huolellisesti ja kirjoittaa paperille ylös, mutta todellinen persoonallisuus näkyy asiakkaille yrityksen ja henkilökunnan käytöksen kautta. Jos yritys esimerkiksi uskoo sisimmässään rehellisyyden voimaan, yritys myös käyttäytyy sen mukaisesti ja asiakkaat todennäköisesti pitävät yritystä rehellisenä ja luottamuksen arvoisena. Totuus on, että asiakkaille on totta vain se, minkä he näkevät, kuulevat tai kokevat, olipa yrityksen näkemys mikä tahansa. (Pulkkinen 2003, 63-64.)

Jo itsessään brändin persoonallisuus voi olla erilaistumisen lähtökohtana, jolloin positiointi perustuu brändin vahvaan persoonallisuuteen. Yrityksen päättäessä erottautua kilpailijoista ainutlaatuisen persoonallisuutensa avulla, on lähtökohtana määritellä tarkkaan arvot, joiden pohjalta rakentuu yrityskulttuuri. Yhtenäinen toimintatapa yrityksessä luo asiakkaiden mielissä vahvan ja selkeän persoonallisuuden. (Pulkkinen 2003, 64-65.)

Arvojen totuudenmukainen ja tavoitteellinen määrittely voi auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoista erinomaisella tavalla, joka ei ole kopioitavissa. Selkeät arvot, jotka ohjaavat yrityksen ja sen henkilökunnan toimintaa, luovat vahvan yrityskulttuurin, joka näkyy ulospäin yhtenäisenä toimintatapana ja viestintänä.

Yrityksen toiminta näkyy asiakkaiden mielissä selkeänä persoonallisuutena ja yhtenäisinä mielikuvina. Arvot ovat yrityksen näkymättömiä toimintaperiaatteita sekä paljastavat, mikä ja millainen toiminta on tärkeää päivittäisessä työssä. (Pulkinen 2003, 64.)

Varsinkin palvelualoilla on erittäin tärkeää määritellä arvonsa huolellisesti ja pitää huolta, että kaikki yrityksessä työskentelevät sekä sisäistävät että toteuttavat niitä. Arvojen ohjatessa toimintaa, yrityksen ja brändin persoonallisuudesta tulee vahva, mikä rakentaa yhdenmukaista mielikuvaa ja hyvää mainetta. Asiakkaat pystyvät myös ilmaisemaan omia arvojaan, asioimalla yrityksessä, joka tukee heidän arvojaan. Rahalla voi ostaa tavaroita ja palveluja sekä ilmaista arvojaan (Pulkinen 2003, 19, 64.)

Parturi-kampaamoiden tuotteet ja palvelut muistuttavat paljon toisiaan, eikä niillä erottuminen ole helppoa. Parturi-kampaamot pystyvät sen sijaan valitsemaan erottautumisen keinoksi mielikuvilla erottautumisen, jolloin strategiaksi valitaan brändien käyttö. Brändistrategian tarkoituksena on määritellä, miten yrityksen tuotteet tai palvelut saadaan kohdeasiakkaiden mieliin niin, että he ovat vakuuttuneita brändin ylivoimaisuudesta ja erilaisuudesta verrattaessa kilpaileviin tuotteisiin tai palveluihin. Asiakkaat ohjaavat viime kädessä brändin arvoa ja menestystä, jolloin brändistrategian on perustuttava asiakkaiden motiivien syvälliseen tuntemiseen ja kurinalaiseen segmentointistrategiaan. (Pulkinen 2003, 40.)

Brändi on työkalu, jonka avulla voi hallita kokonaisuutta ja pitää yllä suhdetta asiakkaaseen. Brändi toimii asiakkaille myös laadun takeena. Usein kuvitellaan, että brändi on yrityksen nimi, jolla ei tarvitse olla sen ihmeellisempää sisältöä. Brändillä on kuitenkin oltava todellisuuspohjaa, koska ihmisiä ei voi huijata loputtomiin. (Mooij 2005, 139.) Löyhimmillään brändin rakentaminen on jätetty visuaalisen yritysidentiteetin uusimiseen, vetävien tarinoiden, nasevien iskulauseiden tai näyttävien mainoskampanjoiden varaan. (Pulkinen 2003, 11.)

Brändit myyvät, houkuttelevat ja ovat arvokkaita. Brändi on tuotteen aineeton ulottuvuus ja siksi sitä on vaikea määritellä. Brändi on valitun kohderyhmän tuo-

temerkkiin tai tuotteeseen liittämä persoonallisuus, luonne, karisma, maine, visuaalisuus ja arvoisältö. Brändin rakentamisen tavoitteena on luoda brändille liiketoimintaa edistävä ja asiakkaita puhutteleva persoonallisuus. (Silén 2001, 121.)

Brändiä rakentaessa sen pohjalla on asiakas ja hänen tarpeensa sekä toiveensa. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ollessa tarkasti ja kattavasti tiedossa, on yrityksen tehtävänä enää tyydyttää ne. Asiakkaiden toiveisiin, tarpeisiin ja haluihin vastaaminen on helppoa. Vaikein tehtävä onki juuri selvittää asiakkaiden kulloisetkin tarpeet ja halut brändin rakentamista varten. (Mooij 2005, 140.)

Brändisuunnittelussa olennaista on miettiä, mitä kaikkea täytyy määritellä ja miten brändin rakentamista johdetaan. Kaikkein tärkein kysymys kuitenkin on, että miten ja mistä voi järjestelmällisesti etsiä kilpailijoista erottavaa ja asiakkaille merkityksellistä lupaus brändille. Brändistrategian määrittelyn jälkeen sen elinvoimaisuudesta on huolehdittava joka päivä. Tiivistettynä brändin rakentaminen pohjautuu seuraaviin kysymyksiin, jotka ovat käytännössä kaikkein kriittisimmät ja vaikeimmat kysymykset brändin rakentajille:

1. Kenelle brändi on tarkoitettu (=segmentointi)?
2. Mitä brändi merkitsee kohderyhmälleen (=positiointi)?
3. Mikä tekee brändistä omanlaisensa (=brändin persoonallisuus)?

(Pulkinen 2003, 55-56.)

3.2 Positiointi

Positioin tunnetaan myös nimellä asemointi. Positioinnin tarkoituksena on luoda mielikuva brändin lisäarvosta asiakkaiden mieleen. Tarkoituksena on vahvistaa jo syntyneitä positiivisia mielikuvia, ei niinkään luoda uutta. Syynä tähän on liian korkeat kustannukset ja se, että liika informaatio aiheuttaa hämmennystä asiakkaissa. (Laakso 2003, 151.)

Positioinnissa yrityksen tavoitteena tulisi olla se, kuinka tehdä tuotteista helpompia ostaa. Monet yritykset keskittyvät miettimään, kuinka tehdä tuotteistaan

helpompia myydä. Nämä yritykset ovat huolissaan myymisestä ja käyttävät markkinointiviestinnässään kaikkia mahdollisia myyntiargumentteja toivoen, että edes osa mainonnasta herättäisi asiakkaiden huomion. Edellä mainittu tyyli saattaa ajaa potentiaaliset asiakkaat yhä kauemmas yrityksestä ja lopulta asiakkaat menettävät mielenkiintonsa kokonaan yritystä ja sen tuotteita kohtaan. Suurin osa asiakkaista nauttii ostamisesta, mutta eivät pidä siitä, että heille yritetään myydä jotakin. Yrityksen keskittyessä tekemään tuotteista helpompia ostaa, se keskittyy samalla siihen, mitä asiakkaat haluavat. Asiakkaat aistivat tämän lähestymistavan ja palkitsevat yritystä ostamalla sen tuotteita. Asemoinnin tavoitteena on luoda asiakkaille mielikuva, että tämä on paras oston kyseisessä tilanteessa. (Moore 2007, 189.)

Positioinnissa lähdetään liikkeelle kohdeasiakkaiden tarpeista ja toiveista, jonka vuoksi positiointi on asiakaskeskeinen ja sitä kautta brändeihin painottuvan strategian keskeinen käsite. Todella asiakaskeskeinen toimintatapa vaatii koko yrityksen ajattelutavan muuttamista ja kyvyn katsoa asioita toisesta näkökulmasta. (Pulkinen 2003, 57.)

Positioinnissa tärkeintä on se, miten yritys ja sen tuotteet pitäisi positoida kohdeasiakkaiden mieliin muodostaen heille käsityksen yrityksen ylivoimaisuudesta. Positioinnin tarkoituksena on selvittää, mitä ominaisuuksia asiakkaat pitävät tärkeinä, miten he ryhmittelevät eri vaihtoehtoja ja mitkä kriteerit vaikuttavat heidän valintoihinsa. Positioinnin tarkoituksena on myös tukea muita strategioita, jotka auttavat yritystä suotuisan aseman saavuttamisessa sekä säilyttämisessä asiakkaiden mielissä. (Pulkinen 2003, 57.)

Positiointiajattelua voidaan tarkastella karkeasti jaettuna kahdesta eri lähtökohdasta: yrityksen sisäisistä realiteeteista ja tahtotilasta tai ihmisten mielen tutkimisesta, jossa positiointiprosessin tarkoituksena on etsiä vastaus kysymykseen, mitä asiakkaille ylipäätään tulisi luvata. Sisäisissä realiteeteissa ja tahtotilassa yritys osaa itse määritellä tarkkaan, mitä se haluaa olla. Yrityksellä voi olla vahva historia tai yrityksen toimintaan voi liittyä ainutlaatuista osaamista tai tuotteisiin ja palveluihin liittyä valmiiksi hyvin selkeitä ja erottelevia ominaisuuksia. Eri-laistumisen ja ainutlaatuisuuden ollessa valmiiksi omasta takaa, positiointipro-

sessin tarkoituksena on pääasiassa selvittää, miten asiat tulisi esittää asiakkaille, jotta viesti puhuttelisi asiakkaita. Sama brändi voidaan positioida eri lailla eri asiakasryhmille. Esimerkiksi kaakaojuoma vetoa lapsiin sen hyvällä maulla, mutta vanhemmat vakuutetaan kaakaon terveystuilla. (Pulkinen 2003, 58.)

Brändien käytössä kyse on aina positioinnista ja siitä, miten yrityksestä tehdään brändi. Brändin sijaitessa ainoastaan ihmisen mielissä, positioinnin avulla yritys yrittää päästä ihmisen mieliin, eli rakentaa ikään kuin sillan yrityksen ja kohdeasiakkaiden välille. Positiointi lähtee aina liikkeelle kohdeasiakkaiden tarpeista ja toiveista, jossa määritellään, miten lupaus tulee esittää asiakkaille ja miten he sen kokevat. Positiointia voidaan myös hyödyntää, kun halutaan määrittää, mitä asiakkaille ylipäätään tulisi luvata. Yrityksen tulisi osata positioida tarjontansa asiakkaita puhuttelevasti ja muista erottuvasti. Positioinnista hyötyvät kaikki, jotka tavoittelevat merkityksellistä ja erottuvaa paikkaa ihmisten mielissä, mikä takaa menestyksellisen paikan markkinoilla. (Pulkinen 2003, 40-41.)



Kuva 3. Brändin positiointi ja persoonallisuus kulkevat käsi kädessä. (Pulkinen 2003, 57).

Positiointi on brändiä tukeva strateginen työkalu, jossa kiteytyy brändin rationaalinen ja emotionaalinen lupaus, joka tekee brändistä ainutlaatuisen ja erottuvan. Selkeä persoonallisuus tekee brändistä inhimillisen ja elävän, joka toimii myös ainutlaatuisen brändi-identiteetin perustana (kuva 3).

Tiivistetysti voidaankin todeta, että jos positiointi liittyy siihen, mitä ainutlaatuista ja muista erottuvaa brändi lupaa, brändin persoonallisuus määrittelee sen, mistä se tunnustetaan. Positiointin onnistuessa brändin lupaus ja mielikuvat elävät vahvoina ihmisten mielissä. (Pulkinen 2003, 57.)

Positiontiprosessin aloitusvaiheessa yrityksen tulee miettiä lähdetäänkö liikkeelle tuotteen ominaisuuksista ja hyödyistä vai kohdeasiakkaasta. (Pulkinen 2003, 140). Strategian lopullisessa valinnassa jatketaan samojen asioiden pohjimista, eli tulisiko positiointi kiinnittää tuotteen tai palvelun järkiperäisiin ominaisuuksiin, vai lähdetäänkö liikkeelle asiakaskunnan emotionaalisista tuntemuksista. Myös osa positiontistrategioista, jotka esitellään myöhemmin, lähtee liikkeelle itse tuotteen tai kilpailutilanteen ominaispiirteistä ja osa keskittyy suoraan asiakaskunnan piirteisiin. Syvimmillään positiointi syntyy yrityksen erilaistavista arvoista, yrityskulttuurista ja persoonallisuudesta. (Pulkinen 2003, 157.)

Seuraavaksi esitellään erityyppisiä positiointistrategioita. Erilaisia jaotteluja ja malleja on useita, ja esimerkiksi Paul Temporalin mukaan on olemassa kolme toista positiointistrategiaa, joilla kaikilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Nämä kolmetoista positiointistrategiaa toimivat joko yksin tai joissain tapauksissa yhdistettyinä. (Pulkinen 2003, 157.)

1. Ominaisuudet ja tuntomerkit

Tässä positiointistrategiassa pyritään löytämään yritystä, tuotetta tai brändiä parhaiten kuvaava piirre tai ominaisuus. Ominaisuuden täytyy viestiä selkeästi, millä tavalla tuote, brändi tai yritys on parempi tai erilainen kuin kilpailijat. Ominaisuuksien voimaan uskovat muun muassa autoala, elektroniikka-ala, pesuainesten valmistajat sekä kauppaketjut. Kyseistä strategiaa hyödynnetään myös kosmetiikka-alalla, jossa lupauksia perustellaan erimerkiksi uudella ja edistyksellisellä ainesosalla. Ihonhoitotuotteiden mainokset ovat tieteellisempiä kuin esimerkiksi automainokset. Ihovoide mainoksissa luvataan näkyviä tuloksia kuudessa viikossa, jonka vaikutusta ja tehoa todistellaan tieteellisin termein ja kääviöiden avulla. (Pulkinen 2003, 158-159.)

Tämän positiointistrategian vahvuutena on ehdoton järkeenkäyppyyys. Yrityksen onnistuessa löytämään tuotteelle tai brändille luonteenomainen, kilpailusta erottava ja kohderyhmälle merkityksellinen ominaisuus, yritys voi onnistua kyseisen ominaisuuden itselleen pitkäksi aikaa. Yrityksen tulee kyetä vakuuttamaan asiakkaansa yhä uudelleen, jolloin paikka ihmisten mielissä on taattu. Ominaisuuden ollessa uusi ja kiinnostava, pystyy yritys saavuttamaan nopeasti merkittävän aseman markkinoilla. Ominaisuuden tai tuntomerkin ei tarvitse välttämättä olla konkreettinen tuoteominaisuus, vaan se voi olla esimerkiksi turvallisuus, nopeus tai innovatiivisuus. Hyvin valitusta ominaisuudesta voi tulla myös vahva yritystä johtava voima, jolloin se on paremminkin arvo, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Valitun ominaisuuden tulee näkyä joka päivä kaikissa yhteyksissä, jolloin sen asema vahvistuu asiakkaiden mielissä. (Pulkkinen 2003, 159.)

Ominaisuuksien ja tuntomerkkien pohjalta rakennettavassa strategiassa heikkoutena on yhä hankalampi löytää todella ainutlaatuisia ja muista erottavia ominaisuuksia. Hankaluuksia aiheuttaa myös se, että ominaisuuksiin sidottujen tuotteiden elinkaaret ovat lyhyitä. Yrityksen on vaikea pitää etulyöntiasemaa, koska parhaimmatkin ominaisuudet kopioidaan hetkessä, jollei yritys itse pysty taas kehittämään jotain uutta ja ainutlaatuista. Vahva positioituminen johonkin ominaisuuteen voi johtaa yrityksen myös umpikujaan, sillä siitä irrottautuminen voi olla hankalaa ja herättää asiakkaisissa hämmennystä. (Pulkkinen 2003, 159-160.)

2. Hyödyt

Tämä positiointistrategia pyrkii vastaamaan asiakkaiden hyötyihin. Tarkoituksena on pohtia mitä etua tai hyötyä ominaisuuksista on asiakkaalle, koska kukaan ei osta pelkkiä ominaisuuksia. Ominaisuudet ovat väline jonkin muun päämäärän saavuttamiseksi. Esimerkiksi fluoria sisältävä hammastahna auttaa ehkäisemään reikiä tai deodorantti ehkäisee hajuhaittoja ja lisää itsevarmuutta. Myös kanta-asiakkuus tuo lisää etuja ja ostojen keskittäminen merkitsee säästöä. Asiakkaiden kokema hyöty voi olla järkiperaistä tai tunnepohjaista. Esimerkiksi auton turvallisuus järkiperustein voi merkitä matkustajien suojausta vammoilta

törmäystilanteessa ja tunneperäiseksi käännettynä se voikin tarkoittaa huolenpitoa perheestä. (Pulkkinen 2003, 160.)

Ominaisuuksien ja tuntomerkkien pohtiminen asiakashyödyn näkökulmasta auttaa yritystä paremmin ymmärtämään niiden merkityksen asiakkaan kannalta. Yrityksen tutkiessa asiakkaitaan tarkemmin, voi paljastua, että samojen ominaisuuksien merkitys on erilainen erityyppisille asiakkaille. Tämä oivallus auttaa yritystä kohdistamaan toimenpiteitään ja sanomaansa tehokkaammin. Parhaimmillaan asiakashyötyjen käyttö on hyvin tehokas positiointistrategia, joka auttaa saavuttamaan hyvän paikan markkinoilla ja merkittävän kilpailuedun. (Pulkkinen 2003, 160.)

Hyötyihin perustuvassa positiointistrategiassa heikkoudet ovat samat kuin ominaisuuksiin perustuvassa strategiassa. Hyödyillä saavutettu kilpailuetu voi jäädä lyhytaikaiseksi ja kilpailijoiden on helppo tarjota samat hyödyt asiakkailleen. Nykypäivänä asiakkaiden saamia ainutlaatuisia etuja ja hyötyjä aletaan jo pitää itsestään selvyytenä. Hyötyihin perustuvassa positioinnissa on tarkoituksena kehittää tuotteelle tai palvelulle ainutlaatuinen myyntiväittämä. (Pulkkinen 2003, 161.)

3. Kyky ratkaista ongelmia

Tämän positiointistrategian tarkoituksena on brändin positiointi sen kykyyn ratkaista jokin tietty ongelma tai tuottaa erilaisia ratkaisumalleja. Tässä positiointistrategiassa lähtökohtana, että ihmiset ostavat tuotteiden sijasta ratkaisuja ongelmiinsa. Strategia on hyvä vaihtoehto yrityksille tai tuotteille, jotka ovat ehtineet markkinoille ensimmäisenä ratkaisuihin. Esimerkkejä tämän strategian hyödyntäjistä ovat mm. nikotiinipurukumi, joka auttaa luopumaan tupakasta sekä kloriitti, joka desinfioi ja valkaisee pyykit. Eräs valmisruokabrändi on positioitu nälkäisille ja kiireisille perheille. (Pulkkinen 2003, 161.)

Kokonaiset yritykset voivat positioida itseään asiakkaiden ongelmien ratkaisijoiksi, jonka onnistuminen riippuu niiden todellisesta asiakaslähtöisyydestä, toiminnan kyvykkyydestä ja uskottavuudesta. Ongelmanratkaisukykyyn keskittyvä positiointi oli ennen pääasiassa päivittäistavaravalmistajien käytössä, mutta ny-

kypäivänä ongelman ratkaisijoita ovat teknologia-ala, tietojärjestelmien kauppiat sekä vakuutus- ja rahoitusala. Strategia on erittäin tehokas, jos yritykset kykenevät oikeasti ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmia, josta parhaimmillaan kehittyy asiakkaan ja yrityksen välille molempia hyödyttävä ja kestävä luottosuhde. (Pulkinen 2003, 161.)

Kyseinen positiointistrategia on erittäin järkeenkäypä ja tehokas ratkaisu, mutta samalla myös aika mielikuvitukseton. Innovaatiokyky on kaiken perusta, sillä ongelmat muuttuvat esimerkiksi teknologian kehittyessä. Strategian heikkoutena on myös se, että kilpailijat pystyvät tuottamaan täysin samat, ellei paljon paremmat ratkaisut. Pelkästään ongelmanratkaisuun perustuvalla positioinnilla on vaikea erottautua, jolloin vahvistusta kannattaa hakea muista positiointistrategioista. Tuotteen tai palvelun ominaisuudet voivat perustella sen kykyä ratkaista ongelmat ja sen tueksi sopii järkevän hinta-laatusuhteen perustelu. Vaikka asiakkaat pitäisivät ratkaisua järkeväna ja ongelmiinsa sopivana, he tarvitsevat ostopäätösvaiheessa tuekseen myös tunneperäisiä syitä. (Pulkinen 2003, 161.)

4. Positointi alan johtajaksi

Positointi alan johtavaksi yritykseksi, tuotteeksi tai palveluksi voi olla tuottoisa ja pitkäaikainen strategia, johon harva todella pystyy. Ykköspaikka on ansaittava todella asiakkaiden mielissä, eikä markkinatiloissa. Yritykset, jotka onnistuvat ensimmäisenä tuomaan markkinoille uusia tuotteita tai palveluita, voivat onnistua. Pelkästään markkinoille ensimmäisenä tulo ei riitä, vaan alansa ensimmäiseksi pääsee se, joka pääsee ensimmäisenä ihmisten mieliin. Numerollisten ansioiden lisäksi johtoasema markkinoilla voi perustua osaamiseen, laatuun, saavutettuun arvovaltaan tai käyttäytymiseen. Ykkösasemaa määritellään useimmiten superlatiivein, kuten osaavin, innovatiivisin tai laadukkain. (Pulkinen 2003, 161-162.)

Johtavan aseman saavuttaminen voi rohkaista yritystä ylittämään itsensä yhä uudelleen. Ykköspaikkoja voi olla monenlaisia, jolloin oman erilaisen yk-

kösaseman etsiminen ja sen tavoittelu voi olla hyvin innostava ja haastava kokemus. (Pulkkinen 2003, 163.)

Johtavan aseman perustuessa pelkästään markkinatilastoihin, pystyvät kilpailijat pyrkimään samaan asemaan käyttämällä hyväkseen toisia tilastoja. Melkein kuka tahansa voi väittää olevansa alan ykkönen valitsemalla vertailukohdan oikein. Ajoituksen osuessa kohdalleen, voi ykkösaseman saavuttaa kohtalaisen helposti. Aseman säilyttäminen vaatiikin yritykseltä jatkuvaa tutkimus- ja kehitystyötä. Se onko valittu ominaisuus asiakkaiden mielestä ylipäätään edes merkittävä, onkin eri asia, jonka vuoksi erottautumisen idean on oltava todella hyvä. (Pulkkinen 2003, 163.)

5. Kilpailijalähtöinen positiointi

Kilpailijalähtöisessä positioinnissa seurataan, mitä kilpailijat tekevät ja mitä ne luultavasti tulevat tekemään. Kilpailutilanteet ja kilpailijat vaikuttavat yrityksen omaan positiointiin ja joskus kilpailijoiden toimenpiteet voivat pakottaa yrityksen muuttamaan omaa positiointia. Toisaalta tämä voidaan kääntää myös toisinpäin: yritys itse voi olla aktiivinen aloitteen tekijä ja pakottaa kilpailijansa muuttamaan positiointejaan. Tässä positiointistrategiassa hyödynnetään kilpailijoita ja tutkitaan sitä, millaisena brändi koetaan suhteessa kilpailijoihin. Brändin uskottavuus pohjautuu siihen, mitä brändi itse on, sekä siihen, mitä sen kilpailijat eivät ole. Kilpailijat ovat rakkaita vihollisia, joiden puutteista haetaan apua itselle. (Pulkkinen 2003, 164.)

Kilpailijalähtöinen positiointistrategia sopii parhaiten kokonaisille yrityksille, koska se vaatii vahvaa asennetta, jota yksittäisillä tuotteilla on vaikea saavuttaa. Arvojen ja kilpailuhenkisten asenteiden todella ohjatessa yrityksen toimintaa, yritykselle kehittyy yrityskulttuuri, joka heijastaa näitä arvoja. Tämä näkyy vahvana identiteettinä ja mielikuvina ulospäin. (Pulkkinen 2003, 164.)

Tämä positiointistrategia vaatii yritykseltä tarvittavaa asennetta, rohkeutta ja resursseja, joita harvalla yrityksellä on kuitenkin tarpeeksi. Kilpailijalähtöinen positiointi on taito- ja älykkyyslaji, jossa kilpailijoiden mustamaalaaminen tai markkinoiden sotkeminen ei ole kannattavaa, ellei itsellä ole tarjota todella eri-

laista tai parempaa vaihtoehtoa. Asiakkaita ei myöskään puhuttele haastajan tarpeettoman suuri itsevarmuus ja testitilanteissa monet asettuvat mieluummin häviäjän puolelle. (Pulkinen 2003, 164.)

6. Positiointi yritysbrändin turvin

Tässä positiointistrategiassa luotetaan yritysbrändin voimaan, kun tuodaan markkinoille uusia tuotteita tai palveluita, jossa uutuudet positioidaan yritysbrändin maineen avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ennen itsenäisenä toimineita brändejä on siirretty yhden ison brändin suojiin, esimerkiksi Sony, Canon ja Suomessa Valio ja Elisa Communications. (Pulkinen 2003, 165.)

Tämän strategian tarkoituksena ja vahvuutena on, että uutuuksia, joita ei muuten saataisi asiakkaiden tietoisuuteen, pystytään tuomaan markkinoille vahvan yritysnimen turvin. Yritysbrändin ja uutuuksien on oltava samantyylliset, jotta ne tukevat toisiaan ja molempien uskottavuus säilyy. Vahva yritysbrändi mahdollistaa yrityksen laajentumaan myös toisille toimialoille, kuten Sony, joka siirtyi kulutuselektroniikasta viihdeteollisuuteen. Positointi on toimiva, jos yritysbrändi on hyvin hoidettu ja sen suhteet ja tavoitteet alabrändien kanssa ovat selkeät. (Pulkinen 2003, 165.)

Tämä positiointistrategia on hyödytön jos yritysbrändillä menee huonosti, koska silloin myös sen tuotteilla menee huonosti. Jos asiakkaat eivät jostain syystä koe yritysbrändiä houkuttelevaksi, saattaa yksittäisten, hyvien tuotteiden uskottavuus olla vaarassa ja niiden paikka menetetty. Jos yritysbrändin oma positointi on heikko, se ei ole kyennyt pitämään annettuja lupauksiaan tai se on jostain syystä saanut huonoa julkisuutta, sillä ei enää riitä tukea muille tuotteille. Heikon ja huonosti hoidetun yritysbrändin alle ei kannata positoida lupaavia uutuuksia, koska tällöin yritysnimi voi pikemminkin olla uskottavuuden pahin este. (Pulkinen 2003, 165.)

7. Käyttötapoihin ankkuroituva positointi

Käyttötapoihin perustuvassa positioinnissa erilaistumisen perustaksi voidaan ottaa tuotteen tai palvelun käyttötilanteet, käyttötavat tai käyttöajankohta. Tätä

strategiaa on hyödynnetty paljon kosmetiikka-alalla. Esimerkiksi kosmetiikkavalmistajat ovat jo kauan suunnitelleet eri tuotteita eri vuorokaudenajoille, kuten päivällä käytettäväksi tarkoitettu päivävoide ja yöksi käytettävää yövoide. Kosmetiikkavalmisteet on myös jaoteltu kasvojen eri osille sekä ihotyypin ja hiuslaatuun mukaan. (Pulkinen 2003, 166.)

Tämä positiointistrategia voi tuottaa kekseliäitä positiointeja havainnoimalla ihmisiä. Brändin onnistuessa kytkeytymään vahvasti tiettyyn käyttöyhteyteen, se voi saada erittäin uskollisia asiakkaita. Harvoin kannattaa kuitenkaan kiinnittyä pelkästään yhteen tilanteeseen. Esimerkiksi nenälaastarit, jotka helpottavat hengitystä, auttavat niin kuorsaajia kuin urheilijoitakin. Sama tuote, jonka vaikutus on sama, positioidaan eri tavalla eri käyttäjille. (Pulkinen 2003, 166.)

Kyseinen positiointistrategia on helposti kilpailijoiden saavutettavissa, ellei yrityksellä itsellään ole muita kestävämpiä siteitä asiakkaisiin. Ajan mittaan ihmisten käyttäytyminen muuttuu, jolloin myös eri tuotteiden ja palveluiden käyttötavat ja -tottumukset muuttuvat. Strategian toimiminen vaatii yritykseltä sitoutumista laatujohtajuuteen, jatkuvaan innovointiin ja asiakkaiden tutkimiseen, jotta se pysyy ajan tasalla. (Pulkinen 2003, 166.)

8. Käyttäjäkuvan perustuva positiointi

Käyttäjäkuvan perustuvassa positiointissa keskitytään tuotteen tai palvelun sijasta sen potentiaalisten käyttäjien piirteisiin. Kyseinen positiointistrategia sopii hyvin samankaltaisten tuotteiden ja palveluiden erottamiseen. Yrityksen halutessa säilyttää uskollisuutensa, sen täytyy tuntee kohderyhmänsä todella hyvin. Positiointityypin tarkoituksena on kuvata brändin oletettua käyttäjää, johon asiakas pystyy samaistumaan. Asiakkaat pystyvät ilmaisemaan, mitä ja millaisia he ovat brändin persoonallisuuden ja valmiiden mielikuvien avulla. On otettava myös huomioon, että sisäiset motiivit ohjaavat erityyppisten ihmisten käyttäytymistä. Esimerkiksi flunssan iskiessä, osa ihmisistä jää kotiin sairastamaan, jolloin heitä puhuttelee yskänlääke, joka kannustaa lepäämään ja toipumaan. Osa ihmisistä puolestaan haluaa pystyä hoitamaan työnsä flunssasta huolimatta, jolloin he arvostavat lääkettä, joka helpottaa oireita ja auttaa heitä selviämään

työssään. Todennäköisesti vaikuttavat aineet ovat samat, mutta brändit, jotka ovat positioitu erilaisten käyttäjäkuvien mukaan, erottuvat selkeästi. (Pulkkinen 2003, 167.)

Käyttäjäkuntaan perustuvassa positioinnissa yritys joutuu räätälöimään tarjontaansa tai viestintäänsä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan, joka lujittaa asiakassuhteita. Kyseinen positiointi myös auttaa yritystä käyttämään hyväksi markkinoilla olevia pieniä segmenttejä, jolloin asiakkaista tuntuu, että yritys todella ymmärtää heitä. Yritys pystyy lähestymään eri asiakasryhmiä tekemällä pieniä muutoksia perustuotteisiin tai -palveluihin. Esimerkiksi juoksukenkien valmistaja voi tehdä erilaisia kenkiä eri urheilulajien edustajille. (Pulkkinen 2003, 167-168.)

Käyttäjäkuntaan perustuva positiointi vaatii yritykseltä jatkuvaa tutkimista erilaisten käyttäjätyyppien tarpeiden ja toiveiden tunnistamista sekä selkeää segmentointia. Brändin on oltava myös aito, sillä epäaitous kostahtuu, kun ihmiset eivät koe brändiä omakseen. Eri käyttäjätyyppien avulla asiakaspohjan laajentaminen kasvattaa kyllä markkinoita, mutta lisää myös yrityksen haasteita. Yrityksen täytyy pohtia miten se säilyttää entiset asiakkaansa ja kykenee hallitsemaan eri ryhmät. Yrityksen tulee myös pohtia kykeneekö se vastaamaan lupauksiinsa niin, että erilaiset asiakkaat tuntevat yrityksen omakseen. Yrityksen esiintyessä liian monessa segmentissä, se voi pahimmillaan syödä yrityksen voimavarat ja murentaa koko brändin ytimen. Myös uskottavuusraja tulee jossain vastaan. Esimerkiksi urheiluvaatemerkki voi olla valmentajien ja urheilijoiden suosiossa, mutta jos se päättyy vapaa-ajan pukeutujien vaatemarkiksi, mitä ajattelevat tosiurheilijat? Brändi ei ehkä enää vakuuta heitä ja he saattavat siirtyä muiden, selvemmin urheilijoille suunnatun brändin asiakkaiksi. (Pulkkinen 2003, 168.)

9. Toivekuviin perustuva positiointi

Tässä positiointistrategiassa paneudutaan ihmisten haaveisiin siitä, millainen ihminen hän kenties haluaisi olla, minne hän haluaisi mennä tai millaista mielen tilaa hän kaipaa. Tämä positiointi on suosittu tässä yltäkylläisyyden ja äärettömän kilpailun maailmassa. Ihmisten haaveina voi olla monia kohteita, mutta

kaksi päätyyppiä on helppo tunnistaa, jotka molemmat pohjautuvat itseilmaisun tarpeisiin. Ensimmäinen näistä on statuksen, arvovallan tai toisen kunnioituksen tavoittelu, johon liittyy yleensä myös taloudellisen hyvinvoinnin tavoittelu. Toinen näistä liittyy itsensä kehittämiseen kohdistuneisiin toiveisiin, joihin ei välttämättä liity raha. Brändit, jotka ankkuroituvat vahvoihin toivekuviin, voivat auttaa asiakasta ilmaisemaan omaa toiveidentiteettiään, jolloin brändi toimii samalla viestinviejänä. Käyttämällä luksusmerkkejä ja asioimalla trendiliikkeissä asiakas saa kokea rikkaiden elämäntyylin, jolloin kalliit brändit viestivät ympäristölle varakkuudesta. Esimerkiksi ihailemansa filmitähden suosimia brändejä käyttämällä, asiakas voi tuntea olevansa hetken filmitähden kaltainen. Käyttämällä Niken vaatteita, henkilö voi tuntea olonsa urheilulliseksi, vaikka ei oikeasti hikoilisikaan kuntosalilla. (Pulkkinen 2003, 168-169.)

Haaveet ja unelmat ovat olemassa niin kauan, kun on ihmisiäkin. Ihmiset haaveilevat ja unelmoivat paremmasta elämästä, kauniimmasta tai komeammasta ulkomuodosta, mielenrauhasta, tulevaisuudesta ja niin edelleen. Monet ihmiset tarvitsevat idoleita, joita he seuraavat ja jäljittelevät ja jollaisia he haluaisivat olla. Idoleiden suosittamat yritykset, tuotteet tai palvelut saavat ihmiset ostamaan juuri kyseisiä tuotteita tai palveluita. Toivekuviin perustuva positointi on tehokasta, sillä se vaikuttaa ihmisten syvimpiin tunteisiin. Osa ihmisten haaveista on puhtaasti sisäisiä, jolloin brändin ja asiakkaan suhde on henkilökohtainen, eikä brändillä haluta viestiä muille mitään. (Pulkkinen 2003, 169.)

Osa ihmisistä näkee toivekuviin perustuvien brändien läpi. Brändi ei puhuttele asiakkaita, jotka eivät pidä itseään voittajina, sankareina tai idoleina, eivätkä sellaisiksi halua edes tulla. Yrityksen on siis tunnettava potentiaalisten asiakkaidensa syvälliset toiveet, tarpeet ja motiivit. Vaarana on myös se, että toivekuvan ja todellisuuden välillä on liian suuri ero, jolloin haavekuvat jäävät vain haavekuviksi. Brändin tulee todellisuudessa olla ensiluokkainen kilpailijoihin nähden, jolloin kilpailijoiden on vaikeampi kopioida strategiaa. (Pulkkinen 2003, 169-170.)

10. Vakaumukset positioinnin perustajana

Vakaumuksiin perustuvassa positiointistrategiassa keskitytään tunteisiin ja tunnetiloihin sekä ihmisen haluun kuulua johonkin ryhmään. Positioinnin pääajatuksena on, että tietty asiakastyyppejä tunnustaa jotain yhteistä vakaumusta tai filosofiaa ja haluaa olla mukana jossain liikkeessä. Esimerkiksi Benetton haluaa herättää ajatuksia viestinnässään rodullisesta ja sosiaalisesta tasa-arvoisuudesta. Mitä enemmän ajattelun ja sanan vapaus, demokratian vaatimukset, naisten vapautuminen ja muut sosiaaliset kysymykset nousevat puheenaiheeksi, sitä enemmän vakaumukseen perustuvalla positioinnilla on käyttöä. (Pulkkinen 2003, 170.)

Liitettäessä positiointistrategiaan myös muita positiointistrategioita, se voi olla hyvinkin tehokas. Muita positiointistrategioita voisivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun käyttötapa, käyttäjäkuva tai tunneperäiset tekijät. Esimerkiksi Body Shop lupaa, ettei se hyödynnä kosmetiikassaan eläinkokeita ja lupaa tehdä kaikkensa ympäristön hyväksi. Body Shopin strategiassa vedotaan vahvaan ympäristön ja eläinten suojelua koskevaan vakaumukseen. (Pulkkinen 2003, 170.)

Positioinnin kiinnittäminen ihmisten vakaumuksiin on haasteellista, koska puheenaiheena olevat asiat nousevat pinnalle ja sitten taas katoavat. Ihmiset myös reagoivat eri tavoilla; jotakin näkyvästi esillä oleva puheenaihe liikuttaa, mutta toiset voivat lähinnä raivostua. Yrityksen tulee myös pohtia kannattaessaan esillä olevaa puheenaihetta, ettei se karkota nykyisiä kannattavia asiakkaita. Yhdeksi ongelmaksi nousee myös erottuminen, jos liian monet kilpailijat haluavat päästä osalliseksi puheenaiheeseen, he toteuttavat myös samankaltaista viestintää. Esimerkiksi ympäristösuojelu on hyvin käytetty aihe ja sen aatteen kannattajaksi julistautuminen tuskin auttaa erottautumaan muista, sillä siitä on jo tullut toiminnan perusehto. (Pulkkinen 2003, 170-171.)

11. Asiakkaan kokema arvo positioinnin perustana

Perinteisesti rahalle saadun vastineen arvoa on kuvattu hinta-laatusuhteella, mutta hankinnan arvoa voi mitata myös tunnearvoilla. Jos hankinnan tunnearvo

on suuri, sen todellinen arvo ei ole suhteessa siitä maksettuun hintaan. (Pulkinen 2003, 171.)

Hyvän hinta-laatusuhteen esilletuominen ei välttämättä tee tuotteesta tai palvelusta huonompaa, eikä hyvä hinta-laatusuhde tarkoita pelkästään halpaa hintaa. Tuote tai palvelu voi olla edullisuudestaan huolimatta laadukas, kunhan edullisuus pystytään perustelemaan. Kyseistä strategiaa hyödyntävät esimerkiksi Ikea ja halpalentoyhtiöt. Ikea perustelee hinta-laatusuhdettaan itsepalvelulla ja sillä, että asiakas tekee osansa kokoamalla tuotteet itse. Tunnearvo ylittää taloudellisen arvon, jolloin jonkun tietyn esineen tai brändin omistaminen voi vedota hyvinkin syväälle ihmisen tunteisiin. Ihmisen halutessa omistaa haaveensa kohteen, rahallisia uhrauksia vähätellään tai niistä ei välitetä lainkaan. (Pulkinen 2003, 171.)

Tämä positiointistrategia vetoaa suureen osaan ihmisistä. Strategiasta tehokkaan tekee se, että yhdistetään asiakkaan kokeman arvon molemmat puolet, eli tuote on laadukas ja edullinen sekä vetoaa tunteisiin. Ihminen tuntee ostovaiheessa itsensä fiksuksi, kun on onnistunut ostamaan laatutuotteita normaalia halvemmalla. Strategia vetoaa pysyvämmiin vähätuloisiin ihmisiin, joilla ei ole varaa tuhlata kokeiluihin, vaan haluavat saada selkeästi rahoilleen vastinetta. Hyvä esimerkki hyvän hinta-laatusuhteen strategiasta ovat kaupan omat brändit, jotka ovat muihin verrattaessa edullisempia, mutta kaupan imago turvaa laadun. Ostaja tuntee saavansa rahoilleen vastinetta, eikä hänen tarvitse pelätä huonoa laatua, jolloin valinta tuntuu erittäin järkevältä. (Pulkinen 2003, 171-172.)

Kyseinen strategia sopii parhaiten kulutustarvikkeille, jotka eivät eroa toisistaan muuten, kuin hinnoillaan. Strategiasta tulee tehokas, jos yritys kykenee yhdistämään suuret tuotantovolyymit, alhaiset tuotantokustannukset sekä kohtalaisen hyvän laadun. Brändin tulisi myös kyetä herättämään ihmisessä tunteita, olla hyvä hinta-laatusuhteeltaan, jotta se pystyisi siirtymään kalliimmin hinnoiteltujen brändien tasolle. (Pulkinen 2003, 172.)

12. Tunteet positioinnin perustana

Puhtaasti tunteisiin vetoavaa positiointistrategia liitetään usein muihin strategi-oihin. Tunteet myyvät ja suoraan sydämeen osuva viesti syrjäyttää järjen ää-nen, vaikka ostosta saatetaan jälkikäteen järkisyillä perustellakin. Esimerkkinä tästä ovat vauvoille suunnatut brändit, jotka vetoavat lasten vanhempaan hel-lyyden ja huolenpidon avulla. Tunteisiin vetoaminen on tehokasta, mutta varsin vaikea vakuuttamisen laji. Tehokas lopputulos syntyy, kun tunneperäistä positi-ointia voidaan tukea järkiperaisilla perusteilla. (Pulkkinen 2003, 172-173.)

Tunneperäinen positiointi saa aikaan sen, että kun ihminen haluaa jotakin kiih-keästi, hinnalla ei ole merkitystä. Pelkästään järkiperaisii ominaisuuksiin ja hyötyihin keskittyvät tuotteet tai palvelut jäävät usein haljuiksi ilman tunnetason vaikutusta, jolloin brändi ei houkuttele eikä motivoi. Esimerkiksi valmisruoka voi olla järkivalinta, koska se täyttää vatsan nopeasti ja on suhteellisen edullista. Brändiin sitoutuminen vahvistuu, kun positioinnissa onnistutaan vakuuttamaan ostajat ruuan ravitsevuuden lisäksi myös tunnetasolla, esimerkiksi siten, että lapset saavat nopeasti lämpimän ja terveellisen aterian, jolloin asiakas kokee tarjoavansa lapsilleen lämmintä kotiruokaa. (Pulkkinen 2003, 173.)

Tässäkin tapauksessa yrityksen tulee tuntea kohderyhmänsä ja heidän osto-käyttäytymisensä perusteellisesti. Pelkkä tunteisiin vetoaminen voi saada aikai-seksi myös pahaa verta ja sen, että brändi voi kääntyä itseään vastaan. Vähätu-loisia ei puhuttele tunteisiin vetoava brändi, sillä heidän tärkein valintakriteeri voi olla vain hinta. Osa ihmisistä ei koskaan lämpene pelkkiin tunteisiin vetoaviin viesteihin, oli heidän tulotasonsa mikä vain, sillä he suunnittelevat tarkasti han-kintansa, eikä heitä huijata tunteilulla. (Pulkkinen 2003, 173.)

13. Persoonallisuuteen ankkuroituva positiointi

Persoonallisuuteen perustuva positiointistrategia soveltuu sekä kokonaisten yritysten että yksittäisten tuotteiden käytettäväksi. Tässä strategiassa yrityksen tai tuotteen persoonallisuus määritellään hyvin tarkkaan, jotta siitä tulisi mahdol-lisimman puhutteleva ja sillä olisi erottuva identiteetti. Ihmiset ostavat asioita myös sen vuoksi, mitä kyseiset asiat edustavat. Asiakasta puhuttelevat asiat,

joista hän pitää ja jotka ovat hänelle tärkeitä. Hyvä brändi osaa yhdistää sen, mitä yritys todella pystyy tarjoamaan ja sen, mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Brändin koettu ainutlaatuinen persoonallisuus erottaa sen kilpailijoista ja saa yrityksen menestymään. (Pulkinen 2003, 174.)

Persoonallisuutta arvioidaan samantyyllisesti, oli kyseessä sitten yritys, tuote, palvelu tai yksittäinen ihminen. Kaikkia näitä voidaan kuvailla persoonallisuusominaisuuksilla eli adjektiiveilla. Persoonallisuuteen perustuva positiointi yleensä toimii, koska ihmiset pitävät toisista ihmisistä ja arvioivat heitä persoonallisuuteen viittaavilla sanoilla, kuten lämmin, riippumaton, vahva, rehellinen, kokenut, aito ja niin edelleen. (Pulkinen 2003, 174.)

Ihmiset reagoivat herkästi persoonallisuuteen, joka saa aikaan arviot siitä, onko se kiva ja pitävätkö he siitä. Brändin persoonallisuuden ollessa vahva ja puhutteleva, sen asiakkaat ovat todennäköisesti uskollisia ja sen markkinaosuus on vahva. Persoonallisuus myös erottaa brändin kilpailijoista, eivätkä kilpailijat pysty kopioimaan persoonallisuutta. Brändin persoonallisuuden avulla erottautuminen sopii varsinkin sellaisille yrityksille tai tuotteille, joihin liittyy käyttöarvojen lisäksi myös vahvasti näyttöarvoa. Asiakkaat tuntevat omistavansa brändin ja jos se palvelee heidän tarpeitaan, he näyttävät mielellään sen seurassa. (Pulkinen 2003, 175.)

Myös persoonallisuuteen perustuvassa positiointistrategiassa on erittäin tärkeää, että yritys ymmärtää syvällisesti kohderyhmänsä. Brändin tulee jatkuvasti seurata, miten asiakkaat kokevat brändin persoonallisuuden ja kokevatko he sen halutunlaisena kaikissa tilanteissa. Haasteet ja vaikeus kasvavat kun kokonainen yritys haluaa erottua brändipersonallisuuden avulla. Erityisesti palvelu-aloilla koko yrityksen yrityskulttuurin on muututtava niin, että jokainen sen työntekijä elää brändin persoonallisuuden todeksi joka päivä omassa työssään. Jos luodaan viestinnällä kuvaa vahvasta brändipersonallisuudesta, eikä yrityksen henkilökunta ole sisäistänyt persoonallisuuden edellyttämää toimintatapaa, brändi menettää uskottavuutensa asiakkaiden silmissä. Esimerkiksi yritys luo viestinnällään kuvaa leppoisasta ja helposti lähestyttävästä yrityksestä, mutta todellisuudessa asiointi sen kanssa on vaikeaa. (Pulkinen 2003, 175.)

Positiointistrategioiden yhdistäminen

Yritykselle on hyvä tilanne, jos brändi pystyy keskittymään vain yhteen strategiaan. Tämä on mahdollista, jos brändi onnistuu löytämään asiakkaita puhuttelevan ja käyttämättömän positiointiaukon. Kuitenkin käytännössä saavuttaakseen toivotun lopputuloksen brändit joutuvat useimmiten yhdistämään useita eri strategioita. (Pulkinen 2003, 176.)

Brändin hyödyntäessä mitä tahansa strategia, sen tavoitteena on vedota sekä järkeen että tunteeseen. Järkeen vetoavat erilaiset loogiset, rationaaliset sekä numeroihin perustuvat perustelut, kun taas tunteeseen vetoavat unelmat, aistit, tunteet, intuitio ja luovuus. Molemmat puolet eivät välttämättä ole yhtä aikaa toiminnassa, mutta niitä täytyy puhutella, koska viesti voi päästä ihmisen tietoisuuteen jompaakumpaa kautta. (Pulkinen 2003, 176.)

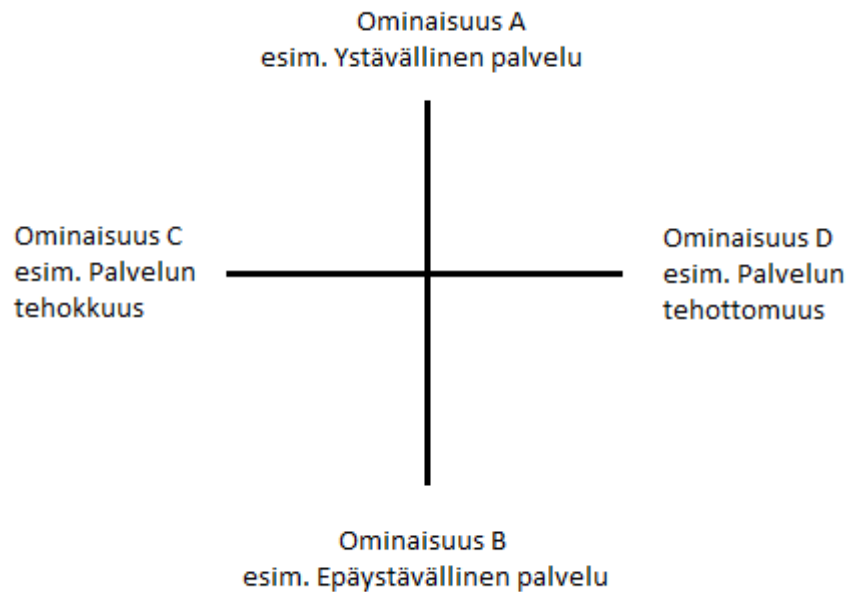
Asiakas voi olla vakuuttunut tuotteen tai palvelun järkiperaisista eduista ja ominaisuuksista, mutta lopullisen päätöksenteon ja toiminnan tueksi hän kaipaa silti emotionaalista vakuuttelua. Toisaalta, esimerkiksi ylellisyystuotteiden kohdalla asiakkaan tunnepuoli voi olla jo hankinnan lumoissa, mutta kaipaa lisäksi järkisyyttä ja perusteluja. Toimiva ja onnistunut brändi kykenee tyydyttämään emotionaaliset tarpeet ja on perusteltavissa myös järkisyyden. (Pulkinen 2003, 176.)

Toimivan positioinnin edellytyksenä on, että valittu positiointi läpäisee seuraavat neljä vaihetta:

1. Valitun positioinnin ja brändin lupauksen tulee olla asiakasryhmälleen merkityksellinen. Tällä tavoin asiakkaat reagoivat ja huomaavat brändin, jolloin brändi pääsee asiakkaidensa mieliin.
2. Positioinnin tulee erilaistaa brändi kilpailijoista. Positioinnin täytyy myös vakuuttaa asiakkaat kertomalla miten ja millä tavalla oma brändi eroaa ja on siten parempi kuin kilpailijat. Oli ero sitten todellinen tai mielikuvallinen, se on pystyttävä kertomaan selkeästi.
3. Brändin lupaus täytyy pystyä lunastamaan yhä uudelleen, jonka vuoksi positioinnin tulee perustua yrityksen, tuotteen tai palvelun todellisiin vah-

vuuksiin. Jos brändi ei vastaa annettuja lupauksia, sen uskottavuus kärsii oitis. Lupaus tulee pystyä lunastamaan, oli kyseessä sitten todelliset tuoteominaisuudet tai liian svengaava brändipersonallisuus.

4. Valitun positioinnin tulee johtaa selkeästi sekä toimintaa että viestintää. Onkin erittäin tärkeää, että jokainen yrityksessä työskentelevä ymmärtää brändin lupauksen ja sen, mitä se tarkoittaa oman työn kannalta. Ulkoisen viestinnän tavoitteena on saada viesti toivotunlaisena asiakkaille sekä saada asiakkaat toimimaan halutulla, mitattavissa olevalla tavalla. (Pulkkinen 2003, 177.)



Kuva 4. Positiointikartta. (Pulkkinen 2003, 225).

Ensimmäiseksi on selvitettävä, mitä ihmisten mielissä liikkuu. Koska positiointi tapahtuu vain ja ainoastaan ihmisten mielissä, tulee selvittää mitä käsityksiä ihmisten mielissä jo on. Mitä ihmiset ajattelevat brändistä, yrityksestä tai sen tuotteista ja palveluista? Millaisia mielikuvia eri brändit tai paikat herättävät ihmisissä? Mitä ominaisuuksia ihmiset pitävät tärkeinä tai miten tarpeet ja toiveet vaikuttavat ihmisten valintoihin? Mitä esteitä ja ennakkoluuloja ihmisillä on? Ti-

lannetta voidaan havainnollistaa seuraavalla esimerkillä: suunnistajatkin tutustuvat ennen maastoon lähtöä alueesta laadittuun karttaan. Samalla tavalla yrityksen on ensin tutustuttava ihmisten mielenmaastoon ennen positiointivaihtoehtojen arviointia. (Pulkinen 2003, 224.)

Hyvä työkalu, jolla voi selvittää, mitä ihmistenmielissä liikkuu, on nykytilannetta vastaavan kartan piirtäminen (Kuva 4.). Karkean kuvan arvo- ja asennemuodoista voi saada yleisistä arvotutkimuksista, mutta tarkka kuva saadaan oman räätälöidyn tutkimuksen perusteella. Yksinkertaisimmillaan omaa asemaa suhteessa kilpailijoihin pystytään havainnollistamaan kaksiulotteisen akselin avulla. Akselin kahteen risteävään janaan valitaan vastakkaiset sanaparit kuvaamaan esimerkiksi persoonallisuutta. Valitut sanaparit riippuvat tarkasteltavasta toimialasta, joten ensimmäinen haaste onkin selvittää, mitkä sanaparit parhaiten kuvaavat ihmisten tapaa arvioida kilpailevia vaihtoehtoja. Palvelualalla sopivia sanapareja voisivat olla ystävällinen/epäystävällinen ja palvelun tehokkuus/tehottomuus. (Pulkinen 2003, 224-225.)

Positiointikartta auttaa yritystä hahmottamaan erot ja yhteneväisyydet oman brändin ja kilpailijoiden välillä. Positiointikarttojen piirtäminen voi paljastaa, onko yrityksen brändi liian lähellä kilpailijoita, jolloin yrityksen tulee pohtia oman brändin uudelleen positiointia. Kartan avulla voi myös löytää piileviä markkina-aukkoja, jotka yritys voi täyttää esimerkiksi positioimalla brändinsä uudelleen, laajentamalla nykyistä brändiä tai tuomalla markkinoille uusia tuotteita. Kartta auttaa yritystä myös hahmottamaan, kuinka kaukana tai lähellä se on tavoitteitaan. (Pulkinen 2003, 225-226.)

3.3 SWOT-analyysi ja Sinisen meren strategia

SWOT-analyysi eli nelikenttä on oivallinen työkalu (kuva 6), jonka ansiosta yritys pystyy vaivattomasti arvioimaan omaa toimintaansa. SWOT-analyysin avulla yritys pystyy selvittämään vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT on lyhenne sanoista S= Strength (vahvuus), W =

Weakness (heikkous), O = Opportunity (mahdollisuus) sekä T = Threat (uhka). (Qualitas Forum, 2012.)

Vahvuudet	Heikkoudet
<p>Johtopäätös: Miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?</p> <p>Toimenpide: Vahvista vahvuuksia ja hyödynnä niitä jatkossakin.</p>	<p>Johtopäätös: Miten heikkouksia voidaan poistaa?</p> <p>Toimenpide: Korjaa ja paranna löydettyjä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta pitää pyrkiä lieventämään.</p>
Mahdollisuudet	Uhat
<p>Johtopäätös: Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?</p> <p>Toimenpide: Hyödynnä mahdollisuudet resurssien mukaisesti.</p>	<p>Johtopäätös: Miten uhkia voidaan torjua?</p> <p>Toimenpide: Varaudu uhkiin hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä.</p>

SWOT-analyysia tarkastellaan seuraavasti:

- Yläpuolella on nykytila ja yrityksen sisäiset asiat
- Alapuolella on tulevaisuus ja ulkoiset asiat
- Vasemmalla ovat myönteiset asiat
- Oikealla ovat kielteiset asiat

Kuva 5. SWOT-taulukko. (Qualitas Forum, 2012).

Kuvitellaan, että maailmankaikkeuden markkinat koostuvat kahdenlaisista meristä: punaisista ja sinisistä. Punaisilla merillä tarkoitetaan kaikkia jo olemassa olevia toimialoja. Punaiset meret ovat tunnettuja markkinoita. Sinisillä merillä tarkoitetaan niitä aloja, joita ei ole vielä olemassa. Siniset meret ovat tuntemattomia markkinoita. Punaisissa merissä toimialojen rajat ja kilpailun pelisäännöt on määritetty ja hyväksytty. Yritykset pyrkivät päihittämään kilpailijansa ja haallimaan itselleen suuremman osuuden kysynnästä. Tämä aiheuttaa markkinoiden ruuhkautumisen ja voitto- ja kasvumahdollisuuksien pienenemisen, jolloin tuotteista tulee jokapäiväisiä ja verinen kilpailu värjää meren punaiseksi. Sinisille merille ominaista ovat hyödyntämätön markkinatila, uuden kysynnän aikaan-

saaminen ja kannattavan kasvun mahdollisuudet. Useimmat siniset meret luodaan punaisten merien joukkoon laajentamaan jo olemassa olevia toimialarajoja, mutta niitä on mahdollista luoda myös hyvin etäälle nykyisistä toimialarajoista. Sinisillä merillä kilpailijat ovat epäolennaisia, koska ei ole valmiita pelisääntöjä. (Kim 2005, 24-25.)

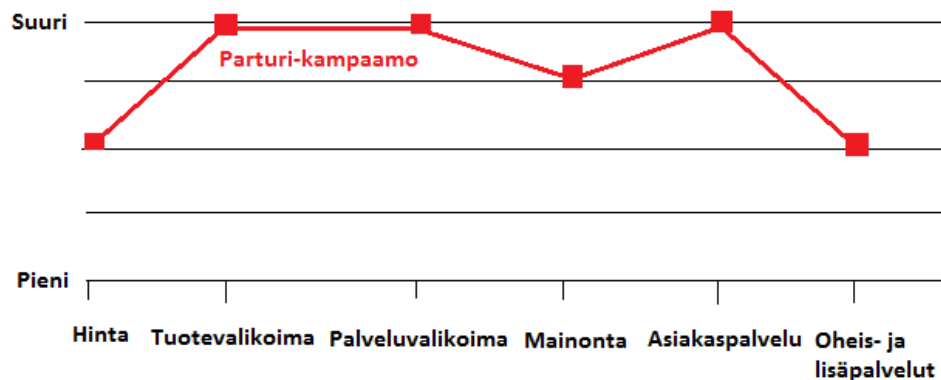
Sininen meri on erinomainen työkalu, koska se asettaa tarvelähtöisyyden asiakaslähtöisyyden edelle ja on myös tärkeä oivallus, kun pyritään asiakaskeskeiseen liiketoimintaan oikealla tavalla. Sininen meri ei myöskään tyrmää aiempia oppeja, vaan pyrkii kehittämään ja jalostamaan niitä eteenpäin. Se yhdistää hyvin asiakkaiden tarpeet, kilpailun, resurssit ja osaamisen eli ns. ”liiketoiminnan kolmiodraaman”. Sinisen meren strategian avulla saadaan vastaus kysymyksiin: ”Missä bisneksessä me olemme ja missä bisneksessä meidän tulisi olla, ja miten meidän tulisi hahmottaa toimialaa ja kilpailulajia?” sekä ”Miten voidaan erottaa kilpailijoista ja saada aikaan kannattavaa kasvua?”. (Kim 2005, 10-11.)

Tavoitteena on, että sinisen meren strategioita voitaisiin laatia ja toteuttaa yhtä järjestelmällisesti kuin tunnettuja markkinoita varten suunniteltavia punaisen meren strategioitakin. Kilpailulle punaisissa merissä varten on kehitelty melkoinen määrä työkaluja ja viitekehyksiä. Työkaluista, jotka auttaisivat onnistumaan sinisillä merillä, on käytännössä vaiettu. Yrittäjiä vain kehoitetaan olemaan rohkeita ja yrittäjähenkisiä sekä oppimaan epäonnistumisista. Nämä kehotukset kyllä herättävät ajatuksia, mutta eivät saa vielä yrittäjiä vastaamaan haasteeseen ja lähtemään väljemmille vesille. Tehokas sinisen meren strategia merkitsee riskien minimointia, ei riskien ottamista. (Kim 2005, 45-46.)

Miten sitten päästään punaisesta merestä siniselle merelle, uuteen markkinatilaan, jossa kilpailijoista ei tarvitse piitata? Vastauksen löytämiseksi turvaututaan työkaluun, nimeltä strategiaprofiili, joka on hyvinkin keskeinen arvoinnovaatioissa ja valtameren luomisessa. Strategiaprofiilia tukevat ”ratkaisevat neljä kysymystä” sekä ”nelikenttä”, jotka kaikki esitetään esimerkin avulla seuraavissa kappaleissa. (Kim 2005, 47.)

Strategiaprofiili

Strategiaprofiili on käytännön toimenpiteitä ohjaava viitekehys, joka on suunniteltu vaikuttavan sinisen meren strategian kehittämistä varten. Strategiaprofiilin tarkoituksena on havainnollistaa tunnetun markkinatilan nykyistä tilannetta. Sen avulla voi ymmärtää, mihin kilpailijat tällä hetkellä panostavat ja mitä kilpailutekijöitä alalla nykyään käytetään. Sen pohjalta voi myös ymmärtää, miten kilpailaan tuotteiden, palveluiden ja toimituksen osalta sekä sen, mitä kilpailijoiden tarjonta asiakkaille antaa. (Kim 2005, 47.)

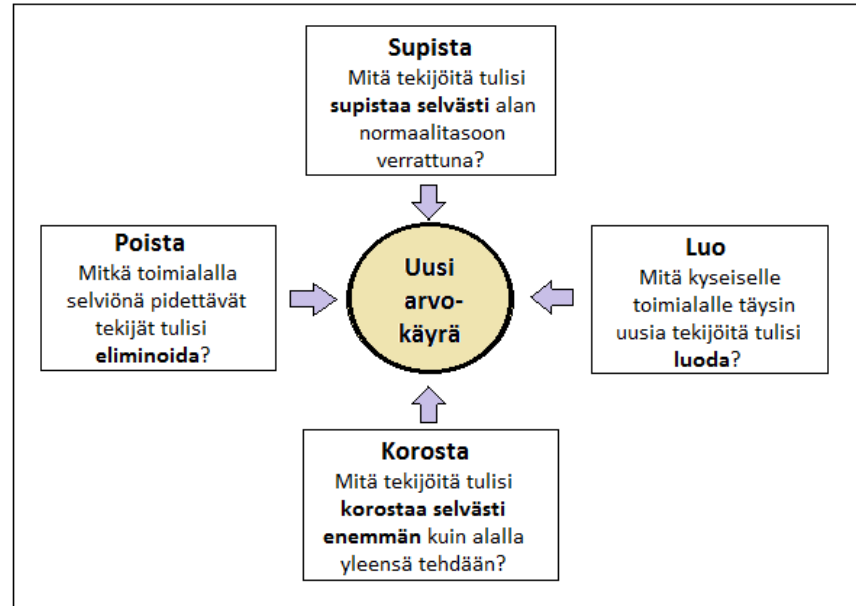


Kuvio 1. Yleistetty parturi-kampaamoiden arvokäyrä. (Kim 2005, 47).

Esimerkin (kuvio 1) tarkoituksena on selventää strategiaprofiilin käyttöä. Vertailukohteiksi on valittu asioita, jotka voisivat vastata tällä hetkellä parturi-kampaamoiden markkinoita ja asioita joilla parturi-kampaamot kilpailevat, kuten hinta, tuote- ja palveluvalikoima, mainonta, asiakaspalvelu sekä oheis- ja lisäpalvelut. Kuviossa oleva parturi-kampaamo on kuvitteellinen ja kertoo yleistetysti nykyisestä markkinatilanteesta. Kuviossa olevan arvokäyrän tarkoituksena on kertoa, mihin parturi-kampaamoalalla panostetaan nykymarkkinoilla. Jos oman yrityksen arvokäyrä on samanlainen kuin kilpailijoilla, voidaan päätellä, että ollaan punaisella merellä ja kilpailu on kovaa.

Ratkaisevat neljä kysymystä

Ratkaisevat neljä kysymystä (kuva 6) on kehitetty helpottamaan uuden arvokäyrän laatimista.



Kuva 6. Ratkaisevat neljä kysymystä. (Kim 2005, 52).

Erottumisen ja kustannusten välisestä valintapakosta on helpompi irtautua, kun toimialan liiketoimintamallin kyseenalaistaa seuraavilla neljällä kysymyksellä:

1. "Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi *poistaa*?"
2. "Mitä tekijöitä tulisi *supistaa* selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?"
3. "Mitä tekijöitä tulisi *korostaa* selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?"
4. "Mitä sellaisia tekijöitä tulisi *luoda*, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?"

(Kim 2005, 51-52.)

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on pakottaa harkitsemaan sellaisten tekijöiden eliminointia, joilla parturi-kampaamoalan yritykset ovat kilpailleet jo kauan. Näitä tekijöitä pidetään usein itsestään selvinä, vaikka ne ovat jo voineet menettää arvonsa tai jopa vähentävät kokonaisuhyötyä. Asiakkaiden arvostukset saattavat muuttua perusteellisestikin, mutta yritykset, jotka ovat uppoutuneet keskinäiseen vertailuun, eivät reagoi tai edes huomaa muutosta. (Kim 2005, 52.)

Toisen kysymyksen tarkoituksena on pakottaa miettimään, onko taistelu kilpailijoiden päihittämiseksi johtanut siihen, että tuotteet tai palvelut on suunniteltu liiankin hyviksi. Tähän ansaan sortuneet yritykset kuormittavat kustannusrakennetta ja palvelevat asiakkaita turhankin hyvin saamatta siitä mitään hyötyä. Nämä kaksi ensimmäistä kysymystä auttavat yritystä oivaltamaan, miten kilpailijoihin verrattuna kustannusrakennetta voi keventää. Yritykset harvoin ryhtyvät järjestelmällisesti eliminoimaan ja supistamaan panostusta alan tavanomaisiin kilpailutekijöihin, vaikka se vähentäisi kustannuksia ja selkeyttäisi liiketoimintamalleja. (Kim 2005, 52.)

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena on patistaa yritystä havaitsemaan ja poistamaan kompromissit, joita asiakkaat joutuvat tekemään toimialan pakottamana. Neljännen kysymyksen tarkoituksena on auttaa luomaan uutta kysyntää ja löytämään asiakkaille aivan uusia arvonlähteitä. Näiden kahden jälkimmäisen kysymyksen tarkoituksena on antaa tietoa siitä, miten asiakkaiden saamaa arvoa voi parantaa ja miten voi luoda uutta kysyntää. Kysymykset antavat yritykselle keinot muokata järjestelmällisesti asiakkaan saamaa arvoa hakemalla vaihtoehtoisilta aloilta ja tarjota asiakkaille uudenlainen elämys, kustannusten pysyessä samalla kurissa. (Kim 2005, 52.)

Kysymykset poistamisesta ja luomisesta rohkaisevat yritystä muuttamaan kilpailutekijöitä sekä kannustavat miettimään, voiko arvoa maksimoida muutenkin kuin nykyisiin kilpailutekijöihin panostamalla. Muuttamalla kilpailutekijöitä nykyiset kelpailusäännöt menettävät merkityksensä. (Kim 2005, 53.)

Nelikenttä

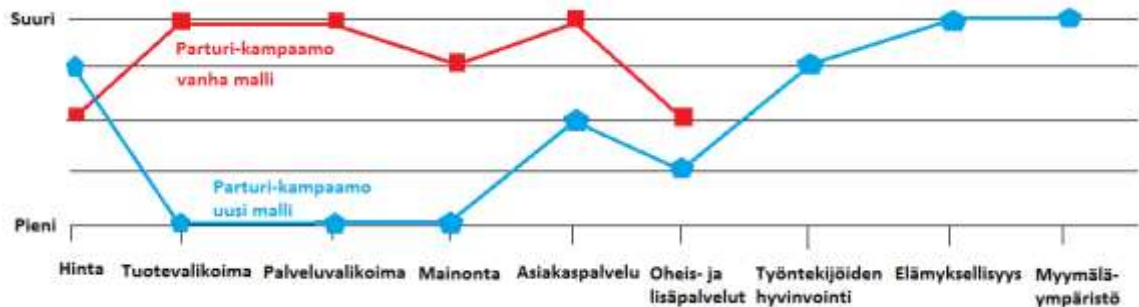
Sinisten merien luomisessa on kolmaskin työkalu, nelikenttä (kuva 7), jonka tarkoituksena on täydentää ”Ratkaisevat neljä kysymystä” -viitekehystä. Nelikentän tarkoituksena on patistaa yritystä esittämään edellä mainitut neljä kysymystä sekä tarttumaan toimeen uuden arvokäyrän aikaansaamiseksi. Nelikenttä kannustaa yritystä pyrkimään sekä erottumiseen että kustannusten pienentämiseen, jotta yritys vapautuu arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta. (Kim 2005, 57-58.)

<p>Poista</p> <p>Mainonta Tuoteominaisuuksien korostaminen myyntitilanteissa</p>	<p>Korosta</p> <p>Myyväläympäristö Elämyksellisyys Työntekijöiden hyvinvointi</p>
<p>Supista</p> <p>Tuotevalikoima Palveluvalikoima Oheis- ja lisäpalvelut</p>	<p>Luo</p> <p>Kokonaisvaltainen yrityskuva Asiakkaan kokemukset Hauskuus ja seikkailumieli</p>

Kuva 7. Esimerkki Nelikentän käyttämisestä kuvitteellisella parturikampaamolla. (Kim 2005, 57).

Nelikentästä pystyy helposti havaitsemaan, keskittykö yritys vain korostamiseen ja luomiseen. Tämä on yleinen piirre yrityksissä ja näin toimiessaan, yritys kuormittaa turhaan kustannusrakennettaan ja tekee tuotteistaan ja palveluistaan liian hyviä tai monimutkaisia. Nelikenttää on helppo ymmärtää, jolloin yritys pystyy sitoutumaan ja toteuttamaan sen mukaisia toimenpiteitä. Nelikenttä on haasteellinen työkalu, joka laittaa yritykset tutkimaan perusteellisesti alan jokaista kilpailutekijää. Se auttaa myös kiinnittämään huomiota niihin moniin hiljaisiin oletuksiin, joita yritykset tiedostamattaan vaalivat. (Kim 2005, 57-58.)

Nelikentän käytöstä kertovasta taulukosta käy ilmi, mitä asioita kuvitteellinen parturi-kampaamo aikoo poistaa, supistaa, korostaa ja luoda. Arvioinnit ja päätökset on tehty aikaisemmin esitellyn strategiaprofiilin ja ratkaisevien neljän kysymyksen pohjalta. Esimerkissä kuvitteellinen parturi-kampaamo aikoo supistaa tuote- ja palveluvalikoimaa sekä oheis- ja lisäpalveluita selkeyttääkseen koko palvelutarjoonaa ja tarjoamalla vain palveluita, joille on kysyntää. Näin toimiessaan myös asiakkaan silmissä yrityksen toiminta selkeytyy ja antaa ammattimaisen vaikutelman. Esimerkin parturi-kampaamo aikoo korostaa myymäläympäristöön, elämyksellisyyteen sekä työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä asioita ja pystyy näiden avulla luomaan asiakkaille uusia kokemuksia.



Kuvio 2. Strategiaprofiilin uusi käyrä kuvitteelliselle parturi-kampaamolle. (Kim 2005, 47).

Edellä mainittujen työkalujen pohjalta voidaan piirtää yritykselle uusi arvokäyrä, joka selkeyttää yritykselle sen uutta markkinatilaa. Aluksi yrityksen arvokäyrä muistutti kilpailijoiden arvokäyrää. Pohtiessaan sinisen meren työkaluja yritys pystyy piirtämään uuden arvokäyrän, joka onnistuessaan eroaa kilpailijoiden arvokäyrästä, sekä osoittaa yritykselle selkeämmin kilpailuasemansa markkinoilla. Esimerkeissä käytetyn parturi-kampaamon uudessa arvokäyrässä (kuvio 2) panostetaan myymäläympäristöön ja elämyksellisyyteen, jolloin asiakkaiden saama arvo kohoaa.

Sinisen meren strategia on jatkuva prosessi

Sinisen meren luominen ei ole pysyvä saavutus, vaan aktiivinen prosessi. Yrityksen onnistuessa luomaan sininen meri, jonka tulosvaikutukset käyvät ilmi,

alkaa ilmaantua jäljittelijöitä. Yrityksen ja sen ensimmäisten jäljittelijöiden menestyessä ja laajentaessa sinistä merta, samoille apajille ilmaantuu lopulta muitakin. Tästä herääkin kysymys: ”Milloin yrityksen tulisi pyrkiä luomaan uusi sininen meri?” (Kim 2005, 217.)

Melkein jokaista sinisen meren strategiaa aletaan jäljitellä. Jäljittelijät yrittävät saada itselleen osuuden sinisestä merestä ja merelle ensimmäiseksi ehtinyt yritys pyrkii puolustamaan hankkimaansa asiakaskantaa. Yrityksen alkaessa pakkomielteen lailla taistelemaan markkinaosuudestaan sitkeitä jäljittelijöitä vastaan, yritys saattaa langeta kilpailuunsa. Yrityksen pyrkiessä peittoamaan uudet kilpailijat, strategisen ajattelun ja toiminnan painopisteeksi saattavatkin nousta asiakkaan sijasta kilpailijat. Yrityksen langetessa kilpailuunsa sen arvokäyrä alkaa jälleen muistuttaa kilpailijoiden arvokäyriä. (Kim 2005, 221.)

Jotta vältettäisiin kilpailuunsa, on yrityksen seurattava strategiaprofiilissa näkyviä arvokäyriä. Arvokäyriä seuraamalla, yritys pystyy päättämään, milloin on aika toteuttaa arvoinnovaatio ja milloin ei. Arvokäyrän muistuttaessa liikaa kilpailijoiden arvokäyriä, on aika tähyillä kohti uutta sinistä merta. (Kim 2005, 221.)

Arvokäyriä seuraamalla yritys myös huomaa, kun nykyisellä tarjonnalla on vielä vahva voittovirta edessään ja estää näin ollen yritystä haikailemasta uudelle siniselle merelle liian aikaisin. Uuden arvoinnovaation tekemisen kiusausta on syytä vastustaa, kun yrityksen arvokäyrällä on yhä painopiste ja se erottuu selvästi muista. Tällöin kannattaa keskittyä pidentämään, laajentamaan ja syventämään tuottovirtaa toteuttamalla konkreettisia parannuksia ja laajentamalla maantieteellisesti. Toimiessaan näin yritys voi saavuttaa paljon mittakaavaetuja ja mahdollisimman suuren markkinapeiton, koska sinisellä merellä kannattaa seilata mahdollisimman kauas. Sinisen meren tavoitteena on hallita sitä mahdollisimman pitkään, minkä pystyy toteuttamaan tekemällä yrityksestään liikkuvan kohteen, tekemällä kaulaa alkuvaiheen jäljittelijöihin ja estämällä niitä tunkeutumasta samoille apajille. (Kim 2005, 221.)

Sininen meri värjäytyy taas punaiseksi mereksi, kun kilpailu kiristyy ja kokonais-tarjonta ylittää kysynnän ja kilpailijoiden arvokäyrät alkavat liiksi muistuttaa

yrittäjän omaa arvokäyrää. Yrittäjän on alettava miettiä uutta arvoinnovaatiota, joka johdattaa uudelleen siniselle merelle. Piirtämällä strategiaprofiiliin yrittäjän oman arvokäyrän ja välillä myös kilpailijoiden arvokäyrän, pystyy näkemään visuaalisesti jäljittelyn asteen, käyrien yhdistymisasteen sekä sen, missä määrin sininen meri on muuttumassa punaiseksi mereksi. (Kim 2005, 221-222.)

Sininen meri ei kuitenkaan tarkoita, että kilpailijat yhtäkkiä lakkaisivat toimimasta tai yritykset lakkaisivat kilpailemasta toisiaan vastaan. Kilpailu säilyy edelleen markkinatodellisuuden tärkeänä tekijänä ja kilpailu lisääntyy. Sininen meri mahdollistaa yritystä saavuttamaan hyviä tuloksia liikakansoitetuilla markkinoilla, etenemään kilpailussa pidemmälle luomalla sinisiä meriä. (Kim 2005, 222.)

4 ASIAKKAIDEN SITOUTTAMINEN

Customer relationship management

Käsiteltäessä asiakkuuksia ja asiakaslähtöisyyttä on hyvä avata aihepiiriin liittyviä liiketoiminnan käsitteitä. Lyhenne CRM juontaa juurensa englannin kielen sanoista *customer relationship management*, joka on ollut käytössä 1990-luvun puolivälistä saakka. Lyhenteellä tarkoitetaan asiakkuuksien hallintaa, johon sisältyy asiakastiedon hallinta yleisimmin sähköistä asiakastietokantaa hyödyntäen, asiakkaiden jaottelu eri segmentteihin asiakastietojen pohjalta sekä asiakkuuksien kustannusten ja hyötyjen punnitseminen. (Arantola 2006, 28). Asiakkuuksien kehittämisen kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat ”Keitä asiakkaamme ovat?” ja ”Miksi kyseiset asiakkaat käyttävät palvelujamme?” sekä ”Millä toimenpiteillä lisätään asiakasuskollisuutta ja sitoutetaan asiakkaat yritykseemme?”.

4.1 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus voidaan nähdä sekä asiakkaan käyttäytymisenä että mentaalisenä tilana. Asiakkaan sitouttamiseen pyrittäessä asiakasuskollisuuden syventäminen on tärkeää, sillä uskollisella asiakkaalla on uudelleenostoaikeita, halua suositella yritystä muille ja toisaalta korkeampi kynnys siirtyä asioimaan kilpailijan kanssa. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan laaja-alaisesti asiakkaan uskollisuutta koko yritystä kohtaan, mutta uskollisuus voi kohdistua myös liiketoiminnan tiettyyn osa-alueeseen. Uskollisuus voi kohdistua tiettyyn brändiin, yksittäiseen myymälään tai kauneudenhoitoalaa tarkasteltaessa esimerkiksi palveluun, jolloin puhutaan palvelu-uskollisuudesta. Palvelu-uskollisuus ilmenee esimerkiksi siinä, että kampaamon asiakas vaihtaa yritystä vakiintuneen asiakaspalvelijansa vaihtaessa työpaikkaa. Asiakkaan sitouttamiseen pyrkivän yrityksen on tehokkainta pyrkiä uskollisuuden syntymiseen kaikilla edellä mainituil-

la osa-alueilla, jolloin heikoimmat ja vahvimmat alueet tukevat toisiaan kunkin asiakkaan uskollisuuden kehittymisessä. (Paavola 2006, 32-33.)

Uskollisuutta määrittääkin useimmiten asiakkaan ostokäyttäytyminen, sillä se on helposti mitattavissa oleva ja nähtävissä suoraan yrityksen tuloksessa (Paavola 2006, 35.) Monilla parturi-kampaamoilla on jo pitkään ollut käytössä sähköinen tietokanta, johon tallennetaan kunkin asiakkaan asiointi- ja ostohistoria. Asiakastiedon tallentaminen saattaa helpottaa seuraavaa asiakaspalveluprosessia ja myyntityötä, sillä rekisteristä voidaan tarkastaa asiakkaan aiemmin käyttämät palvelut ja tuotteet. Parturi-kampaaja voi yllättää asiakkaan kysymällä esimerkiksi yhdessä valitun shampoon käyttökokemuksista, mikä viestittää asiakkaalle yrityksen olevan asiakaskeskeinen ja kiinnostunut palvelemaan juuri hänen tarpeitaan. Asiakasuskollisuus on kuitenkin nähtävä laajempänä kokonaisuutena ja mentaliteettina, joka parhaimmillaan johtaa toistuvaan yrityksen palvelujen ostamiseen ja niiden suositteluun toisille (Paavola 2006, 40).

Taloudellisen näkökulman (asiakkaan ostokäyttäytyminen) lisäksi asiakasuskollisuuden syntyminen vaatii positiivisen asenteen (Arantola 2000, 8). Tunteiden merkitystä asiakkaan sitouttamisessa ei pidä vähätellä, sillä juuri niihin vetoamalla voidaan luoda syviä muistijälkiä. Tunteisiin vetoamalla voidaan erilaistua kustannustehokkaasti, sillä harva kilpailija panostaa kiireen keskellä asiakkaan kaikkien aistien hellimiseen. Erityisesti kauneudenhoitoalan yrityksissä tunteisiin voitaisiin vaikuttaa entistä enemmän huomioimalla asiakkaan aistit palveluprosessin aikana. Kaunis ja siisti toimintaympäristö (näköaisti), rentouttava musiikki (kuuloaisti), hiustenpesun yhteydessä hyväntuoksuksella (hajuaisti) hoitoaineella tehtävä päähieronta (tuntoaisti) ja lopuksi tarjottava virkistävä tee (makuu-aisti) osana toimivaa asiakaspalvelutilannetta lisäävät asiakasuskollisuutta ja asiakkaan sitoutumista yritykseen.

4.2 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on ajattelutapa, jossa yrityksen toiminta pohjautuu ajatuksen asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Asiakaskeskeisyys vaikuttaa asiak-

kaan tyytyväisyyteen ja sitouttamiseen, millä vuorostaan on positiivinen vaikutus yrityksen liikevaihtoon ja työyhteisön hyvinvointiin. (Ylikoski 1999, 33-34.) Asiakkaita kuuntelemalla yritys saa kerättyä arvokasta tietoa siitä, mitä asiakkaat haluavat nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkailtaan saamansa tiedon perusteella yritys voi kehittää liiketoimintaansa esimerkiksi kehittämällä tiettyjä palveluitaan tai luopumalla tuotteista, joita ei ole koettu toimiviksi. Tällaista piilevää tietoa ei ole niillä kilpailijoilla, jotka eivät ole panostaneet asiakaslähtöisyyteen. (Pulkinen 2003, 22-23.)

Viihtyisä liiketila ja kiinnostava palvelutarjoama eivät riitä sitouttamaan asiakasta, minkä vuoksi yrityksen tulee tarkastella omaa suhtautumistaan asiakkaisiin hieman syvemmin. Ihmiset haluavat yksilöllistä palvelua, räätälöityjä ratkaisuja ongelmiinsa, tulla kuulluksi ja kokea itsensä tärkeäksi. Parturi-kampaamo, joka kykenee tarjoamaan asiakkailleen edellä mainittuja asioita, pystyy sitouttamaan asiakkaansa siksi, että kilpailijat eivät perusta liiketoimintaansa asiakkaidensa kuunteluun ja ymmärtämiseen. Asiakassuuntautuneisuus tuleekin nähdä merkittävänä kilpailukeinona muiden joukossa. (Isoviita & Lahtinen 1999, 18.)

Asiakkaalla, joka kokee saaneensa hyvää ja toiveitaan vastaavaa palvelua, on merkitystä myös uusasiakashankinnassa. Tutkimuksen mukaan tyytyväinen asiakas jakaa positiiviset kokemuksensa kolmen ihmisen kanssa, kun taas negatiiviset kokemukset kerrotaan yhdelletoista henkilölle (Isoviita & Lahtinen 1999, 4). Asiakkaan sitoutumiseen vaikuttaa se, että asiakas tiedostaa yrityksen toimivan asiakaskeskeisesti (Ylikoski 1999, 41). Hyvän palvelun lisäksi mielikuvaan yrityksestä vaikuttaa siis tieto siitä, että yritys keskittyy suunnitellusti palvelemaan ja kuuntelemaan kunkin asiakkaan tarpeita ja vastaa niihin.

Asiakaskeskeisen yrityksen tunnistaa siitä, että asiakkaiden kuulemiseen ja tuntemiseen panostetaan varaamalla asiakkuuksien hoitamiseen aikaa ja resursseja. Asiakkaat on jaettu segmentteihin siksi, että heitä voitaisiin palvella paremmin asiakkuuksia johtamalla ja kehittämällä. Asiakkaiden jakaminen eri ryhmiin ei tarkoita yksilöllisen palvelun heikkenemistä vaan sitä, että asiakkaista kerä-

tään tietoa ja heidän tyytyväisyyttään pyritään jatkuvasti parantamaan. Asiakaskeskeisyyden puuttumisesta viestii se, että asiakkaita pidetään itsestään selvinä ja huonoina hetkinä epäonnistumisten syytä etsitään asiakkaista eikä yrityksen sisältä. (Leppänen 2009, 11).

Yrityksen pyrkiessä asiakaskeskeisempään liiketoimintaan tulee sen henkilöstön olla halukas muuttamaan ajattelutapaansa, sillä asiakaskeskeiseksi muuttaminen vaatii muutoksia koko yrityskulttuurissa. Erottautuminen asiakaslähtöisyyttä parantamalla ei onnistu, ellei asiakas ole keskipisteenä kaikessa yrityksen toiminnassa. (Pulkinen 2003, 22-23). Aidosti asiakaskeskeisessä parturikampaamossa tärkein tavoite tulisi olla asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja pyrkimys ymmärtää asiakkaan todellisia toiveita vuorovaikutusta parantamalla.

Kanta-asiakkuus sitouttamisen keinona

Lähes kaikilla palvelualoilla yritykset hyödyntävät asiakassuhdemarkkinoinnissaan kanta-asiakkuuksia. Kanta-asiakkuus koskee yleensä yrityksen avainasiakkaita, eli niitä jotka käyttävät palveluja säännöllisesti ja jotka ovat yritykselle tuottoisia asiakkaita. Kanta-asiakkuusmarkkinoinnin osatekijöitä ovat muun muassa toiminnan tavoitteellisuus, järjestelmällisyys, perustuminen yksilön tarpeisiin sekä asiakaskannattavuus ja -ohjautuvuus. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan sitä, että toimintoilla pyritään luomaan asiakasuskollisuutta. Kanta-asiakkuuden tulisi tarjota selvästi jotain sellaista, jota satunnaiset asiakkaat eivät pääse kokemaan. Tämä saattaa aiheuttaa yritykselle hieman lisäkustannuksia, mistä johtuen asiakaskannattavuus on otettava huomioon kanta-asiakkaita valittaessa (Raatikainen 2008, 39-40).

Kauneudenhoitoalalla kanta-asiakkaaksi liittyminen tarkoittaa käytännössä usein sitä, että asiakas ilmoittaa halukkuutensa vastaanottaa mainoskirjeitä tai tarjouksia ja tämän vuoksi antaa yhteystietonsa yrityksen käyttöön. Kanta-asiakasohjelman ylläpito edellyttää asiakastietokantaa, sillä tarkoituksena on tehdä viestinnästä tehokkaampaa ja henkilökohtaisempaa ja saada asiakas tuntemaan, että hänen tarpeensa ja hänet henkilönä muistetaan (Ylikoski 1999, 193). Tarkasteltaessa partu-

ri-kampaamojen kanta-asiakasjärjestelmiä yksi yleisimmistä tavoista palkita vakituista asiakasta on antaa alennusta palveluista käyntikertojen perusteella. Tästä esimerkkinä kortit, joihin kerätään leimoja käyntikertojen yhteydessä: ”*Joka kymmenes hiustenleikkaus veloittamaton*”. Osaan asiakkaista edellä mainittu käytäntö vaikuttaa toivotulla tavalla ja he keskittävät kampaamokäyntinsä tulevaisuudessa hämmöttävän ilmaisen palvelun ansiosta. Toisaalta kyseinen käytäntö on ollut käytössä jo pitkään, eikä sinällään tarjoa kanta-asiakkaalle mitään tavallisesta poikkeavaa.

Parturi-kampaamoissa kanta-asiakkuudesta saatavat edut ovat lähes poikkeuksetta rahallisia: prosentuaalinen alennus palvelun hinnasta, kaksi tuotetta yhden hinnalla tai tuotelahja tietyn suuruisesta ostosta. Erilaistuaakseen kilpailijoista kanta-asiakkaille tulisi kyetä tarjoamaan enemmän sisältöä heidän ostamiinsa palveluihin ja pyrkiä luomaan elämyksiä. Arjen keskellä odottamattomat yllätykset ja huomiointi henkilötasolla ovat niitä tekijöitä, jotka jäävät ihmisten mieliin ja jotka on helppo toteuttaa ilman suurta taloudellista panosta. Ei-rahalliset kanta-asiakasedut vaativat yritykseltä hieman enemmän mielikuvitusta ja luovuutta, mutta ovat erilaisutumisen kannalta tehokkaampia kuin rahalliset edut. Kilpailijoiden on vaikeampaa lähteä kopioimaan liiketilassa tapahtuvaa palvelutilannetta ja asiakaskeskeistä, yksilöllistä palvelua kuin kampanjatarjouksia ja kaupanpäällisiä.

Asiakaskokemus sitouttamisen keinona

Asiakaskokemus voidaan määritellä seuraavalla tavalla ”*asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa*”. Asiakaskokemukseen liittyy siis järkeen perustuvien valintojen lisäksi myös asiakkaan alitajunta ja tunteet, joihin vaikuttamalla yritys voi erottautua kilpailijoistaan tehokkaasti pienilläkin kustannuksilla. Asiakaskokemuksen johtaminen (*engl. customer experience management, CEM*) on terminä varsin uusi verrattuna asiakassuhteiden johtamiseen (*engl. customer relationship management, CRM*). Asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen on alettu kiinnittää tarkemmin huomiota vasta 2000-luvulla, joten CEM-ajattelun omaksumisesta osaksi liiketoimintaa on etenkin kauneudenhoitoalalla etua sen uutuusarvon vuoksi. (Löytänä & Korteso 2011, 12, 14, 45.)

Asiakastiedon keräämiseen ja asiakassuhteiden johtamiseen verrattuna asiakaskokemusta johtamalla saavutetaan asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan sitoutumiseen. Asiakaskokemuksen johtaminen lisää asiakastyytyvää ja suosittelijoiden määrää, pidentää asiakkuuden ikää, vähentää asiakkaiden siirtymistä kilpailijalle, vaikuttaa positiivisesti yrityksen brändin kehitykseen ja sitouttaa asiakkaiden lisäksi myös henkilökuntaa. Perinteisiin, varsin passiivisiin kanta-asiakasohjelmiin verrattuna asiakaskokemuksia luomalla jäädään paremmin asiakkaan mieleen ja saadaan tämä käyttämään yrityksen palveluja yhä uudelleen. (Löytänä & Korteso 2011, 13, 48.)

Mistä mieleenpainuvan asiakaskokemuksen luomisessa sitten on kyse? Asiakaskokemuksessa tärkeää on yllätyksellisyys ja elämysten kokeminen. Elämyksellinen kokemus pitää sisällään jotain uutta ja ennennäkemätöntä, sillä tavallisilla keinoilla harva asiakas saadaan enää yllättymään positiivisesti. Kilpailijoista erottautuakseen yrityksen kannattaa tarjota asiakkailleen elämyksiä ja pyrkiä luomaan mielikuvia, sillä palvelut ja tuotteet ovat varsin samanlaisia eri parturikampaamoiden välillä (Pulkkinen 2003, 19-21.) Kampaamopalveluiden kohdalla asiakas arvostaa kupillista kahvia odotellessaan hiusvärin vaikutusta, mutta asiakaskokemuksen luomisessa sillä ei ole juuri merkitystä, sillä kyseinen tapa on käytössä lähes kaikissa alan yrityksissä. Asiakkaan yllättäminen pitää sisällään myös pienen riskin, sillä ihmiset ovat tottuneet tietynlaisiin toimintatapoihin ja osa saattaa suhtautua varauksella kaikkeen uuteen ja erilaiseen (Löytänä & Korteso 2011, 45).

Toimiakseen toivotulla tavalla asiakaskokemus ei voi olla ristiriidassa asiakkaan omakuvan kanssa vaan sen tulee tukea ja täydentää henkilön identiteettiä (Löytänä & Korteso 2011, 44). Sama periaate ilmenee siinä, että ihmiset asioivat mieluiten liikkeissä, jotka sopivat heidän elämätyyliinsä. Esimerkiksi rock-henkisten parturikampaamojen asiakaskunta voi olettaa henkilökunnan jakavan heidän kanssaan samanlaisen musiikkimaun ja pukeutumistyylin. Mikäli rock-henkisyys ei näy työn jäljessä, palvelussa tai pienissä yksityiskohdissa vaan ulottuu esimerkiksi ainoastaan liiketilan ulkoasuun, ei mieleenpainuvaa asiakaskokemusta saada aikaan. Jäädäkseen asiakkaan mieleen yrityksen pitää toimia rohkeasti persoonalli-

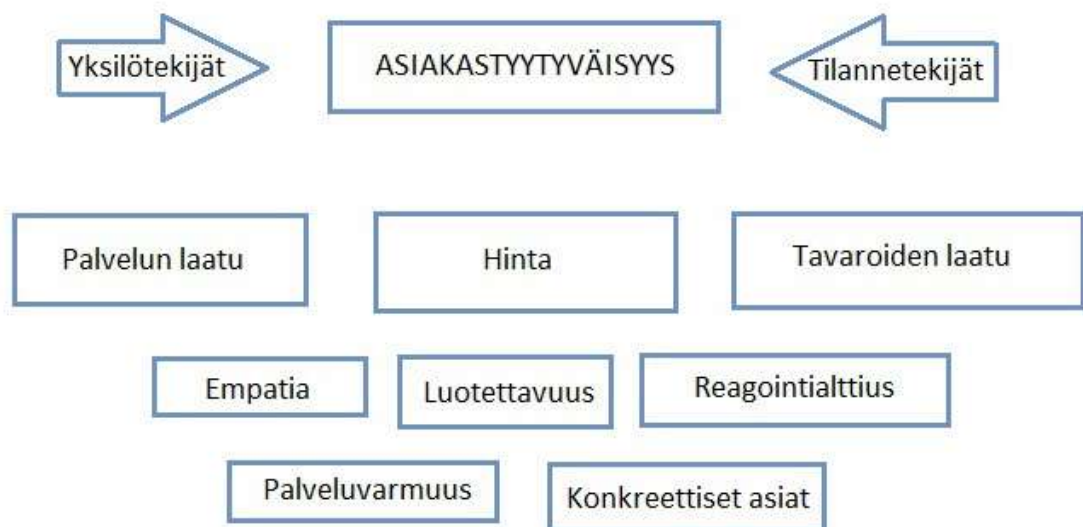
sella ja yrityskuvaa vahvistavalla tavalla, sillä kaikkia ei pystytä, eikä pidäkään pystyä miellyttämään.

4.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyydellä on merkitystä asiakkuuksien johtamisessa, asiakkaiden sitouttamisessa ja näin ollen koko liiketoiminnan kannattavuudessa. Asiakastyytyväisyyden voidaan katsoa synnyttävän asiakasuskollisuutta, sillä tyytyväinen asiakas ostaa palveluita säännöllisesti, ei suosi kilpailijoita ja suosittelee yritystä myös muille. Tyytyväiset asiakkaat antavat yrityksestä positiivisen kuvan ja toimivat hyvänä markkinointikeinona uusasiakashankinnassa. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa myös asiakkuuksien keston ja vähentää tarvetta uusasiakashankintaan, sillä tyytyväiset asiakkaat eivät koe tarvetta vaihtaa palveluntarjoajaa. (Mäntyneva 2002, 27-28).

Tyytyväisestä asiakkaasta on mahdollista saada uskollinen asiakas, joka sitoutuu yritykseen. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen ei siis ole turhaa, mikäli tutkitaan merkityksellisiä asioita ja kerättyä tietoa osataan hyödyntää pitkällä aikavälillä. Asiakastyytyväisyys koostuu monesta tekijästä ja siihen vaikuttavat asiat voidaan jakaa esimerkiksi yksilö- ja tilannetekijöihin. Yksilötekijöillä tarkoitetaan asiakkaan persoonaa ja tilannetekijöillä yritykseen ja palveluun kohdistuvia odotuksia. Asiakkaan persoona vaikuttaa siihen, minkälaisen palvelun kukin yksilönä kokee tyydyttäväksi; toisen lempikampaamo saattaa olla jollekin toiselle epämieluisa ja päinvastoin. Itse palvelun ja palvelussa käytettyjen tuotteiden laatu vaikuttavat myös tyytyväisyyteen, samoin palvelun hinta. (Ylikoski 1999, 149, 152.)

Hinta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen luomalla tiettyjä odotuksia, sillä maksaessaan palvelusta mielestään korkean hinnan, asiakkaan odotukset ovat tavallista korkeammalla. Asiakastyytyväisyydessä onkin pitkälti kyse odotusten ja todellisuuden kohtaamisesta. Kun pyritään luomaan asiakastyytyväisyyttä, yrityksen ei kannata luvata liikoja, vaan pyrkiä mieluummin ylittämään asiakkaansa odotukset. (Mäntyneva 2002, 29).



Kuva 8. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. (Ylikoski 2009, 152).

Edellä mainitut hinta, laatu ja odotusten täytyminen vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen, mutta asiakastyytyväisyyden muodostuminen tulee nähdä laajempina käsitteenä ja keskittyä myös asiakkaan tunnepuoleen. Oheinen kuva (kuva 8) osoittaa, että tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat konkreettisten asioiden kuten palveluympäristön ohella myös *”luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia”*. Kaaviossa esitetyt asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voivat kompensoida toisiaan asiakkaan luodessa kokonaiskuvaa kokemuksestaan. Asiakas voi olla tyytyväinen mielestään liian kalliiseen palveluun, jos hän

esimerkiksi kokee tulleen palveluksi erityisen hyvin ja saaneensa empatiaa osakseen. Asiakkaat arvioivat palvelukokemusta myös sillä, paljonko he saavat hyötyä verrattuna antamaansa panokseen; mikä palvelun arvo on heille. Asiakas on uskollinen sille yritykselle, joka tuottaa hänelle eniten arvoa (Ylikoski 1999, 152-153).

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Parturi-kampaaja saa tietoa asiakkaansa tyytyväisyydestä usein suorana palautteena asiakaspalvelutilanteessa. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen palvelutilanteen tasolla on huomattavasti helpompaa kuin asiakkaan kokonaistyytyväisyyden arviointi (Mäntyneva 2002, 155). Valitettavan usein asiakaspalautetta saadaan vain silloin, kun jokin on mennyt vikaan. Reklamointitilanteetkin voivat tosin lisätä asiakastyytyväisyyttä, mikäli ne osataan hoitaa asiallisesti ja asiakkaan tarpeet huomioiden. Asiakastyytyväisyyden tutkimisessa on viisasta hyödyntää sekä asiakkailta saatava suora palaute että kyselylomakkeella kerättävä, kvantitatiivinen tieto (Ylikoski 1999, 160).

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla pyritään saamaan asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta palvelutilannekohtaista palautetta laajempi käsitys. Hyödyllisen asiakastyytyväisyystutkimuksen edellytys on, että se nähdään yksittäisen kyselylomakkeen sijasta osana jatkuvaa asiakastyytyväisyyden seurantaa ja kehittämistä. Tämän vuoksi yrityksen tulee tietää miten asiakaskyselyn toteutetaan ja miten kerätty tieto analysoidaan. Asiakastyytyväisyystutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää paitsi asiakkaiden sitouttamisessa, myös segmenttien kehittämisessä ja kilpailijoista erilaistumisessa. (Mäntyneva 2002, 154-155.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen voi teettää ulkopuolisella yrityksellä, jolloin tutkimuksia teettävä taho huolehtii kyselylomakkeen laatimisesta, tulosten läpikäymisestä ja niiden analysoimisesta. Parturi-kampaamot ovat pieniä yrityksiä ja kustannusten säästämiseksi mahdolliset kyselyt voi teettää myös itse. Asiakastyytyväisyyskyselylle kannattaa asettaa selkeät tavoitteet, jolloin kyselylomakkeen laadinta helpottuu. Kyselyn voi kohdistaa esimerkiksi tietylle asiakassegmentille tai koskemaan vain tiettyjä yrityksen tarjoamia palveluita. Asiakas-

tyytyväisyystutkimuksen tavoitteet voidaan jakaa neljään osaan. Ensimmäinen tulee selvittää, mitkä tekijät tuottavat asiakkaillemme tyytyväisyyttä ja tämän jälkeen kartoittaa vallitseva tilanne; miten asiakastyytyväisyyden luomisessa on tähän asti onnistuttu. Hankitun tiedon perusteella arvioidaan, mitä tyytyväisyyden parantaminen vaatii ja mitkä asiat ovat etusijalla kun toimintaa lähdetään kehittämään. Neljäs vaihe on asiakastyytyväisyyden seuranta, jossa tarkastellaan aiemmissa vaiheissa tehtyjen päätösten ja muutosten vaikutuksia. Seurantavaiheeseen kuuluu myös uusien mittausten suorittaminen ja asiakastyytyväisyystilanteen uudelleenarviointi. (Ylikoski 1999, 156.)

Kyselyn laatiminen

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa yrityksen tulee ensimmäiseksi miettiä, mitä kyselyllä halutaan selvittää, mitä asiakassegmenttiä halutaan erityisesti kuulla ja millä tavoin mahdollisimman moni kyseiseen segmenttiin kuuluva saadaan vastaamaan kyselyyn. Yrityksen pitää päättää, mitataanko asiakkaan tyytyväisyyttä asiakassuhteeseen vai hänen käyttämäänsä palveluun. Kyselylomakkeessa kannattaa ottaa selvää vastaajan taustatiedoista, jotta vastauksia voidaan hyödyntää eri asiakassegmentteittäin. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa segmenttien nykyhetken analysoinnissa ja eteenpäin kehittämisessä kerätyn tiedon perusteella. (Ylikoski 1999, 162, 164.)

Parturi-kampaamoissa tyypillisin tapa kerätä asiakastietoa ja mitata asiakastyytyväisyyttä on asettaa kyselylomakkeita paperiversiona liiketilaan, jossa asiakas voi täyttää ja palauttaa lomakkeen yrityksessä asioidessaan. Tiedon käsittelyä helpottaa huomattavasti se, että asiakastieto on alusta asti sähköisessä muodossa. Kyselylomakkeen voi luoda myös internetissä (esimerkiksi webropol-palvelussa), jolloin asiakkaat saadaan vastaamaan kyselyyn yrityksen kotisivujen tai sosiaalisen median verkostojen kautta. Kyselyn toteuttamistavasta riippumatta moni vastaaja toivoo vastinetta kyselyn täyttämiseen käyttämälleen ajalle. Porkkanana on perinteisesti toiminut arvonta, joka suoritetaan kaikkien vastaajien kesken; paikan päällä kyselyn täyttäneille voi tarjota kiitokseksi makeisia tai vastaavaa heti kyselylomakkeen täyttämisen yhteydessä.

Lomakkeen tulee olla rakenteeltaan sellainen, että asiakkaat jaksavat vastata kysymyksiin asiallisesti ja todenmukaisesti. Tämän lisäksi asiakastytyväisyyskyselyn tulee palvella yrityksen asettamia tavoitteita, joten ei ole yhdentekevää miltä kyselylomake näyttää ja kuinka kysymykset asetellaan paperille.

Perinteinen asiakastytyväisyyskysely sisältää kuusi pääasiaa, jotka toisiaan täydentäen antavat arvokasta tietoa vastaajasta. Kyselyn alussa pyritään karsimaan sellaiset vastaajat, jotka eivät kuulu valittuun kohderyhmään, esimerkiksi tietyn palvelun käyttäjiin. Kun halutaan kerätä tietoa kaikilta asiakkailta ja mitata tietyn palvelukokemuksen sijasta tyytyväisyyttä koko asiakassuhteeseen, alkukarsintaa ei tarvita. Seuraavaksi asiakasta voidaan pyytää antamaan yleisarvosana, joka kuvaa hänen tyytyväisyyttään koko yrityksen toimintaan. Alussa esitettävä, helppo kysymys saa asiakkaan jatkamaan kyselyyn vastaamista ja numeroarviointi saattaa tuntua kirjallista vastausta helpommalta. Yleisarvosanan jälkeen arviointi voidaan tarkentaa koskemaan henkilökunnan onnistumista asiakastytyväisyyden luomisessa. Jatkon kannalta myös tässä kohtaa kannattaa hyödyntää numeroarviointia tai asteikkoa, sillä tulosten vertailu helpottuu kun samoja kysymyksiä esitetään tulevaisuudessa. (Ylikoski 1999, 162.)

Arviointien jälkeen on hyvä suunnata huomio asiakkaan käyttäytymiseen ja aikomuksiin. Asiakkaalta voidaan kysyä todennäköisyyttä sille, että hän käyttäisi yrityksen palveluja uudelleen tai suosittelisi yritystä jollekin toiselle. Samalla voidaan selvittää, mitä palveluita kyseinen vastaaja on käyttänyt, ovatko ne vastanneet hänen odotuksiinsa ja mitä hänen mielestään palvelutarjoomasta mahdollisesti puuttuu. Ostoaikomuksia tiedustelemalla voidaan luoda olettamuksia siitä, miten sitoutuneita yritykseen asiakkaat ovat jatkossa. Kyselylomakkeella kerätyt tiedot on hyvä jäsentää koskemaan eri segmenttejä, jotta yritys voi ryhtyä toimenpiteisiin asiakastytyväisyyden kehittämiseksi kussakin asiakasryhmässä. Tämän vuoksi kyselylomakkeessa on kysyttävä myös asiakkaan ominaisuuksia, kuten ikää, sukupuolta, koulutusta ja elämäntilannetta. Tietojen keräämisen lisäksi on hyvä jättää kyselylomakkeeseen tilaa, jossa asiakas voi omin sanoin antaa palautetta ja kertoa halutessaan tarkemmin esimerkiksi saamansa palvelun laadusta. (Ylikoski 1999, 162-164.)

4.4 Segmentointi

Yrityksen asiakkaat kannattaa jakaa eri asiakasryhmiin, jotta erilaisiin asiakassuhteisiin voidaan panostaa keskitetysti ja tehokkaasti. Jakamalla asiakkaansa eri ryhmiin, segmentteihin, yritys määrittää kenen tarpeisiin ja minkälaisella voilyymillä se keskittyy vastaamaan. Segmentointi on yrityksen päätöksentekoa siitä, keiden ostokäyttäytymisen, tarpeiden ja sitoutumisen seuraamiseen resursseja käytetään. (Pulkkinen 2003, 56.) Jako eri segmentteihin tulee tehdä perustellusti sekä vallitsevan tiedon että tulevaisuuden näkymien perusteella. Asiakkaiden jakaminen eri segmentteihin kannattaa aloittaa keräämällä tietoa asiakkaista ja kartoittamalla eri segmentointitekijöitä, joiden pohjalta asiakasryhmiä lähdetään muodostamaan. (Ylikoski 1999, 38).

Arantolan (2006, 86) mukaan segmentointijohtamisen tasolle päästään neljän kehitysaskeleen kautta. Nämä neljä vaihetta ovat tavoittaminen, kohdistaminen, erilaistaminen ja segmenttijohtaminen. Ensimmäinen vaihe, tavoittaminen, koskee lähinnä uusia yrityksiä, jotka markkinoivat itseään tavoittaakseen valitseman sa kohderyhmän potentiaaliset asiakkaat. Kohdentamisvaiheessa yritys hahmottaa, minkälaiseksi oma asiakaskunta on muodostunut ja pystyy tämän tiedon perusteella suuntaamaan markkinointitoimenpiteitään entistä tehokkaammin kyseiseen ryhmään. Kolmannessa vaiheessa, erilaistamisessa, päästään tutkiskelemaan asiakaskuntaa eri näkökulmista ja erottelemaan asiakkaat segmentteihin. (Arantola 2006, 86-87). Tämä segmentoinnin vaihe saattaa tuntua hankalalta, sillä jaotteluun vaikuttavia, huomionarvoisia tekijöitä on useita. Asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen ovat jatkuvassa muutostilassa, mikä mahdollistaa segmentistä toiseen liikkumisen. Tämän asian muistaminen helpottaa asiakkaiden jaottelua eri ryhmiin, sillä segmentoinnin tarkoituksena ei ole lokeroida asiakasta tiettyyn segmenttiin koko asiakassuhteen ajaksi.

Segmentointitekijät

Asiakastietoa voidaan kerätä paitsi yrityksen työntekijöiltä, myös ulkoisista lähteistä (Arantola 2006, 87). Ulkoisena lähteenä voi toimia esimerkiksi tutkimustieto

yrittäjien toiminta-alueen asukkaiden ikäjakaumasta ja kiinnostuksen kohteista. Perinteisesti segmentointi aloitetaan tarkastelemalla demografisia tekijöitä, kuten sukupuolta, ikää, asuinpaikkaa tai perhesuhteita. Pelkkien demografisten tekijöiden huomioiminen ei itsessään riitä, mutta toimii yhtenä selkeänä segmentointitekijänä. Elämäntyyli vaikuttaa kaikkeen mitä teemme, myös siihen, millä perusteella asiakas valitsee tietyn kampaamon. Segmentoinnissa elämäntyyliin voidaan katsoa kuuluvan niin asiakkaan harrastukset, sosiaaliluokka, kiinnostuksen kohteet ja yleiset mielipiteet. (Ylikoski 1999, 50-51).

Elämäntapasegmenttejä voidaan hyödyntää eri mittakaavassa alasta riippuen. Tunnetuimpia asiakkaan elämäntyyliin perustuvia segmentointiteorioita ovat AIO- ja VALS-typologiat. AIO-lyhenne on peräisin englannin kielen sanoista ”*activities, interests, opinions*” kun taas VALS (”*values, attitudes, lifestyles*”) keskittyy myös asiakkaan arvoihin ja asenteisiin. VALS-teoriassa asiakkaat jaetaan kolmeen pääryhmään: periaate-, status- ja toimintaorientoituneisiin ja kahdeksaan pienempään ryhmään heidän ominaisuuksiensa perusteella. Tämä vaatii yritykseltä paljon resursseja, joten parturi-kampaamon asiakkaita segmentoitaessa on parempi keskittyä asiakkaan harrastuksiin, kiinnostuksenkohteisiin ja mielipiteisiin (AIO), sillä kyseiset asiat ovat helpommin selvitettävissä ja antavat jo paljon tietoa asiakkaasta ihmisenä. (Hsu & Powers 2001, 74-75).

Asiakkaiden ominaisuuksien lisäksi segmentointitekijänä voidaan tarkastella asiakkaan palvelusta tavoittelemaa hyötyä ja muita palveluun liittyviä tekijöitä (Ylikoski 1999, 52). Parturi-kampaamon asiakkaat voidaan jakaa esimerkiksi miesasiakkaisiin, jotka haluavat hiustenleikkuun nopeasti ja joille palvelussa tärkeää on helppo saatavuus ja naisasiakkaisiin, jotka käyttävät myös värjäyspalveluita ja jotka haluavat palvelulta hemmottelua ja tauon arjen keskelle. Näiden tavallisimpien segmenttien rinnalle voidaan lisätä kokeilunhaluiset asiakkaat, jotka kaipaavat tyyliinsä muutosta esimerkiksi hiustenpidennyksillä ja jotka ovat kiinnostuneita vallitsevista muotisuuntauksista. Hyötyjä, joiden perusteella asiakkaat voidaan edellä mainittujen esimerkkien mukaan jaotella, ovat siis palvelun mutkattomuus, itsensä hemmottelu ja vaihtelunhalu. Hyötyjen perusteella segmentoitaessa ei

riitä raaka jaottelu edellä mainittujen kaltaisiin ryhmiin, vaan ne tulee kokonaiskuvan luomiseksi yhdistää esimerkiksi demografisiin tekijöihin. (Ylikoski 1999, 53.)

Palvelujen käyttöön liittyvistä tekijöistä saadaan helposti tietoa mahdollisesta asiakasrekisteristä. Asiakkaan tiedoista nähdään niin ostojen määrä kuin palveluiden käyttöuseus. Palvelujen käyttöön liittyviä, hieman hankalammin mitattavia asioita ovat muun muassa käyttöhalukkuus ja asiakasuskollisuus. Asiakasuskollisuudesta voidaan toki tehdä määritelmiä käyntikertojen ja ostojen keskittämisen perusteella, mutta pidemmällä tähtäimellä kyseessä on syvempi asiakkaan sitoutumista kuvaava käsite.

Segmentointitekijöiden kartoittaminen vaatii aikaa ja paneutumista, mutta pohjatyön tekemisen jälkeen päästään vaiheeseen, jossa liiketoiminnan suunnittelu ja yrityksen kiinnostuksen kohteet otetaan käsittelyyn. Valituista asiakassegmenteistä yrityksen tulee valita ne, joita ylipäättään halutaan ja joita on hyödyllistä palvella jatkossa. (Ylikoski 1999, 53-54.)

Asiakassegmenttien, joihin lähdetään panostamaan, tulee sopia yhteen yrityksen tavoitteiden ja resurssien kanssa. Resursseista puhuttaessa tulee ottaa huomioon yrityksen voimavarat ja taloudelliset lähtökohdat: kuinka moneen eri segmenttiin kyetään keskittymään samanaikaisesti niin, että toiminta on edelleen tehokasta. Segmenttejä on parempi olla muutama asiakasmäärältään isompi kuin monta pienempää segmenttiä, sillä markkinointitoimenpiteiden soveltaminen monelle eri asiakasryhmälle vaatii enemmän aikaa ja rahallisia resursseja. Niihin segmentteihin, jotka ensimmäistä kertaa asiakasryhmiä jaoteltaessa päätetään rajata pois, voidaan palata myöhemmin tilanteen vaatiessa. (Ylikoski 1999, 55-56.)

Millaisiin asiakassegmentteihin juuri meidän yrityksemme kannattaa keskittyä? Edellä mainittujen tavoitteiden yhteensopivuuden ja yrityksen resurssien lisäksi yksi tapa valita palveltava segmentti on keskittyä siihen, mitä osaamista ja mitä erityistä yrityksellämme on tarjota kyseisen ryhmän asiakkaille (Ylikoski 1999,

56). Mikäli yksi asiakassegmentti olisi esimerkiksi ”vaihtelunhaluiset nuoret naiset”, jotka haluavat kokeilla eri pidennystekniikoita ja hiuslaatuja, tulee yrityksen miettiä omaa osaamistaan ja resurssejaan kyseisellä alueella. Henkilökunnan tulisi tässä tapauksessa hallita erilaisia tekniikoita ja yrityksen tulisi pystyä tarjoamaan eri vaihtoehtoja pidennystentekoon. Jos henkilökunta sen sijaan on koulutautunut taitaviksi hiusmuotoilijoiksi ja kiinnostus yrityksen sisällä on suuntautunut erilaisiin leikkauksiin, kannattaa aiemmin mainittu segmentti jättää suosiolla jonkun muun palveltavaksi.

Segmentointivaiheessa voi nousta esille asiakasryhmiä, joiden tarpeisiin ei vastaa kyseisellä hetkellä kukaan. Näin ollen segmentointi voidaan nähdä myös mahdollisuutena kehittää omaa palvelutarjoamaa ja erilaistua kilpailijoista palvelamalla vähemmälle huomiolle jäänyttä asiakaskuntaa. Segmentoinnin avulla lisätään asiakastuntemusta ja kun tietyn ryhmän odotukset ja tarpeet ovat hyvin tiedossa, voidaan niihin vastata kilpailijoita paremmin. Näin ollen segmentoinnilla voidaan myös parantaa oman yrityksen asemaa kilpailijoihin verrattuna. Luonnollinen jatkumo segmentoinnille onkin asemointi, jolla tarkoitetaan palvelutarjoaman luomista sellaiseksi, että sillä luodaan positiivinen mielikuva yrityksestä ja sen palveluista asiakkaan mielessä. (Ylikoski 1999, 56, 58.)

5 POHDINTA

Opinnäytetyömme aiheena oli asiakkaiden sitouttaminen erilaistumisen avulla. Päätimme jo alkuvaiheessa suunnitella ja toteuttaa oppaan kauneudenhoitoalalle, mutta oppaan aihe oli vielä työn alla. Aihe lähti syntymään monien tapaamisten, ideointien ja omien mielenkiintojemme kautta. Lähdimme liikkeelle lukemalla kirjallisuutta asiakkaista ja pohtimalla millaiselle oppaalle nykypäivänä olisi tarvetta. Lopulta tulimme siihen tulokseen, että olisi hyödyllistä toteuttaa opas erilaistumisesta ja asiakkaiden sitouttamisesta.

Toiminnallisen opinnäytetyön laatiminen osoitti, että tarpeellisen tiedon etsimen informaatiotulvan keskeltä on haastavaa, mutta palkitsevaa. Matkan varrella syvensimme jo oppimiamme asioita ja omaksuimme uusia erilaistumisen ja asiakkaiden sitouttamisen keinoja. Opinnäytetyöprosessimme oli intensiivinen, joka alkoi tammikuussa 2012. Yhteistyö sujui rattaisti, vaikka paikkakuntiemme välillä on noin 300 kilometriä. Onnistuimme jakamaan raportin aiheet mielenkiintojemme mukaan sekä sopimaan kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia riittävän usein. Itse opas on toteutettu tiiviillä yhteistyöllä Turun kaksiossa, jonka lopputuloksena syntyi matkailu-aiheella maustettu opas erilaistumisen lähteille ja asiakkuuksien viidakkoon. Halusimme tehdä oppaasta helposti lähestyttävän ja mielenkiintoisen, minkä vuoksi linkitimme käsittelemämme aiheet matkailuun. Hyödynsimme oppaassa monia teorioita ja työkaluja, mutta valitsemamme lähestymistavan ansiosta kokonaisuus ei ole raskas.

Oppaaseen valitsimme teorioista ja työkaluista mielestämme parhaiten parturikampaamojen erilaistumista ja asiakkuuksien kehittämistä tukevat työkalut. Sovelsimme omaksumaamme teoretietoa oppaassa muun muassa viemällä eteenpäin niitä työkaluja, jotka eivät sellaisenaan palvele kauneudenhoitoalan yrityksiä. Hyödynsimme SWOT-analyysia, sinisen meren strategiaa, brändityökaluja, positiointikarttaa sekä segmentoititeoriaa, jonka pohjalta loimme oman työkalun. Työkalut on hiottu parturi-kampaamoalalle soveltuviksi sekä käytännön läheisemmiksi.

Estenomin osaamista osoitimme onnistuneella aiheen rajauksella sekä tiedon soveltamisella kauneushoitoalan kehittämistä palvelevaan muotoon. Samankaltaisia parturi-kampaamoja on paljon, jolloin erilaistumisen ja asiakkaiden sitouttamisen merkitys korostuu. Emme ole törmänneet oppaamme kaltaiseen työkaluun, joka vastaa parturi-kampaajien tämän hetkisiin tarpeisiin erilaistua kilpailijoista ja kehittää asiakkuuksia. Halusimme luoda ratkaisun, jossa hyödynnämme molempien allekirjoittaneiden osaamista ja mielenkiinnon kohteita.

Kokonaisuudessaan onnistuimme opinnäytetyöprosessissa näinkin nopeassa aikataulussa. Onnistuimme tavoitteessamme, suunnitella ja toteuttaa mielekäs ja helppokäyttöinen työkalu kauneushoitoalalle, että alamme yrittäjät pääsevät toteuttamaan itseään sekä kehittämään ja vahvistamaan liiketoimintaansa.

LÄHTEET

Arantola Heli. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. 2006. Juva: WS Bookwell Oy

Cathy H. C. Hsu, Thomas F. Powers. 2001. Marketing Hospitality. Google E-Book. Viitattu 9.2.2012

http://books.google.fi/books?id=zFfo2MGH90gC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Isoviita Antti & Lahtinen Jukka. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos Oy.

Kim W. Chan & Mauborgne Renée. 2005. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Laakso Hannu. 2003. Brandit kilpailuetuna. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Leppänen Erkki. 2009. Menesty erikoistumalla - Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoinnilla. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Löytänä Janne & Korteso Katleena. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

Markkanen Tuula-Riitta. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen - tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö

Mooij, M.; Kortesmäki, T.; Lammi, M.; Lautamäki, S.; Pekkala, J. & Sinkonen I. 2005. Kompassina asiakas. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 7. Tampere: Tammer-Paino Oy

Moore Geoffrey A. 2007. Ylitä kysynnän kuilu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Mäntyneva Mikko. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: WSOY

Paavola Heli. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere: Tampereen Yliopistotalopaino Oy – Juvenes Print

Parantainen Jari. 2008. Pölli tästä . 101 rusinaa bisnespullasta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Pulkinen Sirpa. 2003. Mielipaikka markkinoilla. Porvoo: WS Bookwell Oy

Qualitas Forum. SWOT-taulukko. Viitattu 17.2.2012 <http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>.

Raatikainen Leena. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita

Silén Timo. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy

Ylikoski Tuire. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

OPAS ERILAISTUMISEN LÄHTEILLE



JA ASIAKKUUKSIEN VIIDAKKOON

Salo & Varpula

2012

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT

1. AFRIKKA - LÄHTÖKARTOITUS

2. AUSTRALIA - ERILAISTUMINEN

3. AASIA - IDENTITEETTI, BRÄNDI, POSITIOINTI

4. AMERIKA - ASIAKKAAT

5. EUROOPPA – JATKUVUUS

ALKUSANAT

Koetko yrityksesi oman näköisekseen? Erotutko tarpeeksi muista parturikampaamoista? Ovatko asiakkaasi tyytyväisiä? Osaatko kertoa, mitä asiakkaasi edes ovat? Haluaisitko panostaa enemmän liiketoimintasi kehittämiseen, mutta et tiedä mistä aloittaa? Jos koet pohtivasi edellä mainittuja kysymyksiä, tämän oppaan avulla saavutat ainutlaatuisen paikan asiakkaidesi silmissä ja parannat omaa motivaatiotasi yrityksesi kehittämiseen.

Käsissäsi oleva opas on työkalu, joka auttaa Sinua päivittämään liikeideasi, erilaistumaan kilpailijoista ja sitouttamaan asiakkaat yrityksesi. Matka alkaa lähtökartoituksella Afrikasta, jossa punnitaan tämän hetkinen tilanteesi: missä olen nyt ja minne haluan päästä?

Seuraavaksi suuntaamme Australiaan ottamaan selvää, millaista on olla erilainen kuin muut mantereet. Tässä luvussa selvitämme, mitä hyötyä yrityksellesi on erilaisumisesta ja millä keinoin sen voi toteuttaa.

Kolmannessa luvussa päädyimme Aasiaan etsimään yrityksesi identiteettiä. Keitä olemme? Mitä osaamme? Mitkä ovat vahvuutemme ja voimavaramme joilla taittaa matkaa eteenpäin?

Identiteetin löytymisen jälkeen suuntaamme itsevarmoina kohti Amerikkaa! Opimme, kuinka panostaa asiakkaisiin ja parantaa asiakkuuksiasi. Suurella mantereella huomaamme myös asiakkaiden laajan kirjon ja päädyimme pohtimaan, mitä Sinä voit ja haluat palvella.

On kotiinpaluun aika. Saavumme Eurooppaan mukanaamme uusia näkökulmia ja toimintatapoja, joiden avulla erottautuminen ja asiakkaiden sitouttaminen onnistuu. Viimeisessä luvussa haluamme muistuttaa Sinua siitä, että yhdessä käymämme matkalle voit lähteä yhä uudelleen tämän oppaan avulla. Tutkimattomia alueita on vielä paljon ja vain rohkeat voivat löytää ne.

Antoisaa matkaa!

1. AFRIKKA - LÄHTÖKARTOITUS

Lähtökartoituksen avulla selvitämme, kuinka valmiita olemme matkalle kohti vahvaa yritysidentiteettiä. Aluksi otamme selvää, mikä on päämääräsi ja tavoitteesi. Millaisesta parturi-kampaamosta unelmoit? Koetko, että toiveesi ovat täyttyneet vai ovatko unelmasi vielä saavuttamatta? On tärkeää uskaltaa unelmoida, mutta unelmien ja toiveiden pukeminen sanoiksi saattaa olla hankalaa. Unelmiasi voit kuvailla sanoin, kuvin, värein tai kokoamalla kollaasin Sinulle tärkeistä asioista. Esille nousevat ajatukset voivat olla millaisia tahansa, sillä seuraavaksi konkretisoimme ne SMART-työkalun avulla.

Sinun Unelmasi?

SMART-työkalu koostuu viidestä sanasta, joiden avulla tavoitteesi voidaan konkretisoida sanoiksi ja teoiksi.



Specific: Tarkka

Measurable: Mitattavissa oleva

Achievable: Saavutettavissa oleva

Realistic: Realistinen

Time Based: Aikataulutettu

Valitse unelmistasi yksi, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantaminen. Rajaa se tarkaksi tavoitteeksi ”Haluan selvittää, kuinka tyytyväisiä asiakkaani ovat”. Tämän jälkeen pohdit sen mitattavuutta ”Mittaa asiakastyytyväisyyttä numeroarvioinnin ja asteikkojen avulla” sekä tavoitteen saavutettavuutta ”Asiakkaat tavoitetaan palvelutilanteen yhteydessä ja tietoa asiakastyytyväisyydestä on mahdollista kerätä kyselyn avulla”. Tavoitteen realistisuutta voit pohtia esimerkiksi asettumalla asiakkaan asemaan ”Mikä saisi minut käyttämään aikaani kyselyyn vastaamiseen? Kuinka rehellisiä vastauksia antaisin täyttäessäni vastaavanlaista kyselylomaketta?”. SMART-työkalun viimeinen sana on aikataulutus: ”Kysely toteutetaan tammikuussa 2013 ja tulokset analysoidaan maaliskuun aikana”.

SMART:in avulla voit avata esimerkiksi kolme suurinta unelmaasi tai yritystäsi koskevaa uudistusta. Mikäli jokin viidestä kohdasta aiheuttaa ongelmia ja et esimerkiksi pysty aikatauluttamaan tavoitettasi, voit hankkia lisätietoa kyseisestä aiheesta ja keskustella siitä työyhteisössäsi ratkaistaksesi ongelman. Mitä useampi kohdista aiheuttaa ongelmia eikä vastauksia tunnu löytyvän, kannattaa Sinun miettiä tavoitteesi rajaamista uudelleen esimerkiksi pienempiin osa-alueisiin.

Heikkouksien ja vahvuuksien selvittämisessä hyödynnämme SWOT-analyysia, joka on selkeä työkalu niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden tarkasteluun. SWOT-lyhenne on peräisin englannin kielen sanoista *strenght*, *weakness*, *opportunity* ja *threat*. SWOT-analyysi on nopea ja helppo työkalu, johon paneutumalla saadaan selville yrityksesi tämänhetkiseen tilanteeseen vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä. Analyysi on monikäyttöinen, sillä sitä voi hyödyntää monella eri osa-alueella aina henkilökohtaisista tavoitteista esimerkiksi uuden kampanjan suunnittelussa tai työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Vahvuudet	Heikkoudet
- - - - -	- - - - -
Mahdollisuudet	Uhat
- - - - -	- - - - -

Taulukko jakautuu yrityksesi nykytilaan ja sisäisiin asioihin sekä tulevaisuuteen ja ulkoisiin asioihin. Taulukon vasemmalle puolelle kirjataan myönteiset asiat ja oikealle puolelle kielteiset. Sisäisillä asioilla (vahvuudet ja heikkoudet) tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen toimintaperiaatteita ja henkilökuntaa. Ulkoisia asioita (mahdollisuudet ja uhat) voivat olla taloustilanne, trendit tai teknologinen kehitys. SWOT-analyysi on luotettavin silloin, kun sen työstämisessä kuullaan koko yrityksen henkilökuntaa.

Vastaukset käydään läpi seuraavien kysymysten avulla:

Miten vahvuuksia voidaan kehittää ja vahvistaa jatkossakin?

Miten heikkoudet voidaan poistaa? Miten heikkoudet voidaan minimoida ja niiden vaikutuksia lieventää?

Miten mahdollisuuksia hyödynnetään? Mihin resurssimme riittävät?

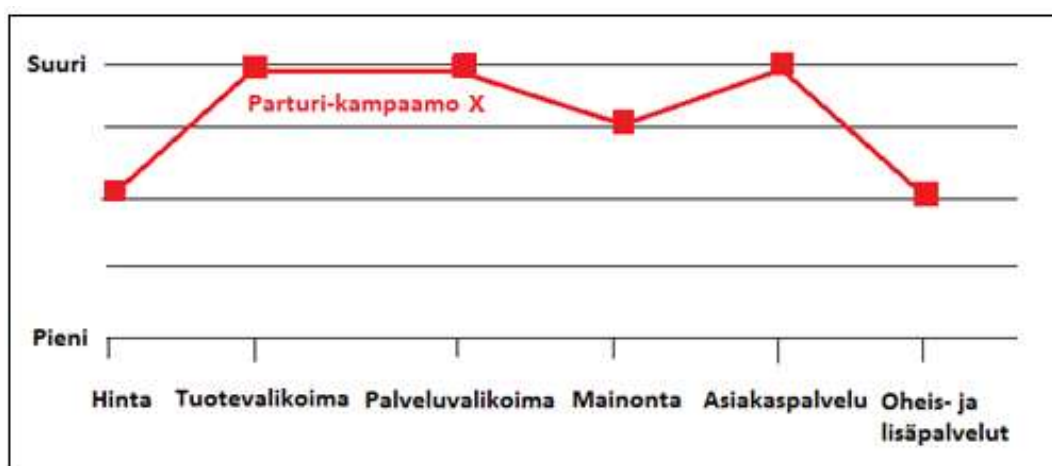
Miten uhkia torjutaan? Miten varaudumme uhkiin?

SWOT-analyysin avulla yrityksesi nykytila selkiytyy. Tämän ansiosta saat enemmän irti vahvuuksistasi ja pystyt ennakoimaan ei-toivottuja tilanteita. Tuntemalla omat vahvuutesi, löydät suunnan erilaistumisesi lähteelle.

2. AUSTRALIA - ERILAISTUMINEN

Saavuttuamme Australiaan pulahdamme Siniseen mereen, jonka tavoitteena on löytää tuntemattomia markkina-alueita. Kuvitellaan, että markkinat koostuvat punaisista ja sinisistä meristä. Punaiset meret ovat voimassa olevia toimialoja ja tunnettuja markkinoita, siniset meret hyödyntämättömiä markkinatiloja. Sinisessä meressä yhdistyvät asiakkaiden tarpeet, kilpailu, resurssit sekä osaaminen. Siniseen mereen lipumalla erottaudut kilpailijoistasi, jotka toimivat punaisessa meressä.

Sinisen meren työkaluja ovat strategiaprofiili ja nelikentän ratkaisevat neljä kysymystä. Strategiaprofiilin tarkoituksena on havainnollistaa tunnetun markkinatilan nykyistä tilannetta. Sen avulla voit ymmärtää, mihin kilpailijasi tällä hetkellä panostavat ja mitä kilpailutekijöitä parturi-kampaamoalalla nykyään käytetään. Kuviossa oleva parturi-kampaamo X on kuvitteellinen kilpailija.

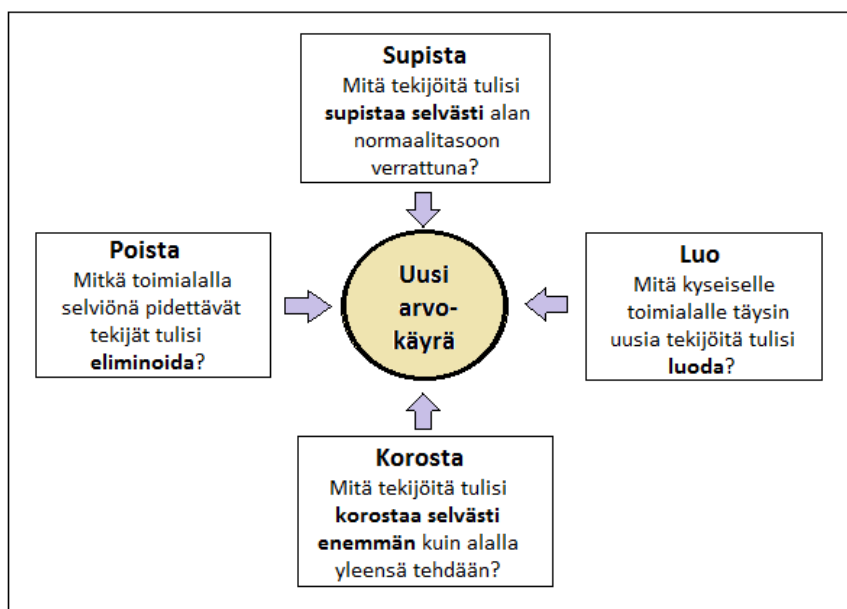


Kuvio 1. Parturi-kampaamo X:n arvokäyrä strategiaprofiilissa

Kuviossa olevan arvokäyrän tarkoituksena on kertoa, mihin kilpailijasi sijoittuu markkinoilla. Esimerkkiarvokäyrässä tarkasteltavia asioita ovat hinta, tuote- ja palveluvalikoima, mainontaan panostaminen, asiakaspalvelun laatu sekä oheis- ja lisäpalveluiden määrä.

Seuraavaksi piirrämme yllä olevaan profiiliin yrityksesi arvokäyrän kuvaamaan tämän hetkistä kilpailutilannetta. Samaan strategiaprofiiliin piirretään kilpailijoidesi arvokäyrät eri väreillä, jolloin eroavaisuudet ovat helposti havaittavissa. Jos yrityksesi arvokäyrä on samanlainen kuin kilpailijoilla, voidaan päätellä, että ollaan punaisella merellä ja kilpailu on kovaa.

Punaisen meren käytyä ahtaaksi on viisasta suunnata väljemmille vesille. Rauhaisan poukaman etsimisessä hyödynnämme nelikenttää ja neljää ratkaisevaa kysymystä. Tarkoituksena on luoda uusi arvokäyrä seuraavien kysymysten avulla:



Ensimmäinen kysymys pakottaa miettimään itsestään selviä tekijöitä, joilla on kilpailtu jo kauan. Näiden tekijöiden poistaminen vapauttaa yrityksesi resursseja, jolloin voit keskittyä luomaan uusia kilpailukeinoja. Toisen kysymyksen tarkoituksena on pohtia, mitä tekijöitä tulee supistaa. Parturi-kampaamoalalla esimerkiksi liian laaja palvelutarjoama saattaa johtaa siihen, että kannattamattomat tuotteet ja palvelut ovat olemassa vailla perusteltua syytä. Supistamalla tarjoomaa pystyt panostamaan kannattaviin tuotteisiin ja palveluihin sekä erilaistumaan asiakkaiden silmissä yrityksenä, jolla on selkeä visio.

Kolmas kysymys herättää Sinut pohtimaan, mitä tekijöitä voisit korostaa. Strategia-
profiilia tarkastelemalla voit selvittää, mihin asioihin kilpailijasi erityisesti panostavat
ja mihin eivät. Kilpailijasi huomiotta jättämät asiat ovat niitä, joita Sinun kannattaa
korostaa. Neljännen kysymyksen tarkoituksena on auttaa luomaan asiakkaillesi uu-
sia arvonlähteitä ja kehittämään alasi tarjontaa.

Nyt on Sinun vuorosi pohtia neljää ratkaisevaa kysymystä. Voit vastata alla olevaan
tilaan:

Mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät tulisi *poistaa*?

Mitä tekijöitä tulisi *supistaa* selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?

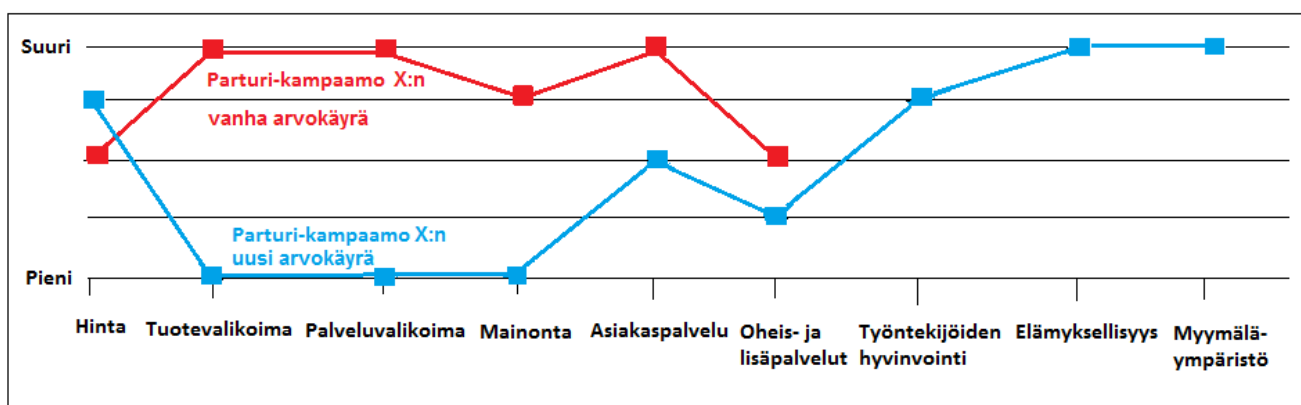
Mitä tekijöitä tulisi *korostaa* selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?

Mitä sellaisia tekijöitä tulisi *luoda*, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

Neljän ratkaisevan kysymyksen johdattelemana suuntaamme nelikentän avulla kohti uuden arvokäyrän laadintaa. Alla olevassa taulukossa on esimerkkinä aiemmin strategiaprofiilissa esittelemämme parturi-kampaamo X:n nelikenttä, josta käy ilmi, mitä yritys aikoo poistaa, supistaa, korostaa ja luoda. Parturi-kampaamo X supistaa tuote- ja palveluvalikoimaansa sekä oheis- ja lisäpalveluita selkeyttääkseen palvelutarjoumaa. Esimerkin yritys korostaa myymäläympäristönsä, sen elämyksellisyyteen sekä työntekijöidensä hyvinvointiin.

Parturi-kampaamo X:n nelikenttä ja uusi arvokäyrä:

<p>Poista</p> <p>Mainonta Tuoteominaisuuksien korostaminen myyntitilanteissa</p>	<p>Korosta</p> <p>Myymälympäristö Elämyksellisyys Työntekijöiden hyvinvointi</p>
<p>Supista</p> <p>Tuotevalikoima Palveluvalikoima Oheis- ja lisäpalvelut</p>	<p>Luo</p> <p>Kokonaisvaltainen yrityskuva Asiakkaan kokemukset Hauskuus ja seikkailumieli</p>

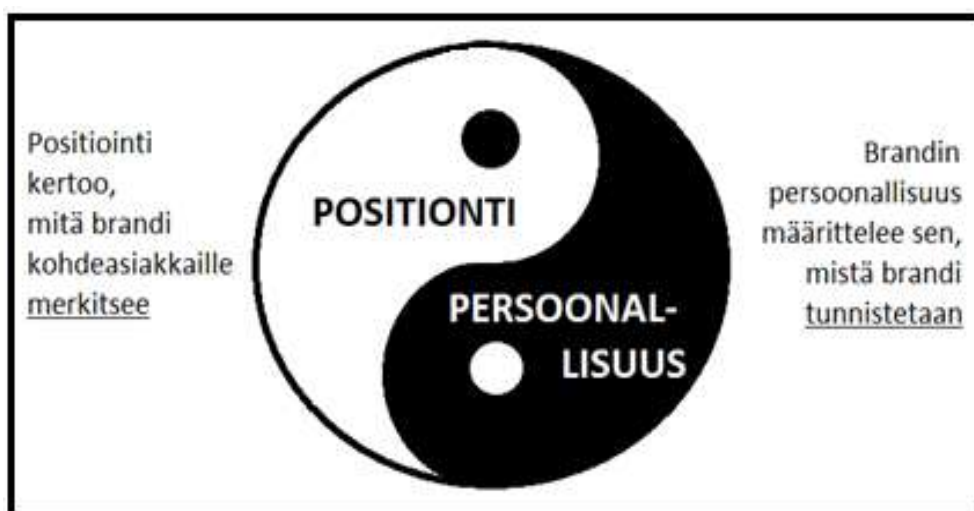


3. AASIA - IDENTITEETTI, BRÄNDI, POSITIOINTI

Aasiassa keskitymme itsetutkiskeluun. Yhtenäinen identiteetti parantaa yrityksesi suorituskykyä sen kaikilla osa-alueilla ja johtaa selkeän yrityskuvan syntymiseen. Yrity maailmassa identiteetillä tarkoitetaan sitä että visio, osaaminen, arvot ja strategiat ovat samanlaisia.

Brändi on enemmän kuin yrityksen nimi, vaikka monesti brändin rakentaminen jätetäänkin visuaalisen yritysidentiteetin uusimiseen ja näyttävien mainoskampanjoiden varaan. Se toimii laadun takeena asiakkaillesi ja pitää yllä asiakassuhteita.

Positioinnilla tarkoitetaan brändin merkitystä asiakkaille. Aasiassa aloitamme positiointiprosessin, joka tähtää siihen, että yrityksestäsi tehdään brändi. Positioinnin liityessä siihen, mitä ainutlaatuista ja muista erottuvaa brändi lupaa, brändin persoonallisuus määrittelee sen, mistä se tunnistetaan. Tavoitteenamme on auttaa yritystäsi saavuttamaan ja säilyttämään suotuisa asema asiakkaidesi silmissä.



Nyt on aika pysähtyä pohtimaan, mitä haluat yrityksesi olevan. Ota rauhallinen asento ja hengitä syvään.. on aika aloittaa itsetutkiskelu pohtimalla seuraavia kysymyksiä:

Mitä me olemme ja mitä me osaamme? Millaisia mielikuvia herätämme? Mikä on asemamme markkinoilla? Mitkä tuotteet ja palvelut tuovat rahaa ja ovat kysytyimpiä? Millä tuotteilla tai palveluilla on mielikuvallista arvoa?

Mitä me haluamme olla? Tarvitaanko muutoksia ja haluammeko niitä? Kuinka suuria muutoksia tarvitaan ja ovatko ne mahdollisia? Pystymmekö toteuttamaan tarvittavat muutokset? Onko osaamisemme kohdallaan? Mitkä ovat arvomme ja miten ne ohjaavat nykyistä toimintaa? Miten todellisuudessa toimitaan?

Keitä ovat kilpailijamme ja mistä tosiasiallisesti kilpailemme? Mitkä ovat alamme kriittisimmät menestystekijät? Ketkä pystyvät tarjoamaan korvaavia vaihtoehtoja ja miten kilpailijat sijoittuvat keskenään? Ketkä ovat pahimmat uhkamme tällä hetkellä tai tulevaisuudessa? Mitkä ovat kilpailijoidemme vahvuudet ja heikkoudet?

Miten erottaudumme kilpailusta parhaiten? Onko meissä jotain ainutlaatuista? Onko markkinoilla olemassa piileviä tarpeita, joihin kukaan ei ole vielä vastannut? Pystyisimmekö käyttämään kilpailijoita hyväksi?

Mitä haluamme ja voimme merkitä asiakkaillemme? Mikä lupaus on asiakaskunnallemme merkityksellinen? Millä tavalla olemme parempia ja erilaisia verrattuna kilpailijoihimme?

Kirjoita adjektiiveja, joilla haluat yritystäsi kuvailtavan:

- | | |
|---|---|
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |
| - | - |

On kannattavaa käyttää kaikkia mahdollisia keinoja tavoitellun brändin persoonallisuuden havainnollistamiseksi. Keinoja ovat kuvailevat lisäilmaisut, vastinparit, kuvat, tarinat, videofilmit, musiikki tai mitä tahansa, jolla brändistä saadaan luotua haluttu kuva.

Omien arvojen määrittely on tärkeää etenkin palvelualoilla. On välttämätöntä, että kaikki yrityksessäsi työskentelevät sekä sisäistävät että toteuttavat yhteisiä arvoja. Arvojen ohjatessa toimintaa yrityksen ja brändin persoonallisuus vahvistuu, mikä rakentaa yhdenmukaista mielikuvaa ja hyvää mainetta yrityksellesi.

Tiivistettynä brändin rakentaminen pohjautuu seuraaviin kysymyksiin:

4. Kenelle brändi on tarkoitettu (=segmentointi)?
5. Mitä brändi merkitsee kohderyhmälleen (=positiointi)?
6. Mikä tekee brändistä omanlaisensa (=brändin persoonallisuus)?

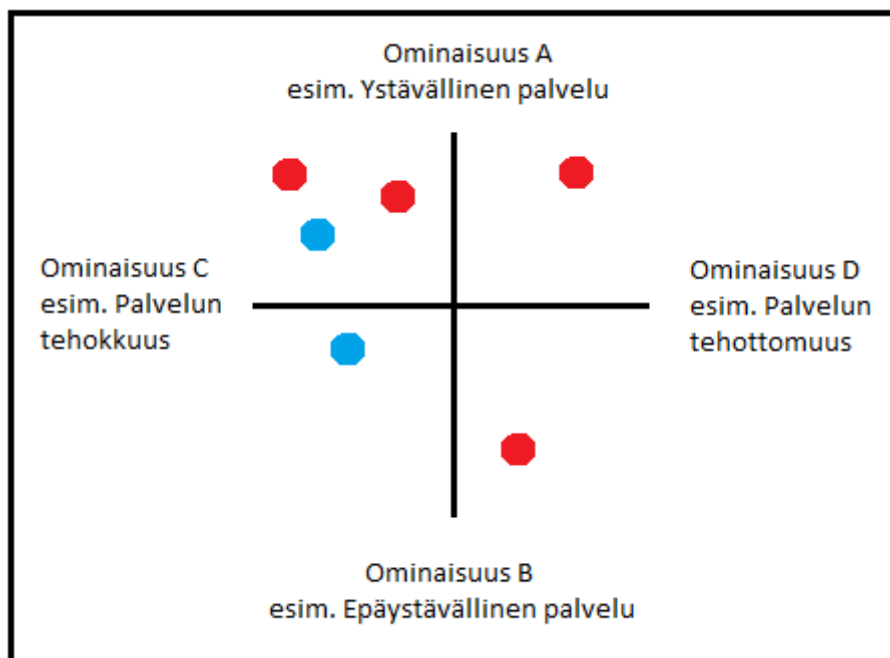
Positiointikartta

Positioinnin avulla yritämme päästä ihmisen mieliin eli rakentaa ikään kuin siltaa yrityksesi ja asiakkaidesi välille. Positiointi lähtee aina liikkeelle kohderyhmän tarpeista ja toiveista; miten brändi tulee esittää asiakkaille ja miten he sen kokevat?

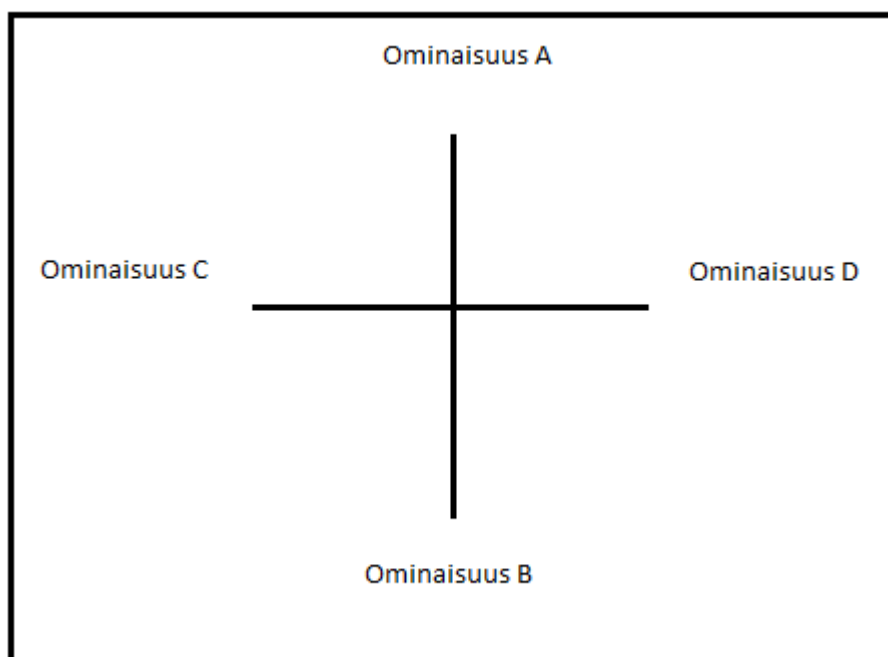
Seuraava työkalu toimii karttana, jonka avulla voit tutkiskella omaa asemaasi suhteessa kilpailijoihin ja selvittää, mitä mielikuvia herätät asiakkaissasi. Positiointikarttaa voit hyödyntää kahdella eri tavalla. Sen avulla voit hahmottaa, millaisia mielikuvia kilpailijasi herättävät ihmisissä. Toisessa käyttötavassa asiakkaasi, tuttavasi ja työntekijäsi merkitsevät yrityksesi pisteellä omasta mielestään sitä parhaiten kuvaavaan kohtaan akselissa. Positiointikarttojen piirtäminen paljastaa, onko yrityksesi brändi liian lähellä kilpailijoita ja kertoo millaisia mielikuvia yrityksesi herättää.

Positiointikartan kahteen risteävään janaan valitaan vastakkaiset sanaparit kuvaamaan esimerkiksi persoonallisuutta. Ensimmäinen haaste on selvittää, mitkä sanaparit kuvaavat parhaiten ihmisten tapaa arvioida kilpailevia vaihtoehtoja. Esimerkkikarttaan olemme valinneet palvelualoille soveltuvat sanaparit joista Sinun on helppo aloittaa: palvelun tehokkuus – palvelun tehottomuus ja ystävällinen palvelu – epäystävällinen palvelu. Halutessasi tutkia mitä mielikuvia brändisi herättää, voit hyödyntää muun muassa seuraavia sanapareja: aktiivinen - passiivinen, maskuliininen - feminiininen, arkinen - juhlallinen, läheinen - etäinen, hienostunut - karski ja jännittävä - turvallinen.

Parturi-kampaamo X:n asiakkaiden täyttämä positiointikartta.



Alla olevaan tyhjään positiointikarttaan voit valita haluamasi ominaisuudet ja antaa sen asiakkaillesi täytettäväksi.



4. AMERIikka - ASIakkaAT

Kun yrityksesi identiteetti ja brändi ovat selkiytyneet, suuntaamme mahdollisuuksien maahan Amerikkaan. Amerikassa opit tuntemaan asiakkaasi paremmin ja väenpaljouden keskellä huomaamme, etteivät kaikki asiakkuudet ole samanarvoisia. Autamme Sinua asiakassuhteiden syventämisessä, jolla pyrimme sitouttamaan asiakkaat yrityksesi.

Aloitamme pohtimalla seuraavia kysymyksiä, jotka johdattelevat Sinut miettimään omia asiakassuhteitasi.

Ketkä ovat asiakkaitamme? Millaisia asiakkaamme ovat? Minkälaisia toiveita ja tarpeita asiakkaillamme on? Miten asiakkaita voi jaotella eri segmentteihin ja mitä eroja eri ryhmien välillä on? Ketkä ovat nykyiset uskolliset asiakkaamme ja mille he ovat uskollisia? Miten voimme tunnistaa uskolliset asiakkaat ja kuinka tyytyväisiä he ovat?

Mitä asiakkaamme meiltä ostavat? Mihin asiakkaiden tarpeisiin vastaamme? Mitkä ovat asiakkaidemme motiivit? Mitkä ovat vetovoimatekijämme? Täytyykö eri asiakasryhmiä puhutella eri tavoin ja miten savutamme eri segmentit?

Miksi asiakkaan sitouttaminen on tärkeää? Millä keinoin asiakas sitoutetaan?

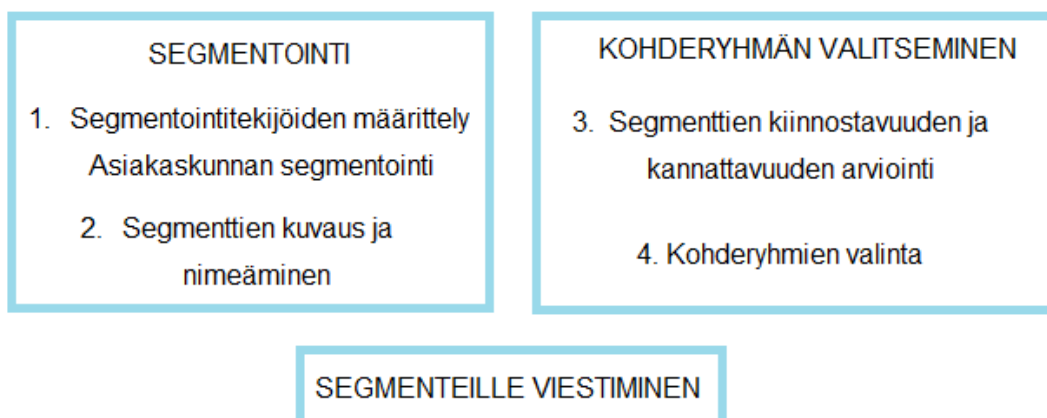
Miten asiakkaat jaetaan segmentteihin? Miten eri asiakasryhmiä tulisi palvella?

Mistä tiedät, että asiakkaasi ovat tyytyväisiä?

Asiakkaiden jako ryhmiin


Yrityksesi asiakkaat kannattaa jakaa eri ryhmiin eli segmentteihin, jotta pystyt panostamaan erilaisiin asiakassuhteisiin keskitetysti ja tehokkaasti. Segmentoinnissa Sinun tulee tehdä päätöksiä siitä, keiden ostokäyttäytymisen, tarpeiden ja sitoutumisen seuraamiseen yrityksesi resursseja käytetään. Segmentointi auttaa Sinua hahmottamaan, minkälaisia asiakkaita parturi-kampaamossasi käy sekä varmistamaan, ettet panosta kannattamattomiin asiakasryhmiin enempää kuin ne panostavat yrityksesi.

Seuraava kaavio esittelee segmentoinnin vaiheet:



Jako eri segmentteihin tulee tehdä perustellusti sekä vallitsevan asiakastiedon että tulevaisuuden näkymien perusteella. Mitä tietoa tarvitaan kun ryhmiä muodostetaan? Jako voi perustua esimerkiksi asiakkaan ikään, sukupuoleen, asuinpaikkaan ja perhesuhteisiin. Näiden lisäksi asiakkaan elämäntapaan liittyvät tekijät kuten harrastukset, sosiaaliluokka, kiinnostuksenkohteet ja mielipiteet tulee huomioida. Segmentoida voi myös sen perusteella, mitä palveluita ja millaista hyötyä asiakkaat tavoittelevat.

Alla oleva työkalu on esimerkki siitä, mistä segmentointitekijöistä Sinä voit aloittaa: käyntitiheys, ostetut palvelut, ikä ja sukupuoli. Kunkin asiakkaan kohdalla voit ympyröidä taulukosta mielestäsi asiakasta parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Asiakkaat, joiden vasemmassa sarakkeessa nimetyt segmentointitekijät ovat keskenään samanlaisia, kuuluvat samaan asiakasryhmään.

Kuinka usein asiakas asioi yrityksessä?	Kerran kuukaudessa	Kerran puolessa vuodessa	Kerran vuodessa tai harvemmin
Mitä palveluita asiakas ostaa?	Hiusten leikkuu	Hiusten värjäys	Erikoispalvelut
Asiakkaan ikä	15 - 25	25 - 45	45 +
Asiakkaan sukupuoli	Nainen		Mies

Asiakassegmenttien, joihin lähdet panostamaan, tulee sopia yhteen yrityksesi tavoitteiden ja resurssien kanssa - kuinka moneen eri segmenttiin kyetään keskittymään samanaikaisesti niin, että toiminta on edelleen tehokasta? Segmenttejä on parempi olla muutama asiakasmäärältään isompi kuin monta pienempää segmenttiä.

Edellä mainittujen tavoitteiden yhteensopivuuden ja yrityksen resurssien lisäksi yksi tapa valita palveltava segmentti on keskittyä siihen, mitä osaamista ja mitä erityistä yritykselläsi on tarjota kyseisen ryhmän asiakkaille. Mikäli yksi asiakassegmentti olisi esimerkiksi ”vaihtelunhaluiset nuoret naiset”, jotka haluavat kokeilla eri pidennysteknikoita ja hiuslaatuja, tulee Sinun miettiä henkilökuntasi osaamista ja yrityksesi resursseja kyseisellä alueella. Segmentoinnin avulla voit kehittää omaa palvelutarjoomaasi ja erilaistua kilpailijoista palvelemalla vähemmälle huomiolle jäänyttä asiakaskuntaa. Segmentointi parantaa asiakastuntemustasi ja kun tietyn ryhmän odotukset ja tarpeet ovat hyvin tiedossa, voit vastata niihin kilpailijoitasi paremmin.

Pyrkimyksenämme on saada sitoutettua asiakkaat yrityksesi. Sitouttaaksesi valitsemasi asiakasryhmät Sinun tulee keskittyä asiakaskeskeisyyteen, asiakasuskollisuuden syventämiseen sekä asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen.

1. Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on ajattelutapa, jossa yrityksen toiminta pohjautuu ajatukseen asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Ihmiset haluavat yksilöllistä palvelua, räätälöityjä ratkaisuja ongelmiinsa, tulla kuulluksi ja kokea itsensä tärkeäksi. Asiakkaitasi kuuntelemalla saat kerättyä arvokasta tietoa siitä, mitä he haluavat yritykseltäsi nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkailta kerätyn tiedon perusteella voit kehittää liiketoimintaasi esimerkiksi kehittämällä tiettyjä palveluita tai luopumalla tuotteista, joita ei ole koettu toimiviksi. Tällaista piilevää tietoa ei ole niillä kilpailijoilla, jotka eivät panosta asiakaskeskeisyyteen.

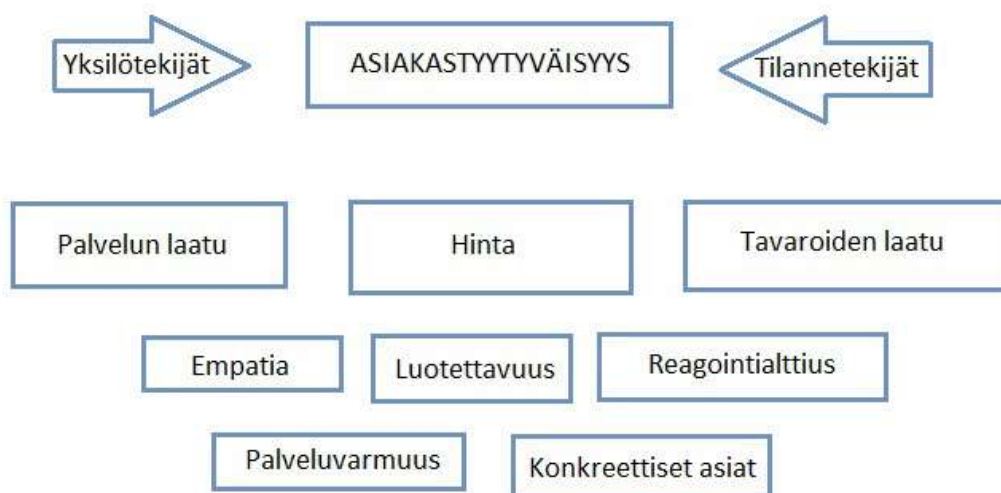
2. Asiakasuskollisuus

Asiakkaan sitouttamisessa asiakasuskollisuuden syventäminen on tärkeää, sillä uskollisella asiakkaalla on uudelleenostoaikkeitä, halua suositella parturi-kampaamoasi muille ja toisaalta korkeampi kynnyks siirtyä asioimaan kilpailijan kanssa. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan laaja-alaisesti asiakkaan uskollisuutta koko yritystä kohtaan, mutta uskollisuus voi kohdistua myös tiettyyn palveluun, jota vain Sinun yrityksesi tarjoaa.

Mistä tiedät kuinka uskollisia asiakkaasi ovat? Uskollisuutta määrittää useimmiten asiakkaan ostokäyttäytyminen, sillä se on helposti mitattavissa oleva ja nähtävissä suoraan yrityksen tuloksessa. Ostokäyttäytymistä seuraat helpoiten sähköisellä tietokannalla, johon tallennetaan kunkin asiakkaan asiointi- ja ostohistoria. Taloudellisen näkökulman lisäksi asiakasuskollisuuden syntyminen vaatii positiivisen asenteen. Tunteiden merkitystä asiakkaan sitouttamisessa ei pidä vähätellä, sillä juuri tunteisiin vetoamalla voidaan luoda syviä muistijälkiä.

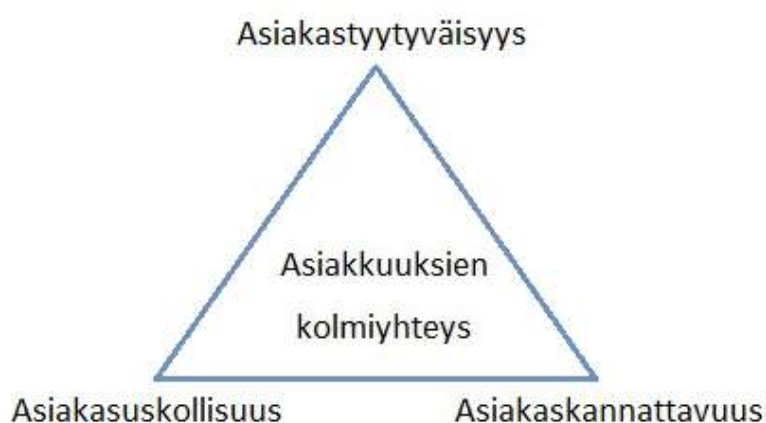
3. Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys koostuu monesta tekijästä ja siihen vaikuttavat asiat voidaan jakaa esimerkiksi yksilö- ja tilannetekijöihin. Yksilötekijöillä tarkoitetaan asiakkaan persoonaa ja tilannetekijöillä yritykseen ja palveluun kohdistuvia odotuksia. Asiakkaan persoona vaikuttaa siihen, minkälaisen palvelun kukin yksilönä kokee tyydyttäväksi; toisen lempikampaamo saattaa olla jollekin toiselle epämieluisa ja päinvastoin. Itse palvelun ja palvelussa käytettyjen tuotteiden laatu vaikuttavat myös tyytyväisyyteen, samoin palvelun hinta. Seuraavassa kuvassa tuodaan esille asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.



Tyytyväiset asiakkaat antavat yrityksestä positiivisen kuvan ja toimivat hyvänä markkinointikeinona uusasiakashankinnassa. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa myös asiakkuuksien kestoon ja vähentää tarvetta uusasiakashankintaan, sillä tyytyväiset asiakkaat eivät koe tarvetta vaihtaa palveluntarjoajaa.

Asiakastyytyväisyydessä onkin pitkälti kyse odotusten ja todellisuuden kohtaamisesta. Kun pyritään luomaan asiakastyytyväisyyttä, yrityksen ei kannata luvata liikooja, vaan pyrkiä mieluummin ylittämään asiakkaansa odotukset.



Amerikan valloituksemme on tullut päätökseensä ja paluu Eurooppaan alkaa. Siellä haasteenamme on jatkuvuuden takaaminen; kuinka voit hyödyntää matkalla testaamiasi työkaluja ja uusia oppeja omassa parturi-kampaamossasi?

5. EUROOPPA - JATKUVUUS

Matkamme on tullut päätökseen. Saavumme Eurooppaan mukanaamme uusia näkökulmia ja toimintatapoja, joiden avulla erottautuminen ja asiakkaiden sitouttaminen onnistuvat. Ei riitä, että erilaistumisen lähteille ja asiakkuuksien viidakkoon matkataan vain kerran elämässä. Eurooppaan saavuttuamme avainasemaan nousee jatkuvuus, sillä maailma muuttuu ja Sinun haasteesi yrittäjänä on pysyä mukana muutoksessa.

Toivottavasti viihdyit oppaamme seurassa ja sait uusia eväitä erilaistumiseen ja asiakkuuksien hoitamiseen. Lähtemällä matkalle uudelleen syvennät yrityksesi identiteettiä ja kehität asiakassuhteitasi entisestään sekä opit hyödyntämään esittelemiämme työkaluja vaivattomammin. Matkaan lähteminen saattaa joskus tuntua vaikealta, mutta muista: tutkimattomia alueita on vielä paljon ja vain rohkeat voivat löytää ne.

Au revoir!

LÄHTEET

Turun Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. 2012. ”Opas erilaistumisen lähteille ja asiakkuuksien viidakkoon – työkalu asiakkaan sitouttamiseen erilaistumisen avulla”. Salo Noora & Varpula Marika.

Arantola Heli. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. 2006. Juva: WS Bookwell Oy

Cathy H. C. Hsu, Thomas F. Powers. 2001. Marketing Hospitality. Google E-Book. Viitattu 9.2.2012

http://books.google.fi/books?id=zFfo2MGH90gC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Isoviita Antti & Lahtinen Jukka. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos Oy.

Kim W. Chan & Mauborgne Renée. 2005. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Leppänen Erkki. 2009. Menesty erikoistumalla - Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoinnilla. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Löytänä Janne & Kortesoja Katleena. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

Markkanen Tuula-Riitta. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen - tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö

Mooij, M.; Kortesoja, T.; Lammi, M.; Lautamäki, S.; Pekkala, J. & Sinkonen I. 2005. Kompassina asiakas. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 7. Tampere: Tammer-Paino Oy

Mäntyneva Mikko. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: WSOY

Paavola Heli. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere: Tampereen Yliopistotalopaino Oy – Juvenes Print

Parantainen Jari. 2008. Pölli tästä . 101 rusinaa bisnespullasta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Pulkinen Sirpa. 2003. Mielipaikka markkinoilla. Porvoo: WS Bookwell Oy

Qualitas Forum. SWOT-tilukko. Viitattu 17.2.2012 <http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>.

Raatikainen Leena. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita

Ylikoski Tuire. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Kuva - kartta:

<http://www.google.fi/imgres?q=world+map&start=131&num=10&um=1&hl=fi&client=firefox-a&rls=org.mozilla:fi:official&biw=1525&bih=743&tbm=isch&tbnid=F-svBf77w48EmM:&imgrefurl=http://www.resourcesgraphics.com/vector-graphic/vector-car-vector-graphic/world-map-silhouette-vector.html&docid=mVfYT6Q-AeDlxM&imgurl=http://www.resourcesgraphics.com/images/World-map-silhouette-vec-tor2.jpg&w=500&h=341&ei=R4dOT4rRMZDV4QTp1qHEAg&zoom=1&iact=rc&dur=341&sig=12486317306039861143&sqi=2&page=7&tbnh=143&tbnw=209&ndsp=23&ved=1t:429,r:19,s:131&tx=136&ty=37>

Kuva – mustavalkoinen mies ja nainen:

Wikipedia. Viitattu 28.2.2012 <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Man-and-woman-icon.svg>

Kuva - SMART-työkalu:

<http://1.bp.blogspot.com/-OKGZUUMBerY/TgKs-wrNZcl/AAAAAAAAAkE/dKrcPCjR8TU/s1600/smart-objectives.jpg>