

Sarita Yli-Hyövähti

Markkina-analyysi

Case: Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Sarita Yli-Hyövälti

Työn nimi: Markkina-analyysi, Case: Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 35

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli auttaa yrittäjää näkemään tämän hetken markkinoiden tilanteen ja markkinoiden kehittymisen suunnan. Ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä yrityksen toimintaympäristöön. Toisena tavoitteena oli yrityksen nykytilan analysointi. Kolmantena tavoitteena oli laatia asiakas- ja kilpailija-analyysit.

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki on parturi-kampaamopalveluja tarjoava yritys, joka sijaitsee Kurikassa Panttilan kylässä. Yrityksen toimintaympäristö on viimevuosina muuttunut kovasti. Viitamäki-Kananajan yrityksessä ei ollut päivitettyä markkina-analyysia.

Toimintaympäristön muutokset sain esille käyttämällä PEST-analyysiä, jolloin kaikki yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset tulivat huomioitua. Yrityksen nykytila ja sen vahvuudet ja heikkoudet tulivat esille tutkimalla kilpailukeinoja ja pohtimalla niiden suhteita. Asiakasanalyysissä kartoitettiin nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat. Nykyisiä asiakkaita kartoittaessa todettiin asiakassuhteen syvyyden olevan merkittävässä asemassa yrityksen liiketoiminnassa. Kilpailija-analyysissä keskityttiin lähinnä kahden pääkilpailijan analysointiin ja selvitettiin niiden mahdolliset reaktioprofiilit.

Avainsanat: markkina-analyysi, toimintaympäristö, yritysanalyysi, asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author: Sarita Yli-Hyövähti

Title of thesis: Market analysis

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2012

Number of pages: 35

My thesis was designed to help the entrepreneur to see the current market situation and direction of the developing market. The first objective was to study the operation environment of the firm. The second objective was to analyze the current state of the company. The third objective was to create a customer and competitor analyzes.

Hairdressing salon Satu Viitamäki is a hairdresser services company, located in Panttila, a village in Kurikka. The company's operation environment has changed dramatically in the recent years. The company of Viitamäki-Kananoja did not have an updated market analysis.

Changes in the operation environment I discovered by using the PEST-analysis, which helped to take all the changes in society into consideration. The company's current situation, and its strengths and weaknesses became clear by examining the forms of competition, and by considering the relationship between them. Customer analysis identified current and potential customers. When identifying the existing customers the depth of the customer relationship was found to be an important factor in the company business. Competitor analysis mainly focused to analyze two main competitors and studied their possible reaction profiles.

Keywords: market analysis, operation environment, business analysis, customer analysis, competitor analysis

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	4
1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	5
1.2 Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki	6
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA YRITYSANALYYSI.....	7
2.1 Toimintaympäristö.....	7
2.2 Yritysanalyysi	9
2.2.1 Markkinoinnin kilpailukeinot	9
2.2.2 Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet.....	15
3 ASIAKASANALYYSI	17
3.1 Markkinoiden edellytykset.....	17
3.2 Markkinoiden segmentointi	18
3.3 Asiakassuhde ja ostomotiivit	20
4 KILPAILIJA-ANALYYSI	24
4.1 Kilpailun määritelmä.....	24
4.2 Kilpailun neljä ulottuvuutta	25
4.3 Kilpailija-analyysin osa-alueet	26
4.4 Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.....	32
5 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	33
LÄHTEET	35

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet.....	16
Kuvio 2. Boston Consulting Groupin kehittämä portfoliomatriisi.....	28

1 JOHDANTO

Nykyaikaisen markkinoinnin lähtökohtina ovat asiakaslähtöisyys ja markkinoiden suunnittelu. Yrityksen on osattava kohdata ja vastata markkinoiden luomiin muutoksiin ja haasteisiin, jotta yritys voi toimia markkinoilla menestyksekkäästi ja liiketoimintaa kasvattaen. Markkinoiden muutoksiin vastataan yrityksen asettamien kannattavuustavoitteiden ja resurssien puitteissa. Resurssit ovat rajallisia, joten voimavarojen käyttöä on suunniteltava. Tämän päivän yrityksen johtamista voidaankin kutsua markkinoiden muutosten seuraamiseksi ja niihin vastaamiseksi.

Markkina-analyysi edesauttaa yritystä kehittämään liiketoimintaansa tarkastelemalla tämän hetken tilannetta. Yrityksen tietoisuus ympärillä tapahtuvista ulkoisista ja sisäisistä muutoksista mahdollistaa yrityksen kehittymisen. Markkina-analyysillä saadaan tietoa yrityksen tämän hetken toimintatavoista, toimintaympäristöstä, asiakkaista ja kilpailijoista. Markkina-analyysissä pohditaan myös mahdollisia muutoksia tulevaisuudessa ja niihin varautumista.

Markkinat ovat muuttuvia, joten markkina-analyysin tekeminen on yrityksen kehittämisen perustyökaluja. Markkina-analyysi on tehtävä riittävän usein, jotta tiedot markkinoista ovat ajantasaisia.

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäellä ei ole ajantasaista markkina-analyysiä ja markkinat ovat muuttuneet lähivuosina jopa radikaalisti elämänäntyylin muutosten, yleisen taloustilanteen ja poliittisten päätösten myötä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoitus on auttaa yrittäjää näkemään tämän hetken markkinoiden tilanteen ja markkinoiden kehittymisen suunnan. Opinnäytetyöstä saadaan näkemys nykyisistä ja tulevaisuuden potentiaalisista markkinoista, joiden avulla yrittäjä voi suunnata liiketoimintaansa ja kehittää sitä.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä yrityksen toimintaympäristöön. Toisena tavoitteena on analysoida yrityksen nykytilaa. Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena on laatia asiakas- ja kilpailija-analyysit.

1.2 Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki sijaitsee Kurikassa Panttilan kylässä. Yrittäjänä toimii kauhajokelainen Satu Viitamäki-Kananoja joka osti yrityksen vuonna 1990. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Kurikasta Vaasantielle johtavan tien varrella. Yrittäjä osti vuonna 2002 uuden 120m²:n toimitilan koettuaan edellisen tilan tulleen ahtaaksi.

Yritys tarjoaa parturi-kampaamopalveluita, ripsien ja kulmien kestovärjäystä, yksittäisiä irtohiuskiinnityksiä, parranoja ja muotoilua sekä hää- ja juhlameikkausta. Yritys käyttää ja toimii edustajana myös toimialansa tunnetuille tuotemerkeille; Wella, Schwarzkopf, Goldwell, Keune, Crestol, Indola, Rene Furterer, Loreal, Cutrin ja Fudge. Viitamäki-Kananoja työskentelee yrityksessä yksityisyrittäjänä, mutta ruuhka-aikoina yrittäjällä on mahdollista saada tilapäistä henkilökuntaa.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA YRITYSANALYYSI

Markkina-analyysissä selvitetään yrityksen toimintaympäristö ja yrityksen keinot markkinoilla olemiseen. Tuntemalla yrityksen nykyisen tilan saadaan näkemys yrityksestä ja sen liiketoiminnan vahvuuksista ja heikkouksista.

2.1 Toimintaympäristö

Yrityksen on osattava ymmärtää ja ennakoida yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia ylläpitääkseen kilpailukykyänsä. Yrityksen on huomioitava niin vahvat kuin heikotkin signaalit, jotta se pystyy mukautumaan kysynnän muutoksiin kilpailijoita nopeammin ja kannattavammin. On tärkeää tulkita signaaleista, mitkä ovat ohimeneviä trendejä, pysyviä elämäntapamuutoksia tai maailmanlaajuisia, pitkäkestoisia megatrendejä. Makroympäristö on kaikille toimialan yrityksille sama ja siihen ei yksittäinen yritys pysty vaikuttamaan. (Anttila & Iltanen 2001, 61–62.) Käyttämällä PEST-analyysiä, saadaan selville makroympäristön poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö (Hooley, Piercy & Nicoulaud 2008, 60–61).

Poliittiset mielipiteet voivat vaikuttaa radikaalistikin yrityksen toimintaan: lainsäädännön muuttaminen ja asenne toimialaa kohtaan voivat pakottaa muuttamaan palvelun muotoa (Anttila & Iltanen 2001, 67). Parturi-kampaamojen arvonlisäverotusta nostettiin tammikuussa 2012 8 %:sta 23 %:iin. Tämä nosti palvelujen hintoja keskimäärin 4-10€. Viitamäki-Kananoja (2012) kokee, että arvonlisäveron nostamisella oli vaikutusta varsinkin alkuvuoden 2012 kysyntään.

Taloudellinen ympäristö koostuu kuluttajien tuloista, käytettävissä olevasta rahamäärästä ja verotuksesta (Anttila & Iltanen 2001, 67). Tällä hetkellä lama, työttömyyden kasvu ja kiristynyt verotus ovat vähentäneet kuluttajien mahdollisuutta ostaa tuotteita ja palveluita. Parturi-Kampaamoissa käyntitiheydessä on ollut muutosta: ostajat venyttävät kampaamokäyntejään mahdollisimman pitkiksi. Markettien tuotteiden käyttö ja kotivärjäys ovat myös lisääntyneet.

Yhteiskunnassa tapahtuu myös sosiaalisia muutoksia: väestörakenne vanhenee, kuluttajat ovat entistä tietoisempia hinta-laatu-suhteesta, eettisten arvojen tärkeys, hyvinvoinnin ja ylellisen elämäntyylin kasvu. On huomioitava, että eläkeikäisiä on yhä enenevässä määrin ja että työkäinen arvostaa helppoutta ja nopeutta (Anttila & Iltanen 2001, 67). Kasvipöytäisten tuotteiden käyttö kampaamo-alalla on lisääntymässä, mutta kustannussyistä se ei vielä ole käytössä jokaisessa kampaamossa. Värit ovat hieman kalliimpia, mutta ne ovat hellempää päänahalle, ovat hajusteettomia ja värien pysyvyys on hyvä. Parturi-Kampaamo Satu Viitamäen valikoimista löytyy niin kasvipöytäisiä kuin myös kemiallisin keinoin tuotettuja kampaamotuotteita. Viitamäki-Kananoja on siirtymässä kasvipöytäisten tuotteiden käyttöön hiusväreissä kokonaan, sillä niiden kysyntä on kasvussa ja yrittäjä kokee työskentelyn helpoksi näitä tuotteita käyttäessä. Tällöin yrittäjän ei tarvitse työskennellä vahvojen kemikaalien ja hajujen ympäröimänä.

Teknologinen ympäristö on kehittynyt vuosi vuodelta. Tietotekniikan kehittyminen on avannut yrityksille uusia mahdollisuuksia ja helpottanut niin kuluttajan kuin myös yrittäjän arkea. (Anttila & Iltanen 2001, 67.) Sähköinen ajanvarausjärjestelmä on käytössä jo lähes jokaisessa palveluyrityksessä: asiakkaalla on mahdollisuus nähdä kaikki avoinna olevat ajat ja varata hänelle sopivin ajankohta. Jatkuvasti kehittyvät tuotteet ja tekniikka vaativat kuitenkin jatkuvaa kouluttautumista. Viitamäki-Kananoja ei koe tarvetta hankkia kallista ajanvarausjärjestelmää: asiakkaat varaavat yleensä palvelukäynnillään jo seuraavan ajan ja tarvittaessa muutoksia voidaan tehdä puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa on yleistynyt mahdollisuus debit- ja credit -korttien käyttöön sirukorttien ja kortinlukijoiden yleistyessä ja hintatason laskiessa. Tällöin asiakkaalla on mahdollisuus valita, maksaako palvelusta käteisellä vai kortilla ja yrittäjä voi olla varma, että palvelusta suoritetaan maksu. Maksupäätteiden yleistyessä myös käteisen rahan määrä on pienempi ja ryöstön uhriksi joutumisen riski on pienempi.

2.2 Yritysanalyysi

Ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja niihin on voitava varautua. Yrityksen on ymmärrettävä oman yrityksensä heikkoudet ja vahvuudet sekä sen omat kilpailutekijät. Yritysanalyysinä olisi kannattavaa tehdä muutaman vuoden välein, jotta yrityksellä olisi aina mahdollisimman uusi ja ajantasainen tieto käytettävissä. Näiden selvittämiseen käytetään tunnettua 4P:n ja SWOT-analyysiä, joskin SWOT-analyysistä tarkastellaan vain vahvuuksia ja heikkouksia.

2.2.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Yritys luo kokonaisuuden kilpailukeinojen yhdistelmästä, jolla se lähestyy asiakkaitaan ja muita sidosryhmiä. Tätä kokonaisuutta kutsutaan markkinointimixiksi ja se suunnitellaan yrityksen markkinoille sopivaksi. (Bergström & Leppänen 2003, 147.)

Markkinoinnin kilpailukeinot ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Tämä ryhmitelmä tunnetaan yleisesti neljänä P:nä, mutta tätä yhdistelmää on kritisoitu vanhanaikaiseksi ja tuotelähtöiseksi ajattelutavaksi. Bergström & Leppänen (2003, 147) kokevatkin, että mukaan kilpailukeinoihin on tullut osaava henkilöstö, joka edustaa viidettä P:tä markkinointimixissä.

Tuotepäätökset. Tuote on se, jota markkinoija tarjoaa markkinoille ostettavaksi tai kulutettavaksi. Tuotteita ovat fyysiset hyödykkeet, palvelutuotteet, ihmiset, ideat. Markkinoitava kokonaisuus koostuu kolmesta kerroksesta, joiden avulla tuote erotetaan kilpailijoista. Ydintuote on se tuote tai palvelu, jota asiakas ostaa. Mielikuvatuote tuo lisäarvoa ydintuotteelle: palveluyrityksessä palveluympäristö ja henkilöstö voivat olla syitä, miksi asiakas ostaa juuri tästä paikasta tarvittavan palvelun. Oheispalvelujen tarjoaminen auttaa yritystä vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja sitouttaa asiakasta yritykseen, kuten henkilökohtainen opastaminen ja asiakkaalle sopivien tuotteiden valinta. Mielikuvatuote ja oheispalvelut ovat kerrokset, jotka erottavat markkinoijan kilpailijoistaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 77.)

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki tarjoaa parturi-kampaamopalveluita, ripsien ja kulmien kestovärjäystä, yksittäisiä irtohiuskiinnityksiä, parranajoja ja muotoilua sekä hää- ja juhlameikkausta. Yritys myös myy käyttämiään hiustuotteita ja hiustenlaittoon tarvittavia välineitä, kuten hiusharjoja, föönejä ja suoristusautoja. Yrityksestä löytyy myös kortteja ja pieniä lahjatavaroita, kuten nalleja ja enkeleitä. Pienen lahjatavaran ottaminen valikoimaan tuntui yrittäjältä hyvältä, sillä Panttilassa ei ollut tällaista liikettä muualla. Syntymäpäiväkampausta tehdessä on asiakkaan mukava löytää samasta paikasta esimerkiksi onnittelukortti.

Yritys tarjoaa tuotevaihtoehtoja ja markkinointistrategiaa miettiessä on harkittava myös tuotelajitelman kasvattamista tai supistamista. Pelkästään suuren tuotelajitelman hankkiminen ei tuo yritykselle liikevaihtoa ja tällöin myös laatutekijät voivat kärsiä. Laadun määrittelee kuitenkin asiakas: oletetaan, että tuotteen tekninen laatu on aina korkea ja asiakkaan kokema mielikuva tuotteesta verrattuna kilpailijoihin on todellinen laadun mittari. (Lahtinen & Isoviita 2004, 81–87.)

Viitamäki-Kananoja ei tee kokonaisvaltaisia hiustenpidennyksiä, vaikkakin valmiudet siihen ovat olemassa ja satunnaista kysyntää palvelulle olisi. Pidennysten tekeminen, niiden hoitaminen, korjaaminen ja poistaminen vievät aikaa ja tällöin palveluiden saatavuus kärsii. Pidennyksien tekeminen ei myöskään tuo niin paljoa tuloa yritykseen, sillä palvelu on hyvin hintakilpailtua. Yrittäjä kieltäytyy myös rastojen tekemisestä yrityksessään. Yrittäjä kokee, että hiusten pilaaminen polttamalla ei kuulu hänen ammattinsa. Yhteistyö kurikkalaisen kosmetologin kanssa on avannut mahdollisuuden tarjota liiketiloissaan myös juhlameikkien tekemistä.

Yrityksen tärkein kilpailutekijä on teknisesti laadukkaan palvelutuotteen tarjoaminen nopeasti asiakkaalle. Yrittäjä pystyy tarjoamaan esimerkiksi perinteisen hiusten leikkuun ja värjäyksen jopa puolet kilpailijaa nopeammin ja käden jälki on ensiluokkaista. Yrittäjä käyttää samoja kampaamotuotteita kuin kilpailijat, joten hiusvärin vaikutusaika on aina yhtäläinen. Kilpailevan tekijän tekeekin se, miten nopeasti värjäyssuti liikkuu ja miten nopeasti saksat saksivat. Kädenjäljen tasaisesta laadusta kertovat niin vankka ja laaja asiakaskunta, mutta myös vuosien aikana saadut kilpailusijoitukset hiusalan ammattilaisten

järjestämissä kilpailuissa. Hiusten värjäyksen yhteydessä on mahdollisuus ostaa hiuspohjaa suojaava käsittely ennen värjäystä. Eteerisen öljyn hierominen päänahkaan on alle 10€:n arvoinen lisäpalvelu, mutta se on palvelu joita muut parturi-kampaamot eivät aktiivisesti tarjoa lisäpalveluna tai sitä ei kuulu laisinkaan kilpailijoiden valikoimiin. Allergioiden ja yliherkkyyksien lisääntyessä yritysten on ajateltava palveluidensa seuraamuksia ja miten asiakas kokee palvelun laadukkuuden.

Hintapäätökset. Yritykselle hinta on rahavastike, jonka yritys saa tuotteesta, asiakkaalle se on fyysinen tuotteen arvo ja markkinatutkija kokee hinnan tuotteen ja sen menekin edistäjänä. Tuote voidaan jättää ostamatta, jos hinta koetaan liian korkeaksi tai matalaksi. Hinta vaikuttaa yrityksen imagoon, tuotteiden kustannuksiin, menekkiin, yrityksen kannattavuuteen ja muiden kilpailukeinojen resursseihin. Oikein hinnoiteltuna yritys voi varmistaa riittävän myynnin, halutun markkinaosuuden, yrityksen kannattavuuden ja imagon pysyvyyden. Hintapäätökset asemoivat tuotteen suhteessa kilpailijoihin ja laatuun. Tuotteen perushintaa määriteltäessä on hyvä miettiä myös maksuehdot ja hinnoitteluperiaate, esimerkiksi alennuskäytäntö on oltava yhdenmukaista, jotta asiakkaiden luottamus yritykseen säilyy. (Lahtinen & Isoviita 2001, 97–104.)

Hintapolitiikassa määritellään tuotteiden hintataso: kermankuorintahinnoittelulla markkinoiden uudet ja innovatiiviset tuotteet myydään korkealla hinnalla, mutta vetäydytään markkinoilta kilpailun alkaessa. Alhaisen hinnan politiikalla tunkeudutaan markkinoille nopeasti ja aggressiivisesti pyrkien valtaamaan suuri markkinaosuus nopeasti. Vakiintuneen hinnan politiikassa tuotteet ovat yleensä hyvin samankaltaisia ja asiakkaat hintatietoisia, niinpä hinnoittelun joustoja ei paljon voida tehdä. Vakiintuneen hinnan porrastaminen on myös mahdollista: samasta tuotteesta peritään eri hinta. Tätä käytetään esimerkiksi houkutellessa eläkeläisiä käyttämään enemmän julkisia liikennevälineitä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 97–102.) Hinnoittelussa voidaan käyttää myös psykologisia tekijöitä: ostamalla kaksi tuotetta yhtäaikaisesti, on hinta edullisempi kuin erikseen ostettuna. Viitamäki-Kananoja käyttää tällaista hinnoittelua: esimerkiksi hiusten värjäys on edullisempaa leikkauksen kanssa, kuin erikseen. Yrittäjä tekee myös poikkeuksia: jos haluttaisiin leikkauksen lisäksi hiusten värjäys, mutta se ei ole

mahdollista sillä kerta aikataulusyistä, varaa hän seuraavan mahdollisen värjäysajan ja veloittaa sen ikään kuin olisi ollut yhtenä palvelukokonaisuutena. Eli hinnoittelussa otetaan mukaan aina asiakasnäkökulma. Viitamäki-Kananojan asiakkaat tietävät mistä maksavat, sillä hinnasto on selkeästi esillä ja tuotteiden hinnat ovat eroteltuina.

Hintaan vaikuttaa myös ulkopuoliset tekijät. Markkinat määrittävät perushintatason, mutta myös viranomaisten päätökset on huomioitava. Verotuksen muutokset, luvanvaraisuus ja koulutusvaatimukset ovat jatkuvasti muutoksen alla ja koskettavat lähes jokaista toimialaa. (Bergström & Leppänen 2003, 214.) Toimialan ja tuotteen hintajoustosta voidaan arvioida, miten hintojen muutokset vaikuttavat myyntiin. Jos tuote on hyvin erilaistettu ja kilpailijoista poikkeava, on yleensä hinnoittelussa enemmän vaihtoehtoja kuin vakiotuotteessa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 98.)

Hinnoittelupäätöksiä tehdessä Viitamäki-Kananoja luottaa omaan intuitioon ja kannattavuuslaskelmiin. Yritykselle kannattamattomia ns. sisäänheittopalveluita yritys ei tarjoa. Kilpailijoiden hinnoittelua yrittäjä seuraa hyvin niukalti. Yritys ei kilpaile hinnalla; päinvastoin, yrityksen tarjoamat palvelut ovat kenties keskihintoja hieman korkeammat. Viitamäki-Kananojan asiakaskunta on valmis maksamaan muista kilpailutekijöistä, joita palvelussa saavat: palvelun nopeus, taattu ammattitaito ja siisti kädenjälki.

Saatavuus. Mahdollisuus saada tuote helposti ja nopeasti asiakkaalle silloin, kun sitä tarvitaan, on markkinointimixissä olennaista. Saatavuuspäätökset tehdään riippuen siitä, onko kyseessä teollinen vai palvelualan yritys. Teollisessa yrityksessä jakelukanava, eli reitti, josta tuote markkinoidaan loppukäyttäjälle, ja logistiikka, eli miten tuote saadaan kuluttajalle oikeaan aikaan, vaikuttavat saatavuuteen. Palveluyrityksessä puolestaan sijainti, aukioloajat ja palvelualttius mahdollistavat kuluttajalle tuotteen käytön. (Lahtinen & Isoviita 2004, 108–115).

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki sijaitsee hyvien yhteyksien varrella Kurikan Panttilan kylässä. Yritys on Panttilan kylässä ainut parturi-kampaamopalveluja tarjoava yritys. Kurikan keskustassa sijaitsee seuraava kampaamo, joka on noin viiden kilometrin päässä. Panttila on lähellä Ilmajoen Koskenkorvan rajaa.

Ilmajoella kilpailijat ovat fyysisesti kauempana: seuraava kilpaileva yritys on jopa 10 kilometrin ajomatkan päässä. Yrityksen ovet ovat avoinna tiistaista lauantaihin, kello 09.00-17.00. Palvelun nopeus takaa sen, että esimerkiksi lounastunnin aikana on mahdollista käyttää yrityksen palveluita, sillä perinteisen hiusten leikkuun ja värjäyksen yrittäjä tekee noin tunnin aikana. Keskimääräinen saatavuus palveluihin on noin viikon. Tämä tarkoittaa, jotta yrittäjä suunnittelee ajankäyttönsä niin, että sisään kävelevä asiakas saa palveluajan noin viikon sisään. Parturi-kampaamopalvelu on yrittäjistä oltava saatavilla nopeasti, eikä kuukausien jonotus palveluun ole yrittäjistä mielekästä.

Palveluyrityksessä ulkoinen saatavuus kokoaa yhteen tekijät, joiden avulla asiakkaan on helppo saavuttaa yrityksen palvelut. Liikenneyhteydet ja opasteet takaavat, jotta yritys löydetään. Selkeät opasteet ovat varsin merkityksellisiä, jos yritys on uusi, tai se on sijainnut ennemmin muualla. Julkisivun rakentaminen näyteikkunoilla ja tunnistettavilla merkeillä herättää mielenkiintoa ja antaa ensivaikutelman yrityksestä: onhan se ensimmäinen kontakti asiakkaan ja yrityksen välillä. Aukioloajat on mietittävä niin, jotta kun asiakkaalla on halu ja tarve käyttää palvelua, sen tyydyttäminen on mahdollista. (Lahtinen & Isoviita 2004, 112–113.) Tekniikka helpottaa myös palveluyritysten saatavuutta: ajantasaiset kotisivut ovat jo lähes arkipäivää ja niiden oletetaan olevan olemassa, oli yritys suuri tai pieni.

Näyteikkunassa on selkeät teippaukset ja yrittäjä pitää näyteikkunaa tärkeänä tunnelmanluojana, yritys osallistuukin vuosittain järjestettävään näyteikkunakilpailuun, josta voittokin on ehtinyt tulemaan. Nettisivut ovat ajan tasalla ja Viitamäki-Kananoja päivittää niitä ahkerasti. Sieltä löytyvät niin viimeisimmät yrittäjän kampaukset kategorioittain kuin myös lyhyt esittely yrityksestä ja sen historiasta.

Yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat palvelukokonaisuuden miellyttävyyteen. Kalusteet, sisustus, tuotteiden valikoima ja niiden esillepano on tehtävä houkuttelevaksi, jotta se vaikuttaisi positiivisesti asiakkaan mielihaluun ostaa ja käyttää palveluita. (Lahtinen & Isoviita 2004, 114–115.)

Yrittäjä on sisustanut liikkeen houkuttelevaksi ja kaikki myytävät tuotteet ovat selkeästi esillä ja tuotteiden hinnat hyvin näkyvillä. Ostaminen on tehty mahdollisimman houkuttelevaksi ja helpoksi. Viitamäki-Kananoja käyttää työskennellessään samoja tuotteita, kuin mitä myy liikkeestään asiakkaille. Käyttäessään tuotetta hän kertoo mitä tuote tekee ja miten sitä on hyvä käyttää.

Markkinointiviestintä. Mielikuvan luomisessa markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tarjooman näkyväksi ja luo tunnettuutta. Sen keskeisiä osia ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö. Uuden yrityksen tullessa markkinoille ratkaisevaa on saada asiakkaat kokeilemaan tuotetta tai palvelua nopeasti: tätä vaihetta markkinointiviestinnässä kutsutaan lanseerausvaiheeksi. Muistutusviestintää käytetään, jotta jo olemassa olevat asiakkaat eivät palaa käyttämään entisiä tuotteita tai palveluita. Vakaan asiakaskunnan kehittyttyä ylläpitoviestintä takaa kysynnän tasaisen tason. (Bergström & Leppänen 2003, 273–274.)

Mainonnassa tärkeää on tavoittaa markkinat ja olla tunnistettava markkinointisanoman lähettäjä. Joukkotiedotusvälineet, suoramainonta ja näkyvyys messuilla ja tapahtumissa ovat keinoja, joilla suuret massat saadaan tavoitetuksi. (Bergström & Leppänen 2003, 280). Henkilökohtaisella myyntityöllä vahvistetaan ja autetaan asiakkaan päätöstä ostaa tuote (Bergström & Leppänen 2003, 359).

Viitamäki-Kananoja on tunnettu pitkän linjan ammattilainen ja käyttää lähinnä ylläpitoviestintää. Yrityksen mainos on paikallislehdessä noin kuuden viikon välein. Kirjoitusasu on pysynyt samanlaisena ja on helposti tunnistettava. Yrityksen vaikuttavin ja tunnetuin markkinointiviestintä tapahtuu niin sanotussa puskaradiossa. Yrittäjä aloitti 2000-luvun alussa yhdessä paikallisen vaateliikkeen ja kosmetologin kanssa järjestämään naisteniltoja, joissa esiteltiin uusimpia tuulahduksia kampausten, vaatteiden ja meikkauksen saralta. Huomattavan suosion saaneet naistenillat ovat kuitenkin yrittäjän kohdalla vähentyneet, sillä kilpailijat ja muut organisaatiot ovat alkaneet pitämään samankaltaisia teemailtoja paikkakunnalla. Yrittäjä on kuitenkin hyvin tunnettu ja häntä edelleen pyydetään mukaan erilaisiin teemailtoihin; viimeaikoina Viitamäki-Kananoja on ollut mukana esimerkiksi paikallisen autoliikkeen järjestämässä naistenpäivässä.

Henkilöstö. Yrityksen henkilökunta tekevät tuotteen, antavat sille hinta- ja laatuarvon sekä viestivät asiakkaan kanssa. Henkilöstön osaaminen ja motivaatio ovat palveluyrityksessä näkyvä osa palvelua. Tyytyväinen henkilöstö myös kehittää yritystä ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee, jolloin rekrytointikulut ovat pienet ja asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden sitoutuminen henkilökohtaisempaa. (Bergström & Leppänen 2003, 151–152.) Tiedottaminen lisää yrityksessä avoimuutta ja me-henkeä. Ammattitaidon kehittäminen ja ylläpito koulutuksilla ja kannustimien käyttö motivoi henkilökuntaa ja tuo työhön lisää mielenkiintoa, joka näkyy positiivisena tekijänä asiakaspalvelussa. (Bergström & Leppänen 2003, 158.)

Viitamäki-Kananojan tärkein kilpailuetu on vahva ammattitaito. Tätä ylläpitääkseen hän käy hiusalan koulutuksissa keskimäärin neljästi vuosittain. Kun yrittäjällä oli henkilökuntaa, hän vaati ammattitaidon ylläpitoa myös työkavereiltaan. Viitamäki-Kananoja on aktiivinen jäsen myös Suupohjan Hius Ry:ssä, joka järjestää jäsenilleen matkoja hiusalan messuille ja koulutustilaisuuksia. Asiakas saa lisäarvoa, kun asiantunteva henkilöstö esittelee eri tuotteiden käyttöä: parturin leikatessa uuden kampauksen on mukava saada neuvoja kampauksen muuntelemiseen, tietoa hiuslaatuun sopivista tuotteista tai opastusta, miten käyttää suoristusrautaa muuhunkin kuin suoristamiseen.

2.2.2 Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet

Liiketoiminnan heikkoudet ja vahvuudet saadaan selville käyttämällä nelikenttäanalyysiä SWOT. Tällä tavalla saadaan selville vaivattomasti yrityksen vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat. Taulukko on helppolukuinen ja tuo esille konkreettisesti vahvuudet, joita yrityksen kannattaa hyödyntää jatkossakin, ja heikkoudet, joita yritys voi pyrkiä kehittämään. Mahdollisuudet ja uhat jätetään tässä työssä käsittelemättä, sillä ne tulevat esille työn muissa osa-alueissa.

Yrityksen vahvuuksia ovat yrittäjän ammattitaito, työn laadun tasaisuus ja kestävä hinnoittelu. Asiakaskunta on uskollista ja asiakassuhteet kannattavia. Toimitiloissa on riittävästi tilaa, jotta yrittäjä voi tarjota yhtäaikaisesti mahdollisuuden palvella kahta asiakasta yhtäaikaisesti, esimerkiksi hiusvärin vaikutusaikana yrittäjällä

mahdollisuus leikata toisen asiakkaan hiukset. Yrityksen on mahdollista palkata ruuhkahuippuihin apua, sillä tilat ovat riittävät ja yhteistyöverkostot muiden kampaajien kanssa ovat olemassa. Toimitila on yrittäjän omistuksessa, joten remontit ja sisustuselementit ovat nostamassa kiinteistön arvoa. Markkinointiviestintään ei tarvitse varata suuria määriä resursseja, sillä yritys on laajalti tunnettu.

Yrityksen heikkouksiin lukeutuu yrityksen saatavuusajat, sillä Viitamäki-Kananoja ei ota iltaisin asiakkaita. Yksityisyrittäjänä ja palvelutyötä tekevänä yrittäjän terveydentila on avainasia ja Viitamäki-Kananoja tiedostaa, että yritystoiminta joko loppuu kokonaan tai kokee radikaaleja muutoksia jos yrittäjä ei ole työkykyinen. Yrittäjä on tarttunut heikkouksiin valitsemalla kasviperäisiä ja hajusteettomia väriaineita valikoimiinsa. Rajallinen aukioloaika on toisaalta heikkous, mutta se myös tekijä, joka vaikuttaa yrittäjän hyvinvointiin ja terveyteen ja täten myös liiketoiminnan jatkumiseen. (Kuvio 1).

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
yrittäjän ammattitaito työn laadun tasaisuus kestävä hinnoittelu asiakassuhteet toimitilat yhteistyöverkostot tunnettuus	saatavuus yrittäjän terveydentila

Kuvio 1. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet.

3 ASIAKASANALYYSI

Nykyisten asiakkaiden ja uusien potentiaalisten asiakkaiden kartoittamisella selvitetään ja ennakoitaan kysyntä ja tunnistetaan potentiaaliset kasvumahdollisuudet (Lehmann & Winer 2002, 171). On selvittävä, miten yritys tyydyttää oman asiakassegmenttinsä tarpeet ja mistä syystä ja mitä asiakkaat ostavat. Markkinatutkimus edesauttaa yritystä suuntaamaan markkinointitoimenpiteensä sellaisille markkinoille, josta se löytää mahdollisuuden saavuttaa tavoitteensa hyödyntämällä kilpailuetuaan Segmentointianalyysillä saadaan selvyys, miten markkinat määritellään ja mille segmenteille markkinointitoimenpiteitä kohdistetaan. (Anttila & Iltanen 2001, 92, 94–95, 113.) Asemointi eli tuotteen asema ostajan mielessä, tapahtuu segmenttien sisällä ja tehostaa kilpailua kohdemarkkinoilla.

3.1 Markkinoiden edellytykset

Markkinoiden käsite muodostuu neljästä peruselementistä. Jos jokin näistä elementeistä puuttuu, ei markkinoita voi olla. Markkinat kattavat käsitteen ihmisryhmästä, jotka täyttävät seuraavat edellytykset.

1. Tarve ja halu käyttää tuotetta
2. Kyky ostaa tuote
3. Ostovoiman käyttäminen tuotteeseen
4. Valtuus ostaa tuote

Ihmisryhmällä voi halu ostaa tuote tai palvelu, mutta se ei ole mahdollista esimerkiksi lainsäädännön tai yrityksen etiikan johdosta. Yleinen taloustilanne vaikuttaa haluun käyttää yksilön ostovoimaa varsinkin suhdanteiden ollessa laskussa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 23.) Tällöin markkinoita ei ole ja yrityksen ei kannata käyttää resursseja sen tarpeiden tyydyttämiseen (Anttila & Iltanen 2001, 92–93).

Markkinoilla kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Jotta yritys tietäisi millä keinoilla markkinat saadaan haltuun, tulee yrityksen seurata markkinoita (Lahtinen ja Isoviita 2004, 19).

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäen asiakkaat tulevat pääasiassa Kurikasta, mutta myös Ilmajoelta, Kauhajoelta, Jalasjärveltä ja Seinäjoelta. Markkinat ovat riittävät, jotta liiketoiminta on mahdollista ja kannattavaa. (Viitamäki-Kananoja 2012).

3.2 Markkinoiden segmentointi

Segmentoimalla yritys voi löytää jo olemassa oleville tuotteille ja palveluille uusia asiakasryhmiä. Segmentoimalla voidaan myös löytää uusia väyliä palveluun jo olemassa olevaa asiakaskuntaa. Lohkomalla potentiaaliset asiakkaat ryhmiksi eli segmenteiksi, saadaan kohdistettua markkinointitoimenpiteet tyydyttämään tätä ihmisryhmää. Ihmisryhmän sisällä olevat ostajat on oltava riittävän samankaltaisia ja ryhmän riittävän suuri, jotta segmentteihin jakaminen on kannattavaa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 34.)

Markkinoiden jakamista segmentteihin voidaan tehdä monella eri perusteella. Peruslähtökohtana ovat ostajan demografisen, eli kovat tiedot, kuten ikä, tulot, asuinpaikka ja sukupuoli. Lisäksi kannattaa miettiä pehmeitä tietoja, kuten elämäntyyli, persoonallisuuspiirteet ja asiakassuhteen vaihe. Näiden tietojen perusteella voidaan ennakoida ostokäyttäytymistä ja – motiiveja, jolloin yritys mahdollisesti löytää suurkäyttäjät, pienkäyttäjät, kilpailijoiden käyttäjät ja ei-käyttäjät. (Lahtinen & Isoviita 2004, 34.)

Viitamäki-Kananoja (2012) jakaa asiakkaansa kolmeen segmenttiin lähinnä demografisia tekijöitä käyttäen. Kurikassa asuvat, 35–55-vuotiaat naiset ovat suurin ja tärkein segmentti. Naapurikuntien 35–55-vuotiaat naiset ovat toinen segmentti ja kolmantena ryhmänä ovat 20–55-vuotiaat miehet. Ensimmäiseen segmenttiin kuuluvat tuovat yrityksen kassavirtaan eniten tuloja: heillä on maksukykyä ja kohderyhmä käyttää eniten tuloja yritykseen tuovia palveluita. Naapurikuntien naisiasiakkaat käyttävät samoja palveluita ja ovat täten myös ryhmä, joka on kannattava yritykselle, mutta markkinointiviestinnässä heidät

tavoitetaan eri väyliä pitkin. Työikäiset miehet ovat omana ryhmänään, sillä yrityksen markkinointikeinot eivät ole heille suoraan kohdistettuja, mutta ryhmä on suuri ja täten noteerattavissa oleva.

Yrityksen kohdistaessaan markkinoille erilliset palvelukokonaisuudet eri segmenteille, kutsutaan tätä markkinointipäätöstä differoiduksi eli selektiiviseksi markkinoinniksi. Tuotteiden erilaistaminen on tehokas keino markkinoinnissa, mutta kehittäilytoimenpide voi olla raskasta yritykselle ja markkinointiviestintä haastavaa. (Anttila & Iltanen 2001, 96.)

Yrityksen päätös tuottaa vain yksi palvelukokonaisuus, jota se pyrkii myymään useammalle segmentille, on sopivaa, kun markkinat ovat niin pienet, jotta niiden jakaminen ei ole kannattavaa. Tällöin on hyvä panostaa erilaistettuun markkinointiviestintään, jotta palvelukokonaisuus huomattaisiin koko markkinaryhmässä. (Anttila & Iltanen 2001, 97.)

Keskitetty markkinointi on hyvä valinta, kun kyse on hyvin suppeasta ja erikoistuneesta liiketoiminnasta. Kun kerätään tietystä segmentistä paljon tietoa, otetaan yleensä huomioon seikat, jota suurille massoille tarkoitetut markkinointitoimenpiteet eivät huomioi. (Anttila & Iltanen 2001, 96.)

Yrityksen pyrkiessä tyydyttämään jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet kun markkinointitoimentapana on yksilömarkkinointi. Toimivana ratkaisuna tätä pidetään, kun segmenttejä ei voi muodostaa markkinoista millään järkevällä perusteella. Koska markkinat ja tuotteet ovat yksilölliset, toimii tämä toimintatapa lähinnä teollisuuden toimialaan, jossa yksittäiset ostotapahtumat ovat suuria.

Viitamäki-Kananoja tuo on tuonut markkinoille yhden palvelukokonaisuuden, jota se markkinoi kaikille segmenteilleen. Yritys käyttää ylläpitoviestintää ja yrittäjä käy erilaisissa tapahtumissa luomassa uusia kontakteja. Ensisijainen segmentti näkyy yrityksen toiminnassa kaikilta osin: yritys näkyy paikallislehdessä, yrittäjä osallistuu paikkakunnalla pidettäviin tapahtumiin ja varsinkin yrityksen lähihistoriassa on ollut paljon tapahtumia, jotka ovat suunnattu tälle asiakasryhmälle. Naisteniltoja on järjestetty myös muilla paikkakunnilla, mutta niiden suosio on ollut ailahtelevaa ja täten eivät ole olleet kannattavia väyliä markkinoida yritystä ulkopaikkakuntalaisille naisille. Yrityksen sisustus on tehty miellyttämään kahta pääsegmenttiä: naiselliset

ja hempeät värit ovat yrityksen sisustuksessa vahvasti näkyvillä. Yritys käyttää tuotemyynissä hyllyjen sijaan paljon koreja ja erikoisuutena ovat 50-luvulta peräisin olevat lastenvaunut. Vaikka sisustus on tehty naisten silmää miellyttämään, myös yrityksestä löytyy myös miehille suunnattuja lehtiä ja miesten palveluja, joita harva kilpailija enää tarjoaa. Yrittäjä tarjoaa parranajoa ja –muotoilua ja yrittäjän tunnettu kädentaito ja nopea palvelu ovat tälle segmentille mieluisia. (Viitamäki-Kananoja 2012.)

3.3 Asiakassuhde ja ostomotiivit

Asiakas tekee ostopäätöksen tuotteesta, kun hänellä halu ja kyky ostaa se. Ostohaluun vaikuttavat niin psykologiset tarpeet, kuten elämäntyyli ja asenteet, kuin sosiaaliset tekijät, kuten ystävät ja ryhmäpaine. Ostokykyyntä vaikuttavat käytettävissä oleva rahamäärä, johon vaikuttavat talouden nousu- ja laskukaudet. (Lahtinen & Isoviita 2004, 19–21.) Elämäntyyli ja asenteet vaikuttavat siihen, miten kuluttaja käyttää rahansa. Markkinoijien on tehtävä oma tuote niin haluttavaksi, jotta rajallisesta ostokyvystä osa käytetään markkinoitaan tuotteeseen. Makroympäristön muutokset, kuten verotus ja yleinen työllisyystilanne vaikuttavat myös ostohaluun ja –tiheyteen. Ostokäyttäytymisestä puhuttaessa on myös muistettava ostajan demografiset tekijät: ikä, asuinpaikka, sukupuoli ja perhetilanne. Ikäihmisten tarpeet ja ostokäyttäytyminen on erilainen kuin uuden lapsiperheen. Megatrendien suunnalla on myös vaikutusta. Tällä hetkellä ihmiset ovat kiinnostuneita terveydestään ja kauneudestaan, niihin kiinnitetään yhä enenevässä määrin huomiota ja niihin panostetaan. Yleinen trendi on myös elämyshakuisuus ja elämän helpottaminen: enää ei vain haeta ydinpalvelua, vaan halutaan kokonaisvaltainen palvelukokemus. Palvelu joka näyttää ja tuntuu hyvältä. Megatrendit ovat pitkän aikavälin suuntauksia, toisin kuin muotitrendit, jotka vaihtuvat jopa vuodenaikojen mukaan. (Bergström & Leppänen 2003: 28, 55, 98 & 100.).

Parturi-kampaamopalveluiden käyttö kuuluu lähes jokaisen ihmisen peruspalveluihin. Suurin osa Parturi-Kampaamo Satu Viitamäen asiakkaista käyttävät säännöllisesti yrityksen palveluita ja yrittäjä pystyykin jo kokemuksesta

arvioimaan tulevat asiakaskäynnit. Yrittäjä arvioi, jotta tällä hetkellä elämyksiä haetaan enemmän arjen palveluista, sillä jo pitempiaikainen suhdanteiden lasku pakottaa kuluttajat harkitsemaan tarkemmin rahankäyttöään. Nykypäivän kiireellisyyden ja elämyshakuisten palveluiden innoittamana Viitamäki-Kananoja hankkikin 2000-luvun alussa yrityksen asiakastiloihin kahvikoneen, josta asiakas voi valita mieleisensä kahvin tai teen palvelun aikana. Ostotiheys on muuttunut laman aikana, mutta palveluiden sisältö on pysynyt samanlaisena. Keväisin ja kesäisin on huomattavissa jokavuotinen trendi yksitáisten hiuslisákkeiden káytössä, joilla saadaan edullisesti ja helposti váriá hiuksiin. (Viitamáki-Kananoja 2012.)

Ostotilanteita on useita. Kuluttajan aktiivisuus, sitoutuneisuus ja tarjottavien tuotteiden erilaisuus vaikuttavat ostopáátöksen tekemiseen. Rutiiniostoja tehdessá ostetaan tottumuksesta, jolloin aikaa ja vaivaa ostosten tekemiseen halutaan káyttáá mahdollisimman váhán. Páivittäistavaroiden ja säännöllisten palvelujen ostaminen ovat rutiiniostoja. Jonkin verran ostosta harkittaessa ostaja káyttáá aikaa, vaivaa ja rahaa enemmän, eikä tuotetta osteta niin säännöllisesti. Tuotteiden ja kilpailijoiden vertailua on, mutta se voi olla kuitenkin nopeaa ja pintapuolista. Harkituissa ostoissa kuluttaja káyttáá huomattavasti aikaa ja vaivaa saadakseen mahdollisimman paljon tietoa tuotteesta. Tuleva ostos on suuri ja sen epäonnistumisen riski on olemassa. (Bergström & Leppänen 2003, 119.) Lahtinen ja Isoviita (2004) jakavat asiakassuhteet kolmeen ryhmään riippuen siitä, miten sitoutuneita asiakkaat ovat yritykseen:

Ensimmäisen tason asiakassuhde. Tärkein kilpailukeino on tuotteen tai palvelun edullisuus ja näkyvä markkinointiviestintä, mutta side yrityksen ja asiakkaan välillä on pelkästään rahallinen. Tämä on hyvä keino, kun haetaan yritykseen ensiostajia, mutta pysyviä siteitä asiakassuhteeseen on hankala luoda, sillä kilpailija voi aina tarjota edullisempia tuotteita. (Lahtinen ja Isoviita 2004, 12–13.)

Toisen tason asiakassuhde. Henkilökohtainen tunneside yritykseen luodaan sosiaalisilla suhteilla. Asiakasuskollisuus syntyy luottamuksesta, henkilökemioista ja henkilökohtaisista huomioista esimerkiksi asiakasviestinnässä. Asiakkaan tarpeet myös tunnetaan hyvin ja niihin osataan vastata. Näillä ei kuitenkaan korvata täysin hinnan merkitystä asiakkaalle. (Lahtinen ja Isoviita 2004, 12–13.)

Kolmannen tason asiakassuhde. Asiakassuhde on rakentunut niin lujaksi, että alan muiden toimijoiden kilpailukeinot eivät pääse siteitä rikkomaan. Yrityksen tarjoama palvelu on yksilöllistä ja ainutlaatuista, jotta pitkälle vietyinä se on yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde. (Lahtinen ja Isoviita 2004, 12–13.)

Toisen tason asiakassuhteet ovat tyypillisimpiä asiakassuhteita Viitamäki-Kananojan kampaamossa. Yrittäjän ja asiakkaan suhde perustuu luottamukseen: asiakas tietää, mitä saa rahansa vastineeksi. Toimipaikan sijainti tuo myös kertaluontoisia asiakassuhteita. Kolmannen tason kumppanuussuhteita on myös yrityksessä: joukko asiakkaita käyttävät vuodesta toiseen Viitamäki-Kananojan palveluita, vaikka heidän asuinpaikka on vuosien aikana muuttunut kauemmaksi toimipisteestä. Näille asiakkaille hinnoittelu ja vaivannäkö palvelun saavuttamiseksi ovat toissijaista, tärkeitä on totuttu palvelu ja palvelun laadun tasaisuus. (Viitamäki-Kananoja 2012.) Ostotilanteet ovat lähinnä säännöllisiä rutiiniosastoja, jolloin ostaja haluaa käyttää mahdollisimman vähän aikaa ja vaivaa ostopäätöksen tekemiseen.

Yrityksen tavoitteena ovat kestävät ja kannattavat asiakassuhteet. Silloin asiakasvaihtuvuus on pientä ja markkinoinnin kustannukset laskevat. Kun asiakassuhde on pysyvä, ovat asiakkaat tyytyväisiä työn laatuun ja kynnys siirtyä kilpailijalle on asiakkaalla suuri. Tyytyväinen asiakas on myös yritykselle paras mainostaja, sillä tyytyväinen asiakas kertoo yrityksestä positiivista viestiä tuttavilleen. Kannattamattomista asiakassuhteista kannattaa pyrkiä eroon, vaikka asiakas olisikin yritykselle uskollinen, sillä asiakassuhteen ylläpitäminen huonoilla ehdoilla ei ole yrityksen toiminnalle järkevää. (Lahtinen & Isoviita 2004, 15.)

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki ei tarjoa yritykselle kannattamattomia tai liiketoimintaa häiritseviä palveluita. Kysyntää on kokonaisvaltaisten hiustenpidennysten tekoon, mutta yrittäjä näkee sen häiritsevän kilpailukeinojen muita osa-alueita siinä määrin, että ei ole ottanut sitä palvelua valikoimaansa. (Viitamäki-Kananoja 2012.)

Ensiostajia tutkimalla voidaan saada selville, miten potentiaaliset ostajat saataisiin kiinnostumaan yrityksestä ja sen palveluksista: miten ensiostajat löysivät yrityksen,

mikä vaikutti ostopäätökseen ostaa palvelu yrityksestä, miten yritys tyydytti asiakkaan tarpeet. Nämä seikat vaikuttavat siihen, että tuleeko ensiostajasta mahdollisesti kanta-asiakas ja samalla yrittäjä saa arvokasta tietoa, miten yritystä kannattaa kehittää, jotta myös potentiaaliset ostajat saataisiin ensiostajan asemaan. Menetettyjen asiakkaiden tutkiminen on myös aiheellista: mitkä ovat syynä, että ostotarve tyydytetään muualla. (Lahtinen & Isoviita 2004, 11.)

Pienessä palveluyrityksessä yrittäjä ja asiakas usein keskustelevat palvelun ohessa ja usein on noussut esiin, että uusi ostaja löytää yrityksen suosittelun kautta. Puskaradio on vahvin markkinointiviestinnän keino ja Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki on onnistunut luomaan positiivisen puskaradion sanoman. (Viitamäki-Kananoja 2012.)

Yritystä asemoidessa markkinoille, on tiedettävä, mitä valitun segmentin ostajat arvostavat ja millä perusteella tekevät ostopäätöksen. Myös kilpailukeinojen tärkeysjärjestys on huomioitava: markkinoilla voi olla läpi vuorokauden palveleva yritys, joka tekee liiketoimintansa peruspalveluita edullisella hinnalla, tai voi olla samoja aukioloaikoja noudattava yritys, joka palvelee asiakasta kokonaisvaltaisesti, mutta on hinnoittelultaan toisessa ääripäässä (Anttila & Iltanen 2001, 113–114). Asemointi tapahtuu kuluttajan mielessä. Yritys voi pyrkiä tiettyyn asemaan ja edesauttaa sen saavuttamista, mutta todellinen asema on se, jonka kuluttaja mieltää yritykselle mielessään.

Varsinkin naisille hiukset ovat suuri ulkonäkötekijä ja palvelualalla jokaisella tekijällä on oma käsiala palvelun tuottamisessa. Yrittäjä on saanut kiitosta tasaisesta työn laadusta ja palvelun nopeudesta, jotka ovatkin yrityksen 5p:n tärkeimmät kilpailutekijät. Palvelun hinta on toissijainen tekijä ostopäätöstä tehdessä, muut kilpailutekijät ovat arvoasteikolla korkeammassa asemaassa. Hinnoittelu ei kuitenkaan voi poiketa radikaalisti toimialan muista tekijöistä, kuitenkin se on mukana yrityksen kilpailutekijöissä. (Viitamäki-Kananoja 2012.) Tuttavien suosittelu houkuttelee kokeilemaan yrityksen palveluita: markkinointiviestintä on tehokkaampaa tuttavalta kuultuna kuin yrityksen itse tekemä, maksettu markkinointi.

4 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää nykyiset ja potentiaaliset kilpailijat markkinoilla (Pyykkönen 2007, 13). Myös kilpailijoiden mahdolliset reagoitikeinot markkinoiden ympäristötekijöiden ja alan muutoksiin sekä kilpailijoiden mahdollisista tulevista liikkeistä (Porter 1993, 74). Halu pysyä yhden askeleen edellä kilpailijoita kannustaa tekemään kilpailija-analyysiä, mutta se myös auttaa yrityksen asemoinnissa yhteisille markkinoille ja yritys voi välttää tilanteen, jossa tarjontaa on enemmän kuin kysyntää.

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäen kilpailijoita ovat parturi-kampaamot Kurikan kaupungissa ja sen naapurikunnissa: Kauhajoki, Kurikka, Ilmajoki ja Seinäjoki ovat alle 30km ajomatkan päässä ja kuuluvat yrityksen vaikutusalueeseen. Pääkilpailijat ovat keskittyneet tavoittelemaan samaa markkina-aluetta kuin Viitamäki. (Viitamäki-Kananoja 2012).

Parhaan tuloksen kilpailija-analyysistä saa, kun kilpailijoista on mahdollisimman paljon tietoa saatavilla. Syvälinen analyysi vaatii paljon resursseja yritykseltä ja tämä analyysi tehdäänkin käytännön kantaa katsoen ja yrittäjän intuitioiden pohjalta, joka voi väärentää tutkimuksen tulosta. Analyysissä tarkastellaan kahden pääkilpailijan kilpailukeinoja.

4.1 Kilpailun määritelmä

Markkinoilla on kilpailua, kun samalla toimialalla on useampi toimija, jotka palvelevat markkinoita tyydyttämällä saman tarpeen. Kilpailua ei ole siis pelkät samankaltaista tuotetta tai palvelua tarjoavat toimijat, vaan myös samankaltaiset tuotteet ja palvelut (Lahtinen & Isoviita 2004, 24). Kilpailu tuo yrityksille painetta kehittää tuotteita ja palveluita, joten se on kehitystä ylläpitävä voimavara.

Esimerkiksi parturi-kampaamolle kilpailijoita ovat muut vaikutusalueen parturi-kampaamot, mutta myös vähittäiskaupat, joiden valikoima on tänä päivänä varsin kattava ja asiakas voi saada saman lopputuloksen ostamalla tarvikkeet kaupasta ja tekemällä itse.

4.2 Kilpailun neljä ulottuvuutta

Kilpailumuoto. Tällöin tarkastellessa huomioidaan kilpailevien yritysten määrä ja niiden palvelujen erilaisuutta. Jos kilpailijoita arvioidaan asiakkaan näkökulmasta, voidaan arvioida ovatko kilpailijat heterogeenisiä, jolloin tarjottavat palvelut koetaan erilaisiksi, vai homogeenisiä, jolloin asiakas ei havaitse kilpailevissa palveluissa merkittäviä eroavaisuuksia. (Lahtinen & Isoviita 2004, 25.)

Ensi näkemältä kilpailijat tarjoavat samankaltaisia palveluita, mutta harva markkina-alueella kilpaileva yritys tarjoaa parranajoa ja – muotoilua ja yhtäläistä palvelunopeutta, kuin mitä Viitamäki-Kananoja. Parturi-kampaamopalvelut ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia, joten voidaan puhua homogeenisestä kilpailusta.

Yrityksen näkökulmasta kilpailun muotoa tarkastellessa voidaan määrittää, onko kilpailu monopolinen, jolloin ei ole lainkaan kilpailijoita, duopolistista, jolloin on kaksi kilpailijaa, homogeenistä tai heterogeenistä oligopolista, jolloin kilpailijoita on kolmesta yhdeksään, monopolistista, jossa on vähintään 10 kilpailevaa yritystä, vai onko kilpailu täydellistä, jolloin markkinoilla on vähintään 10 kilpailevaa, homogeenistä tuotetta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 25.)

Toimiala on hyvin kilpailtua ja voidaan puhua lähes täydellisesti kilpailluista markkinoista. Palveluyritykset ovat kuitenkin sidoksissa myös henkilöihin, henkilökemioihin ja muihin aineettomiin kilpailutekijöihin, joiden vertaileminen on henkilökohtaista, joten markkinat ovat monopolistisesti kilpailtua.

Kilpailuroolit. Tunnistamalla kilpailijoiden roolit, voidaan käyttäytymistä ennakoita. Markkinajohtaja on yritys, joka pyrkii laajentamaan markkinaosuuttaan ja kasvattamaan markkinoita. Haastajan roolissa oleva yritys pyrkii hyökkäämään joko markkinajohtajan asemassa tai muissa haastajan roolissa toimivia kilpailijoita vastaan. Jäljittelijä kopioi alansa parhailta toimintatapoja ja sopeuttaa ne omaan toimintaansa. Erikoistuja on valinnut oman kapean markkinasegmentin. Roolit eivät ole pysyviä: ne muuttuvat markkinoiden mukana. (Lahtinen & Isoviita 2004, 25.)

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki on yrittäjän näkemyksen mukaan markkinajohtajan asemassa. Markkinaosuus on yksi suurimmista ja markkinat ovat

kasvavat. Yrityksellä on useita haastajia, mutta tällä hetkellä Viitamäki-Kananoja ei koe asemaansa uhatuksi. Jäljittelijöitä yrityksellä on historiassa ollut, jotka ovat kopioineet esimerkiksi naisteniltojen järjestämisen ja tuotemyynnin kasvattamisen pelkistä hiusalan tuotteista myös laajemmaksi. Näistä on tullut yritykselle haastajia. Markkinoilla toimii myös muutama erikoistuja, joille Viitamäki-Kananoja ohjaa esimerkiksi hiustenpidennyksiä kyselevät asiakkaat. (Viitamäki-Kananoja 2012.)

Kilpailukeinot. Toimenpiteitä, joita kilpailijat kohdistavat markkinoille (Lahtinen & Isoviita 2004, 24). Kilpailijoiden markkinointimixin eli 4P:n seuraaminen. Yrityksen markkinoilla on kilpailevia yrityksiä, joiden tärkein kilpailukeino on hintakilpailu. Yrittäjä ei koe näitä yrityksiä uhkaksi liiketoiminnalleen, sillä yrityksen asiakaskunta koostuu yritykseen sitoutuneista asiakkaista, joille hinta on toissijainen tekijä. Samankaltaisia palveluita tarjoavia yrityksiä puolestaan useita, mutta vielä yrittäjä kokee olevansa tuotetarjonnassaan edellä kilpailijoita jo ennemmin mainitun palvelunopeuden ansiosta. Palvelunopeus tulee ajan myötä kokemuksen kautta, jota yrittäjä näkee vielä pääkilpailijoiltaan uupuvan. (Viitamäki-Kananoja 2012).

Kilpailijat yhteistyökumppaneina. Suhdeverkostojen luominen antaa arvokasta tietoa kilpailijasta, jolloin yritys voi tarkistaa omaa kilpailuetuaan kilpailijoihin nähden (Lahtinen & Isoviita 2004, 24). Parturi-Kampaamo Satu Viitamäellä on useita kilpailevia yrityksiä, joiden kanssa tekee yhteistyötä toiminta-alueellaan. Asiakas ohjataan toiselle kampaamolle, jos Viitamäki-Kananoja ei pysty palvelemaan asiakasta haluamallaan tavalla, näin esimerkiksi rastoja tai hiuslisäkkeitä haluavan asiakkaan kohdalla. Yhteistyötä tehdään myös ruuhka-aikoina. Suupohjan Hius Ry:n toiminta kokoaa Kauhajoen lähialueen kampaajat yhteisille koulutus- ja messumatkoille. (Viitamäki-Kananoja 2012).

4.3 Kilpailija-analyysin osa-alueet

On tärkeää määritellä millaisia kilpailijoita olisi tarkkailtava kilpailija-analyysissä. Jo olemassa olevat, yrityksen vaikutusalueella toimivat samankaltaisia palveluja tuottavat yritykset ovat merkittävä, olemassa oleva kilpailijaryhmä. Täytyy myös muistaa analysoida mahdolliset tulevat kilpailijat. Analysointi ei ole helppoa ja se

perustuu paljolti olettamuksiin. Michael E. Porter listaa kirjassaan ”Strategia kilpailutilanteessa” ryhmiä, joista voidaan tunnistaa mahdollisia tulevia kilpailijoita:

- *yritysten joukko, jotka eivät toimi ko. alalla, mutta jotka voisivat tulla mukaan kyseiselle alalle pienin sijoituksin*
- *Yritykset, jotka ilmeisesti haluavat tulla samalle alalle*
- *yritykset, joiden yrityskuvaan sopii alalle tulo*
- *yritykset tai toimittavat, jotka voivat integroida toimintaansa taaksepäin tai eteenpäin*

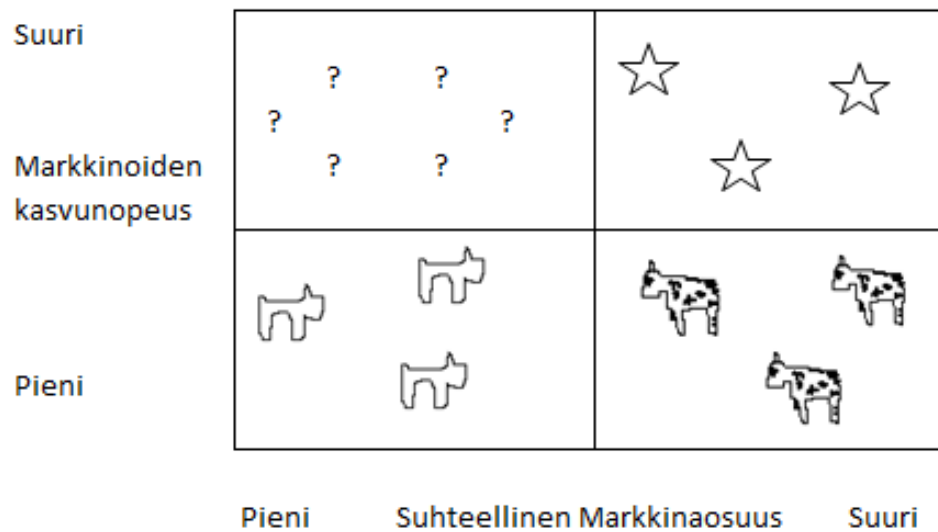
On myös mietittävä mahdollisia yritysostoja ja yhteistyökumppanuuksia, jolloin heikko kilpailija voi muuttua varteenotettavaksi kilpailijaksi tai voi vahvistaa entisestään vahvaa kilpailijaa. (Porter 1993, 75).

Koska parturi-kampaamotoiminta ei ole luvanvaraista, kuka tahansa voi aloittaa liiketoiminnan ja tunkeutua markkinoille. Alkupääoma yritystoiminnassa voi olla pientä, joten rahoitusta ei liiemmin tarvita, eikä se täten vaikeuta uusien kilpailijoiden syntymistä. Yrityksen toiminta-alueella on kaksi kampaamokoulutusta tarjoavaa ammatti-instituuttia: Seinäjoella ja Kauhajoella. Uusia yrittäjiä alalle syntyy siten vuosittain. Jo pidemmän aikaa parturi-kampaajat ovat ottaneet liiketoimintansa lisäksi myös muita kauneudenhoitoalan palveluja, kuten rakennekynsien tekemistä, kestopigmentointeja ja hierontapalveluja. On vain ajan kysymys, kun esimerkiksi kosmetologit alkavat puolestaan tarjota kampaamopalveluja. Yritysten välinen yhteistyö lisääntyy myös jatkuvasti ja lähitulevaisuudessa on odotettavissa myös pääkilpailijoiden ottavan tuotevalikoimiinsa myös näitä kosmetologipalveluja.

Tulevat päämäärät. Diagnosoimalla kilpailijoiden olemassa olevia päämääriä auttaa selvittämään, ovatko kilpailijat tyytyväisiä nykyiseen asemaansa. Tällöin voidaan tehdä päätelmiä, aikovatko kilpailijat muuttaa strategiaansa ja miten paljon resursseja kilpailijat käyttävät vastatakseen markkinoiden muutoksissa. Esimerkiksi yritys, joka kilpailee palvelun hinnalla, reagoi arvolisänveron korotukseen eri tavalla kuin yritys, jonka kilpailuetuna on vahva asiakaspysyvyys. (Porter 1993, 74–84.)

Boston Consulting Groupin kehittämä portfoliomatriisi, joka tunnetaan nimellä Bostonin neliö, kuvaa yrityksen eri tuotteiden tai palvelujen markkinaosuutta markkinoilla. Portfolioanalyysistä (Kuvio 2.) voidaan saada vihjeitä kyseisen kilpailijan liiketoiminnan tavoitteista ja kilpailustrategiasta.

BOSTONIN NELIÖ (Bergström & Leppänen 2003, 170.)



Kuvio 2. Boston Consulting Groupin kehittämä portfoliomatriisi.

Lypsylehmät tuottavat yritykselle tulosta, vaikkakaan markkinoiden kasvua ei olisi odotettavissa. Suhteellinen markkinaosuus on suuri ja kasvunäkymät ovat positiiviset tähdillä, joten ne ovatkin yrityksen tärkeimpiä tuotteita ja palveluita. Kysymysmerkit ovat uusia tuotteita tai palveluita, joiden menestymisestä ei ole varmuutta, mutta senhetkinen markkinoiden kasvunopeus on hyvä. Kysymysmerkeistä odotetaan tulevan yrityksen tähtiä tulevaisuudessa. Rakkikoirat ovat yrityksen tuotteita tai palveluita, joista yrityksen olisi pyrittävä eroon; markkinat eivät kasva ja suhteellinen markkinaosuus on pieni. (Anttila & Iltanen 2001, 164–165.)

Palveluyrityksessä tärkeää on koko lajitelman kannattavuus, muodostuuhan palvelu ydintuotteesta ja siihen liitettävistä lisäpalvelusta. Esimerkiksi

kampaamoalalla hiusten värjäys on ydintuote ja siihen liitettävä lisäpalvelu on tietyn tuotemerkin käyttö ja kevyen kampauksen tekeminen.

Hiusten leikkuu toimii lypsylehmän roolissa. Kiinteiden kulujen, kuten liiketilan vuokra, lisäksi ei ole muita muuttuvia kuluja. Se on peruspalvelu, jonka kysyntä markkinoilla on vakio. Hiusten värjäys on ollut tähtituote jo pitemmän aikaa: kysyntää on jatkuvasti ja hiusten värjäys tuo asiakkaan uudelleen palvelun äärelle noin kuukauden tai kahden kuluttua. Hiusten värjäystä hakevista asiakkaista kilpaillaan pääkilpailijoiden kanssa. Uusia värjäystekniikoita haetaan koulutuksista ja messuilta ja alan lehdistä ja kilpailijat ovat Viitamäki-Kananojan kanssa yhtä innokkaita kouluttautumaan tällä saralla. Kysymysmerkkejä ovat koko pään hiustenpidennykset. Pääkilpailijat tarjoavat palvelua, jota Viitamäki-Kananoja ei ole ottanut valikoimaansa. Kysyntää palvelulle on ja on mahdollinen tähtituote tulevaisuudessa. Rakkikoirana pidetään osaa kampaamotarvikkeiden tuotemyynnistä, sillä siihen pääomaa sidottuna ja tarvikkeiden myynti saattaa kestää useita kuukausia, jopa vuosia. Tällöin tuote ehtii vanhentua ja yritykselle tulee myyntitappiota. (Viitamäki-Kananoja 2012).

Olettamukset. Kilpailija-analyysin toinen osa on selvittää jokaisen kilpailijan olettamukset itsestään ja alasta, jolla toimivat. Kilpailijoiden virheelliset käsitykset omasta asemoinnistaan voivat olla yritykselle mahdollisuus kasvattaa omaa markkinaosuuttaan. (Porter 1993, 84–85.) Esimerkiksi kilpailija ei muuta palveluitaan uskoen tarjoavansa alansa parasta palvelua ja palvelukokemusta, vaikkakin tämän päivän asiakkaat odottavat saavansa ostaa parturi-kampaamosta hiustenleikkuun lisäksi myös ammattitason hiustuotteita.

Toimintaympäristön seuraamisen laiminlyönti vaikeuttaa ajantasaisen strategian ylläpitämistä. Parturi-kampaamossa käynti ei ole enää pelkkä hiuksiin kohdistuva toimenpide, vaan se on muuttunut hemmotteluksi, arjen luksushetkeksi. Poliittiset päätökset, kuten 2012 tammikuun arvonlisäveron nousu, ja yleinen taloudellinen tilanne vaikuttavat kuluttajien ostopäätöksiin. Yritysten on oltava hereillä ympärillä vellovien trendien olemassaolosta ja niiden vaikutuksista omaan toimintaan ja kilpailutilanteeseen. Reagoivatko kilpailijat hitaasti vai nopeasti alati muuttuvaan toimintaympäristöön? Millä alueilla kilpailija on todella menestynyt? Onko

markkinoilla uusia tuotteita tai tekniikoita? Yrityksen olettaus omasta ja kilpailijoiden tilasta voi olla vanhentunutta tietoa. (Porter 1993, 84–86).

Pääkilpailijat jakavat tietoa keskenään ja olettamukset toistensa vahvuuksista ja heikkouksista ovat hyvinkin realistisia. Molemmat kilpailijat tarjoavat palveluita, joita Viitamäki-Kananoja ei ole valikoimiinsa ottanut, mutta puolestaan kilpailijoilta puuttuu tietotaito parranajoon ja sen muotoilun. Kokonaispalvelun löytyminen yhden katon alta on tällä hetkellä Viitamäki-Kananojalla mahdollista: esimerkiksi hääkampausta ja – meikkausta on mahdollista tehdä yhtä palveluntarjoajaa käyttäen. Kysyntä tällaiselle palvelulle on olemassa ja se on kasvavaa, joten on mahdollista, että kilpailijat ovat miettineet mahdollisuutta ottaa kokonaispalvelu tuotevalikoimaansa. Toinen pääkilpailijoista tekee myös ruiskuruksetuksia ja korvanlehtien rei'itystä, joten kynnys juhlemeikkauksien tekemiseen Viitamäki-Kananojan palvelumallin mukaisesti on pieni. (Viitamäki-Kananoja 2012).

Nykyinen strategia. Kolmas kilpailija-analyysin alue on selvittää kilpailijoiden nykyiset strategiat. Strategia on aina olemassa, sillä sitä käyttäen yritys suhteuttaa ja toteuttaa kaikki toimintonsa. Strategia voi olla hyvin harkittu ja kaikki toiminnot on suunnitelmallisesti toteuttamassa kilpailustrategiaa tai se voi olla yrityksen toimintojen yhteenlaskettu summa, joka tavalla tai toisella mukailee johdon suuntautumista. Nykyinen strategia asemoi yrityksen markkinoille, on pohjana kannattavuuden kasvulle ja markkinaosuuden lisääntymiselle. Strategia kertoo, miten yritys tulee kilpailemaan, mitkä ovat sen päämäärät ja millä keinoilla yritys tulee tavoittamaan päämääränsä. (Porter 1993, 90).

Pääkilpailijoiden kilpailuetu on imagollinen: halu olla ajan tasalla muotitrendien viimeisimmistä käänteistä. Se ilmenee esimerkiksi kilpailijoiden palveluvalikoimasta ja liiketilojen sisustuksesta. Pääkilpailijoiden strategia ei vaikuta harkitulta ja suunnitellulta, vaan kuvastaa lähinnä yrittäjien persoonaa ja mieltymystä. Pääkilpailijoiden markkinointimix on hyvin samankaltainen kuin Viitamäki-Kananojalla. Tuote on kilpailutekijöistä ensisijaisin. Tuotteeseen on sidottuna henkilöstö, sillä tuote on palvelutuote ja henkilöstöllä on suora yhteys sen toteuttamiseen. Saatavuus kilpailijoilla on joustavampi, sillä he mahdollistavat myös ilta-aukioloaikoja. Markkinointiviestintä on ylläpitävää muistutusviestintää,

joskin henkilökohtainen markkinointi on heikompaa kuin Viitamäki-Kananojalla. (Viitamäki-Kananoja 2012).

Valmiudet. Viimeinen vaihe portfolioanalyysissä on arvioida kilpailijan vahvat ja heikot puolet, eli kyvyn aloittaa tai reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Portfolion kolme ensimmäistä aluetta vaikuttavat todennäköisyyteen toimia, sen ajoittamiseen ja miten voimakkaasti kilpailija reagoi. (Porter 1993, 90–94).

Muutos on pysyvää markkinoilla; kyky vastata muutoksiin onkin suuressa merkityksessä tutkiessa valmiuksia. Kiinteiden ja muuttuvien kulujen suhde voi olla ratkaisevassa asemassa joustavan kysynnän markkinoilla. Ydinvalmiuden selvittämiseksi on mietittävä, missä kilpailija on hyvä ja missä puolestaan huono. On myös selvitettävä sen kasvukyky, eli voiko sen markkinaosuus, henkilökunta tai ammattitaito kasvaa nykyiseen verrattavissa. Taloudelliset mahdollisuudet vaikuttavat myös kilpailijan kasvuun: mahdollisuus hakea rahoitusta, kehittää ammattitaitoa ja reagointinopeus ovat monesti kiinni myös taloudellisesta tilanteesta. (Porter 1993, 90–94).

Pääkilpailijat ovat käyttäneet taloudellisia resurssejaan ammattitaidon ylläpitoon käymällä koulutuksissa ja messuilla. Toimitilat pääkilpailijoilla mahdollistavat henkilökunnan palkkaamisen ja markkinaosuuden kasvattamisen. Kilpailevat yrittäjät ovat nuoria ja alalla lähes vuosikymmenen olleita. Innokkuus ja palveluvalikoiman laajuus on huomattava, mutta Viitamäki-Kananojan kaltainen ammattitaito ja tunnettuus tulevat vasta ajan myötä.

Kilpailijan reaktioprofiili. Analyysit tulevista päämääristä, oletamuksista, nykyisistä strategioista ja valmiuksista antavat tulokseksi mahdollisuuden profiiliin, jolla tavoin kilpailija todennäköisimmin reagoi. Reaktiona voi olla hyökkäys, jolloin kilpailija ottaa ensimmäisen askeleen. Onkin tärkeää huomioida, miten tyytyväinen kilpailija on asemaansa markkinoilla ja onko odotettavissa muutoksia strategiassa sen perusteella. Jos kilpailijan päämäärät, oletamukset ja valmiudet eroavat nykyisestä tilanteesta, mitä toimenpiteitä kilpailija todennäköisemmin tekee ja millä volyyymilla. (Porter 1993, 94).

Kilpailu Kurikassa on rauhallista ja kilpailevat yritykset ovat keskenään jopa jonkinasteisessa yhteistyösuhteessa. Pääkilpailijoiden reaktioprofiili on hyökkäävä:

markkinaosuuksien kasvattamiseen on huomattavissa halua ja todennäköisimmin sitä lähdetään tavoittelemaan kasvattamalla tuotevalikoimaa. Tällaista hyökkäystä Viitamäki-Kananoja (2012) ei koe kuitenkaan uhaksi, johon hänen pitäisi valmistautua vastaamaan.

4.4 Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet

Kahden pääkilpailijan vahvuudet ja heikkoudet ovat samankaltaisia, joten niitä voidaan tarkastella erottelematta yrityksiä.

Pääkilpailijoiden vahvuusalueita ovat saatavuus, sillä molempien kilpailijoiden liikepaikat sijaitsevat Kurikan keskustassa ja yritysten näkyvyys on taattua. Ohikulkumatalla olevat, satunnaiset asiakkaat löytävät kilpailijat helposti. Pääkilpailijat mahdollistavat myös ilta-aikoja, jolloin palvelun saatavuus on muiden kilpailijoiden kohdalla rajallista. Nuorten yrittäjien into liiketoiminnassa ovat tuoneet yrityksiin laajemmat tuotevalikoimat ja aukioloajat: korvannipukoiden lävistyksiset ja ruiskurusketuksen tarjoaminen liiketiloissa ovat erikoispalveluja, jotka houkuttelevat asiakaskuntaa ostamaan kaikki palvelut yhden katon alta. (Viitamäki-Kananoja 2012).

Asiakaskunta ei ole yhtä sitoutunutta kuin Viitamäki-Kananojalla, joten markkinointiviestintä ja saatavuus vievät resursseja yrityksiltä. Heikkouksia ovat yrittäjien uhrautuminen. Kestävän liiketoiminnan ylläpitäminen on pitkäjänteistä ja yksityisyrittäjien tärkein voimavara on yrittäjä itse. Viitamäki-Kananoja ei usko yritysten jatkavan nykyisillä kilpailukeinoilla pitkään, esimerkiksi saatavuusaikojen olemassaolon turvatakseen kilpailijoiden on rekrytoitava henkilöstöä.

5 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki toimii jatkuvasti muutoksien alla olevassa ympäristössä. Yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat ulkoiset tekijät, mutta vahva markkina-asema pitää liiketoiminnan kannattavana. Yksityisyrittäjänä toimiva Viitamäki-Kananoja on yrityksen kilpailutekijöistä vahvin elementti, sillä yrityksen tarjoamat tuotteet kiteytyvät yrittäjän ammattitaitoon. Myös yrityksen heikkoudet ovat yhteydessä yrittäjään. Saatavuuspäätöksiä muuttaminen tarkoittaa yrittäjän työaika- ja henkilöstön rekrytointia. Molempia vaihtoehtoja miettiessä yrityksen kilpailutekijöissä tapahtuu muutoksia, jotka voivat muuttaa asemaa markkinoilla.

Markkinoilla on riittävästi kysyntää, jotta liiketoiminnan ylläpito on kannattavaa. Parturi-kampaamopalvelut ovat tasaisesti kysytyjä palveluita, joissa talouden suhdannevaihtelut näkyvät, mutta eivät tee liiketoimintaa kannattamattomaksi. Kannattavat asiakassuhteet ovat yrityksen kivijalka ja yrityksen maksutulo koostuu pääosin säännöllisesti ostavista kuluttajista. Viitamäki-Kananojan asiakkaat ovat uskollisia ja tällöin markkinointikustannukset ovat yrityksessä pieniä. Yrittäjällä markkinointiviestinnän keinoista puskaradio on kiistatta vahvin: positiivinen sana kuuluu kauas ja on vakuuttavaa.

Kilpailua markkina-alueella on runsaasti, mutta yrittäjä näkee Parturi-Kampaamo Satu Viitamäen olevan markkinajohtajan asemassa, eikä koe haastajien uhkaavan asemaansa. Kilpailu markkinoilla on yleensä hintakilpailua ja yrityksen asiakkaat arvostavat yrityksen muita kilpailutekijöitä hintaa enemmän. Alueella kilpailu on tervettä ja yritys on aktiivisesti mukana Suupohjan Hius Ry:ssä kehittämässä alalla toimivien ammattitaitoa.

Markkinoilla on tasaisesti kasvanut kysyntä niin sanottuihin hemmotteluhoitoihin. Kuluttajat hakevat arkeen piristystä; erilaista ja kestävää. Hiuslisäkkeet, päinhieronta, hiuspohjaa hoitavat tuotteet ja palvelut ovat haluttuja. Parturi-Kampaamo Satu Viitamäen on hyvä huomioida nämä markkinoilla olevat signaalit ja kehittää tuotevalikoimaansa lisäämällä hemmottelupalveluja. Muistettava on kuitenkin, että yritys tarjoaa pääasiassa parturi-kampaamoalan palveluja: onko todellista tarvetta laajentaa toimialaa esimerkiksi kosmetologipalvelujen saralle.

Kilpailukeinona on nopea ja ammattitaitoinen palvelu, joten jokaiseen palvelutilanteeseen hemmottelumahdollisuuden lisääminen voisi vahingoittaa näitä vahvoina kilpailutekijöinä pidettyjä elementtejä. Päähieronta jokaisen palvelutilanteen yhteydessä ei tuo lisäarvoa asiakkaalle, joka käyttää ruokatuntinsa leikkauttaakseen hiuksensa. Lisäämällä asiakastilaan mahdollisuuden hemmotteluhetkeen palvelua odotellessa, Viitamäki-Kananoja antaisi asiakkaalle päätösvallan; millaista palvelua asiakas siinä hetkellä haluaa. Odotustilaan voisi investoida hierovan tuolin, jolloin asiakas voisi jo etukäteen virittäytyä rentouttavaan tunnelmaan. Tuolin hankkiminen on kuitenkin kallis investointi, joten on tutkittava tarkemmin, millaista lisäarvoa todellisuudessa hierova tuoli toisi asiakkaille. Nopean palvelun konseptiin olisi luontevaa liittää myös sähköinen ajanvarausjärjestelmä, jolloin asiakas voisi tarkistaa itse mahdolliset palveluajat.

LÄHTEET

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Viides uudistettu painos Helsinki: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Kahdeksas uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hooley, G., Piercy, N. & Nicoulaud, B. 2008. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Fourth edition. England: Pearson Education Limited.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Ensimmäinen painos. Tampere: A5 Repropalvelu Oy.

Lehmann, D. & Winer, R. 2002. Analysis for marketing planning. Fifth edition. Boston: McGraw-Hill.

Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Neljäs painos. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Pyykkönen, R. 2007. Tavoitteet todeksi markkinoinnilla: markkinoinnin analyysi- ja kehittämistyökalut. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Viitamäki-Kananoja, S. 2012. Yrittäjä. Parturi-Kampaamo Satu Viitamäki. Haastattelu 5.4.2012.