

KILPAILIJAN ANALYSOINTI

Case: Muncca Sport Club

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden laitos

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö

Kevät 2007

Jenni Järvinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JÄRVINEN, JENNI: Kilpailija-analyysi
Case: Muncca Sport Club

Markkinoinnin opinnäytetyö, 60 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten voidaan analysoida kilpailijat sekä muodostaa kilpailuetu. Tarkoituksena on tunnistaa toimeksiantajayrityksen, Muncca Sport Clubin kilpailijat sekä analysoida heistä uhkaavin. Tämän lisäksi selvitetään mitä kuntosaliharrastajat arvostavat kuntosalien toiminnassa. Tulosten avulla etsitään toimeksiantajalle, Muncca Sport Clubille kilpailuetu, jolla se voi kilpailla markkinoilla.

Teoriaosassa käsitellään kilpailijoiden tunnistamista ja analysointia sekä selvitetään miten kilpailuetu voidaan saavuttaa. Kilpailijan analysoinnissa selvitetään muun muassa tavoitteet, oletukset, nykyinen strategia sekä valmiudet. Analyysistä saatujen tulosten perusteella voidaan muodostaa reaktioprofiili kilpailijan mahdollisista toimenpiteistä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus muodostuu kuntosaliharrastajille suunnatusta teemahaastattelusta, jonka tarkoituksena on löytää kuntosaliasiakkaiden arvostamat ominaisuudet. Teemahaastattelun tuloksia painotetaan kilpailija-analyysissä, joka suoritetaan alan johtavasta kuntoketjusta. Samalla arvioidaan alan kilpailuvoimakkuutta. Tulosten perusteella pyrittiin löytämään asiat, joihin Muncca Sport Clubin on toiminnassaan kiinnitettävä huomiota, ja pyritään löytämään sille kilpailuetu.

Kilpailijoita tunnistettaessa huomattiin, että Muncca Spot Clubin toimintaa uhkaavat Helsingin keskustassa sijaitsevat kuntokeskukset, ja etenkin markkinajohtaja SATS. SATS:n tavoitteena on avata uusia kuntokeskuksia ja houkutella lisää jäseniä, joka aiheuttaa uhkan toimeksiantajayritykselle.

Kuntosaliharrastajille tehdyn teemahaastattelun perusteella todettiin, että asiakkaan näkökulmasta tärkeimmät asiat kuntosalin toiminnassa ovat sijainti, laitteet sekä siisteys ja yleinen ilmapiiri. Tämän vuoksi Muncca Sport Clubilla on hyvät mahdollisuudet menestykseen tulevaisuudessakin. Yrityksen on keskityttävä tavoittamaan paikalliset keski-ikäiset asukkaat panostamalla tilojen viihtyvyyteen sekä lisäämällä tunnettuuttaan.

Asiasanat: Kilpailija-analyysi, kilpailun tasot, kilpailuetu

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

JÄRVINEN, JENNI: Competitor Analysis
Case: Muncca Sport Club

Research of Marketing, 60 pages, 1 appendice

Spring 2007

ABSTRACT

The aim of this thesis is to clarify how to analyse your competitors and create a competitive advantage. The competitors of Muncca Sport Club are identified, and the most threatening one is analysed more carefully. The appreciated features in a gym are recognised through a qualitative interview designed for gym users. The goal is to find a competitive advantage for Muncca Sport Club, which it can use to compete in the market.

The theory consists of how to identify your competitors, analyze them and how to achieve a competitive advantage. Also the different parts of competitor analysis are introduced. The empirical part consists of the results from the qualitative interview of the most appreciated features in a gym. The results are given attention in the competitor analysis carried out of the leading fitness centre chain in the market. Based on the results from the competitor analysis and interviews a competitive advantage is recommended for Muncca Sport Club.

When recognizing the competitors, it was discovered that the large fitness chains threaten Muncca Sport Club's business, and especially the market leader SATS. It aims at opening new centres also in the Helsinki area and introducing new members with aggressive advertising.

The results from the performed interviews revealed that the most important features in a gym are its location, equipment and cleanliness. With a little attention it is very easy for Muncca Sport Club to obtain these, and to have success in the future. The company must concentrate in reaching the middle-aged occupants in the Munkkiniemi area, and give attention to the gym's atmosphere.

Key words: competitor analysis, levels of competition, competitive advantage

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YRITYKSEN KILPAILUYMPÄRISTÖ	2
2.1	Johdatus yritysten väliseen kilpailuun	2
2.2	Kilpailijoiden tunnistaminen	4
2.3	Kilpailija-analyysin osa-alueet	7
2.3.1	Kilpailijan tavoitteet	7
2.3.2	Kilpailijan olettamukset	10
2.3.3	Kilpailijan nykyinen strategia	12
2.3.4	Kilpailijan valmiudet	13
2.3.5	Reaktioprofiili	15
2.4	Kilpailuun vaikuttavat voimat	17
2.5	Kilpailuedun saavuttaminen	23
2.6	Teoreettinen viitekehys	26
3	CASE: MUNCCA SPORT CLUBIN KILPAILIJAKARTOITUS	27
3.1	Muncca Sport Clubin ja toimialan esittely	28
3.2	Haastattelututkimus kuntosaliharrastajien arvostamista ominaisuuksista	32
3.2.1	Tutkimusmenetelmät	32
3.2.2	Tutkimustulokset	33
3.3	Muncca Sport Clubin kilpailijoiden tunnistaminen ja analysointi	36
3.3.1	Tavoitteet	40
3.3.2	Olettamukset	42
3.3.3	Nykyinen strategia	43
3.3.4	Valmiudet	44
3.4	Johtopäätökset	47
4	YHTEENVETO	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Ennen yritysten välinen kilpailu ulottui samalla kylällä toimiviin kauppoihin, mutta nykyään yritysten on kohdattava myös kansainväliset kilpailijat. Maailma muuttuu jatkuvasti nopealla tahdilla, ja pärjätäkseen kilpailussa yritysten on huomioitava, mitä ympäristössä tapahtuu, ja kuinka muutokset vaikuttavat heidän toimintaansa. Tämä tarkoittaa myös kilpailuympäristöä, ja etenkin kilpailijoiden toimia ja niissä tapahtuvia muutoksia.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten voidaan tunnistaa ja analysoida kilpailijat sekä löytää kilpailuetu. Teoriaa hyödynnetään toimeksiantajan, Muncca Sport Clubin kilpailijoiden tunnistamisessa, jonka lisäksi heistä uhkaavin analysoidaan tarkemmin. Tämän lisäksi selvitetään, mitä kuntosaliharrastajat arvostavat. Tulosten pohjalta pyritään löytämään Muncca Sport Clubille kilpailuetu, jolla kilpailla markkinoilla. Työn teoriaosassa käsitellään kilpailijoiden tunnistamista ja analysointia sekä kilpailuun vaikuttavia voimia ja kilpailuetua. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Muncca Sport Clubin kilpailijat sekä suorittaa kilpailija-analyysi yhdestä kuntoketjussa toimivasta kilpailijasta. Selvittämällä kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet pyritään etsimään Muncca Sport Clubille kilpailuetu.

Työn teoriaosan lähteenä käytetään alan kirjallisuutta, artikkelijulkaisuja sekä Internetiä. Empiriaosuus perustuu teemahaastatteluihin, osallistuvaan havainnointiin sekä yleisiin lähteisiin, kuten Internetiin ja mainosmateriaaleista saatuihin tietoihin. Tutkimusmenetelmänä käytetään kuntosaliasiakkailla suunnattua kvalitatiivista tutkimusta, joka suoritetaan haastattelemalla kuntosaliharrastajia, sekä osallistuvalla havainnoinnilla, eli vieraillemalla itse kilpailevalla kuntosalilla.

2 YRITYKSEN KILPAILUYMPÄRISTÖ

Tämän luvun tarkoituksena on luoda yleiskatsaus yritysten väliseen kilpailuun, kilpailija-analyysiin sekä kilpailuetuun. Kilpailijoiden analysoinnin helpottamiseksi esitetään kysymyksiä, joiden avulla voidaan löytää arvokasta kilpailijatietoa.

2.1 Johdatus yritysten väliseen kilpailuun

Yrityksen toiminnan edellytyksenä on yhteistyö asiakkaiden, hankkijoiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Useimmiten jokaisella yrityksellä on myös kilpailijoita, jotka tarjoavat samankaltaisia tuotteita samoille asiakkaille ja pyrkivät samaan lopputulokseen – menestykseen, kasvuun ja voittoon. Kilpailu edellyttää, että yritykset pysyvät jatkuvasti ajan tasalla sekä suorituskykyisenä pystyäkseen kilpailemaan markkinoilla. Samalla se luo terveellistä tasapainoa kysynnän ja tarjonnan välille. (Anttila, Iltanen 2000, 82.)

Pirttilä (2000, 42–43) näkee kilpailun pelinä, jossa pyritään voittamaan kilpailijat keskeisillä markkina-alueilla käyttämällä omia tuotteita ja resursseja pelinappuloina. Kuten peli, myös kilpailu voi olla vihamielistä, jolloin pyritään eliminoimaan kilpailijat, tai yhteistyöpeleä, jossa pyritään hyötymään kilpailijoista.

Vaikka kilpailua on usein enemmän kuin toivotaan, ei se aina ole pahasta. Kilpailijat pakottavat yrityksiä kehittämään liiketoimintansa kaikkia osa-alueita menestyäkseen markkinoilla, mikä on pelkästään hyödyksi yritykselle. Lisäksi on huomioitava kilpailijoista saatava hyöty, sillä kuten sanotaan – tarjonta luo kysyntää. Kaikki kilpailijat yhdessä herättävät yleisön huomion, mikä parantaa kaikkien mahdollisuuksia menestyä markkinoilla. Tänä päivänä esimerkiksi terveyttä edistäviä asioita mainostetaan jatkuvasti monelta eri taholta, minkä vuoksi ihmiset kiinnittävät niihin enemmän huomiota ja pyrkivät edistämään

terveyttään monin eri tavoin. Samalla se lisää kuntoilu- ja terveysalan yrittäjien mahdollisuuksia menestyä.

Nykyään ei riitä, että ymmärretään kuluttajia, vaan yrityksen on myös tunnettava ja ymmärrettävä kilpailijoitaan, sillä suurin osa myyntivoiton kasvusta voidaan saada markkinaosuuden valtaamisen kautta, eli on voitettava kilpailijoilta. Kilpailijoiden tutkimisen perustana voidaan käyttää kilpailija-analyysia, jossa seurataan yhden tai useamman kilpailijan toimenpiteitä ja käyttäytymistä. (Kotler 1990, 216.)

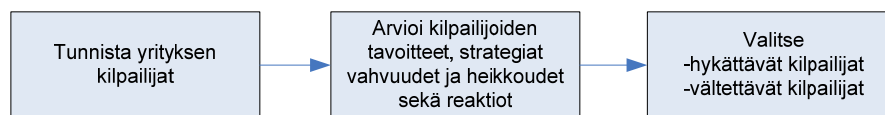
Kilpailija-analyysin avulla pyritään seuraamaan yhden tai useamman kilpailijan toimenpiteitä ja käyttäytymistä sekä selvittämään heidän markkina-asemansa sekä kilpailun luonne. Analyysin tarkoituksena on saada aikaiseksi profiili kilpailijoiden mahdollisista tulevista toimenpiteistä ja todennäköisistä reaktioista muiden kilpailijoiden mahdollisesti aloittamiin strategiatoimiin. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin kilpailutilanteen muutoksiin. Analyysin merkitys korostuu, mitä enemmän on tarjontaa kuin kysyntää. Kilpailijoiden tunteminen on erittäin tärkeää yrityksen menestymiselle, sillä yritykset, jotka tuntevat kilpailijansa huonosti, eivät usein tunne itseäänkään. (Porter 1984, 72; Hooley & Saunders 1993, 117; Rope, Vahvaselkä 1994, 90–91; Kamensky 2001, 133.)

Yritykset seuraavat kilpailijoitaan, jotta voivat ennustaa markkinoiden muutokset, kilpailijoiden tulevat toimet, ja pystyvät ajoissa paikantamaan uudet tai potentiaaliset kilpailijat. Yrityksen tavoitteena on kilpailija-analyysin avulla oppia muiden kilpailijoiden menestyksestä tai välttää tappioihin johtaneita esimerkkejä. (Kahaner 1996, 23-24.)

Kilpailijoiden tutkimisen merkitys on tänä päivänä tärkeämpää kuin koskaan. Globaali kilpailu tuo jatkuvasti tullessaan uusia kilpailijoita ja olemassa oleva kilpailu muuttuu aggressiivisemmäksi. Samalla liiketoiminnan vauhti nopeutuu jatkuvasti teknologian kehittyessä ja vaatii entistä nopeampaa ja tehokkaampaa päätöksentekoa. (Kahaner 1996, 28–30.)

Kilpailuanalyysiä käytetään etenkin tukemaan kilpailukeinoratkaisuja, kuten hinnan sekä markkinastrategian valintaa. On kuitenkin muistettava, että kilpailijoista saatuja tietoja voidaan hyödyntää ainoastaan, jos ympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia on myös tutkittu. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi taloudellinen tilanne, lain muutokset ja teknologiassa tapahtuvat kehitykset. (White 1998, 248.)

Yrityksen on kerättävä mahdollisimman paljon tietoa kilpailijoistaan ja kilpailijoiden toimien seuraamisen on oltava jatkuvaa, jotta voidaan selvittää omat vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin nähden ja hyödyntää niitä kilpailussa.



KUVIO 1. Kilpailija-analyysin eteneminen (Koski 2002)

Kuten kuvio 1 esittää, kilpailuanalyysin ensimmäisessä osassa tunnistetaan kilpailijat, minkä jälkeen heidät arvioidaan. Tämän jälkeen mietitään, kuinka kilpailuun reagoidaan.

2.2 Kilpailijoiden tunnistaminen

Yrityksen olemassaololle on erittäin tärkeää, että se pystyy tunnistamaan omien tuotteiden markkinoita uhkaavat kilpailijat. Yhdeksi kriittisimmistä kohdista kilpailija-analyysin laatimisessa on havaittu toimialan rajojen liian suppea määrittely sekä kilpailijoiden puutteellinen tunnistaminen. Tämän vuoksi keskeisten kilpailijoiden tunnistaminen sekä kilpailuympäristön hahmottaminen on analyysin tärkein vaihe. (Pirttilä 2000, 25.) Tämä alaluku esittelee Kotlerin, Pirttilän sekä Aakerin kehittämät menetelmät kilpailijoiden tunnistamiseksi.

Kotler (2003, 14–15) erottaa neljä kilpailun tasoa, jotka perustuvat korvaavan tuotteen käsitteen laajentamiseen: Kilpailun ensimmäisellä tasolla yritys kokee kilpailijoihinsa yritykset, jotka tarjoavat kuluttajille samankaltaisia tuotteita ja palveluita samaan hintaan. Seuraavalla tasolla on toimialan kilpailu, jolloin yritys pitää kilpailijoinaan kaikkia saman alan yrityksiä, jotka valmistavat samaa tuotetta tai tuoteluokkaa. Kolmannella tasolla yritys kokee kilpailijoihinsa kaikki saman tarpeen tyydyttävät tuotteet. Viimeisellä, eli neljännellä tasolla, on yleinen kilpailu, joka on kilpailun muodoista laajin. Siinä yritys näkee kilpailijoinaan kaikki samoista kuluttajien rahoista kilpailevat tahot.

Määriteltäessä kuntosalin kilpailijat Kotlerin neljän kilpailun tason mukaan, voidaan se tehdä seuraavasti: Ensimmäisellä tasolla kuntosalin kilpailijoita ovat kaikki kuntosalit, jotka sijaitsevat samalla alueella, ovat samankokoisia ja myyvät samankaltaisia palveluita samankaltaiseen hintaan. Toisella tasolla kilpailijoina lasketaan kaikki kuntosalit hinnoista tai palveluista riippumatta. Kolmannella tasolla kaikkien kuntosalien lisäksi kilpailijoina koetaan kaikki liikunnan halun tyydyttävät tuotteet tai palvelut. Tällöin kuntosalin kilpailijoina voidaan pitää kaikkia liikuntapalveluja tarjoavia tahoja, kuten uimahalleja ja lenkkeilyseuroja. Yleisen kilpailun vallitessa kuntosaliharjoittelun kanssa kilpailevat kaikki ajanvietteet, joita ovat muun muassa televisio, kaupat, tapahtumat ja muut vapaa-ajanvietteet.

Kotler (2003, 243) muistuttaa myös, että uudet kilpailijat sekä teknologiat uhkaavat yrityksiä nykyisiä kilpailijoita enemmän, sillä todellisia ja potentiaalisia kilpailijoita on todellisuudessa paljon enemmän kuin yritykset huomioivat. Etenkin kansainvälistyminen on johtanut yritysostoihin sekä fuusioihin, jotka luovat jatkuvasti uusia kilpailijoita (Pirttilä 2000, 171).

Pirttilä (2000, 26 - 27, 36) esittelee kaksi tapaa kilpailijoiden määrittämiselle. Hänen mukaansa kilpailijoiden määrittelyssä voidaan käyttää toimialaperustaista määrittelyä sekä markkinaperustaista määrittelyä. Toimialaperustaisessa määrittelyssä yrityksen kilpailijoina koetaan samanlaisia tuotteita ja teknologioita valmistavat yritykset. Markkinaperustaisessa määrittelyssä kilpailijoina koetaan

kaikki yritykset, jotka tyydyttävät saman asiakkaan tarpeen ja voivat korvata toisen tuotteen.

Tarkasteltaessa kuntosalin kilpailijoita Pirttilän suosittelman mallin mukaan, voidaan toimialaperustaisessa määrittelyssä kilpailijoina pitää kaikkia liikunnallisia palveluita tarjoavia tahoja. Markkinaperustaisessa määrittelyssä kilpailijoina ovat kaikki asiat, jotka voivat korvata kuntosaliharjoittelun tarpeen, kuten elokuvateatterit ja muut harrastukset. Kuten voidaan huomata, Pirttilän kilpailijamääritelmä on hyvin samankaltainen kuin Kotlerin, mutta hän yhdistää kilpailijat neljän pienen ryhmän sijasta kahteen suurempaan ryhmään.

Tehokkaan kilpailija-analyysiin suorittamiseksi Pirttilä suosittelee markkinaperustaisen määrittelyn käyttöä, jolloin kilpailijoita on muillakin toimialoilla. Tämän laajan määrittelyn käyttö on kuitenkin aiheuttanut paljon hankaluuksia kilpailijoiden suuren määrän vuoksi. Käytännössä kaikkien substituuttituotteita valmistavien yritysten tehokas seuraaminen on mahdotonta ja kannattamatonta, sillä tietyn pisteen jälkeen kustannukset nousevat suuremmiksi kuin niistä saatava hyöty. (Pirttilä 2000, 26–27, 36.)

Aaker (2001, 59) puolestaan kehottaa jakamaan kilpailijat strategisiin ryhmiin parempaa tunnistamista varten. Strategiseksi ryhmäksi kutsutaan yrityksiä, jotka käyttäytyvät markkinoilla samankaltaisesti, ovat samankokoisia ja omaavat samankaltaiset resurssit. Kuten aiemmin todettiin, kaikkien kilpailijoiden tarkempi tutkiminen ei ole toteutettavissa, eikä myöskään järkevää. Tämän vuoksi on suositeltavaa, että tunnistetuista strategisista ryhmistä valitaan vain muutama, joita tutkitaan tarkemmin.

Esimerkkinä samassa strategisessa ryhmässä toimivista kilpailijoista voidaan mainita muun muassa Suomessa toimivat SATS- sekä Elixia -kuntoketjut, joista SATSia tutkitaan tarkemmin tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa. Nämä kuntokeskukset kuuluvat samaan strategiseen ryhmään, sillä molempien hintalaatusuhde on samankaltainen, he mainostavat aktiivisesti, ja omaavat tunnetun brändin.

Aaker (2001, 58) mainitsee myös toisen näkökulman kilpailijoiden määrittämiselle. Hän kehottaa asettautumaan asiakkaiden asemaan ja miettimään mitä vaihtoehtoja heillä on. Asiakas tarkkailee kilpailijoita eri lailla, ja saattaa kokea monet eri strategisissa ryhmissä kilpailevat yritykset hänelle sopiviksi vaihtoehtoiksi, vaikka eri kilpailijoiden määrittämisessä auttavat mallit eivät tätä huomioi. Onkin erittäin tärkeää miettiä, mitkä tekijät vaikuttavat kriittisimmin asiakkaiden päätöksentekoon, jotta todelliset kilpailijat voidaan todeta.

Viimeksi mainittua Aakerin määrittelemää näkökulmaa hyödynnetään tämän tutkimuksen empiirisessä osassa yhdessä Kotlerin neljän kilpailun tason kanssa, sillä ne yhdistämällä voidaan tunnistaa kilpailijat sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta.

2.3 Kilpailija-analyysin osa-alueet

Kilpailijoiden tunnistamisen jälkeen heidät on analysoitava perusteellisesti, jotta voidaan muodostaa monipuolinen kuva kilpailijan toiminnan eri puolista sekä päämääristä ja tulevaisuuden tavoitteista. Porter nimeää kilpailija-analyysin neljä osa-aluetta, joita on tarkasteltava lähemmin, jotta kilpailijan reaktioprofiili pystytään ennustamaan mahdollisimman tarkasti. Näitä ovat tulevat päämäärät, nykyinen strategia, olettamukset ja valmiudet. (Porter 1984, 74.) Vaikka Porterin kilpailija-analyysiteoria on kehitetty jo 1980-luvulla, on se vielä tänäkin päivänä pätevä kilpailijoiden analysoinnissa. Nämä Porterin kilpailija-analyysin neljä osa-aluetta esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

2.3.1 Kilpailijan tavoitteet

Kilpailijoiden tavoitteet ohjaavat sen toimintaa, ja niiden tunnistaminen on kilpailija-analyysin ensimmäinen osa-alue. Voidaan varmasti sanoa, että jokainen yritys pyrkii etsimään sellaisen aseman markkinoilla, missä se voi saavuttaa

tavoitteensa uhkaamatta kilpailijoitaan. Tuntemalla kilpailijoiden päämäärät hyvin on mahdollista löytää tilanne, jossa kaikki ovat suhteellisen tyytyväisiä. Valitettavasti tällaisia tilanteita on erittäin harvoin. Päämäärät tunnistamalla pystytään kuitenkin helpommin tekemään johtopäätöksiä kilpailijan tyytyväisyydestä nykyiseen asemaansa ja tuloksiinsa sekä mahdollisista päämääriin tähtäävistä toimenpiteistä ja muutoksista. (Porter 1984, 75, 83.)

Kilpailijan pyrkimykset voidaan selvittää tutkimalla sen päämääriä ja strategioita. Kilpailijasta pyritään selvittämään, mitkä ovat sen pitkän ja lyhyen aikavälin kilpailustrategiat ja mitkä ovat investointisuunnitelmat ja laajentumisstrategiat. Selvittämällä, mihin alueeseen kilpailija aikoo suunnata resurssinsa, voidaan ennustaa, millä alueella kilpailu tulee lisääntymään. (Lahti 1988, 124; Hooley & Saunders 1993, 120; Pirttilä 2000, 75–76.) Esimerkiksi kaikki voimavaroissa tapahtuvat muutokset antavat aiheutta epäillä strategian muutoksesta, ja antavat viitteitä tulevasta strategiasta. Tilanteessa, jossa kilpailija on palkannut lisää henkilöstövoimavaroja sekä lisännyt laitekantaansa, voidaan olettaa kilpailijan laajentavan toimintaansa.

Yleisesti voidaan olettaa, että kilpailijat pyrkivät maksimoimaan voittonsa. Kilpailijan toimintaan vaikuttaa kuitenkin aikaväli, jonka sisällä voiton maksimointiin pyritään. Yritys, joka haluaa voittoja lyhyessä ajassa, reagoi kilpailuun varmasti eri lailla kuin toinen yritys, joka on valmis käyttämään jopa kymmenen vuotta asemansa vakiinnuttamiseen. Vaikeammin mitattavia, niin kutsuttuja laadullisia päämääriä ei tulisi unohtaa. Näitä ovat muun muassa markkinajohtajuus, tekninen etuasema sekä sosiaalinen asema. (Kotler 1996, 235; Faulkner & Bowman 1995, 53.)

Seuraavaksi esitetyt diagnosointikysymykset toimivat apuna kilpailijan nykyisien ja tulevien päämäärien määrittämisessä. Kysymykset on jaoteltu käsittämään liiketoimintayksikköä sekä emoyhtiötä, mikäli yritys on osa suurempaa yritystä, jolla on useita yksiköjä.

Liiketoimintayksikön tai – osaston päämäärät:

- Mitkä ovat kilpailijan taloudelliset päämäärät pitkällä ja lyhyellä aikavälillä?
- Miten kilpailija asennoituu riskeihin?
- Onko kilpailijalla organisatorisia arvoja tai uskomuksia, jotka ovat yleisesti omaksuttuja ja vaikuttavat päätöksentekoon?
- Pyrkiikö kilpailija markkinajohtajaksi tai alan yllättäjäksi?
- Minkälainen on kilpailijan organisaatorakenne?
- Minkälaisia johtajia kilpailijalla on palveluksessaan ja mikä on heidän tausta ja kokemus?
- Onko yrityksellä sitoumuksia tai rajoitteita (esimerkiksi luottovaikeudet), jotka voivat rajata yrityksen toimia?

Emoyhtiön ja liiketoimintayksikön tavoitteet:

- Mitkä ovat emoyhtiön nykyiset tulokset ja tavoitteet?
- Mikä on liiketoimintayksikön strateginen merkitys emoyhtiön kokonaisstrategian kannalta ja mikä on yksikön asema yrityksen tulevaisuudessa?
- Miltä tahoilta emoyhtiö ottaa uutta työvoimaa?
- Onko emoyhtiöllä tunteenomaista kiintymystä kyseiseen liikeyksikköön?

(Porter 1984, 75–82.)

Kuten edellä mainituista diagnosointikysymyksistä voidaan havaita, yrityksen koko, historia, nykyinen johto sekä taloudellinen asema muokkaavat yhdessä yrityksen tavoitteita.

Kilpailijayrityksen ollessa osa suurempaa konsernia on tärkeä tietää myös emoyhtiön suunnitelmat ja missä roolissa kilpailija on emoyhtiönsä nähden, sillä usein konsernilla, yksiköillä ja johdolla voi kaikilla olla omat tavoitteensa. Kilpailijan ollessa keskeisellä sijalla emoyhtiön muodostamassa konsernissa on

sitä vastaan vaikeampi hyökätä. Kilpailijan toimintatapa kertoo puolestaan miten kilpailija pyrkii päämääriinsä. Tietoa toimintatavoista kertoo kilpailijan organisaatorakenne, markkinakäyttäytyminen, tuoteportfolio sekä muut strategian toimenpanoon liittyvät ratkaisut. (Kotler 2003, 248; Pirttilä 2000, 75–76.)

2.3.2 Kilpailijan olettamukset

Kilpailija-analyysin seuraavassa vaiheessa selvitetään jokaisen kilpailijan olettamukset, joihin kilpailijayritysten toiminta ja päätöksenteko perustuu. Olettamukset voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan:

1. Kilpailijan olettamukset itsestään
2. Kilpailijan olettamukset toimialasta
3. Kilpailijan olettamukset muista alan yrityksistä.

Yrityksen olettamukset itsestään ja muista kilpailijoista ohjaavat sen käyttäytymistä markkinoilla ja saattavat johtaa vakaviin seurauksiin oletuksen ollessa väärä. Liian usein yritysten johtajat sortuvat kuvittelemaan yrityksestään liikojia, minkä vuoksi he eivät koe tarvetta analysoida heidän pahimpia kilpailijoitaan ja syitä heidän etevyyteensä. Yritys saattaa esimerkiksi olettaa asiakkaidensa olevan sille erittäin uskollisia, eikä näe tarvetta reagoida hintakilpailuun. Tilanteessa, jossa oletamus osoittautuukin vääräksi, voi yritys menettää markkinaosuuksiaan kohtalokkaasti, ja joutuu samalla korjaamaan olettamukset itsestään. Virheelliset olettamukset voivat myös kohdistua toimialaan ja sen muihin yrityksiin ja niitä voidaan tehdä esimerkiksi kysynnästä sekä kilpailijoiden resursseista ja taidoista. (Porter 1984, 84–85; Sammon, Kurland & Spitalnic 1984, 160.)

Olettamukset voivat perustua moniin eri tekijöihin. Esimerkiksi aiemmat kokemukset jostain tietystä tuotteesta ja sen menestyksestä tai tappiosta voivat muokata yrityksen olettamuksia. Mikäli uuden tyyppinen tuote on aiemmin

epäonnistunut, voivat alan johtajat olettaa, ettei sille löydy markkinoita ja hylkäävät ajatuksen sen kehittelystä. (Competitor Analysis 2007.)

Olettamuksia tutkimalla voidaan löytää sokeita pilkkuja tai suhtautumistapoja, jotka vaikuttavat salakavalasti yritysjohtajien ympäristöhavainnointiin. Sokealla pilkulla tarkoitetaan tekijöitä, joita kilpailija ei ole huomionnut omassa toiminnassaan, on tulkinnut niiden vaikutuksen väärin tai liian myöhään. Yrityksen on pyrittävä poistamaan sokeat pilkut, jotta sen olisi helpompi jäljittää kilpailijoidensa eri toimenpiteitä ja reagoida niihin. (Porter 1984, 85.)

Seuraavaksi esitetään jälleen kysymyksiä, joiden avulla pyritään tunnistamaan kilpailijan olettamuksia:

- Minkä kilpailija uskoo omaksi suhteelliseksi asemakseen hintojen, laadun teknologisen tuntemuksen ja muiden avainasemassa olevien seikkojen suhteen? Tunnistaako kilpailija omat hyvät ja huonot puolensa?
- Suhtautuuko kilpailija tunteenomaisesti tiettyihin tuotteisiin tai toimintoihin? Pidetäänkö näistä vahvasti kiinni?
- Onko kilpailijalla uskomuksia tai arvoja, jotka vaikuttavat painoarvoon, jolla he tarkastelevat eri tapahtumia?
- Mitkä ovat kilpailijan oletukset tuotteen tulevasta kysynnästä ja toimialan kehityssuunnista?
- Mitkä yritys uskoo omien kilpailijoidensa tavoitteiden ja mahdollisuuksien olevan? (Porter 1984, 84–86.)

Tulevista päämääristä ja olettamuksista kertoo luonnollisesti myös yrityksen historia, joka on yksi merkittävimmistä suuntaviitoista. Jokaisen yrityksen tavoitteena on varmasti ylläpitää saavuttamansa asema ja mahdollisesti parantaa sitä. Yrityshistorian onnistumiset ja epäonnistumiset antavat myös viitteitä kilpailijan reagointitavoista uhanalaisissa tilanteissa. Uhanalaisissa tilanteissa kilpailijan voidaan olettaa aloittavan toimia tai ryhtyä taisteluun etenkin alueilla, joilla kilpailija on aiemmin menestynyt. (Porter 1987, 87).

Yksi Porterin kilpailija-analyysimallin eduista on juuri painoarvo, jonka se kohdistaa kilpailijan olettamuksien merkitykselle ja tutkinnalle. Liian usein yritysjohto erehtyy luulemaan, että heidän kilpailijansa toimivat samojen olettamusten pohjalta kuin he itse toimivat. Kuten voidaan huomata olettamukset, joita yrityksellä on itsestään, kilpailijoistaan sekä markkinoista voivat olla yritykselle joko vahvuus tai heikkous. On erittäin tärkeää, että yritykset tarkkailevat itseään sekä kilpailijoitaan objektiivisesti, jotta he perustavat päätöksensä oikeisiin tapahtumiin eikä harhaluuloihin, joilla voi olla kohtalokkaat seuraukset liiketoiminnalle.

2.3.3 Kilpailijan nykyinen strategia

Strategia vastaa kysymykseen: ”Mitä kilpailija tarkalleen tekee tällä hetkellä?” Kysymykseen voidaan vastata selvittämällä mihin kilpailija pyrkii ja millä keinoilla. (Hooley & Saunders 1993, 123.) Kilpailijan nykyisen strategian määrittäminen on kilpailija-analyysin seuraava vaihe.

Kilpailijan strategian tunnistamiseksi on kerättävä yksityiskohtaisia tietoja jokaisesta kilpailijasta. Nykyisestä asemasta selvitetään mahdollisuuksien mukaan muun muassa kilpailijan taloudellinen tila, markkinaosuudet eri alueilla, tuottavuus ja tehokkuus, kustannuskilpailukyky nykyisillä resursseilla ja nykyisessä toimintaympäristössä sekä tuotteiden kilpailukyky markkinoilla. Lisäksi voidaan selvittää tuotteen laatu ja ominaisuudet, valikoima, asiakaspalvelu, hinnoittelu, jakelun peitto, myyntihenkilöstöstrategiat sekä mainonta ja myynninedistämishjelmat. Tietojen saanti voi kuitenkin olla erityisen ongelmallista, sillä kilpailijat harvemmin tarjoavat tietoja suoraan. (Kotler 1990, 224–225; Pirttilä 2000, 75–76.)

Kilpailijan nykyisestä strategiasta voidaan saada paljon arvokasta tietoa seuraamalla kilpailijoiden mediakäyttöä ja mainontaa systemaattisesti. Mainospanostustiedoista voidaan saada arvokasta tietoa muun muassa mainonnan jaksotuksesta ja millä voimakkuudella tai toistotasolla kilpailija on ollut esillä.

Vertaamalla tietoja esimerkiksi myyntiosuuksiin voidaan tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi siitä, mihin kilpailijan mainonta on johtanut, ja kuinka paljon sillä on ollut vaikutusta kilpailuun. (Wessman 2002, 20-21.)

Tietoa kilpailijan aiemmista strategioista on saatavilla suhteellisen helposti, mutta nykyisen strategian selvittäminen on paljon haasteellisempaa. Tästä syystä nykyisen strategian määrittämisessä kilpailijan näkyvän toiminnan analysointi korostuu. Tunnistamalla kilpailijan strategian voi yritys määrittää tarkemmin oman strategiansa, sillä mitä enemmän kahden eri yrityksen strategiat muistuttavat toisiaan, sitä enemmän he kilpailevat keskenään. (Lahti 1988, 123; Kotler 1990, 223.)

2.3.4 Kilpailijan valmiudet

Kilpailijan olettamukset, tavoitteet ja nykyinen strategia auttavat hahmottamaan kuinka kilpailija haluaa vastata kilpailuun, mutta vahvuudet ja heikkoudet määrittävät, mihin toimenpiteisiin kilpailija kykenee tulevaisuudessa (Porter 1984, 90). Toisin sanoen kilpailijan valmiudet määrittävät, pystyykö kilpailija aloittamaan tai reagoimaan strategisiin toimiin, joihin aiemmin käsitellyt analyysin vaiheet viittaavat.

Tutkimalla kilpailijan resursseja, joita ovat muun muassa koneet ja laitteet, raaka-aineet, henkilöstövoimavarat sekä tuotekehityspanostus, pystytään selvittämään mihin toimenpiteisiin kilpailija kykenee tulevaisuudessa (Pirttilä 2000, 75–76). Arvioimalla kilpailijan resurssit saadaan hyvä kuva kilpailijan hyvistä ja huonoista puolista, joita voidaan käyttää apuna kilpailija-analyysin suorittamisessa.

Kuten jo mainittiin, analysoimalla kilpailevan yrityksen heikkoudet ja vahvuudet voidaan selvittää kilpailijan valmiudet. SWOT-analyysin tarkoitus on selvittää tarkemmin yrityksen vahvuudet ja heikkoudet (Strengths, Weaknesses) sekä

mahdollisuudet ja uhkat (Opportunities, Threats) markkinoilla (Kotler 2003, 102).

Seuraava kuvio 2 osoittaa selkeästi, mistä SWOT-analyysi koostuu:

	VAHVUUDET Yrityksen omassa toiminnassa	HEIKKOUEDET Yrityksen omassa toiminnassa
NYKYTILANNE	<p>Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.</p> <p>Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu.</p> <p>Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaa olennaiseen menestystekijään.</p>	<p>Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.</p>
	MAHDOLLISUUDET Yrityksen toimintaympäristössä	UHAT Yrityksen toimintaympäristössä
NÄKYMÄT	<p>Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muutos antavat. Jokainen alan epäjatkuvuuskohta tarjoaa yritykselle selvän painostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua.</p>	<p>Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.</p>

KUVIO 2. SWOT-analyysi (Pitkämäki 2001, 79)

Kuviosta 2 voidaan nähdä, että analyysin vahvuudet ja heikkoudet etsitään yrityksen nykyisestä sisäisestä tilasta ja mahdollisuudet sekä uhkat puolestaan haetaan tulevaisuuden ympäristöstä. Erityisiä vahvuuksia yritykselle ovat sen kilpailuedut, joita ovat asiat, joissa yritys menestyy kilpailijoitaan paremmin. Heikkouksia ovat puolestaan menestymisen edellytykset, jotka ovat nykytilanteessa mahdollisia, mutta kilpailijat hallitsevat ne paremmin. Mahdollisuuksia sekä uhkia yritykselle ovat toimialan ympäristössä tapahtuvat positiiviset sekä negatiiviset muutokset. Tällaisia voivat olla esimerkiksi arvonlisäverotuksen laskeminen tai nouseminen sekä lama.

Yritys voi analyysin pohjalta muodostaa suunnitelman, jonka avulla se korjaa heikkoudet ja varautuu uhkiin sekä hyödyntää mahdollisuudet. SWOT-analyysi

on erityisen hyödyllinen tilanteessa, jossa analyysi halutaan suorittaa mahdollisimman nopeasti tai kilpailijaa halutaan tarkastella yleisellä tasolla. Valmiina SWOT-analyysi antaa hyvän vertailukuvan omasta yrityksestä kilpailijaan nähden, ottaen huomioon niin menneisyyden pääkohdat kuin tulevaisuuden mahdolliset toimenpiteet. (Kahaner 1996, 98–99.)

2.3.5 Reaktioprofiili

Kilpailija-analyysin tavoitteena on määrittää kilpailijan reaktioprofiili, kilpailijan kokonaiskuva, joka kertoo kilpailijan todennäköisestä reagoinnista kilpailuun ja sen muutoksiin (Hooley & Saunders 1993, 126). Kuvio 3 esittää, kuinka aiemmin tutkitut kilpailija-analyysin osa-alueet yhdessä muodostavat kilpailijan reaktioprofiilin:



KUVIO 3. Porterin kilpailija-analyysimalli (Porter 1984, 73)

Reaktioprofiili voidaan muodostaa, kun kaikki kilpailija-analyysin osa-alueet on analysoitu, ja se voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan:

1. Hyökkäystoimenpiteet
2. Puolustusvalmius.

Hyökkäystoimenpiteet ennustamalla arvioidaan ne strategiset toimenpiteet, joissa kilpailija on mahdollisesti aloitteentekijänä. Tällöin on arvioitava kuinka tyytyväinen kilpailija on nykyiseen asemaansa, mitkä ovat todennäköiset toimenpiteet tulevaisuudessa ja kuinka vahvoja ne ovat. Puolustusvalmiuden arviointi tapahtuu analysoimalla kilpailijan haavoittuvuutta, sietokykyä muiden toimille sekä kykyä reagoimaan muiden yritysten toimiin. (Porter 1984, 94–96.)

Reaktioprofiilin tarkoituksena on koota kilpailija-analyysillä kerätyt tiedot ja selvittää kilpailijan käyttäytymistä. Reaktioprofiilin tarkoituksena on kertoa onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa, mitkä ovat kilpailijan seuraavat mahdolliset liikkeet tai strategian muutokset, ja mitkä ovat kilpailijan heikkoudet. (Hooley & Saunders 1993, 126–127.)

Onnistunut kilpailija-analyysin analyysin on oltava lyhyt tiivis paketti, joka vastaa yksinkertaisesti johdon asettamiin kysymyksiin. Sen on oltava ajan tasalla ja erittäin luotettava, jotta sitä voidaan käyttää päätöksen teon tukena. Suurin haaste kilpailija-analyysien tekemisessä on johtopäätösten tekeminen. Eri lähteistä hankitut tiedot on koottava yhteen, ja niiden pohjalta on muodostettava kokonaisnäkemys tilanteesta. (Kahaner 1996, 134.)

2.4 Kilpailuun vaikuttavat voimat

Tämän alaluvun tarkoituksena on selvittää, mitkä voimat vaikuttavat toimialan kilpailuun ja sen voimakkuuteen. Jotta toimialan kilpailuvoimakkuus voidaan selvittää, on kilpailijat ensin arvioitava erikseen, jonka jälkeen voidaan arvioida niiden yhteisvaikutus toimialan kilpailuvoimakkuuteen (Kamensky 2001, 139).

Michael Porter on tunnistanut viisi kilpailuvoimaa, jotka yhdessä vaikuttavat toimialan houkuttelevuuteen ja kannattavuuteen. Kuten kuvio 4 esittää, nämä viisi voimaa ovat uusien tulokkaiden uhka, ostajien vaikutusvalta, korvaavien tuotteiden uhka, toimittajien vaikutusvalta ja kilpailu nykyisten yritysten kesken:



KUVIO 4. Toimialan viisi kilpailuvoimaa (Porter 1984, 24)

Kilpailustrategian päämääränä on löytää sellainen asema kilpailussa, että yritys voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan ja vaikuttaa niihin omaksi hyödykseen. Viisi kilpailuvoimaa -mallin etu on, että se pakottaa yrityksen tarkkailemaan alaa laajemmasta näkökulmasta kuin normaalisti, ja antaa uusia näkökulmia alan kilpailuympäristöstä. (Faulkner & Bowman 1995, 39; Porter 1984, 24.) Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan jokaista kilpailuvoimaa erikseen.

Alalla olevat kilpailijat ovat yksi kilpailuvoimista. Ala ei ole houkutteleva, jos sillä on jo paljon vahvoja ja aggressiivisia kilpailijoita, jotka aktiivisesti kilpailevat keskenään esimerkiksi hinnalla, mainonnalla ja tuotelanseerauksilla ja tekevät kilpailemisen kalliiksi (Kotler 2003, 242). Asiakkaiden kannalta tämä on luonnollisesti toivottavaa, mutta yritysten kannalta se vähentää toimialan houkuttelevuutta. Seuraavia piirteitä esiintyy toimialoilla, joilla on voimakasta kilpailua:

- **Alalla on paljon kilpailijoita.** Kilpailu kiristyy, koska yritysten on kilpailtava samoista asiakkaista useampien yritysten kanssa. Kilpailu on erityisen kireä etenkin silloin, kun kilpailijat ovat erittäin sitoutuneita tai tilanteessa, jossa kilpailijat ovat samankokoisia, jolloin niillä on taipumus taistella keskenään. (Aaker 2001, 82;)
- **Markkinakasvu on hidasta tai laskussa.** Niin kutsutuilla kypsillä markkinoilla yritykset joutuvat taistelemaan samoista markkinaosuuksista. Toisin sanoen uusia asiakkaita saadaan vain ”varastamalla” niitä kilpailijoilta. Tällaisissa tilanteissa yritykset pyrkivät lisäämään myyntiään esimerkiksi alentamalla hintojaan, joka johtaa kilpailun kiristymiseen. (Porter’s Five Forces 2007.)
- **Kiinteät kulut alalla ovat korkeat.** Mikäli alan kulurakenne koostuu pääasiassa kiinteistä kuluista, joutuvat yritykset tuottamaan suuria määriä saavuttaakseen pienet yksikköhinnat. Mikäli kysyntä laskee, joutuvat yrityksen alentamaan hintojaan sekä keksimään muita keinoja myynnin lisäämiseksi. Kaikkien kilpailevien yritysten myydessä suuria määriä tuotteita kilpailu luonnollisesti kiristyy. Samankaltaisia merkkejä on aloilla, joiden tuotteet ovat herkästi pilaantuvia. (Bowman 1998, 76; Faulkner & Bowmann 1995, 41.)
- **Tuotteet ovat samankaltaisia.** Tällöin myytävät tuotteet eivät erottaudu toisistaan ja tärkeimmäksi ostokriteeriksi muodostuu hinta. Hinnan ollessa tärkein ostokriteeri voidaan olettaa intensiivisen hintakilpailun vallitsevan alalla. (Porter’s Five Forces 2007.)

- **Ennakoimaton kilpailuasetelma.** Mikäli alan kilpailijat koostuvat erilaisista yrityksistä, on heidän käytöksensä vaikeammin ennustettavaa. (Bowman 1998, 76.)
- **Alalta poistumisen esteet ovat korkeat.** Tällaisen tilanteen aiheuttaa esimerkiksi erikoistunut kalusto juuri tietyn tuotteen valmistamiseksi, jolloin kaluston myyminen on vaikeaa. Tällöin yritykset ovat valmiita radikaaleimpiin kilpailutoimenpiteisiin pysyäkseen toimialalla, vaikka kannattavuus olisikin alhainen. (Porter's Five Forces 2007.)

Myös korvaavat tuotteet vaikuttavat toimialan houkuttelevuuteen. Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan eri toimialan tuotteita, jotka pystyvät tyydyttämään saman tarpeen kuin oman toimialan tuotteet. Korvaavien tuotteiden uhka on olemassa, mikäli muutos korvaavan tuotteen hinnassa vaikuttaa oman tuotteen myyntiin. Voidaan sanoa, että kaikki toimialat kärsivät korvaavien tuotteiden olemassa olosta. Mahdollisuudet suurempiin tuottoihin löytyvät kuitenkin aloilta, joissa korvaavien tuotteiden määrä on pieni. Etenkin tilanteissa, joissa asiakkaan tarpeen voi tyydyttää samaan hintaan muillakin keinolla, tuotteen vaihtaminen toiseen on helppoa ja edullista. Korvaavan tuotteen ollessa edullinen on uhka korvaavista tuotteista suuri. (Lahti 1988, 120; Lehmann & Winer 2002, 46, 50; Porter's Five Forces 2007.)

Seuraavana kilpailuvoimana ovat asiakkaat, eli ostajat, jotka ostavat tuotteita tai palveluita, joita kohteena oleva toimiala tuottaa. Ostajien vaikutusvallalla puolestaan tarkoitetaan vaikutusta, joka ostajilla on toimialaan. Yleisesti sanottuna ostajalla on vaikutusvaltaa, mikäli alalla on paljon tuottajia, mutta vain vähän ostajia. Todellisuudessa tällaisia tilanteita on vain harvoja. (Porter's Five Forces 2007.)

Ostajat kilpailevat painamalla hintoja alas, vaatimalla parempaa laatua tai enemmän palvelua sekä vertailemalla kilpailijoita. Ostajien suurella neuvotteluvoimalla on siis suuri vaikutus toimialan houkuttelevuuteen. (Porter 1984, 46.) Seuraavaksi esitellään tilanteita, joissa ostajan neuvotteluvoima on erityisen suuri:

- **Ostaja muodostaa suuren osan alan ostovoimasta tai ostajat ovat keskittyneitä.** Mitä suurempia volyymeja ostaja hankkii ja mitä suuremman osan yrityksen myynnistä osto muodostaa, sitä enemmän voimaa hänellä on. (Lehmann & Winer 2002, 48.)
- **Myyjäyrityksiä löytyy paljon,** jolloin ostaja voi uhata ostaa tuotteet toisesta yrityksestä (Porter's Five Forces 2007).
- **Tuote ei ole ostajalle tärkeä,** jolloin tuotteesta saatava hyöty on vähäinen ja asiakas voi päättää olla ostamatta sitä aiheuttamatta itselleen haittaa (Faulkner & Bowmann 1995, 44).
- **Ostaja voi valita monista samankaltaisista tuotteista.** Tällaisessa tilanteessa samankaltaisia tuotteita on paljon ja tuotteen vaihtaminen toiseen on helppoa. Useimmiten ostaja valitseekin edullisimman tuotteen. (Lehmann & Winer 2002, 48.)
- **Ostajalla on paljon tietoa ostettavasta sekä kilpailevista tuotteista.** Tällöin asiakas voi käyttää hyväkseen tietoja neuvottelutilanteessa. Tilanne pätee etenkin suurien ostoksien yhteydessä. Esimerkiksi autokaupassa ostajan, joka osoittaa tietämystä autoista, on paremmat mahdollisuudet neuvotella hinnasta pystyessään keskustelemaan asiantuntevasti. (Lehmann & Winer 2002, 48.)

Ostajien lisäksi toimittajat voivat myös vaikuttaa toimialan houkuttelevuuteen erityisen negatiivisesti ollessaan vaikutusvaltaisia. Yritykset tarvitsevat raaka-aineita, työvoimaa sekä muita tarvikkeita toimintansa varmistamiseksi. Tämän vuoksi yritykset ostavat niitä toimittajilta ja siirtyvät itse ostajan asemaan. Suuri vaikutusvalta antaa toimittajille mahdollisuuden määrittää haluamansa hinnat, toimituspäivät sekä muut ehdot. (Lehmann & Winer 2002, 49; Porter's Five Forces 2007.) Toimittajilla on paljon neuvotteluvoimaa seuraavien tilanteiden toteutuessa:

- **Toimittajat ovat keskittyneitä, jolloin alaa hallitsee vain muutama yritys.** Tällaisessa tilanteessa toimittajat pystyvät paremmin vaikuttamaan hintoihin, laatuun ja ehtoihin.

- **Toimitettavaa tuotetta ei voida korvata**, jolloin samanlaista tuotetta ei voi hankkia muilta toimittajilta. Tällöin asiakkaalla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin ostaa tuote saadakseen sen tuottaman hyödyn.
- **Toimitettava tuote on differoitu**. Myös tällaisessa tilanteessa kyseinen toimittaja voi olla ainoa tuotteen toimittaja, eikä vaihtoehtoista toimittajaa löydy
- **Tarjonta on rajoitettu**. Mikäli tuotteen tarjontaa on rajoitettu, johtaa se korkeaan hintaan. Rajoituksia tarjonnalle voi asettaa esimerkiksi valtio. (Lehmann & Winer 2002, 49.)

Ainoastaan alalla jo kilpailevat yritykset eivät muodosta uhkaa yrityksille, vaan myös uhka uusista alalle tulevista kilpailijoista on otettava huomioon. Uudet tulokkaat haluavat vallata markkinaosuuksia ja tuovat alalle uutta kapasiteettia ja resursseja, jotka kiristävät kilpailua. (Sammon 1984, 161.) Uusien tulokkaiden uhkan ollessa suuri alan houkuttelevuus luonnollisesti vähenee.

Useimmiten päätös alalle tulemisesta muodostetaan sen mukaan, kuinka hyvin voidaan olettaa saatavan voittoja ja kuinka paljon liiketoiminnan aloittamisen kustannukset ovat. Kustannuksia tulee muun muassa liiketiloista, tarvikkeista sekä muista toiminnan aloittamiseen menevistä kuluista. Tämän lisäksi kuluja syntyy kilpailuedun muodostamisesta, jolla asiakkaita houkuttellaan yrityksen asiakkaiksi. (Sammon 1984, 161.)

Alan houkuttelevuuteen vaikuttaa myös, kuinka helppoa toiminnan aloittaminen ja lopettaminen on. Tilanne, jossa uusien yritysten on vaikea aloittaa toimintaansa, eikä alalle pääse paljon kilpailijoita, tekee alasta vähemmän houkuttelevan.

Kilpailun kannalta ideaalitalanne on sellainen, jossa uusien yritysten on vaikea aloittaa toimintansa, mutta huonoa tulosta tekevien yritysten on kuitenkin helppo lopettaa toimintansa. Tällöin ne eivät ole pakotettuja sinnittelemään alalla, ja huonontamaan samalla muiden yritysten mahdollisuuksia. (Kotler 2003, 242) Porterin viiden voiman mallia käyttämällä voidaan tutkia kilpailuympäristöön vaikuttavat voimat. Sitä käytettäessä on otettava huomioon, kuinka olennainen kyseinen kohta on alalle, jotta kiinnitetään huomiota alalle olennaisiin asioihin. (Bowman 1998, 84.)

Lehmann & Winer (1988, 48) lisäävät Porterin kilpailuvoimat -malliin vielä yhden kohdan, toimialan kapasiteetin ja houkuttelevuuden. Seuraavaksi esiteltävä taulukko esittelee tekijöitä, jotka vaikuttavat toimialan houkuttelevuuteen:

TAULUKKO 1. Toimialan houkuttelevuus (Lehmann & Winer 2002, 51)

	Houkuttelevuus	
	<i>Korkea</i>	<i>Matala</i>
<i>Markkinatekijät</i>		
Markkinoiden koko	Suuri	Pieni
Kasvuvauhti	Nopea	Hidas
Elinkaaren vaihe	Varhainen	Myöhäinen
Syklisyys	Alhainen	Korkea
Sesonkiluonteisuus	Alhainen	Korkea
Markkinointikustannukset	Alhainen	Korkea
Voitot	Korkea	Alhainen
Financial ratio	Korkea	Alhainen
<i>Kilpailutekijät</i>		
Keskittyneisyys	Alhainen	Korkea
Ostajien neuvotteluvoima	Alhainen	Korkea
Toimittajien neuvotteluvoima	Alhainen	Korkea
Kilpailu	Alhainen	Korkea
Substituuttien uhka	Alhainen	Korkea
Kapasiteetin käyttöaste	Korkea	Alhainen
Uusien tulokkaiden uhka	Alhainen	Korkea

Lehmann & Winerin kehittämä toimialan houkuttelevuus -taulukko osoittaa selkeästi, miten eri tekijät vaikuttavat toimialan houkuttelevuuteen. Se antaa eri näkökulmia, joita tutkimalla saadaan kokonaisnäkemys alan houkuttelevuudesta. Näiden tutkittujen tekijöiden pohjalta voidaan helposti muodostaa päätös siitä, kuinka kannattava toimiala on. Tiivistettynä taulukko 1 osoittaa, että toimiala on erityisen houkutteleva, mikäli siinä toimii vähän kilpailijoita, se on suuri, kasvava ja tuottoisa.

Porterin kehittämän toimialan viisi kilpailuvoimaa -mallin mukaan kilpailija-analyysin merkitys korostuu, mitä voimakkaampaa kilpailu on. Kilpailija-analyysia suorittaessa on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon sen soveltuvuus toimialalle sekä yritykselle. Hajautuneilla toimialoilla, joilla toimijoita on paljon ja ne ovat erilaisia, ei kilpailustrategialla ole välttämättä merkitystä. (Faulkner & Bowman 1995, 49.)

Kilpailija-analyysi merkitys riippuu alasta ja sen rakenteesta. Viiden voiman mallin mukaan voidaan sanoa, että mitä vahvempaa kilpailu on, sitä enemmän analyysin merkitys korostuu. Aloilla, jotka ovat sirpaloituneita, ei kilpailija-analyysin merkitys ole niin merkittävä. Esimerkiksi kampaamoalalla on paljon pieniä toimijoita, jotka usein tarjoavat erilaisia palveluita kohtuulliseen hintaan. Keskittyneillä aloilla kilpailija-analyysin merkitys on suurempi, sillä kilpailua käydään usein suurien yritysten kesken, joilla on erilaistettuja tuotteita ja vahvat brändit.

2.5 Kilpailuedun saavuttaminen

Yritys voi saavuttaa kilpailuedun seuraamalla kilpailijoitaan. Kilpailija-analyysin avulla voidaan selvittää kilpailevien yritysten ominaisuudet, jotka tunnistamalla yritys voi etsiä itselleen kilpailuedun, jolla kilpailla markkinoilla.

Kilpailuetu on kohdeasiakkaan arvostama ylivoimaisuus, joka voidaan saavuttaa tarjoamalla asiakkaalle lisäarvoa, jota muut kilpailijat eivät tarjoa. Perinteinen esimerkki kilpailuedusta on edullisemmat hinnat, joita asiakas monesti arvostaa.

Korkeampia hintoja käytettäessä on ne pystyttävä perustelemaan asiakkaalle. Tällöin ne voidaan oikeuttaa tarjoamalla asiakkaille lisähyötyä, jota muualta ei ole saatavilla. Kilpailuedun on oltava liiketaloudellisesti toteutettavissa ja markkinoille uskottavasti realisoitavissa. (Rope 2005, 96.)

Kilpailuetu ei voi olla ylivoimaisuus, joka on kohderyhmälle merkityksetön. Käytännössä tämä tarkoittaa, etteivät tuotteen toimintaominaisuudet, jotka ovat asiakkaalle merkityksettömiä, muodosta kilpailuetua. Kilpailuetua etsittäessä kohderyhmän tarkka määrittäminen on äärimmäisen tärkeää, sillä eri asiakkaat arvostavat eri asioita. (Rope 2005, 96–97.) Mikäli yrityksen kohderyhmänä ovat esimerkiksi vanhukset, on erittäin tärkeää miettiä heidän arvostamia asioita ja siten pyrkiä löytämään kilpailuetu.

Jotta yritys voi saada kilpailuedun, on sen aikaansaatava jokin kohderyhmän arvostama seikka, johon kilpailevat yritykset eivät pysty. Kilpailuetu ei ole itsestään olemassa vaan se tehdään määrätietoisella työllä, joka saattaa aiheuttaa erilaisia kustannuksia. Kilpailuedun on myös oltava uskottava ja se on saatava kuluttajien tietoisuuteen; kohderyhmän on uskottava, että tuotteella on kyseinen ominaisuus, johon kilpailuetu perustuu, ja siitä on viestittävä markkinoille. Kilpailuetu on olemassa vasta, kun se on tuotu uskottavasti kuluttajien tietoisuuteen, jolloin siitä voidaan sanoa olevan hyötyä yritykselle. (Rope 2005, 97–99.)

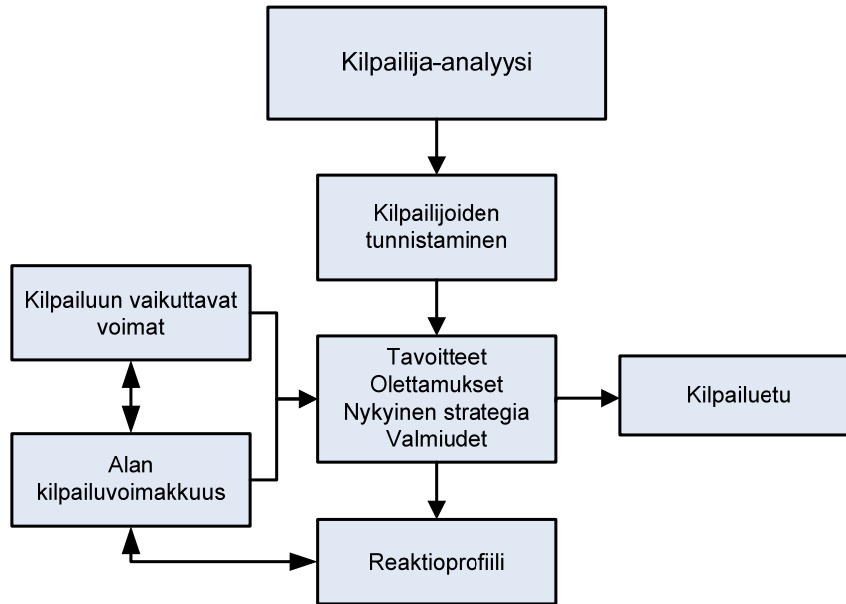
Porter on tunnistanut kolme keinoa, joiden avulla yritys voi saavuttaa kilpailuedun. Nämä ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen (differointi) ja keskittyminen (fokusointi). Näiden kilpailustrategioiden pääajatuksena on tarjota asiakkaille mitä he haluavat tai tarvitsevat, mutta paremmin tai tehokkaammin kuin kilpailijat. On suositeltavaa, että näistä kilpailustrategioista valitaan vain yksi, jota noudatetaan, sillä useamman noudattaminen samanaikaisesti on vaikeaa. (Porter, 1987, 58; Johnson, Scholes & Whittington 2005, 242.)

Kustannusjohtajuuden perusideana on pyrkiä toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti, jolloin palveluita voidaan tarjota asiakkaille halvemmalla kuin muut kilpailijat ja voidaan saavuttaa automaattisesti kilpailuetu.

Saavuttaakseen kustannusjohtajuuden on yrityksen karsittava kaikki ylimääräiset kulut toiminnassaan. Differoinnilla puolestaan pyritään erilaistamaan tuote muista markkinoilla olevista tuotteista. Tällöin asiakkaan on koettava tuote erilaiseksi kuin kilpailevat tuotteet, ja hänen on oltava valmis maksamaan siitä enemmän kuin markkinoiden halvemmissa tuotteista. Keskittämisessä yritys puolestaan keskittyy tiettyyn asiakasryhmään tai segmenttiin, jota pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. (Porter 1987, 58–61; Generic Strategies – Michael Porter 2007.)

2.6 Teoreettinen viitekehys

Seuraava kuvio esittää tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehksen:



KUVIO 5. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Kilpailija-analyysi alkaa kilpailijoiden tunnistamisesta. Tämän jälkeen kilpailijoista valitaan omaa liiketoimintaa uhkaavat, joita analysoidaan tarkemmin tutkimalla heidän tavoitteensa, olettamuksensa, nykyinen strategiansa ja valmiudet. Analysoimalla nämä osa-alueet voidaan muodostaa kuva kilpailijan reaktioprofiilista, joka auttaa tunnistamaan kilpailijan tulevat toimet. Tuntemalla kilpailijat voidaan muodostaa kilpailuetu, miettimällä miten oma toimintaa voidaan parantaa kilpailijaan nähden. Kilpailijoiden analysoinnissa on myös erittäin tärkeä tutkia alan kilpailuvoimakkuutta ja siihen vaikuttavia voimia, jotka myös vaikuttavat kilpailijoiden tämänhetkisiin sekä tuleviin toimiin. Näin voidaan varmistaa, että kaikki kilpailuun vaikuttavat tekijät on huomioitu.

3 CASE: MUNCCA SPORT CLUBIN KILPAILIJAKARTOITUS

Tämän opinnäytetyön empiirisen osan tarkoituksena on tunnistaa Muncca Sport Clubin kilpailijat, ja analysoida heistä uhkaavinta tarkemmin.

Kuntosaliharrastajille suunnatun teemahaastattelun avulla pyritään löytämään kuntosaliharrastajien arvostamat asiat, joita painotetaan vahvuuksien ja heikkouksien määrittämisessä kilpailija-analyysin tuloksissa. Tunnistamalla kilpailijan heikkoudet ja vahvuudet voidaan löytää Muncca Sport Clubille kilpailuetu, jolla kilpailla markkinoilla.

Ensimmäisenä esitellään toimeksiantajayritys Muncca Sport Club sekä sen toiminta-alue, Munkkiniemi Helsingissä. Lisäksi kerrotaan toimialasta, siinä tapahtuneista muutoksista ja tulevaisuuden suuntauksista, sillä alan laaja-alainen näkemys auttaa huomaamaan paremmin tärkeitä tietoja aineistoja tutkittaessa. Tämän jälkeen esitellään kuntosaliharrastajille suunnatun teemahaastattelujen tulokset, joiden tuloksia hyödynnetään kilpailija-analyysiä suoritettaessa.

Markkinoiden uhkaavimmasta kuntoseljusta suoritettava kilpailija-analyysi on pääasiassa suoritettu kirjoituspöytäanalyysinä. Analyysissa otetaan kuitenkin huomioon teemahaastattelulla selvitetty kuntosaliharrastajien arvostamat asiat, joita painotetaan tuloksissa. Tuloksissa on myös hyödynnetty osallistuvaa havainnointia, jonka avulla on selvitetty kuntosaliharrastajien arvostamien asioiden tilanne analysoitavalla kuntosalilla. Lopuksi esitellään johtopäätökset analyysistä saatujen tuloksien perusteella.

Tutkimuksen empiirisen osan aineiston keräys aloitettiin haastattelemalla vapaamuotoisesti toimeksiantajayrityksen omistajaa. Tämän jälkeen muodostettiin yleiskuva toimialasta, siinä tapahtuneista muutoksista sekä tulevaisuuden suuntauksista tutkimalla eri kenttätutkimuslähteitä.

3.1 Muncca Sport Clubin ja toimialan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Muncca Sport Club, on vuonna 1996 perustettu kuntosali, joka sijaitsee Helsingin Munkkiniemessä. Yritys on siirtynyt sen alkuperäisiltä omistajilta heidän lapsilleen, joiden omistuksessa yritys on jatkanut toimintaansa. Nykyisistä omistajista toinen pyörittää toimintaa ja saa apua myös äidiltään. Toinen omistaja on mukana vain osakkaana.

Muncca Sport Club työllistää täyspäiväisesti vain yhden henkilön, minkä vuoksi kilpailija-analyysin teettäminen opinnäytetyönä on luonnollinen ratkaisu. Tämän hetkisillä henkilöstöresursseilla sen teettäminen tai tekeminen itse ei olisi kannattavaa.

Yritys päätettiin perustaa Munkkiniemeen sopivien tilojen löydyttyä keskeiseltä paikalta. Muncca Sport Clubilla on käytettävissään yhteensä 100 m²:n tila, joka on yrityksen omistuksessa. Lisäksi yritys omistaa vieressä sijaitsevan liikehuoneiston, joka on tällä hetkellä vuokrattuna. Erilaisia kuntosalilaitteita löytyy noin 40.

Yrityksen kohderyhmänä ovat tavalliset Munkkiniemen asukkaat, joita pyritään tavoittamaan mainostamalla Munkan Seutu -paikallislehdessä kaksi kertaa vuodessa. Kuntosalista pyritään tekemään mahdollisimman helppo ja viihtyisä paikka arkiliikkujille tulla harjoittelemaan. Asiakkaista suurin osa, noin kaksi kolmasosaa, on 35–60-vuotiaita paikallisia miehiä.

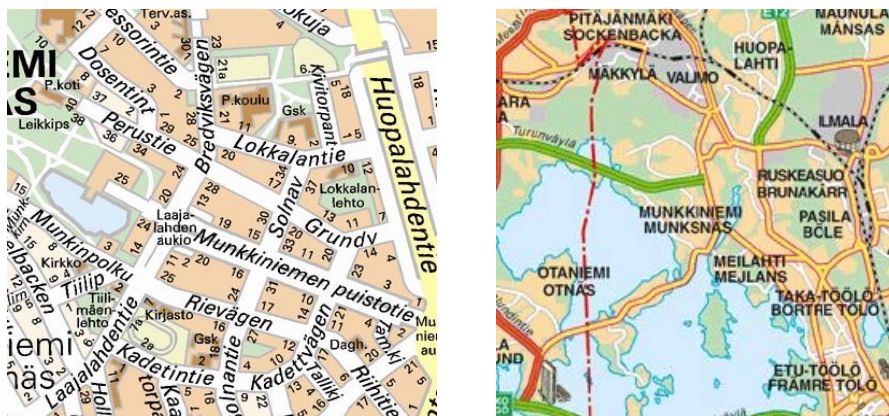
Muncca Sport Clubin asiakkaat ovat veloitettuja sitoutumaan Clubin jäseneksi voidakseen harjoitella kuntosalilla. Jäsenyyden saa maksamalla kulkukorttipantin sekä vähintään kertakäynnin. Muita kuluja jäsenyyteen ei liity. Clubin jäsenet voivat ostaa käyntikertoihin perustuvia kuntosalikortteja sekä kuukausikortteja, joista vain kuukausikortti on henkilökohtainen. Kuukausikorteissa sekä 10 käyntikerran korteissa on mahdollisuus valita myös edullisempi puolipäiväkortti, joka on voimassa klo 7.00–14.30 välisenä aikana, jolloin kuntosalilla on hiljaisempaa. Omistajat ovat valinneet kuukausi- ja kertamaksuperusteisen hinnoittelun, koska he kokevat sen olevan asiakasystävällisempää. Näin asiakkaat

voivat valita heille sopivat ajankohdat kuntosalilla käymiselle. Kesän hiljaisempia kuukausia pyritään vauhdittamaan käyttämällä edullisempia hintoja, joita mainostetaan paikallislehdessä.

Muncca Sport Club vuokraa tiloissaan olevaa huonetta hierojalle, joka toimii omana yrittäjänä Clubin tiloissa. Molemmat kokevat hyötyvänsä tästä järjestelystä, sillä hieroja saa kuntosalin kautta asiakkaita, ja samalla Muncca Sport Club laajentaa palveluvalikoimaansa ja saa vuokratuloja. Muita palveluita, kuten personal traineria, salille ei ole toistaiseksi harkittu.

Yrityksen perustajat pitävät vahvuuksinaan paikallisuutta: Munkkiniemessä eikä sen välittömässä läheisyydessä ole kilpailijoita samasta strategisesta ryhmästä, eivätkä omistajat koe yrityksen toiminnalla olevan uhkia. (Riihiranta 2006.)

Muncca Sport Club sijaitsee Helsingin Munkkiniemessä, johon Helsingin kaupungin 1.5.2005 (Helsinki alueittain 2006) julkaisemien tietojen mukaan kuuluu Vanha Munkkiniemi, Kuusisaari, Lehtisaari, Munkkivuori, Niemenmäki ja Talinranta. Alueita kutsutaan yhteisellä nimellä Munkkiniemen peruspiiri. Muncca Sport Clubin (Munkkiniementie 19) sekä Munkkiniemen sijainti voidaan havaita seuraavista kuvioista:



KUVIO 6. Muncca Sport Clubin sekä Munkkiniemen sijainnit (Kartta 2007)

Munkkiniemen peruspiirin alueella asuu noin 17 000 asukasta. Väestön keski-ään keskiarvo on 43 vuotta, mikä on noin kuusi vuotta kaupungin muita peruspiirejä korkeampi. Enemmistö, eli vajaat 32 prosenttia asukkaista, on 40–64-vuotiaita. Alueen ihmisistä jopa 34 prosenttia on korkeakoulun suorittaneita, mikä yltää lähes kaupungin maksimiin (36 %) ja on keskiarvoa (21 %) huomattavasti korkeampi. Työttömiä Munkkiniemen alueella on noin vajaat 6 prosenttia asukkaista, mikä on kaupungin keskiarvon (9 %) alapuolella. (Helsinki alueittain 2006.)

Munkkiniemen alueelta löytyy muun muassa kirjasto, kaksi leikkipuistoa, yhteensä 61 ha puistoa ja 83 ha metsää sekä jopa 32 ravintolaa ja kahvilaa. Lisäksi alueella on urheilukenttä ja 25 muunlaista sisäliikuntatilaa. (Helsinki alueittain 2006.) Tiedoista voidaan päätellä, että Munkkiniemen peruspiiri on elävää aluetta, josta löytyy paljon palveluita sekä vapaa-ajan vietteitä. Lisäksi väestö on keskimääräistä paremmin toimeentulevaa.

Kansallisen liikuntatutkimuksen 2005–2006 mukaan kuntosaliharjoittelu on eniten uusia harrastajia saanut laji. Tällä hetkellä harrastajia on 524 000, joista uusia harrastajia on vuosien 2001–2002 tietoihin verrattuna 165 000. Tämä tarkoittaa +46 prosentin muutosta. Harrastajamäärissä edelle yltävät vain perinteiset kävely, pyöräily, hiihto ja uinti. Tutkimuksen mukaan kuntosaliharjoittelulla on myös eniten potentiaalisia harrastajia, joten alan tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. (Kansallinen aikuisliikuntatutkimus 2005–2006.)

Liikuntatutkimuksen mukaan nuoret, etenkin opiskelijat, ovat Suomessa vanhoja innokkaampia harrastamaan kuntosaliharjoittelua. Samoin pääkaupunkilaiset, kun verrataan muun tyyppisillä paikkakunnilla asuviin. Vielä kymmenen vuotta sitten naiset olivat aktiivisempia kuntosaliharjoittelijoita, mutta nykyään ero naisten ja miesten välillä ei ole. Miehet harrastavat aktiivisemmin kuntosaliharjoittelua, kun taas naisia on siirtynyt ohjattujen liikuntapalveluiden käyttäjiksi, mitkä tapahtuvat usein kuntosaleilla, mutta eivät ole kuntosaliharjoittelua. Kehonrakennuksen harrastajamäärät ovat vähentyneet rajusti ja tämän päivän kuntosalikäyttäjät ovat arkiliikkuja. (Kansallinen aikuisliikuntatutkimus 2005–2006.)

Tänä päivänä enemmän kuin joka toisella kuntosalilla on tilat aerobicille ja muulle musiikkiliikunnalle, mikä tarkoittaa, että erityistilat osana kuntosaleja ovat yleistyneet. Tulevaisuudessa enemmistö kuntosaleista tulee kuitenkin panostamaan kuntosaliharjoittelutilojen ja välineiden parantamiseen, sillä kuntosaliharjoittelun koetaan olevan kysytyin palvelu. (Kuntosalibarometri 2003.)

Kuten aiemmin mainittiin, nuoret ovat vanhoja ahkerampia harjoittelemaan kuntosaleilla. Tästä huolimatta 30–40-vuotiaiden ilmoitetaan olevan salien suurin asiakasryhmä. Lisäksi maamme kuntosaleilla on ryhdytty satsaamaan senioriasiakkaisiin väestön ikääntymisen takia. Erikoislaitteiden sijaan on ryhdytty investoimaan perinteisiin lihaskuntolaitteisiin, viihtyvyyteen sekä palveluhenkiseen ja ammattitaitoiseen henkilökuntaan, mitä kyseinen kohderyhmä arvostaa. (Kuntosalibarometri 2003.)

Merkittävimiksi kuntosalitoimintaa uhkaaviksi tekijöiksi Suomen kuntosaliryrittäjät ovat nimenneet kohtuuhintaisten toimitilojen puutteen, arvonlisäverotuksen, kunnan kilpailun kuntopalvelujen järjestäjänä sekä hintojen polkemisen. Lisäksi uhkiksi koetaan ammattitaitoisten ohjaajien sekä vetäjien puute sekä samanlaisten palvelujen ylitarjonta alueella. Näistä uhkista huolimatta 66 prosenttia Suomen yksityisistä kuntosaleista uskoo liiketoiminnan kasvuun ja 35 prosenttia uskoo sen pysyvän ennallaan. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että mitä liiketaloudellisesti suuremmalla volyyymilla kuntosalia pyöritetään, sitä vakuuttuneempia ollaan liikevaihdon kasvusta. (Kuntosalibarometri 2003.)

Kuntosalibarometrin (2003) mukaan yrittäjävetoiset ja pientä liikevaihtoa pyörittävät salit uskovat enemmän edullisiin hintoihin kilpailukeinona. Suurta liikevaihtoa pyörittävät salit, ketjut, klubiperusteiset sekä pääkaupunkiseudulla toimivat salit luottavat puolestaan aktiiviseen markkinointiin.

3.2 Haastattelututkimus kuntosaliharrastajien arvostamista ominaisuuksista

Tutkimusta varten suoritettiin kvalitatiivinen haastattelu, jossa selvitettiin kuntosaliasiakkaiden arvostamia asioita. Tavoitteena oli selvittää ominaisuudet, joita kuntosaleilta toivotaan ja kuinka paljon ne vaikuttavat kuntosalin valintaan. Nämä selvittämällä voidaan löytää seikat, johon Muncca Sport Clubin on tulevaisuudessa panostettava.

3.2.1 Tutkimusmenetelmät

Teemahaastattelussa, eli niin kutsutussa puolistrukturoidussa haastattelussa, tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Tutkimuksen työväliseksi valittiin juuri kvalitatiivinen teemahaastattelu, koska haastattelun etenemisjärjestystä ei haluttu rajoittaa. Kysymysten lomassa haluttiin kuulla haastateltavien spontaaneja mielipiteitä sekä kilpailijoista että toimialasta. Strukturoitua kaavaketta käytettäessä tämä ei olisi toteutunut.

Laadullisen tutkimuksen vahvuuksia ovat sen syvyys ja yksityiskohtaisuus sekä avoimuus ja ennalta-arvaamattomuus. Siinä pyritään välttämään vahvoja ennakkoletuksia ja hypoteeseja. Ongelmia laadullista tutkimusta suoritettaessa saattaa kuitenkin aiheuttaa vain muutamien tapauksien tutkiminen, jonka takia yleistäminen on vaikeaa. Lopputulokseen vaikuttavat myös tutkijan kyvyt ja ominaisuudet suorittaa tutkimus. (Vehkaperä 2003.)

Yksilöhaastattelut suoritettiin maaliskuun 2007 aikana, ja niihin osallistui viisi kuntosalipalveluiden aktiivista käyttäjää, jotka valittiin harkinnanvaraisesti. Haastatteluun osallistujat olivat iältään 27–55 -vuotiaita, ja heistä kolme oli miestä ja kaksi naista. Miehiä haastateltiin suhteessa enemmän, koska suurin osa kuntosalipalveluiden käyttäjistä on miehiä. Haastattelut olivat kestoltaan noin puoli tuntia, ja ne suoritettiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen.

Haastattelukysymykset valittiin sen perusteella, että niihin saatavista vastauksista saataisiin mahdollisimman paljon tietoa asiakkaiden arvostamista asioista kuntosalien toiminnassa. Kysymyksissä huomioitiin muun muassa kuntosalien hinnat, siisteys ja aukioloajat. Lisäksi yritettiin muodostaa kuva siitä, minkälaisia eroja asiakkaat kokevat olevan kuntosalien välillä, ja mitä ominaisuuksia on ideaalikuntosalilla. Haastattelujen tuloksia käytetään hyväksi kilpailijoita analysoitaessa, sillä etenkin asiakkaiden arvostamille asioille annetaan painoarvoa kilpailijan valmiuksia määritettäessä.

3.2.2 Tutkimustulokset

Teemahaastattelun tuloksista voidaan päätellä, että kuntosalipalveluita käytetään pääasiassa kunnan ylläpitämisen ja painonhallinnan apuna. Etenkin työelämässä olevien ihmisten on vaikea pitää kunnostaan huolta, koska harrastuksiin ei ole enää yhtä paljon aikaa kuin aiemmin, ja kuntosaliharjoittelu nähdään helppona ja tehokkaana kuntoilukeinona.

Mä rupesin käymään kuntosalilla työpaikan salilla, kun sinne pääsi ilmaseksi. Se on ihan hyvä keino pitää kuntoa yllä, kun on tota mahaakin alkanut kasvamaan. (Mies, 55 vuotta.)

Mä oon aina ollut aika liikunnallinen, mut kuntosalilla rupesin käymään entisen poikaystävän kautta. Muut harrastukset kun loppu, niin oli pakko keksiä joku toinen tapa kuntoilla edes vähän. Ja niinkin perinteistä kun se on, niin mä käyn kuntosalilla, että pysyis edes jonkinlaisessa kunnossa ja sais ehkä samalla vähän laihdutettuaikin. Ja sit se on kiva nähdä vähän tuloksiakin, kun on vähän aikaa siellä käyny. (Nainen, 27 vuotta)

Kuntosalipalveluita käytetään pääasiassa ennen tai jälkeen työpäivän. Iltaisin halutaan rentoutua, jonka takia kuntoilu halutaan suorittaa työpäivän yhteydessä. Tämän takia kuntosalin aukioloaikojen on oltava joustavat, jotta ne sopivat kaikkien asiakkaiden aikatauluihin. Monet haluavat kuntoilla heti aamuisin, jolloin on rauhallista.

No henkilökohtaisesti mä tykkäisin kuntoilla heti aamusta, mutta valitettavasti se ei nykyään käy töiden takia niin helposti. Pääasiassa mä kuitenkin käyn siellä työpäivän jälkeen, niin ei tarvii reissailla koko päivää. (Mies, 29 vuotta.)

Mä käytän kuntosalia aina ennen töihin menoa tai sit heti sen jälkeen. Mulla on niin pitkä matka kotiin, ettei ole mitään jälkeä käydä siellä muulloinkaan. Etenkin aamuisin on hyvä käydä, koska silloin ei oo paljon ihmisiä ja voi sitten koko loppupäiväks huoahtaa. (Nainen, 54 vuotta.)

Sijainti on yksi tärkeimmistä kuntosalin valintaan vaikuttavista tekijöistä; kuntosaliharrastajat pyrkivät löytämään kuntosalin, jonka saatavuus on mahdollisimman helppo. Etenkin lähellä kotia sijaitsevat kuntosalit koetaan sijainnin puolesta parhaiksi, sillä ne ovat kaikista helpoiten tavoitettavissa. Harrastajat kokevat, että lähellä kotia sijaitsevalle kuntosalille tulee lähdettyä helpommin ja samalla harjoittelukertojen määrä kasvaa. Myös työpaikan lähellä tai työmatkan varrella sijaitsevat kuntosalit ovat helposti tavoitettavissa.

Kaikista parastahan olis, et sali olis ihan kotinurkan takana, mutta valitettavasti se ei ainakaan tällä hetkellä ole mahdollista. Sen takia mä käyn työpaikan lähellä olevalla salilla, niin ei tarte ainakaan matkoihin laittaa paljoa aikaa. (Mies, 33 vuotta.)

Hinta vaikuttaa kuntosalin vähemmän kuin voitaisiin olettaa. Mikäli hinnoissa ei ole suuria eroja, ollaan erilaisista ominaisuuksista valmiita maksamaan. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa sijainti, siisteys ja palvelut. On kuitenkin otettava huomioon, että aktiiviset kuntosaliharrastajat ovat valmiita maksamaan erilaisista ominaisuuksista, mutta hinta saattaa olla syynä siihen, etteivät aloittelijat ryhdy lajin harrastajiksi.

Kyllähän se hinta nyt vähän vaikuttaa, etten mä ihan mitään älyttömiä maksais, mut jos mä löydän sellasen salin mis on hyvä käydä, niin ei se joku kympin ero missään tunnu. (Nainen, 27 vuotta)

Mä en mielelläni maksa isoja summia kuntosalista. Mun mielestä kuntoilla voi muutenkin tai tarvittaessa käyttää työpaikan tarjoamia tiloja. (Mies, 55 vuotta)

Kuntosalit panostavat nykyään muun muassa asiakaspalveluun. Se ei kuitenkaan ole tärkein valintakriteeri kuntosalia valittaessa. Asiakaspalvelu on tärkeää vain ensimmäisillä harjoittelukerroilla, jolloin tarvitaan apua laitteiden kanssa sekä ohjelman suunnittelussa. Mitä enemmän kokemusta kuntosaliharjoittelusta on, sitä vähemmän asiakaspalvelu merkitsee, koska kokemusta harjoittelusta kertyy lisää. Kuntosalien on siis syytä panostaa etenkin uusien asiakkaiden asiakaspalveluun, jotta nämä pääsevät harjoittelussa hyvään alkuun ja tuntevat olonsa tervetulleiksi. Tämän jälkeen asiakaspalvelun merkitys vähenee huomattavasti ja useimmiten rajoittuu vain tervehdyksiin.

Ensimmäisillä kerroilla, kun mä käytin kuntosalia oli se aika tärkeätä, et oli apua saatavilla aina kun sitä tarvitsi. Esim. paikkoja on aina uudessa paikassa vaikee löytää. Mut ei sitä jälkeenpäin kauheesti apua tartte. Parempi vaan, kun saa olla rauhassa. (Nainen, 27 vuotta.)

Onhan se tietty hyvä, et saa vastauksen, jos on jotain kysyttävää, mut asiakaspalvelua tarvii lähinnä vaan silloin, kun pitää varmistaa jotain pyhien aukioloaikoja tai muuta spesiaalia. (Mies, 33 vuotta)

Kuntosalitulojen puhtaus on tärkeää kuntosalia valittaessa, sillä likainen pukuhuone ja harjoittelutilat eivät ole viihtyisiä. Nimenomaan siisteydessä nähdään salien kesken suurimmat erot, ja etenkin suuremmilla saleilla on ongelmia pitää harjoittelutilat sekä pukuhuoneet siisteinä suurien käyttäjämäärien takia.

Mua inhottaa, kun pukkarit tai etenkin vessat on aika likaisia, ja sen takia mä yleensä yritänkin välttää vessassa käyntiä. Varsinkin täällä Helsingissä, missä salilla käy paljon enemmän porukkaa on välillä tosi likasta. (Nainen, 27 vuotta)

Haastattelun aikana ilmeni, että salin yleinen ilmapiiri koetaan tärkeäksi. Salilla soiva musiikki koetaan hyväksi lisäksi, kunhan se ei ole liian kovalla ja häiritse harjoittelua. Yllättävänä piirteenä haastatteluista kävi ilmi, että salin olemassa oleva asiakaskunta vaikuttaa salin valintaan. Liian ammattimainen harjoittelu koetaan ahdistavaksi niiden kävijöiden keskuudessa, jotka harjoittelevat

peruskunnon ylläpitämiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kuntosalilla käy paljon asiakkaita, jotka panostavat kuntosaliharjoitteluun normaalia enemmän.

Mä en kauheesti nauti siitä, et joutuu käymään salilla niitten kehonrakentajien kanssa. Niistä tulee jotenkin ahdistunut olo. Ne treenaa otsasuonet pullollaan, ja on jotenkin allöttäviä kaikkine lihaksineen. (Nainen, 27 vuotta)

Monipuoliset kuntosalilaitteet ovat puolestaan tärkeitä, jotta salilla voivat käydä sekä kokeneemmat kuntosaliasiakkaat että aloittelijat. Kokeneemmat kuntoilijat pitävät enemmän vapaista painoista, joilla voi paremmin harjoitella lihaskoordinaatiota. Aloittelijoiden on puolestaan helpompi aloittaa kuntosaliharjoittelu laitteilla, sillä niitä käyttämällä liikeradat pysyvät helpommin puhtaina.

Mitä mä oon huomannut on, et nykyään tosi monella salilla suurimman osan tiloista vie kaiken maailman laitteet, mitä juuri kukaan ei käytä, mutta sit perus penkkiä ja kyykkypaikkoja ei oo kun yhet. (Mies, 33 vuotta)

Haastatteluissa ilmenivät moneen kertaan samat asiat, joita asiakkaat arvostivat. Täydellinen kuntosalikäynti vaadi paljoa: siistit tilat, monipuoliset laitteet ja hyvä ilmapiiri yhdistettynä hyvään sijaintiin ovat hyvän kuntosalin tärkeimmät ominaisuudet. Tulokset eivät ole yllättäviä, mutta ne muistuttavat siitä, mihin kuntosalin on toiminnassaan panostettava.

3.3 Muncca Sport Clubin kilpailijoiden tunnistaminen ja analysointi

Muncca Sport Clubin kilpailijat sijaitsevat Munkkiniemen peruspiirin sekä Helsingin keskustan alueella. Kilpailijoiden määrittämisessä käytetään pohjana Kotlerin korvaavan tuotteen käsitteen laajentamiseen perustuvaa mallia, jossa kilpailijat jaetaan neljään ryhmään. Nämä ryhmät on esitelty tarkemmin kappaleessa 2.2. Tämän lisäksi kilpailijoita pyritään tunnistamaan myös asiakkaan näkökulmasta Aakerin (2001, 56) suosittelemalla tavalla, jotta kaikki

toimeksiantajayrityksen toimintaa uhkaavat kilpailijat huomioitaisiin tutkimuksessa.

Munkkiniemen perusalueella ei sijaitse Muncca Sport Clubin lisäksi muita saman koko- ja hintaluokan kuntosaleja. Lähimmät kuntosalit sijaitsevat muutaman kilometrin päästä Töölössä, jossa kuntosaleja on enemmän. Näitä kuntosaleja ei kuitenkaan keskitytä analysoimaan tässä tutkimuksessa, sillä niiden vaikutus Muncca Sport Clubin asiakasmäärään koetaan vähäiseksi.

Tarkasteltaessa kilpailijoita toimialan kilpailun mukaan lasketaan toimeksiantajan kilpailijoiksi kaikki kuntosalit, jotka myyvät palveluitaan samankaltaiseen hintaan. Munkkiniemessä sijaitsee kolme samankokoista fysioterapiaa harjoittavaa yritystä, joiden tiloista löytyy kuntosali. Nämä yritykset keskittyvät toiminnassaan erilaisiin hoitoihin sekä fysioterapiaan, jonka osana kuntosaliharjoittelu on. Kuntosalipalvelut eivät ole yritysten tärkein palvelu, jonka vuoksi niiden mainontakin keskittyy muihin palveluihin, kuten esimerkiksi kiinteytyshoitoihin ja jalkahoitoihin (MunkinSeutu 2007/3, 6; MunkinSeutu 2007/4, 1). Tämän vuoksi näitä yrityksiä ei huomioida tarkemmin tässä tutkimuksessa.

Nykyään monet yritykset haluavat panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin ja tarjoavat omissa tiloissaan kuntosaliharjoittelumahdollisuuksia. Etenkin suuremmissa yrityksissä kuntosalitiloihin voidaan panostaa paljon. Monet ihmiset käyttävät työnantajan tarjoamia harjoittelumahdollisuuksia hyväkseen, sillä ne ovat ilmaisia, ja niiden käyttäminen ennen tai jälkeen työpäivän on helppoa.

Useat yritykset tukevat henkilöstönsä liikuntaa muulla tavoin, mikäli heidän tiloissaan ei ole kuntosaliharjoittelumahdollisuuksia. Liikuntasetelien käyttö on tänä päivänä erittäin suosittua, jonka lisäksi monella suuremmalla yrityksellä on sopimus jonkin kuntosalin kanssa edullisista liikuntamahdollisuuksista. Nämä sopimukset lisäävät kilpailijoiden määrää ja laajentavat kilpailualueita.

Kolmannen tason kilpailijoita ovat kaikki liikunnan halun tyydyttävät tuotteet tai palvelut. Kuten Munkkiniemen perusalueen esittelystä kappaleessa 3.1 käy ilmi,

on Munkkiniemi eläväinen ja aktiivinen alue. Seurasaari sekä läheiset ulkoilualueet tarjoavat erittäin hyvät ja luonnonläheiset lenkkipolut, jotka ovat lähellä Helsingin keskustaa harvinaisia. Alueella on myös erinomaisia ja maisemallisia pyöräilyreittejä sekä urheilukenttä, jolla järjestetään lapsille ja nuorille suunnattuja urheiluharjoituksia. Meren läheisyys mahdollistaa harvinaisempienkin lajien, kuten melonnan harrastamisen. Lähellä sijaitsevassa Espoon Keilarannassa sijaitsee melontakeskus, josta myös talvisin vuokrataan retkiluisteluvälineitä. Monet suomalaiset kokevat ulkoilun olevan erittäin lähellä sydäntään, minkä vuoksi ulkona pyritään viettämään mahdollisimman paljon aikaa.

Yleisellä kilpailulla tarkoitetaan, että Muncca Sport Clubin kanssa kilpailevat kaikki vapaa-ajanvietteet. Harkitessaan kuntosalille lähtöä asiakkaat voivat valita jonkun muun toiminnon korvaamaan kuntosaliharjoittelun. Munkkiniemen alueella on paljon mahdollisuuksia eri aktiviteetteihin. Muun muassa lukuisat kahvilat, ravintolat sekä videovuokraamo houkuttelevat asukkaita pois kuntosalilta. Munkkiniemestä on myös erinomaiset kulkuyhteydet Helsingin keskustaan, jonne on matkaa vain vajaat kuusi kilometriä. Keskustan runsas aktiviteettivalikoima on myös otettava huomioon kilpailijoita määrittäessä. Helsinki on monipuolinen kulttuuritarjonta, ja erilaisia tapahtumia järjestetään jatkuvasti.

Muncca Sport Clubilla ei ole Munkkiniemen alueella suoranaista kilpailua. Alueella on kuitenkin erittäin hyvät ulkoilumahdollisuudet, jotka varmasti vaikuttavat kuntosalin kävijämääriin. Esimerkiksi keskustan alueella, jossa luonnonmukaisia ulkoilualueita on vähemmän, valitsevat asukkaat useammin sisätiloissa tapahtuvan liikunnan.

Yleisesti ottaen kaikki kilpailija-analysimallit suosittelivat tutkimaan tarkemmin kilpailijoita, jotka toimivat yrityksen kanssa samassa strategisessa ryhmässä. Analysoitavia yrityksiä valittaessa kuitenkin havaittiin, että pienyrityksistä ei ole saatavilla yhtä paljon tietoa kuin esimerkiksi suurista pörssiyrityksistä, joilla on tiedottamisvelvollisuus. Tässä opinnäytetyössä päädyttiin tutkimaan tarkemmin kilpailijaa, joka ei edusta samaa toimintamallia kuin Muncca Sport Club. Tähän

järjestelyyn päädyttiin, koska Munkkiniemen alueelta ei löydy muita saman toimintamallin kuntosaleja, ja keskustassa sijaitsevat laajemman palvelun kuntokeskukset koettiin pahemmaksi uhkaksi.

Suuret sekä ketjuuntuneet kuntokeskukset ovat uhka pienemmille saleille, sillä tarjoamalla laajan palveluvalikoiman ne pystyvät houkuttelemaan suuren määrän asiakkaita kauempaakin. Tilanteessa voidaan nähdä samankaltainen suuntaus kuin pienempien ruokakauppojen sekä suurmarkettien kilpailussa. Pienemmille kuntosaleille voi käydä samalla tavoin kuin pienille ruokakaupoille, jotka ovat joutuneet lopettamaan toimintansa suurien markettien houkutellessa asiakkaat laajoilla valikoimilla ja palveluilla. Asiakkaat ovat valmiita matkustamaan suuriin marketteihin kauempaakin saavuttaakseen laajat valikoimat. Toisaalta suurempien markettien etuna ovat myös halvemmat hinnat, jotka houkuttelevat asiakkaita. Kuntosialialalla suuremmat yritykset eivät usein pysty kilpailemaan hinnalla, vaan heidän on luotettava palveluihinsa kilpailukeinona.

Tässä opinnäytetyössä analysoitavaksi yritykseksi valittiin SATS -kuntoketju, jonka toimipisteistä tutustutaan osallistuvalla havainnoinnilla tarkemmin SATS Elieliin. Yritys valittiin pääasiassa sen sijainnin sekä suosion vuoksi. SATS Eliel sijaitsee Helsingin rautatieasemalla ja houkuttelee sijaintinsa puolesta asiakkaita kauempaakin, sillä monien työmatka kulkee keskustan kautta. Munkkiniemestä kulkee keskustaan useita linja-autoja sekä raitiovaunu, joilla matka-aika keskustaan on vajaat 20 minuuttia.

SATS on Norjassa 1995 perustettu kuntoketju, joka on levinnyt myös Ruotsiin, Tanskaan ja Suomeen ostamalla alan johtavia yrityksiä vuosien 1999–2003 aikana. Tällä hetkellä ketjulla on runsaat 140 yhteensä 30 paikkakunnalla, joka tekee siitä Pohjoismaiden johtavan kuntokeskusketjun. Suurin osa, eli noin 100 keskusta on omia, ja loppuja johdetaan franchise- tai lisenssiperusteisesti. SATSilla on lähes 200 000 jäsentä kokonaan omistamissaan keskuksissa ja runsaat 60 000 lisenssikeskuksissa. Työntekijöitä keskuksissa on noin 3700, ja lähes 123 miljoonan euron liikevaihto tekee SATSista Euroopan neljänneksi suurimman kuntoiluun keskittyvän yrityksen. (Tämä on SATS 2007.)

SATSin jäsenistä vain 55 prosenttia käyttää vähintään kerran viikossa myös kuntosalipalveluita. Ikäluokaltaan jäsenet ovat keskimäärin 26–45 –vuotiaita ja jopa 60–70 prosenttia jäsenistä on naisia. (Hanhinen 2006, 81.) Naisvoittoinen jäsenkanta johtuu varmasti siitä, että ketju tarjoaa kuntosalipalveluiden lisäksi myös ohjattua liikuntaa, joka on etenkin naisten keskuudessa erittäin suosittua.

Kilpailijan analysoinnissa sovelletaan Porterin kehittämää kilpailija-analyysimallia. Mallia päädyttiin käyttämään, koska se on hyvin tunnettu ja yleisesti hyväksytty. Analyysia suorittaessa on kuitenkin muistettava, että Porterin kilpailija-analyysimalli toimii vain yleisenä viitekehysenä, ja sitä on muokattu vastaamaan alaa ja toimeksiantajayrityksen tarpeita.

3.3.1 Tavoitteet

Kuten teoriaosassa todettiin, voidaan olettaa kaikkien yritysten tavoittelevan voittoa, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Tämän vuoksi voidaan olettaa SATS:n tavoittelevan liiketoiminnaltaan voittoa.

Suomen SATS teki vielä vuoden 2005 aikana 0,7 miljoonaa euroa liiketappiota, mutta vuoden 2004 aikana sen liikevaihto kasvoi 14 prosenttia 6,6 miljoonaan euroon. Tällä liikevaihdolla SATS meni Motivuksen ohi, ja on nyt Suomen suurin kuntoketju liikevaihdolla mitattuna. Koska SATS-kuntoketjun tulos on vielä tappiolla, on sen selkeänä tavoitteena ollut vuoden 2006 aikana päästä liiketuloksessaan nollatulokseen, ja myöhemmin vihdoin voitolle. (Hammarsten 2006, 14.)

SATSin vuoden 2007 tavoitteisiin lukeutuu myös uusien kuntokeskuksien avaaminen, sillä heidän nykyinen keskushallintonsa pystyisi vielä hyvin pyörittämään jopa neljää uutta keskusta. Koko konsernin tavoitteena on kasvaminen ja tuottavuuden parantaminen. Tämän lisäksi yritys pyrkii pidentämään jäsenyyksien kestoja, mihin pyritään viime vuosien aikana kehitetyn jäsenten tukemiseen ja säilyttämiseen keskittyvän ohjelman avulla. (SATS Annual Report 2005, 5; Hammarstein 2006, 14.)

SATSin tavoitteena on vahvistaa brändiään Suomessa, sillä toisin kuin muissa Pohjoismaissa, ketju ei ole täällä kovin tunnettu. Tunnettuuden lisäämiseen tähdätään lisäämällä mainontaa ja muita markkinointikeinoja. Tavoitteena on lisätä markkinointia etenkin yksittäisten Sats-keskusten ympäristössä, jotta voitaisiin kiinnittää alueilla asuvien sekä työssäkäyvien ihmisten huomio. (SATS Annual Report 2005, 17.)

Pauliina Hanhisen vuoden 2006 syksyllä laatima pro gradu -tutkielma asiakkuusmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä SATS-kuntokeskuksessa kertoo, että suurin syy SATS- jäsenyyden hankkimiseksi oli tuttavien suosittelu. Tämän lisäksi sijainti sekä mainokset saivat asiakkaat kiinnostumaan kuntokeskuksesta. (Hanhinen 2006, 81.) Tutkimukset tulokset vahvistavat, että mainontaa tullaan varmasti käyttämään uusien jäsenten hankinnassa. Tämän lisäksi voidaan olettaa, että myös vanhoja jäseniä hyödynnetään uusien jäsenten hankinnassa, sillä se oli yksi tehokkaimmista keinoista hankkia uusia jäseniä.

Ensisijaisessa asemassa kaikkien tavoitteiden täyttämiseksi SATS kokee olevan keskusten nykyisten sekä tulevien johtajien, joita pyritään kouluttamaan mahdollisimman paljon. SATSin tavoitteena on olla yritys, joka tarjoaa työntekijöillensä uusia mahdollisuuksia sekä haasteita. (SATS Annual Report 2005, 5.) Näillä keinoilla SATS pyrkii lisäämään tyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa. Lisäämällä tunnettuuttaan hyvänä työnantajana SATS voi herättää myös potentiaalisten asiakkaiden huomion ja parantaa mainettaan, joka on yksi suurimmista tavoitteista.

SATS-kuntokeskukset eivät menesty yhtä hyvin Suomessa kuin muissa Pohjoismaissa. Suomi on tällä hetkellä ainoa maa, jossa SATS tekee tappiota ja konsernin tavoite on muuttaa tämä. Suomi on SATSille uusin aluevaltaus, mikä selittää tappioita, mutta voidaan olettaa, että tarkoituksena on saada Suomen liiketoiminnasta yhtä kannattavaa kuin muissakin Pohjoismaissa.

Tiivistettynä voidaan sanoa, että SATS pyrkii runsaalla mainonnalla lisäämään tunnettuuttaan sekä jäsenmääräänsä Suomessa. Tämän lisäksi panostetaan uusien

kuntokeskuksien avaamiseen. Kaikilla näillä toimenpiteillä ketju pyrkii markkinajohtajuuden säilyttämiseen sekä voittoihin.

3.3.2 Olettamukset

SATS uskoo Suomen kuntoilumarkkinoiden tulevaisuuden olevan lupaava. Suomella on Läntisen Euroopan alhaisin kuntoiluaste ja vain alle kaksi prosenttia väestöstä kuntoilee kuntokeskuksissa. Suomalaiset kiinnittävät nykyään entistä enemmän huomiota väestön terveydentilan parantamiseen, jonka vuoksi kuntoketjulla on erinomaiset mahdollisuudet kiinnittää potentiaalisten asiakkaiden huomio ja markkinoida osaamistaan. Muun muassa näistä syistä SATS uskoo mahdollisuuksiensa Suomen markkinoilla olevan hyvät.

SATS on toteuttanut liiketoimintaansa Suomen lisäksi kolmessa muussa Pohjoismaassa, joissa tulokset ovat olleet huomattavasti Suomen tuloksia paremmat. Kulttuurierot eivät Pohjoismaissa ole kovin suuria, minkä takia SATSin johto uskoo Suomen potentiaaliin. SATSin kokemukset ketjun menestyksestä muissa Pohjoismaissa muokkaavat varmasti odotuksia Suomen markkinoista. Muissa Pohjoismaissa ihmiset kuntoilevat enemmän kuntokeskuksissa, eikä SATSin johto usko kulttuurierojen eri Pohjoismaiden välillä olevan kovin suuria.

Vuonna 2003 SATSin johto uskoi, että pääkaupunkiseudulla on runsaasti tilaa kilpailulle (Fakta 2003, 11). Nykyään kilpailua on kuitenkin paljon, ja monet Helsingin keskustassa toimivat yritykset toimivat tappiollisesti. SATS Finlandin entinen toimitusjohtaja ja nykyinen konsernin liiketoimintojen kehitysjohtajan Dag Leen Talouselämälle antama haastattelu kertoo hänen näkemyksestään Suomen kuntoilumarkkinoiden tilanteesta:

Eivät Suomen kuntoilumarkkinat ole yli-investoidut vaan hyvin kehittymättömät muihin Pohjoismaihin verrattuna. Alan tappiot johtuvat siitä, että business on huonosti hoidettua ja harrastelijoiden käsissä. (Hammarstein 2005, 55.)

Kommentti kertoo selkeästi siitä, että SATS:n johto uskoo omaan liiketoimintaansa, ja kokee olevansa kokeneempi sen hoitamisessa. Johto kokee kilpailevansa harrastelijoiden kanssa, jotka eivät osaa hoitaa liiketoimintaansa ja aiheuttavat samalla vaikeuksia koko alalle.

Vuosi 2005 oli SATS-konsernille liiketaloudellisesti hyvä. Tämän vuoksi konsernin johto on vakuuttunut, että vuoden 2005 menestys on merkki oikeasta strategiasta ja toimivasta businessmallista. (SATS Annual Report 2005, 5.) Tästä voidaan päätellä, että samaa strategiaa tullaan käyttämään myös tulevaisuudessa.

3.3.3 Nykyinen strategia

SATS:n strategiana on sitouttaa ihmiset keskuksen jäseniksi vuosijäsenyyksillä, joissa jäsenmaksu maksetaan useimmiten kuukausittain. Vuosijäsenyys on valittu, koska jäseninä asiakkaiden käyntikerrat lisääntyvät ja pitkäaikaisen liikunnan seurauksena tulokset ovat näkyvämpiä. Johto kokee tämän järjestelyn hyödyttävän sekä asiakasta että yritystä. Lopettamalla patkä- sekä kertalippujen myynnin, ja vaihtamalla ne vuosijäsenyyksiin on liiketoiminta myös helpommin ennustettavaa. SATS lupaa, että sen tilat ovat priimaluokkaa, ja useimmat keskuksat sijaitsevat juuri remontoitussa tai vastavalmistuneessa kiinteistössä. Tämä varmasti näkyy sen kuluissa, sillä kiinteistöstä johtuvat kulut ovat kuntokeskusten suurimpia kulueriä. (Fakta 2003, 11; Hammarstein 2005, 55.)

SATS haluaa olla lähellä sekä asiakkaiden työpaikkoja että koteja. Tämän vuoksi kuntokeskukset ovat sijoitettu ryhmiin, joissa keskuksat sijaitsevat lähellä toisiaan, jolloin jäsenillä on mahdollisuus kuntoilla sekä työpaikan että kodin lähellä. Pääkaupunkiseudulla valitettavasti lähellä koteja -tavoite ei vielä täyty tarpeeksi hyvin. Tällä hetkellä pääkaupunkiseudulla sijaitsee neljä SATS-kuntokeskusta, joista kolme Helsingissä (Eliel, Herttoniemi, Ruoholahti) ja yksi (Iso Omena) Espoossa. (Hammarstein 2006, 14; SATS Annual Report 2005.)

Liittymismaksu SATSiin on yhteensä 60 euroa, mutta usein on käynnissä kampanjoita, jotka lupaavat jäsenmaksun alennettuun hintaan tai jopa ilmaiseksi. Liittymismaksun lisäksi asiakas joutuu maksamaan kuukausimaksun, joka on SATS Eliel -kuntokeskuksessa 60 euroa kuukaudessa. Yhden keskuksen palveluihin oikeuttavan kortin lisäksi on mahdollisuus ostaa kalliimpia kortteja sen mukaan, kuinka monessa SATS-kuntokeskuksessa kortti toimii. Yhden keskuksen palvelut käsittävän kortin lisäksi on saatavilla kortteja, jotka toimivat kaikissa pääkaupungin SATS-keskuksissa, kaikissa Suomen SATS-keskuksissa tai jopa kaikissa saman ketjun kuntokeskuksissa ympäri Pohjoismaita. (SATS 2007.) Mahdollisuus kuntoilla muissakin kaupungeissa on varmasti hyödyllinen ihmisille, jotka matkustavat paljon esimerkiksi työn takia,

SATSin asiakkaista noin viidennes oli vuonna 2005 yritysasiakkaita ja keskus pyrkiikin tekemään yhteistyötä eri yritysten kanssa. Esimerkiksi VR on sitonut SATS Elielin kanssa yhteistyösopimuksen. (Hammarstein 2005, 55.)

Yrityssopimusten avulla SATS voi saavuttaa laajan asiakasmäärän helposti, ja työpaikan osallistuminen liikuntakuluihin helpottaa jäseneksi liittymistä.

3.3.4 Valmiudet

SATS on osa suurempaa liikeketjua, jonka päätulot tulevat muualta, joten sillä on suuremmat valmiudet toteuttaa suunnitelmansa. Kuten jo aiemmin mainittiin, on Suomen SATS tuottanut monta vuotta putkeen tappiota. Konsernilla ei kuitenkaan ole samanlaista painetta saada tulostaan voitolle pikaisesti, kuten pienemmällä yrityksellä, jonka toiminta riippuu sen tekemästä tuloksesta. Harva pienempi yrittäjä pystyy jatkamaan toimintaa, joka tuottaa tappiota useita vuosia peräkkäin.

Kilpailijan valmiuksien määrittämisessä käytetään hyväksi SWOT-analyysiä. SWOT-analyysiä käyttämällä voidaan helposti vertailla eroja hyvissä ja huonoissa puolissa SATSin ja Muncca Sport Clubin välillä. Määritettäessä hyviä ja huonoja

puolia kiinnitetään erityisesti huomiota asiakkaiden arvostamiin asioihin, joita tutkittiin aiemmin luvussa 3.2. Seuraavassa esitellään SATS Eliel -kuntokeskuksen SWOT-analyysi, jonka tulokset perustuvat osallistuvalla havainnoinnilla sekä kirjoituspöytäanalyysillä saatuihin tuloksiin:

	VAHVUUDET Yrityksen omassa toiminnassa	HEIKKOUEDET Yrityksen omassa toiminnassa
NYKYTILANNE	<ul style="list-style-type: none"> - Sijainti keskeisellä paikalla - Asiakaspalvelu - Tilat - Toimiminen ketjussa - Laadukkaat laitteet - Sponsorisopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Siisteys - Tilojen kallis vuokra - Parkkipaikkojen puute - Ruuhkat - Vähän vapaita painoja - Kallis jäsenyys
	MAHDOLLISUUDET Yrityksen toimintaympäristössä	UHAT Yrityksen toimintaympäristössä
NÄKYMÄT	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittyvät markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijat - Kilpailijoiden hintojen lasku - Kuntoketjujen lisääntyminen - Lama

KUVIO 7. SATS Eliel -kuntokeskuksen SWOT-analyysi

Yksi SATS:n suurimmista vahvuuksista on sen sijainti keskeisellä paikalla Helsingin keskustassa. Se on helposti tavoitettavissa hyvien liikenneyhteyksien varrella ja etenkin julkisilla liikennevälineillä matkansa kulkevat ihmiset tavoittavat paikan helposti. Ongelmia sijainti aiheuttaa kuitenkin autoilijoille. Mikäli asiakas haluaa saapua kuntosalille autolla, aiheuttaa parkkeeraus suuria ongelmia. Helsingin keskustassa auton parkkeeraus on kallista, ja parkkipaikkoja on vain rajoitetusti saatavilla.

SATS palvelee asiakkaitaan aktiivisesti. Jäsenyyden lunastaessaan uusi jäsen viedään tutustumiskierrokselle kuntosalin tiloihin. Tämän lisäksi hän saa maksutta

yksityisen tunnin, jonka aikana opastetaan laitteiden käytössä ja laaditaan harjoitteluohjelma, jota jäsen voi noudattaa. Tämän jälkeen asiakkaan on ostettava palveluita, mikäli haluaa harjoitella ohjaajan kanssa, mutta asiakasneuvontaa on saatavissa keskuksen aulasta aina sen ollessa auki.

SATSin tilat ja laitteet ovat uudet. Laitteet ovat laadukkaita ja etenkin lämmittelylaitteisiin on panostettu, jonka lisäksi salilla on tarjolla muita lihaskuntolaitteita sekä joitain vapaita painoja. Valitettavasti valtaosan kuntosalista vievät kuitenkin erilaiset laitteet, eikä vapaita painoja ole tarpeeksi. Miehet käyttävät kuntosalipalveluita enemmän kuin naiset ja he käyttävät harjoittelussaan vapaita painoja.

SATS toimii ketjussa, jonka vuoksi se saa enemmän näkyvyyttä kuin Muncca Sport Club. Konsernin tuki antaa tukea liiketoiminnan pyörittämisessä ja tuloksiin voidaan pyrkiä pitemmällä aikatahtimella kuin pienemmällä kuntosalilla.

SATSin vahvuudeksi voidaan mainita erilaiset sponsorisopimukset, joka ketjulla on esimerkiksi Herbina -kauneudenhoitosarjan kanssa. Herbina toimittaa Satsin pukuhuoneisiin shampoot, hoitoaineet, kosteusvoiteet sekä muut hiustenhoitotuotteet, joita asiakkaat voivat vapaasti käyttää. SATS ja Herbina hyödyntävät kekseliäästi toistensa tarjoaman hyödyn omalle liiketoiminnalle. Samalla kun SATS parantaa palveluitaan saa Herbina hyvää mainosta tuotteillaan. Muun muassa tällaiset pienet ominaisuudet yhdessä oikeuttavat kalliimpien hintojen käytön.

Heikkouksina SATSilla on puolestaan tilojen siisteys, jossa oli havainnointipäivänä parantamisen varaa. Suuremmalla kuntosalilla on enemmän vaikeuksia pitää tilat siisteinä, sillä kävijämäärät ovat suurempia. Tämän lisäksi pukuhuoneet ovat etenkin ohjattujen liikuntatuntien jälkeen erittäin ruuhkaisia ja vessaan sekä suihkuun saattaa joutua jonottamaan. Kiireisinä aikoina myös kuntosalin laitteet ruuhkautuvat ja jonottaminen on yleistä.

SATS sijaitsee erittäin keskeisellä paikalla Helsingin rautatieasemalla juuri remontoituissa tiloissa. Tilojen vuokra on suuri, joka osaltaan vaikuttaa

miinuksella olevaan tulokseen. Jäsenyyden hinnat ovat kalliita, ja monen mielestä ylihintaisia. Lisäksi Helsingin keskustassa toimii paljon muita kilpailijoita samalla toimintaperiaatteella, joten kilpailu on kovaa.

SATS-kuntoketjulla on tulevaisuudessa hyvät mahdollisuudet menestyä. Kuntoklubin jäsenyys ei ole vielä kovinkaan suosittua Suomessa muihin Pohjoismaihin verrattuna, mutta niiden suosio on jatkuvassa nousussa ja potentiaalisia asiakkaita löytyy paljon.

Uhkana SATS Elielin tulevaisuudelle on uudet sekä vanhat kilpailijat. Toiminta ei Helsingin keskustassa ole tällä hetkellä kovin kannattavaa, joten kilpailu on aggressiivista. Suurena uhkana onkin kilpailijoiden hintojen lasku. Vaikka hinta ei ole tärkein peruste kuntosalin valinnalle, on sillä kuitenkin vaikutusta mikäli saatavilla on useita samankaltaisia kuntosaleja samalla hinnalla.

3.4 Johtopäätökset

Viime vuosien aikana kuntosaliliikunta on kasvattanut suosiotaan merkittävästi, mutta markkinat eivät ole vielä kypsät, ja potentiaalisia asiakkaita löytyy vielä paljon. Kuntosaleja on yleisön kiinnostuksen vuoksi perustettu lisää, ja tällä hetkellä esimerkiksi Helsingin keskustassa toimii paljon kuntosaleja ja -keskuksia, jotka kilpailevat keskenään.

Kilpailu vaikuttaa yritysten toimintaan paljon, ja etenkin suuremmat kuntokeskukset panostavat huomattavasti markkinointiin, jolla pyritään herättämään potentiaalisten asiakkaiden huomio. Munkkiniemen alueella sijaitsevien kuntosalien välillä ei hinta- tai mainontakilpailua ole, sillä alueella sijaitsevat kuntosalit tai kuntosalipalveluita tarjoavat tahot eivät koe toisiaan uhkaksi, eivätkä näin koe tarvetta aggressiiviseen kilpailuun. Muncca Sport Clubin lisäksi alueella toimivat kuntosalipalveluiden tuottajien päätuotteina ovat muut kuin kuntosalipalvelut ja he keskittyvät enemmän niihin. Tämän vuoksi hinta ei muodostu tärkeimmäksi valintakriteeriksi, mikä vähentää kilpailua

Munkkiniemen alueella sijaitsevien yritysten kesken. Suurien kuntokeskuksien vaikutus ja mainonta ulottuu kuitenkin Munkkiniemeen saakka. Monien työpaikka on Helsingin keskustassa tai työmatka kulkee sen läpi. Potentiaaliset asiakkaat altistuvat mainonnalle esimerkiksi julkisissa liikennevälineissä sekä keskustassa liikkuaan. Muun muassa näistä syistä Muncca Sport Clubin on otettava keskustassa toimivat kuntokeskukset huomioon kilpailijoita määritettäessä.

Tällä hetkellä suomalaiset hyödyntävät kuntosaleja ja -keskuksia kuntonsa ylläpitämisessä vielä suhteellisen vähän muihin pohjoismaalaisiin verrattuna, ja uusien kuntokeskuksien tavoitteena on muuttaa tämä. Näihin tietoihin muun muassa SATS -kuntokeskus perustaa tulevat toimenpiteensä, joilla se pyrkii lisäämään jäseniensä määrää. Tavoitteena tällä klustereissa toimivalla yrityksellä on avata pelkästään vuoden 2007 aikana neljä uutta kuntokeskusta Suomeen. Voidaan olettaa, että uusia keskuksia avataan tulevaisuudessa myös Helsinkiin ja käytännössä tämä aiheuttaa potentiaalisen uhkan kaikille kuntosaleille, jotka toimivat Helsingin keskustan ulkopuolella. SATS:n strategiana on toimia lähellä ihmisten työpaikkoja sekä koteja. Tällä hetkellä SATS-kuntokeskuksia on Helsingin keskustassa ja sen läheisyydessä kolme, mutta yrityksen lähellä kotia -tavoite ei vielä täyty tarpeeksi hyvin. Voidaankin olettaa SATS:n avaavan uusia kuntokeskuksia Helsingin ydinkeskustan ulkopuolelle, jossa sen on helpompi tavoittaa ihmiset heidän kotoaan.

SATS on suhteellisen tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseensa, mutta tulevaisuudessa se pyrkii vahvistamaan asemaansa johtavana kuntoketjuna. Ketju uskoo omaan toimintastrategiaansa ja uskoo, että sillä on hyvät mahdollisuudet menestyä. Ketjun heikkona kohtana voidaan kuitenkin pitää sitä, että se aliarvioi kilpailijansa ja heidän kykynsä., sillä SATS:n johtajat pitävät muiden Helsingin keskustassa sijaitsevien kuntoketjujen johtajia epäpätevinä hoitamaan liiketoimintaansa.

Kilpailijoiden hintojen lasku tai aggressiivinen mainonta saa SATS:n luultavimmin reagoimaan kilpailuun. Keskukset eivät välttämättä ole valmiita pudottamaan hintojaan, mutta mainontaan he pystyvät panostamaan enemmän. Kilpailuun voidaan reagoida mainoskampanjoilla sekä lisäämällä jäsenien

aktiivisuutta uusien jäsenien rekrytoinnissa, joka on todettu tehokkaaksi tavaksi jäsenyyksien hankinnassa.

Seuraava kuvio esittelee Muncca Sport Clubin SWOT-analyysin, jonka tulokset perustuvat osallistuvaan havainnointiin. Analyysin avulla on helppo vertailla Muncca Sport Clubia sen kilpailijaan SATSiin:

	VAHVUUDET Yrityksen omassa toiminnassa	HEIKKOUEDET Yrityksen omassa toiminnassa
NYKYTILANNE	<ul style="list-style-type: none"> - Sijainti lähellä koteja - Rauhallinen ilmapiiri - Tilat omassa omistuksessa - Siisteys - Toimialueella vähän kilpailua 	<ul style="list-style-type: none"> - Kalliit hinnat - Liiketoiminnan ennustettavuus vaikeaa - Pienet tilat - Vähäinen mainonta
	MAHDOLLISUUDET Yrityksen toimintaympäristössä	UHAT Yrityksen toimintaympäristössä
NÄKYMÄT	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittyvät markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailun lisääntyminen - Lama

KUVIO 8. Muncca Sport Clubin SWOT-analyysi.

Muncca Sport Clubin vahvuutena on, että se sijaitsee lähellä asiakkaitaan. Heidän ei tarvitse matkustaa kauas päästäkseen kuntosalille, ja kuntoilu onnistuu helposti myös viikonloppuisin. Tunnelma pienellä kuntosalilla on rauhallisempi, ja tilojen siisteyttä on helpompi ylläpitää. Muncca Sport Club on ainoa alueella sijaitseva ja pelkästään kuntosaliharjoitteluun panostava yritys, eikä toimialueella ole paljoa kilpailua.

Muncca Sport Club omistaa omat tilansa sekä vieressä sijaitsevan liikehuoneiston, jonka vuoksi sen ei tarvitse huolehtia kalliista vuokrasta. Kuntosalialalla suurin

osa kuluista johtuu kiinteistä kuluista, ja suurimmat menoerät koostuvat liiketilan vuokrasta ja kuntosalilaitteista. Moni yritys maksaa kallista vuokraa toimitiloistaan, jonka vuoksi yrityksen on myytävä tietty määrä palveluitaan kattaakseen kulunsa. Nämä piirteet lisäävät kilpailua alalla olevien yritysten kesken.

Muncca Sport Club veloittaa kuukausikortista 51 euroa, joka maksaa melkein saman verran kuin keskustassa sijaitsevien kuntokeskusten kuukausimaksu. Esimerkiksi SATS:n yhden keskuksen palveluihin oikeuttava kuukausimaksu on Helsingissä 60 euroa. Monen asiakkaan mielestä hinnat ovat varmasti kalliit, vaikka kuntosaliharrastajat eivät pidäkään hintoja tärkeimpänä valintakriteerinä. Moni potentiaalinen kuntosaliharrastaja saattaa kuitenkin pitää hintoja kalliina ja valita muun kuntoiluvedon tai toisen kuntosalin. Aktiiviset kuntosaliharjoittelijat puolestaan saattavat valita suuremman kuntokeskuksen, jossa samalla hinnalla saa enemmän palveluita.

Muncca Sport Club myy asiakkailleen kuukausilippujen lisäksi kertalippuja. Nämä tekevät liiketoiminnasta vaikeammin ennustettavan, joten tammikuun jälkeen saattavat kävijämäärät laskea. Kesän hiljaisina kuukausina yritys mainostaa palveluitaan kahdesti paikallislehdessä lisätäkseen kävijämääriä.

Munkkiniemen alueella asuvalla potentiaalisella asiakkaalla on kuntosalia valittaessa kohtuullinen neuvotteluvoima, sillä kuntosalipalveluita tarjoavia tahoja on keskustan alueella paljon, mutta Munkkiniemen alueella vähän. Mikäli asiakas arvostaa kuntosalin läheisyyttä, jolloin Muncca Sport Club on yksi harvoista vaihtoehdoista, on hänen neuvotteluvoimansa pieni. Hänen neuvotteluvoimansa puolestaan kasvaa tilanteessa, jossa asiakas on valmis matkustamaan kauemmaksi saadakseen kuntosalipalveluita tai haluaa käydä kuntosalilla esimerkiksi työpaikkansa lähetyvillä.

Tilanteessa, jossa uusi SATS-kuntokeskus perustettaisiin Munkkiniemeen tai sen lähetyville, aiheuttaisi se uhkan myös Muncca Sport Clubille. Molemmat yritykset veloittavat palveluistaan suunnilleen saman verran, joten lähemmässä kilpailutilanteessa asiakas valitsisi varmasti SATS:n. Kuntosaliharrastajat eivät

pidä hintaa tärkeimpänä valintakriteerinä, joten 10 euron ero hinnassa ei ole paljon. Tämän vuoksi Muncca Sport Clubin on pyrittävä perustelemaan kalliimmat hinnat asiakkailleen.

Pelkästään kuntosalit ja -ketjut eivät kilpaile Muncca Sport Clubin kanssa, sillä kuntosaliharjoittelulle löytyy paljon korvaavia tuotteita, jotka pystyvät tyydyttämään saman tarpeen. Monet asiakkaat jotka liikkuvat hyvän olon vuoksi kokevat, että kaikki urheilu pystyy korvaamaan kuntosaliharjoittelun ja sen tarjoavan hyödyn. Asiakkaat voivat valita kotona tehtävän kuntopiirin tai muun urheilun, joka parantaa peruskuntoa. Lisäksi Munkkiniemen alueella on loistavat ulkoilumahdollisuudet, joita ihmiset voivat hyödyntää kunnan ylläpitämisessä kuntosalin sijaan. Asiakkaiden välillä on kuitenkin eroja ja toisille kuntosaliharjoittelu on erityisen tärkeää, eikä sitä voi korvata muilla toiminnoilla.

Munkkiniemen asukkaat ovat keskimääräistä varakkaampia ja keski-ikänsä 43-vuotiaita. Tämän vuoksi Muncca Sport Clubin on hyvä kohdistaa palvelunsa heille. Panostamalla helposti käytettäviin laitteisiin ja etenkin yleiseen viihtyvyyteen voidaan oikeuttaa kalliimmat hinnat. Yrityksen on pyrittävä muodostamaan kuntosalista munkkiniemeläisten oma kuntosali, jossa voidaan harjoitella tutussa ja viihtyisässä ilmapiirissä. Pienemmällä kuntosalilla kävijämäärät ovat pienempiä, eikä suuria ruuhkia synny yhtä helposti kuin suurilla kuntosaleilla. Samalla tilat on helpompi pitää siistinä ja idyllisenä. Muncca Sport Clubin on hyödynnettävä näitä kuntosaliharrastajien arvostamia piirteitä kilpailuedun saavuttamiseksi.

Toiminnan analysoinnin aikana huomattiin, että Muncca Sport Club ei mainosta toimintaansa kuin kahdesti vuodessa. Tavoittaakseen potentiaaliset kohderyhmän asiakkaat on Muncca Sport Clubin panostettava enemmän tunnettuuden lisäämiseen. Tällä hetkellä moni potentiaalinen asiakas ei välttämättä tunne kuntosalia, eikä näin osaa hyödyntää sen palveluita. Yrityksen on myös mahdotonta luoda kilpailuetua, jos sitä ei saada kuluttajien tietoisuuteen. Muncca Sport Clubin olisi syytä miettiä pienimuotoisen mainonnan lisäämistä, sillä monet potentiaaliset asiakkaat eivät välttämättä tunne yritystä vain kaksi kertaa

ilmestyvien lehti-ilmoitusten perusteella. Tunnettuuden lisääminen on tärkeää etenkin kilpailun lisääntyessä, jotta yrityksen kilpailuetua voidaan hyödyntää.

Kuten johtopäätöksistä voidaan huomata, on Muncca Sport Clubilla hyvät mahdollisuudet menestyksekkääseen toimintaan tulevaisuudessakin. Panostamalla kuntosaliasiakkaiden arvostamiin ominaisuuksiin ja tuomalla niitä julki, voidaan kilpailla menestyksekkäästi myös tulevaisuudessa.

4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten voidaan tunnistaa ja analysoida kilpailijat sekä löytää kilpailuetu. Tutkimusosassa tunnistettiin Muncca Sport Clubin kilpailijat, ja analysoitiin heistä uhkaavin. Tutkimalla kuntosaliharrastajien arvostamia asioita pyrittiin löytämään Muncca Sport Clubille kilpailuetu, jolla kilpailla markkinoilla.

Kilpailijoiden tunnistaminen on kilpailija-analyysin lähtökohta ja erittäin tärkeää yrityksen toiminnalle, jotta voidaan tunnistaa omien tuotteiden markkinoita uhkaavat kilpailijat. Eri mallit suosittelevat jakamaan kilpailijat pienempiin ryhmiin sen mukaan, miten samankaltainen yrityksen toimintamalli on. Lähemmän analysoinnin kohteeksi suositellaan niitä yrityksiä, jotka toimivat samassa strategisessa ryhmässä. Kilpailijoiden tunnistamisessa on kuitenkin otettava huomioon asiakkaiden kohtaamat vaihtoehdot, jotta huomataan kaikki todellisuudessa oman liiketoiminnan kanssa kilpailevat yritykset.

Kilpailijoiden tunnistamisen jälkeen on analysoitava kilpailijat erikseen. Kilpailijan toiminnasta selvitetään sen tavoitteet, olettamukset, nykyinen strategia sekä valmiudet. Näiden tietojen pohjalta voidaan muodostaa kilpailijan reaktioprofiili, joka kertoo kilpailijan mahdollisista tulevaisuuden toimista. Ennustamalla kilpailijoiden toimet voidaan varautua heidän liikkeisiinsä paremmin.

Tutkimuksen empiirisessä osassa suoritettujen teemahaastattelujen tulokset kertovat, että kuntosaliharrastajat arvostavat etenkin kuntosalin läheistä sijaintia, hyviä laitteita ja siisteyttä. Tulokset eivät ole yllättäviä, mutta ne muistuttavat alan toimijoita siitä, mihin toiminnassa on panostettava.

Teemahaastattelun lisäksi suoritettiin kilpailija-analyysi SATS -kuntoketjusta ja heidän toimipaikastaan SATS Eliel -kuntokeskuksesta. Kilpailija-analyysin tulokset kertovat, että ketjun tavoitteena on laajentaa toimintaansa, saavuttaa voittoja ja pitää markkinajohtajuutensa. Näihin tuloksiin pyritään lisäämällä

mainontaa ja tunnettuutta. SATSilla on hyvät mahdollisuudet saavuttaa tavoitteensa, mutta sillä on vielä haasteita kuntosaliharrastajien arvostamien asioiden saavuttamisessa. Sijainti SATS Eliel -kuntokeskuksella on hyvä, mutta siisteydessä on parantamisen varaa.

Saatujen tulosten perusteella voidaan suositella, että Muncca Sport Club panostaa tulevaisuudessa alueella asuviin keskimääräistä varakkaampiin keski-ikäisiin. Kuntoketjujen palveluista voidaan erottautua tarjoamalla yksilöllinen ja viihtyisä ilmapiiri, jossa paikalliset voivat kuntoilla.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

Aaker, David A. 2001. *Developing Business Strategies*. 6. painos. New York: John Wiley & Sons.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2000. *Markkinointi*. 3.-4. painos. Porvoo: WSOY.

Bowman, C. 1998. *Strategy in Practice*. Hertfordshire, Great Britain: Prentice Hall Europe.

Fakta. 2003. *Kuntoilun uusi aalto*. Syyskuu 2003, 11.

Faulkner, D. & Bowman, C. 1995. *The Essence of Competitive Strategy*. The Essence of Management Series. Hertfordshire, Great Britain: Prentice Hall International (UK) Limited.

FysioSporttis. 2007. *Mainos*. MunkinSeutu 2007/3, 6.

Hammarsten, H. 2006. *Sats – Motivus 1-1*. *Talouselämä* 20/2006, 14.

Hooley G. & Saunders J. 1993. *Competitive Positioning*. Wiltshire: Prentice Hall Europe.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*. 2005. 7th edition. Harlow, England: Prentice Hall.

Kahaner, L. 1996. *Competitive Intelligence: from black ops to boardrooms – how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*. New York: KANE Associates International, Inc. Simon & Schuster.

Kamensky, M. 2001. Strateginen johtaminen. 4. painos. Enterprise Adviser -kirjasarja nro 15. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. 6.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler, P. 1996. Principles of Marketing. London: Prentice Hall.

Kotler, P. 2003. Marketing Management. 11th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lahti, A. 1988. Strateginen yritysanalyysi. Ekonomia-sarja. Espoo: Weiling+Göös.

Lehmann, D. & Winer, R. 2002. Analysis for Marketing Planning. 5. painos. New York.

Olo Ok. 2007. Mainos. MunkinSeutu 2007/4, 1

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Ekonomia-sarja. Porvoo: WS Bookwell.

Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Strategia-sarja. 2. painos. Juva: WSOY.

Porter, M. 1987. Kilpailuetu – miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 2.painos.Juva: WSOY.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Rope, T., Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sammon, W. Kurland, M. & Spitalnic, R. 1984. Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing and Using Information. New York: John Wiley & Sons.

Wessman, T. 2002. Kilpailija-analyysi on strateginen työväline. Media Strategi 11/2002, 20–21.

Julkaisemattomat lähteet

Hanhinen, P. 2006. Asiakkuusmotivaatioon vaikuttavat tekijät Kuntokeskuksessa. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Suomen Kuntourheiluliiton Kuntosalibarometri. 2003.

Elektroniset lähteet

Competitor Analysis 2007. NetMBA [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.3.2007].
Saatavissa: <http://www.netmba.com/strategy/competitor-analysis/>

Generic Strategies – Michael Porter. 2007. Marketing Teacher [verkkojulkaisu].
[viitattu 4.4.2007]. Saatavissa:
http://marketingteacher.com/Lessons/lesson_generic_strategies.htm

Helsinki alueittain. 2006. Helsingin kaupungin tietokeskus [verkkojulkaisu].
[viitattu 20.12.2006]. Saatavissa:
http://www.hel2.fi/Tietokeskus/helsinki_alueittain_2005/202Munkkiniemi.pdf

Kartta. 2007. Helsingin kaupunki [verkkojulkaisu]. [viitattu 20.12.2006].
Saatavissa: <http://kartta.hel.fi/opas/main/?lang=fi>

Kansallinen aikuisliikuntatutkimus 2005–2006. [verkkojulkaisu]. Suomen Kuntourheiluliitto, Kunto ry [viitattu 20.10.2006]. Saatavissa: http://www.kunto.fi/uploads/media/Kansallinen_liikuntatutkimus_2005_2006_Aikuiset_taitettu.pdf

Koski, N. 2002. Markkinoinnin ulkoinen toimintaympäristö. Power Point. [viitattu 28.2.2007]. Saatavissa: http://www.uta.fi/~nk60628/markp020/MARKP020_luento4_verkko.ppt

Porter's five forces. 2007. QuickMBA [verkkojulkaisu]. [viitattu 7.1.2007]. Saatavissa: <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>

Tämä on SATS. 2007. SATS [verkkojulkaisu]. [viitattu 17.1.2007]. Saatavissa: <http://www.sats.fi/sats.htm>

SATS Holding AB, Annual Report. 2005. SATS [verkkojulkaisu]. [viitattu 17.1.2007]. Saatavissa: http://www.sats.fi/sats05_EN_final.pdf

Vehkaperä, M. 2003. Laadullinen tutkimus. Power Point. [viitattu 19.1.2007]. Saatavissa: http://www.jyu.fi/economics/ecampus/documents/vehkapera_laadullinen_021003.ppt

White, D. 1998. Competitive Intelligence. Julkaisussa Work Study [online]. Vol. 47, Num. 7, p. 248-250 [viitattu 5.4.2006]. Saatavissa Emerald Library – tietokannassa: <http://www.emerald-library.com>

Haastattelut

Riihiranta, T. 2006. Omistaja. Muncca Sport Club. Haastattelu 27.12.2006.

Kuntosaliharrastajien teemahaastattelut

Nainen 27 vuotta. 12.3.2007.

Mies 29 vuotta. 13.3.2007.

Mies 33 vuotta. 13.3.2007.

Nainen 54 vuotta. 22.3.2007.

Mies 55 vuotta. 22.3.2007.

LIITTEET

Liite 1

HAASTATELURUNKO

Kuntosaliharrastajien arvostamat asiat kuntosalien toiminnassa

Ikä:

Sukupuoli:

1. Miten olette innostuneet käyttämään kuntosalipalveluita ja mitä haette kuntosalilta?
2. Milloin käytätte kuntosalipalveluita?
3. Mitkä ovat kuntosalin tärkeimmät ominaisuudet ja miksi?
4. Kuinka paljon arvostatte asiakaspalvelua kuntosalilla?
5. Millaisia hyviä ja huonoja kokemuksia teillä on kuntosaleilta?
6. Minkälaisia eroja koette olevan eri kuntosalien välillä?
7. Mistä syistä olette valinneet nykyisen kuntosalinne? Mikä oli tärkein valintakriteeri?
8. Millainen on ”unelmasalinne”?
9. Millainen on ideaali kuntosalikäynti?
10. Onko kysymyksistä pois jäänyt jotain olennaista tai haluatteko vielä lisätä jotain?