

Maksamisen palvelut liikunta-alan yrityksessä - case Fysioline Fressi Oy

Kati Mikkonen

Opinnäytetyö
Liikunnan ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Liikunta-alan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
2016



Tekijä(t) Kati Mikkonen	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Maksamisen palvelut liikunta-alan yrityksessä - case Fysioline Fressi Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 71 + 7
<p>Liikunta-alaa voidaan pitää kasvualana ja eniten kasvua on tapahtunut yksityisten kuntokeskusten toimialalla. Liikunta-alan kasvuun on vaikuttanut mm. aikuisliikunnan suosion kasvu ja aikuisliikkujat ovatkin siirtyneet osittain seurojen ja kunnan liikuntapalveluiden piiristä yksityisten kuntokeskusten asiakkaiksi. Työntekijien tuki liikuntapalveluiden osalta on liikuntaseteleiden ja niihin rinnastettavien arvomaksuvälineiden muodossa kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana ja tällä nähdään myös olevan vaikutusta liikunta-alan kasvuun.</p> <p>Kuluttajat ostavat ydinpalveluiden ja -tuotteiden sijaan kokemuksia ja se yritys menestyy, joka osaa tuottaa asiakkaille miellyttäviä kokemuksia - asiakaskokemuksesta on tullut kilpailuetu. Maksamista ei enää nähdä irrallisena ostoprosessin päättävänä toimintona, vaan maksamisesta on tullut myös osa asiakaskokemusta. Maksamisen markkinat ovat murroksessa ja toimialalle on tullut uusia toimijoita. Maksamisen markkinoiden pirstaloituminen tuottaa valinnan vaikeuksia yritykselle valita valikoimaansa juuri oikeat ja riittävän kattavat maksamisen palvelut. Liikunta-alan yrityksen tulee lisäksi huomioida maksupalveluvalikoimassaan liikuntasetelit sekä niihin rinnastettavat arvomaksuvälineet.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan teorian kautta liikunta-alan kasvua, asiakaskokemusta sekä murroksessa olevia maksamisen markkinoita. Tutkimusmenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta, jossa on vahvana elementtinä kvantitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajayrityksen Fysioline Fressi Oy:n liikunta- ja hyvinvointikeskusten kanta-asiakkaiden tyytyväisyyttä maksamisen palveluihin ja osana tutkimusta on toteutettu asiakaskysely. Tutkimuksen on tarkoitus vastata kysymyksiin mikä on toimeksiantajayrityksen maksamisen konsepti nyt ja tulevaisuudessa ja tutkimuksen painopiste on asiakastytyväisyydessä. Tutkimuksessa tarkastellaan kuinka toimivilla maksamisen palveluilla mahdollistetaan hyvä asiakaskokemus ja poistetaan mahdolliset myynnin esteet. Tutkimuksesta rajataan yrityksen ostoprosessiin liittyvä maksaminen ulkopuolelle, painopiste on myyntiprosessissa.</p> <p>Tehdyn tutkimuksen perusteella voi todeta, että eri maksutapojen välillä on eroa asiakastytyväisyydessä ja maksamisen vaivattomuudella näyttää olevan suora vaikutus asiakastytyväisyyteen. Lisäksi on tunnistettu kehityskohteita ja selkeästi on havaittavissa, että puuttuvat maksamisen palvelut voivat olla myynnin este. Tutkimuksessa on kartoitettu ratkaisuvaihtoehtoja tunnistetuille kehityskohteille, jonka perusteella on muotoutunut näkemys tulevaisuuden maksamisen konseptista.</p>	
Asiasanat kuntokeskus, asiakaskokemus, maksaminen, asiakastytyväisyys	

Sisällys

1	Johdanto	4
2	Tutkimuksen sisältö.....	6
2.1	Tutkimusongelmat ja rajaukset.....	6
2.2	Tutkimuksen tavoitteet	7
2.3	Tutkimusmenetelmät.....	7
2.4	Tutkimuksen käsitteistö.....	9
2.5	Tutkimuksen vaiheet	11
2.5.1	Ongelman havaitseminen.....	12
2.5.2	Tiedonkeruu	13
2.5.3	Analysointityö ja toimenpide-ehdotukset	15
3	Fysioline Fressi Oy.....	15
3.1	Maksamisen palvelut Fysioline Fressissä.....	16
3.1.1	Fysioline Fressi Oy:n maksutavat.....	16
3.1.2	Asiakaskontaktit maksamisen palveluista.....	17
3.1.3	Maksamisen palveluiden kehitystarpeet	18
4	Liikunnan liiketoiminta-ala	19
4.1	Liikunta-ala on kasvuala.....	19
4.2	Kuntokeskukset.....	20
5	Asiakaskokemus	22
5.1	Asiakkaan aikakausi	23
5.2	Asiakaskokemus kilpailutekijänä	23
5.3	Asiakaskohtaamiset kosketuspistepolulla.....	24
5.4	Henkilökunnan merkitys asiakaskokemuksen luonnissa	27
6	Maksaminen ja liikuntapalvelut.....	28
6.1	Maksamisen nykytila.....	29
6.2	Maksaminen murroksessa	32
6.3	Liikuntasetelit ja muut arvomaksuvälineet	34
6.3.1	Verottajan ohjeistus liikuntaseteleistä ja niihin rinnastettavista arvomaksuvälineistä	35
6.3.2	Henkilöstöliikuntabarometri	36
7	Asiakaskysely ja tulokset.....	37
7.1	Asiakaskyselyn toteutus.....	37
7.2	Asiakaskyselyn tulokset	39
7.2.1	Kanta-asiakasmaksu.....	40

7.2.2	E-laskuvaltuutukset.....	43
7.2.3	Liikuntaseteleiden ja muiden arvomaksuvälineiden käyttö.....	44
7.2.4	Oheistuotteiden maksaminen.....	45
8	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	46
8.1	Kanta-asiakasmaksun maksaminen - tutkimustulokset	46
8.2	Kanta-asiakasmaksu - toimenpide-ehdotukset.....	50
8.3	Oheismyynti - tutkimustulokset.....	53
8.4	Oheismyynti - toimenpide-ehdotukset	54
8.5	Maksamisen konsepti.....	56
9	Pohdinta.....	58
9.1	Opinnäytetyö prosessina.....	61
10	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	62
	Lähteet	65
	Liitteet.....	71
	Liite 1 Asiakaspalvelun haastattelu - esitutkimus.....	71
	Liite 2 Kyselylomake	75

Kuvioluettelo

- Kuvio 1. Toimintatutkimuksen prosessi
- Kuvio 2. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli
- Kuvio 3. Tutkimusprosessi
- Kuvio 4. Esimerkki lentomatikustajan kosketuspistepolusta
- Kuvio 5. Suosittefun vauhtipyörä
- Kuvio 6. E-laskujen vastaanottoprosentti
- Kuvio 7. E-laskuvaltuutuksen aktivointi
- Kuvio 8. Maksamisen pirstaloituminen
- Kuvio 9. Kanta-asiakasmaksun pääsääntöinen maksutapa
- Kuvio 10. Kanta-asiakasmaksun maksutapojen kehitystoimenpiteet
- Kuvio 11. Oheismyynnin maksutapojen kehitystoimenpiteet
- Kuvio 12. Nykyinen maksamisen konsepti
- Kuvio 13. Ehdotus tulevaisuuden maksamisen konseptista

1 Johdanto

Liikunnan suosio aikuisväestön keskuudessa näkyy liikunta-alan yrityksissä. Liikunta-ala on kasvuala ja erityisesti kuntokeskustoiminta on kasvanut vuodesta 2010 vuoteen 2014 62 %. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010b, 5; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 12). Työntekijät tukevat työntekijöidensä liikuntaa ja erilaisten liikuntaseteleiden ja niihin rinnastettavien arvomaksuvälineiden tukimuoto on kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa. (Valo 2015, 9.)

Elämme asiakkaan aikakautta ja asiakkaan aikakaudella menestyy se yritys, joka luo asiakkaalle arvokkaan kokemuksen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16.) Asiakaskokemus muodostuu joka kerta, kun asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa eli kokonaiskokemukseen vaikuttaa kaikki yrityksen toiminta, myös maksaminen. Maksaminen on murroksessa ja toimijoita maksamisen markkinoilla on paljon. Maksamista ei enää mielletä ostoprosessin päättävänä tekijä, vaan osana ostoprosessia sekä osana asiakaskokemusta. Maksamisella on täysin uudenlainen rooli liiketoiminnassa ja olennaista ei ole miten maksamisen toimiala muuttui, vaan miksi (Puustinen 19.5.2015). Maksamisen kehityksen keskiössä ovat nyt asiakkaat.

Liiketoiminnan kasvu ja asiakasvolyymien lisääntyminen tuo painetta kehittää myös maksamisen palveluita. Maksamisen markkinoiden pirstaloituminen tuo kuitenkin haastetta yritykselle valita valikoimaansa sopivimmat ja kattavat maksamisen palvelut. Tässä opinäytetyössä tarkastellaan maksamista ja siihen liittyvää asiakaskokemusta liikunta-alan yrityksen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on toimeksiantajayritys Fysioline Fressi Oy:n liikunta- ja hyvinvointikeskukset ja asiakastyytyväisyyttä maksamisen palveluiden osalta on tiedusteltu teettämällä erillinen asiakaskysely, jossa yhdistyvät opinäytetyön kolme keskeisintä osa-aluetta; liikunta-ala, maksaminen ja asiakaskokemus.

Tuore solmittu kanta-asiakassuhde saattaa saada huonon alun, jos asiakas joutuu heti selvittämään kanta-asiakasmaksun maksamiseen liittyviä epäselvyyksiä. Epäselvyys voi johtua puutteellisesta tiedosta tai teknisestä toimivuudesta. Maksaminen on myös yleisin tai jopa ainut syy asioida Fressin asiakaspalvelussa, jonka vuoksi maksamisesta tulee tehdä mahdollisimman vaivatonta ja asiakkaalle tulee luoda positiivinen asiakaskokemus. Varsinaisen maksuvälineen teknisen toimivuuden lisäksi positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttaa henkilökunta omalla palveluasenteellaan ja tietotaidollaan. Asiakasvolyymien ollessa suuret, on pienilläkin prosessiepäkohdilla suuri työllistävä vaikutus.

Maksaminen tulee nähdä myös varsinaisen kulutuksen mahdollistaja ja toimivilla maksamisen ratkaisuilla mahdollistetaan lisämyynti. Mikäli yritys ei pysty tarjoamaan asiakkaan kannalta sopivia maksutapoja, saattaa maksamisesta syntyä myynnin este. Maksamisen prosessi on elintärkeä prosessi yrityksen toiminnan kannalta, sillä ilman kassaan saapuvaa rahaa yrityksen toiminta lakkaa (Mäkinen 2012, 69).

2 Tutkimuksen sisältö

Tutkimuksessa keskitytään liikunnan liiketoiminta-alaan, asiakaskokemukseen sekä maksamiseen. Nämä osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja kaikkiin osa-alueisiin on kohdentunut lähihistoriassa muutoksia ja osa-alueet ovat alttiita erilaisille trendeille.

Toimeksiantajana tutkimukselle on Suomen suurin kotimainen valtakunnallinen toimija kuntokeskusalalla, Fysioline Fressi Oy. Tutkimuksessa pyritään selvittämään yrityksen tulevaisuuden maksamisen konsepti. Jotta maksamisen konseptia voidaan kehittää, tulee ymmärtää nykytila ja siihen liittyvät haasteet. Nykytilakartoitusta varten on toteutettu esitutkimus haastattelun muodossa asiakaspalveluhenkilölle. Tehdyn esitutkimuksen avulla on pystytty tunnistamaan maksamisen palveluiden nykytila ja prosessiin liittyvät haasteet erityisesti asiakaspalvelunäkökulmasta. Lisäksi asiakaspalvelulla on hyvä käsitys siitä millaisia haasteita asiakkaat kohtaavat.

Osana tutkimusta on toteutettu asiakaskysely otantana toimeksiantaja Fysioline Fressin asiakkaille maksamisen palveluista. Kyselyn avulla on pyritty selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä nykyisiin maksamisen palveluihin ja tunnistaa kehityskohteita. Asiakaskyselyssä yhdistyvät teoriaosuudessa tarkastelun kohteena oleva yksityinen kuntokeskustoiminta, asiakaskokemus sekä maksaminen.

2.1 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tarkastelun kohteena ovat toimeksiantajayrityksen Fysioline Fressi Oy:n nykyiset maksamisen palvelut ja niihin liittyvät haasteet. Tutkimuksen painopiste on asiakastyytyväisyydessä ja kuinka toimivilla maksamisen palveluilla mahdollistetaan hyvä asiakaskokemus ja poistetaan mahdolliset myynnin esteet. Toimivat maksamisen palvelut sisältävät kattavan maksupalveluvalikoiman, maksuvälineiden teknisen toimivuuden ja kokonaisuuteen liittyä olennaisesti henkilökunnan kyky palvella ja opastaa asiakasta maksamiseen liittyen.

Tutkimuksesta rajataan yrityksen ostoprosessiin liittyvä maksaminen ulkopuolelle, painopiste on myyntiprosessissa. Tutkimuksesta rajataan ulkopuolelle myös palveluiden hinnoittelu ja luotonhallinta. Tutkimuksessa ei käsitellä yrityksen tietojärjestelmiä eli kuinka laskutusprosessissa muodostetaan asiakkaalle lasku ja kuinka maksu kohdistetaan myyntireskontrajärjestelmään. Painopiste on maksamisen palveluissa eli miten asiakas maksaa kanta-asiakasmaksun tai oheistuotteen kertamaksuna ja millaisen asiakaskokemuksen maksaminen synnyttää.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen on tarkoitus vastata mikä on Fysioline Fressi Oy:n maksamisen konsepti nyt ja tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden konseptin luontia varten tutkimuksessa selvitetään kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat nykyisiin maksamisen palveluihin ja tätä kautta tunnistaa kehityskohteita. Tulevaisuuden konseptin määrittelyssä huomioidaan tunnistettuihin kehityskohteisiin löydetty ratkaisuehdotukset.

2.3 Tutkimusmenetelmät

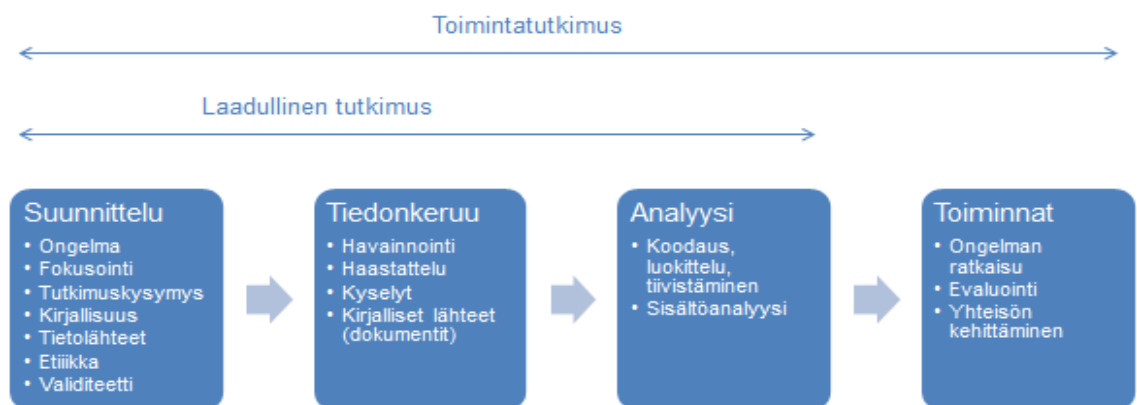
Tässä tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta, jossa on vahvana elementtinä kvantitatiivinen tutkimus. Toimintatutkimusta ei pidetä pelkästään tutkimusmenetelmänä, vaan sitä pidetään joukkona tutkimusmenetelmiä ja se on sekoitus kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimusta voidaan pitää tutkimusstrategiana, jonka avulla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöistä. Toimintatutkimukselle oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, tutkimus ja yhteistoiminta. Muutoksen aikaansaaminen on oleellista toimintatutkimuksessa ja tutkija osallistuu muutoksen toteuttamiseen. (Kananen 2013, 28–29.) Toimintatutkimuksessa pyritään pysyvään muutokseen ja sen tarkoitus on ratkaista käytännön ongelmia. Muutoksen edellytyksenä on muutettavan ilmiön tunteminen ja selvittäminen vaikuttavista tekijöistä. (Kananen 2014, 11–12.)

Toimintatutkimuksessa pyritään vaikuttamaan toimintaan, jota ei tehdä laadullisessa tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa kuitenkin käytetään samoja tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä kuin laadullisessa tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä kuten kyselyjä. Kvantitatiivinen tutkimus lähtee teoriasta eli oletetaan, että tiedetään mistä on oikein kyse ja teoriaa testataan käytännössä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa suunnataan teoriasta käytäntöön. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, kun taas kvantitatiivisessa yleistämään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siihen, että tutkija ja tutkittavat ole vuorovaikutuksessa ja tutkija ei pysty näin ollen vaikuttamaan lopputulokseen. Kyselytutkimus on hyvä esimerkki tällaisesta toteutustavasta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö tunnetaan teorioiden avulla, jonka vuoksi voidaan laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä ilmiön muuttujiin liittyen ja kysymyksissä on tyypillisesti valmiiksi annetut vaihtoehdot. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistot ovat lukuaineistoja, joista voidaan tehdä laskelmia. Kuiten-

kin aineisto tulkitaan ja johtopäätökset tehdään sanallisesti ja tuloksia voidaan pitää tarkkoina. (Kananen 2013, 26-27.)

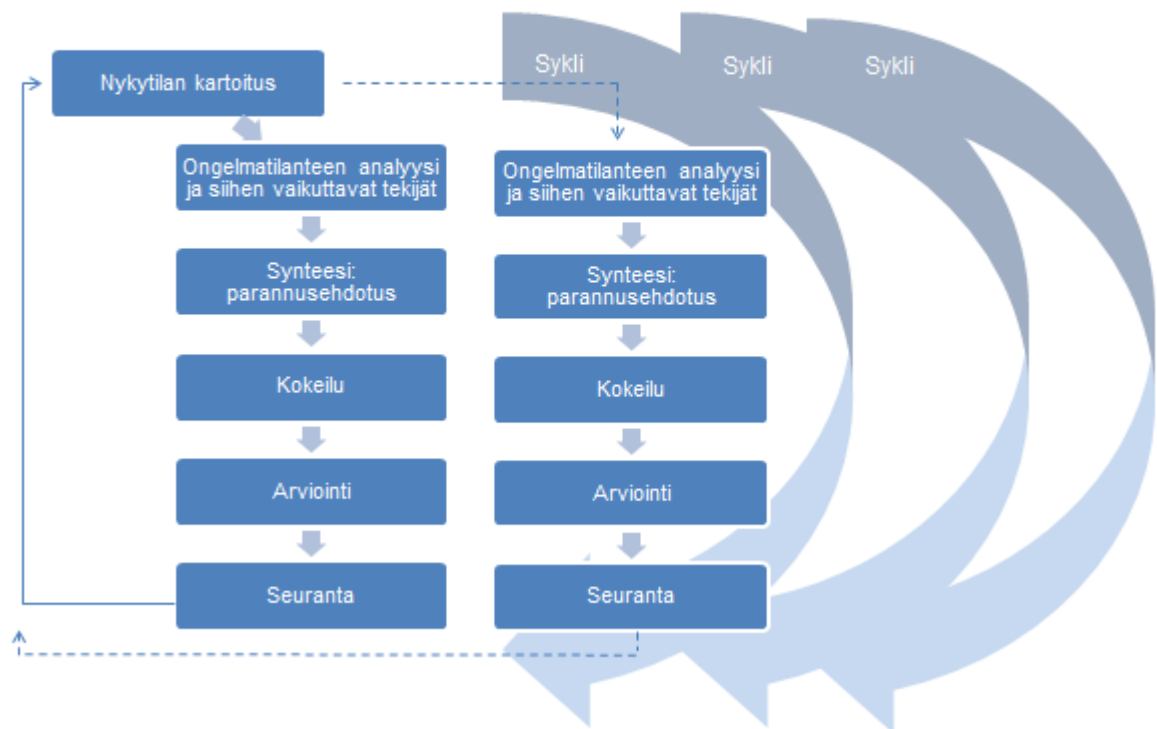
Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin aineiston keräämisen muoto on kyselylomake. Kysely voi olla vakioitu, jolloin kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään asiasisältö samassa muodossa. Kyselylomakkeen etuna voidaan pitää sitä, että vastaaja jää tuntemattomaksi, mutta haittana taas vastausprosentin alhaisuutta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös muiden keräämiä tutkimusaineistoja ja ne soveltuvat hyvin tutkimuksen vertailtavaksi lähteeksi kuin varsinaiseksi tutkimusaineistoksi. (Vilkkä 2005, 73-76.)

Toimintatutkimus alkaa suunnittelulla, sisältää tiedonkeruu- ja analyysivaiheen ja päättyy toimintaan, joka voi olla ongelman ratkaisu, evaluointi tai yhteisön kehittäminen. Toimintatutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen vaiheita ja eroa on havainnollistettu kuviossa 1. (Kananen 2014, 26–27.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen prosessi (Kananen 2014, 77).

Toimintatutkimukseen sisältyy vaihekaavioita, jotka pitävät sisällään ongelman määrittelyn ja siihen ratkaisun esittämisen ja kokeilun ja lopuksi arvioinnin. Ongelman määrittely tulee tehdä huolellisesti, jotta se voidaan muuttaa tutkimuskysymyksiksi, joiden avulla saadaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Ratkaisun perusteella tehdään tarvittava kokeilu tai testaus ja toteutettua ratkaisua arvioidaan ja seurataan. Arvioinnin ja seurannan perusteella voidaan ratkaisua vielä muokata tai päätyä toteuttamaan uusi ratkaisu, jota jälleen testataan ja kokeillaan. Tätä prosessia ja syklisyyttä on kuvattu kuviossa kaksi. (Kananen 2014, 34–36.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2014, 34).

Toimintatutkimuksen tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on tarkka dokumentaatio, joka sisältää tulokset, menetelmät sekä tiedonkeruun. Toimintatutkimuksessa tulosten katsotaan pätevän vain siihen tapaukseen jota tutkimuksessa tarkasteltiin. Jotta tutkimustuloksia voisi siirtää, edellyttää se tutkimukselta tarkkaa lähtökohtatilanteen kuvausta, jotta voitaisiin arvioida millaisiin tilanteisiin tuloksia voisi soveltaa. Toimintatutkimuksen tuloksia voidaan arvioida siitä näkökulmasta, että onnistuttiinko havaittu ongelma poistamaan tai sen vaikutuksia pienentämään. Toimintatutkimuksen arvioinnin periaatteisiin kuuluu myös, että prosessissa mukana olevat henkilöt suorittavat arvioinnin. Myös oppimista ja asenteiden muutosta voidaan mitata varsinaisen tutkimustulosten lisäksi. (Kananen 2014, 134–137.)

2.4 Tutkimuksen käsitteistö

Tässä tutkimuksessa on käytetty maksamiseen liittyvää erikoissanastoa ja keskeisimmät käsitteet on kuvattu taulukossa yksi aakkosjärjestyksessä.

Taulukko 1. Keskeisimmät käsitteet. (Finanssivalvonta 2014; Danske Bank 2016; Korttiturvallisuus 2016; Nets 2016; Verohallinto 2008.)

Termi	Kuvaus
Arvomaksuväline	Liikuntaan ja kulttuuriin tarkoitetut setelit tai muut vastaavat maksujärjestelmät kuten sirukortti ja mobiilipalvelut. Aikaisemmin termi on ollut arvomaksuseteli, mutta maksuvälineiden monipuolistuessa voidaan yleisesti puhua arvomaksuvälineestä.
Credit-kortti	Maksukortti, jossa veloitus tapahtuu kortin luottopuolelta
Debit-kortti	Maksukortti, jossa veloitus tapahtuu pankkitililtä
E-laskuvaltuutus	E-lasku on sähköinen lasku, joka lähetetään verkkopankkiin. E-laskun maksu tapahtuu joko erillisellä hyväksymisellä verkkopankissa tai automaattisella veloituksella.
E-laskuvaltuutus	E-lasku aktivoidaan asiakkaan toimesta asiakkaan verkkopankissa. Valtuutuksella asiakas valitsee kenelle laskuttajalle se tekee valtuutuksen sekä antaa laskuttajalle yksilöintitiedon, jolla laskuttaja voi tunnistaa asiakkaan, esimerkiksi asiakasnumero.
Lähimaksaminen	Lähimaksamisessa lähilukuominaisuudella varustetulla kortilla voi maksaa alle 25 euron ostoksia ilman PIN-koodia. Lähimaksamisessa maksukortti viedään lähelle maksupäätettä, jolloin maksu tapahtuu.
Maksamisen markkinat	Yleisnimitys markkinoille, jossa palveluntarjoajat tarjoavat maksupalveluita ja maksupalveluja tarvitsevat ostajat hankkivat.
Maksamisen prosessi	Prosessi, jossa maksu siirtyy maksajalta vastaanottajalle. Prosessissa on mukana useita eri toimijoita ja järjestelmiä.
Maksupalvelu	Maksupalvelu on yleisnimitys erilaisille maksutavoille. Maksupalveluja ovat esimerkiksi tilisiirrot ja maksukorttimaksut.
Maksupalvelutarjoaja	Maksupalvelutarjoaja on maksajan ja maksunsaajan välissä toimiva palveluntarjoaja, joka siirtää varat osapuolten välillä saadun toimeksiannon perusteella.
Maksuväline	Esimerkiksi maksukortit, joissain tapauksissa matkapuhelin.
Mobiilimaksu	Maksu, joka toteutetaan mobiililaitteella.
Suoramaksu	Suoramaksussa lasku toimitetaan asiakkaan kanssa sovitulla toimintavälillä ja lasku maksetaan tililtä automaattisesti eräpäivänä. Suoramaksua suositellaan kuluttajille, joilla ei ole käytössään verkkopankkia.
Toistuvaiskorttimaksu	Maksun veloitus tapahtuu asiakkaan ilmoittamalta kortilta ja myyjä voi veloittaa kortinhaltijalta toistuvia maksuja, ilman kortinhaltijan kanssa tehtävää vuorovaikutusta ensimmäisen maksun jälkeen.

2.5 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus voidaan jaotella useaan toimintatutkimukselle tyypilliseen vaiheeseen sisältäen maksamisen nykytilan kartoituksen, analyysin ongelmatilanteeseen vaikuttaneista tekijöistä, parannusehdotuksista sekä niiden kokeilusta ja seurannasta. Tutkimusprosessissa on havaittavissa myös toimintatutkimukselle tyypillinen syklisyys eli ensimmäisten tehtyjen korjaustoimenpiteiden jälkeen on seurannan jälkeen todettu, että tehdyt toimenpiteet eivät ole riittäviä korjaamaan havaittua ongelmaa ja uusi nykytilan kartoitustyö analyyseineen oli aloitettava. Tutkimuksessa on käytetty toimintatutkimukselle tyypillisesti kvantitatiivista ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu ylätasolla kuviossa kolme ja tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu tarkemmalla tasolla seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 3. Tutkimusprosessi

2.5.1 Ongelman havaitseminen

Tutkimuksen voi laskea alkaneeksi vuoden 2014 alusta, jolloin havaittiin maksamisen palveluiden muuttuneen merkittävästi niin yrityksen kuin kuluttajien näkökulmasta luoden uudenlaisia haasteita Fysioline Fressin maksamisen- ja asiakaspalveluprosessiin. Vuosi 2013 oli liikunta-alan yrityksille iso muutosten vuosi maksamisen palveluiden saralla, sillä EU-regulaation mukaan Suomessa tuli luopua kansallisesta suoraveloituksesta 31.1.2014 mennessä. Pankkien kanssa yhteistyössä tehty suoraveloitustu muunto tähtäsi suoraveloitusta maksutapana käyttävien asiakkaiden maksamisen palveluiden turvaamiseen varmistamalla maksamisen palveluiden katkeamaton käyttö asiakaslähtöisesti. (Finanssialan keskusliitto 2013, 2.)

Ennen suoraveloitustu muunnon toteutusta Fysioline Fressin järjestelmiin kehitettiin kyvykkyys e-lasku- ja suoramaksuprosessille ja uudet asiakkaat ohjattiin aktivoimaan itse e-lasku- tai suoramaksuvaltuutus pankissa kevään 2013 jälkeen. Kansallisessa suoraveloitustu palvelussa Fressi oli pystynyt toimittamaan asiakkaan puolesta suoraveloitustu valtakirjan pankkiin ja maksamisen palvelu oli pystytty hoitamaan kuntoon kanta-asiakassopimuksen solmimisen yhteydessä. Tällainen toimintamalli ei kuitenkaan ollut enää mahdollista e-lasku- ja suoramaksuvaltuutuksen kohdalla, vaan asiakkaan tuli hoitaa itse valtuutus pankin kanssa. E-lasku ja suoramaksu olivat usealle Fressin asiakkaalle sekä asiakaspalveluhenkilökunnalle täysin uusi palvelu, jonka seurauksena ilmeni täysin uusia haasteita kanta-asiakasmaksun veloittamisessa kuin asiakaspalvelutilanteissa. Fysioline Fressin kanta-asiakkaiden voimassa olleet suoraveloitustu valtakirjat saatiin muutettua suoraveloitustu muunnossa syksyllä 2013 onnistuneesti e-lasku- ja suoramaksuvaltakirjoiksi automaattisella maksamisella. Kuitenkin yritysasiakkaiden maksamisen palvelut heikentyivät, sillä aikaisemmin yritysasiakkaat olivat voineet käyttää suoraveloitustu kuten kuluttaja-asiakkaatkin. Finanssialan keskusliitto oli kuitenkin yhdessä pankkien kanssa rajannut yritysasiakkaat suoraveloitustu muunnon ulkopuolelle eikä korvaavaa ratkaisua ollut suoraan tarjolla yritysasiakkaille (Finanssialan keskusliitto 2013, 9).

Samanaikaisesti liikunta-alalle spesifistiset arvomaksuvälineiden tarjonta oli laajentunut markkinoilla, saaden yrityksen pohtimaan mitkä ovat validit maksamisen palvelut, joita Fressi haluaa tarjota asiakkaille kattaen mahdollisimman suuren asiakaskunnan. Maksamisen osa-alueelle oli syntynyt täysin uudenlainen ongelmatilanne, joka syntyi useasta eri osatekijästä.

Ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi lähdettiin kartoittamaan eri ratkaisuvaihtoehtoja. Pie-nillä toimenpiteillä saatiin ratkaistua maksamiseen liittyviä ongelmatilanteita ja yksi keskei-

simmistä oli tiedotuksen lisääminen e-laskusta ensin yrityksen sisällä ja sitä kautta asiakkaille. Seurannan perusteella pystyi hyvin nopeasti toteamaan, että pelkällä tiedotuksella ei kuitenkaan ongelmatilanteita pystytty ratkaisemaan sataprosenttisesti, vaan on lähdettävä hakemaan pysyvämpiä ratkaisuja. Ongelmatilanteen juurisyihin olisi paneuduttava syvällisimmin ja parannusehdotuksia niihin tulisi hakea kartoittamalla maksamisen markkinoiden nykytilaa Suomessa ja löytyisikö tätä kautta uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Tutkimuksen ensimmäinen sykli oli näin ollen saatu päätökseen ja päätetty aloittaa uusi sykli palaamalla uudestaan ongelmatilanteen analyysiin.

2.5.2 Tiedonkeruu

Toimintatutkimukseen liittyy olennaisena osana tiedonkeruu, jossa voidaan käyttää menetelminä havainnointia, haastatteluita, kyselyitä ja kirjallisten lähteiden käyttöä. (Kananen, 2014, 77.) Keväällä 2015 aloitettiin kattava tiedonkeruu maksamisen markkinoiden nykytilan kartoittamiseksi eli mitä maksamisen palveluita pankit ja muut maksupalvelutarjoajat tarjosivat ja mitkä olisivat tulevaisuuden maksupalvelut. Kartoitustyö sisälsi osallistumista seminaareihin ja perehtymistä Suomen Pankin, Finanssialan keskusliiton ja muiden toimijoiden tutkimuksiin ja muihin materiaaleihin sekä hyödyntämällä olemassa olevaa asiantuntijaverkostoa.

Vuonna 2014 laskuttajien havaittua ongelmat e-laskuvaltuutusprosessiin liittyen, aloitettiin laskuttajalähtöisesti lobbaustyö ensin Finanssialan keskusliittoon ja sitä kautta pankkien suuntaan e-laskuvaltuutusprosessin muuttamisesta asiakaslähtöisemmäksi. Laskuttajat toivoivat samanlaista toimintamallia e-laskun osalta kuin oli kansallisessa suoraveloituksessa. Finanssialan keskusliitto hyväksyi yhdessä kuluttajaviranomaisten kanssa e-laskuvaltuutusprosessin muutoksen siten, että laskuttaja voi lähettää kuluttajan verkkopankkiin suoraan e-laskuvaltuutusehdotuksen ja kuluttaja käy hyväksymässä tai hylkäämässä ehdotuksen verkkopankissaan. Hyväksynnän seurauksena yritykselle palautuu pankista uusi e-laskuvaltuutus. (Ilola 16.10.2014; Ilola 17.4.2015.) Kuitenkaan keväällä 2015 tehdyn kyselykierroksen mukaan yksikään pankki ei ollut ottanut tätä kehitystä työnalle. Myöhemmin Danske Bank on ilmoittanut ottavansa kehityksen työnalle Q1/2016 aikana (Merivirta 11.2.2016). Yhden pankin valmius ei riitä kuitenkaan palvelemaan koko asiakaskuntaa. Tästä heräsi kysymys; mitä jos pankit eivät aio kehittää e-laskuvaltuutusprosessia - mitä muita vaihtoehtoja on, sillä tehdyn maksamisen markkinoiden kartoitustyön perusteella oli selvää, että maksamisen palveluiden tarjontaa on paljon, mutta mitkä olisivat ne juuri oikeat toimenpiteet, joilla saavutettaisiin sujuvampi maksamisen prosessi niin Fysioline Fressi Oy:n kuin asiakkaiden näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen kannalta tässä kohtaa oli otettava aikalisä ja mietittävä mitä tietoa tarvitsisimme oikeiden kehitystoimenpiteiden valitsemiseksi ja heräsi myös jopa kysymys, että tarvitseeko maksamisen palveluita sittenkään kehittää. Yrityksen sisällä oli muodostunut näkemys, että e-laskuun liittyy ongelmia ja siksi prosessia tulisi kehittää, mutta näkevätkö asiakkaat asian samalla tavalla. Tämä oli ratkaiseva ajatus tämän tutkimuksen etenemisen kannalta; mitä asiakkaat haluavat - ovatko he tyytyväisiä nykytilanteeseen vai pitääkö maksamisen palveluita kehittää? Tämän perusteella päätettiin tehdä asiakaskysely maksamisen palveluista kartoittaaksemme maksamiseen liittyvää asiakastyytyväisyyttä niin kanta-asiakasmaksun kuin oheistuotteiden maksamisen osalta.

Osana tätä tutkimusta toteutettiin myös laadullinen tutkimus haastattelun muodossa asiakaspalveluhenkilölle, jota voidaan pitää tietynlaisena esitutkimuksena. Haastattelun tarkoituksena oli vahvistaa käsitystä maksamisen palveluiden nykytilasta Fysioline Fressissä ja ennen kaikkea ymmärrystä käytännön asiakasrajapinnan työstä, sillä asiakkaat ovat maksamiseen liittyvissä ongelmissa ensisijaisesti yhteydessä yrityksen asiakaspalveluun. Tämän haastattelun perusteella vahvistui, että maksamisen palveluihin liittyy edelleen ongelmia ja maksaminen on ensisijainen syy asioida yrityksen asiakaspalvelussa. Tehdyn haastattelun perusteella vahvistui myös, että toteutettava asiakaskysely sisälsi oikeat kysymykset ja asiakaspalvelulla oli sama näkemys haasteista kuin yrityksen hallinnolla, joka toimi tutkimuksen toimeksiantajana.

Kvantitatiivinen asiakaskysely maksamisen palveluista laadittiin nykyisen maksutapavaliokoman perusteella ja kysymysten asettelussa huomioitiin erityisesti ne osatekijät, joissa oletettiin olevan eniten haasteita. Ennen kyselylomakkeen lähetystä asiakkaille, lomaketta käytiin yrityksen sisäisesti läpi hallinnon sekä asiakaspalvelun kanssa sekä se testattiin selkeyden ja teknisen toimivuuden osalta muutamalla ulkopuolisella henkilöllä.

Yrityksellä on 16 kuntokeskusta ja kaksi kuntosalia, mutta koska niistä kolme on vasta hiljattain avattu, rajattiin vuoden 2015 lopulla avatut keskuksat tutkimuksen ulkopuolelle ja kysely lähetettiin 17.2.2016 otantana 3000 asiakkaalle (200 asiakas per 15 kuntokeskusta). Uusien keskusten rajauksen perusteena oli imagollinen tekijä eli heti asiakassuhteen alussa ei haluta tehdä kyselyä ja lisäksi uusille asiakkaille ei ole vielä syntynyt pitkäaikaisista kokemuksesta maksamisen palveluista.

Kysely suljettiin 28.2.2016 ja tämän jälkeen alkoi tulosten analysointi. Vastausdata siirrettiin Excel-ohjelmistoon, jossa toteutettiin varsinainen tulosten analysointi sekä ristiin vertailut. Kyselytuloksissa oli havaittavissa selkeitä löydöksiä ja osittain vastaukset vahvisti-

vat sitä hypoteesia, joka yrityksellä oli ollut maksamiseen liittyvistä ongelmista. Kyselyn tuloksia ja johtopäätöksiä on tarkemmin kuvattu luvuissa 7 ja 8.

2.5.3 Analysointityö ja toimenpide-ehdotukset

Saatujen kyselyn tulosten perusteella alkoi kartoitus toimenpiteistä, joilla tunnistetut kehityskohteet saataisiin korjattua. Tunnistetut kehitystoimenpiteet kohdistuvat henkilöihin, prosesseihin ja järjestelmiin ja osittain edellyttävät toteutuessaan kohtuullista taloudellista investointia. Kehitystoimenpiteiden kartoitus sisälsi tiedonkeruuta uusista tietolähteistä ja sisälsi puhelinneuvotteluja sekä tapaamisia. Kehitystoimenpiteiden kartoituksessa pystyttiin käyttämään hyväksi myös sitä tietotaitoa ja materiaalia, joka vuosien saatossa oli kertynyt maksamisen palveluiden kehitystyötä tehdessä ja markkinoita seuratessa. Suurena apuna olivat valmiit kontaktit pankkeihin, Elisa Rahoitukseen ja Finanssialan keskusliittoon. Koska kartoitetut kehitystoimenpiteet sisältävät osittain kaupallista yhteistyötä ja neuvottelut ovat kesken, on näiltä osin kehitystoimenpiteet esitetty liitteessä, joka ei ole julkinen.

Kyselytuloksista laadittiin erillinen raportti toimenpide-ehdotuksineen Fysioline Fressi Oy:n edustajille. Yhteinen läpikäynti talouden ja markkinoinnin kanssa on sovittu viikolle 16. Tuloksia on käyty kuitenkin jo ylätasolla läpi sähköpostitse ja puhelimitse selkeimpien havaintojen osalta. Valitettavasti tämän opinnäytetyön aikataulun puitteissa käytännön toteutus ja ennen kaikkea saavutetut hyödyt jäävät raportoimatta.

3 Fysioline Fressi Oy

Fysioline Fressi Oy on osa Fysioline konsernia. Fysioline Oy on terveys- ja hyvinvointialan yritys, jonka tuotevalikoimaan kuuluvat fysioterapeuttiset hoitopöydät sekä kuntoutusvälineet, liikuntatarvikkeet ja -välineet sekä farmaseuttiset tuotteet. Tuotteiden lisäksi Fysioline tarjoaa liiketoimintaa tukevia palveluita ja koulutusta. Yrityksen palveluihin kuuluvat myös salien ja välineiden myynti, suunnittelu ja huolto. Fysioline Oy:n asiakkaita ovat muun muassa hoito- ja kuntoutuslaitokset, sairaalat, fysioterapeutit, liikuntakeskukset, urheiluravinteiden jälleenmyyjät ja apteekit. (Fysioline Oy 2015.)

Fysioline Fressi Oy tarjoaa liikunta- ja hyvinvointipalveluita oheispalveluineen. Fressi liikunta- ja hyvinvointikeskuksissa palveluvalikoimaan kuuluvat kuntosali-, ryhmäliikunta-, personal trainer- ja life coachingpalvelut. Keskuksissa on tarjolla myös lastenhoitoa sekä solarium- ja hierontapalvelut.

Ensimmäinen Fressi-keskus on perustettu Tampereelle vuonna 1979. Reilun kolmenkymmenen kuuden vuoden aikana toiminta on laajentunut ja liikunta- ja hyvinvointikeskuksia on kuusitoista ympäri Suomea. Liikunta- ja hyvinvointikeskukset sijaitsevat Espoossa (3 keskusta), Helsingissä (2 keskusta), Kuopiossa (2 keskusta), Lahdessa, Mikkelissä, Oulussa, Seinäjoella, Tampereella (2 keskusta), Vantaalla (2 keskusta) sekä Ylöjärvellä. Lisäksi vuoden 2015 lopulla on avattu kaksi Fressi Kuntosalia Kuopioon ja Lahteen. Yritys on alan suurin kotimainen ja valtakunnallinen toimija ja yrityksellä on 32.000 asiakasta. (Fressi 2015; Välikoski 1.2.2016.)

Fysioline Fressin liikevaihdon kasvuprosentti oli vuonna 2014 51,6 %, kokonaisu-liikevaihdon ollessa 19,6 miljoonaa euroa. Nettotulos oli 1,3 miljoonaa euroa ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti oli 45,8 %. (Vanhanen 2015, 16-17.) Fysioline Fressin toimitusjohtajan Hannu Välikosken mukaan Fysioline Fressin kasvuun ja menestykseen on vaikuttanut ihmisten kiinnostus hyvinvointialaan. Välikosken mukaan Fressissä korostetaan laatua, jota ei saa pelkällä kuntosalikortilla ja hän kertoo, että kokonaisuudessa korostuu erityisesti henkilökohtaisten valmentajien rooli. Välikosken mukaan saadusta laadusta ollaan valmiita maksamaan. (Vanhanen 2015, 16-17.)

3.1 Maksamisen palvelut Fysioline Fressissä

Maksamisen palveluiden nykytilan kartoitusta varten toteutettiin haastattelu asiakaspalveluhenkilölle. Tätä haastattelua voidaan pitää tämän tutkimuksen esitutkimuksena. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää mikä on maksamisen palveluiden nykytila yrityksessä ja millaisia asiakaskohtauksia asiakaspalvelulla on maksamisen liittyen päivittäisessä työssä. Haastattelun tarkoituksena oli tunnistaa selkeät kehityskohteet sekä saada vahvistusta toteutettavan asiakaskyselyn sisällölle. Haastateltavaksi valikoitui Espoonlahden Fressin vastuuasiakaspalvelija Nella Kastikainen. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat maksamiseen liittyvät hallinnolliset tehtävät ja hän osallistuu päivittäiseen asiakaspalvelutyöhön.

3.1.1 Fysioline Fressi Oy:n maksutavat

Fysioline Fressin liikuntapalveluita voi ostaa kertamaksulla tai hankkia kanta-asiakkuuden. Kanta-asiakkuuden voi hankkia joko Fressin liikunta- ja hyvinvointikeskuksesta tai Fressin verkkokaupasta. Verkkokaupassa suositellaan ensisijaisesti toistuvaiskorttimaksamista, jossa asiakas antaa Fressille Debit- tai Credit-korttitiedon ja asiakkaalta veloitetaan kanta-asiakasmaksu automaattisesti ilmoitetulta kortilta. Fressi liikunta- ja hyvinvointikeskuksissa kanta-asiakasmaksun maksamiseen suositellaan ensisijaisesti e-laskua. Muita maksamisen vaihtoehtoja ovat käteinen, paperilasku ja korttimaksaminen. Käteis- ja kortti-

maksamista asiakaspalveluun on tarjottu niille asiakkaille, joilla ei ole verkkopankkitunnuksia e-laskun aktivoimiseen. Lisäksi kanta-asiakasmaksun voi maksaa liikuntaseteleillä tai niihin rinnastettavilla arvomaksuvälineillä. (Kastikainen 7.1.2016.)

Liikuntapalveluita voi ostaa kertamaksuna ja muita kertamaksulla hankittavia palveluita ovat hieronta- ja solariumkäynnit, elintarvikkeet ja tekstiilit sekä osallistumismaksut erillis-tapahtumiin. Kertamaksuun voi käyttää käteistä, Debit- ja Credit-kortteja ja liikuntapalveluiden osalta arvomaksuvälineitä. Keskuksen ollessa kiinni voi automaateista ostaa käteisellä juomia. Kaikissa Fressien keskuksissa ei ole kuitenkaan käytössä automaatteja. Koska maksutapana käy vain käteinen, käyttää automaatteja tyypillisemmin pitkäaikaiset asiakkaat, jotka tietävät maksutavan ja ovat varanneet käteistä mukaan. (Kastikainen 7.1.2016.)

3.1.2 Asiakaskontaktit maksamisen palveluista

Maksaminen on yleisin syy miksi asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun, oli kyse sitten kanta-asiakasmaksun tai oheistuotteiden maksamisesta tai asiakkaalla on maksamiseen liittyvä ongelma selvitettävänä. (Kastikainen 7.1.2016.) Kastikaisen mukaan kanta-asiakkaat tietävät mitkä maksamisen vaihtoehdot käyvät Fressissä. Sen sijaan kysymyksiä tulee jonkin verran miten arvomaksuväline käytännössä toimii. Joulukuussa nämä kyselyt tyypillisesti lisääntyvät, kun asiakkailla on kyseisen vuoden lopussa vanhentuvia liikuntaseteleitä tai muita maksuvälineitä käyttämättä. Joulukuussa Fressiin tulee myös prospekteja tiedustelemaan mitä voisivat hankkia vuoden lopussa vanhentuilla arvomaksuvälineillä. (Kastikainen 7.1.2016.)

Maksaminen ei ole aina selkeätä ja maksuvälineiden käyttöön liittyy epäselvyyksiä ja joskus asiakkaat reklamoivat. Liikuntasetelistä ja muista arvomaksuvälineiden käytöstä tulee ajoittain reklamaatioita tai palautetta asiakkailta, koska asiakkaat ovat eri mieltä mihin maksuvälinettä saa käyttää. Asiakkaat haluaisivat hyödyntää arvomaksuvälineitä esimerkiksi hierontapalveluihin, mutta tämä ei ole sallittua. (Kastikainen 7.1.2016.)

E-laskuvaltuutukset tai niiden puuttuminen aiheuttaa asiakaskontakteja ja selvitystyötä asiakaspalveluun. Kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä asiakkaan kanssa on sovitettu maksutavasta. Asiakas on olettanut, että valitsemalla kanta-asiakassopimukseen maksutavaksi e-laskun on riittävä toimenpide, vaikkakin asiakkaan olisi pitänyt itse aktivoida e-laskuvaltuutus verkkopankissaan. Asiakas on saanut kuitenkin paperilaskun, koska ei ollut tehnyt e-laskuvaltuutusta ja on yhteydessä asiakaspalveluun. Jonkin aikaa sitten tällaisia

asiakaskontakteja oli paljon ja asiakaspalvelu toi esille asiakkaiden hämmennyksen ja asiakaskontaktit ja tiedotusta parannettiin. (Kastikainen 7.1.2016.)

E-laskun käyttöönoton myötä on tullut ilmi tapauksia, joissa asiakas on itse poistanut kokonaan e-laskuvaltuutuksen pankista tai muokannut yksittäistä e-laskua. Asiakas on halunnut estää veloituksen kokonaan tai muuttaa veloitettavaa summaa, koska on jäänyt sairaslomalle tai keskeyttänyt kanta-asiakassopimuksen. Oikea toimintatapa olisi sopia muutoksista asiakaspalvelun kanssa, joka huolehtii muutoksista laskutusjärjestelmään. (Kastikainen 7.1.2016.)

3.1.3 Maksamisen palveluiden kehitystarpeet

Korjaustoimenpiteitä asiakaskontaktien vähentämiseksi e-laskuun liittyen on jo tehty. Henkilökuntaa muistutettiin e-laskuvaltuutuksen aktivoinnin korostuksesta kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä ja asiakaskontakteja tältä osin ei ole enää tullut niin paljon. Toki asiakasta on ohjeistettu e-laskun aktivoinnista aikaisemminkin erillisellä ohjeistuksella, joka liitetään mukaan kanta-asiakassopimukseen, mutta ilman erillistä painotusta, on se saattanut jäädä asiakkaalta huomioimatta. (Kastikainen 7.1.2016.)

Viestinnällä ja yhteneväisellä sekä asiakaslähtöisellä toimintatavalla voitaisiin kuitenkin estää asiakkaiden hämmennys ja turhat asiakaskontaktit. Myös pelisilmää aikataulujen suhteen tulee käyttää. Asiakkaalle tulee esimerkiksi kertoa, että uusi e-laskuvaltuutus ei ehdi enää seuraavaan laskutusajoon ja asiakasta voi pyytää maksamaan seuraavan kuukauden kanta-asiakasmaksun suoraan asiakaspalveluun. (Kastikainen 7.1.2016.)

Eri maksutapoihin liittyy erilaisia käsittelytapoja ja käyttöliittymiä ja niillä on vaikutusta asiakaspalvelun työn suorittamisen nopeuteen. Kaikki mobiilisti- ja sirukortilliset arvomaksuvälineiden käyttöliittymät ovat helppokäyttöisiä ja nopeita, sen sijaan perinteiset paperiset liikuntasetelit työllistävät asiakaspalvelua ja niiden käsittely saattaa joskus jopa ruuhkauttaa asiakaspalvelun ja syntyä jonoa. Toistuvaiskorttimaksamiseen asiakkaat ovat suhtautuneet varauksella ja eivät suosi tätä maksamisen vaihtoehtoa, koska kokevat luottokortilta maksamisen vieraaksi. (Kastikainen 7.1.2016.)

Tiedustellessa Kastikaiselta miten hän kehittäisi maksamisen palveluita, on vastaus ytimekäs: "maksamisesta tulisi tehdä mahdollisimman yksinkertaista". Lisäksi hän mainitsee, että liikuntaseteleiden ja muiden arvomaksuvälineiden käytöstä tulisi laatia selkeä ohjeistus asiakkaille, jotta olisi selkeää miten maksuvälineitä käytetään, mihin niitä voi käyttää ja kuka voi käyttää. (Kastikainen 7.1.2016.)

4 Liikunnan liiketoiminta-ala

Toimeksiantajana tässä tutkimuksessa toimii Fysioline Fressi Oy, joka on Suomen suurin kotimainen valtakunnallinen toimija kuntokeskusalalla. Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää millaisessa toimintaympäristössä yritys toimii, erityisesti kun yritys ja toimiala ovat kasvaneet vahvasti viime vuosina. Tämän vuoksi seuraavissa kappaleissa tarkastellaan liikunnan toimialaa ylätasolla sekä kuntokeskustoimintaa Suomessa.

Oleellista on myös huomioida, että liiketoiminnan nopea kasvu ja asiakasvolyymien lisääntyminen tuo myös paineita kehittää maksamisen palveluita. Maksupalveluiden kehityksen ajurina toimii nimittäin kaupankäynninkehitys (Suomen Pankki 2014, 40). Liikunta-alan kasvu näkyy nyt jo erilaisten liikunta-alalle suunnattujen arvomaksuvälineiden palvelutarjoajien määrässä ja maksuvälinevalikoima on kasvanut. (Kirsi 2013).

4.1 Liikunta-ala on kasvuala

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä liikuntaliiketoiminnaksi katsotaan kaikki liiketoiminta, jonka yritystoiminnan sisällöllinen lähtökohta on urheilussa ja liikunnassa. Liikunta-alan määrittäminen on vaikeaa, koska alan yritykset eivät muodosta yhtenäistä ja selkeästi rajattua toimialaa. Liikunta-alan yritykset toimivat monien toimialojen reuna-alueilla ja välimaastossa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 7.)

Liikunnan liiketoiminta-ala on poikkeuksellinen, sillä siinä on mukana kolmen eri sektorin intressit ja toiminta. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemissä toimivat niin yksityinen, julkinen kuin kolmas sektori. Julkista sektoria edustavat kaupungit ja kunnat sekä valtio. Nämä tahot rahoittavat ja tuottavat liikuntapaikkoja sekä - palveluita. Perinteiseksi suomalaisten liikuttajaksi nähdään kolmas sektori eli liikunta- ja urheiluseurat. Tässä on kuitenkin tapahtunut muutos. Lapset ja ikääntyneet liikkuvat edelleen seuroissa, mutta aikuisliikunnan osalta on siirrytty käyttämään yksityisten yritysten palveluita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 8-9.)

Liikunta-ala on kasvuala, sillä lamasta huolimatta liikunta-ala on kasvanut jo useita vuosia. Alalla on myös enemmän nuoria kasvuyrityksiä verrattuna muihin aloihin. Työ- ja elinkeinoministeriö näkee liikuntaliiketoiminnan menestyksen ja kasvun kansantaloudellisesti hyvänä asiana, koska verotuloja ja uusia työpaikkoja syntyy, mutta erityisten hyvänä nähdään se, että ihmiset liikkuvat enemmän. Liikuntaliiketoiminnan koko oli noin 5,5 miljardia euroa vuonna 2014. Toimialalla kasvavia segmenttejä ovat hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät palvelut sekä tuotteet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 4-5.)

Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan liikuntapalveluita tuottavien yritysten henkilöstö kasvoi; vuonna 2007 henkilöstöä oli 6800, vastaavan luvun ollessa vuonna 2011 8100. Taantumasta huolimatta myös alan liikevaihto kasvoi 220 miljoonalla eurolla vastaavalla ajanjaksolla, kokonaisliikevaihdon ollessa vuonna 2011 800 miljoonaa euroa. (Verohallinto 2013, 2.)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n laskelmien mukaan liikunta-alalla kasvuyrityksiä oli 3,70 prosenttia. Kasvuyrityksiä liikunta-alalla oli noin prosenttiyksikön enemmän kuin yrityskehittäessä keskimäärin. Kasvuyritykseksi määritellään yritys, joka vuosina 2009-2011 oli EK:n mukaan lisännyt liikevaihtoa vähintään kymmenen prosenttia. Vaikuttaakin, että urheilu- ja liikuntapalvelujen tuotantoa voidaan pitää riippumattomana lyhyen aikavälin suhdannevaihteluista. Tämä on johtunut kansalaisten vapaa-ajan kulutusrakenteesta ja asenteissa tapahtuneista muutoksista sekä yksityisen kulutuksen kehityksestä sekä verovapaista liikuntaseteleistä. (Verohallinto 2013, 2.)

Liikuntaliiketoimintaan vaikuttavat trendit. Elintapasairaudet lisääntyvät erityisesti länsimaissa luoden potentiaalisia markkinoita ja asiakkaita. Tärkeänä asiakasryhmänä voidaan pitää myös tavoitteellisesti liikkuvia. Tämä asiakasryhmä on kiinnostunut terveydestään ja elintoinnista sekä haluavat optimoida tekemisensä tehokkaaksi. Tämän asiakasryhmän osalta potentiaalia on kaikkialla, kehittyneissä maissa tavoitteellinen liikunta on edelleen kasvava megatrendi. Kasvun näkyymiin liikunta-, terveys- ja hyvinvointiklusterilla vaikuttaa liikunnan sulautuminen osaksi arjen toimintoja ja itsestä huolehtimista. Yhtenä megatrendinä voidaan pitää myös teknologistumista. Liikunta-alaan tämä vaikuttaa älyteknologiana ja ylipäättään teknologia ulottuu kuluttajien arkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 14-15.)

4.2 Kuntokeskukset

Kuntokeskukset ovat kasvava toimiala. Kasvua on ollut vuodesta 2010 vuoteen 2014 62 %. Ala on keskittynyt voimakkaasti kansainvälisiin ketjuihin, joiden myötä on tullut pienempiä kuntosaliryhmiä markkinoille. Markkinat alkavat olla tällä hetkellä täynnä ja vain pienet erikoistuneet kuntosalit voivat saada jalansijaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 12.) Kauppalehti listasi menestyvät, vahvat toimialat vuonna 2015 ja kuntokeskukset olivat yksi näistä. Kuntokeskuksia oli Suomessa vuonna 2015 391 kappaletta. Vuonna 2013 alan liikevaihdon kasvuprosentti oli 7,2 %, vastaavan luvun ollessa vuonna 2014 8,7 %. Sijoitetun pääoman tuotto alalla oli vuonna 2013 26,6 % ja vuonna 2014 30,4 %. (Vanhanen 2015, 16-17.) Kuntokeskusten kokonaisliikevaihdosta 1-10 prosenttia saadaan liikun-

taseteleiden kautta. Keskiarvo on 17 prosenttia, sillä on saleja, joissa liikuntaseteleiden merkitys on suuri. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010b, 5.)

Viimeisimmän kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan (2009–2010), enemmistö aikuisväestöstä liikkuu pääosin omatoimisesti joko yksin tai ryhmässä. Aikuisväestöstä noin 19 % käyttää urheiluseurojen ja liikuntajärjestöjen palveluita. Yksityisten yritysten osuus oli viisi-toista prosenttia ja tämä osuus on lisääntynyt huomattavasti vuoden 2005–2006 luvuista. Kasvua neljässä vuodessa on ollut 223.000 harrastajan verran. Tämä tulos on yhdenmukainen sen tiedon kanssa, että kuntosalikäyttäjien määrä on lisääntynyt ja työpaikat ovat aktivoituneet joko liikuntapalveluiden tarjoajina tai rahoittajina. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010a, 25.)

Liikunnan suosio aikuisväestön keskuudessa näkyy liikunta-alan yrityksissä. Väestön ikääntyminen johtaa myös liikuntapalveluiden kysyntään ja tämä vaatiikin kunnalta ratkaisuja. Kuntien tulisi tunnistaa ja tehdä toimintasuunnitelma yhteistyöstä yksityisten liikuntapalvelutuottajien kanssa. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010b, 5.) Naiset käyttävät miehiä enemmän yksityisten yritysten tarjoamia liikuntapalveluita. Syynä voidaan pitää ryhmäliikunnan ja tanssin naisvaltaisuutta. Näitä lajeja tarjotaan suurimmalta osin kaupallisesti ja yksityiset kuntokeskukset kilpailevat naisvoimisteluseurojen kanssa harrastajista. Naisten kävijämäärän kasvu johtuu osittain siitä, että Suomeen on perustettu vain naisille suunnattuja kuntokeskuksia. Kuntokeskusten palveluita ja tuotteita kehitetään naisnäkökulma huomioiden esimerkiksi tanssillisten ryhmäliikuntapalveluiden muodossa. Naiset myös löytävät kuntokeskuksista yhteisöllisyyttä, kun taas miehet löytävät samaa yhteisöllisyyttä perinteisistä joukkuepeleistä. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010b, 6; Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010a, 26.)

Kuntokeskusten asiakaskunnan keski-ikä tulee nousemaan väestön ikääntyessä. Yksityiset kuntokeskukset näkevät senioreiden määrän kasvavan tulevaisuudessa, kun kunnalliset salit näkevät jo tällä hetkellä seniorit sekä ikääntyvät tärkeimpänä asiakasryhmänä. Yksityisten ja kunnallisten kuntokeskusten käyttäjäprofiilit ovatkin erilaiset, yksityisellä puolella nähdään tärkeimpänä käyttäjäryhmänä keski-ikäiset ja naiset. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010b, 7.)

Vuoden 2010 Kuntokeskusbarometrissä yksityisistä kuntokeskuksista 70 % uskoi liikevaihdon kasvuun seuraavan kahden vuoden aikana ja kunnallisista kuntokeskuksista 50 % uskoi kasvuun. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010b, 7.) Kauppalehden mukaan vuonna 2013 alan liikevaihdon kasvuprosentti oli 7,2 % ja vuonna 2014 8,7 %. (Vanhanen 2015, 16-17.)

Kuntosalibarometrin mukaan kuntokeskukset uskovat tärkeimmäksi menestyskeinoksi tulevaisuudessa hyvän asiakaspalvelun. Yksityiset kuntokeskukset ovat panostaneet ohjaajiansa koulutukseen, sillä henkilökunnan ammattitaito koetaan toiseksi tärkeimmäksi menestystekijäksi yhdessä laitteiden uusimisen kanssa. Kilpailun kiristyessä ja kuntokeskusetjujen astuessa markkinoille kuntokeskusala on ammattimaistunut. Liikunta- ja terveyssektorin ammattikoulutus ei tuota täysin valmiita osaajia kuntokeskuksille, jonka vuoksi nämä ammattilaiset on koulutettava osittain uudestaan kuntokeskuksissa. Valmistuneet ovat asiantuntijoita liikuntasäällön osalta, mutta heitä ei ole koulutettu palvelutehtäviin eli kysyntä ja tarjonta eivät kohta. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010b, 7-8.)

Liikuntayrittäjien kilpailukyky perustuu perinteisiin, mutta edellyttää reagointikykyä muuttuvassa toimintaympäristössä sekä teknologian kehittymiseen. Alan kriittisenä menestystekijänä voidaan pitää sitä, että kuluttajille tuotetaan käytännöllisiä sekä houkuttelevia tuotteita, joissa tärkeintä on käyttäjäkokemus. Muita kriittisiä menestystekijöitä ovat liikunta-alan ammattilaisten kirjava nimikkeiden käyttö ja tason vaihtelu palveluissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 16-17.)

5 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu joka kerta, kun asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa eli kokonaiskokemukseen vaikuttaa kaikki yrityksen toiminta. Tämän vuoksi asiakas tulisi laittaa kaikessa toiminnassa keskiöön. (Löytänä & Kortesus 2011, 21,26.) Asiakaskokemuksen tuottamisessa ei ole kyse ainoastaan yrityksen asiakaspalvelusta, vaan siihen osallistuvat kaikki yrityksen toiminnot, kuten esimerkiksi laskutus. Itse asiassa laskutus onkin asiakaskokemuksen luonnissa hyvin suuressa roolissa, sillä lasku muistuttaa asiakasta kuinka paljon hän maksaa yrityksen tuottamista palveluista tai tuotteista. (Löytänä & Kortesus 2011, 14, 98.)

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen niin positiivisesti kuin negatiivisesti sekä kuinka asiakaskokemusta voidaan pitää kilpailutekijänä. Maksaminen on myös osa asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa maksupalvelutarjonta, maksuvälineiden tekninen toimivuus, mutta myös henkilökunnan kyky opastaa ja palvella maksamiseen liittyen.

Asiakkaille on tarjolla enemmän maksuvaihtoehtoja kuin koskaan ja kuluttajat odottavat fiksumpia tapoja maksaa antaen samalla yrityksille mahdollisuuden luoda parempia ja mieleenpainuvia asiakaskokemuksia. Yritysten tulee varmistaa, että maksaminen tarjoaa asiakkaille kitkattoman ja mullistavan ostoskokemuksen. (Beacom 14.3.2015.)

5.1 Asiakkaan aikakausi

Yritysten kilpailukeinot eli strategiat ovat viime vuosikymmeninä muuttuneet huomattavasti ja yritykset ovat siirtyneet 1900-luvun alun valmistus- ja teollisuuden aikakaudelta nykypäivän asiakkaan aikakauteen, jossa pyritään ylittämään asiakkaiden odotukset. (Löytänä & Korhikoski 2014, 14.) Asiakkaan aikakaudella menestyy se yritys, joka luo asiakkaalle arvokkaan kokemuksen. Tämä edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistä strategiassa, asiakaskohtaamisissa, johtamisessa, mittaamisessa sekä yrityskulttuurissa. Asiakkaan aikakausi kohtaa myös nopeuden aikataulun. Reagoitinopeudessa tai siihen kohdistuvissa odotuksissa on tapahtunut myös muutos. Kauaksi on tultu ajasta, jolloin teollisuuden aikakaudella asioita hoidettiin kirjeitse, kun nyt asiakkaat turhautuvat jos verkkokaupan sivut latautuvat pidempään kuin muutaman sekunnin. (Löytänä & Korhikoski 2014, 16-17.)

Aikakaudet ovat muuttaneet myös asiakassuhdetta. Teollistumisen alussa liiketoiminnan logiikkana oli tuottaa ja myydä. Yrityksillä oli käytössä tuotantokapasiteetti, jonka avulla tuotantokustannukset pyrittiin minimoimaan ja tuotot maksimoimaan optimihinnalla. Asiakkaalle tämä näkyi "ota tai jätä"-tilanteena. Tällaisessa toimintamallissa asiakassuhde oli hyvin ohut. Kun tuotteen ympärille lisätään palvelu, asiakassuhde vahvistuu ja asiakas kokee saavansa arvoa. Vahvassa asiakassuhteessa on lisämyynnin mahdollisuus. Vahvat asiakassuhteet luovat myös perustan innovaatiokehitykselle ja asiakassuhteet tulisikin nähdä tärkeimpänä immateriaalisena omaisuutena henkilöstön ja brändin lisäksi. Nämä tekijät ovat riippuvaisia toisistaan, sillä brändi on riippuvainen asiakaskokemuksesta ja asiakaskokemus on riippuvainen henkilökunnasta. (Keskinen & Lipiäinen 2013.)

5.2 Asiakaskokemus kilpailutekijänä

Kankkunen ja Österlundin mukaan (2012, 54) asiakas on valmis maksamaan enemmän kokemuksesta kuin pelkästä tuotteesta. Tähän on johtanut yltäkylläisyyden tunne, kun tarjolla on liian paljon eri vaihtoehtoja. Suomalaiset ovat tällä hetkellä vauraampia kuin koskaan. Koska suomalaisilla on varaa valita, on asiakaskokemuksesta tullut iso osa ostopäätöstä. Yritys saattoi pitää merkittävänä kilpailuetuna hyvää hinta-laatusuhdetta, nyt se on välttämättömyys. Nyt yritysten tulee panostaa hyvään asiakaskokemukseen, sillä se voi luoda merkittävää kilpailuetua. (Kankkunen & Österlund 2012, 50, 89-90.)

Tutkimuksen mukaan kuntokeskuksissa asiakaspysyvyyteen ja -sitoutuneisuuteen vaikuttaa merkittävästi se miten uusi asiakas saadaan heti sitoutettua kuntokeskuksen toimintaan (Tharrett & Bedford 2012, 298). Kun asiakas on tyytyväinen kuntokeskukseen, tar-

koittaa se, että yritys on täyttänyt ne odotukset, jotka asiakkaalla on ollut liittyessään kanta-asiakkaaksi ja tyytyväiset asiakkaat pysyvät jäseninä, vaikkakin markkinoille tulisi uusia toimijoita. On kuitenkin syytä muistaa, että asiakastyytyväisyys ei ole sama asia kuin asiakasuskollisuus. Sen sijaan ne asiakkaat, jotka ovat mukana "sydämellä ja sielulla", ovat niitä jäseniä, jotka ovat uskollisimpia asiakkaita ja suosittelevat kuntokeskusta muille ja käyttävät eniten rahaa keskuksessa. (Tharrett & Bedford 2012, 261-263.)

Nykyisten asiakassuhteiden säilyttäminen korostuu erityisesti taloudellisesti epävakaina aikoina, kun ihmiset ovat arkoja tekemään uusia hankintoja, mutta sen sijaan säilyttävät olemassa olevat hankinnat, kuten kuntokeskusjäsenyyden. (Tharrett & Bedford 2012, 31, 49.) Nykyisiä asiakkuuksia tulee tarkastella kriittisesti ja asiakaskokemuksella on tässä merkittävä rooli. Mielikuvat ja markkinointi luovat odotukset asiakkaalle ja tätä vasten asiakas suhteuttaa varsinaisen asiakaskokemuksen. Jos asiakkaan odotukset on ylitetty, johtaa se parhaimmillaan yrityksen suosittelemista muille. Kun haetaan kannattavaa liiketoimintaa pitkällä tähtäimellä, on asiakkaan ymmärtäminen keskiössä ja tämän ympärille rakennetaan yrityksen toiminnan kehittäminen ja johtaminen. Asiakkaat ovat kuitenkin erilaisia ja siksi onkin tärkeä tunnistaa yhdistäviä tekijöitä, jotta on mahdollista löytää ratkaisuja, joilla palvellaan mahdollisimman montaa asiakasta. (Keskinen & Lipiäinen 2013.)

Hyvää asiakaskokemusta voidaan pitää myös tehokkaana massamarkkinointina. Asiantuntevat ja kiinnostuneet asiakkaat ovat yritykselle parhaita myyntitykkeitä. Sosiaalisessa mediassa omien tuttavien suositukset ovat paljon uskottavampia kuin yritysten virallisten mainosten. Suuret verkkokaupat myös julkaisevat omilla sivuillaan asiakkaiden antamia arvioita. Kaupankäynnissä onkin kyse siitä, että kuka tykkää kenestäkin, sillä tykkääminen on yksi sosiaalisen vaikuttamisen lainalaisuuksista. (Kankkunen & Österlund 2012, 92-96.) Asiakaskokemukseen on alettu kiinnittämään viime aikoina enemmän huomiota, mutta monet yritykset ovat vasta tämän osalta alkuvaiheessa. Tämän vuoksi erottautuminen on mahdollista. Kuitenkin on muistettava, että asiakkaiden rima nousee jatkuvasti. (Keskinen & Lipiäinen 2013.)

5.3 Asiakaskohtamiset kosketuspistepolulla

Keskinen ja Lipiäinen (2013) puhuvat asiakkaan matkasta, Löytänä ja Kortesuso kosketuspistepolusta (2011, 114). Kosketuspistepolulla kuvataan mihin toimintoihin asiakas on kosketuksissa asioidessaan yrityksen kanssa ja millaisia kokemuksia asiakkaalle syntyy eri kosketuspisteissä. Mikäli kohtaaminen on neutraali, ei asiakkaalle jää juurikaan kokemuksia. Sen sijaan kun kohtaaminen on tapahtunut positiivisesti ja asiakkaan odotukset on jopa saatettu ylittää, jää kohtaamisesta positiivinen kokemus. Kun kohtaaminen ei ole

täyttäneet odotuksia tai siinä on parannettavaa, jää kohtaamisesta negatiivinen kokemus asiakkaalle. Yrityksen tulisi miettiä mitkä ovat ne kosketuspisteet, jotka vaikuttavat eniten asiakkaan kokemukseen ja puuttuuko kosketuspistepolulta pisteitä, joita pitäisi vielä olla. Kuviossa neljä on esitetty esimerkki lentomatikustajan kosketuspistepolusta havainnollistamaan kuinka yrityksen kaikki toiminnot osallistuvat asiakaskokemuksen luontiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 114-116.)

Esimerkki lentomatikustajan kosketuspistepolusta



Kuvio 4. Esimerkki lentomatikustajan kosketuspistepolusta (Löytänä & Kortesus 2011, 115).

Daniel Kahnemanin peak-end rule-teorian mukaan kokemus muodostetaan huippukohtaan ja lopun perusteella. Huippukohta voi olla negatiivinen tai positiivinen. (Kahneman 1999.) Löytänä ja Kortesus (2011, 118.) käyttävät esimerkkinä "peak end rule"-teorian soveltamisesta Ikeassa, jossa kassajonot saattavat muodostua pitkiksi, mutta heti kassojen jälkeen on sijoitettu hot dog-myyntipisteitä, jolloin pitkä kassajonotusaika saa miellyttävän lopun hot dogien muodossa. Toisena esimerkkinä teorian soveltamiseen on käytetty Disney Worldia, jossa on panostettu pysäköintipalveluun ja näin ollen varmistettu, että mukava päivä Disney Worldissa ei kariudu pitkään odotukseen pysäköintialueella.

Maksaminen on keskeisessä roolissa asiakkaan asiakaspistepolulla asiakaskokemuksen synnyttäjänä, sillä lasku muistuttaa Löytänen ja Kortesuson mukaan (2011, 98) asiakasta kuinka paljon hän maksaa yrityksen tuottamista palveluista tai tuotteista. Koska maksaminen on edellytys varsinaiselle kulutukselle (Kuusi 8.5.2015), on maksaminen tässäkin suhteessa tärkeässä roolissa asiakkaan kosketuspistepolulla, sillä mikäli maksusuoritusta ei

toteuteta, ei tuotetta tai palvelua voi kuluttaa, jollei myydä asiakkaalle luotolla. Fysioline Fressi Oy:n tapauksessa tämä toteutuu täysin, sillä asiakkaan on maksettava niin oheistuote kuin seuraavan kuukauden kanta-asiakasmaksu etukäteen ennen kuin käyttää tuotetta tai liikuntapalvelua (Kastikainen 7.1.2016). Maksamisen osalta trendi on kuitenkin upotetussa maksamisessa ja tämän osuuden uskotaan kasvavan entisestään (Cap Gemini & Royal Bank of Scotland 2015, 17). Kun maksaminen upotetaan osaksi ostoprosessia, asiakas ei koe erikseen maksavansa, vaan ostavansa. Maksamisen kosketuspisteajattelu tässä kohtaa häviää ja kuvaan astuu kokonaisvaltainen asiakaskokemus.

Esimerkkinä kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta ja maksamisesta on kahvilaketju Starbucksin kehittämä toimintamalli, jossa asiakas tekee tilauksen mobiililaitteeseen ladatun applikaation kautta ja maksu tapahtuu tilauksen yhteydessä applikaatioon liitetystä maksukortilta. Asiakas käy noutamassa tilauksen kahvilasta jonon ohi, koska maksu on jo suoritettu. Toimintamallissa yhdistyvät asiakaskokemus, palvelu, maksaminen sekä kanta-asiakkuus. (Suomen Pankki 2014, 40-41).

Teknologian kehityksen myötä ajatellaan maailman yksinkertaistuvan. Tuotteisiin ja palveluihin kuitenkin tulee koko ajan uusia ominaisuuksia ja vaihtoehtoja eli todellisuudessa yksinkertaisesta tulee monimutkaista. Enää ei myöskään tuoteta pelkkiä tuotteita, vaan tuotetaan palveluita eli kokemuksia. Esimerkiksi itsepalvelukanavat tuovat nopeutta ja tehokkuutta, mutta järjestelmien aiheuttamat poikkeustilanteet taas saattavat aiheuttaa asiointiin kompleksisuutta. Tämän vuoksi poikkeukset asiakaspistepolulla kasvavat. (Löytänä & Korteso 2011, 210.)

Asiakaspalvelulla on hyvä näkemys millaisia haasteita asiakkaat kohtaavat. Haasteet tunnistaa ja parantaa prosessia teknologian, ohjeistuksen sekä viestinnän avulla. Prosessihaasteiden tunnistaminen ja korjaaminen eivät ole vaikeaa, mutta Keskinen ja Lipiäinen näkevät, että palveluprosessi on kuitenkin usein laiminlyöty yrityksissä. Palvelukustannusten vähentämiseen tähtäävä kehitys on lähes suoraan verrannollinen huonolle asiakaskokemukselle. Asiakaspalvelua saatetaan mitata palvelun hinnalla ja vastaanotetut asiakaspuhelut nähdään negatiivisena kustannustekijänä. (Keskinen & Lipiäinen 2013.)

Yrityksen tulisi tunnistaa poikkeustilanteet kosketuspistepolulla ja panostaa niiden hoitoon. Kyse on poikkeustilanteesta, jos asiakkaan odotukset alitetaan. Yritykset näkevät tyypillisimmin poikkeustilanteet reklamaatioiden muodossa, mutta tutkimusten mukaan asiakkaat eivät edes kerro kaikista poikkeustilanteista. Mikäli yritys onnistuu poikkeustilanteen hoidossa eli asiakkaalle muodostuu asian hoidosta positiivinen kokemus, sitoutuu asiakas

yrietykseen entisestään. (Löytänä & Korteesuo 2011, 106.) Tärkeää on myös tunnistaa ns. poikkeustilanteita aiheuttavat tekijät ja tehdä parannuksia siten, että asiakkaat eivät koh-
taa enää ongelmia (Tharrett & Bedford 2012, 284). Hyvin hoidettu reklamaatio vaikuttaa
suoraan asiakaskannattavuuteen ja uskollisuuteen sekä suositteluun. (Keskinen & Lipiäi-
nen 2013.)

Jos asiakas osaa odottaa jotain, on asiakkaalla yleensä tietämys miten ratkaista tarve.
Keskinen ja Lipiäinen käyttävät esimerkkiä kuinka jokainen auton omistaja tietää, että auto
tulee katsastaa ja huollattaa. Yrityksillä on tällaisia tilanteita varten selkeät prosessit. Kun
asiakas sen sijaan on uuden kontekstin kanssa tekemisissä, hänellä ei ole tiedossa kaik-
kia tilanteen vaatimia toimenpiteitä ja tässä kohtaa yrityksen tulee ohjeistaa palvelupro-
sessillaan asiakasta. Jos palveluprosessia ei kuitenkaan ole hyvin suunniteltu, kommuni-
koitu ja organisoitu, voi se johtaa asiakkaan kannalta heikkoon asiakaskokemukseen.
(Keskinen & Lipiäinen 2013.)

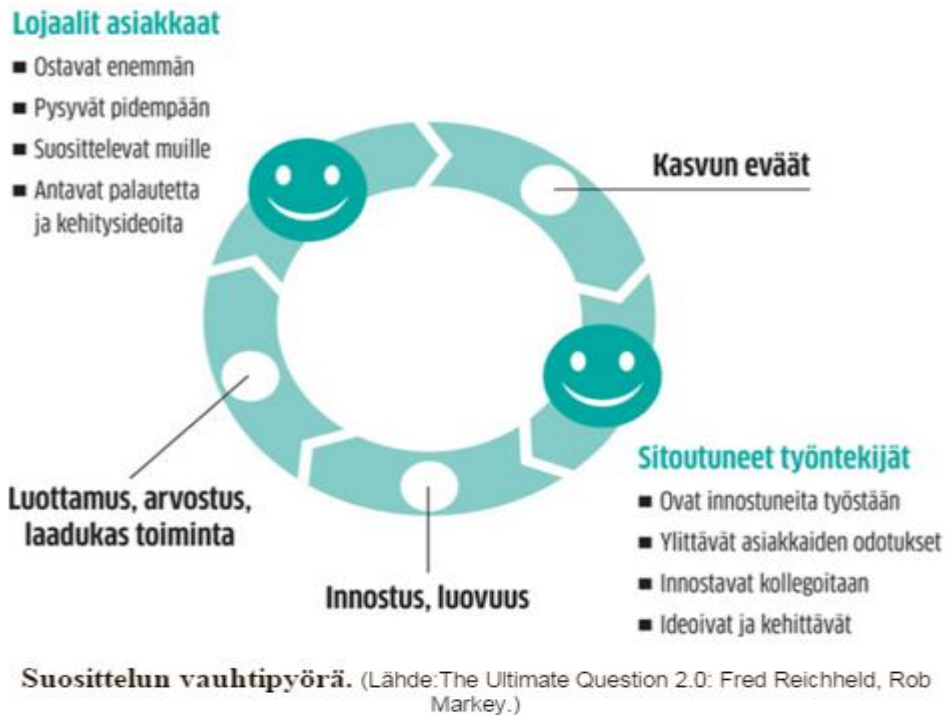
5.4 Henkilökunnan merkitys asiakaskokemuksen luonnissa

Henkilökunnan osaamisella on suuri merkitys asiakaskokemuksen luonnissa ja työnanta-
jan tuleekin varmistaa, että henkilökunnalla on kaikki tarvittava tieto laadukkaan työn hoi-
tamiseen, jotta asiakkaalle tuotetaan joka kerta mahdollisimman hyvä asiakaskokemus.
Asiakaskokemuksen luonnissa osaamisen lisäksi henkilökunnalla tulee olla oikeanlainen
asenne. (Löytänä & Korteesuo 2011, 78.) Mikäli asiakas on tyytymätön henkilökunnalta
saatuun palveluun, kuten esimerkiksi miten henkilökunta kohtelee asiakkaita, ei anna riit-
tävästi huomiota asiakkaille, voi tämä johtaa asiakkuuden irtisanoutumiseen. (Tharrett &
Bedford 2012, 206-207.) Asiakaskokemus on kuitenkin yrityskulttuurin ilmentymä. Asia-
kaskeskeisessä yrityskulttuurissa johdon esimerkillä ja sitoutuneisuudella on suuri merki-
tys. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164-168.)

Yksilöiden vaikutus yrityksen kilpailukykyyn on merkittävä, sillä yksilöt synnyttävät laatuyh-
teyksiä niin yrityksen sisällä kuin kaikkien sidosryhmien kanssa. Kun laatuyhteydet tuotta-
vat positiivista kierrettä, vahvistavat ne yksilöiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Kyse
on tunne-energiasta, työnilosta, tuottavuudesta, sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin, tyy-
tyväisistä asiakkaista ja kannattavista yrityksistä. (Fischer & Vainio 2014.)

Tämän vuoksi oikeiden henkilöiden palkkaaminen on äärimmäisen tärkeää, sillä tyytyväi-
set asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluita ja kuviossa viisi kuvatun Suositellun vauh-
tipyörässä Fred Reichheld ja Rob Markey esittävätkin kuinka tyytyväisillä työntekijöillä on

suora vaikutus asiakaspalvelun laatuun ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen. (Löytänä & Korkiakoski 2014,180.)



Kuvio 5. Suosittelun vauhtipyörä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 181).

Rekrytoinnissa on mietittävä hankitaanko yritykseen oikeanlaista osaamista vai oikeanlaista asennetta, sillä osaamista voi aina lisätä, mutta asennetta on vaikeampi muuttaa. Henkilökuntaa koulutetaan ja asiakaspalvelun koulutuksessa keskitytään yleensä perusasiakaspalvelutaitoihin. Nämä ovat tärkeitä taitoja, mutta asiakaskokemuksen kannalta tulisi myös keskittyä henkilökunnan osaamisen ratkaista ongelmia sekä välittää asiakkaista aidosti. Henkilöstölle olisi tärkeä myös määritellä millaisia kokemuksia yritys tavoittelee tilanteesta riippumatta, sillä joskus asiakaskohtaukset voivat olla sen verran poikkeavia, että valmista toimintamallia ei ole määriteltynä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 170-173.)

6 Maksaminen ja liikuntapalvelut

Maksaminen mahdollistaa varsinaisen asioinnin. Maksutapahtuma muodostuu siitä, että maksun saaja ilmoittaa maksun summan maksu- ja toimitusehtoineen ja maksaja hyväksyy sen valitsemallaan maksutavalla. Maksutapa on maksun saajaa ja maksajaa yhdistävä tekijä. Jokaiselle maksutavalle on määriteltävä oma käyttöliittymä, palvelun ehdot ja tapa miten maksu välitetään palveluntarjoajien välillä sekä miten kate siirretään maksajalta maksunsaajalle. Luottolaitos-, maksulaitos- ja maksupalvelulaki sekä maksutilidirektiivi

sääntelevät maksutapojen sekä maksupalvelutarjoajien ehtoja. (Suomen Pankki 2014, 5-6.)

Jotta yritys kykenee tuottamaan suoritteita asiakkaille, tulee sen ostaa toimittajilta tavaroita ja palveluita sekä maksaa työntekijöilleen tehdystä työstä korvaukseksi palkkaa. Asiakkaat taas maksavat yritykselle suoritteista korvaukseksi sovitun hinnan, josta tulee yrityksen kassaan rahaa. Yrityksen kassavirta toimii suoritevirran peilikuvana, sillä kassavirtalaskelmassa huomioidaan kassaan saapuvat suoritukset ja kassasta lähteneet suoritukset. Yrityksen kassavirran ollessa positiivinen, tuottaa se yritykselle voittoa kasvattaen omaa pääomaa ja toiminnan ollessa tappiollista on kassavirta negatiivinen vähentäen omaa pääomaa. Yrityksen toiminta on riippuvainen kassavirrasta, sillä jos rahat loppuvat, loppuu myös toiminta. (Mäkinen 2012, 29-32, 69.)

Yrityksen kirjanpito on suoriteperusteista eli tulot ja menot kirjataan niiden syntymishetken mukaisesti. Yrityksen liikevaihto kirjataan myös suoriteperusteisesti. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että vaikka yrityksen liikevaihto näyttää hyvältä, ei se ole taie hyvästä taloudesta, jollei asiakasta laskuteta ja saatavaa kotiuteta eli raha siirry yrityksen pankkitilille. (Kari-korpi 2010, 24-27.)

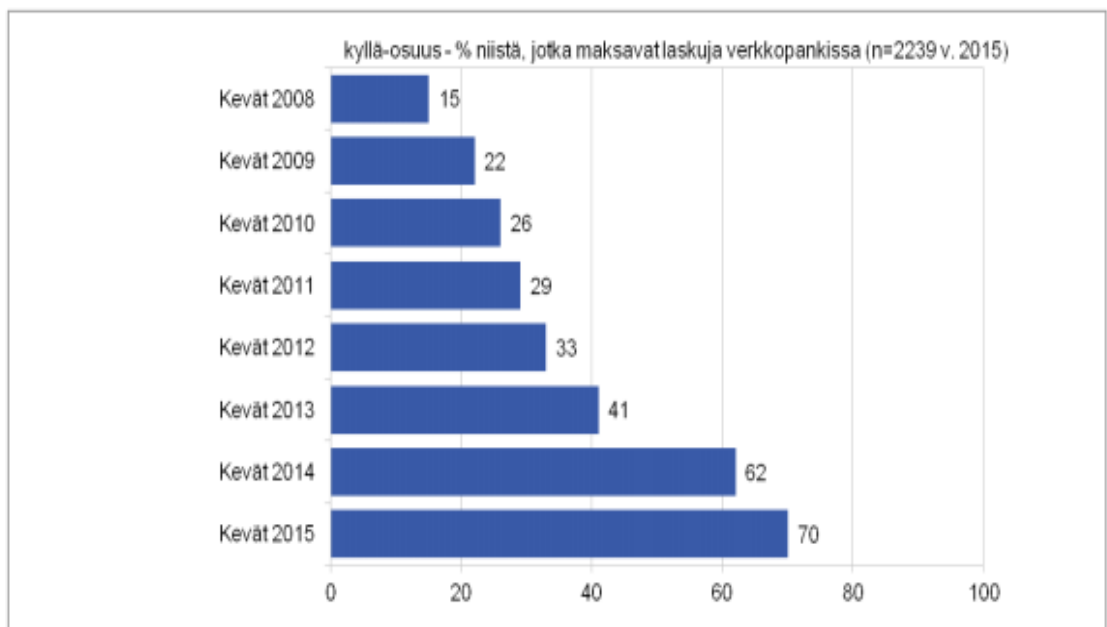
Maksuneuvoston mukaan tehokas maksuprosessi käyttäjän kannalta sisältää helppouden omaksua ja käyttää maksuprosessia ja sen tulee olla samalla luotettava ja turvallinen. Prosessin tulisi olla myös edullinen ja nopea. Yritykset arvostavat maksuprosessin integrointimahdollisuutta omiin tietojärjestelmiin kuten laskutusprosessiin. (Suomen Pankki, 2014, 9.) Maksun saaja eli yritys määrittelee millä maksutavoilla se ottaa asiakkailtaan suorituksia vastaan. Kuluttajaviranomainen kuitenkin on määritellyt kuluttaja-asiakkaiden osalta, että kuluttajien on voitava käyttää eri maksutapoja ilman tarpeettomia rajoituksia, kuluttajia ei tulisi asettaa eriarvoiseen asemaan. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2010.)

6.1 Maksamisen nykytila

Vuonna 2015 Suomessa laskun maksutapoina käytettiin e-laskua, verkkopankkimaksua, suoramaksua, pankin laskunmaksuautomaattia, puhelinpankkia, maksu pankin tiskillä sekä maksupalveluna maksupalvelukuorta. (Finanssialan keskusliitto 2015, 46.) Finanssialan Keskusliitto julkaisee vuosittain raportin suomalaisten säästämisestä, luotonkäytöstä ja maksutavoista. Laskun maksutapojen osalta tutkimusta on tehty vuodesta 1992 saakka. Viimeisimmän lokakuussa 2015 julkaistun tutkimuksen mukaan 87 % suomalaisista pääasiallisesti maksoi laskun verkkopankissa, muutosta aikaisempaan vuoteen ei ollut. E-laskut maksetaan verkkopankissa, joten niiden osuus on mukana tässä prosent-

tiosuudessa. Suoramaksua pääsääntöisenä laskun maksutapana käytti 4 % vastaajista. Muiden laskun maksutapojen osuus on vähenemässä. (Finanssialan keskusliitto 2015, 44.)

Vuonna 2015 maailmanlaajuisesti lähetettiin 500 biljoonaa laskua, joista e-laskuja oli 42 biljoonaa. (Billentis 2016). Suomessa e-lasku laskun toimitus- ja maksutapana on yleisty-nyt huomattavasti, kun vertaillaan kehitystä vuodesta 2008 aina vuoteen 2015 saakka (kuvio 6). Keväällä 2008 15 % Finanssialan keskusliiton kyselyn vastaajista ilmoitti saavansa e-laskun verkkopankkiin, kun keväällä 2015 prosenttiosuus oli 62 %. Kasvuun on vaikuttanut kansallisen suoraveloituksen päättyminen tammikuussa 2014 ja sen korvaaminen e-laskulla ja suoramaksulla. (Finanssialan keskusliitto 2015, 47; Finanssialan keskusliitto 2013, 2.)

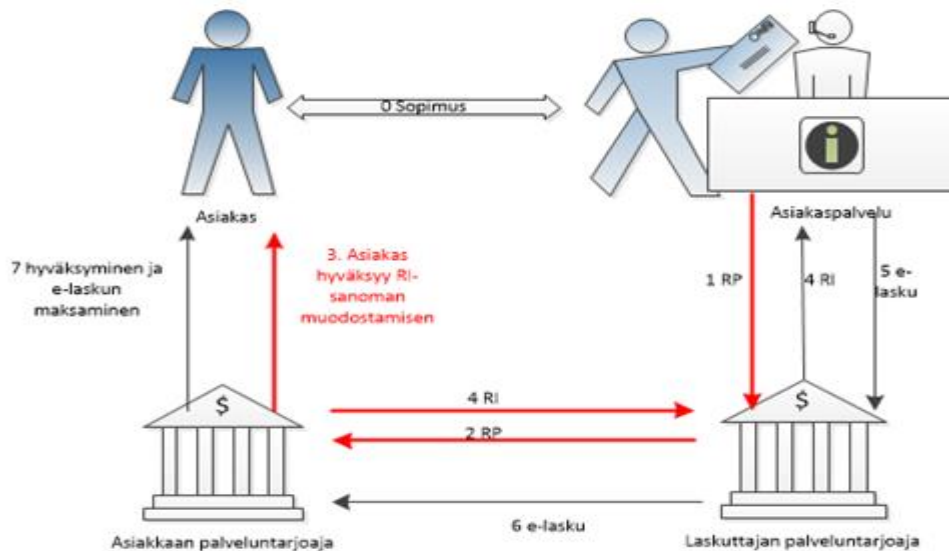


Kuvio 6. E-laskujen vastaanotto prosentti (Finanssialan keskusliitto 2015, 47).

Finanssialan keskusliitto tiedusteli vastaajilta laskun maksamiseen liittyvistä hankaluuksista ja kuusi prosenttia verkkopankin tai e-laskun käyttäjäryhmästä koki käytössä jotain hankaluuksia. Syyksi mainittiin ongelmat joko tietokoneessa tai palvelussa. Myös tietojen näppäily ja muistaminen koettiin hankalaksi. Joka seitsemäs verkkopankkikäyttäjistä koki verkkopankkiohjelmien käytön hankalaksi tai että e-laskujen kanssa on ollut ongelmia. Suoramaksun osalta 8 % käyttäjistä koki hankaluuksia palvelun käytössä. (Finanssialan keskusliitto 2015, 45-46.)

Suoraveloituksessa laskuttaja pystyi toimittamaan asiakkaan puolesta suoraveloitusta pankkiin. Laskuttajat ovat toivoneet samanlaista toiminnallisuutta e-laskuun ja asiaa

käsiteltiin Finanssialan keskusliiton järjestämässä Verkkolaskufoorumissa 16.10.2014. Uudessa mallissa laskuttaja lähettäisi asiakkaan verkkopankkiin e-laskuvaltuutus-ehdotuksen. Asiakas hyväksyy tai hylkää e-laskuvaltuutusehdotuksen ja hyväksynnästä välittyy laskuttajalle e-laskuvaltuutustieto. Prosessia on kuvattu kuviossa seitsemän. (Ilola 16.10.2014.)



Kuvio 7. E-laskuvaltuutuksen aktivointi (Ilola 16.10.2014).

Ehdotus kuvion seitsemän mukaisesti mallista on hyväksytty ja viety osaksi Finvoice-kuvausta, jolla määritellään e-laskun ja suoramaksun tekninen kuvaus. (Ilola 17.4.2015.) Finanssialan keskusliiton johdolla käydään seuraavan kerran keskustelua 13.4.2016 pankkien aikataulusta ottaa tuotantoon uusi e-laskuvaltuutuksen toimintamalli. (Ilola 15.2.2016.) Danske Bank on ilmoittanut ottavansa uuden toimintamallin kehitykseen Q1/2016 aikana. (Merivirta 11.2.2016.)

Päivittäisostoksista 74 % suomalaisista ilmoitti maksavansa maksukortilla. Maksukortteina käytetään pankki-, electron- ja yleisluottokortteja sekä kaupparyhmien omia maksu- tai luottokortteja. Näistä yleisin kortti on electron- tai pankkikortti. (Finanssialan keskusliitto 2015, 48.) Suomessa matkapuhelinten käyttöaste on suuri, mutta siitä huolimatta mobiilimaksaminen on vähäistä. Kuitenkin nähdään, että mobiilimaksut ovat kasvussa 100% kasvuvauhtia. (Toivonen 2015; Suomen Pankki 2014, 20.)

Finanssialan keskusliiton tutkimus toteutettiin keväällä 2015, jolloin 23 %:lla pankin myöntämistä maksukorteissa oli lähimaksuominaisuus, määrä oli kolminkertaistunut edellisestä vuodesta (Finanssialan keskusliitto 2015, 49). Lähimaksamisessa on tapahtunut 1800

prosentin kasvu aikavälillä helmikuu 2014 - helmikuu 2015. Lähimaksamisessa maksu tapahtuu kortin lähimaksuominaisuudella eikä kortin PIN-koodia tai erillistä allekirjoitusta tarvita. Lähimaksamista voi käyttää pieniin alle 25 euron ostoksiin. Lähimaksamisen hyöty on sen nopeudessa. Lähimaksaminen liitetään uusiin Debit- ja Credit-kortteihin ainakin suurimpien pankkien osalta (OP, Nordea ja Danske Bank). Korttien uusimisväli on 2-3 vuotta, joten lähivuosina on odotettavissa suurta kasvua. Lähimaksupäätteet ovat myös yleistyneet ja käytössä helmikuussa 2015 oli yhdeksän kertaa enemmän lähimaksua tukevia maksupäätteitä kuin vuotta aikaisemmin. (Toivonen 2015; Korttiturvallisuus.)

Käteisellä päivittäisostokset maksaa 25 % suomalaisista (Finanssialan keskusliitto 2015, 48). Asiakasnäkökulmasta käteinen nähdään edullisena maksutapana, mutta kustannukset ovat todellisuudessa korkeat. Suomen Pankki julkaisi vuonna 2011 tutkimuksen, josta ilmenee, että käteisestä syntyy pankeille tappiota vuosittain 100 miljoonan euron arvosta. Käteisen käsittelykustannukset tulevat lopulta kuluttajien maksettavaksi. (Finanssialan keskusliitto 2013).

Pohjoismaista suomalaiset käyttävät vähiten verkkokauppaa, sillä vain yksi viidestä asioi verkkokaupassa kuukauden ajanjaksolla tarkastellessa. Pohjoismaisen verkkokaupan kokonaisarvo vuonna 2014 oli 15,4 biljoonaa euroa, josta Suomen osuus oli 2,4 biljoonaa euroa. Verkkokauppaa käytetään sen helppouden, joustavuuden sekä ajansäästön vuoksi. Verkkokauppa-asioinnissa laskutuksen osuus on pienenemässä ja Debit- ja Credit kortilla maksaminen on yleisin maksutapa. (Postnord 2015, 6-11.)

6.2 Maksaminen murroksessa

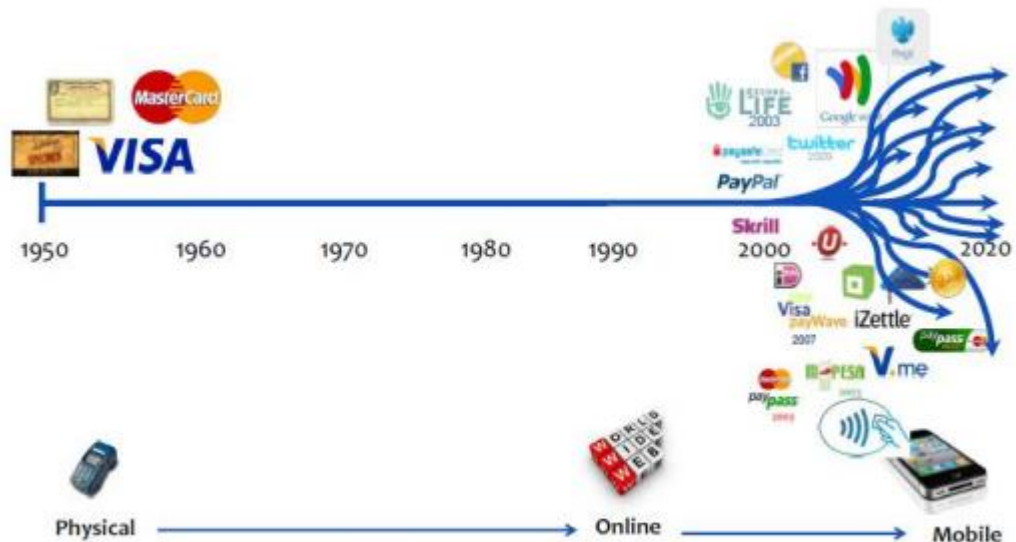
Maksaminen on murroksessa, perinteisten käteis- ja korttimaksujen rinnalle on tullut uusia maksutapoja ja maksamisen markkinoilla toimijoita ovat muutkin kuin perinteiset pankit. Maksupalveluita on perinteisesti kehitetty prosessien tehostamisen näkökulmasta, mutta nyt kehityksen keskiössä on loppuasiakas. (Kemppainen 8.5.2015.)

Digitalisaatio muokkaa maksamista samalla kun koko kuluttamisen malli on muuttumassa. (Heikkinen 27.7.2015.) Kuluttajien käyttäytyminen muuttuu myös yhteiskunnallisten trendien myötä ja käyttäytymismuutoksella on vaikutusta siihen mitä kuluttajat odottavat maksamiselta. Aikaisemmin maksaminen nähtiin erillisenä toimintona ostoprosessiin päätteeksi, nyt maksaminen nähdään osana palvelua. Mobiililaitteet mahdollistavat kuluttajalle prosessin, jossa mobiililaitte ohjaa ostoprosessia ja laitteessa olevat sovellukset mahdollistavat varsinaisen maksamisen. Sovelluksista voidaan käyttää myös termiä mobiililompakko, jolloin sovellus integroi asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisesti aina valinnasta kuittiin ja takuuseen. (Suomen Pankki 2014, 21-23.)

Uusia maksamisen tapoja syntyy jatkuvasti. Käteistä rahaa käytetään edelleen, mutta sähköisten maksutapojen kehittyessä tapahtuu siirtymistä käteisestä sähköisiin maksutapoihin. Jokaisessa asiointitilanteessa tulisi olla kuluttajilla ja yrityksellä käytettävissä parhaiten sopivat sekä edulliset maksamisen palvelut, tällöin puhutaan tehokkaasta maksamisesta. (Heikkinen 27.7.2015.) Uusien maksutapojen kehittäminen nähdään yksityisen sektorin liiketoiminnaksi, kuitenkin sähköisessä maksamisessa palveluiden perustana on perinteinen pankkitili. Perinteisiin pankkitileihin luotetaan. Maksuneuvosto esittää raportissaan, että pankkien on ratkaistava tulevaisuuden roolinsa, niiden on joko kehitettävä nykyisiä palveluita tai sitten tarjottava rajapintaa kolmansille osapuolille. (Suomen Pankki 2014, 18-19.)

Reaaliaikaiset maksut ovat jo nykypäivää Euroopassa ja mahdollisesti tulossa Suomeen lähiaikoina. Ruotsissa, Tanskassa ja Puolassa pankit tarjoavat pikamaksuja, joissa maksujen välitys tapahtuu reaaliaikaisesti vuoden jokaisena päivänä. Kehitystä on siivittänyt kuluttajien vaatimukset sekä pankkisektorin ulkopuoliset maksupalvelujen tarjoajat. Nuorempi sukupolvi on tottunut jo reaaliaikaiseen maailmaan, eivätkä voi ymmärtää, että maksujärjestelmät eivät elä tässä samassa reaaliajassa. (Nets 2015.) Finanssialan Keskusliitto on esittänyt toukokuussa 2014 tietopyynnön, jossa se ilmoittaa etsivänsä toteuttajaa reaaliaikaiselle maksujärjestelmälle, joka kattaa Suomen ja muun SEPA-alueen. (Finanssialan keskusliitto 2014.)

Yhteiskunnan megatrendit vaikuttavat myös maksamisen kehitykseen. Maksuneuvosto näkee antamassaan raportissa, että yhteiskunnan pirstaloitumisella, ikärakennemuutoksella, datan määrän lisääntymisellä sekä digitalisoitumisella on vaikutusta tulevaisuuden maksamisen palveluihin. (Suomen Pankki 2014, 15.) Maksamisen palvelut ovat kehittyneet viimeisten vuosikymmenien ajan ja tulevaisuudessa tulevat pirstaloitumaan entisestään, johon vaikuttavat erityisesti edellä mainitut yhteiskunnan megatrendit. Kuviossa kahdeksan on havainnollistettu maksutapojen kehitystä vuodesta 1950 aina vuoteen 2020 saakka. Samaisesta kuviossa on havaittavissa myös kuinka tulevaisuudessa maksut toteutetaan mobiilisti. PayPal on kertonut, että vuonna 2012 tapahtui käänne jolloin maksuja tehtiin mobiilisti enemmän kuin kannettavilta tai pöytäkoneilta. Digitaalinen murros vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen ja sitä kautta myös maksamisen prosesseihin. Markkinoilla oleva laaja maksupalveluiden tarjonta tuo yritykselle haasteita valita käyttöönsä sopivat maksamisen palvelut. (Suomen Pankki 2014, 18.)



Lähde: Nets.

Kuvio 8. Maksamisen pirstaloituminen (Suomen Pankki 2014, 20).

Maksaminen on murroksessa, mutta maksamisella on täysin uudenlainen rooli liiketoiminnassa eikä olennaista ole se, että miten maksamisen toimiala laajentui vaan miksi. Keskiössä on jatkossa asiakas ja maksaminen on palvelua, joka tulee nähdä kulutusta mahdollistavana tekijänä, ei niinkään kulutusta pysäyttävänä. (Puustinen 19.5.2014.)

6.3 Liikuntasetelit ja muut arvomaksuvälineet

Vuoden 2015 henkilöstöliikuntabarometrin mukaan 82 % työnantajista tarjoaa työntekijöilleen liikuntaseteleitä tai muita vastaavia maksuvälineitä. Kymmenessä vuodessa tämä tukimuoto on kaksinkertaistunut (Valo 2015, 9.)

Alan toimijat arvioivat, että vuosittain liikunta- ja kulttuuriseteleissä liikkuu rahaa noin sata miljoonaa euroa. Kaikki eivät kuitenkaan käytä liikuntaseteleitä ja ne jäävät käyttämättöminä pöytälaatikoihin, tästä osuudesta on olemassa erilaisia arvioita. Event Brokers EBS:n edustajan mukaan käyttämättömien liikuntaseteleiden alan yleinen arvio on noin kaksikymmentäprosenttia. (Saarinen 2014.)

Vuonna 2013 YLE raportoi, että viimeisen viiden vuoden aikana uusia toimijoita on tullut liikunta- ja kulttuuriarvosetelialalle. Ylen mukaan Smartum on suurin toimija ja muita isoja toimijoita ovat SporttiPassi, Virikeseteli, Tyky-Kuntoseteli ja Ticket Mind&Body. (Kirsi 2013.) Smartum ja muut alan yritykset myyvät maksuvälinettä. Liikuntaseteleitä myyvien yritysten ansaintalogiikka on seteleiden- ja sähköisten maksuvälineiden myynnissä, toimi-

tusmaksuissa ja osittain työnantajalta ja seteleitä vastaanottavalta liikuntapaikan veloitetavalta provisiosta. (Kirsi 2013.)

Suomessa liikuntaseteleiden edelläkävijänä pidetään vuonna 1995 perustettua Smartumia. Smartum kehitti vuonna 1996 Liikuntasetelin ja sähköisen maksuvälineen, Smartum Saldon yritys toi markkinoille vuonna 2009. Vuonna 2014 Smartum ilmoitti myyneensä liikunta- ja kulttuuriseteleitä 80,4 miljoonalla. (Smartum 2015.)

Ensimmäinen sähköinen liikunnan maksuväline lanseerattiin Suomen markkinoille vuonna 2007 ePassi Payments Oy:n toimesta. Lähtökohta sähköisen maksuvälineen kehitykselle oli tarve kehittää teknologiayritykselle ketterä ja nykyaikainen prosessi tukeakseen työntekijöitä liikunnan parissa. Yritys näkee, että kysyntää uudelle maksuvälineelle oli muun muassa, koska kustannukset perustuivat todelliseen käyttöön ja läpinäkyvyyden myötä ei ole mahdollisuutta väärinkäyttöön. (ePassi 2015.)

Liikuntaseteleihin liittyy myös väärinkäytöstä, kolmanneksen työntekijöistä arvioidaan antavan seteleitä muiden käyttöön. Liikuntaseteleitä muun muassa kaupataan internetissä omalla sivustolla. Verohallinnon asiantuntijan mukaan verovapaaetu on tarkoitettu henkilökohtaiseen käyttöön. Mikäli työntekijä edelleen myy henkilöstöetua, tulisi työnantajan suorittaa ennakonpidätys. Liikuntaseteleitä vastaanottavat yritykset korostavat valvontaa, väärinkäyttö pitäisi kitkeä pois. Maksuvälineiden muuttuessa pikku hiljaa sähköisiksi on väärinkäyttö vaikeampaa. (Kirsi 2013.)

6.3.1 Verottajan ohjeistus liikuntaseteleistä ja niihin rinnastettavista arvomaksuvälineistä

Verottaja on antanut 30.12.2008 ohjeistuksen verovapaasta liikuntaedusta, johon lukeutuvat myös liikunta- ja kulttuurisetelit sekä niihin rinnastettavat muut arvomaksuvälineet. Tuloverolaissa 69 § 1 momentti, kohta 4 määrittelee, että työnantajan koko henkilökunnalle kohdennettu ja järjestämä tavanomainen tai kohtuullinen virkistys- ja harrastustoiminta on verovapaata etua. Edellytys verovapaudelle on, että toiminta on työnantajan järjestämä. Työnantaja voi järjestää virkistys- ja harrastustoimintaa itse esimerkiksi varustamalla kuntosalin tai varaa salivuoron joukkueurheilun. (Verohallinto 2008.)

Työnantajalla on myös mahdollisuus tarjota liikuntaseteleitä, jolla se mahdollistaa työntekijän omaehtoisen toiminnan. Omaehtoinen etu voidaan järjestää useammalla eri tavalla. Työnantaja voi tehdä sopimuksen tietyn maksuvälineen käyttämisestä palveluntarjoajan kanssa tai maksaa suoraan palveluntarjoajalle. Etua voidaan järjestää liikunta-, kulttuuri-

ja virikeseteleillä tai muilla vastaavilla maksujärjestelmillä, kuten sirukorteilla, interaktiivisilla järjestelmillä sekä mobiilipalveluilla. Maksujärjestelyn tulee olla työntekijän nimellä tai muutoin yksilöity, jonka perusteella työntekijä voidaan tunnistaa. Yksilöinti voi perustua esimerkiksi numerosarjaan. Maksuvälinettä käytettäessä on työntekijän henkilöllisyys varmistettava. (Verohallinto 2008.)

Kun käytössä on maksuvälineenä seteli tai muu vastaava järjestely, tulee sillä hankkia vain sellaisia sarjalippuja, joissa käyttäjä voidaan myöhemmin todentaa. Maksuvälineellä voi siis hankkia vain yksittäisiä palveluita sekä henkilökohtaisia sarjalippuja. Mikäli etua voi käyttää esimerkiksi perheenjäsenet, pidetään etua koko arvon osalta palkkana. Mikäli työnantaja luovuttaa työntekijälle nimettömiä maksuvälineitä ja niistä ei voi tunnistaa työntekijää, katsotaan tällöinkin etu veronalaiseksi palkkatuloksi. (Verohallinto 2008.)

6.3.2 Henkilöstöliikuntabarometri

Valo ry:n tilaaman vuoden 2015 Henkilöstöliikuntabarometrin mukaan 87 % yrityksistä tukee henkilöstöliikuntaa. Liikunnan tukeminen on tyypillistä suurissa työyhteisöissä. Tutkimuksesta käy ilmi, että keskeisimmät perusteet liikunnan tukemiselle ovat henkilöstön työkyvyn ja työvireen ylläpitäminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja yleisen terveydentilan edistäminen. Muita perusteita ovat työilmapiirin parantaminen, tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen. Tukemisella nähdään olevan useita positiivisia vaikutuksia. Raportista käy ilmi, että yleisimmät henkilöstöliikunnan tukimuodot ovat puku- ja suihkutilat (90 %), liikuntasetelit tai muut vastaavat maksuvälineet (82 %). Liikunta-seteleiden ja muiden arvomaksuvälineiden tarjonta henkilökunnalle on kasvanut kymmenessä vuodessa 41 %:sta 82 %:n eli kaksinkertaistunut. (Valo 2015, 9.)

Tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi henkilöstön fyysistä aktiivisuutta edistäväksi liikuntamuodoksi nousi kuntokeskusliikunta (68 %). Tätä tutkimustulosta tukee liikuntaseteleiden tai vastaavien maksuvälineiden laaja tarjonta työpaikoilla. Vuoden 2012 barometriin verrattuna kuntokeskusliikunta on yleistynyt fyysistä aktiivisuutta edistäväksi liikuntamuotona, vuonna 2012 prosenttiosuus oli 57. (Valo 2015, 12.)

7 Asiakaskysely ja tulokset

Tutkimuksen osana laadittiin asiakaskysely Fressin maksamisen palveluista. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kanta-asiakkaiden tyytyväisyyttä Fressin nykyisiin maksutapoihin niin kanta-asiakasmaksun kuin kertamaksamisen osalta. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin asiakaspalvelun laadusta eli kokeeko asiakas maksamisen nopeana ja helppona asioidessaan asiakaspalvelussa ja saako asiakas tarvittaessa apua ja lisäinformaatiota.

Seuraavaksi käydään läpi kyselyn toteutusta ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kyselyn sisältöön. Toteutetun kyselyn tulokset on esitetty neljässä eri kategoriassa; kanta-asiakasmaksu, e-laskuvaltuutukset, liikuntaseteleiden ja muiden arvomaksuvälineiden käyttö sekä oheistuotteiden maksaminen.

7.1 Asiakaskyselyn toteutus

Kysely Fressin maksamisen palveluista laadittiin Webropol-ohjelmistolla (liite 2). Kysely sisälsi kuusi kysymystä, josta taustatiedot ja kanta-asiakasmaksuun liittyvät kysymykset olivat pakollisia ja e-laskuun, liikuntaseteleihin ja oheistuotteisiin liittyvät väittämät olivat vapaavalintaisia, koska kaikki asiakkailta ei ole käytössä tai kokemusta kyseisistä maksutavoista. Kysymyksistä kaksi sisälsi vastausvaihtoehtoina monivalinnan ja neljä oli esitetty väittämien muodossa. Väittämässä käytettiin Likertin asteikkoa arvoasteikon ollessa 1-5. Arvo yksi vastasi arviota, että vastaaja oli täysin eri mieltä väittämästä ja arvo viisi kertoi vastaajan olevan täysin samaa mieltä väittämästä (Tietoarkisto 2016).

Yrityksellä on yhteensä 32.000 asiakasta ja yrityksellä on kuusitoista Fressi liikunta- ja hyvinvointikeskusta sekä kaksi Fressi kuntosalia. Koska Vantaan Myyrmäen keskus sekä Kuopion ja Lahden Fressi kuntosalit on vasta hiljattain avattu, rajattiin uudet keskuksat tutkimuksen ulkopuolelle ja kysely lähetettiin 15 Fressin liikunta- ja hyvinvointikeskuksen asiakkaille, 200 asiakasta per keskus, jolloin otanta kattoi 9,4 % yrityksen asiakkaista. Varsinaisten kysymysten lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus jättää yhteystiedot arvontaa varten. Kaikkien vastanneiden kesken arvottiin kolme ilmaista harjoittelukuukautta.

Ennen kyselyn lähetystä asiakkaille, kyselylomake käytiin läpi Fressin sisäisesti sekä se testattiin täysin ulkopuolisten henkilöiden toimesta, jotta tuli varmistettua kyselyn selkeys sekä tekninen toimivuus. Kysely lähetettiin saatteen kera sähköpostitse 3000:lle Fressin kanta-asiakkaalle 17.2.2016. Kysely suljettiin 28.2.2016 kyselyn ollessa 11 päivää avoina. Tämän jälkeen tulokset analysoitiin käyttämällä Excel-ohjelmaa.

Kyselyssä tiedustellaan kysymyksessä yksi asiakkaan "kotikeskusta". Fressin hallinto on määritellyt kanta-asiakasmaksun eri maksutavat ja samat maksutavat ovat käytössä kaikissa Fresseissä. Kaikissa Fresseissä oheistuotteita voi maksaa asiakaspalvelun ollessa avoinna käteisellä ja kortilla, mutta käteisellä toimivia automaatteja ei ole käytössä kaikissa Fresseissä. Lisäksi jokaisessa Fressissä on oma henkilökunta, osa henkilökunnasta voi toimia useassa eri Fressin liikunta- ja hyvinvointikeskuksissa. Asiakkaan "kotikeskus"-tiedolla pyrittiin selvittämään keskuskohtaiset erot asiakastytyväisyyden osalta maksamisen palveluihin, huomioiden edellä mainitut taustatekijät.

Asiakaskyselyssä kysymykset 2-5 koskivat kanta-asiakasmaksua. Asiakkailta on useita eri vaihtoehtoja maksaa kanta-asiakasmaksu ja asiakkailta tiedusteltiin miten hän maksaa pääsääntöisesti kanta-asiakasmaksun. Kyselyssä kartoitettiin myös eri maksutapojen välisiä eroja asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Kansallisen suoraveloituksen lakkaaminen Suomessa 31.1.2014 (Finanssialan keskusliitto 2013, 2.) on muuttanut maksamisen prosessia oleellisesti niin Fressin kuin asiakkaiden osalta, jonka vuoksi oli tärkeää kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyys nykyisiin maksamisen tapoihin. Kansallisen suoraveloituspalvelun ollessa käytössä asiakas allekirjoitti kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä suoraveloitusvaltakirjan, jonka Fressi toimitti asiakkaan puolesta asiakkaan pankkiin. Kanta-asiakassopimus ja maksutavan aktivointi oli näin ollen hoidettu yhdellä asiointikerralla kuntoon. Suoraveloituksen loppuessa, Fressi ei ottanut vastaan enää uusia suoraveloitusvaltakirjoja ja uudet kanta-asiakkaat kevään 2013 jälkeen ovat joutuneet itse aktivoimaan e-laskun verkkopankissa tai suoramaksun pankin konttorissa. Fressi ei pysty toteuttamaan aktivointia asiakkaan puolesta kuten pystyi suoraveloitusvaltakirjan osalta. E-laskuvaltuutuksen yhteydessä asiakas ottaa itse kantaa veloitetaanko kanta-asiakasmaksu suoraan tililtä vai edellyttääkö se asiakkaalta joka kerta erillistä vahvistusta. (Danske Bank 2016.) Koska maksutavan aktivointitapa on muuttunut ja asiakaspalvelun kokemuksen mukaan aktivointiin on liittynyt paljon haasteita, kyselyssä tiedusteltiin erikseen asiakkailta e-laskuvaltuutuksen sujuvuudesta ja saadusta tuesta asiakaspalvelulta. Asiakkailta on myös mahdollisuus maksaa kanta-asiakasmaksu liikunta-ala spesifisillä arvomaksuvälineillä. Arvomaksuvälinemarkkinat ovat viime vuosina kasvaneet ja alalle on tullut uusia toimijoita ja erilaisia maksuvälineitä. Käytössä ovat rinnan perinteiset paperiset kuin digitaaliset ja mobiilisti toimivat arvomaksuvälineet. (Kirsi 2013.) Kyselyssä tiedusteltiin asiakkaiden tyytyväisyyttä Fressin arvomaksuvälineiden prosessin sujuvuuteen.

Asiakaskyselyssä kysymyksessä kuusi tiedusteltiin oheistuotteiden maksamisen helppoudesta, kysymyksen vastaaminen oli vapaaehtoista. Kertamaksamista tapahtuu, kun asiakas ostaa oheistuotteita eli esimerkiksi juomia, patukoita, tekstiilejä sekä solarium-käyntejä. Asiakkaalla on mahdollisuus maksaa oheistuotteita asiakaspalvelun aukioloai-

koina käteisellä ja Debit- tai Credit-kortilla asiakaspalveluun. Fressin maksupäätteissä on käytössä lähimaksuominaisuus. Lisäksi osassa Fresseissä on käytössä käteisellä toimivat automaattit. Fressi liikunta- ja hyvinvointikeskukset ovat avoinna kanta-asiakkaille jokaisena vuoden päivänä klo 5-23, mutta asiakaspalvelulla on omat aukioloajat ja ne ovat keskuskohtaisia. Koska vain osassa keskuksissa on käytössä käteisellä toimivat automaattit, ei kaikissa keskuksissa ole mahdollisuutta ostaa oheistuotteita asiakaspalvelun aukioloaikojen ulkopuolella. Lisäksi maksamisen markkinat ovat muuttuneet ja vain 25 % suomalaisista käyttää käteistä. (Finanssialan keskusliitto 2015, 48.)

7.2 Asiakaskyselyn tulokset

Asiakaskyselyyn vastasi 556 asiakasta kokonaisvastausprosentin ollessa 18,5 %. Vastausprosentti eri keskusten osalta vaihteli 13 %:sta 27 %:n. Vastaajia oli keskiarvoisesti 34,75 asiakasta per keskus. Eniten vastaajia oli Kuopion Lippumäen keskuksessa vastausprosentin ollessa 27 % (n=53) ja vähiten kyselyyn vastasivat Helsingin Kampin ja Oulun Heikinkadun Fressin asiakkaat, joissa vastausprosentti oli 13 % (n=26). Kuusi vastaaja vastasi kyselyyn ilmoittamatta Fressi kotikeskustaan (1,08 % kaikista vastaajista). Keskuskohtaiset vastaajamäärät ja vastausprosentit sekä jakauma kaikista vastaajista on kuvattu taulukossa kaksi. Kysymyskohtaiset tarkemmat keskuskohtaiset vastaukset on esitetty erikseen toimeksiantajayritykselle ja näissä tuloksissa keskuskohtaisia eroja käsitellään ylätasolla.

Taulukko 2. Vastaajat keskuksittain ja vastausten jakaantuminen

Fressi keskus	Vastaajia (n)	Vastausprosentti	Vastaajien jakauma
Kuopio, Lippumäki	53	27 %	9,5 %
Espoo, Espoonlahti	46	23 %	8,3 %
Helsinki, Clubhouse	45	23 %	8,1 %
Kuopio, Kauppakatu	44	22 %	7,9 %
Mikkeli	39	20 %	7,0 %
Tampere, Syke	39	20 %	7,0 %
Lahti, Vapaudenkatu	36	18 %	6,5 %
Tampere, Keskusta	36	18 %	6,5 %
Vantaa, Tikkurila	36	18 %	6,5 %
Ylöjärvi	33	17 %	5,9 %
Espoo, Iso Omena	32	16 %	5,8 %
Espoo, Leppävaara	30	15 %	5,4 %
Seinäjoki	29	15 %	5,2 %
Helsinki, Kamppi	26	13 %	4,7 %
Oulu, Heikinkatu	26	13 %	4,7 %
-	6	3 %	1,1 %
Yhteensä	556		
Keskiarvo	34,75		

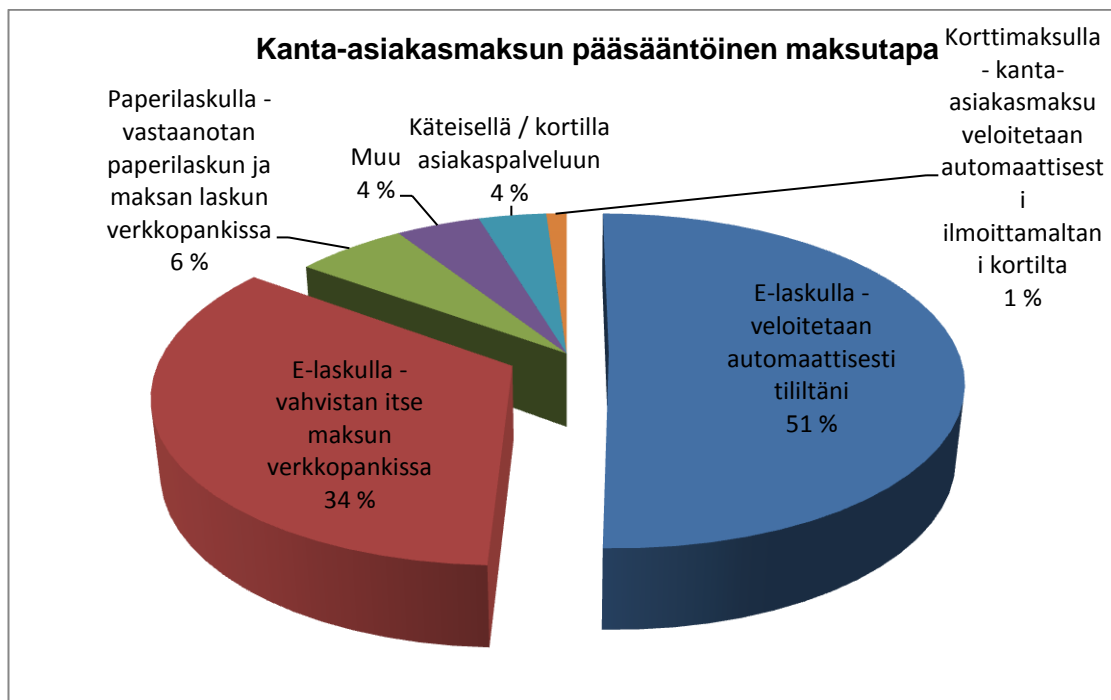
7.2.1 Kanta-asiakasmaksu

Kaikista vastaajista 84,9 % ilmoitti e-laskun pääsääntöiseksi kanta-asiakasmaksun maksutavaksi. E-laskua automaattisella veloituksella käytti 50,5 % vastaajista (281) ja e-laskua erikseen vahvistettavalla maksulla käytti 34,4 % vastaajista (191). E-laskua automaattisella maksamisella käytettiin eniten Kuopion Kauppakadun keskuksessa, keskuksen kaikista kyselyyn vastanneista 68 % ilmoitti pääsääntöiseksi maksutavaksi e-laskun automaattisella maksamisella. Vähiten e-laskua automaattisella maksamisella käytettiin Helsingin Kampin keskuksessa (31 %). E-lasku, jossa käyttäjä itse vahvistaa maksun verkkopankissaan, käytettiin eniten Vantaan Tikkurilan keskuksessa (53 %) ja vähiten Seinäjoen keskuksessa (17 %). Eniten käytetty maksutapa kaikissa keskuksissa oli e-lasku.

5,9 % (33) vastaajista ilmoitti vastaanottavansa paperilaskun ja maksavansa kanta-asiakasmaksun itse verkkopankissa. 3,6 % (20) ilmoitti maksavansa kanta-asiakasmaksun Fressin asiakaspalveluun korttimaksuna tai käteisellä ja toistuvaiskorttimaksamista käytti 1,1 % kaikista vastaajista (6). Paperilaskun vastaanottaminen ja laskun maksun suorittaminen verkkopankissa oli suosituinta Kuopion Lippumäen keskuksessa (10 %), kun taas Oulun Heikinkadun keskuksessa kyseistä maksutapaa ei käytetty lainkaan. Sen sijaan Oulun Heikinkadun keskuksessa maksettiin kaikista yleisimmin kanta-asiakasmaksu käteisellä tai kortilla asiakaspalveluun, kun 12 % kyseisen keskuksen vastaajista ilmoitti tämän pääsääntöiseksi maksutavakseen. Sen sijaan tätä maksutapaa ei käytetty lainkaan Helsingin Kampin, Tampereen keskustan ja Vantaan Tikkurilan keskuksissa. Toistuvaiskorttimaksaminen oli kaikista maksutavoista vähiten käytetty ja tätä maksutapaa käytetään vain Helsingin Kampin ja Clubhousen keskuksissa sekä Tampereen Sykkeen, Kuopion Kauppakadun ja Vantaan Tikkurilan keskuksissa.

Maksutapaa "muu" ilmoitti käyttävänsä 4,5 % prosenttia (25) kaikista vastaajista ja vapaissa kommentteista oli tunnistettavissa eri kategorioita. Maksutavan "muu" vastaajista 56 % ilmoitti käyttävänsä liikuntaseteleitä tai muuta arvomaksuvälinettä joko pelkästään tai yhdistelemällä arvomaksuvälinettä eri maksutapojen kanssa kuten e-laskun, paperilaskun ja kortti- ja käteismaksun kanssa. Lisäksi yksi vastaaja ilmoitti maksavansa kanta-asiakasmaksun suoramaksuna ja yksi, että joukkue hoitaa maksun. Muut vastaukset olivat paperilasku, verkkolasku ja vuosi etukäteen asiakaspalveluun. Nämä maksuvaihtoehdot oli listattu eri maksutavoiksi kysymykseen, mutta asiakkaat saattavat kokea annetut maksuvaihtoehdot sanamuodon vuoksi vieraaksi. Yksi vastaajista oli antanut palautetta, että ei ole saanut e-laskua toimimaan, jonka vuoksi joutuu vastaanottamaan paperilaskun.

Maksutapaa "muu", käytettiin yleisimmin Kampin keskuksessa, jossa 15 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä tätä maksutapaa ja toiseksi eniten Seinäjoen keskuksessa (10%). Muissa keskuksissa tätä maksutapaa käytettiin vähäisesti ja Kuopion Kauppakadun, Tampereen Keskustan ja Oulun Heikinkadun keskuksissa ei laisinkaan. Maksutapaja-kauma kaikkien vastaajien kesken on kuvattu kuviossa yhdeksän.



Kuvio 9. Kanta-asiakasmaksun pääsääntöinen maksutapa

75 % vastaajista ilmoitti pääsääntöisen kanta-asiakasmaksun käytön helpoksi. Kaksi prosenttia vastaajista koki käyttämänsä kanta-asiakasmaksun vaikeaksi tai melko vaikeaksi. Keskiarvo väittämälle "Fressin kanta-asiakasmaksun maksaminen on käyttämälläni tavalla helppoa" oli Likertin asteikolla 4,6. Kun eri maksutapoja vertailtiin, kokivat toistuvaiskorttimaksamista käyttävät asiakkaat käyttämänsä maksutavan erittäin helpoksi (keskiarvo 4,83) ja e-laskua automaattisella maksamisella käyttävät asiakkaat olivat toiseksi tyytyväisimpiä (4,78). Vähiten helpoksi käyttämänsä maksutavan kokivat paperilaskun vastaanottaja, keskiarvon ollessa 3,48.

Maksutapavertailu asiakastyytyväisyyden osalta on esitetty taulukossa kolme. Keskuskohteisesti vertailtuna Kuopion Kauppakadun asiakkaat kokivat käyttämänsä maksutavan eniten helpoksi keskiarvolla 4,8, kun taas heikoimman arvosanan antoivat Espoon Leppävaaran asiakkaat keskiarvolla 4,2. Suurta eroa eri keskusten välillä ei kuitenkaan ollut.

Taulukko 3. Fressin kanta-asiakasmaksun maksaminen on käyttämälläni tavalla helppoa - eri maksutavat

Maksutapa	(n)	Vastausten keskiarvo
E-lasku automaattisella veloituksella	281	4,78
E-lasku, vahvistan maksun itse	191	4,63
Paperilasku, maksan itse verkkopankissa	33	3,48
Kanta-asiakasmaksu veloitetaan kortilta	6	4,83
Maksan käteisellä/kortilla asiakaspalveluun	20	4,45
Muu	25	3,88
Yhteensä	556	3,92

Vastaajista 35 % kertoi tietävänsä kanta-asiakasmaksun eri vaihtoehtoista ja 10 % ilmoitti, että ei tiedä eri maksuvaihtoehtoista laisinkaan. Keskiarvo eri maksuvaihtoehtojen tietoisuudesta oli 3,6. Vastaajista 48 % koki, että kanta-asiakasmaksun maksamiselle on riittävästi erilaisia vaihtoehtoja, kun taas kolme prosenttia koki, että vaihtoehtoja ei ole riittävästi. Vastausten jakaantuminen on esitetty taulukossa neljä. Keskiarvo maksutapavaihtoehtojen oli 4,1. Keskuskohtaisessa vertailussa Seinäjoen asiakkaat olivat tietoisimpia eri maksuvaihtoehtoista (4,41), kun taas Ylöjärven keskuksessa oli vähiten tietoa eri maksuvaihtoehtoista (3,76).

42 % kaikista vastaajista koki saaneensa riittävästi lisätietoa asiakaspalvelusta maksamisen palveluihin liittyen, kokonaisarvosanan ollessa 3,9. Ne vastaajat, jotka käyttivät e-laskua ja vahvistavat itse maksun verkkopankissa kokivat saaneensa parhaiten asiakaspalvelusta lisätietoa eri maksuvaihtoehtoista keskiarvon ollessa 4,0, kun taas maksutapaa "muu" käyttävät vastaajat antoivat heikoimman arvosanan asiakaspalvelusta saadulle lisätiedolle keskiarvon ollessa 3,4. Väittäminen kokonaisarvosana ja vastausten jakaantuminen väittämättäin on kuvattu taulukossa neljä. Keskuskohtaisessa vertailussa Seinäjoen asiakkaat kokivat saaneensa parhaiten lisätietoa asiakaspalvelusta (4,28), kun taas Espoonlahden asiakkaat heikoiten (3,48).

Taulukko 4. Kanta-asiakasmaksun vaihtoehdot ja asiakaspalvelun laatu

n = 556	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Olen tietoinen kanta-asiakasmaksun maksamisen erilaisista vaihtoehdoista	10 %	11 %	21 %	23 %	35 %	3,6
Kanta-asiakasmaksun maksamiselle on riittävästi erilaisia vaihtoehtoja	3 %	6 %	17 %	25 %	48 %	4,1
Olen saanut tarvittaessa lisätietoja asiakaspalvelusta maksamiseen liittyen	6 %	7 %	22 %	24 %	42 %	3,9

Kanta-asiakasmaksuun liittyvien väittämien osalta voi yhteenvedona todeta, että kanta-asiakasmaksun käytön helppouteen oltiin erittäin tyytyväisiä ja valikoimaan melko tyytyväisiä. Asiakkaat olivat tietoisia maksamisen eri vaihtoehdoista, mutta epätietoisuutta kuitenkin esiintyi. Lisäksi asiakkaat kokivat, että saivat tarvittaessa asiakaspalvelusta lisätietoa, mutta vastaajien välillä oli kuitenkin mielipide-eroa, joka on näkyvässä Fressi-tasoisesti taulukosta neljä.

Kaikista tyytyväisimpiä käyttämäänsä maksutapaan ja maksutapavalikoimaan ja saatuun lisätietoon olivat e-laskun käyttäjät kokonaisarvosanan ollessa 4,1. Kaikista tyytymättömmimpiä olivat paperilaskua maksutapana käyttävät asiakkaat kokonaisarvosanan ollessa 3,7. Keskustasoisessa vertailussa tyytyväisimmät asiakkaat kanta-asiakasmaksun käyttöön, vaihtoehtoihin ja asiakaspalvelun tukeen olivat Seinäjoella (4,40) ja tyytymättömimmät Espoon Leppävaaran (3,83) keskuksissa.

7.2.2 E-laskuvaltuutukset

E-laskuvaltuutukseen liittyvät väittämät olivat vapaaehtoisia ja ne oli osoitettu vain niille asiakkaille, jotka olivat itse aktivoineet e-laskun verkkopankissa. Ne asiakkaat, jotka eivät käyttäneet e-laskua maksutapana tai e-lasku oli aktivoitu Fressin puolelta suoraveloitustuunnon yhteydessä, ei tarvinnut vastata kysymykseen. Kysymykseen vastasi 372 vastaajaa eli 66,9 % kyselyn vastaajista. Kaiken kaikkiaan e-laskua pääsääntöisenä kanta-asiakasmaksun maksutapana käytti kaikista vastaajista 472 vastaajaa eli 84,9 %. Näin ollen 78,8 % e-laskun käyttäjistä on aktivoinut e-laskuvaltuutuksen itse ja loput 21,2 % e-laskuvaltuutuksista on aktivoitu Fressin toimesta suoraveloitustuunnon yhteydessä.

Väittämä "Kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä sain asiakaspalvelusta riittävästi tietoa e-laskun aktivoimisesta" sai keskiarvoksi 3,99. 50 % vastaajista oli tyytyväinen asiakaspalvelulta saatuun tietoon antaessaan arvosanaksi 5, kun taas arvosanan 1 antoi 8 %

vastaajista. Keskuskohtaisesti vertailtuna Seinäjoen keskuksen asiakkaat olivat tyytyväisimpiä saatuun tietoon asiakaspalvelulta vastauksen keskiarvon ollessa 4,4. Espoon Leppävaaran asiakkaat olivat tyytymättömämpiä keskiarvon ollessa 3,43. Viidestätoista keskuksista yhdeksän sai arvosanakseen yli 4.

E-laskun aktivointiin esitettiin väittämä e-laskun aktivoinnin sujuvuuteen liittyen: " E-laskun käyttöönotto sujui ongelmitta". Vastauksen keskiarvo oli 4,24 ja 60 % ilmoitti e-laskun aktivoinnin sujuneen täysin ongelmitta, kun taas 6 % ilmoitti, että oli väittämän kanssa täysin eri mieltä eli ongelmia oli esiintynyt. Vastausten jakaantuminen molempiin väittämiin on esitetty taulukossa viisi.

Taulukko 5. E-laskun käyttöönoton sujuvuus ja asiakaspalvelun tuki

n = 372	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Kanta-asiakassopimuksen solmimishetkelä sain asiakaspalvelusta riittävästi tietoa e-laskun aktivoimisesta	8 %	6 %	15 %	21 %	50 %	3,99
E-laskun käyttöönotto sujui ongelmitta	6 %	6 %	8 %	18 %	60 %	4,24

Seinäjoen keskuksen asiakkaat kokivat vähiten ongelmia e-laskun aktivoinnin osalta vastausten keskiarvon ollessa 4,67 ja eniten ongelmia kokivat Espoon Leppävaaran asiakkaat vastausten keskiarvolla 3,71. Viidestätoista keskuksista kahdessaatoista keskuksessa arvosana oli yli neljä.

7.2.3 Liikuntaseteleiden ja muiden arvomaksuvälineiden käyttö

Mikäli asiakkaalla oli käytettävissä liikuntasetelit tai muu arvomaksuväline, pyydettiin asiakasta vastaamaan kysymyksessä viisi kahteen väittämään, jotka koskettivat arvomaksuvälineiden käyttöä. Kysymykseen vastasi 245 vastaajaa eli 44 % kaikista vastaajista.

Kyselyssä esitettiin väittämä " Maksaminen liikuntaseteleillä tms Fressin asiakaspalvelussa on nopeaa". Likertin asteikolla keskiarvo vastaukselle oli 4,03 ja 46 % kaikista vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, kun taas 5 % täysin eri mieltä. Keskuskohtaisessa vertailussa Tampereen Sykkeen asiakkaat olivat tyytyväisimpiä keskiarvon ollessa 4,57 ja tyytymättömämpiä olivat Espoon Leppävaaran asiakkaat keskiarvolla 3,63.

Vastaajilta tiedusteltiin myös asiakaspalvelun laadusta väittämällä " saan tarvittaessa lisätietoja / opastusta maksuvälineeseen liittyen asiakaspalvelusta". Väittämän keskiarvoksi tuli 4,21. Vastaajista 49 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja kaksi prosenttia täysin eri mieltä. Keskuskohtaisessa vertailussa Tampereen Sykkeen asiakkaat olivat tyytyväisimpiä keskiarvon ollessa 4,54 ja tyytymättömpiä olivat Espoon Iso Omenan asiakkaat vastausten keskiarvon ollessa 3,76.

7.2.4 Oheistuotteiden maksaminen

Kyselyssä esitettiin kysymyksessä kuusi oheismyyntiin liittyviä väittämiä. Kysymys oli vapaavalintainen, koska kaikki asiakkaat eivät osta oheispalveluita. Kysymykseen vastasi 462 vastaajaa eli 83,1 % kaikista vastaajista. Vastausten jakaantuminen väittämittäin on esitetty taulukossa kuusi.

Taulukko 6. Oheistuotteiden maksaminen

n = 462	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Oheistuotteiden maksaminen on nopeaa	1 %	5 %	24 %	31 %	39 %	4,02
Oheistuotteiden maksamiselle on riittävästi erilaisia vaihtoehtoja	2 %	6 %	31 %	25 %	36 %	3,88
Oheistuotteiden maksaminen liikuntakeskuksen aukioloaikojen ulkopuolella on helppoa	23 %	14 %	41 %	12 %	10 %	2,73

Väittämä " Oheistuotteiden maksaminen on nopeaa" sai keskiarvoksi 4,02, kun 39 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 1 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten Oheistuotteiden maksamiseen liittyvät väittämät ja vastausten jakaantuminen on esitetty taulukossa kuusi. Keskusvertailussa Seinäjoen asiakkaat olivat tyytyväisimpiä keskiarvon ollessa 4,5 ja Espoon Leppävaaran asiakkaat tyytymättömpiä keskiarvolla 3,45.

Väittämä "Oheistuotteiden maksamiselle on riittävästi erilaisia vaihtoehtoja" sai keskiarvoksi 3,88. Vastaajista 36 % oli väittämän osalta samaa mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. Keskuskohtaisessa vertailussa Seinäjoen keskuksen asiakkaat olivat tyytyväisimpiä vastausten keskiarvon ollessa 4,38 ja Lahden Vapaudenkadun asiakkaat tyytymättömpiä keskiarvolla 3,62.

Väittäjä " Oheistuotteiden maksaminen liikuntakeskuksen aukioloaikojen ulkopuolella on helppoa" sai keskiarvoksi 2,73. Ison Omenan keskuksen asiakkaat olivat tyytyväisimpiä keskiarvolla 3,09 ja tyytymättömmimpiä olivat Oulun Heikinkadun asiakkaat keskiarvon ollessa 1,95. Viidestätoista keskuksista kahdeksatoista keskiarvo oli alle kolmen.

8 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Tutkimustulosten analysoinnissa käydään läpi asiakaskyselyn tuloksia ja saatuja tuloksia peilataan asiakaspalvelun haastatteluun sekä tutkimuksen teoriaosuuteen. Tutkimustulosten jälkeen on esitetty toimenpide-ehdotukset tunnistettujen kehityskohteiden parantamiseksi. Toimenpide-ehdotukset voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin kehitystoimenpiteisiin ja ne kohdentuvat henkilöiden osaamiseen, prosesseihin sekä tietojärjestelmiin.

8.1 Kanta-asiakasmaksun maksaminen - tutkimustulokset

Kyselyn kaikista vastaajista 84,9 % ilmoitti e-laskun pääsääntöiseksi kanta-asiakasmaksun maksutavaksi. E-laskua automaattisella veloituksella käytti 50,5 % vastaajista (281) ja e-laskua erikseen vahvistettavalla maksulla käytti 34,4 % vastaajista (191). Vastausprosentti on linjassa sen tiedon kanssa, että asiakkaille suositellaan ensisijaisesti e-laskua maksutavaksi ja vuonna 2013 Fressi on muuntanut pankkien kanssa yhteistyössä kansalliset suoraveloitusvaltakirjat e-laskuvaltakirjoiksi. E-laskun käyttöaste on myös linjassa Finanssialan keskusliiton tutkimuksen kanssa suomalaisten maksutavoista, sillä lokakuussa 2015 julkaistun tutkimuksen mukaan 87 % suomalaisista pääasiallisesti maksoi laskun verkkopankissa ja tähän luetaan mukaan e-laskut. (Finanssialan keskusliitto 2015, 44.) Tutkimukset toki eivät ole täysin vertailukelpoisia, koska Finanssialan keskusliitto ei ole jaotellut erikseen verkkopankkimaksuja ja e-laskuja.

Veloitustavalla on merkitystä laskuttajan kannalta, sillä automaattisesti tililtä veloitettava e-lasku on varmin tapa kotiuttaa saatava, kun erikseen vahvistettava e-lasku on asiakkaan muistin varassa ja edellyttää aina erillistä toimenpidettä. Suoraveloitusmuunnossa e-laskuvaltakirja aktivoitui automaattisesti automaattisella maksamisella, mutta asiakas on voinut muuttaa veloitustapaa jälkikäteen. Uutta e-laskuvaltakirjaa aktivoiessa asiakas ottaa itse kantaa haluaako vahvistaa maksun aina erikseen verkkopankkissaan vai veloittaanko maksu automaattisesti tililtä. (Danske Bank 2016.) Tässä suhteessa e-lasku onkin Fressin kannalta laskun toimitustapa.

Kyselyn vastaajista 3,6 % (20) ilmoitti maksavansa kanta-asiakasmaksun Fressin asiakaspalveluun korttimaksuna tai käteisellä. Asiakaspalvelun haastattelussa kävi ilmi, että

mikäli asiakkaalla ei ole verkkopankkitunnuksia, on asiakkaalle tarjottu mahdollisuutta käydä maksamassa kanta-asiakasmaksu asiakaspalveluun, koska asiakas ei voi vastaanottaa e-laskua verkkopankkiin (Kastikainen 7.1.2016). Asiakkaalle annettu ohjeistus on sikäli virheellinen, sillä kansallisen suoraveloituksen päättyessä pankit ottivat palveluvalikoimaansa suoramaksun, joka on teknisesti vastaava kuin e-lasku automaattisella maksamisella, mutta on tarkoitettu sellaisten kuluttaja-asiakkaiden käyttöön, joilla ei ole käytössään verkkopankkia. Tällöin pankki huolehtii asiakkaan tilin veloittamisesta automaattisesti. (Finanssialan keskusliitto 2013, 2.) Fressi tarjoaa asiakkailleen suoramaksua maksutapana ja tunnistettuun tiedonpuutteeseen tai väärinymmärrykseen on jo puututtu ja asiakaspalvelua tullaan ohjeistamaan asiasta.

Asiakkaat yhdistävät erilaisia maksutapoja kanta-asiakasmaksun maksamiseen ja tämä näkyy maksutavan "muu"-kohdalla. Asiakkaat maksavat kanta-asiakasmaksun käteisellä tai kortilla asiakaspalveluun osittain sekä käyttävät työnantajan tarjoamia arvomaksuvälineitä. Verottajan ohjeistuksen mukaan työnantaja voi tukea vuodessa 400 eurolla verovaapaasti työntekijöidensä liikunta- tai kulttuuriharrastusta (Verohallinto 2008). On työnantajan päätettävissä kuinka suuri tukimuoto on ja tukimuodon ollessa maksimi 400 euroa, ei tämä riitä kattamaan Fressin kanta-asiakasmaksuja koko vuotta, jolloin asiakkaan on katettava loppuosa jollakin muulla maksuvälineellä. Toki asiakkaalla saattaa olla käyttämättömiä arvomaksuvälineitä aikaisemmilta vuosilta ja pystyy näin ollen kattamaan enemmän kuin 400 euron arvosta kanta-asiakasmaksuja.

Toistuvaiskorttimaksaminen on otettu Fressissä käyttöön keväällä 2015 ja asiakkaat ovat asiakaspalvelun mukaan olleet hieman ennakkoluuloisia kortilta veloittamiseen (Kastikainen 7.1.2016). Tämän maksutavan käyttäjämäärien alhainen volyymi näkyy kyselyn tuloksissa, sillä vain 1,1 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä kyseistä maksutapaa. Asiakaspalvelun haastattelussa kävi ilmi, että asiakkaat kokevat, että kortilta veloitus on sama kuin luotolla maksamista veloituksen tapahduttua suoraan luotto eli Credit-puolelta (Kastikainen 7.1.2016). Asiakkaalla kuitenkin on mahdollisuus valita ilmoittaako hän tiliveloitusta varten Debit- vai Credit-kortin tiedot, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa veloitetaanko kanta-asiakasmaksu suoraan pankkitililtä vai luottokortilta. (Fressi 2015.) Samankaltaisen valinnan asiakas tekee maksaessaan päivittäisostoksia kaupan maksupäätteellä Debit- ja Credit-kortilla.

Kyselyn vastausten perusteella vahvistui se käsitys, että e-lasku on yleisin laskun maksutapa ja muiden maksutapojen osuus on vähäistä. Kuitenkin eri maksutapoja tulee olla tarjolla ja asiakkaalle tarjota kanta-asiakasmaksuun hänelle sopivin maksutapa. Kyselyn perusteella e-laskua automaattisella maksamisella ja toistuvaiskorttimaksamista maksuta-

pana käyttävät asiakkaat kokivat käyttämänsä maksutavan kaikista helpoimmaksi, kun taas tyytymättömmiä olivat paperilaskun vastaanottajat. Asiakastyytyväisyys maksutavan helppoudesta tai vaivattomuudesta on rinnastettavissa suoraan siihen miten maksu veloitetaan asiakkaalta eli millaista toimenpidettä se edellyttää asiakkaalta. Toistuvaiskorttimaksamisessa ja e-lasku automaattisella veloituksella veloitustapa on samanlainen eli täysin automaattinen. Asiakas on antanut valtuutustiedot kerran Fressille ja tämän jälkeen Fressi huolehtii asiakkaan kortin tai pankkitilin veloittamisesta automaattisesti eikä erillistä vahvistusta tarvitse enää tehdä. Sen sijaan paperilaskun vastaanottajan tulee maksaa jokainen vastaanotettu lasku erikseen ja maksaminen edellyttää muistamista sekä tietojen syöttämistä erikseen verkkopankkiin joka kuukausi.

Kyselyssä tiedusteltiin asiakkaiden tyytyväisyyttä e-laskuvaltuutuksen aktivointiin liittyen ja miten oli saanut asiakaspalvelusta tukea. Puolet vastaajista oli todella tyytyväinen saamaansa tietoon e-laskun aktivoinnista, muiden vastausten jakauduttua muihin arvosanoihin ja kahdeksan prosenttia oli todella tyytymätön saamaansa tietoon. Vastaukset kuvaavat hyvin sitä empiiristä tietoa, että e-laskun aktivointiin on liittynyt ongelmia ja asiakkaat ovat kokeneet epätietoisuutta tarvittavista toimenpiteistä. Ongelmat juontavat juurensa kansallisen suoraveloituksen päättymiseen (Finanssialan keskusliitto 2013, 2.), sillä e-laskuprosessi oli vuonna 2013 niin asiakaspalvelulle kuin asiakkaille laskun vastaanotto- ja maksutapana vieras.

Aikaisemmin maksutavan aktivointi suoraveloitukseksi oli hoitunut Fressin toimesta kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä eikä asiakasta tarvinnut erikseen ohjeistaa maksutavan aktivoimisesta, jonka vuoksi kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä e-laskuvaltuutuksen aktivointia ei ole ehkä osattu korostaa asiakkaalle riittävästi. E-laskuvaltuutuksen aktivointiohjeistukseen on nyt panostettu kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä ja tämä näkyy kyselyn vastauksissa. Koska kyselyssä ei kysytty asiakkaalta e-laskun aktivointihetkeä, ei voi tietää onko asiakas kokenut tiedotuksen olevan puutteellista ennen parannustoimenpiteitä vai sen jälkeen kun parannustoimenpiteitä tiedotuksen osalta on tehty. E-laskun voidaan olettaa olevan nykyisin asiakkaillekin tutumpi laskun toimitus- ja maksutapa kuin vuonna 2013, sillä Finanssialan keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan verkkopankkiasiakkaiden e-laskun käyttöaste on kasvanut huomattavasti. Vuonna 2013 e-laskun vastaanotti 41 % verkkopankkiasiakkaista vastaavan prosenttiosuuden ollessa vuonna 2015 71 (Finanssialan keskusliitto 2015, 47).

Kyselyssä tiedusteltiin myös e-laskun aktivoinnista ja 60 % vastaajista ilmoitti e-laskun aktivoinnin sujuneen täysin ongelmitta eli 40 % vastaajista oli kohdannut jonkinlaisia haasteita. 6 % vastaajista ilmoitti, että oli väittämän kanssa täysin eri mieltä eli asiakas oli to-

della tyytymätön aktivointiprosessin sujuvuuteen. Kuusi prosenttia on suuri määrä suhteutettuna e-laskun kokonaiskäyttäjämäärään, sillä ongelmat laskun toimitus- ja maksutavan aktivoinnissa vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen sekä näkyvät asiakaspalvelun lisäselvitystyönä. Vastausten jakauma on linjassa myös Finanssialan keskusliiton vuoden 2015 tutkimuksen kanssa, sillä kuusi prosenttia verkkopankin tai e-laskun käyttäjäryhmästä koki käytössä jotain hankaluuksia ja syyksi mainittiin ongelmat joko tietokoneessa tai palvelussa. (Finanssialan keskusliitto 2015, 45-46.) Kysely Fressin asiakkaille ja Finanssialan keskusliiton tutkimus eivät toki ole suoraan verrannollisia keskenään, sillä tässä kyselyssä on kysely kohdistettu e-laskun aktivointiprosessiin ja Finanssialan keskusliiton kyselyssä on tiedusteltu yleisesti e-laskuprosessin sujuvuudesta.

Vaikka Fressi on panostanut sisäiseen ja ulkoiseen tiedotukseen e-laskuvaltuutuksen aktivointiin liittyen, ei sillä voida varmistaa 100 % prosessin sujuvuutta ja valitettavan moni on kokenut prosessin sujuvuuteen liittyvän ongelmia. Tähän vaikuttavat inhimilliset tekijät kuten näppäilyvirheet verkkopankissa sekä pankkien erilaiset käyttöjärjestelmät sekä rajoitteet.

Mikäli asiakkaalla oli käytettävissä liikuntasetelit tai muu arvomaksuväline, pyydettiin asiakasta vastaamaan kyseistä maksutapaa koskeviin väittämiin. Kysymykseen vastasi 245 vastaajaa eli 44 % kaikista vastaajista, josta voidaan päätellä, että arvomaksuvälineiden käyttö on suhteellisen yleistä. Työnantajista 87 % tukee työntekijöiden liikuntaharrastusta liikuntaseteleiden tai niihin rinnastettavien arvomaksuvälineiden muodossa (Valo 2015, 9.), mutta on muistettava, että Fressin asiakaskunta koostuu useasta eri asiakassegmentistä eikä kaikilla ole käytössä työnantajien tarjoamia arvomaksuvälineitä. Lisäksi asiakas saa itse päättää mihin arvomaksuvälineen käytön kohdistaa ja asiakas voi maksaa Fressin kanta-asiakkuuden sijaan arvomaksuvälineellä esimerkiksi uimahallipalveluita. Asiakkaat kokivat pääsääntöisesti, että arvomaksuvälineiden käyttö asiakaspalvelussa oli nopeaa keskiarvon ollessa 4,03. Yleistä keskiarvoa voidaan pitää hyvänä, sillä Fressin asiakaspalveluhenkilöt kokevat erityisesti paperisten arvomaksuvälineiden käsittelyn hitaaksi. Positiivista on, että asiakkaille ei ole muodostunut samanlaista kokemusta. Toki viisi prosenttia kaikista vastaajista koki maksamisen hitaaksi. Arvomaksuvälineet ovat pikkuhiljaa muuttumassa paperisista maksuvälineistä kortti- ja mobiilimaksuvälineisiin, jolla on vaikutusta varsinaisen maksutavan toteutukseen sekä nopeuteen. Jotta asiakastyytyväisyyttä voisi tarkemmalla tasolla tarkastella, tulisi tietää mitä arvomaksuvälinettä asiakas käyttää, sillä markkinoilla on paljon erilaisia arvomaksuvälineitä ja jokaiseen maksuvälineeseen liittyy erilainen käyttöliittymä, jolla on vaikutusta maksutapahtuman toteutukseen ja sitä kautta nopeuteen.

Vastaajilta tiedusteltiin ovatko saaneet riittävästi lisätietoa ja opastusta asiakaspalvelusta arvomaksuvälineisiin liittyen. Lähes puolet eli 49 % oli täysin tyytyväisiä asiakaspalvelulta saatuun tukeen ja kaksi prosenttia oli todella tyytymättömiä. Asiakaspalvelun haastattelussa kävi ilmi, että asiakkaat eivät aina tiedä, että miten arvomaksuvälinettä tulee käyttää (Kastikainen 7.1.2016). Kyselyn perusteella voi todeta, että asiakaspalvelu osaa neuvoa asiakkaita ja ohjata käytössä ja muissa maksuvälineeseen liittyvissä kysymyksissä, mutta parannettavaa vielä on ja palvelu ei ole tasalaatuista. Asiakaspalvelun haastattelussa kävi ilmi, että asiakkaat eivät aina ymmärrä, että on tarkoin säädelty mihin arvomaksuvälineitä saa käyttää ja jos asiakkaalla on asiasta eriävä mielipide, voi tämä näkyä yleisenä tyytymättömyytenä.

8.2 Kanta-asiakasmaksu - toimenpide-ehdotukset

Kaikkien maksutapojen osalta on parannettava sisäistä tiedotusta, sillä kyselyn perusteella asiakaspalvelun laatu on epätasaisista. Lisäksi yleisin syy asiakaspalvelussa asiointiin on maksaminen, jonka vuoksi palvelutilanteeseen tulee panostaa, jotta asiakkaalle jää mahdollisimman hyvä kokemus asiointista. Fressin tulee laatia maksamisen käsikirja tai muu ohjeistus, jossa on käyty läpi eri maksutavat, niihin liittyvät sisäiset ohjeistukset sekä miten asiakkaita ohjeistetaan. Ohjeistus tulee tallentaa yleiselle verkkolevylle tai sisäiseen intraan, josta tiedot on helposti tarkistettavissa ja dokumentaatiolle on sovittava päivitysvastuu. Päivitetty dokumentaatio tulisi käydä joko keskustasoisesti tai ketju-tasoisesti läpi nykyisten työntekijöiden kanssa esimiesten tai hallinnon edustajan vetovastuulla. Lisäksi maksutapojen läpikäynti tulee sisällyttää uusien työntekijöiden perehdytysuunnitelmaan.

Nykyinen kanta-asiakasmaksun maksutapavalikoima on kattava ja kattaa lähes kaikki Suomen markkinoilla olevat maksutavat. Varsinaista maksutapavalikoimaa ei ole tarve laajentaa, mutta nykyisiä maksutapoja ja niihin liittyviä prosesseja ja tiedostusta sen sijaan tulee kehittää.

E-lasku on yleisin maksutapa Fressissä ja koska e-laskun aktivointiin liittyy edelleen ongelmia, tulee aktivointiprosessiin panostaa, jotta parannetaan asiakaskokemusta. Finanssialan keskusliitto on yhdessä kuluttajaviranomaisen kanssa hyväksynyt ehdotuksen Receiver Proposal-sanoman käytöstä, jossa laskuttaja eli Fressi voisi lähettää asiakkaan verkkopankkiin e-laskuvaltuutusehdotuksen kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä ja asiakas hyväksyy e-laskuvaltuutusehdotuksen verkkopankissaan. Tässä toimintamallissa asiakkaan ei tule erikseen hakea verkkopankissa oikeaa laskuttajan tietoa ja syöttää oikea yksilöintitietoa e-laskuvaltuutukselle, vaan tiedot tulevat automaattisesti oikein annettuna Fressin toimesta, jolloin valinta- ja näppäilyvirheet poistuvat. Täysin automaattinen pro-

sessi ei ole, vaan se edellyttää asiakkaan kirjautumista omaan verkkopankkiin ja e-laskuvaltuutusehdotuksen hyväksymistä tai vaihtoehtoisesti hylkäämistä. Kun asiakas on hyväksynyt e-laskuvaltuutusehdotuksen, lähettää pankki Fressille e-laskuvaltuutuksen kirjattavaksi laskutusjärjestelmään. (Finanssialan keskusliitto 2015, 27.)

Edellä kuvattu toimintamalli edellyttää Fressin CRM- ja laskutusjärjestelmiin kehitystä. Prosessi ei kuitenkaan ole täysin uusi, sillä samaa tekniikkaa käytettiin jo suoraveloitustuuntoa toteutettaessa vuonna 2013. (Finanssialan keskusliitto 2013, 5-7.) Finanssialan keskusliitto on kirjannut Receiver Proposal-sanoman teknisen kuvauksen osaksi ilmoittamispalvelun soveltamisohjetta 2.01 (Finanssialan keskusliitto 2015, 27). Kuitenkaan pankit eivät ole ottaneet Receiver Proposal-sanomaa palveluvalikoimaansa ja aikataulusta käydään seuraava läpikäynti Finanssialan keskusliiton johdolla 13.4.2016 yhdessä pankkien, järjestelmätoimittajien ja laskuttajien kanssa. (Ilola 15.2.2016). Danske Bank on ilmoittanut jo ottavansa uuden sanomatyyppin kehitykseen ensimmäisen kvartaalin aikana (Merivirta 11.2.2016). Kuitenkaan yhden pankin tuki uudelle palvelulle ei riitä, vaan palvelukseen kaikkia asiakkaitaan, tulisi palvelu saada kaikkien pankkien valikoimaan.

Tämä kehitys on siis riippuvainen pankkien kehitysaikataulusta ja Fressin oman järjestelmäkehityksen kustannus tulee laskea. Investoinnin hyödyllisyyttä kartoittaessa tulee huomioida nyt asiakaspalvelulle sekä hallinnolle kohdentuva lisätyö e-laskuvaltuutusten selvittelytyöstä sekä ennen kaikkea asiakastyytyväisyys.

Toimintamallin käyttöönoton hyödyt korostuvat uusien asiakkaiden kohdalla, kun asiakkaan puolelta tiedot on lähetetty esitetytynä vahvistettavaksi, mutta toimintamallia voidaan myös markkinoida nykyisille asiakkaille, joilla on käytössä jokin muu maksutapa kuin e-lasku. Kyselyn perusteella paperilaskun vastaanottavat asiakkaat olivat kaikista tyytymättömämpiä maksutapaansa, jolloin voitaisiin kohdentaa kampanjamaisesti asiakkaille mahdollisuus siirtyä e-laskun pariin vaivattomasti.

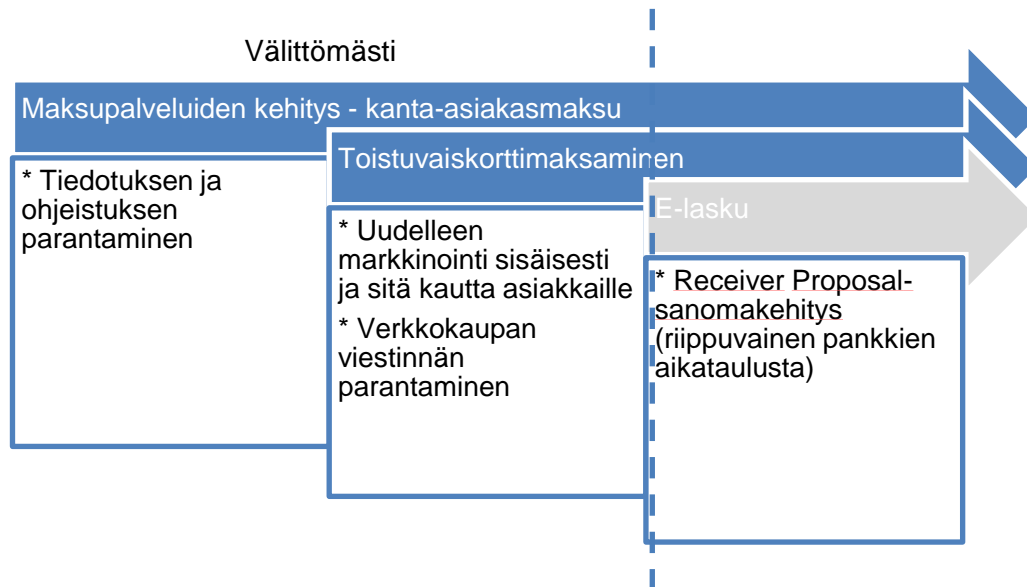
Kuitenkin tulee muistaa, että e-lasku on kuluttaja-asiakkaille kohdennettu pankkipalvelu (Finanssialan keskusliitto 2015). Suoraveloitustuunnossakin rajattiin yritysasiakkaat ulkopuolelle, jolloin muunnon lopputuloksena yritysasiakkaat siirrettiin paperilaskun vastaanottajaksi (Finanssialan keskusliitto 2013, 9). E-laskua ei voi nykyisellä eikä tulevaisuuden toimintamalleilla tarjota yritysasiakkaille, joita on kuitenkin Fressillä kohtuullisesti. Vartenotettava vaihtoehto tällöin on toistuvaiskorttimaksaminen.

Toistuvaiskorttimaksamisessa lopputulos niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaan kohdalla on sama kuin e-laskussa automaattisella maksamisella, asiakasta veloitetaan automaattises-

ti. Fressi on ottanut toistuvaiskorttimaksamisen käyttöön vuonna 2015 ja maksutapaa tarjotaan ensisijaisesti, kun asiakas hankkii kanta-asiakkuuden verkkokaupassa. Hiljattain on myös siirretty toimintamalliin, jossa uudet kanta-asiakassopimukset laaditaan Fressi-keskuksissa myyjien toimesta suoraan syötettynä tableteille, jolloin asiakkaalla on myös mahdollisuus antaa korttinumero kanta-asiakasmaksun veloitusta varten. Asiakaspalvelu kertoi, että asiakkaat suhtautuvat kortilla maksamiseen epäluuloisesti olettaen sen tarkoittavan luotolla maksamista (Kastikainen 7.1.2016). Koska prosessi ja järjestelmätuki ovat jo olemassa ja tutkimuksen perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä tähän maksutapaan, tulisi tiedotusta tämän maksutavan osalta parantaa. Maksutapa on alun perin joko heikosti markkinoitu tai ymmärretty väärin sisäisesti, jonka vuoksi asiakaspalvelu olettaa virheellisesti kyseessä olevan luottokorttiveloitusta ja tätä kautta asiakkaillekin annetaan virheellistä tietoa.

Parantamalla viestintää sisäisesti sekä laajentamalla tiedotusta verkkokaupassa voidaan toistuvaiskorttimaksamista tarjota uusille asiakkaille sekä kampanjoida nykyisille asiakkaille. Toistuvaiskorttimaksamisen vahvuutena voidaan pitää myös mahdollisuutta aktivoida maksupalvelu heti käyttöön kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä. Tällöin asiakkaan ei tarvitse jälkikäteen tehdä erillisiä toimenpiteitä, kuten e-laskun tai suoramaksun osalta. Asiakkaille tulee olla tarjolla useita eri maksuvaihtoehtoja ja vaikka e-lasku automaattisella maksamisella sekä toistuvaiskorttimaksaminen ovatkin vastaavanlaisia prosesseja, kannattaa molempia ylläpitää, koska investointi järjestelmäkehityksen osalta on jo tehty ja kulut muodostuvat ylläpitokustannuksista. Fressin tulee kuitenkin päättää mihin maksutapaan se jatkossa panostaa, sillä panostamalla toistuvaiskorttimaksamisen tiedotukseen kumoten asiakaspalvelun sekä asiakkaiden virheelliset oletukset, saa se jo toimivasta maksutavasta asiakaslähtöisen prosessin ja investointia e-laskuvaltuutusten kehitykseen Receiver Proposal-sanoman osalta ei tarvita.

Kuviossa kymmenen on kuvattu edellä esitetyt kehitystoimenpiteet ja ne voidaan jakaa lyhyen ja pitkän tähtäimen kehitystoimenpiteisiin ja ne kohdistuvat henkilöiden osaamiseen, prosesseihin sekä tietojärjestelmiin. Tiedotuksen rooli on suuri kanta-asiakasmaksun maksupalveluiden kehityksessä.



Kuvio 10. Kanta-asiakasmaksun maksutapojen kehitystoimenpiteet

Liikuntaseteleiden ja arvomaksuvälineiden osalta Fressi ei pysty vaikuttamaan itse suoraan maksutapojen kehitykseen, koska ne tulevat annettuna maksupalveluntarjoajilta. Sen sijaan niiden käyttöön liittyvää opastusta voidaan parantaa parantamalla tiedotusta. Varmaa kuitenkin on, että maksuvälineet ja käyttöjärjestelmät tulevat tulevaisuudessa muuttamaan enemmän mobiilimmiksi ja perinteiset paperiset maksuvälineet tulevat katoamaan. Fressin tulee aktiivisesti seurata markkinoiden tilannetta ja vastata asiakastarpeita.

8.3 Oheismyynti - tutkimustulokset

Kaikista maksamisen osa-alueista oheismyynti sai heikoimman yleisarvosanan. Oheistuotteiden maksamisen nopeuteen oltiin melko tyytyväisiä keskiarvon ollessa 4,02, kuitenkin vain 39 % kaikista vastaajista oli nopeuteen täysin tyytyväisiä. Syitä tyytymättömyyteen voi olla monenlaisia, mutta asiakaspalvelun ruuhka-ajat erityisesti iltaisin voivat johtaa siihen, että asiakkaat joutuvat jonottamaan, että pääsevät maksamaan oheistuotteet. Varsinainen käytetty maksuväline voi toimia nopeasti, mutta odotus maksun suorittamista varten voi heikentää asiakkaan kokemusta.

Lähimaksaminen on nopea maksutapa ja Fressin maksupäätteet tukevat lähimaksua. Keväällä 2015 toteutetun Finanssialan keskusliiton tutkimuksen mukaan 23 %:lla pankin myöntämistä maksukorteissa oli lähimaksuominaisuus, määrä oli kolminkertaistunut edellisestä vuodesta (Finanssialan keskusliitto 2015, 49). Lähimaksamisessa on tapahtunut 1800 prosentin kasvu aikavälillä helmikuu 2014 - helmikuu 2015. Korttien uusimisväli on 2-3 vuotta, joten lähivuosina on odotettavissa suurta kasvua. (Toivonen 2015.) Vaikka

asiakkaalla olisi lähimaksuominaisuus käytettävissä, käytännön työn seuraamisen perusteella voi todeta, että asiakaspalvelu ei osaa aina hyödyntää maksutilanteessa lähimaksun käyttöä, vaan asiakkaan sirukortti asetetaan maksupäätteeseen ja pyydetään PIN-koodia.

Oheismyyntin maksutapavalikoimaan oltiin melko tyytyväisiä keskiarvon ollessa 3,88, mutta kuitenkin vain 36 % vastaajista oli täysin tyytyväinen valikoimaan. Kaikissa keskuksissa oheistuotteiden maksutapoina käyvät kortti- ja käteismaksaminen, jotka ovat Finanssialan keskusliiton mukaan yleisimmät päivittäisostosten maksutavat (Finanssialan keskusliitto 2015, 48). Kuitenkin maksutapavalikoiman lisääntyminen markkinoilla sekä kysyntä vaivattomista maksutavoista lisää asiakkaiden tahtotilaa maksaa muilla kuin perinteisillä maksutavoilla. Tutkimusten mukaan vain 25 % suomalaisista käyttää päivittäisostoksiinsa käteistä ja asiakaspalvelun haastattelun mukaan automaatteja käteisellä käyttävät ne asiakkaat, jotka osaavat erikseen varata käteistä mukaan. (Finanssialan keskusliitto 2015; Kastikainen 7.1.2016.)

Oheistuotteiden maksaminen liikuntakeskuksen aukioloaikojen ulkopuolella koettiin heikoksi ja tämä osa-alue sai keskiarvoksi 2,73. Vastauksien alhainen arvosana vahvistaa sen oletuksen, että asiakkaat ovat tyytymättömiä maksamisen ratkaisuihin asiakaspalvelun aukioloaikojen ulkopuolella. Kaikissa keskuksissa ei ole käytössä laisinkaan automaattia ja ne missä on, toimivat ainoastaan käteisellä. Kanta-asiakkailla on mahdollisuus käyttää Fressin palveluita jokaisena vuoden päivänä klo 5-23, mutta asiakaspalvelu on avoinna vain osan tästä ajasta. Kun asiakaspalvelu on avoinna, on asiakkaalla mahdollisuus ostaa oheistuotteita ja maksaa ne asiakaspalveluun. Vastauksen alhainen arvosana indikoi, että asiakkailla olisi halukkuutta ostaa oheistuotteita, mutta heikot tai olemattomat maksamisen palvelut muodostuvat myyntin esteeksi.

8.4 Oheismyynti - toimenpide-ehdotukset

Fressi haluaa panostaa oheismyyntiin ja tarjota asiakkailleen kattavat hyvinvointiin liittyvät palvelut ja tuotteet. Asiakkaan tulee pystyä ostamaan välipalaksi tai palautumiseen tarkoitetut juomat ja muut elintarvikkeet Fressistä, sen sijaan, että asiakas siirtyy lähimpään ruokakauppaan, jossa on sama tuotevalikoima.

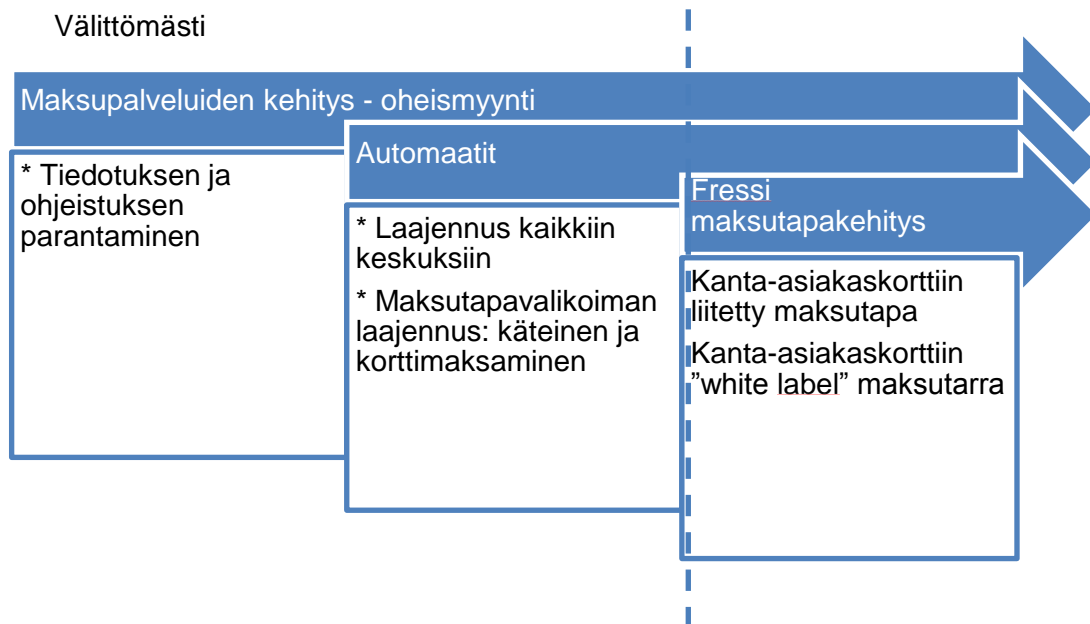
Tiedotuksella tulee varmistaa, että asiakaspalvelulla on tieto ja ymmärrys miten lähimaksu toimii, jotta maksupäätteiden lähimaksutuki tulee hyödynnettyä. Kaikkiin keskuksiin tulisi hankkia automaattit, jotta voidaan vastata asiakkaiden kysyntään oheistuotteiden hankinnasta asiakaspalvelun aukioloaikojen ulkopuolella. Automaateilla voidaan myös estää

ruuhka-aikoina jonoa asiakaspalveluun ohjaamalla asiakkaat automaateille. Nykyisissä ja hankittavissa automaateissa tulisi olla useita eri maksutapavaihtoehtoja tarjolla nykyisen käteisen sijaan. Maksutapoina tulisi tarjota käteisen lisäksi Debit- ja Credit-korttimaksamista lähimaksamisella sekä harkittava mobiilimaksamisen käyttöä.

Asiakas ei pääse kuntokeskukseen, mikäli hänellä ei ole mukanaan kanta-asiakaskorttia, jonka vuoksi on harkittava kanta-asiakaskorttiin suoraan liitettyä tai white label-tyyppistä maksuratkaisua. Kanta-asiakaskorttiin sidotut maksamisen ratkaisut on kuvattu erillisessä liitteessä. Liite ei ole julkinen, koska se sisältää kaupallista yhteistyötä eri palvelutarjoajien kanssa ja neuvottelut ovat kesken. Molemmissa vaihtoehdoissa pyrkimys on taata asiakkaille helpot ja nopeat maksamisen ratkaisut perinteisten maksutapojen rinnalle kanta-asiakaskortin toimiessa maksuvälineenä. Maksaminen on osa asiakaskokemusta ja siitä tulisivatkin tehdä niin helppoa, että asiakas ei koe erikseen maksavansa eli maksaminen on upotettu osaksi ostoprosessia. Vaihtoehdossa A kontrolli on Fressillä luottorajan määrittelyn kautta ja vaihtoehdossa B asiakas säännöstelee kulutustaan siirtämällä rahaa etukäteen maksuvälineelle. Oman maksutavan tarjoaminen kanta-asiakkaille tuo lisäarvoa asiakassuhteelle, mutta madaltaa samalla kynnyistä hankkia patukat, palautusjuomat ym. Fressiltä lisäten liikevaihtoa.

Maksutapavalikoimassa tärkeintä on muistaa helppokäyttöisyys sekä useamman eri vaihtoehdon tarjoaminen. Oheismyynnin maksupalveluiden kehitystoimenpiteet voidaan porrastaa ja lähteä liikkeelle ensin automaattien hankinnasta ja maksupalveluina käteis- ja korttimaksaminen. Tämän jälkeen voidaan porrastetusti tuoda uusia maksutapoja valikoimaan, joista edistynein vaihtoehto on maksutavan liittäminen kanta-asiakaskorttiin, jossa maksaminen viedään uudelle tasolle ja sisällytetään osaksi asiakaskokemusta ja kanta-asiakkuutta.

Kuviossa yksitoista on kuvattu edellä kuvatut kehitystoimenpiteet, jotka kanta-asiakasmaksun kehityksen tavoin jakaantuvat lyhyen ja pitkän aikavälin kehitystoimenpiteiksi. Oheismyynnin kehitystoimenpiteet kohdentuvat myös henkilöiden osaamiseen, prosesseihin, tietojärjestelmiin sekä fyysisiin laitteisiin.



Kuvio 11. Oheismyyntiin maksutapojen kehitystoimenpiteet

8.5 Maksamisen konsepti

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mikä on Fysioline Fressi Oy:n maksamisen konsepti nyt ja tulevaisuudessa. Maksamisen konseptin nykytila maksutapavalikoiman osalta on esitetty kuviossa 12. Nykytila pystyttiin kartoittamaan asiakaspalvelun haastattelulla sekä tehdyn asiakaskyselyn perusteella selvitetiin asiakastyytyväisyys nykytilaan.

Maksamisen palvelut - nykytila



Kuvio 12. Nykyinen maksamisen konsepti

Tehdyn asiakaskyselyn perusteella pystyttiin tunnistamaan selkeät kehityskohteet ja löytämään niihin ratkaisuehdotuksia, joiden perusteella syntyi ehdotus tulevaisuuden maksamisen konseptista, joka on esitetty kuviossa 13. Tulevaisuuden konseptia tulee pitää vielä ehdotuksena, koska toimeksiantajayrityksen kanssa ei ole erikseen sovittu toteutettavista toimenpiteistä.

Maksamisen palvelut tulevaisuudessa



Kuvio 13. Ehdotus tulevaisuuden maksamisen konseptista

Tulevaisuuden maksamisen konseptissa säilytetään nykyiset kanta-asiakasmaksun maksutavat, mutta painopiste ensisijaisena maksutapana tulee päättää ja kohdentaa kehitystoimenpiteet tämän linjauksen mukaisesti. Kappaleessa 8.2 esitetyillä kehitystoimenpiteillä pystytään kehittämään nykyisiä maksutapoja sekä asiakaspalvelun laatua entisestään ja parantamaan tätä kautta asiakaskokemusta sekä vähentämään asiakaspalvelun selvittelytyötä.

Oheistuotteiden maksutapavalikoimassa säilytetään nykyiset maksutavat, mutta lisäksi kehitetään kokonaan uusi kanta-asiakkaille kohdennettu "Fressi-maksutapa". Uudessa maksutavassa yhdistyvät kanta-asiakkuus ja vaivaton maksutapa, kun kanta-asiakas voi käyttää maksuvälineenä kanta-asiakaskorttia oheistuotteiden ja -palveluiden maksamiseen. Toteutustapoja on teknisesti kaksi ja molemmat vaihtoehdot ovat jo tuotannossa olevia itsenäisiä maksuratkaisuja, mutta saavat täysin uudenlaisen mallin, kun maksuratkaisu yhdistetään Fressin kanta-asiakaskorttiin. Yrityksen tulee kuitenkin valita kumman ratkaisuvaihtoehdon se toteuttaa. Muutoin nykyistä oheistuotteiden maksutapavalikoimaa laajennetaan automaateihin, kun asiakaspalvelussa nyt jo käyvät Debit- ja Credit-

korttimaksaminen sekä tulevaisuudessa "Fressi-maksutapa" laajennetaan myös auto-
maatteihin nykyisen käteisin lisäksi. Asiakkailta tulee olla valinnan mahdollisuus valita
itselleen sopivin maksutapa niin kanta-asiakasmaksun kuin oheistuotteiden maksamiseen
ja laaja maksutapavalikoima tulevaisuudessakin tukee tätä mahdollisuutta.

9 Pohdinta

Liikunta-ala on kasvuala ja kasvu näkyy myös Fysioline Fressissä. Kuntokeskukset olivat
toimialana kasvaneet vuodesta 2010 vuoteen 2014 62 %. (Työ- ja elinkeinoministeriö
2014, 12.) Fysioline Fressin liikevaihdon kasvuprosentti oli vuonna 2014 51,6 %, koko-
nalisliikevaihdon ollessa 19,6 miljoonaa euroa. (Vanhanen 2015, 16-17.) Verohallinto nä-
keekin, että liikunta-alan kasvuun on johtanut muutos kansalaisten vapaa-ajan kulutusra-
kenteessa ja asenteissa sekä yksityisen kulutuksen kehityksessä sekä verovapaista lii-
kuntaseteleistä. (Verohallinto 2013, 2.) Liikuntasetelit ja niihin rinnastettavat arvomaksuvä-
lineet ovat lisääntyneet, kun työnantajat ovat kaksinkertaistaneet tämän tuen viimeisen
kymmenen vuoden aikana. (Valo 2015, 9)

Kun puhutaan Fressin kokoisesta valtakunnallisesti toimivasta yrityksestä, on tärkeää, että
prosessit toimivat moitteettomasti ja asiakas saa tasalaatuista palvelua jokaisessa Fressin
liikunta- ja hyvinvointikeskuksessa. Kasvua ja isoja volyymeja on helpompi hallita, kun on
yhteisesti laaditut pelisäännöt ja prosessit. Huomattavia kustannussäästöjä saadaan ai-
kaiseksi tarttumalla epäkohtiin, jotka aiheuttavat jatkuvaa selvittelytyötä.

Fressi tarjoaa asiakkailleen liikunta- ja hyvinvointipalveluita ja vastineeksi asiakas maksaa
palveluista. Asiakas ei voi kuluttaa liikuntapalveluita, jollei hän maksa niistä, jolloin voi-
daan todeta maksamisen olevan edellytys varsinaiselle kulutukselle. Mikäli ei ole maksa-
misen palveluita, ei ole myöskään kulutusta. Tämä kävi ilmi toteutetusta tutkimuksesta,
sillä asiakkaat olivat tyytymättömiä oheismyynnin maksamisen palveluihin. Asiakkaiden
tyytymättömyys maksamisen palveluihin indikoi halusta ostaa ja kuluttaa oheistuotteita,
mutta tällä hetkellä se on joko rajattua tai kokonaan mahdotonta puutteellisten maksupal-
veluiden vuoksi.

Elämme yltäkylläisyyden aikaa ja asiakkaille on tarjolla erilaisia palveluita ja tuotteita, jois-
ta asiakas valitsee itselleen juuri sopivimmat. Asiakas ei kuitenkaan osta pelkkää tuotetta
tai palvelua, vaan hän ostaa kokemuksia. (Kankkunen & Österlund 2012, 50,54.) Laaja
valikoima ei päde enää pelkästään ydintuotteisiin ja -palveluihin, vaan sama pätee mak-
samisen palveluihin. Asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa
myös maksamisen palvelut. Tehdyn tutkimuksen mukaan maksutavalla on merkitystä,

sillä maksutapojen välillä on eroa asiakastyytyväisyydessä. Keskeisessä roolissa maksamisen palveluiden osalta vaikuttaa olevan vaivattomuus. Tutkimuksen mukaan on havaittavissa, että mitä vähemmän toimenpiteitä maksaminen edellyttää asiakkaalta, sen tyytyväisempi asiakas on. Maksamisesta tulisikin tehdä niin helppoa ja vaivatonta, että asiakas ei koe maksavansa, vaan maksamisen prosessi on sisällytetty osaksi palvelun käyttökokemusta tai ostoprosessia. Tulevaisuudessa teknologia ja erilaiset innovaatiot tulevat muokkaamaan maksamista entistä enemmän "näkyttömäksi" ja koko kulutuskäyttämismalli on muuttumassa.

Fresseissä maksamisen palveluina käyvät yleisimmät Suomessa käytetyt laskun maksutavat sekä oheismyynnissä yleisimmät päivittäisostosten maksutavat. Tutkimuksen mukaan kysyntää laajemmalle maksutapavalikoimalle kuitenkin olisi, joka indikoi kuluttajien tietoisuudesta maksamisen markkinoiden laajentuneesta valikoimasta ja halusta käyttää omista lähtökohdista sopivimpia maksutapoja. Olennaista ei ole miten maksamisen markkinat räjähtivät, vaan miksi ja vastaushan tähän on asiakkaat. Asiakkaat määrittelevät tai arvottavat mikä on hyvä tai toimiva maksutapa. (Puustinen 19.5.2014.) Kun yritys hakee kannattavaa liiketoimintaa pitkällä tähtäimellä, on asiakkaan ymmärtäminen keskiössä ja tämän ympärille rakennetaan yrityksen toiminnan kehittäminen ja johtaminen. (Suomen Pankki 2014; Keskinen & Lipiäinen 2013.) Tämä ajattelumalli on ollut koko tämän tutkimustyön punainen lanka; miten maksaminen on osa asiakaskokemusta ja kuinka ymmärtämällä paremmin asiakkaiden tarpeita, voidaan toimintaa kehittää ja palvella asiakkaita entistä paremmin.

Yleisimpien maksutapojen lisäksi Fresseissä käyvät maksuvälineenä liikunta-alalle validit omat arvomaksuvälineet. Arvomaksuvälineissä tyypillisimmin toimii rahoittajana työnantaja, joka näkee työntekijöiden liikuntaharrastuksen tukemisella olevan positiivisia vaikutuksia mm. työhyvinvointiin ja työntekijöiden terveydentilaan. Arvomaksuvälineitä on markkinoilla paljon, sillä lähes 90 % kaikista työnantajista tukee työntekijöidensä liikuntaa ja tuesta yli 80 % on arvomaksuvälineiden muodossa. (Valo 2015, 7-9.) Arvomaksuvälineiden laaja käyttö näkyi myös tutkimuksessa, sillä 44 % kyselyn vastaajista ilmoitti käyttävänsä arvomaksuvälineitä Fressin kanta-asiakasmaksun maksamiseen. Haasteena onkin saada aktivoitumaan ne henkilöt, jotka saavat työnantajaltaan tukea liikuntaharrastukseen, mutta jättävät arvomaksuvälineet käyttämättä, sillä arviolta noin 20 % kaikista arvomaksuvälineistä jää käyttämättä. (Saarinen 2014.) Arvomaksuvälineiden tarjoajien määrä on kasvanut viimeisten vuosien aikana, joka johtunee liikunta-alan kasvusta ja työnantajien halukkuudesta tukea työntekijöidensä liikuntaa. (Verohallinto 2013, 2; Valo 2015, 9.)

Arvomaksuvälinemarkkinoita ovat muovanneet myös teknologia ja maksamisen palveluiden yleinen kehitys - perinteisistä seteleistä ollaan siirtymässä sirukortteihin ja mobiilimaksuihin. Maksuvälineiden mobiilikehitykseen on myös omalta osaltaan vaikuttanut maksuvälineiden väärinkäyttö. (Kirsi 2013.) Arvomaksuvälinemarkkinoiden kasvu tuo luonnollisesti haastetta Fressille valita maksupalveluvalikoimaansa riittävät arvomaksuvälineet, jotta se voi palvella mahdollisimman montaa asiakasta. Maksutavan vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen tulisi tutkia erikseen, mutta oletuksena esitettäköön, että mikäli arvomaksuväline ei käy Fressissä, siirtyy asiakas ostamaan liikuntapalveluita sieltä, missä hänelle osoitetut arvomaksuvälineet käyvät maksuvälineenä.

Asiakas on yhteyksissä yrityksen monen eri toiminnon kanssa ja näkyvin Fressissä on asiakaspalvelu. Asiakasta tervehditään aina Fressiin saapuessa ja lähtiessä, joka synnyttää jo itsessään kontaktin ja asiakaskokemuksen. Kuitenkin yleisin syy miksi asiakas asioi varsinaisesti asiakaspalvelussa, on oheistuotteiden tai kanta-asiakasmaksun maksaminen tai siihen liittyvä ongelma. Tämän vuoksi asiakaskohtaamiseen tulee panostaa ja varmistaa, että henkilökunnalla on tarvittava tietotaito asiakkaan neuvomiseen maksamisen palveluiden osalta. Asiakaspalvelun merkitys lisätiedon ja opastuksen tarjoajana näkyy tehdyssä tutkimuksessa, oli sitten kyse maksutapa-alikoimasta, arvomaksuvälineen käytöstä tai e-laskun aktivoinnista. Kyse ei ole myöskään aina pelkästään tietotaidosta, vaan myös nopeudesta, jota arvostetaan "kaikki heti nyt"- yhteiskunnassa. Maksaminen ei saa niin sanotusti maksaa aikaa.

Niin sanotut poikkeamat ovat hyviä tilanteita syventää asiakassuhdetta, kun asiakkaan kannalta alkuun negatiiviselta tuntunut asia saadaan käännettyä positiiviseksi. Daniel Kahnemanin Peak end rule-teorian mukaan asiakaskokemukseen vaikuttaa eniten asiakaskokemuksen huippu ja lopputulos. Huippu voi olla asiakkaan kannalta negatiivinen tai positiivinen. (Kahneman 1999.) Tämän vuoksi reklamaatioihin ja muihin poikkeustilanteisiin kannattaa panostaa, jotta asiakas muistaa alkuun negatiiviselta tuntuneen asian päätyneen loppujen lopuksi hyvin. Mikäli asiakas on tyytymätön käyttämäänsä maksutapaan, tulisi asiakkaille tarjota muita vaihtoehtoja. Tutkimuksessa paperilaskun vastaanottajat olivat kaikista tyytymättömämpiä maksutapaansa. Parantamalla asiakastyytyväisyyttä, paperilaskuasiakkaita tulisi lähestyä ja tarjota muita maksamisen palveluita, sillä kaikki asiakkaat eivät tutkimuksen mukaan ole tietoisia edes eri vaihtoehtoista.

Poikkeustilanteista on hyvä oppia ja tunnistaa ne tekijät, jotka johtavat poikkeustilanteisiin ja asiakkaan kannalta huonoon asiakaskokemukseen. Tekemällä korjaustoimenpiteitä nykyisiin prosesseihin, voidaan jatkossa taata parempi asiakastyytyväisyys. Tutkimuksen mukaan kuusi prosenttia e-laskun vastaanottajista oli todella tyytymättömiä e-laskun akti-

vointiprosessiin eli oli kohdannut prosessissa ongelmia ja vain 60 % oli täysin tyytyväinen prosessiin. Kun prosenttiosuus suhteutetaan e-laskun käyttöasteeseen ja Fressin kokonaisasiakasmäärään, puhutaan huomattavasta asiakasmäärästä. Jotta jatkossa asiakkaat eivät kohtaa vastaavanlaisia ongelmia, tulee nykyistä prosessia kehittää ottamalla tulevaisuudessa käyttöön pankkien tarjoaman e-laskuvaltuutusehdotuksen tai vaihtoehtoisesti siirtää uudet asiakkaat käyttämään toistuvaiskorttimaksamista.

Liikunta-ala ja maksamisen palvelut ovat alttiita erilaisille trendeille. Teknologia ja erilaiset innovaatiot tulevat näkyväksi tulevaisuudessa enenevässä määrin niin liikunta-alalla kuin maksamisen palveluissa. Vaikka teknologia valtaa markkinoita alalla kuin alalla, tulisi muistaa, että kaiken keskiössä on asiakas ja teknologiakehitys ei ole aina tae hyvästä asiakaskokemuksesta. Asiakkaat arvostavat eri asioita ja muodostavat asiakaskokemuksen omista lähtökohdista. Toiselle mahdollisimman nopeasti maksettu palautusjuoma automaatilla takaa positiivisen asiakaskokemuksen, kun taas toinen haluaa ottaa rauhassa kupin kahvia ja vaihtaa kuulumisia samalla, kun asiakaspalvelija käsittelee paperisia liikuntaseteleitä. Koska asiakkaat ovat erilaisia, arvostavat he eri asioita ja tämä tulee ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa, oli kyse sitten liikunta- tai maksamisen palveluista.

9.1 Opinnäytetyö prosessina

Kun tarkastellaan opinnäytetyön tekemistä prosessina, tuntui aihealueen valinta helpolta, koska maksamisen prosessit ovat olleet osa omaa työtä pitkään. Maksamisen markkinoiden murros ilmiönä on myös mielenkiintoinen ja aihealueesta oppii kaiken aikaa lisää, sillä alalla mikään ei ole varmaa kuin jatkuva muutos. Olen pyrkinyt työssäni lisäämään ihmisten tietoisuutta maksamisen merkityksestä asiakaskokemuksen luomisessa ja aihealue sekä ajattelutapa ovat monelle vieras eikä viesti aina saavuta oikein vastaanottajaa. Opinnäytetyöprosessin hedelmällisin anti on ehdottomasti ollut ihmisten tietoisuuden herääminen ja voidaan jopa puhua innostuneisuudesta aihealuetta kohtaan. Alkuun esittämäni kysymykset maksamiseen liittyen herättivät ihmetystä, mutta prosessin aikana on käyty lukuisia sparraavia keskusteluja, kun aihealue ja maksamisen merkitys asiakaskokemuksessa on selkeytynyt ja on ymmärretty mikä merkitys tällä on esimerkiksi asiakaspalvelun työn kannalta. Kiinnostus opinnäytetyötäni kohtaan heräsi toimeksiantajayrityksen lisäksi myös muissa organisaatioissa, sillä maksamisen murros näkyy kaikilla toimialoilla ja moni yritys kamppailee valinnan vaikeuden kanssa laatiessaan maksamisen konseptia.

Haastavin osuus oli kerätä opinnäytetyön teoriaosuus vastaamaan sitä käsitystä mikä itsellä oli selkeänä päässä. Vinkki kollegalta oli tässä kohtaa ratkaisevin "todista kirjalli-

suudella ja teorioilla toteen sen minkä tiedät", jonka jälkeen teoriaa oli suhteellisen helppo lähteä kasaamaan. Asiakaskokemuksen osalta kirjallisuutta oli kiitettävästi, mutta kuntokeskustoiminnan ja maksamisen osalta rajatusti.

Kirjallisuutta maksamisesta osana kosketuspistepolkuajattelua ei löytynyt laisinkaan ja vähänlaisesti myös maksamisen roolista osana asiakaskokemusta. Syynä tähän varmasti suhteellisen tuore ajattelutapa, sillä onhan maksaminen nähty hyvin pitkään irrallisena ostoprosessin päättävänä tekijänä. Kansainvälisiä lähteitä maksamisen osalta tietyiltä osin oli lähes mahdotonta käyttää, sillä Suomen maksamisen markkinat poikkeavat jo pelkästään Euroopan muista markkinoista. Toki maksamisen innovaatiot ja trendikehitys on globaalia, joista osa on jo adaptoitu Suomen markkinoille. Viimeisin kuntokeskusbarometri oli laadittu vuonna 2010 eikä tuoreempaa tutkimusmateriaalia Suomen markkinoilta löytynyt, vaikka ala on viime vuosina kehittynyt huomattavasti. Tiedustelin ajankohtaista tietoa kuntokeskusalan toimialajärjestöltä, mutta sähköpostiviestiini ei koskaan vastattu. Teoriaosuuden kirjoittamisessa haaste oli tiivistämisessä, sillä omasta mielestä opinnäytetyön merkityksellisyyteen ja ajankohtaisuuteen vaikuttaa moni pieni tekijä, joista lukijan olisi hyvä olla tietoinen, mutta syviin yksityiskohtiin meneminen on luonteelleni hyvin tyypillistä.

Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä tapahtui uuden oppimista erityisesti asiakaskokemuksen kirjallisuuden kautta. Käyttäytymistaloustiede on aihealue, jonka pariin tulen perehtymään seuraavaksi ja kiinnostaisi tutkia seuraavaksi maksutapojen vaikutusta asiakkaan ostopäätösprosessiin eli esimerkiksi kuinka suuri vaikutus työnantajan tarjoamilla arvomaksuvälineillä on henkilön liikuntaharrastuksen toteutumiseen ja liikuntapaikan valintaan.

10 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tieteelliseltä työtä vaaditaan oikeellisuutta eli tulokset ovat oikeita ja niihin voidaan luottaa. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tieteessä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Nämä mittarit eivät kuitenkaan sovellu hyvin toimintatutkimuksen arviointiin. Toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä -otteita ja tämän kautta tulee tarkastella luotettavuutta. (Kananen 2014, 125-127.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetillä arvioidaan mittausten pysyvyyttä. Jos tutkimuksen validiteetti on kunnossa, takaa se yleensä tutkimuksen reliabiliteetin. Mittaria taas voidaan pitää validina, jos se mittaa mitä sen pitikin mitata. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeita tutkimusmenetelmiä sekä mittaamalla oikeita asioita oikealla mittarilla. (Kananen 2014, 128-129.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulkinnan samankaltaisuutena eli tulkinta on ristiriidaton. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulokset tulee olla tutkittavan kannalta luotettavia sekä uskottavia ja tutkimustulokset tulee luetuttaa ja hyväksyttää tutkittavilla. (Kananen 2014, 131-133.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pysyvyyttä tarkastellaan tutkimuksen toistettavuudella eli kun sama tutkimus toistetaan uudestaan, saadaan samat tulokset. Kuitenkaan toisto ei voi tuottaa samoja tutkimustuloksia, koska tutkimustilanne vaikuttaa tutkittaviin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija lähtee omista lähtökohdista vaikuttaen tulkintaan ja tämän vuoksi voidaan päätyä erilaisiin tuloksiin, vaikka käytetään samaa aineistoa. Vahvistettavuuteen voi käyttää apuna viittauksia vastaavanlaisiin tutkimuksiin. (Kananen 2014, 133.)

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on tulosten, menetelmien sekä tiedonkeruun tarkka dokumentaatio ja tähän perustuu myös tulosten yleistettävyys. Toimintatutkimuksessa ei pyritä kuitenkaan samankaltaiseen yleistämiseen kuin määrällisessä tutkimuksessa ja yleistettävyttä ei pidetä toimintatutkimuksessa hyvyyden mittarina. Tutkimustulosten siirrettävyyttä tarkastellaan lähtökohtatilanteen sekä kuvauksen perusteella. Toimintatutkimuksen tuloksia voidaan katsoa pätevän vain siihen tapaukseen jota tutkimuksessa tarkasteltiin. Toimintatutkimuksen tulosten siirrettävyyttä ei voida soveltaa kuin poikkeustapauksissa. (Kananen 2014, 134-135.)

Toimintatutkimus ei pyri yleistämään, vaan sen sijaan pyrkii ymmärtämään ja selittämään ilmiötä. Toiminnan kehittämishankkeessa tai ongelman poistamisessa eli arviointi toteutetaan vertaamalla tuloksia kehittämishankkeen omiin tavoitteisiin (Kananen 2014, 137).

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymyksiin: mikä on Fysioline Fressin maksamisen konsepti nyt ja tulevaisuudessa. Nykytilakartoitus toteutettiin asiakaspalvelun haastattelulla sekä asiakaskyselyllä.

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, mutta painopiste oli kvantitatiivisessa menetelmässä. Asiakaspalvelun haastattelun tuloksia voidaan pitää kiistattomina, sillä haastattelu puhtaaksi kirjoitettiin ja haastateltava tarkisti dokumentaation ja hyväksyi sen sellaisenaan. Asiakaskyselyssä asiakkailta tiedusteltiin maksamisen palveluista eri väittämien muodossa käyttäen Likertin asteikkoa arvioinnissa. Asiakaskyselyn tarkoitus oli kerätä tietoa asiakastytyväisyydestä maksamisen palveluihin ja tämä toteutui. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pysyvyyttä tarkastellaan tutkimuksen toistettavuudella ja sama tutkimus on toteutettavissa sellaisenaan uudestaan.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden perusteena on tutkimuksen tarkka dokumentaatio, johon tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamalla lähtökohtatilanne historiatietoineen, kyselyn sisältö ja kysymysten asetteluun vaikuttavat taustatekijät, kyselyn toteutus sekä tulokset. Näin tietojen perusteella pystytään ymmärtämään ja selittämään Fysioline Fressin maksamisen palveluita ja siihen liittyvää asiakastytyvääisyyttä. Tutkimuksessa pystyttiin selvittämään mikä on maksamisen konsepti nyt ja mikä sen tulee olla tulevaisuudessa. Tutkimuksessa saavutettiin sille asetettu tavoite.

Lähteet

Beacom, B. 14.3.2015. Driving the Customer Experience: Omnichannel Strategy & the Future of Digital Payments. Luettavissa: <http://www.paymentsleader.com/the-future-of-digital-payments/>. Luettu: 13.4.2016.

Billentis 2016. E-Invoicing / Electronic Invoicing, E-Billing / Electronic Billing Entering a new era. Luettavissa: http://www.billentis.com/e-invoicing_ebilling_market_report_EN.htm. Luettu: 10.2.2016.

Cap Gemini & Royal Bank of Scotland 2015. World Payments Report 2015. Luettavissa: <https://www.worldpaymentsreport.com/download>. Luettu: 31.1.2016.

Danske Bank 2016. Luettavissa: <https://www.danskebank.fi/fi-fi/henkiloasiakkaat/paivittaiset-raha-asiat/maksut/kotimaan-maksut/e-lasku/pages/e-lasku.aspx>. Luettu: 15.3.2016.

Danske Bank 2016. Luettavissa: <https://www.danskebank.fi/fi-fi/asiakaspalvelu/Henkiloasiakkaat/usein-kysyttya/Kortit-ja-korttilaskutus/Pages/mit%C3%A4-tarkoittaa-debit-ja-credit.aspx>. Luettu: 10.4.2016

ePassi Payments Oy 2015. Luettavissa: <https://www.epassi.fi/company/story/>. Luettu: 18.12.2015.

Finanssialan keskusliitto 2013. Käteisen rahan tarjonta osana maksutapamuutosta. Luettavissa: https://www.fkl.fi/kannanotot/kannanotot_ja_muistiot/Dokumentit/Kateisen_rahan_tarjonta.pdf. Luettu: 16.12.2015.

Finanssialan keskusliitto 2013. Laskuttajan tekninen ohje suoraveloituksesta e-laskuun ja suoramaksuun. Luettavissa: http://www.finanssiala.fi/maksujenvalitys/dokumentit/Laskuttajan_tekninen_ohje_Muunto_suoraveloituksesta_e-laskuun_ja_suoramaksuun.pdf#search=sepa. Luettu: 18.8.2015.

Finanssialan keskusliitto 2014. Request for information urgent payment system. Luettavissa: https://www.fkl.fi/teemasivut/sepa/Dokumentit/Request_for_information_urgent_payment_system.pdf. Luettu: 17.12.2015.

Finanssialan keskusliitto 2015. Ilmoittamispalvelun soveltamisohje. Luettavissa: http://www.finanssiala.fi/finvoice/dokumentit/Ilmoittamispalvelun_soveltamisohje_201.pdf.
Luettu: 18.12.2015.

Finanssialan keskusliitto 2015. Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat. Luettavissa: https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/FK-Julkaisu-Saastaminen_luotonkaytto_ja_maksutavat_2015.pdf. Luettu:17.12.2015.

Finanssivalvonta 2014. Luettavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Maksupalvelut/Maksupalvelut/Pages/Default.aspx. Luettu:11.4.2016

Finanssivalvonta 2014. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Palveluntarjoajat/Maksupalvelu/Pages/Default.aspx>. Luettu:11.4.2016.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua Palvelubusinekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä.Talentum. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2132-7> Luettu: 12.12.2015

Fressi 2015. Luettavissa: <https://www.fressi.fi/>. Luettu: 30.12.2015.

Fysioline 2015. Luettavissa: <http://fysioline.fi/pages/yritys>. Luettu: 30.12.2015.

Heikkinen, P. 27.7.2015. Mihin maksaminen on menossa? Luettavissa: <http://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2015-2/mihin-maksaminen-on-menossa/>. Luettu: 16.12.2015.

Ilola, P. 16.10.2014. Kehityspäällikkö. VLF Seminaari. Finanssialan keskusliitto. Seminaariesitys. Helsinki.

Ilola P. 17.4.2015. Kehityspäällikkö. Finanssialan keskusliitto. Sähköposti.

Ilola P. 15.2.2016. Kehityspäällikkö. Finanssialan keskusliitto. Sähköposti

Kahneman, D. 1999. Experienced Utility and Objective Happiness. Princeton University.

Luettavissa:

http://wayback.archive.org/web/20141123111300/http://www.anderson.ucla.edu/faculty/keith.chen/negot.%20papers/Kahneman_ ExperiencedUtility00.pdf. Luettu: 12.12.2015.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. SanomaPro.

Karikorpi, O. 2010. Raha ratkaisee. Yritystalous tutuksi. Tietosanoma. Helsinki.

Kastikainen, N. 7.1.2016. Vastuuasiakaspalvelija. Fysioline Fressi Oy. Haastattelu. Espoo

Kemppainen, K. 8.5.2015. Innovaatiot muovaavat maksamisen pelikenttää. Luettavissa:

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/blogiarkisto/kari_kemppainen/Pages/innovaatiot-muovaavat-maksamisen-pelikenttaa.aspx. Luettu: 16.12.2015.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Talentum. Helsinki. Luettavissa:

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521420689/preview>. Luettu: 12.12.2015.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2010. Maksaminen ja laskutus. Luettavissa:

<http://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/linjaukset/aihekohtaiset-linjaukset/maksaminen-ja-laskutus-2008-paivitetty-2010.pdf>. Luettu: 15.12.2015

Kirsi, K. 11.1 2013. Arvoseteleissä liikkuvat isot rahat - setelit virtaavat väärin käsiin. Yle.

Luettavissa: http://yle.fi/uutiset/arvoseteleissa_liikkuvat_isot_rahat_-_setelit_virtaavat_vaariin_kasiin/6442091. Luettu: 18.12.2015.

Korttiturvallisuus. Lähimaksaminen. Luettavissa:

<https://www.korttiturvallisuus.fi/Kaupassa/Lahimaksaminen/>. Luettu: 16.12.2015.

Kuusi, M. 8.5.2015. Uudentyyppiset maksamisratkaisut. Toimitusjohtaja. Wolt Oy. Seminaariesitys. Helsinki.

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubusineksestä kokemusbusineeseen. Talentum. Helsinki.

Merivirta, H. 11.2.2016. Tuotepäällikkö. Accounts Receivables (AR), collection and invoicing. Seminaariesitys. Helsinki.

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Suomen Yrityskirjat Oy.

Nets 2015. Pikamaksut puhuttavat - Myös Suomi pian reaaliaikaan? Luettavissa: <http://www.nets.eu/fi-fi/nets/uutiset-ja-tiedotteet/Pages/Pikamaksut-puhuttavat.aspx>. Luettu: 17.12.2015.

Nets 2016. Luettavissa: <http://www.nets.eu/support/netaxept/tutorials/easypayment/Pages/default.aspx>. Luettu: 11.4.2016.

Postnord 2015. E-commerce in the Nordics. Luettavissa: <http://www.postnord.fi/en/Documents/Reports/e-commerce-in-the-nordics-2015.pdf>. Luettu: 16.12.2015.

Puustinen, P. 19.5.2014. Yliopiston lehtori. Maksaminen murroksessa. Tampereen Yliopisto. Seminaariesitys. Helsinki

Saarinen, J. 4.8.2014. Työntekijöiden käyttämättä jääneet virkistysasetelit tuottavat alan yrityksille miljoonavoitot. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1407035359351>. Luettu: 18.12.2015.

Smartum 2015. Smartum Oy. Luettavissa: <https://www.smartum.fi/fi/smartum-oy-0>. Luettu: 18.12.2015.

Suomen Kuntoliikuntaliitto ry 2010a. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Aikuisliikunta. Luettavissa: http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjkvMTNfNDRfMzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlzZXRfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus_aikuiset_2009_2010.pdf. Luettu: 18.12.2015.

Suomen Kuntoliikuntaliitto ry 2010b. Aktiivinen Kunta ja yksityissektori liikuntapalvelujen tuottajana. Suomen Kuntoliikuntaliiton Kuntokeskusbarometri 2010. Luettavissa: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMDEvMTRfMDJfNDJfNTkxX0t1bnRva2Vza3VzYmFyb21ldHJpLnBkZiJdXQ/Kuntokeskusbarometri.pdf>. Luettu: 17.12.2015.

Suomen Pankki, Maksuneuvoston työryhmä 1 2014. Maksamisen nykytila ja trendit. Luettavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman_vakaus/maksuneuvosto/Documents/01_Maksamisen_nykytila_ja_trenditRaportti.pdf. Luettu: 16.12.2015.

Tharret, S. & Bedford, P. 2012. Why People Join, Leave, and Stay with Health/Fitness Clubs. The Ultimate Handbook. Healty Learning. Monterey, California.

Tietoarkisto 2016. Luettavissa: Mittaaminen - muuttujien ominaisuudet. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>. Luettu: 10.2.2016.

Toivonen, T. 26.8 2015. Hikiset kolikot ja rypyiset setelit historiaan? Lähimaksaminen yleisty vinhaa vauhtia. Yle. Luettavissa: http://yle.fi/uutiset/hikiset_kolikot_ja_ryppyiset_setelit_historiaan_lahimaksaminen_yleistyy_vinhaa_vauhtia/8238341. Luettu: 16.12.2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Luettavissa: https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap_20_2014_web_03072014.pdf. Luettu: 4.12.2015.

Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2015. Henkilöstöliikuntabarometri. Luettavissa: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTUvMDkvMTYvMDhfMzRfMjdfNTU0X1JBUE9SVFRJX0h1bmtpbF9zdF9saWlrdW50YWJhcm9tZXRYaV8yMDE1LnBkZiJdXQ/RAPORTTI%20Henkil%C3%B6st%C3%B6liikuntabarometri%202015.pdf> Luettu: 18.12.2015.

Vanhanen, H. 2015. Menestyjät 2015 Vahvat toimialat. Kauppalehti, 16-17.

Verohallinto 2008. Työntekijän omaehtoinen liikunta- ja kulttuuritoiminta verovapaana etuna. Luettavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Verovapaat_suoritukset/Tyontekijan_omaehtoinen_liikunta_ja_kult\(9989\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Verovapaat_suoritukset/Tyontekijan_omaehtoinen_liikunta_ja_kult(9989)). Luettu: 18.12.2015.

Verohallinto 2013. Liikuntabusiness on kasvuala. Harmaan talouden selvitysyksikön ilmiöselvitys 5/2013. Luettavissa: https://www.vero.fi/download/Asiantuntijakirjoitus_2_2013/%7B1BB8D5D3-5925-41A6-8D9F-62BF48832296%7D/8349. Luettu: 11.12.2015

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Välikoski, V. 1.2.2016. Markkinointijohtaja. Fysioline Fressi Oy. Haastattelu. Helsinki

Liitteet

Liite 1 Asiakaspalvelun haastattelu - esitutkimus

Haastattelu

Haastateltava: Nella Kastikainen, vastuu asiakaspalvelija

Aika ja paikka: 7.1.2016 klo 11, Fressi Espoonlahti

K: Mitä maksamisen vaihtoehtoja Fressissä on käytettävissä kanta-asiakasmaksuun?

V: käteinen, e-lasku, paperilasku sekä liikuntasetelit- ja kortit. Mahdollisuus myös toistuvaiskorttimaksamiseen, jossa veloitus tapahtuu luottokortilta.

E-laskua suositellaan ensisijaisesti. Se että asiakas kävisi joka kuukausi maksamassa kanta-asiakasmaksun käteisellä asiakaspalveluun, pyritään välttämään. Tämä vaihtoehto on annettu niille asiakkaille, joilla ei ole ollut verkkopankkitunnuksia ja mahdollisuutta tehdä e-laskuvaltuutusta. Asiakkailta on tullut jonkin verran tiedusteluja mahdollisuudesta saada sähköpostilasku, mutta järjestelmät eivät tue tätä mahdollisuutta. Toistuvaiskorttimaksamista asiakkaat vierastavat, kun eivät halua veloituksen menevät luottokortilta.

K: Mitä maksamisen vaihtoehtoja on käytettävissä kertamaksuihin?

V: Käteinen, luottokortti- ja pankkikortti. Keskuksen ollessa kiinni voi automaateista ostaa käteisellä juomia. Automaateista ostaa tyypillisimmin pitkäaikaiset asiakkaat, jotka ovat osanneet varautua etukäteen käteisen käyttöön. Kaikissa keskuksissa ei ole käytössä laisinkaan automaatteja.

K: Mitä asiakkaat ostavat kertamaksuna?

V: kertakäyntejä salille / ryhmäliikuntaan, oheistuotteita, osallistumismaksut tapahtumiin, Solarium-käyntikerrat tai kortit sekä yksittäisiä Personal Trainer tapaamisia

K: Onko asiakaspalvelulle selkeää mitkä kaikki maksamisen vaihtoehdot käyvät?

V: Eri maksamisen vaihtoehdot ovat selkeitä. Toki osa maksuvaihtoehdoista on harvinaisempia ja tapahtumia tulee harvakseltaan.

K: Tukevatko käytössä olevat järjestelmät nopeaa ja tehokasta työskentelyä maksamisen osalta?

V: Osa kyllä, osa ei. Sporttipassi on todella nopea, asiakkaalle ja Fressille toimiva maksuväline. Easybreak on myös nopea, sillä asiakas aktivoi sen itse ja Fressissä tarkistetaan

tieto netistä. Tyky Online toimii viivakoodilla / kuvalla, joka luetaan skannerilla. Myös uudet sirukortilliset maksutavat ovat nopeita. Voi oikeastaan sanoa, että jokaisen palveluntarjoajan kanssa toiminta on erilaisista.

K: Kuinka paljon arviolta asiakkaat tiedustelevat eri maksamisen vaihtoehtoista ja mistä asiakas tyypillisimmin kysyy?

V: Kanta-asiakkaat tietävät eri maksamisen vaihtoehtoista ja silloin tällöin tulee kysymyksiä miten maksuväline esimerkiksi SporttiPassi toimii. Joulukuussa on aina selkeästi piikki, koska asiakkailla on vuoden lopussa vanhentuvia liikuntaseteleitä tai muita maksuvälineitä käyttämättä. Myös täysin uusia henkilöitä saapuu Fressiin joulukuussa tiedustelemaan mitä voisivat tehdä vanhentuvilla liikuntaseteleillä. Muutoin maksaminen on yleisin syy asioida asiakaspalvelussa, sillä asiakkaat maksavat oheistuotteet sekä osa asiakkaista kanta-asiakasmaksunkin asiakaspalveluun. Lisäksi maksamisesta tiedustellaan tai selvitetään esimerkiksi e-laskuun liittyvää epäselvyyttä.

K: Reklamoivatko asiakkaat maksamiseen liittyen? Jos kyllä, niin mikä on yleisin reklamoinnin kohde?

V: Välillä liikuntaseteleillä maksamisesta tulee palautetta asiakkailta tai asiakkaat ovat eri mieltä mitä niillä saa maksaa, esimerkiksi asiakas haluaisi maksaa hieronnan tai solariumin liikuntaseteleillä, mutta tämä ei ole sallittua ja asiakas ei tätä aina ymmärrä. Juurisyyinä on siis asiakkaan epätietoisuus mihin liikuntaseteleitä saa käyttää.

Jonkin verran on myös tapauksia, joissa asiakas on yhteydessä saatuaan paperilaskun, koska asiakas ei ole aktivoinut e-laskuvaltuutusta. E-laskuvaltuutusta ei ole aktivoitu, koska asiakas ei ole ymmärtänyt tehdä sitä, vaan on olettanut, että kanta-asiakassopimuksessa maksuvaihtoehtoksi valittu e-laskun "ruksiminen" riittää ja itse aktivointi pankin palvelussa on jäänyt tekemättä. Toinen syy asiakkaan kontaktointiin e-laskuun liittyen on, että asiakas on tehnyt e-laskuvaltuutuksen aikataulullisesti ristiin tai liian myöhään suhteessa laskutusaikatauluun. Yrityksen laskutus toteutetaan aina kuun 10 päivä ja kaikki e-laskuvaltuutukset tulisi olla tehtynä kuun 5 päivään mennessä, jotta ne on huomioitu laskutusajossa. Jos asiakas on esimerkiksi tehnyt e-laskuvaltuutuksen kuun 7 päivä, ei valtuutustieto ole enää ehtinyt mukaan seuraavaan laskutusajoon.

Kastikainen näkee, että viestinnällä ja yhteneväisellä ja asiakaslähtöisellä toimintatavalla voitaisiin estää turhat reklamaatiot. Asiakkaalle tulee painottaa e-laskuvaltuutuksen tekemistä itse pankissa, vaikkakin kanta-asiakassopimuksen mukana on ohjeet tästä, ei se välttämättä ole asiakkaalle selvää, jos e-laskuvaltuutusten tekeminen ei ole ennestään tuttua. Myös huomioimalla laskutusaikataulu ja e-laskuvaltuutuksen ehtiminen seuraavaan

laskutusajoon voidaan hoitaa kertomalla asiakkaalle, että hänen e-laskuvaltuutuksensa ei tule ehtimään ensimmäiseen laskutukseen ja tiedustelemalla haluaako asiakas maksaa tulevan kanta-asiakasmaksun heti kassa.

K: Ovatko reklamaatiot lisääntyneet määrällisesti?

V: E-laskuvaltuutuksiin liittyen ovat nyt vähentyneet, aikaisemmin niitä oli paljon enemmän, jolloin aktivointiin liittyvät epäselvyydet johtivat reklamointeihin eli asiakas ei ollut ymmärtänyt tehdä aktivointia pankissa, vaan tosiaan luuli, että rasti ruudussa riittää. Reklamaatiotapaukset nostettiin esille ja ohjeistuksessa painotettiin henkilökunnalle, että asiakasta pitää muistuttaa, että hänen tulee tehdä varsinainen aktivointi itse pankissa. Nyt tähän aiheeseen liittyvät reklamaatiot ovat vähentyneet eli ohjeistus on purrut.

E-laskun myötä on tullut tapauksia, joissa asiakas on joko itse poistanut e-laskuvaltuutuksen kokonaan pankista tai muokannut yksittäistä e-laskua. Asiakkaan tarkoituksena on ollut estää, että veloitus ei mene esimerkiksi sairasloman tai kanta-asiakassopimuksen keskeytyksen aikana. Näissä tapauksissa kun pitäisi aina sopia asiakaspalvelun kanssa. Näissäkin tuntuu olevan pankkikohtaisia eroja, osassa pankeissa asiakas pystyy muokkaamaan alkuperäistä laskun summaa ja osassa ei.

K: Onko teillä riittävät valtuudet hoitaa maksamiseen liittyviä reklamaatiotapauksia?

V: Koen, että meillä on riittävät valtuudet sekä osaaminen hoitaa reklamaatioita. Itse asiassa joskus asiakkaat pyytävät yhdistämään puhelun laskutukseen tai esimiehelle, vaikka asia hoituu hyvin asiakaspalvelussa.

K: Mikä työllistää eniten asiakaspalvelua maksamisen osa-alueen osalta?

V: ehdottomasti paperiset liikuntasetelit. Niiden manuaaliseen käsittelyyn menee paljon aikaa, kun pitää varmistaa, että seteleissä on allekirjoitukset, ne pitää irrottaa toisistaan, laskea, ruksia ja lyödä kassa. Lisäksi tietenkin niiden tilitys tulee tehdä viikoittain. Joskus asiakaspalveluun tulee jonoa, kun liikuntaseteleiden vastaanoton kokonaiskäsittelyyn menee niin paljon aikaa.

K: Mitä kehittäisit nykyisessä toiminnassa maksamisen osalta ?

V: Maksamisesta tulisi tehdä mahdollisimman yksinkertaista, pois kaikki turha manuaalinen käsittelytyö, joka liittyy paperisten liikuntaseteleiden käsittelyyn.

Lisäksi pitäisi tehdä selkeät ohjeet asiakkaille ja henkilökunnalle liikuntaseteleiden käytöstä eli miten niitä tulee käyttää, mihin niitä voi käyttää ja kuka voi käyttää.

K: Olet ollut Fressissä 2,5 vuotta, koetko onko maksamisen osalta tapahtunut muutosta?

V: E-laskun myötä asiakkaat ovat päässet itse muokkaamaan e-laskuja eli muuttaneet esimerkiksi summaa oma-aloitteisesti. Tällaista mahdollisuutta ei ollut suoraveloituksen kanssa. Muutoksista kun tosiaan pitäisi sopia asiakaspalvelun kanssa. E-laskun myötä myös poikkeustapauksien sopimisessa on enemmän lisätyötä ja muistettavaa eli jos asiakas haluaakin maksaa jo pankkiin lähetetyn laskun käteisellä, tulee asiakasta muistuttaa, että poistaa e-laskun pankista.

Liite 2 Kyselylomake



Maksamisen palvelut Fressissä

*- merkityt kysymykset ovat pakollisia

1. Ole hyvä ja valitse kotikeskukseksi: *

-
- Espoo, Espoonlahti
- Espoo, Iso Omena
- Espoo, Leppävaara
- Helsinki, Clubhouse
- Helsinki, Kamppi
- Kuopio, Lippumäki
- Kuopio, Kauppakatu
- Lahti, Vapaudenkatu
- Mikkelä
- Tampere, Keskusta
- Tampere, Syke
- Oulu, Heikinkatu
- Seinäjoki
- Vantaa, Tikkurila
- Ylöjärvi

2. Maksan kanta-asiakasmaksun pääsääntöisesti *

- E-laskulla - veloitetaan automaattisesti tililtäni
- E-laskulla - vahvistan itse maksun verkkopankissa
- Paperilaskulla - vastaanotan paperilaskun ja maksan laskun verkkopankissa
- Korttimaksulla - kanta-asiakasmaksu veloitetaan automaattisesti ilmoittamaltani kortilta
- Käteisellä / kortilla asiakaspalveluun

Muu

- _____

1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä

3. Vastaa seuraaviin maksamiseen liittyviin väittämiin. *

1 2 3 4 5

Fressin kanta-asiakasmaksun maksaminen on käyttämälläni tavalla helppoa

Olen tietoinen kanta-asiakasmaksun maksamisen erilaisista vaihtoehdoista

Kanta-asiakasmaksuni maksamiselle on riittävästi erilaisia vaihtoehtoja

Olen saanut tarvittaessa lisätietoja asiakaspalvelusta maksamiseen liittyen

4. Mikäli olet itse tehnyt verkkopankissa e-laskuvaltuutuksen (kevät 2013 jälkeen), ole hyvä ja vastaa seuraaviin väittämiin. Mikäli käytössäsi ei ole e-laskua tai suoraveloitukseksi muunnettiin automaattisesti e-laskuksi, ei sinun tarvitse vastata kysymykseen.

1 2 3 4 5

Kanta-asiakassopimuksen solmimishetkellä sain asiakaspalvelusta riittävästi tietoa e-laskun aktivoimisesta

E-laskun käyttöönotto sujui ongelmitta

5. Mikäli käytössäsi on liikuntaselvit tai muu vastaava arvomaksuväline (SporttiPassi, Tykyseteli jne), ole hyvä ja vastaa seuraaviin väittämiin.

1 2 3 4 5

Maksaminen liikuntaseteleillä tms Fressin asiakaspalvelussa on nopeaa

Saan tarvittaessa lisätietoja / opastusta maksuvälineisiin liittyen asiakaspalvelusta

6. Vastaa seuraaviin oheistuotteiden maksamiseen liittyviin väittämiin. *Oheistuotteita ovat mm. juomat, patukat, tekstiilit ja erilaiset kertamaksut.*

1 2 3 4 5

Oheistuotteiden maksaminen on nopeaa

Oheistuotteiden maksamiselle on riittävästi erilaisia vaihtoehtoja

Oheistuotteiden maksaminen liikuntakeskuksen aukioloaikojen ulkopuolella on helppoa