

Minna Uutinen

**UUTTA YHTEISTYÖTÄ LIIKUNTAKESKUKSELLE JA  
FYSIOTERAPIAYRITYKSELLE**

Asiakasymmärrys ja palvelumuotoilu kehittämisen tukena

**UUTTA YHTEISTYÖTÄ LIIKUNTAKESKUKSELLE JA  
FYSIOTERAPIAYRITYKSELLE**

Asiakasymmärrys ja palvelumuotoilu kehittämisen tukena

Minna Uutinen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2017  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, Liiketalous

---

Tekijä: Minna Uutinen

Opinnäytetyön nimi: Uutta yhteistyötä liikuntakeskukselle ja fysioterapiayritykselle – Asiakasymmärrys ja palvelumuotoilu kehittämisen tukena

Työn ohjaaja: Outi Sutinen

Työn valmistuslukuksi ja -vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 108

---

Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus nähdään olevan liike-elämässä yhä tärkeämmässä roolissa menestys- ja erottumistekijöinä. Asiakasymmärryksen kehittäminen oli opinnäytetyössä yksi kantavista teemoista. Kehittämistehtävän toimeksiantajina toimivat muhoslainen FysioLaiffi Oy ja Liikuntakeskus Laiffi Oy. Yrityksien yhteistyötä on haluttu kehittää jo pidemmän aikaa, sillä sitä ei tällä hetkellä vielä ole tarpeeksi. Liikuntakeskus- ja fysioterapia-ala ovat toisiaan täydentäviä, joten yhteistyö näiden kahden välillä nähdään luontevana. Tavoitteena oli lisätä yritysten asiakasymmärrystä ja löytää keinoja kehittää asiakaskokemusta sekä yhteistyötä liikuntakeskuksen ja fysioterapian välillä. Lisääntynyt asiakasymmärrys mahdollistaa yksiköiden välisen yhteistyön ja palveluiden kehittämisen.

Yritysten lähtökohtatilannetta kartoitettiin sekä perehdyttiin trendeihin ja liikunta-alan tulevaisuuteen. Yhteistyön kehittäminen vaatii asiakasymmärrystä, joten tutkimuksessa selvitettiin, mikä merkitys asiakasymmärryksellä on, ja tutkittiin asiakaskokemusta, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen merkitystä ja segmentointia. Myös asiakaskokemuksen ja -palvelun tulevaisuuden näkymiä tarkasteltiin.

Laadullisen tutkimuksen menetelmät ohjasivat työtä ja lähestymistavoiksi valittiin tapaustutkimus ja palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun tavoitteina olivat asiakasymmärryksen hankkiminen ja tulevaisuuden palveluiden ideointi. Benchmarkingilla hankittiin tietoa toimialan yritysten palvelutarjonnasta, asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaiden menestystarinoiden esittämisestä.

Uutta yhteistyötä tutkimuksen perusteella nähtiin saatavan tuomalla valmennus- ja kehonhuoltopalveluja edullisesti, helposti ymmärrettävästi ja helposti saatavasti esille. Erilaiset tapahtumat, konsultointipäivät ja luennot nähtiin kiinnostaviksi valmennuspalvelujen lisäksi sekä työpajan että tutkimusten perusteella. Asiakasymmärryksen hankkiminen auttaa yritystä jatkossakin ymmärtämään paremmin asiakkaidensa todellisuutta sekä luomaan palveluita, joille on aitoa tarvetta markkinoilla. Myös asiakkaiden halu tulla kuulluksi havaittiin. Segmentoinnille nähtiin tarve liikuntakeskuksen toiminnassa, samoin hinnoittelun muutoksille. Positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen löydettiin keinoja ja siihen panostamalla voidaan luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita ja menestystä. Kannattavuuden seuranta suosittelaa tulevaisuudessa hinnoittelun muuttuessa. Yhteistyön kehittäminen yrityksessä jatkuu uusien toimitilojen ja kehittämistehtävän informaation ja ideoiden myötä.

---

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, yhteissuunnittelu, benchmarking, liikuntakeskus, fysioterapia

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Minna Uutinen

Title of thesis: Developing Cooperation Between Fitness Center and Physiotherapy Company Utilizing Customer Understanding and Service Design

Supervisor: Outi Sutinen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2017 Number of pages: 108

---

Customer understanding and customer experience have assumed an increasingly important role in business life as success and differentiation factors. Developing customer understanding has been one of the main themes of this thesis. The thesis clients are Muhos based physiotherapy company; FysioLaiffi Oy and a fitness center; Liikuntakeskus Laiffi Oy. The thesis clients have sought to increase their cooperation for quite some time as fitness centers and physiotherapy are fields that engender natural cooperation and complete each other. However, very little cooperation has been evident. The goal of this thesis was to increase the businesses customer understanding in addition to finding ways to develop the customer experience, in addition to facilitating increased cooperation between the companies. Increased customer understanding will enable increased cooperation between the companies in addition to service development.

The companies baselines were mapped, while trends and the future of the fitness industry were also examined. The development of cooperation necessitates customer understanding, therefore the thesis examined the importance of customer understanding, and customer experience, while the role of understanding customer needs and segmentation were also investigated. Future of customer experience and customer service were also observed. Qualitative research methods guided the thesis, while a service design case study was selected as being the most appropriate methodology. The goal of service design was in obtaining an increased customer understanding and ideation regarding future services. Benchmarking was utilized to identify services, customer-oriented approaches and customer success stories concerning other businesses within the industry.

During the research and workshops, it became evident that there is an increased interest in personal training services, and a customer demand for affordable, easily understandable and effortlessly available personal training and body maintenance services. Those were also seen as ways to develop cooperation, with various events. Also, the customers desire to be heard was noted. Increased customer understanding will in the future help the businesses better understand their customers' reality and create successful services. The research also recognized the necessity of segmentation. Tools for creating positive customer experiences were discovered and by investing in these, businesses can create long-lasting customer relationships. There are plans to change the fitness center location and pricing in the near future, therefore an increased focus on profitability will be more significant. Developing cooperation between the companies will continue after this thesis and the real work regarding services still needs to be carried out.

---

Keywords: Customer experience, customer understanding, service design, co-design, benchmarking, fitness center, physiotherapy

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	2
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja kehittämistehtävä .....	3
1.2	Tutkimussuunnitelma ja kehittämismenetelmät.....	5
2	FYSIOTERAPIA JA LIIKUNTAKESKUS TOIMIALANA.....	8
2.1	Lähtökohta-analyysi .....	8
2.2	Trendit ja liikunta-alan tulevaisuus .....	17
3	ASIAKASYMMÄRRYS .....	26
3.1	Asiakaskokemus .....	28
3.2	Asiakkaiden tarpeet ja segmentointi .....	37
3.3	Asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun tulevaisuus .....	39
4	TAPAUSTUTKIMUS JA PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISMENETELMINÄ .....	42
4.1	Tapaustutkimus.....	42
4.2	Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu .....	44
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN .....	50
5.1	Asiakasprofiilit .....	50
5.2	Työpajan teemat ja kehittämismenetelmät.....	53
5.3	Benchmarking ja toimialalta oppiminen.....	61
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....	65
6.1	Profiilikortit liikkujapersonista .....	65
6.2	Työpaja Liikuntakeskus Laiffissa.....	69
6.3	Benchmarking palveluista ja asiakkaiden menestystarinoista .....	78
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	86
8	POHDINTA.....	89
	LÄHTEET.....	98

# 1 JOHDANTO

Vapaa-ajan merkitys ihmisten elämässä on tullut entistä tärkeämpään rooliin, samoin kuin terveys ja hyvinvointi. Liikunta eri muodoissaan on suosittu harrastus ja enenevässä määrin ihmiset ovat kiinnostuneita erilaisista kehonhuolto- ja valmennuspalveluista. Liikunta-alan ja fysioterapian yhdistäminen ovat toisiaan tukevia palveluita ja näiden yhteistyö olikin tässä työssä yksi kehittämisen kohteista.

Asiakaskokemus ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ovat liike-elämässä entistä tärkeämmässä roolissa. Asiakslähtöisillä palveluilla, joilla on todellista kysyntää, voidaan onnistua luomaan kilpailuetua ja menestystä yritykselle. Sote-uudistusten myötä yrityksillä on myös tarvetta uudistaa toimintatapojaan ja pysyä mukana muutoksessa. Asiakasymmärryksen lisääminen auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaiden todellisuutta, motiiveja ja valintoja sekä auttaa luomaan personoidumpia palveluita. Asiakasymmärryksen kehittäminen oli kehittämistyön toteuttamisessa yksi kantavista teemoista.

Työn tietoperusta koostuu alan kirjallisuudesta, tutkimuksista sekä artikkeleista. Tietoperustan jälkeen perehdytään kehittämistyön toteuttamiseen käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Lopuksi tarkastellaan menetelmittäin saavutettuja tuloksia ja näiden jälkeen seuraavat johtopäätökset sekä pohdinta työn tuloksista, menetelmistä ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu kolmesta osa-alueesta. Ensimmäisenä tarkastellaan liikunta-alaa sekä fysioterapiaa toimialoina, sitten perehdytään asiakasymmärrykseen, asiakaskokemukseen sekä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen ja segmentointiin. Lopuksi käydään läpi kehittämismenetelmiä, joita työssä on käytetty. Tutkimusta tehdessä pidettiin yllä kysymystä, kuinka yritysten yhteistyötä voitaisiin kehittää.

Tapaustutkimus, yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu ovat tarjonneet kehittämistyölle siinä käytettävät työkalut. Kehittämistyön toteuttaminen on jaettu kolmeen osa-alueeseen: profiilikortit, työpaja ja benchmarking. Profiilikortit, joita tässä työssä kutsutaan liikkujapersooniksi, ovat kuvitteellisia asiakashahmoja, näitä luotiin työpajan tueksi kolme kappaletta. Työpaja toteutettiin asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan kanssa Liikuntakeskus Laiffin tiloissa ja sen tavoitteena

olivat asiakasymmärryksen lisääminen sekä uusien palveluideoiden kehittäminen. Yhteissuunnittelu valittiin menetelmäksi, koska tietoa haluttiin saada useista näkökulmista. Benchmarking -osiossa perehdytään toimialan parhaisiin käytäntöihin palvelutarjontaa tarkastelemalla sekä yritysten internet-sivuilla esiteltäviin Customer Success Storyihin eli asiakkaiden menestystarinoiniin tutustumalla. Teemat benchmarkingiin valittiin työpajasta asiakkailta saadun informaation sekä yrityksen tarpeiden perusteella.

Aihe on muodostunut yritysten tarpeesta kehittää asiakasymmärrystä sekä yhteistyötä fysioterapian ja liikuntakeskuksen välillä, myös ajatukset liiketoiminnan uudistamisesta ovat luoneet tutkimis- ja kehittämistarpeita. Opinnäytetyön tekijän oma mielenkiinto aiheeseen, toimialaan sekä tutkimusmenetelmiin ovat lisäksi toimineet tutkimuksen mahdollistajina.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja kehittämistehtävä

Kohdeyrityksillä on toimialoittain jaoteltuna kahdenlaista toimintaa: fysioterapiapalveluita tarjoava FysioLaiffi Oy sekä kuntosali- ja ryhmäliikuntapalveluihin keskittynyt Liikuntakeskus Laiffi Oy. Fysioterapia-asiakkaista suurin osa koostuu lääkärin läheteen saaneista yksityishenkilöistä ja liikuntakeskuksessa asiakkaat ovat yksityisiä kuluttajia. Tällä hetkellä yhteistyötä näiden kahden yrityksen välillä ei kovin paljoa ole. (Huotari 23.5.2017.)

Kehittämistehtävän **tavoitteena** oli lisätä yritysten asiakasymmärrystä sekä löytää keinoja kehittää asiakaskokemusta sekä yhteistyötä liikuntakeskuksen ja fysioterapian välillä. Lisääntyneen asiakasymmärryksen avulla voidaan kehittää liikuntakeskuksen ja fysioterapiayksikön yhteistyötä ja palveluita sekä luoda lisäarvoa molemmille yksiköille. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa liikuntakeskuksen asiakasmäärää tulevaisuudessa sekä onnistua vastaamaan kilpailuun. Fysioterapiayksikön asiakkaista haluttaisiin myös liikuntakeskuksen asiakkaita, ja toisinpäin.

Tutkimuskysymyksissä nostetaan esille toimintaympäristön nykytilaa sekä perehdytään asiakasymmärrykseen, asiakaskokemukseen ja palvelutarpeisiin. Näitä tutkimalla saadaan selville asiakkaiden palvelutarpeita ja voidaan löytää vastauksia yhteistyön kehittämiseen.

### **Tutkimuskysymyksiä työssä ovat:**

- Millainen lähtökohtatilanne yritysten toimintaympäristössä on?
- Millä tavalla asiakasymmärrystä ja asiakaskokemusta voitaisiin kehittää?
- Millaisia tarpeita asiakkailla on palveluiden suhteen?
- Miten lisääntynyt asiakas- ja toimialaymmärrys auttavat kehittämään yritysten yhteistyötä?

Kehittämistehtävässä olennaista oli saada vastauksia siihen, kuinka liikuntakeskuksen ja fysioterapiayksikön välille saataisiin yhteistyötä, josta olisi hyötyä sekä fysioterapia- että liikuntakeskustyksiköille. Yhteistyöllä työssä tarkoitetaan palveluita, joita asiakkaat kaipaavat ja jotka yhdistävät fysioterapian ja liikuntakeskuksen mahdollisuudet ja ammattitaidon. Kohdeyrityksellä on fysioterapiatoimintaa myös muilla paikkakunnilla, mutta tutkimus on rajattu kattamaan vain Muhoksella toimiva liikuntakeskus sekä fysioterapiayksikkö. Kehittämistehtävässä keskitytään hieman enemmän liikuntakeskukseen, mutta fysioterapian toimiala ja palvelut ovat jatkuvasti mukana kehittämistyössä, yhteistyö näiden kahden välillä on olennainen asia kehittämistehtävässä.

Yrittäjän mukaan yrityksissä nähdään kehittämisen arvoiseksi aiheeksi liikuntakeskuksen ja fysioterapiapalveluiden yhteistyö sekä sitä kautta lisäarvon luominen molemmille yrityksille. Yrittäjällä on ollut suunnitelmia yhteistyön syventämiselle, mutta aikaa kehittämistyölle ei ole ollut. Yrittäjän suunnitelmiin kuuluu uudet tilat liikuntakeskukselle. Sillä on tällä hetkellä suuret tilat, mutta joidenkin liikuntakeskuksen tilojen käyttöaste on matala. (Huotari 23.5.2017.) Asiakkaiden tarpeiden kartoittamisella saadaan tärkeää markkinatietoa siitä, millaisille palveluille on kysyntää juuri tämän yrityksen toimialueella. Asiakasymmärrystä lisäämällä voidaan luoda sellaisia palveluita, joille alueella on kysyntää ja tarvetta.

Liikuntakeskus Laiffille on tehty vuonna 2011 opinnäytetyö, jossa tutkittiin asiakastyytyväisyyden tasoa silloin uudessa liikuntakeskuksessa. Siinä etsittiin myös kehittämiskohteita yrityksen palveluista. Tärkeimpinä kehittämiskohteina esille nousivat parkkitilat sekä opasteet. Ohjaajien toiminnassa kannustaminen ja tekniikan opettaminen olivat tärkeitä ja lisäpalveluista kuntosaliohjaus nousi tärkeimpänä esille. (Lotvonen 2011, viitattu 1.9.2017.)



Alla esiteltynä tutkimuksen **keskeiset käsitteet** lyhyesti:

**Asiakasymmärrys** tarkoittaa sitä, että yritys ymmärtää todellisuuden, jossa sen asiakkaat elävät ja toimivat.

**Asiakaskokemus** on kaikissa kanavissa tapahtuvien kohtaamisten summa ja niistä syntyvä mielikuva ja tunne. Se on moniulotteinen käsite, ja auttaa menestymään ja erottumaan markkinoilla.

**Trendit** tarkoittavat tarkasteltavan ilmiön pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuvaa yleistä kehityssuuntaa, trendiä voidaan myös kuvata suuntauksena, virtauksena tai muutoksen kaavana. Trendeihin liittyy aina aika-aspekti, se on siis riippuvainen ajasta.

**Palvelumuotoilu** on kehittämismenetelmä, jossa palveluita halutaan kehittää kaupallisesti hyödyntäen muotoilun menetelmiä. Palvelun käyttäjän tarpeet ja palveluntarjoajan liiketaloudelliset tavoitteet ovat suunnittelussa keskiössä.

**Yhteissuunnittelu** eli **co-design** palveluiden ideoinnin menetelmänä on toimintaa, joka yhdistää nykyiset ja tulevat asiakkaat sekä eri alojen asiantuntijoita suunnitteluprosessin eri vaiheissa. Keskeistä on eri alojen yhteistyö sekä palvelujen loppukäyttäjän rooli suunnittelun innoittajana ja suunnannäyttäjänä.

## 1.2 Tutkimussuunnitelma ja kehittämismenetelmät

Kehittämistehtävä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja se aloitettiin kartoittamalla yrityksen tarpeita kehittämiselle ja luomalla niistä tutkimuskysymykset. Näitä kysymyksiä jouduttiin muokkaamaan tutkimuksen edetessä useaan kertaan. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita hankittiin kirjaston ja internetin avulla, ja yrittäjän kanssa pidettiin Skype-puhelinpalavereja säännöllisesti.

Tutkimuksen viitekehyksen aihepiirit ja teemat kartoitettiin sekä kirjoitettiin tietoperustaksi työlle. Tutkimuksessa lähestymistapoina ovat tapaustutkimus sekä palvelumuotoilu, näiden avulla kerättiin tietoa ja asiakasymmärrystä kehittämistehtävää varten sekä vastattiin yhdessä tietoperustan kanssa tutkimuskysymyksiin, jotka työlle on asetettu. Johtopäätöksiä ja pohdintaa kirjoittaessa käytiin läpi alkuperäistä tarvetta tutkimukselle, tietoperustaa, kehittämistyössä saatuja vastauksia sekä omia ennakkokäsityksiä ja päätelmiä aiheesta. Iteratiivista kehittämistä tapahtui tutkimuksen edetessä; tutkimuskysymyksiin, ilmiöön ja ongelmiin palattiin toistuvasti työstäen niitä.

Tutkimukselle ja kehittämistehtävän toteuttamiselle sekä raportoinnille varattiin aikaa toukokuusta marraskuuhun 2017 ja tässä aikataulussa myös pysyttiin.

Tutkimuksessa käytettiin **laadullisen tutkimuksen menetelmiä**. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tarkastellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista. Hirsjärven ym. mukaan, laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. Työssä suositetaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, näin tutkittavien näkökulmat pääsevät kattavasti esille ja yrittäjälle selkeytyy kuva asiakaskunnan mielipiteistä ja tarpeista. Tutkimussuunnitelma tarkentuu tutkimuksen edetessä ja suunnitelmia muokataan tarvittaessa olosuhteiden mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole Tuomen ja Sarajärven mukaan yksiselitteistä ohjetta, sillä se ei ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne. Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi painottuu. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavanlaisia teemoja: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan sitoumukset, aineiston keruumenetelmät ja -tekniikka, tutkimuksen tiedonantajat ja suhde tutkijaan, kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja raportointi. Luotettavuuden perusvaatimus joka tapauksessa on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 134, 140–142.)

**Lähestymistavaksi** kehittämistehtävään valittiin **tapaustutkimus - case study** sekä palvelumuotoilu - Service Design. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 52) mukaan, tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi tutkimuksiin, joissa tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimukset ovat yleensä yksityiskohtaisia ja tarjoavat intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypillisiä piirteitä tapaustutkimuksille on, että aineistoa kerätään useita metodeja käyttäen ja tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. Yleensä tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia ja kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, yksittäistapauksia tutkitaan suhteessa ympäristöönsä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131.)

Tapaustutkimuksen lisäksi kehittämistehtävässä lähestymistapana oli **palvelumuotoilu – service design**. Tätä käytetään tyypillisesti yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyössä. Ojasalon ym. mukaan palvelumuotoilu on kasvattanut suosiotaan nopeasti, syinä taustalla ovat muun muassa organisaatioiden kohtaamat taloudelliset paineet sekä siirtyminen toiminnassa asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. Palvelumuotoilu auttaa tuomaan palvelun käyttäjät keskiöön ja sen avulla on helppoa konkretisoida ja testata aineettomia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilu yhdistää muotoilun prosesseja ja menetelmiä palvelun kehittämiseen kaikilla tasoilla – niin strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä kuin asiakaskontakteissa. (Ojasalo ym. 2015, 71.)

Tässä kehittämistehtävässä tapaustutkimus tutkimusstrategiana näkyy useiden metodien käytössä eli aineistoa kerätään usealla eri menetelmällä. Lisäksi työssä oli tavoitteena saada syvällistä tietoa tutkimuskohteista ja tietoperustan aiheista. Benchmarkingilla, joka myös soveltuu tapaustutkimuksen tiedon keruuseen, selvitettiin toimialalta parhaita käytäntöjä asiakaslähtöisyyteen, palveluiden esittämiseen ja asiakkaiden menestystarinoihin. Näistä kerättiin selkeitä esimerkkejä kehittämisen avuksi. Palvelumuotoilu näkyy työkaluissa, kuten Business Model Canvas, yhteissuunnittelu, työpajatyöskentely, ideapuu, Value Proposition Canvas, Card Mapping ja asiakasprofiilit. Työpajassa oli tavoitteena haastaa ihmisiä pohtimaan nykyhetkeä ja ideoimaan tulevaisuuden mahdollisuuksia erilaisten menetelmien avulla. Menetelmissä korostuivat asiakkaan näkökulma, asiakaslähtöisyys ja osallistaminen. Työpajan avulla haluttiin saada lisää asiakasymmärrystä sekä ideoita yhteistyön ja palveluiden kehittämiseen. Kehittämismenetelmiin perehdytään syvemmin kappaleessa 4.

## 2 FYSIOTERAPIA JA LIIKUNTAKESKUS TOIMIALANA

Fysioterapia ja liikuntakeskusala ovat keskenään erilaisia, mutta palveluiltaan toisia täydentäviä toimialoja. Liikuntakeskusharjoittelu on helposti saatavilla oleva liikuntamuoto, jonne asiakas menee omasta tahdostaan. Fysioterapiaan sen sijaan hakeudutaan useimmiten lääkärin läheteellä, vaikka yksityisen fysioterapian ja kuntoutuksen palvelut ovat kaikkien käytettävissä myös ilman lähetettä (Suomen Fysioterapia- ja kuntoutusyritykset FYSI ry 2012, viitattu 19.10.2017).

Tutkitaan seuraavaksi, millainen lähtökohtatilanne yritysten toiminnassa ja ympäristössä on. Tarkastellaan, mistä yritysten liiketoiminta koostuu ja onko markkinoilla kilpailijoita, sekä millaista asiakaskunta on. Luodaan katsaus toimialaan sekä liikuntakeskuksen että fysioterapian näkökulmista. Fysioterapialla on juuret kaukana historiassa, selvitetään millaiset tavoitteet fysioterapeutin toimintaa ohjaavat tänä päivänä sekä mitä terapiasuhde tarkoittaa. Liikuntakeskuksiin toimialana perehdytään Kansallisen liikuntatutkimuksen avulla sekä personal trainingiin perehtymällä. Tutustutaan myös fysioterapia-alaan vaikuttaviin sote-uudistuksiin, jotka tulevat näkymään koko sosiaali- ja terveysalalla. Fysioterapeuttien suoravastaanotto on osa terveyspalveluiden uudistusta ja siihen tutustutaan sote-uudistusten jälkeen.

Trendejä ja tulevaisuuden näkymiä tarkastellaan liikunta-alan näkökulmasta tutustuen kansainvälisiin tutkimuksiin toimialalta. Käsitellään myös, millaisia megatrendejä yleisesti on havaittavissa; jatkuuko kovatehoisten harjoitusten suosio ja millainen merkitys levolla on harjoittelussa. Trendien jälkeen PEST-analyysin avulla tutkitaan yrityksen toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä eri näkökulmista.

### 2.1 Lähtökohta-analyysi

Tarkastellaan seuraavaksi lähtökohtatilannetta yritysten toimintaympäristössä. Lähtökohta-analyysissä tutustutaan yrityksiin, paikkakunnan kilpailutilanteeseen, toimialoihin sekä asiakkaisiin. Yritysanalyysissä tutustutaan perustietoihin sekä liiketoiminnan laajempiin linjauksiin Business Model Canvasin avulla. Kilpailija-analyysissä tarkastellaan Muhoksen liikuntapalveluiden ja fysioterapian markkinatilannetta ja käydään läpi kilpailijoita. Asiakaskuntaa tarkastellaan päällisin

puolin asiakastietojärjestelmän tietojen avulla. Toimiala-analyysissä tutkitaan fysioterapia- sekä liikuntakeskustoimialan tilannetta sekä merkittäviä muutoksia alalle tuovaa sote-uudistusta ja fysioterapian suoravastaanottotoimintaa.

## Yritysanalyysi

Muhoksen Lääkintävoimistelu Oy on vuonna 1983 perustettu fysioterapiayritys, jolla on toimipisteet Muhoksella, Kestilässä, Pyhännällä ja Utajärvellä. Vuodesta 2012 yrityksen fysioterapiayksikkö on toiminut nimellä **FysioLaiffi Oy**; tätä nimeä yrityksen fysioterapiapalveluja tuottavasta yksiköstä tässäkin työssä käytetään. (FysioLaiffi 2017, viitattu 28.5.2017.) Yrittäjänä toimii Jani Huotari, hänellä on myös kuntosalin ja ryhmäliikuntatiloja tarjoava **Liikuntakeskus Laiffi Oy**, joka on toisena yrityksenä mukana kehittämistehtävässä. Liikuntakeskus Laiffi on toiminut vuodesta 2010. (Huotari 15.8.2017.)

Yrityksillä on omat internet-sivustonsa, liikuntakeskukselle <http://www.liikuntalaiffi.fi/> sekä fysioterapiayksikölle <http://www.fysiolaiiffi.fi/>. Sivustoilla on tietoa palveluista, henkilökunnasta, ajankohtaisista asioista ja yhteystiedoista. Liikuntakeskukseen ja fysioterapiaan voi olla yhteydessä sähköpostitse, puhelimitse tai Facebookin kautta. Sosiaalisen median linkitykset yritysten sivuilla on Facebookiin, jossa on myös tilit molemmille yksiköille. (Liikuntakeskus Laiffi Oy ja FysioLaiffi Oy, viitattu 17.9.2017.) Instagramissa Liikuntakeskus Laiffi -hakusanalla löytyy muutamia asiakkaiden ja henkilökunnan lataamia kuvia ja videoita (Instagram Liikuntakeskus Laiffi, viitattu 17.9.2017). Liikuntakeskuksella on myös oma tili Instagramissa nimellä laiffimuhos. (Instagram laiffimuhos, viitattu 17.9.2017).

Liikuntakeskuksen vaikutusalue on paikallinen, pääasiassa Muhoksen kunta, jossa asuu noin 9000 henkilöä. Fysioterapialla vaikutusalue on hieman laajempi; Muhos, Utajärvi, Kestilä, Pyhäntä ja Oulu. Pääasiallisesti hoidot tapahtuvat hoitolaitoksessa, noin 75 prosenttia, kotikäynneistä asiakkaiden luona koostuu loput noin 25 prosenttia. (Huotari 15.8.2017.) FysioLaiffilla on laaja valikoima fysioterapiapalveluita tarjottavana. Palveluihin kuuluvat tuki- ja liikuntaelinvaivat, lantionpohjan fysioterapia, neurologinen kuntoutus, akupunktio, kinesioiteippaus, lymfaterapia, McKenzie-menetelmät sekä allaskuntoutus. (FysioLaiffi Palvelut 2017, viitattu 7.8.2017.) Tuottoisin asiakasryhmä fysioterapiapalveluissa Huotarin (15.8.2017) mukaan ovat Kelan vaativan kuntoutuksen päätöksen saaneet asiakkaat.

Liikuntakeskus Laiffi sijaitsee Muhoksella, noin kilometrin päässä keskustasta ja fysioterapiayksiköstä. Kuntosalin lisäksi siellä on toiminnallinen sali sekä tilavat spinning- ja ryhmäliikuntatilat. Näiden lisäksi palveluihin kuuluvat personal training, fysioterapia, lisäravinteet, solarium, akupunktio, kinesioiteippaus, tilaustunnit, työhyvinvointipäivät sekä ryhmäliikuntasalin vuokraus. (Liikuntakeskus Laiffi Palvelut 2017, viitattu 7.8.2017.) Liikuntakeskuksessa perusjäsenyys sisältäen kaikki palvelut, kustantaa 49e vuoden määräaikaisella sopimuksella, päivjäsenyys (käyntiajat klo 5-14) on 35e. Hinnoittelussa on alennuksia erilaisille ryhmille ja perhejäsenille. (Liikuntakeskus Laiffi Jäsenyydet ja kortit 2017, viitattu 7.8.2017.)

Yritysten liiketoimintaa ja palveluja kokonaisuutena voidaan tarkastella **Business Model Canvasia (BMC)** käyttäen. Se on työkalu, jonka avulla voidaan ideoida ja tarkentaa yrityksen liiketoimintamalleja useista eri näkökulmista. Tarkoituksena on koota liiketoiminnan tärkeimmät linjaukset tiiviiksi ja selkeäksi yhteenvedoksi yhteen taulukkoon. Business Model Canvasissa käsitellään yrityksen yhteistyökumppanit, ydintoiminnot, arvolupaus, resurssit, kulurakenne, asiakassuhteet, asiakasryhmät, kanavat sekä tulovirrat. (Strategyzer 2017, viitattu 28.8.2017.) Seuraavaksi FysioLaiffin ja Liikuntakeskus Laiffin toiminnoista koottu BMC -kuvio.

*BUSINESS MODEL CANVAS – FYSIOLAIFFI & LIIKUNTAKESKUS LAIFFI*

KUMPPANIT	YDINTOIMINNOT	ARVOLUPAUS	ASIAKASSUHDE	ASIAKASRYHMÄT
Fysi Partners Finland Oy	Fysioterapia	<i>Osaaminen perustuu pitkäaikai-</i>	Itsepalvelun lisääntyminen	<i>Fysioterapiassa:</i>
->vakuutusyhtiöt	Kuntosali & ryhmäliikunta	<i>kaisten ja sitoutuneiden työn-</i>	Verkkokauppa harkinnassa	Vaativa lääk. kuntoutus
Kela	Asiakassuhteiden hoito vaatii	<i>tekijöiden työpanokseen</i>	Fysioterapian suoravastaanotto	Lapset, työikäiset, ikääntyvät
Muhoksen kunta	pysyvää terapeuttisuuhdetta	Ammattitaitoiset työntekijät	-koulutus työn alla	Neurologiset
Fysioline, Qicraft		Elämän laadun parantaminen	Fysioterapia klinikkatyötä	<i>Liikuntakeskus:</i>
		Oireiden väheneminen	Asiakassuhde vaatii tilannetajua	Tavoitteelliset treenaajat
		Hyvinvoinnin lisääntyminen	Välittäminen tärkeää	Hyvinvointitreenaajat
		Arjen toimintakyvyn	Kommunikaatio	Ryhmäliikkuajat
		paraneminen		Ikääntyneet
		Yrityksen arvoissa osaaminen,		Potentiaaliset asiakkaat
	<b>RESURSSIT</b>	asiakaslähtöisyys, korkea	<b>KANAVAT</b>	
	Henkilöstö tärkein pääoma	työmoraali, yhteistyö	Näkyvyyttä led-mainostauluilla, autoteippauksilla, somessa (FB)	
	Tilat liikuntakeskuksen tärkein resurssi		LiikuntakeskusLaiffi tunnettu paikka Muhoksella	
			Markkinointiin ei tiettyä budjettia	
			Palautelaatikko löytyy, as.tyyt.kyselyitä ei viime aikoina	
<b>KULURAKENNE</b>			<b>TULOVIRRAT</b>	
<i>Fysioterapia:</i> henkilöstökulut 68%/lv (2016), toimilakulut 7%, hallinto 3%, markkinointi 2%			Myynti hoitotyöstä 98%/lv (2016)	
<i>Liikuntakeskus:</i> henkilöstökulut 35%/lv, toimilakulut 27%, hallinto 5%, kone ja kalusto 5%, markkinointi 4%			Kuntosali jäsenyydet 82%/lv (2016)	

*KUVIO 2. Business Model Canvas FysioLaiffi ja Liikuntakeskus Laiffi (Strategyzer 2017, mukailen, Huotari 26.6.2017)*

Katsotaan seuraavaksi, mitä eri kohdat BMC:ssä yritysten kannalta tarkoittavat. Kumppaneina yrittäjä näkee Kelan, Muhoksen kunnan, laitetoimittajia (Fysioline, Qicraft) sekä Fysi Partners Finland Oy:n. Fysi Partners Finland on valtakunnallinen verkostoyritys, jonka kautta lääkärikeskukset, vakuutusyhtiöt, julkinen terveydenhuolto sekä työterveyshuolto voivat ostaa fysioterapia- ja kuntoutuspalveluita yhteistyöyrityksiltä (Fysi Partners Finland Oy 2017, viitattu 17.9.2017).

Ydintoimintoja kohdeyrityksillä ovat fysioterapia sekä kuntosali ja ryhmäliikunta. Fysioterapiapuolella on tärkeää huomata, että asiakassuhteiden hoito vaatii pysyvää terapeuttisuhdetta. Fysioterapiassa henkilöstö on tärkein resursseista, liikuntakeskuspuolella tilat nähdään erityisen tärkeinä henkilöstön lisäksi. (Huotari 26.6.2017.)

Arvolupauksessa korostuvat osaaminen, ammattitaito ja asiakaslähtöinen toiminta. Osaamisen nähdään perustuvan pitkäaikaisten ja sitoutuneiden työntekijöiden työpanokseen. Yritys haluaa parantaa asiakkaidensa elämänlaatua, arjen toimintakykyä sekä lisätä hyvinvointia. Kipujen ja oireiden väheneminen kuuluvat myös tavoitteisiin asiakassuhteessa. (Huotari 26.6.2017.)

Asiakassuhteessa erityisesti liikuntakeskuspuolella nähdään itsepalvelun lisääntyvän tulevaisuudessa ja verkkokaupan mahdollisuutta on pohdittu. Tällä hetkellä yrityksellä on asiakaspalveluhenkilö liikuntakeskuksessa vastaanotossa tiettyinä aikoina. Fysioterapia on klinikkatyötä, joka vaatii hyvää tilannetajua sekä kommunikaatiotaitoja. Työssä aito välittäminen on erityisen tärkeää. Asiakaspalvelu tapahtuu asiakkaan ollessa läsnä, jonkin verran myös puhelimitse ajanvarauksien ja muiden kyselyjen kautta. Fysioterapian suoravastaanottokoulutus on työnalla. (Huotari 26.6.2017.)

Fysioterapiassa erilaisia asiakasryhmiä ovat vaativan lääkinnällisen kuntoutuksen asiakkaat, lapset, työikäiset, ikääntyvät sekä neurologiset asiakkaat. Liikuntakeskuksessa asiakkaita on erityisesti tavoitteidensa kannalta ryhmiteltynä, kovaa harjoittelevat, hyvinvointitreenaajat, ryhmäliikkuajat sekä ikääntyneet. Myös potentiaaliset asiakkaat ovat oma ryhmänsä. (Huotari 26.6.2017.)

Markkinointikanavia yrityksillä muutamia. Näkyvyyttä on hankittu mainostamalla led-valotaululla Muhoksella, autoteippauksilla sekä olemalla esillä sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa.

Yleensä ottaen Liikuntakeskus Laiffi on tunnettu paikka Muhoksella. Yrityksillä ei ole markkinointiin asetettuna tiettyä budjettia. Palautelaatikko löytyy liikuntakeskuksen aulatilasta, asiakastytyväisyysskyselyitä ei ole tehty viime aikoina. (Huotari 26.6.2017.)

Merkittävin tulovirta Liikuntakeskus Laiffille ovat kuntosalijäsenyydet; vuonna 2016, se oli 82 prosenttia liikevaihdosta. Fysioterapiayksikössä merkittävimmän tulovirran tuovat myynnit hoitotyöstä, 98 prosenttia liikevaihdosta vuonna 2016. (Yrityksen tuloslaskelma 2016.) Kulurakenne fysioterapiassa koostuu enimmäkseen henkilöstökuluista, näitä oli 2016 vuonna 68 prosenttia liikevaihdosta. Sen lisäksi kuluja tuli toimitiloista (7%), hallinnosta (3%) ja markkinoinnista (2%). Liikuntakeskuksella kulurakenne koostui vuonna 2016 henkilöstökuluista, 35 prosenttia liikevaihdosta, toimitilakuluista (27%), hallinnosta (5%), koneesta ja kalustosta (5%) sekä markkinoinnista, jonka kulut olivat 4 prosenttia liikevaihdosta. (Yrityksen tuloslaskelma 2016.)

Kehittämistehtävän kannalta yrityksen Business Model Canvasissa olennaista on ymmärtää yritysten kulu- ja tulovirrat, mitkä ovat tärkeimpiä tulolähteitä ja mihin rahaa kuluu. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi myös asiakasryhmät ja asiakassuhteet ovat tärkeässä roolissa, näiden kautta pääsemme paremmin käsiksi siihen, millaista asiakaskuntaa yrityksellä on. Arvolupaus taas auttaa ymmärtämään mitä hyötyä yritys tuo sen asiakkaille.

## **Kilpailija-analyysi**

Perehdytään seuraavaksi tämän hetkiseen kilpailijaympäristöön Muhoksen liikuntakeskus- ja fysioterapia-alalla. Muhoksen alueella liikuntapalveluita tarjoavat lähinnä kunta, Oulujoki-opisto sekä Liikuntakeskus Laiffi. Fysioterapiapuolellakin kilpailua on melko vähän, toki on huomattava, että kyseessä on pieni kunta. Toisaalta myös Oulun ja Kempeleen liikuntakeskukset ja kuntosalit voidaan nähdä kilpailijoina, mikäli otetaan huomioon työssäkäynti- ja asiointimatkat. Kempele ja Oulu ovat molemmat noin puolen tunnin päässä Muhokselta.

Fysioterapiapuolella kunnasta löytyy yksi fysioterapiakeskus, joka voidaan nähdä kilpailijana FysioLaiffille. Tämä on fysioterapiapalveluita tarjoava ketju Fysio-Center, joka toimii Muhoksen, Utäjärven ja Oulun alueella. Muhoksen Fysio-Centerissä on myös kuntosalipalveluita. (Fysio-Center 2017, viitattu 28.8.2017.) Yksityisten keskusten lisäksi Muhoksen kunta tarjoaa kuntoutuspalveluita terveyskeskuksen kautta (Muhoksen kunta Kuntoutus, viitattu 28.8.2017).



Muhoksen kunnalla on kuntosalipalveluita Muhoksen Tähtiareenalla, eli liikuntahallissa yläkoulun yhteydessä. Kuntosali on kaikille avoin ja normaalihinta on 20 euroa kuukaudessa, erilaisille ryhmille on alennushintoja. (Muhoksen kunta Sisäliikuntatilat 2017, viitattu 28.8.2017.) Oulujoki-opisto tarjoaa Tähtiareenalla esimerkiksi terveyttä ylläpitävää Kuntosali ikääntyville -kurssia sekä muita maksullisia liikuntakursseja (Oulujoki-opisto 2017, viitattu 28.8.2017).

Muhoksen Naisvoimistelijat tarjoavat ryhmäliikuntatunteja, esimerkiksi kahvakuulaa, joogaa, tanssia, HIIT-treeniä sekä kehonhuoltoa. Nämä tunnit järjestetään eri puolella Muhosta olevissa liikuntasaleissa ja kausimaksu normaalihintaisena on 50 euroa. Naisvoimistelijat mainostavat toimintaansa sloganilla ”Liikuntaa Hyvässä Seurassa”. (Muhoksen Naisvoimistelijat 2017, viitattu 28.8.2017.)

### **Asiakasanalyysi**

Sukupuolijakaumassa näkyy naisten merkittävästi suurempi osuus Liikuntakeskus Laiffin asiakkaista. Naisia oli 12.9.2017 asiakastietojärjestelmän mukaan 64% ja miehiä 35%. Ikäjakaumaa asiakastietojärjestelmästä ei saada selville.

Fysioterapiayksikön asiakkaat tulevat pääasiassa lääkärin antamalla läheteellä hoitoon. Tuottavin asiakasryhmä ovat vaativan lääkinnällisen kuntoutuksen päätöksen saaneet asiakkaat. Liikuntakeskuksen asiakkaat taas koostuvat yksityisistä kuluttaja-asiakkaista. Asiakkaat tulevat pääasiassa Muhoksen alueelta. (Huotari 23.5.2017.)

### **Toimiala-analyysi**

Toimiala-analyysissä perehdytään fysioterapiaan sekä liikuntakeskustoimialaan hyödyntäen Kansallista liikuntatutkimusta, joka on toteutettu edellisen kerran vuosina 2009–2010. Lisäksi selvitetään, mitä personal training on, miten se on muuttunut kokonaisvaltaiseksi valmennukseksi sekä siihen liittyviä asiantuntijoiden huolia alan valvonnasta. Lopuksi luodaan lyhyt katsaus sote-uudistuksiin sekä fysioterapeuttien suoravastaanotto toimintaan.

Vuosisatojen kuluessa näkemykset hyvinvoinnin ja fyysisen harjoittelun yhteydestä ovat vaihdelleet. Länsimaisen terapeuttisen harjoittelun lähtökohdat löytyvät Kreikasta, jossa ruumiinharjoituksia ja voimistelua pidettiin tärkeinä keinoina vaalia hyvää kuntoa. Kreikkalainen

lääkäri Hippokrates (460–377 eKr) suositteli sekä sairauden että terveyden hoitoon sairastavien ihmisten liikuntaa, sillä hänen mukaansa sairauksista toipui nopeampaa ja lihaksisto surkastui vähemmän, kun harrasti liikuntaa. Nykyään tiedetään liikunnan ja fyysisen harjoittelun vaikuttavan ihmisen hyvinvointiin ja sairastavuuteen. Elinympäristö, työolosuhteet sekä vapaa-ajan toiminnot heijastuvat ihmisen terveydentilaan. (Talvitie, Karppi & Mansikkamäki 2006, 18.)

**Fysioterapia** määritellään tavoitteelliseksi toiminnaksi, jolla halutaan parantaa yksilön liikkumista ja toimintaa. Fysioterapian osa-alueita ovat kivun poistaminen, työ-, toiminta- ja liikkumiskyvyn edistäminen sekä kehon vaivojen parantaminen. Fysioterapiassa kuntoutuja ja fysioterapeutti asettavat yhteistyössä tavoitteet ja kuntoutujan aktiivisuus sekä osallisuus ovat keskeisessä roolissa. Pääasiallisena tavoitteena on ylläpitää ja parantaa asiakkaan toimintakykyä ja liikkumista. Fysioterapeutti on nimikesuojattu ja laillistettu ammattinimike. (Fysi 2017, viitattu 19.6.2017.)

Fysioterapian omaleimaisuus on terapiassa; tavoitteena on vaikuttaa kuntoutujan toimintakykyyn joko ehkäisevästi, parantavasti tai ylläpitävästi. Myönteisesti etenevän terapian edellytyksenä on tasavertainen työskentely fysioterapeutin ja kuntoutujan kesken. Tällaisessa dialogisessa terapiasuhteessa molemmat ottavat vastuuta kuntoutumisen onnistumisesta. Luottamus, hyväksyntä ja kunnioitus sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen ovat olennaisia. Fysioterapian onnistuminen edellyttää oikeiden menetelmien lisäksi terapiasuhteen aikana luotavaa yhteisymmärrystä. Terapiasuhteen perustana on joko sanallinen tai sanaton viestintä, kuten kosketus, hyvässä terapiasuhteessa motivointi ja tukeminen onnistuvat ilman painostusta liian nopeasta etenemisestä. Toimivan vuorovaikutuksen edellytyksenä on, että terapeutti auttaa kuntoutujaa puhumaan, lisäksi hän kuuntelee kuntoutujaa, osoittaa empatiaa ja pyrkii luomaan rauhallisen ilmapiirin. (Talvitie, Karppi & Mansikkamäki 2006, 51–52, 63.)

Viimeisten 20 vuoden aikana **personal training** on muuttunut Suomessa kuntovalmennuksesta kokonaisvaltaiseksi fyysisen ja henkisen kunnan valmennukseksi. Personal trainingissa onkin kyse asiakkaan kokonaisvaltaisesta elämäntapavalmennuksesta, jolla tuetaan liikunta- ja terveystottumusten muutosprosessia. Fyysisen kunnan lisäksi huomioidaan myös mieli: vuorovaikutus, viestintä ja henkinen valmennus ovat tärkeässä roolissa. Personal trainingissa on monenlaisia mahdollisuuksia erikoistua, kuitenkin vakavat tuki- ja liikuntaelinongelmat eivät ole ensisijainen asiakasryhmä. Yhteistyössä fysioterapeutin kanssa personal trainer voi kuitenkin olla arvokas osa jatkokuntoutusta. Personal trainerien asiakkaat koostuvat pääasiassa aktiivisista liikkujista, mutta enenevässä määrin myös terveyden takia liikunnasta kiinnostuneet löytävät nämä

palvelut. Personal training on osoittautunut suosituksi Suomessa, palveluiden kysynnän nähdään olevan aktiiviliikkujien ja liikuntaa aloittelevien keskuudessa jatkuvassa kasvussa. (Trainer4you 2016, viitattu 15.9.2017.)

Alan laadunvalvonta huolettaa asiantuntijoita, sillä kuka tahansa voi toimia personal trainerina ja alan koulutuksia on tarjolla yhä enemmän. Fysioterapeutin ammattinimike on suojattu, sen sijaan personal trainerin ammattinimikkeen käyttö ei edellytä tiettyä koulutusta. He eivät ole toiminnastaan vastuussa viranomaisille ja kuluttajan suoja on heikko. Laadunvalvontaa on pyritty parantamaan julkisella hakemistolla. Siihen vaatimuksena on vähimmäiskoulutus, ja minimivaatimukset on laatinut Suomen kunto- ja terveystakeskusten yhdistys. Asiantuntijat ovat sitä mieltä, että laadukkaan personal trainer -toiminnan pitää perustua tutkittuun tietoon liikunnasta ja ravinnosta. (Ristmeri 2017, viitattu 15.9.2017.)

Kuntokeskusharjoittelun aikuisharrastajia oli Suomessa vuonna 2009–2010 tehdyn **Kansallisen liikuntatutkimuksen** mukaan noin 713 000. Kaupallisia kuntokeskuksia oli noin 450 ja julkisia saleja 200–300. Liikuntakeskustoimialan liikevaihto Suomessa 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan oli noin 350 miljoonaa euroa vuodessa. (Aktiivinen kunta ja yksityissektori liikuntapalvelujen tuottajana 2010, 4.)

Suomen Kuntoliikuntaliiton tutkimuksesta selviää, että aikaisempaan verrattuna jo vuonna 2010 kuntokeskukset panostivat henkilökohtaisempaan palveluun, muun muassa personal trainerien palveluiden kautta. Yhteisöllisyyden nousu ryhmäliikunnan mukana ja palveluiden monipuolistuminen näkyvät tutkimuksen mukaan yksityisellä sektorilla. Kuntokeskusten asiakasryhmissä merkittävä segmentti ovat naisasiakkaat, heitä on jo 2010 ollut enemmän kuin miesasiakkaita. Tulevaisuuden kasvun lähteenä nähdään esimerkiksi senioriasiakkaat. Vuonna 2010 tutkimuksessa kävi ilmi, että senioriasiakkaita on enemmän kunnallisilla saleilla kuin yksityisillä. Senioriliikunnalle nähdäänkin potentiaalia, kunhan käytössä on toimiva liiketoimintakonsepti. (Aktiivinen kunta ja yksityissektori liikuntapalvelujen tuottajana 2010, 9.)

Palveluiden osalta yrittäjät kertoivat vuonna 2010 panostavansa matalan kynnyksen liikuntapalveluiden tarjoamiseen, lisäksi tanssilliset ryhmäliikuntamuodot, kuten zumba, nähtiin suosittuina. Ryhmäliikunnan kysynnän arveltiin lisääntyvän lähitulevaisuudessa. Haasteina kuntokeskustoiminnassa nähtiin yksityisellä puolella erityisesti ammattitaitoisten ohjaajien puute. (Aktiivinen kunta ja yksityissektori liikuntapalvelujen tuottajana 2010, 9.)

Tarkastellaan seuraavaksi sote-uudistuksia ja siihen liittyvää fysioterapeuttien suoravastaanottotoimintaa. Valtion suunnittelemat **sote-uudistukset** vaikuttavat fysioterapia-alan toimijoihin. Sote-uudistuksessa valtio ja kunnat uudistavat koko julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon. Tällä hetkellä julkisista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista vastaavat kunnat, mutta 1.1.2020 alkaen palvelujen järjestäminen siirtyy 18 uudelle maakunnalle. (Mikä on sote-uudistus 2017, viitattu 10.7.2017.)

Sote-uudistuksen tavoitteena on tuottaa palveluita entistä yksilöllisemmin toimivana kokonaisuutena, vähemmällä jonoilla, sekä sujuvilla palveluilla ja hoitopoluilla. Sote-uudistukseen kuuluu valinnanvapaus, joka antaa asiakkaille laajemmat mahdollisuudet valita palveluntuottaja maakunnan yhtiön, yksityisen yrityksen tai järjestön piiristä. Asiakasmaksu näissä kaikissa on sama ja asiakas saa tarvittaessa apua palvelujen valintaan. Toimipisteissä tarjottavien palveluiden monipuolistuminen näkyy digitaalisina palveluina, kotiin tuotavina palveluina sekä liikkuvina palveluina. (Mikä on sote-uudistus 2017, viitattu 10.7.2017.)

Sote-uudistuksessa yksi kustannuksia vähentävä tekijä on terveydenhuollon henkilöstön toimiva työnjako. **Fysioterapeuttien suoravastaanotto** on osoittautunut tällaiseksi hyväksi käytännöksi, joka myös helpottaa tuki- ja liikuntaelinvaivaisten potilaiden pääsyä vastaanotolle, kun lääkärikäyntiä ei tarvitse tehdä ennen fysioterapeutin tapaamista. Potilaat ohjataan suoraan fysioterapeutin vastaanotolle tietyin kriteerein. Suoravastaanotolla toimiva fysioterapian ammattilainen on koulutettu tunnistamaan tietyt hälyttävät merkit, jolloin lääkärikäynti tarvitaan, tällöin potilas ohjataan lääkärin vastaanotolle. Menettely helpottaa myös lääkärin työtä, sillä hän tietää, että vaiva ei ole fysioterapialla parannettavissa. Kustannussäästöjä syntyy näin lääkäriresurssien järkevämmästä käytöstä sekä potilaan nopeammasta hoitoon pääsystä. Fysioterapeuttinen osaaminen saadaan suoravastaanottojen myötä myös laajemmin palvelemaan kansakunnan terveyttä. (Fysi 2/2016, 12–13.)

Suoravastaanottotoiminta on kunnissa vielä alkuvaiheessa, joten sote-uudistuksen etenemistä saadaan odottaa, jotta se pääsee FysioLaiffissakin käyntiin. Yrityksessä on tällä hetkellä kolme koulutuksen käynnyttä fysioterapeuttia. Vaikka suoravastaanottoa ei vielä olekaan toiminnassa, nähdään yrityksessä koulutuksesta saadut hyödyt positiivisina. Ammattitaidon kehittyminen ja osaamisen jakaminen myös muille asiantuntijoille organisaatiossa kasvattaa yrityksen osaamis-pääomaa. (Huotari 15.8.2017.)

## 2.2 Trendit ja liikunta-alan tulevaisuus

Tarkastellaan seuraavaksi, kuinka maailmanlaajuiset trendit näkyvät liikunta-alalla. Tutkitaan trendejä megatrendien näkökulmasta sekä urheilun ja levon trendien, että maailmalta tulevien uusien lajien perspektiivistä. Tutustutaan myös tutkimukseen, jossa kartoitetaan liikunta-alan tulevaisuuden trendejä yleisemmällä tasolla, ilman erityistä lajinäkökulmaa.

**Trendit** tarkoittavat tarkasteltavan ilmiön pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuvaa yleistä kehityssuuntaa, trendiä voidaan myös kuvata suuntauksena, virtauksena tai muutoksen kaavana. Trendeihin liittyy aina aika-aspekti ja se on riippuvainen ajasta. Koska trendit vaikuttavat ihmisten tekemiin valintoihin sekä arvostuksiin ja näin ollen myös ohjaavat päätöksen tekoa, on niitä syytä tarkastella liikunta-alan tulevaisuuden hahmottamiseksi. (Rubin 2004, viitattu 3.8.2017.)

Trendien lisäksi puhutaan **megatrendeistä**, ne puolestaan ovat sellaisia yksittäisiä ilmiöitä tai ilmiöiden tai trendien joukko, joka määrittää hallitsevasti tulevaisuuden suunnan tai kokonaislaadun. Niiden historiaa voidaan havainnoida sekä tarkastella ja niillä on selkeä kehityssuunta. Megatrendien uskotaan jatkuvan samansuuntaisina myös tulevaisuudessa. (Rubin 2004, viitattu 3.8.2017.)

Alasta riippumatta, pop-up kulttuuri eli yrityksen tai muun toimijan väliaikainen toimintamuoto on viime vuosina noussut trendin asemaan maailmanlaajuisesti. Pop up -kulttuuri liittyy nykyaikaiseen nopeatahtiseen globaaliin maailmaan, jossa tila muuttuu ja elää jatkuvasti. Myös liike-elämässä täytyy nykyisin pystyä reagoimaan ketterästi. Pop up-ilmiössä etuina ovat markkinoinnin tehokkuus sekä kuluttajien saavutettavuus, kevyet kustannukset ja fyysisten panostusten vähäinen määrä. Pop up on myös helppo tapa kokeilla, millaiselle toiminnalle olisi kysyntää tietyllä markkina-alueella. Haasteina pidetään jatkuvuuden puutetta sekä tiedon kulun ongelmia. (Bäckgren 2016, viitattu 3.8.2017.) Liikuntakeskus Laiffin tiloissa on ollut hyvinvointiteemaisia pop-up -tyylisiä myyntipäiviä, kuten InBody-mittauksia, lisäravinteiden esittelyä sekä kenkien myyjä (Huotari 15.8.2017).

Kuten liikunta-alalla, myös muilla toimialoilla teknologia on tullut ihmisten elämään päivittäiseen käyttöön. Helsingin Sanomien julkaisemassa megatrendien listauksessa teknologian ilmestyminen kaikille aloille huomioidaan merkittävänä muutoksena ihmisten elämässä. Robotit vievät työpaikkoja ja tekoäly tulee kaikkialle, tekoälyn avulla tieto on saatavilla sekunneissa ja tiedon

välittämisen nopeus kasvaa entisestään 5G:n myötä. Samalla esineisiin liitetään siruja ja antureita, näin esineiden internet kehittyi eteenpäin. Hyvinvointi ja terveys saavat lisää sijaa. Ruoan vaikutuksia suolistoon tutkitaan ahkerasti ja yhteyksiä etsitään niin mielialaan kuin aivotoimintaan. Oikeanlaisesta ravitsemuksesta on tullut monelle kuin uskonto. Tulevaisuudessa pyritään kokonaisvaltaisempaan elämänhallintaan ravitsemuksen hienosäädön avulla. (HS Megatrendit, viitattu 14.8.2017.)

Urheilussa viime vuosina trendeinä olleet kovatehoiset liikuntamuodot, kuten HIIT, ovat saamassa rinnalleen palautumistrendin: lepo, rentoutuminen ja uni ovat havaittu kehityksen tärkeiksi osa-alueiksi. Mindfulness- ja rentoutumistunteja on liikuntakeskuksissa pidetty jo pidemmän aikaa, nyt kuitenkin kaupallinen ei-minkään-tekeminen on tullut jo Suomenkin markkinoille. Pääkaupunkiseudulla esimerkkinä tästä on rentoutuskelluntaa tarjoava yritys. Tässä hyvinvointipalvelussa kellutaan munan muotoisessa, suolavedellä täytetyssä tankissa tunnin ajan tekemättä mitään. (HS Megatrendit, viitattu 14.8.2017.)

Levon merkityksestä puhuvat myös asiantuntijat ja valmentajat. Fysioterapeutti Marko Yrjövuori kertoo levon olevan merkittävä tulevaisuuden trendi. Ihmiset tietävät kuinka harjoitella, mutta lepo ja palautuminen eivät ole itsestään selvää. Väsyneen keho on altis vammautumisille ja reaktiokyky heikkenee. Myös hyvin palautuneen ja väsyneen urheilijan suorituskyvyssä on huomattava ero. Unessa laatu on Yrjövuoren mukaan tärkeintä, täytyy vaipua syvään uneen. Levon tarve on kuitenkin varsin yksilöllistä. (Ala-Kivimäki 2016, viitattu 14.8.2017.)

Ammattivalmentaja Matti Heikkilä perään kuuluttaa myös kehittävän ja palauttavan liikunnan hallintaa. Hänen mukaansa puolet säännöllisesti liikuntaa harrastavista ihmisistä harjoittelevat liian kovatehoisesti. Pitäisi osata tunnistaa, milloin rauhallinen kävely olisi kovatehoista treeniä parempi vaihtoehto. Arjen tuoma kuormitus tulisi osata huomioida harjoittelussa. Työ aiheuttaa ihmiselle työstressiä ja liikunta sen tuomaa liikuntastressiä, tämän seurauksena kuormittuu liikaa ja uni kärsii. Heikkilä suosittelee korkeisiin tavoitteisiin ammattimaista valmentajaa, joka osa huomioida harjoittelun rytmittämisen sekä palautumisen. (Kallionpää 23.3.2017, viitattu 14.8.2017.)

### **Liikunta-alan maailmanlaajuiset trendit**

Kuntourheilu eli fitness on kasvattanut suosiotaan urheilulajina Euroopassa ja vuonna 2016 se oli suosituin urheilumuoto. Kuntourheilulla oli 2016 vuonna yli 56 miljoonaa jäsentä Euroopan alueella,

kasvua edellisvuoteen 2015 tuli 4,4 prosenttia. Kasvu tuli pääasiassa budjettisalien hintaryhmästä sekä boutique fitness club -puolelta eli putiikkisalien kasvavasta joukosta. (EuropeActive & Deloitte 2017, viitattu 15.9.2017.)

Euroopan alueella eniten kuntourheilijoita oli Saksassa, yli 10 miljoonaa, Iso-Britanniassa 9,25 miljoonaa ja Ranskassa reilut 5,46 miljoonaa. Kasvua jäsenmäärissä nähtiin jokaisessa maassa noin 5–6 prosenttia. Euroopan valtioista Ruotsissa oli kattavin levinneisyys markkinoille, jopa 21,1 prosentilla ruotsalaisista oli kuntokeskuksen jäsenyys. Muita valtioita Ruotsin jälkeen olivat Norja (19,2%), Alankomaat (16,7%), Tanska (15,8%) ja Iso-Britannia (14,1%). Eurooppa on 26,3 miljardin liikevaihdolla maailman suurin terveys- ja kuntourheilun markkina-alue, myös USA:ta edellä. Vuotta 2016 kuvailtiin merkittävän kasvun vuodeksi ja sen perusteella onkin syytä odottaa vuodelta 2017 entistä suurempia lukuja. Vuoteen 2025 mennessä ala odottaa 80 miljoonaa jäsentä kuntourheilulle. (EuropeActive & Deloitte 2017, viitattu 15.9.2017.)

Kuten EuropeActiven ja Deloitteen tutkimuksestakin ilmeni, alalla on näkyvässä kasvusuuntaus. Kansainvälisesti liikuntakeskusten hintataso on kuitenkin kehittynyt alaspäin, tästä onkin syntynyt kannattavuusongelmia. Fitness-alalla toimiva kehitysjohtaja Byman nostaa esille erityisesti budjettisalit, jotka ovat ottaneet hinnan tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Tästä on seurannut se, että muut ovat tulleet perässä sopeuttaen omia hintojaan lähemmäksi budjettisalien hintatasoa. Euroopassa kuntokeskusten kuukausiveloitukset ovat tämän seurauksena laskeneet, Suomessakin keskihinta on budjettisalien myötä tullut alaspäin. Esimerkiksi USA:ssa, Englannissa ja Norjassa Bymanin mukaan hintoja on jouduttu korottamaan uudelleen, jotta toiminta olisi kannattavaa. Artikkelissa esille nostetaan arvon tuottaminen asiakkaalle. Oli hintataso mikä tahansa, tulisi miettiä, mitä arvoa palvelu tuottaa liikkujalle. Pienemmistä paikkakunnista puhuttaessa myös yrittäjyys nousee erittäin suureen arvoon. Sen kautta tuotettu palvelu näkyy asiakkaalle arvokkaana, koska yrittäjän oma osaaminen nousee vahvasti esille. (Katajisto 2017b, viitattu 15.9.2017.)

Yhdysvalloissa toimiva **American College of Sports Medicine (ACSM)** on liikuntaohjaajien ja personal trainerien järjestö, joka tutkii vuosittain maailmanlaajuisia liikunta-alan trendejä ja kehityssuuntia. Järjestö toteuttaa vuosittain sähköisen kyselyn tuhansille alan ammattilaisille ympäri maailman ja sen perusteella määrittellään terveys- ja fitness -trendejä. (Thompson 10/2016, viitattu 4.8.2017.)

Vuodelle 2017 järjestön tutkimuksen mukaan tärkeimpänä trendinä näkyy *mukana kulkeva teknologia*. Tämä oli jo toista vuotta peräkkäin ensimmäisellä sijalla. Erilaiset aktiivisuuden seurantalaitteet, GPS-välineet sekä sydämen sykkeen mittarit kuuluvat tähän kategoriaan. Tulevaisuudessa tässä ryhmässä näkyvät muun muassa älyvaatteet, tosin vielä on mahdotonta ennustaa mukana kulkevan teknologian kehitystä. Toisella sijalla vertailussa on *kehonpainoharjoittelu*, joka on ollut aikaisempina vuosina myös ykkössijalla. Kaupallisten liikuntakeskusten tuotteistama kehonpainoharjoittelu on myös tulevaisuuden laji, vähillä välineillä toteutettava liikkuminen on edullinen tapa kuntoilla. Kolmanneksi tutkimuksessa nousi *HIIT* eli High-Intensity Interval Training. Tämä treenimuoto koostuu lyhyistä kovatehoisista harjoitteista, joita seuraa lyhyt lepotauko. HIIT-treeni on tyypillisesti alle 30 minuutin kokonaisuus, mutta pidempiäkin ohjelmia löytyy. HIIT-harjoitteluun liittyy loukkaantumisriski, mutta siitä huolimatta tästä kuntoilumuodosta on tullut suosittu ympäri maailman. (Thompson 10/2016, viitattu 4.8.2017.)

Muita tutkimuksen top20-listalle päässeitä suuntauksia nähdään olevan koulutetut ja kokeneet ohjaajat, voima- ja ryhmäharjoittelu, liikunta lääkkeenä, jooga, henkilökohtainen valmennus sekä harjoittelu ja painonhallinta. Henkilökohtaista personal training -valmennusta tarjotaan yksilöiden lisäksi myös pienille tyypillisesti 2–4 asiakkaan ryhmille, joka nähdäänkin taloudellisesti kannattavana sekä kuntoilijoille että valmentajalle. (Thompson 10/2016, viitattu 4.8.2017.)

## **Maailmalta Suomeen**

EuropeActiven ja Deloitteen tutkimuksessa tulivat esille putiikkisalit eli Boutique fitness clubit. Näillä tarkoitetaan erikoistuneita, yhden asian erinomaiseen osaamiseen panostavia saleja. Se voi olla SoulCycling -tyylinen sisäpyöräily sali, toiminnalliseen pienryhmäharjoitteluun erikoistunut studio, kuten Orange Theory tai Barry's Bootcamp. Myös Crossfit on eräänlainen putiikkisali. Nämä ovat pääasiassa pieniä, noin 300 neliön ja 150 asiakkaan saleja, joissa hinta on korkea, noin 135e kuukaudessa. Putiikkisalien ajatuksena on tuottaa tehokkaan harjoituksen lisäksi erittäin positiivinen liikuntakokemus. Pienen asiakasmäärän ansiosta ohjaaja tai valmentaja huomioi asiakkaan useaan otteeseen seuraten, motivoiden ja korjaten tekniikoita. (Katajisto 2017a, viitattu 15.9.2017.) Selvennetään seuraavaksi, mitä putiikkisalilin esimerkit SoulCycling, Orange Theory ja Barry's Bootcamp tarkoittavat.

*SoulCycling* tarkoittaa uudenlaista sisäpyöräilyharjoittelua. Se on pyöräilykokonaisuus, jossa teemoina ovat esimerkiksi rasvanpoltto, kokokehon harjoittelu painoilla tai koreografiallinen



pyöräily. SoulCyclessä panostetaan myös henkiseen puoleen kannustavien ohjaajien, musiikin, tai kynttilän valon avulla. Tarkoituksena on saada vahvuutta, joka kantaa myös harjoitussalin ulkopuolella. (SoulCycle 2017, viitattu 30.9.2017.)

*Orange Theory* on pienryhmäharjoittelumuoto, joka lupaa yhden tunnin harjoittelulla jopa 36 tuntia jatkuvan kalorien kulutuksen. Orange Theory on koko kehon harjoittelua ja siinä keskitytään kestävyyteen, vahvuuteen ja/tai voimaan. Harjoittelussa käytetään sykemittaria, jonka luvut esitetään isoilla näytöillä studion seinällä. Intensiteetin määrittävät asiakkaan omat sykealueet, joten se on tehokasta kaikilla kuntotasoilla. Valmentajat ohjaavat harjoittelemaan tunnin aikana juuri oikealla tasolla. (Orangetheory Fitness 2017, viitattu 30.9.2017.)

*Barry's Bootcamp* tarkoittaa tehokasta harjoittelumuotoa, jossa keskitytään voimaan ja kestävyyteen tehokkaasti ja hauskalla tavalla. Tunnit vaihtelevat painojen kanssa harjoittelusta juoksumatolla juoksemiseen. Jokaisena päivänä keskitytään eri lihasryhmään tulosten saavuttamiseksi ja vammojen välttämiseksi. Ohjelma on suunniteltu lihasten kehittämiseen sekä rasvan polttoon ja inspiroivat ohjaajat auttavat asiakkaita harjoittelemaan kovempaa kuin koskaan aikaisemmin. (Barry's Bootcamp 2017, viitattu 30.9.2017.)

### **Liikunta-alan tulevaisuuden trendejä**

Tulevaisuuden liikunta-alan trendejä selvittääkseen on perehdyttävä useisiin elämän alueisiin ja haastatettava laajaa kirjoa asiantuntijoita sekä tavallisia ihmisiä. Adidas on tutkinut tulevaisuuden liikuntatrendejä ja julkaissut niistä tutkimuksen Future / Fit Forecast 2017, jossa trendit jaotellaan viiteen eri osa-alueeseen: The connected you, Social IRL, Banishing bad, Humanizing data sekä End of experts. (Adidas Future Fit Forecast 2017, viitattu 10.7.2017.) Tutustutaan seuraavaksi tähän tutkimukseen päästäksemme perille tulevaisuuden trendeistä kokonaisvaltaisemmin. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä niinkään tiettyihin lajeihin, vaan liikunta-alaan ylipäätään.

Ensimmäisessä, The connected you -osa-alueessa, tutkimus tuo esille, kuinka kaikki ihmisen osa-alueet, kuten keho, mieli ja valinnat liittyvät toisiinsa. Näiden välinen yhteys opitaan ymmärtämään paremmin myös tarjolla olevan datan kautta. Tällä hetkellä terveyssovellukset ovat usein toisistaan erillisiä, tulevaisuudessa näistä voidaan saada yhdistettyä ja kokonaisvaltaista tietoa liikunnasta, mielenlaadusta, levosta sekä ravinnosta. (Adidas Future Fit Forecast 2017, viitattu 10.7.2017.)

Social IRL korostaa sitä, kuinka tärkeää ihmisille on olla tekemisissä todellisessa elämässä sosiaalisen median lisäksi. Urheilusovelluksissa on nykyään toimintoja ja digitaalisia yhteisöjä, jotka ehdottavat yhteisiä harjoituksia, tämä onkin yleistymään päin ja auttaa myös luomaan uusia tuttavuuksia. Sosiaalinen kanssakäyminen onkin yksi tulevaisuuden hyvinvoinnin mittareista, ei ole tärkeää vain vahvistaa sisäistä kehoa, vaan myös ulkoisia suhteita muihin ihmisiin. (Adidas Future Fit Forecast 2017, viitattu 10.7.2017.)

Banishing bad -osa-alue nostaa esille hyvinvoinnin ja sen mikä sopii kullekin henkilölle tiettyyn hetkeen. Tulevaisuuden teknologia on apuna määrittelemässä, mistä toiminnoista henkilö saa eniten hyötyä. Samalla pyritään karkottamaan ajatusta oikeasta ja väärästä, sekä epäonnistumisen tunteesta ja korostetaan sisäistä ääntä. (Adidas Future Fit Forecast 2017, viitattu 10.7.2017.)

Humanizing data huomioi tiedon inhimillistämisen. Kun tavoitteet jaetaan toisille ja edistymistä voi seurata, on positiivisissa muutoksissa pysymisen motivaatio parempi. Käyttäytyminen, sekä positiivinen että negatiivinen on myös tarttuvaa, joten kummankin suuntaiset muutokset leviävät tuleviinkin sukupolviin. Voidaan olettaa, että mikäli nykyinen sukupolvi tarttuu terveempiin elämäntapoihin, oppii tuleva sukupolvi niitä myös. (Adidas Future Fit Forecast 2017, viitattu 10.7.2017.)

End of experts -osa-alueen sanoma tiivistyy siihen, että lääkäri ei ole enää tiedon vartijana vaan tietoa on paljon ja se on kaikkien saatavissa. Tämän lisäksi mukana kulkevan teknologian avulla ihmisillä on entistä enemmän dataa hyvinvoinnistaan. Tiedon tulkinta ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista ja tähän yritykset ja asiantuntijat joutuvatkin tulevaisuudessa paneutumaan tehdäkseen datasta ymmärrettäviä, henkilökohtaisia ja toteutuskelpoisia suunnitelmia. (Adidas Future Fit Forecast 2017, viitattu 10.7.2017.)

Kuten huomataan, hyvinvoinnin, liikunnan ja muun elämän trendejä hallitsevat pitkälti samankaltaiset asiat. Teknologia kulkee mukana kaikkialle ja toisaalta sen avulla asioita myös jaetaan herkästi ihmisten kesken. Liikunta-alalla tehokkaat ja vaikuttavat harjoitteet ovat suosittuja, mutta toisaalta on myös havaittu ihmisen tekemisen rajallisuus; ilman lepoa ja palautumista ei tule kehitystä. Tästä heijastuu myös kokonaisvaltaisempi ajatus hyvinvoinnista ja tarve yksilölliseen sekä henkilökohtaiseen suunnitteluun harjoituksissa ja palautumisessa – kaikki ei käy kaikille. Personal training -palvelut ovatkin havainnollistava esimerkki, sillä näiden palveluiden

tarkoituksena on henkilökohtainen valmennus, joka on juuri kyseiselle henkilölle suunniteltu. Tarkastellaan seuraavaksi vielä yritysten toimintaympäristöä PEST-analyysin avulla.

### PEST- analyysi toimintaympäristöstä

Ympäristöllä on keskeinen rooli yritysten strategiassa. Kamenskyn mukaan yritysten täytyy valita ympäristönsä ja sopeutua sekä pystyä muokkaamaan ja vaikuttamaan siihen. Tämä edellyttää ympäristön sekä sen käyttäytymisen ja muutosten ymmärtämistä, painopisteenä tulevaisuus. Oivallukset tulevaisuuden ympäristöstä saattavat auttaa löytämään uusia tarvealueita, joilla ei vielä kilpailua ehtinyt syntyään. Kaikki yritykset ovat riippuvaisia kansantalouden kehityksestä, ja Suomen talous maailman taloudellisesta tilanteesta, siksi PEST-analyysin kaltainen makrotason eli kansantalouden analyysi on tarpeen kotimarkkinayrityksellekin. Kaminsky kertoo teoksessaan PESTE-analyysistä, joka on PEST-analyysi lisättynä ekologisilla tekijöillä. (Kamensky 2014, viitattu 1.10.2017.) Tässä tutkimuksessa ekologiset tekijät on rajattu ulkopuolelle. Kohdeyritysten ympäristöä kartoittava PEST-analyysi seuraavassa kuviossa.

<p>Poliittinen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOTE-uudistus</li> <li>- Lainsäädännön muutokset SOTE:n myötä</li> <li>- Pienten yritysten pärjääminen sotessa</li> <li>- Lähipalvelut vs. isot keskuskeskukset</li> <li>- Suoravastaus</li> </ul>	<p>Ekonominen /taloudellinen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Varallisuuden muutokset</li> <li>- Kokonaisostovoima</li> <li>- Työvoiman kustannukset</li> <li>- Tilojen kustannukset</li> <li>- Hinnan muodostuminen</li> <li>- Kilpailu</li> </ul>
<p>Sosiaalinen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liikunta-alan trendit</li> <li>- Vapaa-aika: elämäntyylin muutokset</li> <li>- Kulttuuri</li> <li>- Terveystrendit</li> <li>- Tarpeiden muutokset</li> <li>- Iäkkäiden ja sen muutokset</li> <li>- Personal training</li> <li>- Pienryhmävalmennus</li> </ul>	<p>Teknologinen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsepalvelu</li> <li>- Virtuaaliohjaus</li> <li>- Virtuaalivalmennukset</li> <li>- Kehon toimintojen mittauslaitteet</li> <li>- Innovaatiot</li> <li>- Teknologian käytön tuomat vaivat</li> <li>- Informaation lisääntyminen</li> <li>- Tiedon käsittelyn menetelmät</li> </ul>

KUVIO 3. Toimialojen PEST-analyysi

PEST on toimintaympäristöä tarkkaileva työkalu liiketoiminnan kehittämisen ja päätöksen teon tueksi. Sen avulla halutaan tuoda esille ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. PEST-analyysissä toimintaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joita ovat poliittinen, ekonominen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö. (Post 2017, viitattu 26.6.2017.) Tarkastellaan seuraavaksi, mitä nämä tekijät kohdeyritysten kannalta tarkoittavat.

*Poliittisella ja yhteiskunnallisella* ympäristöllä PEST-analyysissä tarkoitetaan hallituksen, eduskunnan sekä muiden yhteiskunnan päättäjien toimintaa. Nämä tahot säättävät ja ohjaavat osaltaan yritysten toimintaa muun muassa lainsäädännöllä. Lainsäädännön kehitys sekä poliittiset päätökset on otettava huomioon yritysten toiminnassa, myös työmarkkina- ja sosiaalipoliitikka ohjailevat yrityksen henkilöstö- ja resurssiratkaisuja. (Bergström & Leppänen 2011, 51.) Merkittävin poliittinen tekijä fysioterapia-alan toimintaympäristössä tällä hetkellä on suunniteltu sote-uudistus eli julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen. Suomen Fysioterapia ja kuntoutusyritykset (FYSI) näkevät, että Sote-uudistus saattaa olla uhka pienille toimijoille ja lähipalveluille. FYSI myös vaatii Sotessa huomioitavan kustannustehokkuuden huolimatta toimijan koosta. (Hautanen 2014, viitattu 28.8.2017.) Sote-uudistukseen liittyen fysioterapeuttien suoravastaanotto on todettu kustannuksia vähentäväksi toimintamalliksi. Tämä myös nopeuttaa asiakkaan vastaanotolle pääsyä, kun lääkärikäyntiä ei tarvitse ensin odottaa ja fysioterapeuttien osaaminen saadaan laajemmin käyttöön. (Fysi 2/2016, 12–13.)

*Ekonomisella eli taloudellisella ympäristöllä* tarkoitetaan ostajien taloudellisia ostomahdollisuuksia eli kokonaisostovoimaa. Maan tai alueen talouskasvu sekä tuottavuus vaikuttavat tähän merkittävästi, kuten myös kulutuksen rakenteen muutokset. Yleisellä tasolla kulutus elintarvikkeisiin on pienentynyt, kun taas vapaa-aikaan ja virkistykseen liittyvien tuotteiden osuus kulutuksesta on kasvanut. Yrityksen taloudellisiin ratkaisuihin vaikuttavat myös työmarkkinapoliitikka sekä osaavan työvoiman saanti sekä työvoimakustannukset. (Bergström & Leppänen 2011, 52–53.) Varallisuuden muutokset saattavat tuoda myös positiivisia vaikutuksia, kun väestö ikääntyy ja varakas ikäryhmä on enemmän kiinnostunut hyvinvointipalveluista. Varakkaat vanhuksat ovat yleensä ottaen paremmassa kunnossa kuin vähävaraiset koulutuksen. Haasteena on toki saada myös vähän liikkuvat harrastamaan. (Juusola 2015, viitattu 11.9.2017.) Huotarin mukaan työvoiman ja tilojen kustannuksilla on merkittävä rooli kustannusten suhteen, henkilöstökulut ovat merkittävä erä liikuntakeskuksille. Kilpailu muiden liikuntakeskusten kanssa on

myös tärkeä huomioida, Muhoksella kunnan liikuntasali aiheuttaa jonkin verran kilpailutilannetta. (Huotari 15.8.2017.)

*Sosiaalinen ympäristö* saa vaikutteita kulttuurista, joka ohjaa jokapäiväistä elämäämme. Sosiaalisessa ympäristössä vaikuttavat suhtautuminen työhön ja sen tekemiseen, sekä vapaa-ajan arvostukset. Nykyään vapaa-ajalla on entistä tärkeämpi rooli, näin ollen myös talouksien menoista entistä suurempi osa menee vapaa-ajan kuluihin. Elämäntyyli muutokset näkyvät sosiaalisessa ympäristössä, näihin kuuluvat esimerkiksi yksilöllisyys, yhteisöllisyys, perhekeskeisyys sekä harrastukset. (Bergström & Leppänen 2011, 60–61.) Kuten edellä selvisi, sosiaalinen ympäristö on altis muutoksille trendien ja tarpeiden kehittyessä, näistä löytyy myös potentiaalia uusille palveluille, joita yrityksessä halutaan luoda. Liikunta-alalla on havaittu (Talouselämä 2017, viitattu 11.9.2017) pienryhmävalmennuspalveluiden, kuten myös personal training -palveluiden merkittävä kasvu. Myös ikärakenteen muutos vaikuttaa toimialaan väestön ikääntyessä ja syntyvyyden laskiessa (Tilastokeskus 2017, viitattu 11.9.2017).

*Teknologinen ympäristö* ottaa huomioon teknistyvän maailman yrityksen ympärillä uusine mahdollisuuksineen. Teknologiaan liittyy myös uhkia, sillä kokonaisia toimialoja ja ammatteja häviää sen myötä. Kehityksellä on kuitenkin paljon mahdollisuuksia, sillä teknologia on vaikuttanut jo positiivisesti monen eri alan kehitykseen. Informaation lisääntyminen, sekä menetelmät käsitellä tietoa ovat mahdollistaneet uudenlaisia toimintatapoja esimerkiksi asiakassuhteiden hoidossa. (Bergström & Leppänen 2011, 54–55.) Itsepalvelu on lisääntynyt Suomessa useilla aloilla 1960-luvulta lähtien, palvelukulttuuri saattaa kuitenkin muuttua vielä toiseenkin suuntaan, jossa palvelut palaavat takaisin (Hjelt 2016, viitattu 11.9.2017).

Teknologisessa ympäristössä tapahtuu digitalisaation myötä myös uudistumista ja innovaatioita. Erilaiset mittauslaitteet ovat yleistyneet ja varsin suosittuja kuntoilijoiden keskuudessa. (Thompson 10/2016, viitattu 4.8.2017.) Spinning-puolella virtuaaliohjaus on tälläkin hetkellä liikuntakeskuksessa käytössä (Huotari 15.8.2017). Virtuaaliset personal training -palvelut, kuten FitFarm, tarjoavat ratkaisujaan valmennuspalvelualalla (FitFarm 2017, viitattu 11.9.2017). Toisaalta voidaan pohtia myös sitä, millaisia vaivoja teknologian, kuten tabletit ja kännykät, käyttö aiheuttavat. Huonot asennot laitteiden käytössä aikaansaavat kehoon kiputiloja, jotka vaativat oikeanlaista harjoittelua kuntoutuakseen. (Rissanen 2017, viitattu 11.9.2017.)

### 3 ASIAKASYMMÄRRYS

Ymmärrys asiakkaan todellisuudesta sekä tarpeista kuuluvat liiketoiminnan keskeisiin asioihin. Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että yritys ymmärtää todellisuuden, jossa sen asiakkaat elävät ja toimivat. Yrityksen on selvitettävä asiakkaiden todelliset motiivit eli mihin heidän valintansa perustuvat, sekä mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Tuulaniemen mukaan asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä, toisin sanoen on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Vain ymmärtämällä tarpeita, joille arvoa tuotetaan, voidaan lunastaa arvolupaus. Arvonmuodostumisen elementteihin kuuluvat tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden mielipiteet, hinta, ominaisuudet sekä muiden vastaavien palvelujen hinta. (Tuulaniemi 2011, 71–72.). Palataan arvonmuodostumiseen vielä kappaleessa 5.2 työpajan ja Value Proposition Canvasin yhteydessä.

Asiakkaalta voidaan kysyä suoraan hänen tarpeistaan tuotteita tai palveluja kohtaan, näin ei kuitenkaan yleensä saada tarpeeksi syvällistä tietoa henkilön tarpeista ja odotuksista. Tästä johtuen, onkin tärkeää keskittyä ihmisten toiminnan tutkimiseen. Arvot ja todelliset toiminnan motiivit, tiedostetut sekä tiedostamattomat tarpeet nousevat esille ihmisen arjesta ja toiminnasta. Näin ollen arkea ja potentiaalisia käyttötilanteita havainnoimalla löydetään loppujen lopuksi sellaiset arvot ja todelliset toiminnan motiivit, joiden perusteella uudet ideat sekä palvelukonseptit kehitetään. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Ahonen määrittelee **asiakasymmärryksen syntymisen** sellaiseksi prosessiksi, jossa asiakkaan tarpeet ymmärretään ilman, että hänen tarvitsee niitä selittää. Hyvät ja laadukkaat palvelut antavat asiakkaalle todellista vastinetta luomalla lisäarvoa hänen elämäänsä. Se, palaako asiakas yrityksen palvelujen äärelle, riippuu hyvin paljon palveluympäristöstä ja -polusta sekä näistä saaduista kokemuksista. Täytyy muistaa, että päätöksenteossa asiakkailla on myös tunteet mukana. Palvelua voidaan kutsua laadukkaaksi, kun asiakas saa tarpeisiinsa perustuvaa palvelua oikeassa paikassa sekä oikeaan aikaan. Laadukkaan palvelun prosessissa on huomioitu palvelujärjestelmän, organisaation sekä palvelun kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja odotukset. Iteratiivinen kehittäminen auttaa luomaan yksityiskohdat huomioivia palveluita. (Ahonen 2017, 50–51, 55.)

Kuten jo todettiin, tunteet vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen. Asiakkaan **tunnekokemuksella** on merkitystä läpi koko asiakkuuden aivan ensimmäisistä kontakteista palvelun elinkaaren loppuun saakka. Salonen huomauttaa, että ihmisen mieleen eivät jää niinkään faktat, vaan tarinat, jotka herättävät tunteita. Tunteilla on vaikutusta kaikkeen siihen, miten ajattelemme sekä mistä puhumme ja mitä valitsemme. Organisaatiolle on eduksi huolehtia **positiivisesta tunnepolusta** – asiakkaat palaavat mielellään uudelleen, kun heitä on kohdeltu hyvin ja vierailusta on jäänyt hyvä kokemus. Asiakkaan tarpeisiin perehtyminen sekä hänen kuuntelu ja arvostaminen johtavat todennäköisemmin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, vaikka jossain muualla samaa tuotetta tai palvelua olisi tarjolla halvempaan hintaan. Ihmisille on tärkeää tulla kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi, tällainen asiakkaan tunteiden huomioiminen kasvattaa lisäksi luottamusta asiakaspalvelijan asiantuntemukseen sekä osaamiseen. (Salonen 2017, 227–230.)

Hyvä asiakaspalvelija on Salosen mukaan tunneälykäs eli hänellä on kyky ymmärtää toiselta saatua tunneinformaatiota. Hän osaa analysoida kuinka palvella asiakasta niin, että hän pysyisi tyytyväisenä sekä tunnistaa asiakkaan tarpeet ja havaitsee, milloin asiakas on aidosti tyytyväinen. Vuorovaikutuksen tasolla ja laadulla on merkitystä, riippuu täysin asiakkaasta, onko hänelle luontevampaa asioida innokkaan ja reippaan asiantuntijan kanssa vai hieman vähäeleisemmän henkilön kanssa. (Salonen 2017, 231.)

Tunteiden tarttuminen ihmisestä toiseen on hyvä muistaa; kun henkilökunta on pirteää ja innostunutta on todennäköisempää, että asiakkaalle jää positiivinen tunnekokemus kohtaamisesta. Henkilökunnan lisäksi asiakkaat tartuttavat tunteita toisiin ja toimivat samalla yrityksen käyntikortteina. Erityisesti huonot kokemukset ovat herkkiä leviämään, tästä syystä onkin tärkeää varmistaa, että asiakkaalle jää hyvä mielikuva. Virheiden hyvittäminen ja korjaaminen kannattaa, sillä erityisesti viimeiset tunteet kokemuksesta jäävät muistiin. Kuten huonot, myös hyvät kokemukset tarttuvat, tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksestaan tartuttaen myönteisiä tunteita eteenpäin. Tällainen pohjatieto ja -tunne palvelusta auttaa siinä, että henkilö on valmiiksi vastaanottavaisempi kohdatessaan tuotteen tai palvelun uudelleen. Salosen mukaan loppujen lopuksi ideaali tunnekokemus asiakkaalle syntyy huolenpidosta, turvallisuudesta sekä sujuvuudesta ja välittämisestä. (Salonen 2017, 231–234.)

Perehdytään seuraavaksi kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen sekä segmentointiin ja lopulta hieman tulevaisuuden kuviinkin.

### 3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen konseptin katsotaan tulleen ensimmäistä kertaa esille Holbrookin ja Hirschmanin vuonna 1982 julkaisemassa artikkelissa "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun". Ennen tätä julkaisua, kuluttajat nähtiin rationaalisina henkilöinä, joiden tavoitteena oli hankkia paras tuote tarjolla olevasta valikoimasta kohtuulliseen hintaan. Holbrookin ja Hirschmanin artikkeli kiinnitti huomiota tunteiden merkitykseen, joka oli aikaisemmin sivuutettu tutkimuksissa. (Petermans, Van Cleempoel, Nuyts, & Vanrie 2009, viitattu 6.10.2017.)

Holbrook ja Hirschman toivat esille julkaisussaan, että ymmärrys kuluttajien käyttäytymisestä on suppeaa, mikäli hänet nähdään vain informaation käsittelijänä. Kulutuksen kokemuksellinen näkökulma olisikin tärkeää nostaa mukaan tutkimuksiin. Tutkijat suosittivat artikkelissaan tulevaisuudessa sisällyttämään tutkimuksiin kuluttajien fantasioita, tunteita sekä hauskuutta. (Holbrook & Hirschman 1982, viitattu 6.10.2017.)

#### **Määritelmiä asiakaskokemuksesta**

Pine ja Gilmore (1998) loivat idean asiakkaan ostamista "kokemuksista" tuotteiden ja palveluiden sijaan. Heidän ajatuksena oli kuluttajan ostavan kokemuksia, joiden parissa viettää aikaa ja hankkia muistoja. (Pine & Gilmore 1998, viitattu 6.10.2017.) Meyer & Schwager (2007) määrittivät asiakaskokemuksen subjektiiviseksi reaktioksi, joka asiakkaalla on suoraan tai epäsuorasti yritykseen. Suora yhteys on ostotapahtuma tai käyttötilanne ja yleensä asiakkaan aloitteesta. Epäsuora kontakti yleensä liittyy kritiikkiin, suositteluina, uutisina tai mainoksena tuotteisiin, palveluihin tai brändiin. Meyerin ja Schwagerin mallissa asiakaskokemus liittyy yrityksen tarjoaman kaikkiin ulottuvuuksiin; mainonta, asiakaspalvelun laatu, tuote, paketointi, käytön helppous, luotettavuus sekä palvelun ominaisuudet. Heidän mukaansa useiden vaihtoehtojen ympäristössä kiireisten kuluttajien kanssa parhaiten menestyvät yksinkertaiset ja yhdistetyt ratkaisut asiakkaiden ongelmiin. (Meyer & Schwager 2007, 118–119.)

Fischer ja Vainio määrittelevät asiakaskokemuksen teoksessaan (2014) sellaiseksi tunteeksi tai kokemukseksi, jonka ansiosta asiakas kertoo positiivisista kokemuksistaan eteenpäin ja joka saa hänet palaamaan uudestaan. Palveluntarjoaja ei voi tietää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan



kokemukseen, sillä siinä on mukana myös asiakkaan subjektiivinen odotusarvo. (Fischer & Vainio 2014, viitattu 6.10.2017.)

Lemon & Verhoef (2016) kertovat asiakaskokemuksen olevan moniulotteinen käsite. Siinä otetaan huomioon asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, sosiaaliset reaktiot sekä käyttäytymis- ja aistireaktiot yrityksen tarjontaa kohtaan, kattaen asiakkaan koko hankintapolun matkan. (Lemon & Verhoef 2016, 69, 71.)

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017) korostavat ainutlaatuista ja mieleenpainuvaa asiakaskokemusta ainoana tapana erottua ja menestyä kilpailuilla markkinoilla. Teoksessaan Ahvenainen ym. määrittelevät asiakaskokemuksen sellaiseksi mielikuvaksi ja tunteeksi, joka syntyy kaikista kohtaamisista yrityksen edustajien, kanavien ja palvelujen kanssa. Yrityksen brändi ja siihen liittyvät tunnuseikat vaikuttavat myös asiakaskokemukseen. Ahvenainen ym. huomauttavat asiakkaiden haluavan vaivattomia asiointikokemuksia, eivät niinkään hurmatuksi tulemista. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9–10, 121.)

Kuten edellisistä määritelmistä huomataan, asiakaskokemukselle ei löydy yhtä ainoaa määritelmää, vaan se voidaan nähdä erilaisista näkökulmista ja sisältävän erilaisia teemoja. Kuitenkin useissa määritelmässä huomataan kokonaisvaltaisuuden ja moniulotteisuuden aspektit sekä asiakkaan tunnekokemukset. Tutkitaan seuraavaksi asiakaskokemuksen tasoja sekä sitä, millaisista elementeistä sen nähdään koostuvan.

### **Asiakaskokemuksen tasot, elementit ja onnistuminen**

Asiakaskokemus on tullut yrityksille entistä tärkeämmäksi kehityssaiheeksi Lemonin ja Verhoefin (2016, 69) mukaan. Kuitenkin Ahvenainen ym. kertovat teoksessaan (2017, 23), että terveydenhuoltoalalla on tutkimusten mukaan panostettu asiakaskokemukseen vielä erittäin vähän, tulevista sote-uudistuksista huolimatta. Hyttisen (2013) mukaan terveydenhuollossa onnistunut palvelukokemus on sellainen, jossa asiakas on saanut positiivisen tunteen asioidessaan. Hän myös mainitsee artikkelissaan, kuinka tyytyväisten asiakkaiden palvelu, on loppujen lopuksi paljon halvempaa kuin tyytymättömien, millä alalla tahansa toimiessa. (Hyttinen 2013, viitattu 8.10.2013.)

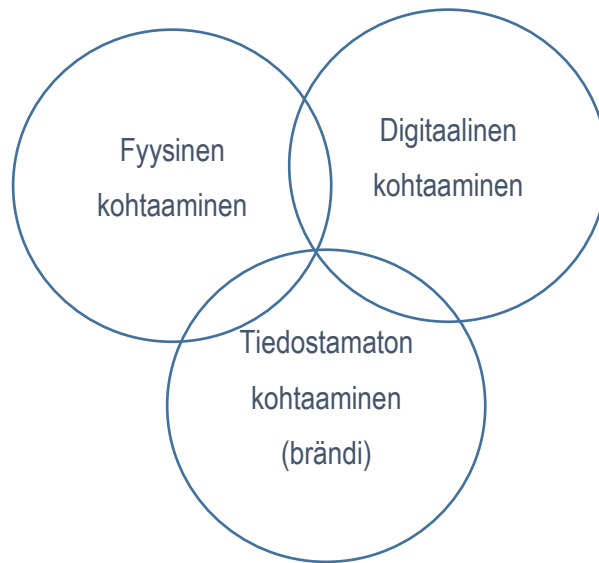
Asiakkaat ottavat yhteyttä nykyisin lukemattomista kanavista ja medioista – tästä onkin muotoutunut uusi normaali tila. Asiointipolut ovat tästä syystä entistä monimutkaisempia. (Lemon

& Verhoef 2016, 69, 71.) Ahvenainen ym. huomauttavat asiakaskokemuksen luovan mahdollisuuksia erottua ja pärjätä kilpailuilla markkinoilla. Yrityksen brändi yhdessä tunnepohjaisten seikkojen kanssa on mukana vaikuttamassa asiakaskokemuksen syntyyn. Asiakas muodostaa käsityksensä koko palvelupolun aikana lähtien ostamiseen liittyvästä ajatuksesta, aina ostamisen jälkeiseen suosittelemiseen. Asiakaskokemus on moniulotteinen, joten palveluntarjoajan onkin tärkeää olla läsnä myös ostopolun aikaisemmissa vaiheissa. (Ahvenainen ym. 2017, 9–10.)

Asiakkaan kokemus on olennainen tekijä palveluissa. Ymmärrys siitä, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman auttaa luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Tuulaniemi jaottelee **asiakaskokemuksen kolmeen tasoon**: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan tasossa on kyse palvelun kyvystä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuudesta, palvelun hahmotettavuudesta, saavutettavuudesta, käytettävyydestä, tehokkuudesta sekä monipuolisuudesta. Tunnetason Tuulaniemi kertoo merkitsevän asiakkaalle välittömiä tuntemuksia sekä henkilökohtaisia kokemuksia, kuten miellyttävyys tai helppous. Merkitystasolla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaskokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita tai kokemuksen henkilökohtaisuutta. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Ahvenaisen ym. mukaan **kokonaisvaltainen asiakaskokemus** koostuu kolmesta suuremmasta aiheesta; fyysisestä, digitaalisesta ja tiedostamattomasta kokemuksesta. Nämä tekijät liittyvätkin saumattomasti yhteen, mutta painoarvot vaihtelevat tuote- ja alakohtaisesti. Nykypäivänä digitaalinen kohtaaminen on mitä useimmiten ensimmäinen kontakti yritykseen. Ensivaikutelma onkin elintärkeä, sillä asiakas luo mielikuvat asiantuntemuksesta silmänräpäyksessä. (Ahvenainen ym. 2017, 34, 43.)

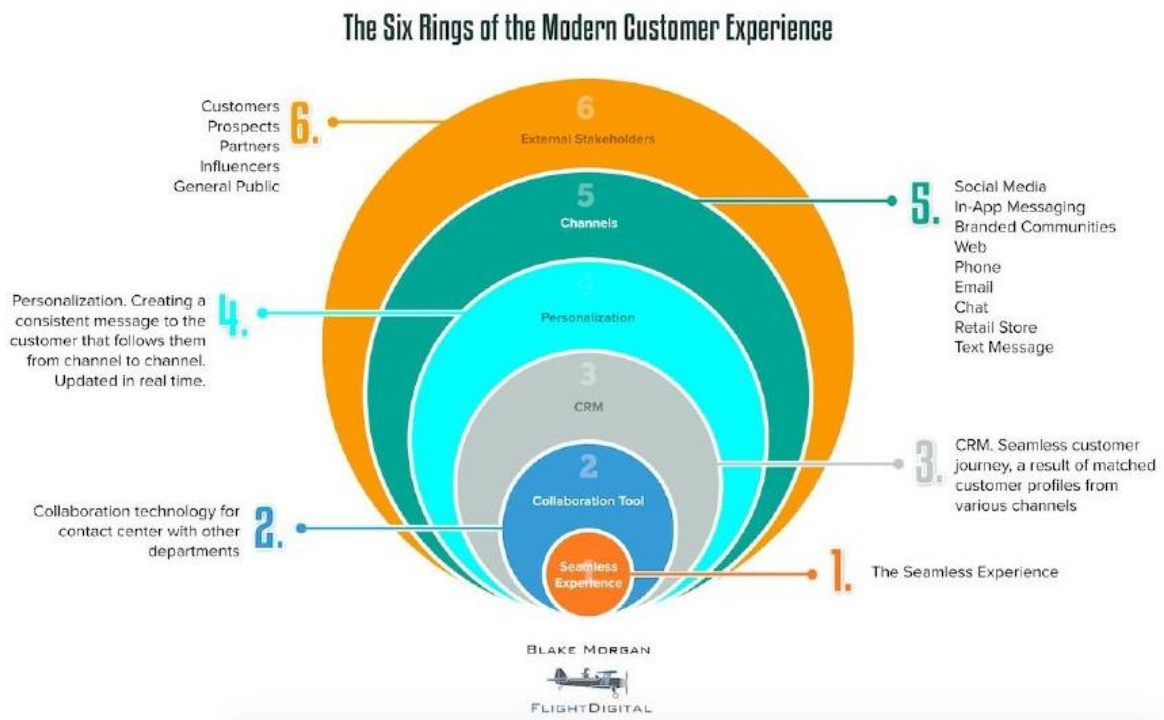
Leino (2017, 33) on hahmotellut seuraavanlaisen kuvion kokonaisvaltaista asiakaskokemusta selventääkseen, siinä kaikki osat liittyvät toisiinsa.



KUVIO 4. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osatekijät (Leino 2017, 33)

Löytänä & Korteso (2011, 14–16) huomauttavat, että asiakaskokemus ja asiakaspalvelu ovat tärkeää erottaa toisistaan; asiakaspalvelu on vain yksi osa koko asiakaskokemusta. Bergström & Leppänen (2011, 180) kertovat teoksessaan **asiakaspalvelun** olevan sellaista toimintaa, jolla on tarkoitus auttaa ja opastaa asiakasta. Se on asiakkaan ja yrityksen henkilöstön tai palvelujärjestelmien välistä vuorovaikutusta. Asiakaspalvelua suunniteltaessa on huomioitava sekä palveltavat asiakkaat että omat resurssit. Mikäli asiakaspalvelua halutaan korostaa kilpailukeinona, on pyrittävä erottumaan kilpailijoista positiivisella tavalla ja tiedettävä kilpailijoiden keinot palvella asiakkaitaan. Olennaista ei ole se, että kaikki olisi parempaa kuin kilpailijalla, vaan se, että asiakas kokee saavansa tilanteeseensa sopivaa palvelua paremmin kuin kilpailijalta. (Bergström & Leppänen 2011, 180–181.)

Asiakaspalvelun voi kuvailla myös näkymättömäksi kerrokseksi koko yrityksen ympärillä, kuten Morgan (2015) artikkelissaan esittää. Tämä kerrosajattelu liittyy hänen mukaansa erityisesti asiakaspalvelun kykyyn kuunnella asiakasta. Morgan on kuvannut **modernia asiakaskokemusta** kuuden elementin ympyränmuotoisella mallilla. Morganin luoma kuvio 5 osoittaa sen, kuinka monia erilaisia tekijöitä yrityksen on huomioitava sekä hallittava, jotta asiakaskokemus on mahdollisimman sujuva. (Morgan 2015, viitattu 2.9.2017.)



KUVIO 5. Modernin asiakaskokemuksen elementit (Morgan 2015, viitattu 2.9.2017.)

Käydään seuraavaksi tarkemmin läpi nämä kuusi elementtiä, joista moderni asiakaskokemus Morganin mallissa koostuu:

6. Sidosryhmät
5. Kanavat
4. Personointi
3. Asiakastieto
2. Sisäiset työkalut
1. Saumaton asiakaskokemus

Uloimmalla reunalla modernin asiakaskokemuksen kuviossa ovat *sidosryhmät* (External Stakeholders), joiden vuoropuhelua yrityksen täytyy ymmärtää. Tämän ryhmän henkilöt tekevät jatkuvaa vertailua yrityksen ja sen muiden vaihtoehtojen välillä. He eivät välttämättä ole suoria asiakkaita, mutta he ovat yritykseen yhteydessä kysymyksin tai kommentein. Seuraavalla tasolla ympyrässä ovat *kanavat* (Channels). Erilaiset palvelukanavat tulevat jatkossa vain lisääntymään, vaikka yritykset eivät vielä tälläkään hetkellä ole kaikista kanavista selvillä. Yhteydenottoja yritykseen tulee sosiaalisessa mediassa Twitterin, Facebookin ja monen muun uudemmankin

välineen kautta. Tässä kehityksessä yrityksen pitäisi pysyä mukana. (Morgan 2015, viitattu 2.9.2017.)

Seuraava elementti modernin asiakaskokemuksen kuviossa on *personointi* (Personalization). Yritykselle on tärkeää onnistua personoimaan asiakkaan kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämä liittyy esimerkiksi verkko-ostoksiin, teknologian avulla on mahdollista tarjota asiakkaalle hänen ostamaansa tuotteeseen sopivia tarvikkeita tai lisäpalveluita. Personointia kuviossa seuraa *asiakastieto* (CRM). Yrityksen asiakastiedon hallinnan pitäisi luoda mahdollisuus vuoropuheluun asiakkaan kanssa kanavasta riippumatta. Hyvä asiakastiedonhallinnan ohjelma seuraa asiakkaan koko polun, vaikka kanava vaihtuu ja päivittää tiedot sujuvasti. Teknologia voi myös auttaa ennakoimaan asiakkaan seuraavia liikkeitä sekä ennaltaehkäisemään ongelmia. (Morgan 2015, viitattu 2.9.2017.)

Tunne huonosta asiakaskokemuksesta johtuu Morganin mukaan usein yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen epäonnistumisesta. *Sisäiset työkalut* (Collaboration Tool) ovatkin asiakaspalvelun nopea keino olla tekemisissä yrityksen muiden yksiköiden kanssa. Hyvät vuorovaikutustyökalut auttavat yritystä organisoitumaan paremmin sekä ratkaisemaan ongelmia nopeammin. Kun asiakas on palvelustrategiassa toiminnan keskipisteessä, ajatellaan hänen kokemustaan kohtaamisten kaikissa vaiheissa. *Saumaton asiakaskokemus* (Seamless Experience) ei ole yksinkertainen kysymys, mutta asiakkailta saadun palautteen arvon ymmärtäminen auttaa parempien kokemusten luonnissa. Morgan arvioikin tämän olevan tulevaisuutta. (Morgan 2015, viitattu 2.9.2017.)

Fischer ja Vainio kertovat teoksessaan **positiivisen asiakaskokemuksen** luonnista. Kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja yritetään ymmärtää, hänen kanssa pidetään yhteyttä ja kysymyksiin vastataan viipyilemättä, voidaan onnistua luomaan positiivinen asiakaskokemus. Tämä tarkoittaa myös sitä, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. Yksilöiden on tärkeää ymmärtää oman toiminnan vaikutus asiakaskokemukseen, siksi yrityksen toiminnassa tarvitaan läpinäkyvyyttä, yksinkertaisia prosesseja sekä koulutusta siitä, kuinka jokainen työtehtävä vaikuttaa palveluketjun onnistumiseen. (Fischer & Vainio 2014, viitattu 6.10.2017.)

Myös Li, Littleton & Akhtarin ovat selvittäneet tutkimuksessaan tärkeimpiä tekijöitä **onnistuneelle asiakaskokemukselle**; näitä ovat nopeat vastaukset kysymyksiin tai valituksiin sekä tarvittavan informaation nopea löytyminen. Myös tapahtuman yleinen nopea hoito oli vastauksissa tärkeässä

roolissa. Kun kyselyyn osallistujilta tiedusteltiin, mikä heidän mielestään estää yrityksiä tuottamasta hyvää asiakaskokemusta, saatiin kaksi merkittävää tekijää esille; puutteellinen työntekijöiden koulutus sekä yrityksen tuoton arvostus asiakkaiden sijaan. Tutkimuksessa esille nousivat myös yrityksen yksiköiden sisäisen yhteistyön ongelmat sekä asiakastyytyväisyyden arvostuksen puute. Osa vastanneista ajatteli, että yritys ei ymmärrä mitä asiakas tarvitsee ja osan mukaan teknologiaan investoinnin puute aiheuttaa huonoa asiakaskokemusta. Onnistuneelle asiakaskokemukselle tärkeää on, että yritys pyrkii näkemään asiakkaansa hänen omassa elämässään, sen sijaan, että heitä ajatellaan potilaina tai asiakkaina pelkästään. Lin ym. mukaan yrityksiltä puuttuu usein selkeä suunnitelma siihen, kuinka liittää asiakaskokemus liiketoiminnan strategiaan läpi organisaation yksiköiden. (Li, Littleton & Akhtar 2017, viitattu 4.10.2017.) Tarkastellaan seuraavaksi sitä, kuinka asiakaskokemusta voidaan johtaa, parantaa ja mitata yrityksen toiminnassa.

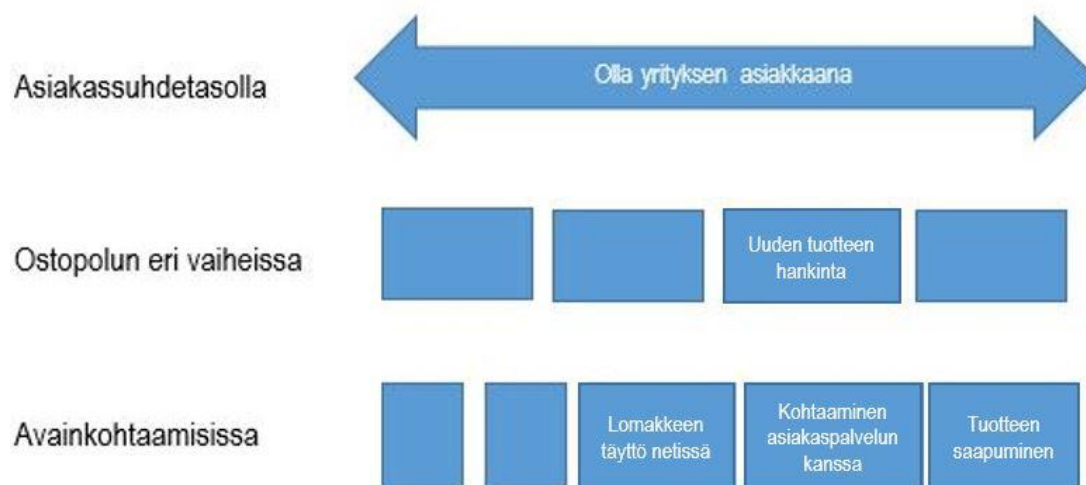
### **Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen**

Asiakaskokemuksen johtaminen ajattelutapana huomioi Löytänän ja Kortesuon mukaan kaikki yrityksen osa-alueet, sillä kaikki toiminnot ovat jollain tavalla kosketuksissa asiakkaaseen. **Asiakaskokemuksen johtaminen** on pitkä prosessi, joka vaatii jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Se vaatii erityistä kärsivällisyyttä ja kunkin yrityksen täytyy kehittää omaan toimintaansa sopiva tapa. Jokaisen yrityksessä työskentelevän kuuluu oivaltaa asiakaskokemuksen merkitys yrityksen menestystekijänä. (Löytänä & Korteso 2011, 14–16, 166.)

Hyttinen (2013) tiivistää artikkelissaan **asiakaskokemuksen parantamisen** kolmeen avaintekijään: arviointi, henkilökunnan kannustus sekä tiedon jakaminen. Arvioinnilla ja parantamisella hän tarkoittaa tilanteen arvioimista, virheistä oppimista ja nopeaa reagoimista huonoihin palvelukokemuksiin. Henkilökuntaa hän suosittelee kannustamaan palautteen perusteella oikeaan suuntaan toiminnassaan ja varmistamaan heidän tekevän töitä sen eteen, että asiakkaiden asiat hoidetaan kerralla kuntoon. Lisäksi tietoa palvelun laadun hyvistä ohjenuorista tulisi jakaa henkilökunnalle laajalti ja miettiä, mitkä ovat kultaiset säännöt laadukkaalle asiakaskohtaamiselle. (Hyttinen 2013, viitattu 8.10.2013.) Nämä ohjeet Hyttinen oli kirjoittanut erityisesti terveydenhuollon asiakaskokemuksen parantamiseen, mutta ne vaikuttavat yleispäteviltä mille alalle tahansa.

Yritykset ovat havainneet asiakaskokemuksen merkityksen kasvun ja nyt uutena haasteena Korkiakosken ja Löytänän mukaan on, kuinka asiakaskokemusta ja sen kehittymistä voitaisiin mitata. Kun yrityksessä herää tarve paremmalle asiakaskokemuksen ymmärrykselle, on tärkeää olla perillä lähtökohdista ja nykytilanteesta. Näin voidaan paremmin nähdä haasteet ja alkaa suunnitella ja rakentaa kehityspolkua. Yritykset hankkivat mittaamiseen usein teknologiaa ja työkaluja ilman että arvioidaan tarkoin, palveleeko työkalu yrityksen tarpeita asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta tarpeeksi kattavasti. Työkalujen sijaan aikaa kannattaa käyttää siihen, mitä asiakkaiden antamalla tiedolla oikeasti tehdään. Tällaisen kyselyn kautta lisäarvoa voidaan tuottaa myös asiakkaalle. (Korkiakoski & Löytänä 2014, viitattu 8.8.2017.)

**Asiakaskokemuksen mittaaminen** on laaja-alainen kokonaisuus, tästä johtuen sitä tulee mitata usealla eri tasolla. Yksi tapa on jakaa mittaaminen kolmeen tasoon, kuten kuviossa 6, Korkiakosken ja Löytänän mukaan: asiakassuhteeseen, ostopolun eri vaiheisiin sekä avainkohtaamisiin. (Korkiakoski & Löytänä 2014, viitattu 8.8.2017.)



KUVIO 6. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot (Korkiakoskea & Löytänää 2014, mukailten)

Asiakassuhdetason mittaaminen auttaa ymmärtämään asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta yrityksestä, tätä käytetään erityisesti B2B-yrityksissä. Tässä tasossa keskitytään vain asiakassuhteeseen, eikä kysytä ostopolkuun tai kohtaamisiin liittyviä asioita. Asiakkaan ostopolun mittaamisen on tarkoitus antaa yritykselle tietoa, kuinka se on onnistunut koko ostopolulla, esimerkiksi verkkokaupassa tai myymälässä. Tarkoituksena on tunnistaa ostopolulta kehitettävät kohdat tai erityiset onnistumisen paikat. Avainkohtaamisten mittaaminen keskittyy juuri niihin

kohtaamisiin, jotka ovat asiakkaiden odotusten ylittämisen kannalta kriittisiä. Tämä on resurssien kannalta järkevää, koska aina ei ole mahdollista perehtyä kaikkiin kohtaamisiin. Näistä mittaamisen tasoista yrityksen tulisi suunnitella merkityksellistä tietoa tarjoava kokonaisuus. (Korkiakoski & Löytänä 2014, viitattu 8.8.2017.)

Kuten havaittiin, johtaminen ja mittaaminen ovat tärkeitä tekijöitä asiakaskokemuksen hallinnassa ja niihin löytyy monenlaisia ohjeistuksia. Ilman johtamista ja mittaamista asiakaskokemusta onkin haasteellista kehittää. Tutustutaan seuraavaksi positiiviseen yrityskulttuuriin työpäiväkokemuksen, myönteisyyden sekä onnistumiskeskeisen johtamisen vaikutusten kautta. Näillä tekijöillä on tärkeä rooli positiivisessa asiakaskokemuksessa.

### **Positiivinen yrityskulttuuri**

Asiakaskokemuksen yhteydessä puhutaan myös **työpäiväkokemuksesta**. Hyppänen kertoo työpäiväkokemuksella tarkoitettavan työntekijän tunnetta siitä, miltä työpäivä tuntuu. Se kattaa enemmän kuin pelkkä henkilöstötyytyväisyys ja vaikuttaa monenlaisiin onnistumisiin työssä. (Hyppänen 2017, viitattu 11.9.2017.) Fischer ja Vainio puhuvat teoksessaan **työyhteisökokemuksesta**, jonka ajatuksena on vuorovaikutussuhteiden, johtamisen sekä sitoutumisen vaikutukset asiakaskokemukseen. Yksilöiden kokiessa työniloa, välittyy positiivinen energia kollegoille sekä asiakkaille ja yksilöt voivat hyvin. Positiivinen ilmapiiri välittyy kaikissa, niin fyysisissä kuin virtuaalisissa, kohtaamisissa. (Fischer & Vainio 2014, viitattu 6.10.2017.)

Työpäiväkokemuksella on Hyppäsen mukaan alkuperäiset juuret henkilöstön tyytyväisyysmittauksissa sekä sitoutumista mittaavissa kyselyissä. Työpäiväkokemukseen vaikuttavat niin henkilökohtaiset, työstä, johtamisesta, työyhteisöstä kuin ihmissuhteistakin johtuvat asiat. Sen lisäksi vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat muun muassa omat odotukset ja kokemukset. Tärkeitä osa-alueita Hyppäsen mukaan työpäiväkokemuksessa ovat myös oikeudenmukaisuus sekä kuulluksi tuleminen kokemus. Työpäiväkokemuksella on tärkeä rooli asiakaskokemuksessa, sillä ajatukset ja tunteet heijastuvat vuorovaikutustilanteisiin. Tunnetila näkyy työn laadussa ja tuottavuudessa ja sitä kautta myös numeroissa. (Hyppänen 2017, viitattu 11.9.2017.)

Kuten todettu, työpäivän sujumisella on huomattava vaikutus asiakaskokemukseen. Työyhteisön tyytyväisyys ja onnellisuus aiheuttavat positiivisen kierteen asiakaskokemukseen. **Myönteinen yrityskulttuuri** tuottaa onnellisuutta työntekijöille ja koko yhteisölle. Tämä onnellisuus taas tuottaa



tyytyväisiä asiakkaita, jotka lisäävät yrityksen tuottavuutta. Johtamisella on työssä viihtymiselle ja organisaation menestykselle ensiarvoinen rooli. Johtamiskulttuuri on ratkaisevassa asemassa; on luotava kulttuuri, joka edesauttaa yrittäjähenkisyyttä, myönteisiä tunteita sekä onnellisuutta ja tuottavuutta. (Leppänen & Rauhala 2012, 289, 297.)

**Onnistumiskeskeisessä johtamisessa** pääajatuksena on keskittyä niihin seikkoihin, jotka yksilön, tiimin tai organisaation osalta toimivat ja tuottavat jo tulosta. Näin vahvistetaan osaajien vahvuuksia heikkouksiin keskittymisen sijaan. Jatkuvalle epäonnistumisten korostamisella on passivoiva vaikutus, eikä uuden oppiminen enää ole kiinnostavaa, kun epämukavuusalueelle ei haluta mennä. Onnistumiskeskeisessä johtajuudessa annetaan tilaa myös negatiivisille tunteille ja sallitaan inhimillisyys. (Leppänen & Rauhala 2012, 298–299.)

Onnistumiskeskeisen kulttuurin rakentaminen lähtee johtajan omasta innostuksesta, joka ruokkii myönteistä tunnelmaa. Johtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu aito, kuunteleva läsnäolo, joka auttaa synnyttämään positiivisia suhteita. Läsnä oleva kommunikaatio aiheuttaa yleensä positiivista energiaa sekä auttaa ymmärtämään toisia ihmisiä, lisäksi vuorovaikutus kehittyy. Myönteinen kulttuuri organisaatiossa auttaa luomaan ilmapiirin, jossa ei ole sijaa pelon kulttuurille vaan mahdollisuuksille ja kokeilemiselle on tilaa. (Leppänen & Rauhala 2012, 302.)

### 3.2 Asiakkaiden tarpeet ja segmentointi

Asiakaskeskeisissä yrityksissä pyritään Vuoren mukaan löytämään jatkuvasti keinoja, joilla tuotteita ja palveluita voidaan kehittää erilaisten asiakassegmenttien tarpeiden mukaiseksi. Tämä työ ei ole ilmaista, mutta ennen pitkää se maksaa itsensä takaisin. Kun markkinointi tuntee asiakkaansa, onnistuu puhuttelemaan heitä oikealla tavalla ja ylittämään heidän odotuksensa, kasvaa asiakkaiden tyytyväisyys ja samalla myös yrityksen kilpailukyky. (Vuori 26.8.2015, viitattu 16.8.2017.)

**Asiakaskeskeisyys** yrityksessä on sellaista toimintaa, jossa asiakas asetetaan kirjaimellisesti toiminnan keskiöön. Lauronen kertoo, että kaikki toiminta organisaatiossa tähtää asiakkaalle tuotettavaan hyvään, tietysti strategian puitteissa. Hänen mukaansa myös itsepalvelu voi olla asiakaskeskeistä, kun toimintakonsepti ja hinta on hyvin harkittu. Olennaista asiakaskeskeisessä toiminnassa on tarpeellinen ja sopiva palvelutarjonta sekä työntekijöiden ja asiakaspalvelijoiden

oikea asenne sekä kiinnostus asiakkaan kokemukseen. Työntekijät ovat olemassa tarjotakseen parasta resurssien mukaista palvelua, jossa asiakkaasta huolehditaan eikä häntä kohdella asiattomasti. (Lauronen 2014, viitattu 14.8.2017.)

Löytänä & Kortesus muistuttavat, erilaisten asiakkaiden tarvitsevan erilaisia kokemuksia, näin ollen erilaisilla asiakasryhmillä on myös erilaisia tarpeita. Asiakkaat voivat olla esimerkiksi kuluttajia, yritysasiakkaita, sisäisiä asiakkaita, kansalaisia tai potilas-asiakkaita. Fysioterapia-alalla potilas-asiakas on tyypillinen asiakas, liikuntakeskuksessa sen sijaan kuluttajat ovat pääryhmänä. Näiden erilaisten asiakasryhmien tarpeita on tärkeää ymmärtää, koska niillä on kaikilla omanlaiset erityispiirteensä. Myös asiakasryhmien sisällä on erityyppisiä asiakassegmenttejä. Asiakkaiden tarpeita ymmärtämällä on mahdollista luoda erilaistettuja kokemuksia. Avain näihin erilaisiin asiakaskokemuksiin on Löytänen & Kortesuo mukaan segmentointi. (Löytänä & Kortesus 2011, 122, 128–129.)

Fysioterapia-alalla potilas-asiakaskokemusten luonnissa on tärkeää huomioida, että itse hoitoprosessi on merkittävä tekijä potilastyytyväisyydelle. Jokainen kokemusprosessi on erilainen ja potilaan lähtökohdista suunniteltu. Myös potilaan läheiset ovat osa asiakkuutta, joten heidät on otettava huomioon prosessissa. Hoitoalalla on tärkeää muistaa, että ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, joten emotionaalinen osuus kokemusten luonnissa on olennaista myös fyysisen terveyden saavuttamiseksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 128.)

Liikuntakeskuksen asiakkaat ovat pääasiassa kuluttaja-asiakkaita, jotka tekevät ostopäätöksensä itsenäisesti ja hankkivat palveluita omaan käyttöönsä. Kuluttaja-asiakkaat kuitenkin tyypillisesti kysyvät ostopäätöksen tueksi neuvoja ja vinkkejä muilta kuluttajilta. He odottavat yrityksen luomalta asiakaskokemukselta tarpeisiin vastaamista, kokemuksen personointia, helppoa saatavuutta sekä helppoa kommunikaatiota. Palvelun pitäisi vedota kuluttajaan myös tunnetasolla, olla ajankohtainen hänelle ja ylittää odotuksia tarjoten joskus jopa yllätyksiä. (Löytänä & Kortesus 2011, 122.)

**Segmentointi** tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelyä keskenään samankaltaisiin, mutta toisistaan selvästi erottuviin ryhmiin. Rope & Pyykkö (2003, 45–46) esittävät teoksessaan kaksi erilaista tapaa: markkinaperusteisen ja tuoteperusteisen etenemismallin. Markkinaperusteisessa etenemismallissa markkinoilta haetaan sopivia ryhmittelytekijöitä, jonka perusteella markkinat pilkotaan, näistä kootaan toimivia kohderyhmiä, joista taas valitaan yritykselle otollisimmat. Kullekin

lohkolle määritellään segmenttiperusteinen toimintamalli ja toteutetaan tarjonta sekä markkinointi segmentin mukaan. Tuoteperusteisessa etenemismallissa taas lähdetään liikkeelle tuotteesta, miettien mihin käyttötilanteisiin tuotetta voitaisiin käyttää. Kartoitetaan argumentteja ja selvitetään millaisia kuhunkin käyttöperustaan kuuluvat ihmiset ovat. Lopuksi tehdään valinta yritykselle merkittävimmistä segmenteistä ja toteutetaan segmenttiperusteinen tarjontamarkkinointi. (Rope & Pyykkö 2003, 45–46.)

Ropen ja Pyykön markkina- ja tuoteperusteisen mallin lisäksi segmentointia voidaan tehdä lukuisilla eri tavoilla, Löytänän & Kortesuon mukaan sen pitäisi kuitenkin olla niin helppoa, että kuka tahansa työntekijä yrityksessä ymmärtää perusteet. Löytänä & Kortesus (2011, 129–134) kertovat teoksessaan asiakaskohtaiseen kannattavuuteen ja lifestyle-ajatteluun perustuvista segmentointimalleista.

Lifestyle-ajattelumallissa asiakkaat erotellaan heidän elämäntyyliinsä, arvojensa, tilanteensa, persoonansa tai mielipiteidensä mukaan. Luodakseen personoituja kokemuksia, täytyy asiakkaat tuntea paremmin ja tietää heidän elämäntyylistään. Asiakaskohtaisen kannattavuuden mallissa asiakkaat ryhmitellään neljään segmenttiin kannattavuutensa ja sen perusteella, kuinka paljon huomiota he vaativat. Ryhmiä ovat *tuloksentuojat*, *väärinymmärretyt*, *kadotetut* sekä *kandidaatit*. Näistä tuloksentuojat ovat yrityksen ”aarteita”, jotka vievät vähän resursseja, mutta tuovat paljon liikevaihtoa. Heidän odotuksensa pitäisi pyrkiä ylittämään. Myös väärinymmärretyt tuovat hyvin tulosta, mutta ovat melko passiivisia. Kadotetut ovat passiivisia ja kannattamattomia, kandidaatit sen sijaan ovat aktiivisia, mutta ei-kannattavia. Kun asiakassegmentit on selvitetty, on seuraava toimenpide luoda prosessit, joilla asiakaskokemus voidaan luoda kunkin segmentin tavoitteiden mukaiseksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 130–131.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun tulevaisuus

Asiakaskokemuksen kerrotaan Forresterin asiakaspalvelututkimuksessa olevan tärkein asia, johon yritykset panostavat vuonna 2017. Jopa 72% yrityksistä kertoo pitävänsä sitä korkeimmalla sijalla tärkeysjärjestyksessä. Tutkimus osoittaa, että vastatakseen asiakkaiden muuttuviin odotuksiin on yritysten rakennettava joustavaa teknologiaa, jolla on kykyä tuottaa arvoa asiakkaalle kehittyneen data-analytiikan ja tekoälyn kautta. (Forrester Research 2017, viitattu 7.8.2017.)

Kuten Forresterin, myös Walkerin Customers 2020 -tutkimus osoittaa asiakaskokemuksen olevan liike-elämässä merkittävä tekijä. Tulevaisuuden asiakkailta on tutkimuksen mukaan entistä enemmän tietoa sekä vaikutusvaltaa saamaansa kokemukseen. Asiakkaat odottavat yritysten tietävän heidän tarpeitaan ja personoivan kokemusta, yrityksiltä odotetaan proaktiivisuutta nykyisten ja tulevaisuuden tarpeiden suhteen. Tulevaisuuden asiakaskokemuksen odotukset pohjautuvat jo pidempään vallalla olleeseen muutokseen; digitalisaatio, innovaatiot sekä asiakkaan valtuuttaminen vaikuttavat kaikki asiakkaan odotuksiin. (Walker 2013, viitattu 1.10.2017.)

Customers 2020 -tutkimuksessa (2013) kysyttiin B2B -yritysten asiantuntijoilta, kuinka tärkeitä seuraavat elementit: kokemus, tuote ja hinta, ovat tämän päivän ja vuoden 2020 liiketoiminnan strategialle. Vastauksista kävi selkeästi ilmi kokemuksen olevan tulevaisuudessa entistä tärkeimmässä roolissa, sen sijaan tuotteen erilaistaminen ja hinta tulevat vähemmän tärkeiksi, kuten kuviosta 7 havaitaan. Tutkimus on toteutettu lokakuussa 2012 ja julkaistu vuonna 2013. (Walker 2013, viitattu 1.10.2017.)

### HOW IMPORTANT ARE THE FOLLOWING TO YOUR BUSINESS STRATEGY – TODAY AND IN 2020? AVERAGE OUT OF 100 POINTS



KUVIO 7. Strategian tärkeimmät elementit 2012 ja 2020 (Walker 2013, viitattu 1.10.2017)

Forresterin ja Walkerin tutkimuksissa kävi ilmi, kuinka asiakaskokemus on tulevaisuuden liike-elämässä entistä tärkeämmässä roolissa. Kokemuksen erilaistaminen ja entistä parempi asiakkaan tarpeisiin vastaaminen nousivat molemmissa esille. Kuten havaittiin, myös teknologialla on roolinsa tulevaisuuden asiakaskokemuksessa. Myös asiakaskokemuksen asiantuntija Hyken (2017) tuo

artikkelissaan esille personoinnin ja teknologian. Hyken on koonnut listauksen vuoden 2017 tärkeimmistä asiakaspalvelun ja -kokemuksen suuntauksista. Hänen mukaansa asiakaspalvelu yleensä ottaen on kehittymässä paremmaksi. Parhaat yritykset asettavat rimaa korkeammalle luoden korkeampia odotuksia, näitä uusia benchmarkeja muut yritykset sitten tavoittelevat ja seuraavat perässä. Laatu ja hyvä asiakaspalvelu auttavat myös hintakilpailussa, sillä hyvät kokemukset voivat tehdä hinnasta vähemmän olennaisen tekijän. (Hyken, S. 7.1.2017, viitattu 7.8.2017.)

Personoinnilla voidaan luoda parempia asiakaskokemuksia ja tässä tukena on asiakasdata, asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin vastaamisessa teknologia on tärkeänä apuna. Hyken kertoo Customer Successin eli asiakkaan menestyksen olevan suosiota keräävä aihe. Tietyt tuotteet ja palvelut ovat sellaisia, jotka tarvitsevat enemmän tukea kuin muut. Customer Success -ohjelmien tarkoituksena on varmistaa, että asiakas onnistuu ja menestyy hankkimiensa tuotteiden tai palvelujen käytössä. Tämän lisäksi proaktiivinen eli ennakoiva asiakaspalvelu kerää suosiota, sillä hyvin toteutettuna se luo luottamusta yrityksen toimintaan. (Hyken, S. 7.1.2017, viitattu 7.8.2017.)

Hykenin mukaan puhelinta käytetään yhä vähemmän tulevaisuudessa ja vaihtoehtoiset asiakaspalvelukanavat, kuten chat, sosiaalinen media ja itsepalvelu korvaavat puhelinkontaktia. Kokonaan puhelimen käyttö ei toki ole häviämässä, mutta uusista ja nopeista kanavista on tulossa tavallinen käytäntö. Vaihtoehtoisten kanavien lisäksi asiakkaat toivovat vastauksia yrityksiltä nopeasti. Tulevaisuudessa nopeasti vastaavat yritykset ovatkin niitä, jotka erottuvat ja menestyvät. Lisäksi tärkeä asiakaskokemuksen menestystekijä on se, kuinka helppoa ja mukavaa yrityksen kanssa on asioida. Mikäli yritys haluaa menestyä, täytyy oivaltaa kuinka voisi olla kilpailijoitaan sopivampi ja mukavampi asiointikumppani. (Hyken, S. 7.1.2017, viitattu 7.8.2017.)

Edellä käsiteltyjen tutkimusten perusteella voidaan siis todeta asiakaskokemuksen olevan ratkaiseva tekijä yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa. Teknologia ja tekoäly mahdollistavat uudenlaisia kokemuksia ja personointi erilaistettujen kokemusten kautta nousee tutkimusten mukaan tärkeämpään rooliin. Asiakkaan tiedon määrä tulee kasvamaan ja se onkin yrityksessä hyödyllistä huomioida. Positiivinen asiakaskokemus ja sopivanlainen asiointikumppanuus tuovat yritykselle tutkimusten perusteella mahdollisuuksia menestyä.

## 4 TAPAUSTUTKIMUS JA PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISMENETELMINÄ

Kehittämismenetelmien valintaan vaikuttaa, millaista tietoa etsitään sekä keneltä tai mistä sitä etsitään. Empiirisessä tutkimuksessa tutkijan työssä menetelmät ovat aina keskeisessä asemassa. On tärkeää tuntea ja osata soveltaa olemassa olevia menetelmiä, sillä tutkimusongelma ja menetelmä ovat toisiinsa yhteydessä. Kaikkia tutkimusta koskevia ratkaisuja tehdessä, tulee ottaa huomioon käytettävissä oleva aika sekä muut voimavarat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 179–180.)

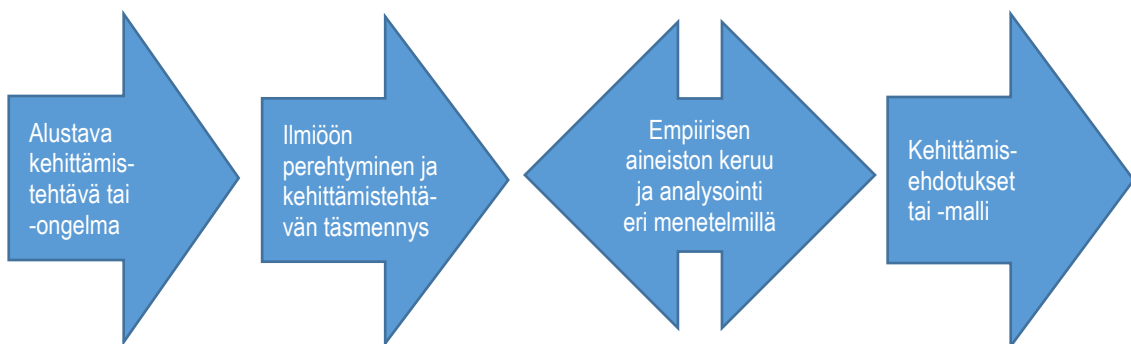
Yrittäjän tarpeet toiminnan kehittämiseksi sekä tietoperusta toimialasta, asiakasymmärryksen lisäämisestä sekä asiakaskokemuksen roolista liiketoiminnan menestystekijänä ovat olleet ohjaamassa kehittämismenetelmien valintaa. Tapaustutkimus valittiin lähestymistavaksi, sillä sen avulla voidaan Ojasalon ym. (2015, 52) mukaan tuottaa syvällistä tietoa sekä uusia kehittämisehdotuksia- tai ideoita, näitä yrityksissä tarvitaan yhteistyön kehittämiseksi. Toimiala on palvelupainotteinen ja siinä tärkeänä osana ovat ihmiset. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi menetelmissä päädyttiin yhteissuunnitteluun ja palvelumuotoiluun, sillä tutkimuksessa katsottiin tarpeelliseksi osallistaa asiakkaita ja henkilökuntaa kehittämiseen ja ideointiin. Tietoa haluttiin saada asiakkailta tietyiltä markkinoilta, joten käyttökelpoisiksi vaihtoehdoiksi nähtiin sellaiset menetelmät, joiden avulla asiakkaiden kanssa päästään keskustelemaan ja heidät saadaan mukaan kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla on mahdollista hankkia tällaista syvällistä asiakasymmärrystä sekä luoda helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia käyttäjille (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71–73).

### 4.1 Tapaustutkimus

Kehittämistehtävässä **lähestymistapana** käytettiin **tapaustutkimusta – case studya** sekä **palvelumuotoilua**. Tapaustutkimusta voidaan hyödyntää lähestymistapana tutkimuksissa, joissa tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tietoa tapaustutkimuksessa tuotetaan nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tutkittavasta tapauksesta on luonteenomaista

tapaustutkimukselle; tärkeämpää on saada suppeasta kohteesta paljon, kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksessa keskitytään siihen, kuinka jokin on mahdollista tai miten jokin tapahtuu, ei niinkään siihen, miten yleistä jokin asia on. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–54.)

Tapaustutkimuksessa on normaalia, että kehittämistehtävää pitää muuttaa tai muokata empiirisen tiedon karttuessa, kuten alla olevassa kuviossa havainnollistetaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.)



*KUVIO 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54)*

Tapaustutkimuksessa on Ojasalon ym. mukaan mahdollista käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Aineistot tapaustutkimukseen kerätään usein luonnollisissa tilanteissa, esimerkiksi havainnoimalla tilanteita tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. Eri tyyppisiä haastatteluja käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa, sillä tutkimus liittyy tavallisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen erilaisissa tilanteissa. Ojasalo kertoo myös benchmarkingin soveltuvan menetelmäksi tapaustutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

Tapaustutkimus näkyy tässä kehittämismenetelmässä menetelmissä ja aineiston keruussa; työpajan avulla kerättiin tietoa asiakkaiden tarpeista ja ajatuksista yritystä kohtaan. Tapaustutkimuksen vaiheisiin kuuluu kehittämistehtävän tarkentaminen työn edetessä. Niin myös tässä tutkimuksessa jouduttiin tekemään. Tutkimuskysymyksiä tarkennettiin tiedon ja ymmärryksen karttuessa samoin tietoperustaan kirjoitettavia teemoja. Benchmarking on myös osa kehittämistehtävän menetelmiä, parhaita käytäntöjä valituista teemoista koottiin yritysten internet-sivustoilta. Benchmarkingin teemoja tarkennettiin ja muokattiin työpajasta saadun asiakastiedon avulla. Työpajasta saatiin tietoa asiakkaiden tarpeista ja sitä informaatiota hyödynnettiin

benchmarking-kohteita valittaessa. Tutustutaan benchmarking-menetelmään vielä tarkemmin kappaleessa 5.3 kehittämistyön toteuttamisen yhteydessä.

## 4.2 Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu

Yhteissuunnittelu, muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu ovat kehittämistehtävässä keskeisessä roolissa asiakasymmärryksen lisäämisessä ja asiakastiedon hankinnassa. Tutustutaan seuraavaksi näihin asiakaslähtöisiin menetelmiin sekä palvelumuotoilun prosessiin, vaiheisiin ja periaatteisiin. Lisäksi tarkastellaan, miksi yhteissuunnittelu on yritykselle hyödyllistä.

Yhteissuunnittelu eli co-design palveluiden ideoinnin menetelmänä on toimintaa, joka yhdistää nykyiset ja tulevat asiakkaat sekä eri alojen asiantuntijoita suunnitteluprosessin eri vaiheissa. Yhteissuunnittelulle tyypillistä on, että sitä toteutetaan erilaisten luovien tekniikoiden avulla, tavoitteena inspiroida suunnittelua sekä tuottaa yhteistyössä tietoa ja ratkaisuja. Monimutkaisten palveluprosessien ja -verkostojen suunnittelussa hyödynnetään erilaisia muotoilun menetelmiä. Suunnittelukohteet eli palvelut ja tuotteet ovat usein hyvin erilaisia ja asettavat monenlaisia vaatimuksia menetelmille ja lopputulokselle, joten yleisiä periaatteita suunnittelulle on melkein mahdotonta määrittellä. Keskeisinä teemoina kuitenkin pidetään eri alojen yhteistyötä sekä palvelujen loppukäyttäjän roolia suunnittelun innoittajana ja suunnan näyttäjänä. (Miettinen 2011, 77.)

Yhteissuunnittelun historia pohjautuu osallistavien suunnittelutekniikoiden kehittymiseen 1970-luvulla. Se on alun perin kehitetty Skandinaviassa ja edustaa perustavanlaatuaista muutosta perinteisessä suunnittelija-asiakas suhteessa. Yhteissuunnittelu tekee mahdolliseksi sen, että laaja joukko ihmisiä tuo luovuutensa ongelmien ratkaisuun, käyttäjät tulevatkin tässä suunnitteluprosessissa oman alansa asiantuntijoiksi. (Chisholm 2017, viitattu 21.8.2017.)

Yhteissuunnittelutapahtuma koostuu yleensä seuraavista vaiheista: tilaisuuden ja sen tavoitteiden esittely, lämmittely, yhteissuunnittelu, ryhmien esitykset ja loppukeskustelu. Lämmittelyllä on tarkoitus auttaa osallistujia virittäytymään teemaan sekä esittäytyä lyhyesti aiheeseen liittyvällä menetelmällä. Varsinaisessa suunnittelutehtävässä on esimerkiksi kiinnostavien teemojen etsimistä. Suunnittelullista ja käyttäjälähtöistä ajattelua tuetaan erilaisilla visuaalisilla virikkeillä, joita voivat olla esimerkiksi valokuvat, videot tai haastatteluista poimitut lainaukset. Näiden



tavoitteena on nostaa uudenlaisia näkökulmia sekä muistoja ja mielipiteitä aiheeseen liittyen. Suunnittelutapahtuman lopuksi on hyvä varata aikaa ryhmätyön tulosten läpikäynnille. Tärkeää on kuitenkin havaita, että suunnittelulle olennaiset asiat tulevat yleensä ilmi ryhmätöiden aikana keskusteluissa. Tästä syystä dokumentointi esimerkiksi nauhoittamalla on hyödyllistä. (Miettinen 2011, 81–82.)

**Muotoiluajattelun - Design Thinkingin** -konsepti on kehittynyt hitaasti viime vuosikymmenen aikana, kertoo Martin (2009, 62) teoksessaan. Hänen mukaansa, yksi yleinen määritelmä muotoiluajattelulle on, että ajatellaan, kuten muotoilija ajattelee, mutta määritelmänä tämä on laava. Brown on määritellyt muotoiluajattelun ihmiskeskeiseksi lähestymistavaksi, joka käyttää muotoilun menetelmiä yhdistääkseen ihmisten tarpeita, teknologian mahdollisuuksia sekä yrityksen menestymisen vaatimuksia. Ajattelemalle, kuin muotoilija, voi yritys muuttaa tapaansa suunnitella palveluita, tuotteita, prosesseja ja strategiaa. Muotoiluajattelun prosessi voidaan nähdä järjestyksellisten portaiden sijaan käytäntönä, jossa teemat - inspiraatio, ideointi, toteutus - ovat toisiinsa nähden limittäin ja vuorottelevat. Inspiraatiolla tarkoitetaan prosessissa ongelmaa, joka motivoi etsimään ratkaisuja. Ideoinnilla tarkoitetaan ideoiden luomista, kehittämistä ja testaamista, ja toteutus on se vaihe, joka vie projektin ihmisten elämään. (Brown 2017, viitattu 22.10.2017.)

Muotoiluajattelu on palvelumuotoilun työkalu ja tapa ajatella. Palvelumuotoilussa yhdistetään muotoiluajattelu sekä muotoilumenetelmät palveluiden kehittämiseksi. Iteratiivinen lähestymistapa ideoiden prototypoinnista ja testauksesta kuuluu myös palvelumuotoilun lähestymistapoihin. (Maijala 2016, viitattu 22.10.2017.)

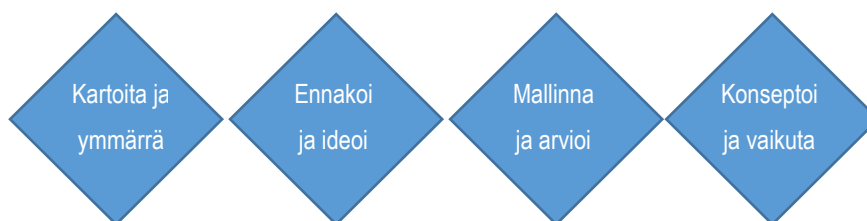
Kehittämistehtävässä lähestymistapana ovat tapaustutkimus sekä **palvelumuotoilu – service design**. Palvelumuotoilun tavoitteena on Ojasalon ym. mukaan luoda helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia käyttäjille. Yrityksen näkökulmasta taas tavoitteena ovat vaikuttavat, tehokkaat, kannattavat sekä erottuvat palvelukonseptit. Olennaista ovat käyttäjäkeskeisyys sekä eri osapuolten osallistaminen kehittämistyöhön monipuolisilla menetelmillä. Palvelumuotoilun avulla yrityksen toimintaan saadaan palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa, ketteryyttä sekä syvällistä asiakasymmärrystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71–73.)

**Palvelumuotoilulle** ei ole vielä selkeää määritelmää, mutta Stickdornin (2016, 34) mukaan siinä voidaan nähdä **viisi luonnehtivaa peruseriaatetta**:

1. Käyttäjälähtöisyys
2. Yhteiskehittäminen
3. Peräkkäisyys
4. Todistettavuus
5. Kokonaisvaltaisuus

Stickdornin periaatteiden mukaan, palvelumuotoilu on käyttäjälähtöistä ja palvelut pitäisi kokea asiakkaiden silmin. Asiakkailta on erilaisia tarpeita sekä ajattelutapoja, näiden ymmärtäminen ja paljastuminen ovatkin palvelumuotoilun alku. Käyttäjälähtöinen lähestymistapa keskittyy yhteiseen kieleen asiakkaan ja asiantuntijoiden välillä, myös yrityksen sisällä. Kaikki sidosryhmät pitäisi saada mukaan palvelumuotoilun prosesseihin. Käyttäjätiedon hankintaan on lukuisia keinoja ja yhteiskehittäminen ja sen fasilitointi ovatkin keskeisiä osia palvelumuotoilua. Palvelu pitäisi olla visualisoitu peräkkäisiksi toisiinsa liittyviksi prosesseiksi, tässä apuna on palvelun purkaminen kosketuspisteisiin ja vuorovaikutuksiin. Abstraktit palvelut pitäisi saada havainnollistettua fyysisillä esineillä, kuten lasku, sähköposti, esite, kyltti, tuliainen tai muut tuote. Tämä voi lisätä asiakkaiden uskollisuutta ja suositteluhalukkuutta, kun ajatus palvelukokemuksesta säilyy pidempään. Lisäksi palvelun koko ympäristö pitäisi ottaa palvelumuotoilussa huomioon. (Stickdorn 2016, 34–45.)

**Palvelumuotoilun prosessin** kuvaukseen on useita malleja, Ojasalo ym. on kuvannut prosessia alla olevan kuvion mukaisesti:



*KUVIO 8. Palvelumuotoilun prosessin vaiheita (Ojasalo ym. 2015, 74)*

Palvelumuotoilussa prosessin alkuvaiheissa korostuu syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkiminen. Tässä kehittämistehtävässä kartoitusvaihe näkyy toimialan tutkimisena lähtökohta-analyysillä, Business Model Canvasin luomisena yrittäjän kanssa, trendien selvittämisenä, yrittäjän haastatteluina sekä asiakasymmärryksen perehtymisenä.

Toisessa eli ”Ennakoi ja ideoi” -vaiheessa korostuvat tyypillisesti luovuus ja yhteisöllisyys. Tässä osallistavassa vaiheessa ihmisiä haastetaan pohtimaan nykyhetkeä ja ideoimaan tulevaisuuden vaihtoehtoja eri menetelmin. Tukena kulkee ensimmäisessä vaiheessa hankittu ymmärrys asiakas- ja toimintaympäristöstä. (Ojasalo ym. 2015, 74–75.) Kehittämistehtävässä tämä vaihe toteutetaan työpajan, profiilikorttien sekä benchmarkingin menetelmin. Tavoitteena lisätä asiakas- ja toimialaymmärrystä.

Palvelumuotoilussa ideointivaiheen jälkeen seuraa yleensä palvelujen nopea mallinnus sekä testaus. Tässä vaiheessa palvelua tuodaan konkreettisemmaksi visualisoimalla sitä erilaisin tavoin, kuten prototyypein tai luomalla konkreettisia tilanteita. Tarkoituksena on selvittää, ollaanko luomassa toimivaa ja haluttavaa palvelua. Viimeisessä vaiheessa ”Konseptoi ja vaikuta”, tehdään palvelun lopullinen konseptointi. (Ojasalo ym. 2015, 76.) Tässä kehittämistehtävässä mallinnus tapahtuu kokoamalla työpajassa esille tulleita ideoita uusista palveluista ja yhteistyöstä keräten merkittävimmät havainnot yhteen. Varsinaiset visualisoinnit ja prototypointi on rajattu tehtävän ulkopuolelle ja jätetty yrittäjälle pohdittavaksi palveluiden varsinaisen luomisen yhteyteen. Kehittämistehtävässä keskitytään palvelumuotoiluprosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen, eli konseptointi on rajattu myös työn ulkopuolelle.

Palvelumuotoilussa palveluita halutaan Miettisen mukaan kehittää kaupallisesti hyödyntäen muotoilun menetelmiä. Palvelun käyttäjän tarpeet ja palveluntarjoajan liiketaloudelliset tavoitteet ovat suunnittelussa keskiössä. Palvelumuotoilun antama lisäarvo palveluiden kehittämisessä näkyy muun muassa palvelutarpeiden ennakoitumahdollisuuksina, tiedostamattomien tarpeiden esilletuomisena sekä käyttäjäkokemuksen paranemisena. Palvelumuotoilussa asiakkaat ovat mukana prosessissa, mikä tuo monialaisuutta. Ideoiden testaaminen ja mallintaminen ovat palvelumuotoiluprosessissa myös mahdollisia. (Miettinen 2009, viitattu 14.8.2017.)

Tuulaniemi huomauttaa, olennaista palvelujen suunnittelussa olevan suunnitella juuri heille, jotka tulevat palvelua käyttämään. Näin minimoidaan myös epäonnistumisen riski, sillä suunnittelussa on käytetty asiakkaiden todellisia tarpeita. Muotoilun pyrkimyksenä on olla ennakoivaa, tämä vaatii tunnistamaan asiakkaan piilevätkin tarpeet. (Tuulaniemi 2011, 72.)

Palvelujen kehittäminen on monimutkainen tapahtuma ja palvelumuotoilussa pyritään löytämään myös ihmisiltä itseltään piilossa olevat tarpeet ja toiveet, kertoo Ahonen teoksessaan. Erilaisia työkaluja apuna käyttäen tarkoituksena on selvittää pinnan alla olevat ydintarpeet ja vastata niihin.

Iteratiivisen kehittämisen hyöty toimivien palveluiden kehittämisessä on tärkeää huomioida. Tämän lisäksi palvelumuotoiluun kuuluvat systemaattinen prosessi ja avoin toimintakulttuuri, jotka vähentävät virheiden mahdollisuutta. (Ahonen 2017, 51–52.)

Sosiaali- ja terveysalalla, missä FysioLaiffikin toimii, on Ahosen mukaan tärkeää huomioida asiakkaan oikeus vaikuttaa omiin palveluihinsa. Palvelumuotoilun keinoin asiakkaan ääni saadaan kuuluviin ja hän saa olla mukana kehittämässä palveluitaan, mallissa useat palveluiden osapuolet pääsevät vaikuttamaan niiden ideointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämä tuottaa monipuolisia näkökulmia sekä innovatiivisia ratkaisuja, joiden onnistumismahdollisuudet ovat entistä paremmat. (Ahonen 2017, 52–53.)

Palvelumuotoiluun on tarjolla lukuisia menetelmiä. Tärkeää menetelmien valitsemisessa on löytää projektille sopiva yhtälö, joka auttaa konseptoinnissa, kehittämisessä ja prototypoinnissa osana jatkuvan kehittämisen iteratiivista prosessia. (Van Dijk, Raijmakers & Kelly 2016, 148.) Tässä kehittämistehtävässä palvelumuotoilun työkaluista käytössä on yhteissuunnittelu, työpajatyöskentely, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, ideapuu, Card Mapping sekä asiakasprofiilit. Käytetyt menetelmät on kuvattu tarkemmin kehittämistyön toteuttamisen yhteydessä luvussa 5.

Palvelumuotoiluun kuuluu **iteratiivinen** kehittämisen malli, jossa ongelman tunnistaminen ja tekeminen vuorottelevat. Tarkoituksena on parannella ja kehittää ratkaisua ja vastausta jatkuvasti, niin kauan, että ollaan tyytyväisiä lopputulemaan. Tämän jälkeen voidaan siirtyä eteenpäin kehittämisprosessissa. Iteratiivinen prosessi auttaa luomaan loppuun saakka ajateltuja palveluita, sekä tuomaan mukaan yhtä aikaa systemaattisuutta ja luovuutta. Jatkovaa parantamista ja testausta kutsutaan siis iteratiivisuudeksi. (Ahonen 2017, 55–56.)

**Asiakaslähtöisyys** on Millerin mukaan palvelumuotoilussa ja asiakaskokemuksen kehittämisessä avainasemassa. Asiakaslähtöisyyden ajatus kiteytyy siihen, että asiakas asetetaan kaikessa toiminnassa keskiöön, tämä siirtää yrityksen fokuksen tuotteesta asiakkaaseen. Asiakaslähtöisyys vaatii syvää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Asiakaslähtöisyyttä voi tuoda yritykseen monenlaisilla keinoilla, esimerkiksi rekrytoimalla asenteeltaan asiakasystävällisiä henkilöitä ja kohtelemalla ihmisiä hyvin. Mikään koulutus ei ole yhtä tehokas kuin sen vaikutus, miltä työskentely työntekijöistä työpaikalla tuntuu. (Miller 2016, viitattu 23.8.2017.)

Palveluiden käyttäjäkeskeisissä kehittämisprosesseissa on tunnistettavissa **kaksi pääsyötä** yhteissuunnittelulle: tiedon jalkauttaminen suunnittelun osaksi sekä käyttäjien kohtaaminen tiedon ja inspiraation lisäämiseksi. Käyttäjien tapaaminen on usein inspiroiva tilanne ja siitä saadaan uutta tietoa sekä ajatuksia, jotka auttavat kohdentamaan ja ohjaamaan suunnittelun fokusta. (Miettinen 2011, 82–83.) Brown (2009, viitattu 22.10.2017) uskookin, että tulevaisuuden innovaatiokehityksessä avaintekijänä on osallistuminen, oli kyseessä sitten terveydenhuolto, talous tai jokin muu osa-alue.

Yhteissuunnittelulla nähdään olevan **merkittäviä hyötyjä** liiketoimintaan parempien ja aidompien ideoiden muodostamisessa sekä lisääntyneessä asiakasymmärryksessä ja tarpeiden havaitsemisessa. Parempi asiakasymmärrys taas tuottaa korkeampilaatuisia ja erilaistettuja palveluita tai tuotteita. Yhteissuunnittelu vaikuttaa positiivisesti yhteistyöhön eri ihmisten ja organisaation yksiköiden välillä. Pitkällä tähtäimellä eduiksi nähdään parempi asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus, joka havaitaan lisäksi parempana asiakassuhteena. Organisaatiossa nähdään etuina lisääntynyt innostus ja tuki innovaatioita ja muutoksia kohtaan. (Chisholm 2017, viitattu 21.8.2017.) Näistä syistä yhteissuunnittelu onkin oiva keino tulevien palveluiden kehittämisen avuksi.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistehtävän toteuttaminen on jaettu kolmeen osa-alueeseen: asiakasprofiileihin, työpajaan sekä toimialan benchmarkingiin. Kehittämistyössä käytetään tapaustutkimusta sekä palvelumuotoilun menetelmiä, jotka ovat osallistavia ja asiakaskeskeisiä. Asiakkaita sekä yritysten henkilöstöä kutsutaan mukaan kehittämiseen työpajaosiossa. Benchmarkingissa on valittu toimialaa tarkasteleva näkökulma ja parhaita käytäntöjä haetaan palveluista, asiakaslähtöisyydestä sekä Customer Succesista eli asiakkaiden menestystarinoista.

Työpajan tavoitteena on uusien palveluideoiden lisäksi asiakasymmärryksen kartuttaminen. Työpajan tueksi luodaan liikuntakeskuksen asiakkaista asiakasprofiileita, joita tässä kehittämistehtävässä kutsutaan myös liikkujapersooniksi. Tämän tavoitteena on antaa yritykselle käsitystä asiakkaiden arvoista, tavoitteista, päämääristä sekä persoonallisuuksista. Liikkujapersoonat hahmotellaan ennakkoon, mutta työpajasta poimitaan vielä mahdollisesti täydentäviä ajatuksia niihin.

Benchmarkingissa on tavoitteena selvittää parhaita käytäntöjä siitä, millaisia kehonhuolto- tai valmennuspalveluita fysioterapia- tai liikunta-alan yrityksissä on tarjolla. Kehittämistehtävän työpaja-tapahtumassa hankitaan yritykselle markkinatietoa asiakkaiden kaipaamista palveluista, benchmarkingissa taas tutkitaan muiden alan yritysten palvelutarjontaa ja niiden esittämistapaa. Palvelujen vertailun perusteella luodaan johtopäätöksiä toimivista palvelumalleista. Toinen näkökulma parhaiden käytäntöjen selvittämiseksi on Customer Succesin eli asiakkaan menestymisen näkyminen yrityksen sivuilla. Tämä voi näkyä esimerkiksi asiakastarinaina tai muuten teeman esille tuomisena yrityksen viestinnässä. Perehdytään myös siihen, millainen on hyvä tarina ja kuinka asiakaslähtöisyys yritysten esimerkeissä tulee esille.

### 5.1 Asiakasprofiilit

Asiakastiedon kiteyttämisessä ja esittämisessä keskeinen työväline on asiakasprofiilien luonti, kertoo Tuulaniemi teoksessaan. Asiakasprofiili kuvaa tiettyä tutkimusryhmästä esille nousutta ryhmää tai heimoa ja siinä kiteytetään tutkimuksessa havaitut toimintamallit sekä toiminnan motiivit. Tärkeää on havaita suuremman ryhmän toteuttama toimintamalli, jonka perustalle voidaan

suunnitella ja rakentaa uusia ratkaisuja ja palveluita. Käyttäytymisprofiileja sekä niiden takana olevia arvostuksia, tavoitteita ja merkityksiä ymmärtämällä suunnittelijat voivat luoda asiakaskokemuksia, jotka vastaavat asiakkaiden piileviin tarpeisiin, puhuttelevat ja luovat uskollisuutta sekä muuttavat asiakaskäyttäytymistä liiketoiminnan tavoitteiden ja mittarien kannalta positiiviseen suuntaan. Asiakkaiden arvonmuodostuksen ymmärtäminen onkin avain erinomaisten asiakaskokemusten tuottamiselle. (Tuulaniemi 2011, 154–155.)

Asiakkaiden arjen ymmärtäminen on palvelujen kehittämisessä olennaista. Asiakasprofiileihin tietyn heimon kuvaukseksi kerätään asiakastutkimuksissa saatu tieto ja löydökset asiakkaan käyttäytymismallista, toiminnan motiiveista, hallitsevista arvoista sekä toimintaa ohjaavista peloista ja esteistä. Profiilit ovat hyödyllisiä yritykselle, koska ne kertovat asiakkaiden arvon muodostuksesta ja ne ohjaavat konkreettisesti suunnittelua sekä auttavat ymmärtämään, kenelle palveluita kehitetään ja miksi. (Tuulaniemi 2011, 155–156.)

Profiilien ja persoonien luonnissa apuna ovat kysymykset, kuten ikä, sukupuoli, käyttäytyminen, asenteet, taidot, päämäärät ja persoonallisuus. Kaikille persoonille on tarpeen luoda vastaukset samoihin kysymyksiin vertailun helpottamiseksi, näin säilytetään myös johdonmukaisuus. Profiilit auttavat suunnittelijaa kuvitellun käyttäjän maailman ymmärtämisessä. Profiilityöpajassa osallistujat voivat esimerkiksi ottaa palvelujen käyttäjien roolit ja keskustelujen perusteella tyhjälle profiilipohjalle luodaan uusi käyttäjäprofiili. Työpajassa voidaan käydä keskustelua arkeen liittyen profiilikorttien rooleissa. (Käyttäjäprofiilit ja persoonat 2017, viitattu 14.8.2017.)







Tässä kehittämistehtävässä profiilikortteihin kerättiin liikkujapersoonista perustietoja ja liikunnan harrastamista kuvaavia teemoja. Jokaisesta persoonasta haluttiin saada tietoa iästä, sukupuolesta, ammatista, itsepalveluasteesta sekä tavoitteista. Lisäksi haluttiin tietää, kuinka persoona suhtautuu lisäpalveluihin ja millaisia esteitä hänellä on liikunnan harrastamiselle, näin päästään selville myös persoonan muusta tekemisestä. Näiden ohella myös ilonaiheita liikuntakeskuskäynnistä sekä persoonan kuvausta pidettiin tarpeellisena tietona.

Osa kysymyksistä on avoimia ja osa valittavissa olevia (kuvio 9). Lisäpalveluiden kiinnostavuudessa on tarkoitus merkitä puntin kuva siihen kohtaan, kuinka suuri kiinnostus lisäpalveluita kohtaan on; vasemmalla ei kiinnosta ollenkaan, oikealla kiinnostus on suuri. Itsepalveluaste esitetään monivalintamenetelmällä, kuvioden avulla; siinä on valittavissa itsepalvelija, neuvon hakija ja neuvoja.

**Profiilikortti** vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Kuva & nimi
- Minkä ikäinen liikkuja on?
- Sukupuoli?
- Ammatti?
- Millaiset tavoitteet liikkujalla on?
- Miten hän suhtautuu lisäpalveluihin ja itsepalveluun?
- Millaisia esteitä hänellä on liikunnan harrastamiselle?
- Mistä hän tulee iloiseksi käydessään liikuntakeskuksessa?

Kehittämistehtävää ja työpajaa varten laaditaan kolme profiilikorttia liikkujapersoonista. Seuraavassa kuviossa tyhjä profiilikorttipohja havainnollistamaan liikkujapersoonan profiilikorttia.

<p>Kuva</p>           <p>Ikä: _____</p>	<p>Nimi:</p>
	<p>Ammatti:</p>
	<p>Tavoitteet harjoittelulle:</p>
<p>Lisäpalvelut:</p> <p> Ei käytä      Käyttää</p> <p> _____</p> <p>Ei kiinnostaa      Kiinnostaa</p>	<p>Itsepalveluaste:</p> <p>  </p> <p>Itsepalvelija      Neuvonhakija      Neuvoja</p>
<p>Persoonan kuvaus: (kiinnostukset, perhetilanne, luonne)</p>	<p>Esteet harjoittelulle: (muu toiminta, joka haittaa harjoittelua)</p>
	<p>Mistä tulee iloiseksi käyttäessä palvelua? (Mikä motivoi?)</p>

KUVIO 9. Liikkujapersoonan profiilikorttipohja



## 5.2 Työpajan teemat ja kehittämismenetelmät

Kehittämistyön toteuttamiseen asiakasymmärrystä lisääväksi menetelmäksi valittiin yhteissuunnittelua hyödyntävä työpaja, jotta saataisiin näkemystä laajemmin sekä asiakkailta että yrityksen fysioterapeuteilta. Työpajan avulla saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja mielikuvista yritystä kohtaan. Asiakkaiden tarpeita ymmärtämällä, yritys voi paremmin kehittää tulevaisuuden palveluitaan sekä saada tukea tuleviin liiketoiminnan suunnitelmiin.

Kuten yhteissuunnittelun hyötyjä käsitellessäkin selvisi, eri ihmisten ja organisaation yksiköiden osallistaminen kehittämistyöhön luo positiivista yhteistyötä ja auttaa suhtautumaan uudistuksiin myönteisemmin. Lisäksi parempi asiakasymmärrys auttaa luomaan korkeampilaatuisia ja erilaistettuja palveluita tai tuotteita, mistä on hyötyä sekä yritykselle että sen asiakkaille. (Chisholm 2017, viitattu 21.8.2017.)

Työpajan pohtiminen, kehittäminen ja suunnittelu aloitettiin heti aiheen varmistumisen ja ensi tapaamisen aikoihin toukokuussa 2017. Yrityksillä on tarvetta kasvattaa asiakasymmärrystä ja hyvä keino saada tietoa asiakkailta heidän tarpeistaan ja kiinnostuksistaan on kysyä sitä heiltä itseltään. Työpajan suunnittelu aloitettiin pohtimalla minkälaisia asioita pitäisi selvittää ja millaisesta tiedosta yrityksille olisi kaikkein eniten hyötyä. Yrittäjällä on paljon suunnitelmia liiketoiminnan tulevaisuudelle, joten asiakasymmärrys ja markkinatieto ovat tarpeen.

Kun oltiin saatu selville, millaista tietoa työpajalta halutaan, alettiin kartoittaa menetelmiä, joilla tietoa saisi mahdollisimman syvällisesti. Palvelumuotoilun menetelmät ovat mielenkiintoisia ja asiakaslähtöinen tapa kehittää yrityksen toimintaa, joten kehittämistehtävässä päädyttiin perehtymään palvelumuotoiluun, muotoiluajatteluun ja yhteissuunnitteluun. Palvelumuotoilun menetelmiä on lukuisia ja näiden joukosta etsittiin mahdollisimman hyvin juuri tähän kehittämistehtävään sopivat mallit.

Työpajalle sovittiin aika ja paikka yrittäjän kanssa ja sinne päätettiin kutsua noin 10 henkilöä. Nämä osallistujat olivat asiakkaita sekä yrityksen työntekijöitä. Tavoitteena oli saada työpajaan mahdollisimman kattavasti erilaisia persoonia ja osallistujatyyppejä. Osallistujien valinnan teki yrittäjä itse, sillä hänellä on paremmin tietoa asiakkaista ja henkilöistä kuin itselläni kehittämistehtävän toteuttajana.

Työpajan varsinaiset valmistelut hoidettiin varmistamalla aika ja paikka sekä luomalla aikataulu työpajan etenemiselle. Lisäksi hankittiin tarvittava määrä post-it -lappuja sekä kyniä ja isompia papereita ja valmisteltiin tehtäväpohjat sekä ohjeistukset. Työpajassa oli myös pienimuotoista tarjoilua. Aikataulussa huomioitiin se, että työtä esitellään vähän ja kerrotaan syitä työpajan järjestämiselle. Lisäksi ymmärrettiin tosiasia, että palvelumuotoilun menetelmät ja työpajassa tapahtuva yhteissuunnittelu eivät välttämättä ole osallistujille ennestään tuttua. Näitä asioita selvennettiin ja kerrottiin työpajan alussa sekä sen aikana.

Työpaja keskittyi liikuntakeskuksen palveluihin. Jotta asiakkaista, heidän mielipiteistään, markkinoista sekä mahdollisesti menestyvistä palveluista, saataisiin mahdollisimman hyvin tarvittavaa tietoa, päätettiin **työpajan kantaviksi teemoiksi** ja kysymyksiksi valita seuraavat:

- Millainen liikuntakeskuksen pitäisi olla, jotta olisin asiakkaana? (Ilmapiiri, asiakaspalvelu, hinta ym.) Mikä Liikuntakeskus Laiffissa on hyvää, mikä ei?
- Miksi henkilö (liikkujapersoona) on asiakkaana, miksi ei?
- Millaisia palveluita liikuntakeskuksella voisi olla, joita käyttäisin?

**Työpaja aloitetaan** esittäytymällä ja tutustumalla muihin. Esittäytymisessä käytetään osallistavia menetelmiä ja yritetään saada tunnelma vapautumaan. Ensinnä tutustutaan pareittain. Pyydetään vieressä oleva henkilö pariksi ja keskustellaan hänen kanssaan seuraavista aiheista:

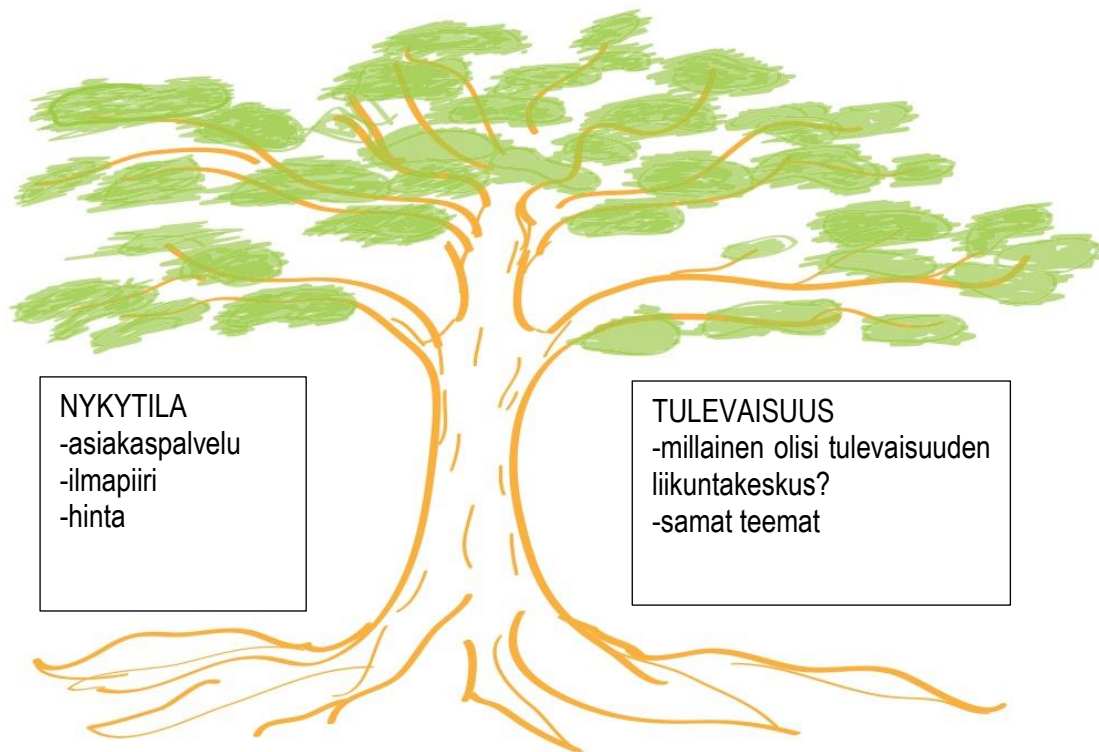
- Mieluisin harjoitusliikkeeni kuntoilussa?
- Missä haluaisin kehittyä?
- Jos olisin liikuntalaji, mikä laji olisin?

Sen jälkeen, kun parit ovat tutustuneet, noin 5-10 minuuttia, tullaan yhdeksi ryhmäksi ja esittäydytään kaikille muille työpajan jäsenille. Henkilö kertoo nimensä, roolinsa, eli onko hän asiakas vai työntekijä, sekä aikaisemmin parikeskustelussa esille nousseista teemoista yhden asian, eli esimerkiksi mieluisimman harjoitusliikkeensä kuntoilussa. Kun yhteistutustuminen on käyty läpi, jaetaan osallistujajoukko kahteen pienempään ryhmään.

**Työpajan yhteissuunnittelun menetelminä** käytettiin ideapuuta nykytilasta ja tulevaisuudesta, Value Proposition Canvas -arvolupausmallia sekä Card Mapping -tekniikkaa uusista palveluista. Tutustutaan näihin menetelmiin seuraavaksi tarkemmin.

## Ideapuu

Ideapuu -menetelmässä ajatuksena on saada osallistujat keskustelemaan ja keräämään teemoittain ajatuksia puun oksille. Ideapuuta voidaan käyttää kehitystiimin kesken löydöksiä analysoinnissa. Puusta voidaan luoda myös "unelmakartta" pohtimalla osallistujien kanssa sitä, kuinka asioiden pitäisi olla. (Miettinen 2012, viitattu 31.8.2017.) Alla kuvattuna ideapuu, jossa nykytilan ja tulevaisuuden avulla pohditaan teemoja.



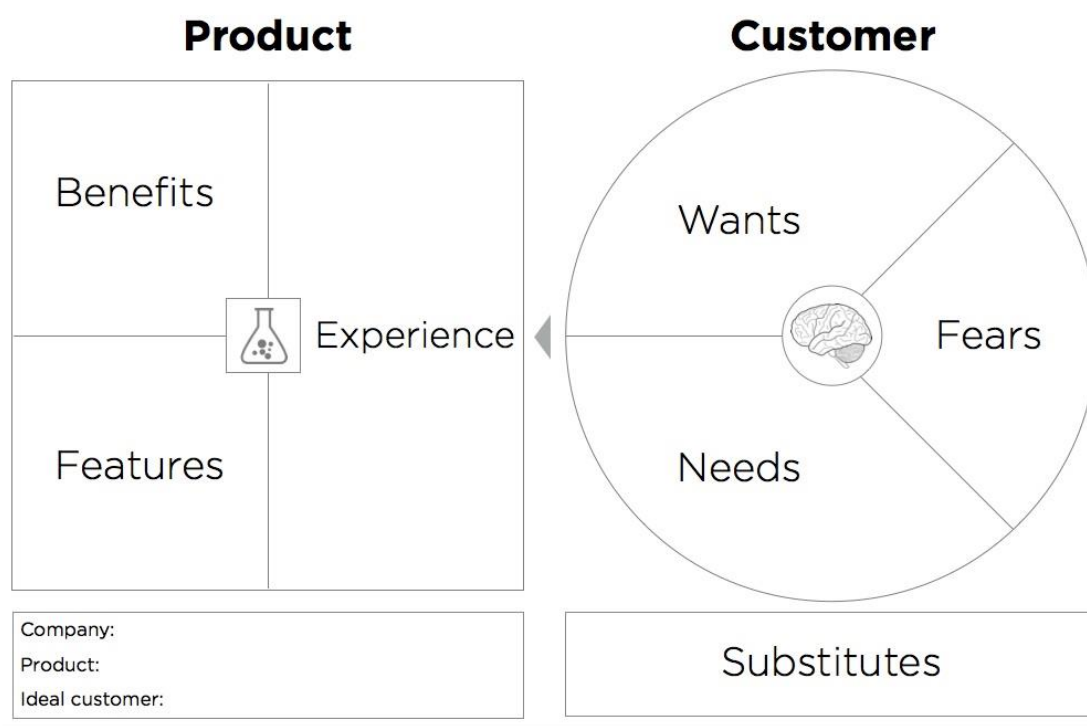
KUVIO 10. Ideapuu (Miettinen 2011, viitattu 31.8.2017, mukaillen)

Tässä kehittämistehtävässä ideapuuhun kerätään osallistujilta ajatuksia siitä, millainen liikuntakeskuksen nykytila on ja millainen se voisi olla parempana versiona. Teemana käytetään asiakaspalvelua, ilmapiiriä ja hinnoittelua. Vasemmalle puolelle kerätään nykytilaa ja oikealle puolelle toiveita tulevasta samoilla teemoilla. Ideapuun avulla pyritään vastaamaan kysymykseen: *Millainen liikuntakeskuksen pitäisi olla, jotta olisin asiakkaana? Mikä Liikuntakeskus Laiffissa on hyvää, mikä ei?*

## Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas -arvolupausmalli (kuviot 11) on Peter Thomsonin suunnittelema malli, jonka tavoitteena on auttaa niin uusien arvolupauksien suunnittelussa kuin vanhojen parantelussa. Value Proposition Canvasin perusta on Osterwalderin vuonna 2012 julkaisemassa Value Proposition Canvasissa, mutta Thomsonin uudistamassa mallissa on tuotu mukaan behavioristista taloustiedettä eli käyttäytymistaloustiedettä sekä kognitiivista psykologiaa. Siinä perehdytään enemmän ostamisen ja valintojen syihin, sekä asiakkaan kokemuksen tutkimiseen. Thomsonin Canvas sisältää kysymyksiä sekä osioita, jotka asettavat Canvasin käyttäjän miettimään asiakaskokemusta. (Thomson 2013, viitattu 30.8.2017.)

## Value Proposition Canvas

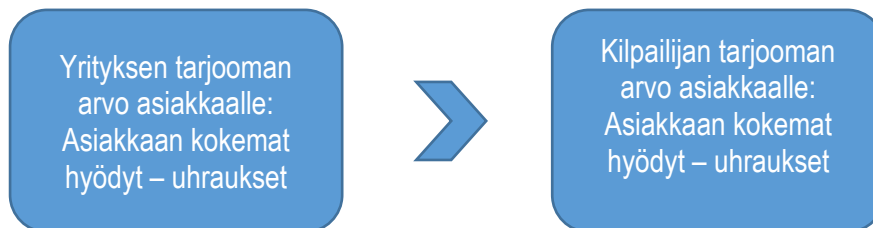


Based on the work of Steve Blank, Clayton Christensen, Seth Godin, Yves Pigneur and Alex Osterwalder. Released under creative commons license to encourage adaption and iteration. No rights asserted.

KUVIO 11. Value Proposition Canvas Thomsonin (2013) mukaan.

Thomsonin (2013, viitattu 30.8.2017) mukaan arvolupauksella tarkoitetaan sitä tilaa, jossa yrityksen tuotetarjooma kohtaa asiakkaan toiveet; se on taianomainen yhtymäkohta siitä, mitä yritys tekee ja miksi ihmiset ostavat tuotetta. Bergströmin & Leppäsen (2011) mukaan, silloin ollaan asiakassuhteessa kestävämmällä pohjalla, kun asiakkaan kokema arvo yrityksen tarjoomasta on

suurempi kuin asiakkaan uhraamat panokset sen tuotteiden hankintaan. Panoksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi rahaa, aikaa tai vaivaa. Arvon tuottamisen tavoitteena on luoda enemmän arvoa kuin mitä asiakas joutuu käyttämään hankintaan, kuten kuvioista 12 voidaan havaita. Suomen kielessä Bergström & Leppänen ehdottavatkin käytettäväksi arvo -sanon sijaan hyötyä: miten asiakas hyötyy hankkiessaan ja käyttäessään yrityksen tuotteita? (Bergström & Leppänen 2011, 31–32.)



KUVIO 12. Yrityksen tarjoaman arvo suhteessa kilpailijaan (Bergström & Leppänen 2011, 32)

Value Proposition Canvas liittyy myös Business Model Canvasiin, joka esiteltiin jo aikaisemmin yrityksen lähtökohtatilanteeseen tutustuttaessa. Tämä malli kokoaa liiketoiminnan tärkeimmät linjaukset selkeäksi yhteenvedoksi, mutta ei kuitenkaan tuo esiin tarpeeksi tietoa asiakkaasta ja arvolupauksesta. Value Proposition Canvas tarkastelee laajemmin Business Model Canvasissa olevia Value Propositions- sekä Customer Segments -osioita. (Strategyzer 2017 The Value Proposition Canvas, viitattu 30.8.2017.)

Thomsonin (2013) Value Proposition Canvas koostuu tuote- ja asiakasosioista. Tuoteosiossa tarkastellaan ominaisuuksia, hyötyjä ja kokemusta. Siinä pyritään vastaamaan siihen, miltä asiakkaasta tuotteen tai palvelun käyttäminen tuntuu, mitä tuote sisältää sekä mitä se tekee helpottaakseen asiakkaan elämää. (Thomson 2013, viitattu 30.8.2017.) Perehdytään seuraavassa tarkemmin tuoteosion komponentteihin sekä siihen, miten elementit näkyvät liikuntakeskuksen työpajaan kohdistettuina kysymyksinä ja tehtävinä. Vieressä kuvioista 11 tuote-puoli.



**Features** – Ominaisuudet: Ominaisuus on faktatietoa siitä, mitä tuote tai palvelu sisältää ja miten se toimii. Erityisesti teknologiatuotteiden sekä innovatiivisten uusien palveluiden kohdalla tämä osio on tärkeä. (Thomson 2013, viitattu 30.8.2017.)

*Työpaja: Millainen palvelu liikuntakeskus on? Mitä sieltä saa?*

**Benefits** – Hyödyt: Tuotteen tai palvelun tuoma hyöty asiakkaalle. Hyöty on sellainen asia tuotteessa, joka tekee asiakkaan elämästä helpompaa lisäämällä hyvää oloja ja vähentämällä kipupisteitä. Tuotteen hyödyt ovat arvolupauksen ydin. Paras tapa listata hyötyjä on kuvitella, millä tavalla tuote tai palvelu parantaa asiakkaan elämää. (Thomson 2013, viitattu 30.8.2017.)

*Työpaja: Mitä hyötyä asiakas saa käymällä liikuntakeskuksessa? Miten elämänlaatu paranee siellä käymällä?*

**Experience** – Kokemus: Kokemus siitä, miltä tuotteen omistajasta tuntuu, kun hän omistaa yrityksen tuotteen. Ominaisuuksien ja hyötyjen tuoma yhteissumma sekä tuotteen tai palvelun ostamisen tunnesyyt. (Thomson 2013, viitattu 30.8.2017.)

*Työpaja: Miltä tuntuu olla kausikortin omistajana tai asiakkaana? Millainen kokemus se on?*

Asiakasosio Thomsonin (2013, viitattu 30.8.2017) mallissa koostuu tunnesyistä, tarpeista, peloista sekä korvaavista toiminnoista. Siinä perehdytään asiakkaan motivaatioihin ja kokemukseen. Tutustutaan seuraavaksi näihin osuuksiin. Vieressä Value Proposition Canvas -kuvion 11 asiakas-puoli.



**Wants** – Tunnesyyt: Tietoisia ja tavoitteellisia ajatuksia siitä, kuinka henkilö haluaisi parantaa elämäänsä. Päätöksenteon tunnesyyt ovat asioita, joita ihminen haluaisi olla, tehdä tai omistaa. Joskus nämä syyt kuulostavat unelmilta, mutta ne voivat olla voimakkaita toiminnan motivaattoreita. Nämä syyt ovat erityisesti tunteiden tuottamia. (Thomson 2013, viitattu 30.8.2017.)

*Työpaja: Millainen haluaisin olla? Miltä haluaisin näyttää? Mitä ovat ostamisen tunnesyyt? Miksi olen/en ole asiakkaana?*

**Needs** – Tarpeet: Henkilön järkiasioita, joita hänen täytyy saada hoidettua. Tarpeet eivät aina ole tietoisia, asiakkaalla voi olla tarpeita, joista hän ei tiedä vielä, näitä kutsutaan piileviksi tarpeiksi. Tarpeet kertovat enemmän ajatuksen tason ja järkipuolen motivaattoreista. (Thomson 2013, viitattu 30.8.2017.)

*Työpaja: Miksi käyn liikuntakeskuksessa? Mitä asioita täytyy saada hoidettua? Millaisia voisivat olla piilevät tarpeet?*

**Fears** – Pelot: Päätöksen teossa on usein mukana myös pelkoja. Ne voivat liittyä esimerkiksi itse päätöksen tekemiseen, pelkoon paitsi jäämisestä tai häviämisen pelkoon. Ne voivat olla voimakkaita ostokäyttäytymisen määrittelijöitä sekä piilossa olevien tunnesyiden ja tarpeiden lähde. Pelot ovat usein salainen syy siihen, miksi asiakas ei osta tuotetta. Jokaiseen tuotteeseen liittyy jonkinlainen vaihtamisen ahdistus, voi nimittäin olla, että tuote ei olekaan merkittävä parannus nykyiseen. (Thomson 2013, viitattu 30.8.2017.)

*Työpaja: Miksi vaihtaisin nykyisen Liikuntakeskus Laiffiin? Miksi en ole asiakkaana? Mitä vaivaa liikuntakeskukseen menemisestä koituu? Mistä jään paitsi, jos käyn liikkumassa? Mitä voi sattua, jos olen asiakas?*

**Substitutes** – Korvaavat toiminnot: Nämä eivät ole suoria kilpailijoita tuotteelle, vaan edustavat asiakkaan päivittäiseen elämään liittyviä toimintoja. Asiakas on voinut pärjätä tähänkin saakka ilman tuotetta tai palvelua. Oli tuote kuinka hyvä tahansa, jos se ei ole parempi, kuin tämänhetkiset ratkaisut, ei arvolupaus ole tarpeeksi pätevä. (Thomson 2013, viitattu 30.8.2017.)

*Työpaja: Mitä asiakas tekee sen sijaan, että kävisi liikuntakeskuksessa? Mitä toimintoja hänellä on arjessa kilpailevina askareina tai toimintoina?*

Nämä Value Proposition Canvas -arvolupausmallin avulla käsitellyt asiakas- ja tuotekohtaiset syyt ja kokemukset auttavat kehittämistehtävässä löytämään vastauksia kysymykseen: *Miksi henkilö (liikujapersoonana) on asiakkaana, miksi ei?* Value Proposition Canvas -osiossa käytetään apuna esitetyttä profiilikortteja liikujapersoonista. Näitä on yhteensä kolme – kovaa treenaava Sami, pienten lasten äiti Laura sekä eläkeläispariskunta Sirpa ja Jouko. Näiden kolmen profiilin kautta vastataan kysymyksiin käyttäen visuaalista Value Proposition Canvas -pohjaa alustana ja kysymyksiä elementtien tukena. Post-it-lapuilla liimaillaan ajatuksia Canvas -pohjille oikeisiin osioihin liittyen. Osallistujat eläytyvät näin myös erilaisiin profiileihin ja tehtävässä saadaan erilaisten profiilien ajatuksia esille.

### **Palvelujen ideointi Card Mapping -menetelmällä**

Viimeinen kysymys työpajan tavoitteissa on selvittää: *Millaisia palveluita liikuntakeskuksella voisi olla, joita käyttäisin?* Saadaksemme selville asiakkaiden näkemyksiä hyödyllisistä palveluista ja yhteistyöideoista yrityksille, toteutetaan lopuksi yhteistehävä **Card Mapping** -menetelmän avulla. Tämän menetelmän tarkoituksena on tuottaa nopeasti ideoita aikapainetta hyödyntäen. (Visual Thinking 2017, viitattu 29.8.2017).

Ennen varsinaista tehtävää, katsotaan kaksi lyhyttä videota. Ensimmäinen kertoo siitä, kuinka liikuntatrendit ovat 100 vuoden aikana muuttuneet tähän päivään mennessä (Benenden UK2015, viitattu 1.9.2017). Toinen video (Lavigne 2012, viitattu 1.9.2017) on Los Angelesilaisen Beverly Hills Fitness Experience -yrityksen personal trainerin ajatuksia siitä, miltä personal trainer- ja kuntosalipalveluiden käyttämisen pitäisi asiakkaasta tuntua ja millaisia tuloksia sillä pitäisi saada aikaan. Videon ajatusmaailmassa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja sitä, mitä kyseinen liikuntakeskus voisi palveluillaan tehdä asiakkaan hyväksi. Nämä teemat valittiin työpajan videoihin, koska kehittämistehtävässä on aikaisemmin jo käsitelty treندهjä ja ne tuovat osallistujille erilaisia muistoja liikuntakokemuksista. Toisessa videossa käsiteltävä asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöiset palvelut taas ovat vahvasti mukana työpajan kehittämismenetelmissä. Tehtävän tarkoituksena on myös auttaa yritystä kehittämään palveluita, joita asiakkaat ovat valmiita hankkimaan ja käyttämään.

Kun videot on katsottu, annetaan osallistujille post-it -lappuja ja he kirjoittavat niille ideansa. Ajatuksena on, että yhdelle lapulla saa laittaa vain yhden idean. Tämän ideointihetken aikarajana käytetään noin viittä minuuttia. Kun osallistujat ovat luoneet ideat lapuille, ne asetellaan yhdelle seinälle, ryhmitellään ja priorisoidaan esimerkiksi äänestämällä suosituimmat ideat. Tämä voidaan järjestää esimerkiksi siten, että osallistujat saavat merkata pisteitä suosikki ideoilleen. Kun ideoiden joukosta on seulottu suosikit, niitä voidaan jatkojalostaa. (Visual Thinking 2017, viitattu 29.8.2017.)

Työpajassa Card Mapping -menetelmällä haetaan vastauksia työpajan kysymykseen *Millaisia palveluita liikuntakeskuksella voisi olla, joita käyttäisin?* Syntyneistä ideoista keskustellaan koko osallistujajoukolla ja kootaan selkeämpiä kokonaisuuksia. Kun kaikki tehtävät on tehty, ne esitellään ryhmittäin koko osallistujajoukolle. Ajatuksista keskustellaan ja ne kirjataan ylös.

## **Työpajan aikataulu**

Ajankohta: 4.9.2017, klo 17.00-20.00, Sijainti: Liikuntakeskus Laiffi, Muhos

17.00 Tervetuloa! Kokoontuminen, aloitus ja esittelyt

17.10 Paritehtävä

17.25 Esittäytyminen muille

17.40 Osallistujien jako kahteen ryhmään ja tehtävien tarkempi opastus

17.50 Tehtävien teko alkaa

18.15 Ryhmät vaihtavat tehtäväpisteitä



18.45 Card Mapping -tehtävä

19.00 Tulosten esittely ja osallistujien yhteiset päätelmät

19.30 Loppukeskustelu

19.45 Lopetus ja kiitokset

### 5.3 Benchmarking ja toimialalta oppiminen

Benchmarking valittiin kehittämistehtävään menetelmäksi, jotta saadaan esille toimialan parhaita käytäntöjä valituista teemoista. Tarkastellaan seuraavaksi, mitä benchmarking tarkoittaa ja millainen työkalu se on. Tutkitaan myös, millä tavalla benchmarkingin voi jaotella erilaisiin päälinjoihin. Tutkimukseen valittiin teemoiksi palvelut sekä Customer Success Storyt; selvitetään mitä asiakkaiden menestystarinoilla tarkoitetaan, ja perehdytään lopuksi tarinallistamiseen ja siihen, millainen on hyvä tarina.

Ojasalo ym. (2015, 186) kertovat benchmarkingin olevan menetelmä, jossa perustana on kiinnostus siihen, kuinka toiset toimivat ja menestyvät. Heidän mukaansa oman toiminnan vertaamisella muiden toimintaan on useita hyötyjä; oman toiminnan taso selkiytyy, toisten innovaatiot edistävät omaa kehitystä ja tietoisuus kilpailijoiden olemassa olostaa kiihdyttää omaa halua kehittyä. Vuorinen (2013) kertoo teoksessaan, että benchmarking -menetelmän avulla pyritään **oppimaan johdonmukaisesti hyviltä esikuvilta**. Se on työkalu, jota käytetään nykyisin yritysten lisäksi myös julkisissa ja hyötyä tavoittelemattomissa organisaatioissa. Benchmarkingin tavoitteena on kerätä toisilta yrityksiltä informaatiota, jota voidaan soveltaa omaan toimintaan, kuitenkin kopioimatta toisen toimintaa. Kehittämistyössä pääosassa on yleensä jokin liiketoiminnan osa-alue, kuten asiakasarvo, laatu tai työtavat ja toisilta opittuja asioita sovelletaan omaan tekemiseen. Benchmarkingin alkuperäinen ajatus ei ole kopiointi, vaan paremminkin jatkuva oppiminen esikuvilta – tätä näkökulmaa korostetaan nykyisin benchlearning-käsitteellä. (Vuorinen 2013, viitattu 26.8.2017.)

**Benchmarking** voidaan jaotella **neljään päälinjaan**, joita ovat sisäinen benchmarking, kilpailijabenchmarking sekä toiminnallinen ja toimialan benchmarking. *Sisäisessä benchmarkingissa* omaa tekemistä verrataan yrityksen omiin eri yksiköihin. *Kilpailijabenchmarkingissa* etsitään oman alan parhaita organisaatioita vertailukohteiksi ja yhteistyökumppaniksi. Jos tarkastelussa käytetään vain vapaasti saatavia lukuja, on kyseessä

ennemminkin kilpailija-analyysi. Yhteistyössä on tarkoitus, että molemmat osapuolet kokevat hyötyjä. Tämän kaltaista yhteistyötä seuraa usein strategisen allianssin syntyminen yritysten välille. *Toiminnallisessa benchmarkingissa* tiettyä liiketoiminnan osa-aluetta pyritään kehittämään tekemällä vertailua oman toimialan ulkopuolisiin yrityksiin. Tietyt toiminnot, kuten asiakaspalvelu tai logistiikka eivät ole toimialasidonnaisia ja näin ollen oman alan ulkopuolelta on mahdollista löytää parhaimpia käytäntöjä. *Toimialan benchmarkingissa* tavoitteena on löytää toimialan parhaita käytäntöjä. Keskittymällä koko toimialaan, saadaan laajemmin tietoa eikä ole riskiä kilpailijakonflikteista. Tämä voidaan tehdä yritysryhmässä ja parhaimmillaan jokainen yritys jakaa joitain menetelmiään muiden yritysten käytettäväksi. (Vuorinen 2013, viitattu 26.8.2017.)

Asiakkaan onnistumisesta ja menestymisestä yrityksen palveluiden tai tuotteiden kanssa kertovat **Customer Success Storyt** eli **asiakkaiden menestystarinat**. Cockerham kertoo hyvien asiakastarinoiden keskittyvän tarinan kerrontaan, ei niinkään myyntiin. Hänen mukaansa parhailla asiakastarinoilla yhteistä on, että asiakas on pääosassa tarinansa kanssa, ei niinkään yritys. Tämä tekee tarinasta aidon tuntuisen. Lisäksi tarinalla on looginen eteneminen asiakkaan tilanteesta aina tulokseen saakka. Tarina myös kuvailee ihmisen aitoja ongelmia ja tunteita, siinä keskitytään siihen, miltä asiakkaasta tuntui, kuinka ongelmat ratkottiin ja miten hänen elämänsä tuli paremmaksi. Cockerhamin mukaan tarinoissa on myös dataa ja numeroita, sekä haasteita matkan varrelta ja asiakkaan omintakeisia tapoja käyttää ratkaisua. (Cockerham 2016, viitattu 15.9.2017.)

Valentine puolestaan kertoo kirjoituksessaan kolme kriittistä tekijää Customer Success Storylle, näitä ovat haaste, ratkaisu ja tulokset. Haasteosiossa esille tuodaan asiakkaan ongelma, kipupiste, sekä syyt sille, miksi hän halusi löytää paremman tavan tehdä asioita tai mitä hän halusi saavuttaa. Ratkaisu -vaiheessa kerrotaan, kuinka yritys tai sen palvelut ratkaisivat haasteen ja missä ajassa tämä tapahtui. Tämän lisäksi voidaan perehtyä siihen, miten esteitä ylitettiin. Tulosten kertomisessa katsotaan alku- ja lopputilanteeseen esimerkiksi tilastojen avulla sekä kerrotaan, kuinka asiakas sai hyötyä yrityksen ratkaisun avulla, mitä tulokset merkitsivät asiakkaalle ja miksi se on tärkeää. (Valentine 2014, viitattu 15.9.2017.)

Murphyn mukaan **Customer Success** tarkoittaa lähestymistapaa, jossa ajatellaan, että asiakkaiden menestyessä, myös yritys menestyy. Mikäli asiakas ei menesty yrityksen tuotteiden tai palveluiden kanssa, nähdään yrityksen toiminnassa riskitekijöitä. (Murphy 2017, viitattu 9.9.2017.) Hyken taas kertoo Customer Successin ytimen olevan varmistaa asiakkaan menestys. Se on ennakoivaa toimintaa, joka pyrkii siihen, että asiakkaan ei tarvitse olla yhteydessä tukeen.

Yrityksen edustaja voi esimerkiksi opastaa asiakasta tuotteen käytössä ostotilanteen jälkeen perusteellisesti. (Hyken 2016, viitattu 15.9.2017.)

Palveluiden kuvailut tarinana asiakkaan näkökulmasta kertovat osaltaan siitä, miten tarina voi näkyä yrityksen toiminnassa. Kalliomäen mukaan **tarinallistaminen** on palveluiden innovointia, suunnittelua ja kehittämistä tarinalähtöisesti; prosessissa voidaan suunnitella täysin uusia palveluita tai kehittää nykyisiä palveluita elämyksellisemmiksi. Tarinallistamista kutsutaan myös tarinalähtöiseksi palvelumuotoiluksi. Kalliomäki kuvailee tarinallistamisessa yritykselle luotavan elämyksellisen, tarinallisen kehyksen, jossa näkyvät yrityksen arvot, asiakkaiden elämäntyyliä ja arvoja, sekä sellaisia muutoksia, joita asiakkaille palvelujen avulla halutaan tarjota. Tarinallistaminen saa alkunsa yrityksen liiketoiminnasta sekä arvoista ja on asiakaslähtöistä toimintaa, joka auttaa myös erottumisessa ja tuotteistamisessa. Tavoitteena on tuottaa inhimillisyyttä, merkityksellisyyttä ja elämyksellisyyttä sisältäviä palvelukokemuksia. (Kalliomäki 2014, 13–14.)

Kalliomäen mukaan **tarina** on yksi sisällön tuottamisen muoto ja sen tunnistaa esimerkiksi siitä, että tarinalla on selkeä alku, keskikohta ja loppu. Tarinassa on faktaa, fiktiota, kronologisuutta ja juonellisuutta, lisäksi se vetoaa tunteisiin sekä eri aisteihin adjektiivein ja kuvailuin. Tarinalähtöisen palvelumuotoilun mukaan tarina on eri asia, kuin yrityksen varsinainen taustatarina historian vaiheineen. Kalliomäki kertoo tarinan olevan persoonallinen tarinallinen kehys yrityksen toiminnassa, sekä yrityksen palveluiden juoni ja palvelukokemuksen punainen lanka. Asiakaskohderyhmä sekä yrityksen arvot ovat tarinan luonnissa huomion alla. Jokaisella yrityksellä on oma ja ainutlaatuinen tarinansa, joka tulisikin näkyä yrityksen toiminnassa. (Kalliomäki 2014, 22–24.)

Yrityksen markkinoinnissa Customer Success Storyt voidaan nähdä myös suosittelumarkkinointina. Siinä henkilöt suosittelevat yrityksen palveluita ystävilleen, tuttavilleen tai internet-sivujen kävijöille. Suosittelumarkkinoija toimii joko ilmaiseksi tai korvausta vastaan. Markkinoija voi myös rekrytoida asiakkaita hankkimaan uusia asiakkaita ja palkita suosittelijan ja uuden asiakkaan. Suosittelu voi myös syntyä itsestään, ilman markkinoijan vaikutusvaltaa. (Bergström & Leppänen 2011, 28.)

Asiakkaiden menestystarinoita, Customer Success Storyjä, voidaan siis lähestyä monella tapaa. Yhteistä esille tuoduille malleille kuitenkin on, että halutaan nähdä asiakkaan näkökulmasta, kuinka

asiakas kokee yrityksen ratkaisun auttaneen häntä. Asiakas tai kohderyhmä pidetään tarinassa keskiössä. Hyvät tarinat ovat lisäksi aitoja, tunteisiin vetoavia ja persoonallisia. Edellä käsitellyn perusteella asiakkaan menestystarina voidaankin siis määritellä niin, että siinä on asiakas keskiössä ja aihetta käsitellään aidosti asiakkaan näkökulmasta löytäen ratkaisuja asiakkaan haasteeseen.

Tässä työssä benchmarkingia lähestytään toimialan näkökulmasta. Toimeksiantajalla on kiinnostusta kehittää yksiköiden yhteistyötä, palveluita ja asiakasymmärrystä, joten kantaviksi oppimisteemoiksi benchmarkingiin valittiin **palvelut, asiakaslähtöisyys** sekä **asiakkaiden menestystarinat eli Customer Success Storyt**.

Valittujen teemojen avulla saadaan lisättyä toimialaymmärrystä, joka auttaa yhteistyön kehittämisessä. Palveluita tarkastellaan, jotta saadaan selkeitä esimerkkejä palvelujen tuotteistamisesta ja hyvästä esilletuonnista. Asiakaslähtöinen näkökulma on palveluissa ja niiden esittämisessä ratkaisevassa roolissa; on tärkeää, että asiakas löytää helposti itselleen sopivan ratkaisun. Keskitytään erityisesti sellaiseen palvelutarjontaan, jossa fysioterapian ja liikuntakeskuksen osaaminen yhdistyy. Tarkoituksena on selvittää, millaisia palvelukonsepteja muilla yrityksillä on ja pohtia sen perusteella, kuinka kohdeyrityksissä voitaisiin tietoa hyödyntää yhteistyön kehittämisessä ja palvelujen suunnittelussa.

Asiakkaiden menestystarinat valittiin teemaksi, jotta saadaan esimerkkejä liikuntakeskusten ja erilaisten personal trainereiden tai fysioterapeuttien yhteistyömalleista. Tarinoissa tärkeää on asiakkaan menestyminen yrityksen palveluiden avulla, sekä onnistumisen jakaminen muille. Menestystarinoita kertomalla yritys voi auttaa haasteiden kanssa kamppailevia asiakkaita luomaan mielikuvan onnistumisesta ja siitä, että hänellekin on apua tarjolla. Benchmarkingissa etsitään parhaita käytäntöjä asiakkaiden menestystarinoiden esille tuontiin. Osion tueksi selvitettiin myös, millaisia ovat hyvät tarinat, jotta saadaan tietoa, kuinka asiakkaiden menestystarinoita voisi yrityksessä kertoa.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET









Kehittämistyö toteutettiin kolmessa vaiheessa: ensin luotiin profiilikortit liikkujapersoonista, sitten pidettiin työpaja Liikuntakeskus Laiffissa asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa, viimeisenä toteutettiin benchmarking palveluista ja asiakkaiden menestystarinoista. Tutkitaan seuraavaksi, millaisia liikkujapersoonia työpajan tehtävien avuksi luotiin, millainen tapahtuma työpaja oli ja mitä sen avulla saatiin selville. Lopuksi tarkastellaan, millaisia palveluita toimialan yrityksillä on ja kuinka asiakkaiden menestystarinoita yritysten internet-sivuilla tuodaan esille, tapauksia analysoidaan benchmarkingin avulla.

### 6.1 Profiilikortit liikkujapersoonista

Työpajaa varten luotiin profiilikortit liikkujapersoonista, joiden on tarkoitus auttaa ymmärtämään profiiliasiakkaiden maailmaa. Ne suunniteltiin etsimällä internetistä malleja asiakasprofiileista ja sopivista pohjista. Näiden perusteella koottiin oma malli profiilikortiksi. Kortti haluttiin tehdä niin, että se on helppo täyttää ja siitä voi nopeasti löytää persoonaa kuvailevia asioita. Liikkujaprofiilit ovat apuna Value Proposition Canvas -tehtävässä työpajassa. Ne auttavat pääsemään profiiliasiakkaiden elämään ja tuomaan esille Value Proposition Canvasissa käsiteltäviä teemoja.

Aineisto asiakasprofiileita varten kerättiin kokoamalla tietoa yrittäjältä, yrityksen asiakastietojärjestelmästä, keskustelemalla profiilihenkilön tyylisten ihmisten kanssa sekä ottamalla huomioon toimiala-analyysissä esille tulleita tietoja. Asiakasprofiileita päätettiin tehdä kolme ja kuvitteelliset henkilöt näihin valittiin asiakaskunnan sekä sen perusteella, millaisia asiakkaita liikuntakeskuksella voisi olla tavoitellussa kohderyhmässä. Yrittäjän kanssa keskustellessa on tullut esille, että liikuntakeskuksessa on paljon kovaa harjoittelevia asiakkaita, tästä ryhmästä luonnosteltiin yksi profiilikorteista, jota kutsutaan Samiksi. Muhoksella on paljon nuoria lapsiperheitä, ja keskusteluissa tämä ryhmä on noussut myös esille. Yhdeksi liikkujapersoonaksi valittiin näin ollen nuori perheen äiti Laura. Toimiala-analyysissä tuli esille senioriasiakkaiden potentiaali, joten yksi profiileista - Sirpa ja Jouko - päätettiin tehdä tätä vastaavaksi. Kuvat kortteihin hankittiin internetin ilmaisesta kuvapankista Pixabaystä, jossa kuvat ovat tekijänoikeusvapaita, eli niitä saa ottaa maksutta omaan käyttöön. Nimet liikkujapersoonille

valittiin täysin sattuman varaisesti, eivätkä ne ole näin ollen ketään oikeita henkilöitä. Seuraavaksi esitellään kaikki kolme profiilikorttia: Sami, Laura sekä Sirpa ja Jouko.

<p>Kuva</p>  <p>  Ikä: 28</p>	<p>Nimi: Sami</p>
	<p>Ammatti: It-suunnittelija</p>
	<p>Tavoitteet harjoittelulle:</p> <p>Haluaa saavuttaa kovat tavoitteet harjoittelussa</p> <p>Lihasten kasvu, lihaksikas ulkonäkö</p>
<p>Lisäpalvelut:</p> <p>Ei käytä  Käyttää</p> <p>Ei kiinnostaa  Kiinnostaa</p>	<p>Itsepalveluaste:</p> <p>  </p> <p>Itsepalvelija Neuvonhakija Neuvoja</p>
<p>Persoonan kuvaus: (kiinnostukset, perhetilanne, luonne)</p> <p>Kiinnostunut kalastuksesta</p> <p>Sinkku</p> <p>Viihtyy itsekseen</p>	<p>Esteet harjoittelulle: (muu toiminta, joka haittaa harjoittelua)</p> <p>Kiireiset työt</p> <p>Loukkaantumiset ja kivut</p>
	<p>Mistä tulee iloiseksi käyttäessä palvelua? (Mikä motivoi?)</p> <p>Liikunnan tuoma hyvä olo</p> <p>Kun saavuttaa tavoitteita</p>

KUVIO 13. Profiilikortti liikkujapersoonana Sami

<p>Kuva</p>  <p>  Ikä: 32</p>	<p>Nimi: Laura</p>
<p>Lisäpalvelut:</p> <p> Ei käytä       Käyttää</p> <p> Ei kiinnostaa       Kiinnostaa</p>	<p>Ammatti: Terveystenhoitaja (hoitovapaalla)</p>
<p>Persoonan kuvaus: (kiinnostukset, perhetilanne, luonne)</p> <p>Kiinnostunut musiikista, laulamisesta sekä retkeilystä. Perheessä mies ja 1 ja 4 vuotiaat lapset. Sosiaalinen ja iloinen luonne.</p>	<p>Tavoitteet harjoittelulle:</p> <p>Hyvinvointi ja hyvä ulkonäkö</p> <p>Painonhallinta ja kehon palautuminen synnytyksistä</p> <p>Ystävien tapaaminen</p>
<p>Lisäpalvelut:</p> <p> Ei käytä       Käyttää</p> <p> Ei kiinnostaa       Kiinnostaa</p>	<p>Itsepalveluaste:</p> <p> Itsepalvelija       Neuvonhakija       Neuvoja</p>
<p>Persoonan kuvaus: (kiinnostukset, perhetilanne, luonne)</p> <p>Kiinnostunut musiikista, laulamisesta sekä retkeilystä. Perheessä mies ja 1 ja 4 vuotiaat lapset. Sosiaalinen ja iloinen luonne.</p>	<p>Esteet harjoittelulle: (muu toiminta, joka haittaa harjoittelua)</p> <p>Lastenhoitoaasteet, lasten harrastukset</p> <p>Kotityöt</p>
<p>Persoonan kuvaus: (kiinnostukset, perhetilanne, luonne)</p> <p>Kiinnostunut musiikista, laulamisesta sekä retkeilystä. Perheessä mies ja 1 ja 4 vuotiaat lapset. Sosiaalinen ja iloinen luonne.</p>	<p>Mistä tulee iloiseksi käyttäessä palvelua? (Mikä motivoi?)</p> <p>Ystävien tapaaminen</p> <p>Voiman ja keuhonhallinnan kehittyminen</p>

KUVIO 14. Profiilikortti liikkujapersoonana Laura

<p>Kuva</p>  <p> Ikä: 60 ja 61</p>	<p>Nimi: Sirpa ja Jouko Eläkeläinen</p>
<p>Lisäpalvelut:</p> <p> <input type="checkbox"/> Käyttää</p> <p><input type="checkbox"/> Ei käytä</p> <p> <input type="checkbox"/> Kiinnostaa</p> <p><input type="checkbox"/> Ei kiinnostaa</p>	<p>Ammatti: Sirpa sihteeri, Jouko maanviljelijä</p>
<p>Persoonan kuvaus: (kiinnostukset, perhetilanne, luonne)</p> <p>Pariskunta, jolla 3 aikuista lasta, 3 lastenlasta samalla paikkakunnalla, pitävät matkustelusta ja lukemisesta</p>	<p>Tavoitteet harjoittelulle:</p> <p>Hyvinvointi ja jaksaminen</p> <p>Painonhallinta</p>
	<p>Itsepalveluaste:</p> <p> Itsepalvelija</p> <p> Neuvonhakija</p> <p> Neuvoja</p>
	<p>Esteet harjoittelulle: (muu toiminta, joka haittaa harjoittelua)</p> <p>Jaksaminen</p> <p>Pihatyöt, koiran kanssa ulkoilu</p>
	<p>Mistä tulee iloiseksi käyttäessä palvelua? (Mikä motivoi?)</p> <p>Ystävien tapaaminen</p> <p>Liikunnan tuoma hyvä olo</p>

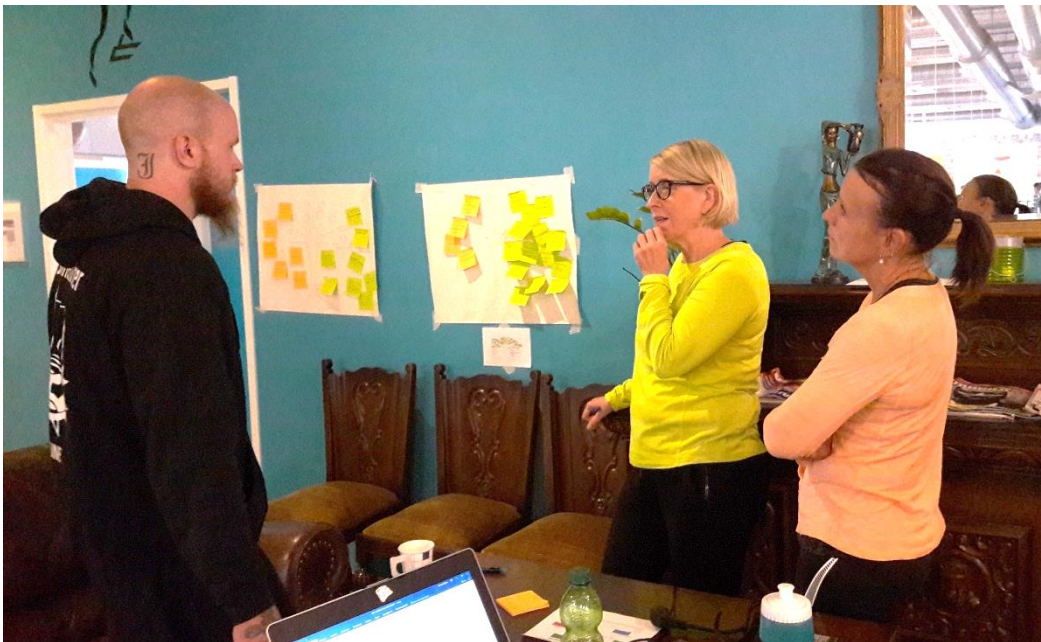
KUVIO 15. Profilikortti liikkujapersoonana Sirpa ja Jouko



## 6.2 Työpaja Liikuntakeskus Laiffissa

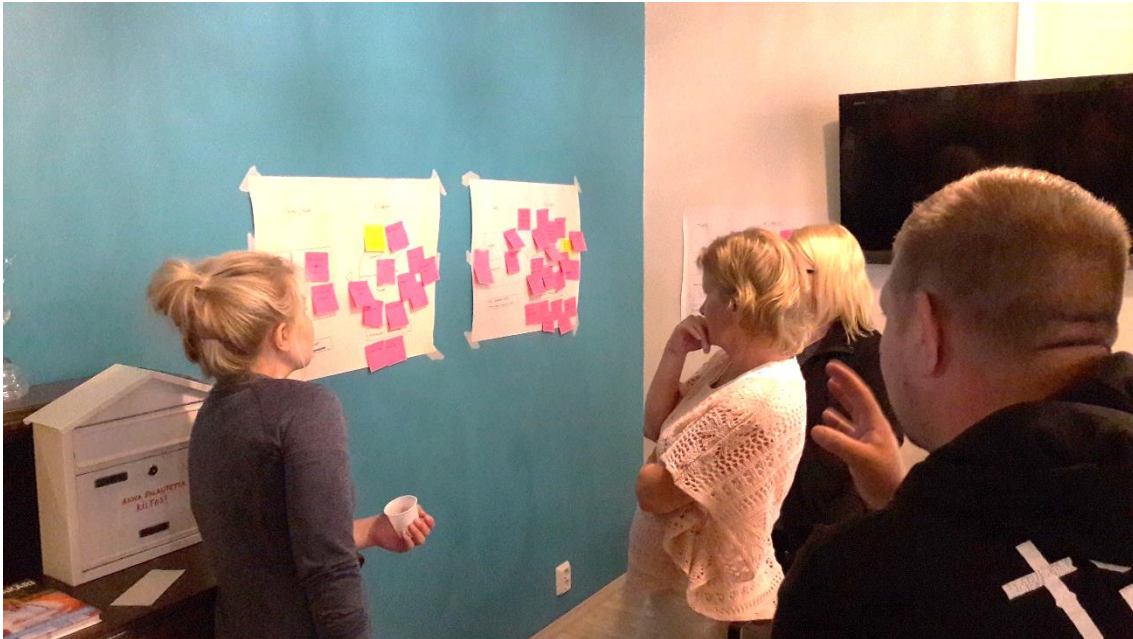
Työpaja pidettiin 4.9.2017 klo 17-20 Muhoksella Liikuntakeskus Laiffissa, aulatilassa vastaanoton läheisyydessä, jossa oli sopivat työskentelytilat. Siihen osallistui 7 henkilöä, joista kuusi asiakkaita ja yksi oli fysioterapeutti FysioLaiffista. Lisäksi mukana oli yrittäjä Huotari, mutta hän oli vain seuraajan roolissa ja paikalla satunnaisesti. Loppukeskustelun aikana saimme vielä kolme muuta liikuntakeskuksen asiakasta mukaan.

Työpajaa ennen oli tehty valmisteluja, joten työpajapäivänä tehtäväksi jäi ottaa tarvittavat välineet mukaan ja katsoa liikuntakeskuksesta sopivat tilat työpajalle. Aulatila valittiin, koska siinä oli mukava, eläväinen tunnelma. Aulatilassa oli sopivasti seinätillaa töitä varten sekä pöytä ja sohvia, joissa keskustelu yhden pöydän äärellä onnistui mutkattomasti. Työpaja aloitettiin tutkimuksen, työpajan sekä tutkijan lyhyellä esittelyllä. Sen jälkeen tehtiin lämmittelytehtävä, jossa pyydettiin viereinen osallistuja pariksi ja keskusteltiin hänen kanssaan mieluisimmista harjoitusliikkeistä, kehittymiskohteista sekä sellaisesta liikuntalajista, joka osallistuja olisi, jos hän olisi liikuntalaji. Keskustelu alkoi melko sujuvasti, osallistujat olivat osin toisilleen tuttuja. Keskustelun jälkeen esittäytyttiin muillekin eli kerrottiin oma nimi sekä jokin keskustelussa esiinnousseista asioista. Kun esittäytyminen oli tehty, käytiin läpi työpajan kolme tehtävää: ideapuu (kuvio 16), Value Proposition Canvas sekä palvelujen ideointi Card Mappingilla.



*KUVIO 16. Ideapuu-tehtävällä saatiin asiakkaiden ajatuksia esille*

Työpajan alussa osallistujia oli kuusi henkilöä, heidät jaettiin kahteen ryhmään, jonka jälkeen siirryttiin tehtävapisteille. Toinen ryhmä aloitti tekemään ideapuuja ja toinen Value Proposition Canvas -tehtävää. Tehtävapisteillä käytiin vielä tarkemmin ohjeistukset. Noin puolen tunnin kuluttua tehtäviä vaihdettiin ryhmien kesken ja ohjeistukset käytiin uudelleen läpi osallistujien kanssa. Tässä vaiheessa myös FysioLaiffin fysioterapeutti pääsi mukaan ideointiin Value Proposition Canvas -tehtävän pariin (kuvio 17).



*KUVIO 17. Value Proposition Canvas -tehtävän pohdiskelu*

Kun tehtäviä oli ideoitu noin puolen tunnin ajan, siirryttiin kolmanteen vaiheeseen, eli Card Mapping -menetelmään ja palvelujen ideointiin. Ennen tehtävää katsottiin kaksi lyhyttä videota, joista toinen kertoi liikunta-alan trendien kehityksestä 100 vuoden aikana ja toinen Los Angelesilaisen liikuntakeskuksen asiakaslähtöisestä ajatusmallista. Tämän jälkeen käytiin tehtävä läpi ja alettiin ideoida. Tehtävien suorittamisen jälkeen keskusteltiin ideoista, äänestettiin parhaat ja ryhmät esittelivät ideapuu-tehtävänsä muille osallistujille. Ideoinnin ja esittelyjen jälkeen käytiin vapaata keskustelua koko osallistujajoukolla, tässä oli mukana myös yrittäjä.

Työpajasta saatiin paljon ajatuksia liikuntakeskuksen nykytilasta sekä ideoita ja toiveita tulevaisuudelle. Työpajalle asetettuihin kysymyksiin yrityksen tulevaisuudesta, asiakkuuden syistä, esteistä sekä toivotuista palveluista saatiin runsaasti vastauksia. Tutkitaan seuraavaksi tehtäväkohtaisesti, **millaisia tuloksia työpajan tehtävien avulla saatiin kehittämistä tukemaan.**

## Ideapuu

Ideapuu-tehtävässä oli tarkoituksena miettiä liikuntakeskuksen nykytilaa ja tulevaisuutta annettujen teemojen ja kysymysten avulla. Tehtävässä haluttiin selvittää millainen liikuntakeskuksen pitäisi olla, jotta henkilö olisi asiakkaana ja mikä Liikuntakeskus Laiffissa on hyvää ja mikä ei. Käyttäjät kirjoittivat ajatuksia nykytilasta oransseille lapuille ja tulevaisuus -puolelle vihreillä lapuilla.

Ideapuussa molemmilla ryhmillä nykytilan arvioinnissa nousi esille hyvä asiakaspalvelu, mutta suhteellisen kallis *kuukausimaksu* liikuntakeskuksessa palveluihin nähden. Osallistujat toivoivat edullisempaa hintaa pelkästään kuntosalipalveluita tai ryhmäliikuntaa käyttäville asiakkaille. *Sijainti* nousi keskusteluaiheeksi, sillä liikuntakeskus sijaitsee osallistujien mukaan syrjässä keskustasta. Toinen ryhmistä oli tyytyväinen *aukioloaikoihin*, mutta toisessa nousi esille toive ympärivuorokautisesta aukiolosta. Myös *sosiaalisessa mediassa* toivottiin aktiivisempaa otetta ja sisällöntuotantoa sekä laajempaa sosiaalisen median kanavien käyttöä. Liikuntakeskuksen *ilmapiiri* koettiin pääasiassa mukavaksi ja tuttavalliseksi. Toisaalta yleisissä käytöstavoissa kerrottiin olevan parantamisen varaa asiakkaiden puolella. Esimerkiksi välineitä ja painoja ei aina palauteta oikeille paikoilleen. Jotkut osallistujat kokivat myös ”kyräilevää ilmapiiriä” joidenkin asiakkaiden kesken. Henkilökuntaan he kuitenkin ovat olleet tyytyväisiä ja *asiakaspalvelua* molemmat ryhmät pitivät iloisena ja erinomaisena (kuvio 18).



KUVIO 18. Ideapuu

*Ryhmäliikunnan* valikoimaa osallistajat pitivät monipuolisena, mutta toisaalta siihen kaivattiin uudistusta, joka huomioisi eri kuntoiset asiakkaat. Erityisesti rauhallisempia liikuntatunteja, jotka sopivat myös iäkkäämmille ja tuki- ja liikuntaelinvaivaisille toivottiin valikoimaan. Myös tuntien siirtymäajoista keskusteltiin. Tunnit alkavat ja loppuvat eri saleissa yhtä aikaa, esimerkiksi spinningin ja liikuntasalin kesken tässä on haastetta. Eräs osallistuja toivoi jonkinlaista siirtymäaikaa, jotta ehtisi ajoissa myös toiselle tunnille, mikäli osallistuu kahteen tuntiin peräjälkeen. Liikuntakeskuksen *laitteistoa* osallistajat pitivät toisaalta monipuolisena, mutta toisaalta siihen myös toivottiin kehitystä. Osa kaipasi lisää aerobisia laitteita, kuten porraskonetta ja osa kunnollisia nostoalustoja sekä erikoistankoja voimailijoille. Myös kuntouttavia laitteita, kuten inversiopenkki tai vyökyökky, toivottiin. Laittehuoltoon kaivattiin riipeyttä, jotta laitteet eivät olisi pitkään epäkunnossa ja magnesiumia toivottiin olevan saatavilla talon puolesta. Neliöiden hyötykäyttöä toivottiin ja toisaalta ”turhien”, erittäin vähän käytössä olevien laitteiden poistamista valikoimasta. Pyöräily saliin kaivattiin suurempaa televisiota. Toisessa ryhmistä *saunaosaston* kehittäminen nousi toiveeksi, mutta toinen ryhmä koki saunan tarpeen olevan vähäinen.

*Personal trainer* -palveluita osallistajat toivoivat edullisesti ja helposti saatavaksi, samoin monipuolisia *hierontapalveluita*. Osallistajat kertoivat olevansa kiinnostuneita *asiantuntijaluennoista*, jotka keskittyvät esimerkiksi kehonhuoltoon tai muihin kiinnostaviin teemoihin. Painonhallintaryhmä nousi myös esille toivotuissa palveluissa. Osallistajat kaipasivat myös *konsultoivaa otetta* yritykseltä muutosten tai uudistusten äärellä. He toivoivat, että asiakkaiden toiveita kysytään, kuunnellaan ja ne otetaan suunnittelussa huomioon.

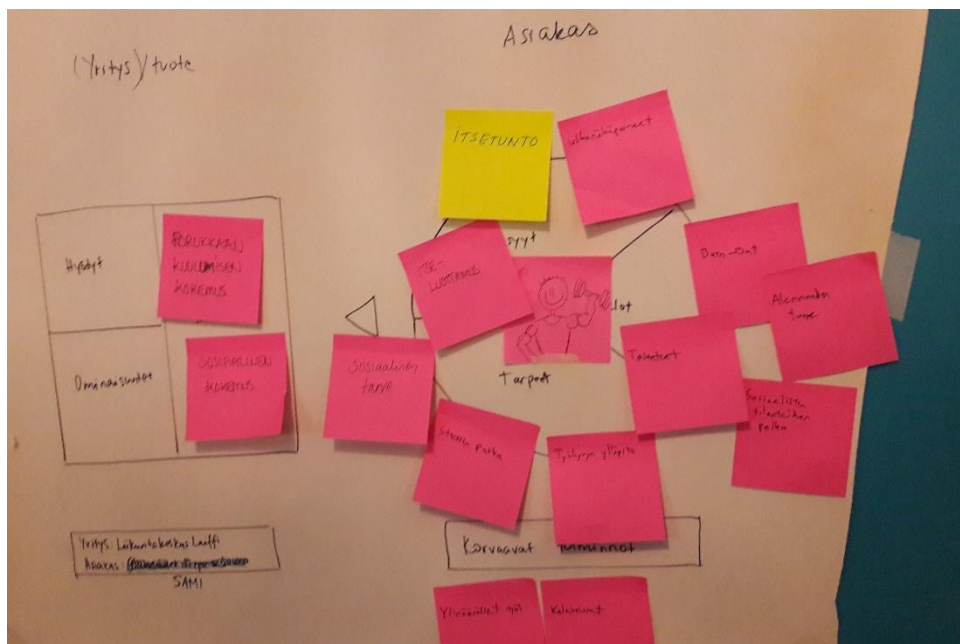
### **Value Proposition Canvas**

Value Proposition Canvas -tehtävää varten oli luotu kolme asiakasprofiilikorttia, joiden perusteella tehtävää lähdettiin tekemään. Jokaiselle profiilille oli tehty isolle paperille oma alusta, jossa oli piirrettyä Value Proposition Canvas -pohja ja liimattuna liikkujaprofiilin kuva. Asiakasprofiilikortit oli tulostettu osallistujien käyttöön. Tuote -puolella liikuntakeskuksen ominaisuudet olivat kaikille samat, mutta asiakas-ympyrän elementit, tunnesyyt, pelot ja tarpeet, pohdittiin asiakaspersoonaa kohtaisesti, kuten myös asiakkaan kokemus. Canvasin jokaisen elementin tukena olivat työpajaa varten luodut apukysymykset asiakkuuden syistä, tarpeista, peloista sekä korvaavista toiminnoista sekä elementin tarkoituksesta, ja näitä käytiin osallistujien kanssa läpi perusteellisesti.

Tarkastellaan seuraavaksi profiilikohtaiset tulokset, ennen jokaista profiilin käsittelyä esitellään liikkujapersoona lyhyesti profiilikortin tietojen perusteella.

Liikkujapersoona **Sami** on 28-vuotias IT-suunnittelija, jolla on harjoittelulle kovat tavoitteet. Sami tavoittelee lihaksikasta ulkonäköä sekä lihasten kasvua ja tuleekin näiden tavoitteiden täyttymisestä tyytyväiseksi. Hän käyttää liikuntakeskuksen lisäpalveluita ja on niistä kiinnostunut. Samilta sujuu itsepalvelu. Hän on sinkku, joka myös viihtyy itsekseen ja harrastaa kalastusta. Kiireiset ja välillä pitkiksi venyvät työpäivät luovat haasteita harrastamiselle.

Samin tunnesyitä asiakkuudelle osallistujat löysivät itsetunnosta, itseluottamuksesta sekä toisaalta myös ulkonäköpaineista (kuvio 19). Tarpeita Samin asiakkuudelle olivat sosiaaliset tarpeet, stressin purku kovatahtista työtä tasapainottamaan sekä toimistotyöläisen työkyvyn ylläpito. Pelkoja Samilla osallistujien mukaan voisi olla burn out liiallisesta harjoittelusta ja tasanteet harjoittelussa. Toisaalta myös alemmuuden tunne ja mahdollinen sosiaalisten tilanteiden pelko voivat aiheuttaa pelkoja asiakkuudelle.

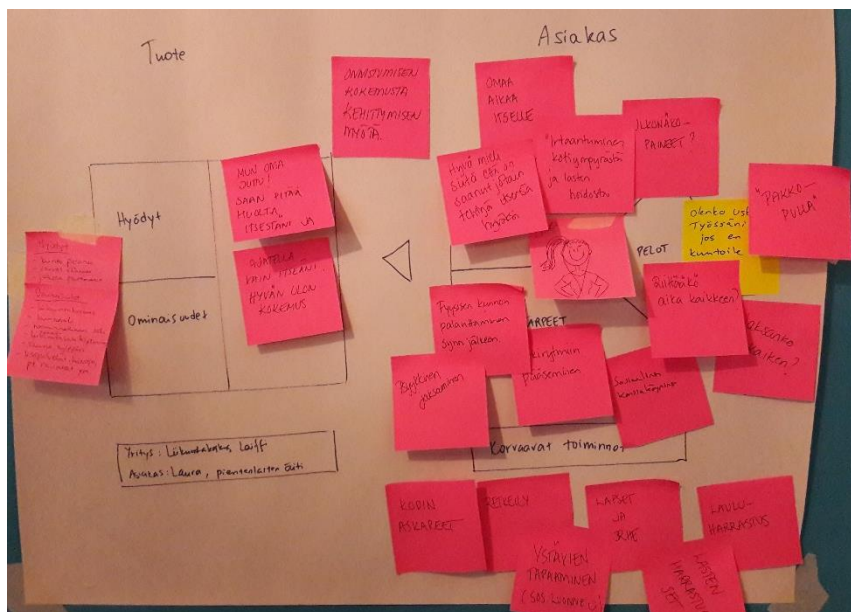


KUVIO 19. Value Proposition Canvas liikkujapersoona Sami

Korvaavina toimintoina Samin elämässä ovat ylimääräiset työt ja harrastuksiin kuuluvat kalastusreissut. Kokemuksina ja hyötyinä osallistujat näkivät porukkaan kuulumisen tunteen ja sosiaalisen kokemuksen.

Liikkujapersoonana **Laura** on 32-vuotias terveydenhoitaja, joka on tällä hetkellä hoitovapaalla. Hänellä on perhe, johon kuuluvat mies sekä 1- ja 4-vuotiaat lapset. Harjoittelultaan Laura tavoittelee kehon palautumista synnytyksistä, sosiaalista kanssakäymistä, hyvinvointia sekä painonhallintaa. Laura on kiinnostunut lisäpalveluista, mutta ei käytä niitä. Lastenhoito ja harrastukset luovat haasteita liikuntakeskuksessa käynnille. Itsepalvelu ja toisten avustaminen onnistuvat Lauralta.

Lauran tunnesyiksi asiakkuudelle osallistujat löysivät tekijöitä, kuten oman ajan ottaminen, irtaantuminen kotiympyröistä ja lasten hoidosta, sekä hyvä mieli siitä, että on saanut tehtyä jotain itsensä hyväksi (kuvio 20). Tarpeita eli järkisyitä Lauran kuntoilulle olivat fyysisen kunnon palauttaminen synnytyksien jälkeen, arkirytmiin pääseminen, sosiaalinen kanssakäyminen sekä psyykinen jaksaminen. Pelkoina pidettiin sellaisia asioita, kuten riittääkö hänellä aika ja jaksaminen kaikkeen ja onko hän uskottava terveydenhuoltoalan työssään, mikäli ei itse kuntoile. Lisäksi osallistujat miettivät, voiko asiakkuudesta tulla Lauralle ”pakkopullaa”.



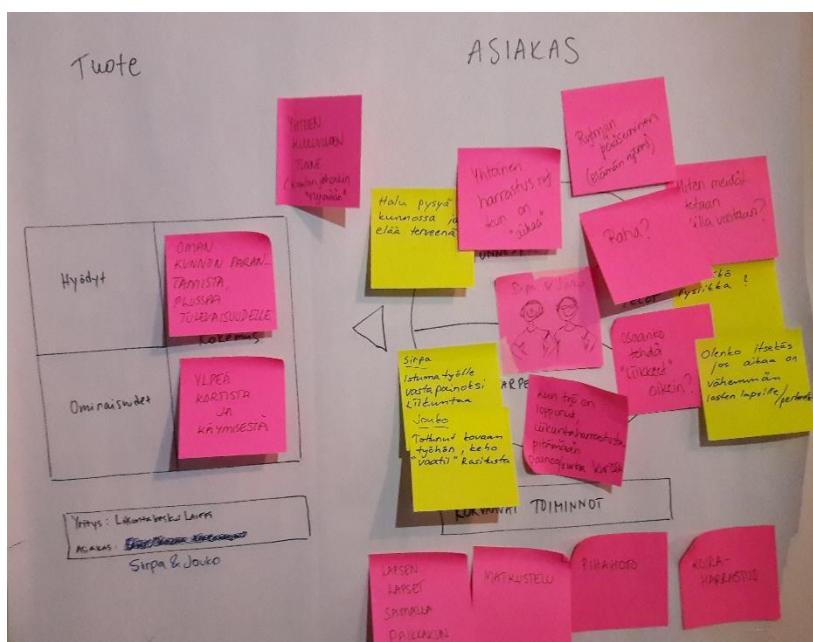
KUVIO 20. Value Proposition Canvas liikkujapersoonana Laura

Lauralla on perhe-elämää, joten korvaavia toimintoja elämästä löytyi monenlaisia. Kodin askareet, lapset ja perhe vievät oman osansa, samoin kuin ystäväiden tapaaminen. Lauran kiinnostuksen kohteina on myös retkeily ja lauluharrastus, jotka vievät aikaa liikuntakeskusharrastukselta.

Kokemuksena ja hyötyinä osallistujat näkivät asiakkuuden Lauralle olevan hänen oma ”juttunsa”, jonka avulla hän voi pitää huolta itsestään ja ajatella vain itseään. Se on osallistujien mukaan hänelle myös hyvän olon sekä onnistumisen kokemus kehittymisen myötä.

Liikkujapersoona **Sirpa ja Jouko** ovat eläkkeelle jääneitä kuusikymppisiä, joiden harjoittelun tavoitteena ovat painonhallinta sekä hyvinvointi ja jaksaminen. Pariskunnalla on kolme aikuista lasta, sekä näiden kolme lasten lasta samalla paikkakunnalla. He eivät käytä vielä lisäpalveluita, mutta ovat jonkin verran niistä kiinnostuneita. Sirpa ja Jouko tarvitsevat jonkin verran apuja palvelujen käyttämisessä. Haasteita harrastamiselle tuovat pihatyöt, koiran ulkoilutus sekä oma jaksaminen.

Sirpan ja Joukon asiakkuudessa tunnesyitä löydettiin halusta pysyä kunnossa ja elää terveenä sekä ryhmiin pääsemisen ja elämän rytmin säilymisestä. Heille on myös tärkeää yhteinen harrastus, nyt kun heillä on eläkeläisinä aikaa. Tarve-puolen syitä asiakkuudelle ajateltiin olevan liikuntaharrastuksen tuoma painonhallinta-aspekti. Lisäksi Joukon keho on maataloustöissä tottunut kovaan rasitukseen ja näin ollen ”vaatii” sitä jatkossakin. Pelkoja asiakkuudelle osallistujien mukaan ovat raha sekä pelko siitä, miten heidät otetaan vastaan. Sirpa ja Jouko miettivät, riittääkö heillä fysiikka ja osaavatko tehdä liikkeet oikein. Lisäksi heillä on ajatuksia siitä, ovatko itsekkäitä, jos on vähemmän aikaa lasten lapsille tai perheille. Kuviossa 21 Sirpan ja Joukon esimerkki.



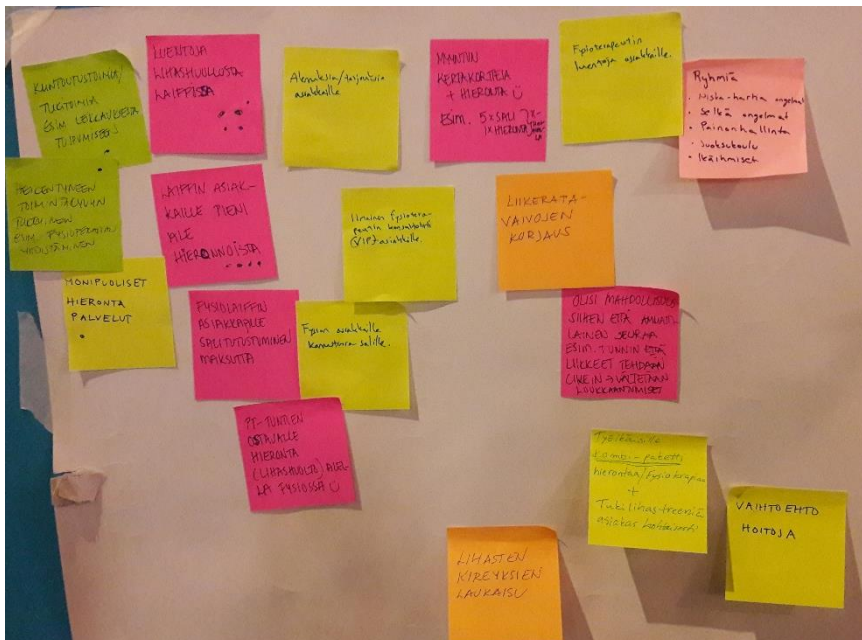
KUVIO 21. Value Proposition Canvas liikkujapersoona Sirpa ja Jouko

Korvaavina toimintoina osallistujat pitivät lasten lapsia, jotka asuvat samalla paikkakunnalla sekä koiraharrastusta. Sirpa ja Jouko pitävät myös matkustelusta ja heillä on pihan hoitotehtäviä, jotka vievät aikaa. Kokemuksena ja hyötyinä nähtiin kunnon parantuminen sekä yhteen kuulumisen tunne, saadaan kuulua johonkin ryhmään. He ovat myös ylpeitä asiakkuudestaan ja liikuntakeskuksessa käymisestä.

Persoonien ulkopuolelta osallistujien omista kokemuksista nousi vielä ajatuksia asiakkuudesta. Keski-ikäinen naisosallistuja kertoi omasta asiakkuuskokemuksestaan, kuinka on iloinen siitä, että saa kuntoilla ja se on kivaa. Hän koki asiakkuuden vapauttavana kokemuksena.

### Palvelujen ideointi Card Mapping -tekniikalla

Palveluista tuli jonkin verran keskustelua jo ideapuu-tehtävässä, mutta tässä Card Mapping -tehtävässä pyydettiin keskittymään erityisesti sellaisiin palveluihin, joissa yhdistyisi fysioterapian ammattitaito sekä liikuntakeskuksen mahdollisuudet, kuten tilat ja palvelut (kuvio 22). Ideoinnin tueksi katsotut videot herättivät keskustelua osallistujissa ja ideointi laitettiin saman tien käyntiin.



KUVIO 22. Card Mapping -ideat



Osallistujien palveluideoissa tuli esille niin hierontaa, vaihtoehtohoitoja, luentoja kuin alennuksia hintoihin. Asiantuntijaluentoja fysioterapeuteilta mielenkiintoisista ja hyödyllisistä aiheista koettiin tarpeellisiksi, kuten myös muunlaiset konsultointipalvelut, joissa asiantuntija on mukana harjoittelijan tukena katsomassa ja neuvomassa liikkeiden suorittamisessa. Monipuoliset ja helposti saatavilla olevat hierontapalvelut, liikeratavaivojen korjaus sekä lihaskireyksiä hoidot kuuluivat myös palveluideoiden joukkoon. Osallistujista monelle oli hieman epäselvää, millaisia palveluita fysioterapeutit tarjoavat ja millainen valikoima FysioLaiffissa on. Yksi työpajaan osallistuneista oli yrityksen fysioterapeutti, joten häneltä saimmekin näihin kysymyksiin apuja, kuten myös yrittäjältä. Hinnoittelussa koettiin pakettimaisista ratkaisuista löytyvän kiinnostavia palvelumalleja. Esimerkkinä tästä oli hierontaa ja kuntosalia yhdistävät kertakortit, jossa on tietty määrä salikäyntejä ja hierontaa. Lisäksi kaivattiin alennushintoja ja tarjouksia liikuntakeskuksen ja personal training -palvelujen asiakkaille FysioLaiffin hierontapalveluista. Myös ilmainen fysioterapeutin konsultointi nousi esille. FysioLaiffin asiakkaille ideoitiin ilmaista tutustumista liikuntakeskuksen palveluihin.

Osallistujat toivat esille tarpeen erilaisista ryhmistä, kuten niska-hartia, selkä, painonhallinta, juoksukoulu sekä ikäihmiset. Ryhmille kaivattiin heidän tarpeeseen kohdennettua harjoittelua ja asiantuntijuutta. Tämän lisäksi ideoitiin kuntoutusta ja tukitoimia leikkauksista toipumiseen, sekä heikentyneen toimintakyvyn tutkimista fysioterapian avulla.

Kun ideat oli luotu ja ryhmitelty aihealueittain, pidettiin äänestyskierros. Kaikki osallistuja saivat antaa kaksi pistettä suosituimmille ideoille. Tämä toteutettiin niin, että kynällä merkittiin piste kahteen suosikki-ideaan ja sen jälkeen laskettiin, mitkä ideoista saivat eniten pisteitä. Fysioterapeuttien asiantuntijaluennot, kuntoutus, hieronnat sekä alennukset hierontapalveluista saivat eniten pisteitä.

### **Työpajan loppukeskustelu**

Tehtävien jälkeen istuttiin vielä hetki vapaamuotoisen keskustelun merkeissä koko osallistujajoukon sekä muutaman muun liikuntakeskuksen asiakkaan kesken. Aihepiirinä olivat palvelut, sosiaalinen media, uudet asiakkaat sekä liikuntakeskuksen asiakkuuden esteet.

Osallistujat olivat sitä mieltä, että palveluiden pitäisi olla helposti saatavilla, esimerkiksi pakettimaisina ratkaisuin. Palveluiden markkinointi ja tuotteistus sekä helppo ymmärrettävyys

toisivat niille asiakkaita. Luentojen lisäksi fysioterapeuteilla voisi olla kysy ja vastaa -tilaisuuksia, joissa voisi helposti käydä kysymässä ja juttelemassa lyhyesti fysioterapeutin kanssa liikuntakeskuksessa. Sosiaalinen mediakin nousi esille keskusteluissa. Sinne toivottiin ennakoon markkinointia ja pohjustusta tapahtumista sekä aktiivisempaa sisällöntuotantoa.

Keskustelussa nousivat esille uudet asiakkaat ja heidän opastaminen. Uusi asiakas, joka ei ole ennestään tuttu kuntosalilaitteiden kanssa, tarvitsee osallistujien mukaan opastusta ja neuvontaa. Eräs osallistuja kertoi omasta kokemuksestaan, kuinka hän oli innostunut kuntosaliharjoittelusta saatuaan ammattilaisen opastuksen ja perehdytyksen harjoitteluun, sekä asianmukaisen kuntosaliohjelman hänen tarpeensa huomioon ottaen. Tärkeänä asiana harjoittelemisen jatkumisen kannalta hän piti sitä, että tietää mitä tekee. Tämä on kunnollisen perehdytyksen ansiota. Nykyään hän ei enää liikuntakeskusjäsenyydestään helpolla luopuisi.

Asiakkuuden esteistä keskustellessa esille nousivat ennakkoluulot omaa osaamista sekä liikuntakeskuksen asiakaskuntaa ja ilmapiiriä kohtaan. Osallistujat arvelivat joidenkin ajattelevan liikuntakeskuksen olevan ”liian hieno paikka” joidenkin henkilöiden mielestä. Ennakkoluuloista pääsisi osallistujien mukaan helposti irti, kun pääsisi tutustumaan kohteeseen. Myös hinnoittelusta puhuttiin ja siitä, kuinka suuri rahasumma voi olla esteenä asiakkuuden aloittamiselle. Voi olla kynnyskysymys, jos jäsenyyteen joutuu sijoittamaan heti alkuun paljon rahaa.

Loppujen lopuksi, osallistujat toivoivat, että *palveluita olisi helposti saatavilla ja ne olisivat kohtuu hintaisia*. Uusille asiakkaille pitäisi olla mahdollisimman *matala kynnys aloittaa asiakkuus* ja siihen pitäisi olla asiaankuuluvat *opastus* ja neuvonta, jotta asiakkuus jatkuisi myös alkuinnostuksen jälkeen. Lisäksi osallistujat pitivät tärkeänä sitä, että heitä *kuunnellaan*, kun yrityksessä tulee muutoksia tai uudistuksia. *Kehittäminen yhdessä* asiakkaiden kanssa sai kannatusta osallistujien keskustelussa.

### 6.3 Benchmarking palveluista ja asiakkaiden menestystarinoista

Benchmarkingilla haluttiin tässä kehittämistyössä saada esille tietoa toimialan palvelutarjonnasta, yhteistyöstä sekä asiakkaiden menestystarinoiden esille tuomisesta. Yhteistyömallien kehittäminen liikuntakeskuksen ja fysioterapiayksikön välille on yksi kehittämistehtävän teemoista, joten tässä osiossa tutkittiin, millaisia teemaan sopivia palveluita muilla yrityksillä on tarjota. Asiakaslähtöiset

palvelut ja asiakkaiden menestystarinat ovat toisiaan tukevia teemoja ja esimerkeistäkin voi huomata, että ne liittyvät toisiinsa.

Customer Success Storyjen eli asiakkaiden menestystarinoiden avulla haluttiin tutkia sitä, kuinka nämä muiden toimialan yritysten sivuilla näkyvät ja millaisia tarinoita siellä esitellään. Customer Success Storyissa painotettiin hyvän menestystarinan elementtejä; asiakkaan näkökulma on keskiössä, tarina on selkeästi ja asiakaslähtöisesti kerrottu ja se on kiinnostava, juonellinen ja aidontuntuinen.

### **Palvelujen benchmarking**

Asiakkaiden tarpeet erilaisille palveluille liikuntakeskuksessa tulivat työpajassa vahvasti esille, niin fysioterapian asiantuntijuuteen kuin harjoittelun aloittamiseen liittyen. **Palvelujen benchmarkingissa** päätettiin siten keskittyä erityisesti työpajassa esille nousseisiin teemoihin, kuten kuntoilun aloittaminen, fysioterapiapalvelut ja group personal training eli pienryhmävalmennukset. Tutkitaan seuraavaksi, millaista palvelutarjontaa toiminnallisella liikuntakeskus Voimalalla on, sekä tutustutaan fysioterapiaketju Auronin fysioterapiaa ja personal trainigia yhdistävään asiakasesimerkkiin.

Toiminnallinen liikuntakeskus **Voimala** on Oululainen kuntosali. Se kertoo internet-sivuillaan kuntoilun aloittajille suunnatusta paketista, jossa uuden asiakkaan lähtötilanne tutkitaan kuntokatsauksessa ja sen perusteella laaditaan tavoitteet sekä kuntoiluohjelma. Aloituspakettiin kuuluu myös henkilökohtainen tekniikkakoulu. Hinta tälle paketille on 190e. (Voimala Alkuvoima 2017, viitattu 9.9.2017.) Voimalassa on tarjolla myös eripituisia pienryhmävalmennuksia, jotka toteutetaan yhteistyössä MyPT personal training -yrityksen kanssa (kuvio 23). MyPT:llä on asiakaslähtöinen valmennusfilosofia, jossa halutaan toteuttaa asiakkaan unelmat hyväntuulisella otteella. Tavoitteena on antaa asiakkaalle keinoja tehdä arjessaan hyviä valintoja. (MyPT 2017, Viitattu 30.9.2017.)

Voimalan mukaan Group personal trainigin etuihin kuuluvat innostava vertaisryhmä ja sen suoma tuki, sekä ammattitaitoinen valmentaja. Vaikka harjoittelu tapahtuu ryhmissä, on asiakkailla henkilökohtaiset liikunta- ja ravitsemusohjelmat. Ryhmät toimivat teemasta riippuen muutaman kuukauden ajan. Ryhmien valmentajista ja sisällöistä on kerrottu kattavasti yrityksen sivuilla. (Voimala Pienryhmävalmennus 2017, viitattu 9.9.2017.)



KUVIO 23. MyPT:n valmennussivusto (MyPT 2017, Viitattu 30.9.2017.)

Pienryhmävalmennuksissa teemoina ovat ylipainosta hyvinvointiin pääseminen, tehoharjoittelut, gladiaattorit sekä keskivartaloon ja lantionpohjan vahvistamiseen keskittyvät ryhmät. Seuraavassa kuviossa esimerkki Tehoryhmän palvelusisällöstä sekä -lupauksista. (Voimala 2017, viitattu 9.9.2017.)

## TEHORYHMÄ

Tehoryhmässä pääset treenaamaan pienessä porukassa personal trainerin valvovan silmän alle kaksi kertaa viikossa.

Tehoryhmä on nimensä mukaisesti tehokasta valmennusta, jossa saat:

- Kaksi tehokasta hikitreeniä viikossa
- Yksilölliset ruokaohjeet
- Päivitettävät saliohjelmat 3kk:n ajalle
- Lisäksi Sinulla on käytössä koko ajan valmentajan tuki (Q&A – eli kysy mitä vaan, valmentaja selvittää asian puolestasi) sekä salainen Facebook –ryhmä

Tehoryhmässä sinulla voi olla tavoitteena:

- Painonpudotus
- Kiinteytyminen
- Liikuntakipinän aikaansaaminen
- Kunnan kohottaminen

Samalla, kun kunto kasvaa ja kroppa muuttuu, saat innostavia treenejä ryhmässä hikitreenien kuningattaren & vuoden personal traineriksi valitun Kati Sirkolan koutsaamana.

Jos et ole tyytyväinen valmennukseen, sinulla on käytössäsi 100% rahat takaisin –takuu.

- Kesto 3kk
- 24 tapaamista
- 279€/kk

KUVIO 24. Voimalan Tehoryhmä -valmennus (Voimala 2017, viitattu 9.9.2017.)

Valmennusten lisäksi Voimalassa on myös yhteisharjoitteluja sekä niihin liittyen Facebook-ryhmiä asiakkaille. Lisäksi salilla on Kickstart -ryhmä, joka harjoittelee viikoittain. Siellä asiakas saa vinkkejä harjoitteluunsa ja välineiden käyttöön. Harjoittelun tueksi Voimalassa voi tehdä InBody-mittauksen, joka kertoo kehonkoostumuksesta. Voimalassa perusjäsenyys kustantaa 39 euroa kuukaudessa. (Voimala 2017, viitattu 9.9.2017.) Yrityksen Facebook-sivuilla kerrotaan myös erilaisista tapahtumista, workshoppeista sekä kaikille avoimista asiantuntijaluennoista. Yksi teemapäivä, jonka aiheena on parempi elämä, sisältää workshopia voiman ja kunnon kehittämiseksi, luentoja elämäntapamuutoksesta ja ravitsemuksesta sekä workshopin ja luennon lantionpohjan ja keskivartalon harjoittelusta. (Voimala Facebook 2017, viitattu 9.9.2017.)

**Benchmarking:** Voimalan palveluiden esittelyssä tulee hyvin esille asiakkaan haaste ja siihen sopiva ryhmä. Eri asiakassegmenteille on räätälöity niiden tarpeiden mukaisesti suunniteltuja harjoituspaketteja ja niistä asiakkaan onkin helppo valita omia tavoitteitansa vastaava ryhmä. Palvelupaketit ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Asiakkaiden kanssa pidetään myös yhteyttä Facebook-ryhmillä ja erilaisten tapahtumien kautta asiakas saa helposti lisätietoa kiinnostavista aiheista ja yrityksen palveluista. Tutustuttuaan teemapäivässä johonkin uuteen lajiin tai harjoitteluun, voi asiakkaan olla helpompi liittyä pienryhmään tai ostaa muita lisäpalveluita. MyPT:n valmennusfilosofiasta huokuu asiakaslähtöisyys ja positiivisuus.

Fysioterapiapalveluita tuottava **Auron** kertoo internet-sivuillaan asiakkaan tarinan **fysioterapian ja personal training -palveluiden yhteistyöstä**. Eläkeikäinen naisasiakas oli innostunut hankkimaan jäsenyyden liikuntakeskukseen. Hän oli käynyt ryhmäliikuntatunneilla, mutta myös kiinnostus kuntosaliharjoittelua kohtaan oli herännyt. Salijäsenyyteen kuului kaksi personal training -tapaamista, asiakas pyysi valmentajalta ohjelman sellaisista liikkeistä, jotka kuormittaisivat koko kehoa. Samalla hän sai hyviä neuvoja, kuinka tehdä liikkeet turvallisesti ja oikein. (Auron 2017, viitattu 15.9.2017.)

Liikuntakeskuksessa oli eräänä päivänä kampanja, jossa sai ilmaisen konsultaation fysioterapeutin kanssa. Asiakkaalla oli ollut vaivoja polven kanssa, joten hän päätti kysyä fysioterapeutilta neuvoja. Konsultaatiossa fysioterapeutti selvitti polven ongelmaa ja loppujen lopuksi teki asiakkaan pyynnöstä ohjelman, jonka tarkoitus oli auttaa häntä polven ongelman kanssa. Tapaamisen myötä asiakas sai uusia näkökulmia harjoitteluunsa sekä siihen, miksi tekee tiettyjä liikkeitä. Konsultaation

lisäksi asiakas kävi muutamassa seurantatapaamisessa fysioterapeutin kanssa. (Auron 2017, viitattu 15.9.2017.)

Auronin personal training -valmentajalla ja fysioterapeutilla oli erilaiset tavoitteet ja näkökulmat; asiakkaan tapauksessa niiden tarkoituksena oli kuitenkin täydentää toisiaan. Asiakas oli tyytyväinen, kun hänellä oli asiantuntijoiden tekemät ohjelmat ja hän tiesi, miten suorittaa ne. Hän oli myös oppinut kehostaan uutta ja huomannut, että jumeja voi kyllä avata varttuneemmalla iälläkin. (Auron 2017, viitattu 15.9.2017.)

**Benchmarking:** Ilmainen konsultointikäynti fysioterapeutin luona oli onnistunut luomaan asiakassuhteen. Tämän käynnin myötä fysioterapeutti oli saanut tehdä asiakkaan vaivaa korjaavan harjoitteluohjelman sekä hänen kanssaan oli seurattu harjoittelun edistymistä. Asiakkaan kertomus on hyvä esimerkki siitä, kuinka personal training- ja fysioterapiapalvelut tukevat toinen toisiaan. Tarinassa tulevat esille asiakkaan haasteet ja hänen niihin saamansa ratkaisut. Tarina on kannustava positiivinen esimerkki sekä ikääntyneille että muille erilaisista vaivoista kärsiville. Kun saa oikeanlaista apua, voivat vaivatkin helpottua.

### **Asiakkaiden menestystarinat -benchmarking**

Tutkitaan seuraavaksi, kuinka erilaiset asiakkaiden menestystarinat eli Customer Success Storyt näkyvät toimialan yritysten internet-sivuilla. Esimerkkeinä tässä osiossa ovat Forever-liikuntakeskus, Elefit-liikuntakeskus sekä Beverly Hills Fitness Experiencen asiakaslähtöinen markkinointivideo. Aloitetaan Foreverin asiakkaan onnistumistarina, jossa haasteena olivat selkävaivat.

**Forever** on **liikuntakeskus**, jolla on toimipisteitä Etelä-Suomessa usealla paikkakunnalla. Liikuntakeskuksella on laajasti palveluita kattaen ryhmäliikunnan, fysioterapian, personal trainingin, hieronnan sekä kuntosalin. Foreverin sivuilla julkaistaan säännöllisesti **onnistumistarinoita**, joissa asiakkaat kertovat omin sanoin tilanteistaan ja saavutuksistaan. Useissa tarinoissa, kuten seuraavassa esimerkissäkin, tulee esille yksilövalmennusmuotoinen Fustra-harjoittelu, jossa keskitytään kehon virheasentojen korjaamiseen, liikkuvuuden parantamiseen sekä keskivartalon vahvistamiseen. (Forever Fustra 2017, viitattu 15.9.2017.)

Asiakas oli kärsinyt selkävaivoista ja käynyt niiden vuoksi myös fysioterapeutilla (kuvio 25). Apu tästä oli kuitenkin ollut vain lyhytaikainen, koska fysioterapeutilta saatuja harjoitteita ei ollut tullut tehtyä. Hän oli kuullut ystävältään Fustra-harjoittelusta ja pääsikin personal trainerin Fustra -näytetunnille, josta yhteistyö valmentajan kanssa alkoi. Asiakas kertoo, että hänen tavoitteinaan olivat kivuttomampi arki ja työkyvyn ylläpitäminen. Harjoittelun myötä asiakas kertoo liikkuvuutensa ja ryhtinsä parantuneen, keskivartalon vahvistuneen sekä kipujen vähentyneen. Hän pitää siitä, että joku katsoo, että liikkeet tulee tehtyä oikein. Lisäksi valmentajan kannustaessa asiakas kertoo saavansa enemmän irti harjoituksista kuin yksin. (Forever 2017, viitattu 15.9.2017.)



KUVIO 25. Foreverin asiakkaan onnistumistarina (Forever 2017, viitattu 15.9.2017.)

**Benchmarking:** Asiakkaan menestystarinassa näkyy useita hyvälle tarinalle ominaisia piirteitä. Esille tulivat asiakkaan haaste sekä ratkaisuun pääseminen, siinä oli juonellisuutta sekä henkilökohtaisia haasteita ja niiden voittamisia. Tarina kerrotaan asiakkaan näkökulmasta ja siinä tulee esille mietteitä ennen harjoittelun aloittamista. Sen lisäksi, että tarina on kiinnostavasti kerrottu, on Foreverin internet-sivusto selkeän ja miellyttävän näköinen. Tarinan lopussa on vielä linkki, josta pääsee varaamaan tutustumistunnin Fustra-harjoitteluun ohjaajan kanssa.

**Elefit** on naisille suunnattu liikuntakeskus Jyväskylässä. Liikuntakeskuksen palveluihin kuuluvat kuntosali, toiminnallinen sali, ryhmäliikunta sekä personal training. Uusille asiakkaille tarjotaan

maksutonta liikuntakonsultaatiota ja jäsenyyteen kuuluvat ilmaiset personal trainer -palvelut tietyin ehdoin. Kuukausihinta jäsenyydelle on 69,90 euroa. (Elefit liikuntakeskus 2017, viitattu 30.9.2017.) Elefitin sivustolla on esillä asiakastarinoita teemoittain, kuten henkinen hyvinvointi, painonpudotus, PT-pienryhmät, asennemuutos sekä sairauksien kurissa pitäminen. Seuraavaksi tarkasteltava Pauliinan esimerkkitarina kuuluu PT-pienryhmävalmennuksen aihepiiriin. (Elefit liikuntakeskus 2017, viitattu 30.9.2017.)

Pauliina oli koko ikänsä kärsinyt painon jojomaisesta noususta ja laskusta. Hän oli halunnut saada tilanteeseensa parannusta, mutta raskaaksi tullessaan projekti loppui. Painoa kertyi raskauden aikana runsaasti. Raskauden jälkeen painon tippuminen ei alkanut suunnitellusti ja Pauliina mietti ratkaisuja ongelmaansa. Hän kävi vauvan kanssa vaunulenkeillä ja aloitti paremman ruokavalion. Lapsen ollessa puoli vuotias, liittyi Pauliina Elefitin asiakkaaksi ja innostui liikunnasta, paino lähti laskuun tehokkaiden ryhmäliikuntatuntien ja kuntosalin avulla. Pauliina liittyi PT-ryhmään ja saikin siitä uutta virtaa harjoitteluunsa. Ryhmässä harjoittelu antoi hänelle kannustusta pudottaa painoaan ja näyttää muille, että kiloja on lähtenyt, eikä tullut takaisin. (Elefit liikuntakeskus 2017, viitattu 30.9.2017.)

**Benchmarking:** Pauliinan tarinasta huokuu onnistuminen sekä asiakkaan tyytyväisyys ja hyvä olo. Hän haluaa tulevaisuudessa jatkua kuntoilua ja painoa on vielä pudotettavana. PT-ryhmän tuki auttoi asiakasta saavuttamaan tavoitteitaan ja hänestä oli kannustavaa, kun joku muukin oli tuloksista kiinnostunut. Positiivinen tarina antaa muillekin painonpudottajille kannustusta siitä, että onnistuminen on mahdollista ja apua siihen on tarjolla. Elefit on ylemmän hintaluokan liikuntakeskus, joten personal trainer -palveluiden sisältyminen jäsenyyteen on mahdollista. Hyviä tarinan kerronnan elementtejä löytyy tästäkin esimerkistä.

Asiakaslähtöinen näkökulma asiakaskokemuksen kehittämisessä on tullut esille jo aikaisemmin kehittämistehtävässä. Se voidaan esittää yrityksen internet-sivuilla myös markkinointivideon muodossa, kuten seuraavassa esimerkissä käy ilmi. Asiakaslähtöisyys ja Customer Success ovat teemoja, joiden ympärille **Beverly Hills Fitness Experience** on rakentanut oman personal trainer -palveluiden markkinointivideosa (kuvio 26). Videolla on kuvitteellisia asiakashahmoja, joiden kautta asiakaslähtöisyyttä ja palveluita tuodaan esille.



Videossa Customer Success -näkökulma tulee selkeästi esille – yritys haluaa asiakkailleen tuloksia ja menestystä. Videossa tuodaan esille, kuinka liikuntakeskuksen palvelut ovat asiakkaalle suunniteltuja ja lähtevät hänen tarpeistaan. Siinä korostetaan tulosten saavuttamista ja tunnesyitä siitä, kuinka asiakkaalle tulee hyvä olo kuntoilusta. Asiakkaan tavoitteena kuntoilulle on saada tuloksia aikaan ja parhaiten sen luvataan onnistuva yrityksen palveluiden avulla. (Beverly Hills Fitness Group 2015, viitattu 9.9.2017.)



*KUVIO 26. Beverly Hills Fitness Experience -personal trainer palvelujen markkinointivideo (Beverly Hills Fitness Group 2015, viitattu 9.9.2017.)*

Videossa kuvataan, kuinka ihmiset eivät tule liikuntakeskukseen, koska se on hyväksi heille. Oikea syy yrityksen mukaan löytyy asiakkaan halusta näyttää hyvältä ja tuntea olonsa paremmaksi niin nopeasti kuin mahdollista. Yrityksen sivuilta voi varata 30 minuutin ilmaisen konsultointitapaamisen valmentajan kanssa. (Beverly Hills Fitness Group 2015, viitattu 9.9.2017.)

**Benchmarking:** Markkinointivideo vetoaa ihmisten tunnesyihin harrastaa liikuntaa ja käydä kuntosalilla; loppujen lopuksi liikunnan harrastaja haluaa näyttää hyvältä ja tuntea itsensä hyvävointiseksi. Videossa asiakkaan menestymisen näkökulma tulee useasti esille ja siinä korostetaan menestysnäkökulmaa. Videon mukaan palvelut on suunniteltu niin, että asiakas onnistuu. Konsultointitapaaminen valmentajan kanssa auttaa luomaan personal trainer -asiakkuutta, linkki sivuilla helpottaa yhteydenottoa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistehtävässä oli tavoitteena kartuttaa yritysten asiakasymmärrystä sekä löytää keinoja, kuinka kehittää asiakaskokemusta ja lisätä yhteistyötä liikuntakeskuksen ja fysioterapiayksikön välillä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ohjasivat aineiston hankintaa ja lähestymistavaksi tutkimukseen valittiin tapaustutkimus sekä palvelumuotoilu. Tutkimuksen kysymyksiä tarkennettiin ja muotoiltiin uudelleen työn edetessä. Työpajatyöskentelyllä hankittiin tietoa asiakkaiden ajatuksista sekä kehittämisideoita, ja benchmarkingilla havainnoitiin toimialan muiden yritysten palveluita sekä asiakkaiden menestystarinoiden esittämistä yritysten internet-sivuilla.

Tutkimus tarkasteli **yritysten lähtökohtatilannetta** yrityksen, toimialan sekä kilpailija- ja asiakastilanteen näkökulmista. Yritysanalyyssissä perehdyttiin yritysten perustietoihin, palveluihin sekä vaikutusalueeseen. Yrityksillä on laaja osaaminen niin fysioterapia- kuin liikuntakeskuspuolella. Sijainnissa ja hinnoittelussa on asiakkaiden mukaan kehittämisen varaa. Liikuntakeskuksen asiakaskunnasta suurempi osa on naisia, tämä nähtiin myös tietoperustan tutkimuksessa vallitsevana suuntauksena.

Muhoksella vaikuttavia fysioterapia-alan yrityksiä löytyi FysioLaiffin lisäksi yksi. Alueella on Liikuntakeskus Laiffin lisäksi kunnan ylläpitämä kuntosali ja ryhmäliikuntaa Muhoksen Naisvoimistelijoiden tarjoamana. Toimialalla Personal training -palveluiden kasvu vaikuttaa jatkuvan ja se nähtiin tulevaisuuden trendinä sekä yksilö- että pienryhmävalmennuksessa. PEST-analyyssissä tärkeimmiksi tekijöiksi toimialalla nähtiin sote-uudistukset, kilpailu, hinnat, hyvinvointi, teknologia sekä itsepalvelu.

Kehittämistehtävässä haluttiin selvittää, **millä tavalla asiakasymmärrystä ja asiakaskokemusta voitaisiin kohdeyrityksissä kehittää**. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi pidettiin työpaja, jonne kutsuttiin sekä asiakkaita että työntekijöitä. Työpajan perusteella saatiin selville asiakkaiden tarpeita palveluista ja ajatuksia nykytilasta.

Liiketoiminnassa keskeistä on ymmärtää asiakkaiden todellisuutta sekä tarpeita. Motiivit tiedostamalla voidaan ymmärtää mihin asiakkaat perustavat valintansa. Ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita, joille arvoa tuotetaan, voidaan lunastaa arvolupaus. Työpajassa asiakkaiden

mielestä oli tärkeää, että yritys kuuntelee heitä ja osallistaa mukaan kehittämiseen. Asiakkaan palautteen arvon ymmärtäminen onkin kannattavaa liiketoiminnalle.

Asiakaskokemus on tärkeä kilpailutekijä, joka auttaa markkinoilla erottumisessa ja menestymisessä. Se on moniulotteinen tapahtuma, johon vaikuttavat tarjooman kaikki ulottuvuudet, kohtaamiset, brändi sekä tunnuseikat kuten myös asiakkaan odotukset. Kokemuksia karttuu koko hankintapolun varrelta. Asiakkaan tiedostamattomat tarpeet nousevat esille hänen arjestaan ja toiminnastaan. Tunnekokemuksella on merkitystä läpi asiakkuuden, ideaali tunnekokemus syntyy huolenpidosta, turvallisuudesta sekä sujuvuudesta.

Positiivista asiakaskokemusta edesauttavat asiakkaan kuuntelu ja ymmärtäminen, yhteydenpito, viipymättömät vastaukset asiakkaan kysymyksiin, lupausten pitäminen sekä korkea palvelun laatu. Myös palvelujen personointi ja asiakaskeskeisyys ovat edistämässä myönteistä palvelukokemusta. Asiakkaalle sopiva palvelutarjonta, työntekijöiden palveluasenne sekä kiinnostus asiakkaan kokemuksesta tähtäävät asiakkaalle tuotettavaan hyvään. Kuuntelu ja tarpeisiin perehtyminen luovat muun ohella mahdollisuudet pidempi kestoisille asiakassuhteille. Asiakkaiden mukaan kysymisen lisäksi kuuntelemisella on tärkeä rooli asiakkaiden kanssa kommunikoidessa.

Positiivinen ilmapiiri ja myönteinen yrityskulttuuri aiheuttavat yleensä työyhteisön tyytyväisyyttä ja onnellisuutta, mikä taas luo positiivista asiakaskokemusta. Puutteellinen koulutus ja liiallinen tuoton arvostus asiakkaiden sijaan puolestaan aiheuttavat esteitä onnistuneelle asiakaskokemukselle. Jokaisen yrityksessä työskentelevän tulee ymmärtää, kuinka oma tehtävä vaikuttaa palveluketjun onnistumiseen. Yrityksen on lähtökohtaisesti tärkeää olla sujuva ja mukava asiointikumppani, tarjoten vaivattomia asiointikokemuksia.

Tutkimuksessa selvitettiin työpajan avulla, **millaisia tarpeita asiakkailla on palveluille**. Tietoperustan tutkimuksissa nousi esille yksinkertaisten ratkaisujen olevan menestyviä konsepteja, myös työpajassa keskusteltiin edullisista ja helposti ymmärrettävistä sekä saatavilla olevista valmennus- ja keuhonhuoltopalveluista. Personal training -palvelut sekä asiantuntijaluennot eri teemoista kiinnostivat asiakkaita, trendeissä nouseviksi teemoiksi nähtiin lepo ja palautuminen. Myös inhimillisyys ja asiakaslähtöisyys ovat tärkeitä. Fysioterapeutin konsultointitapaamiset ja erilaiset pien- tai teemaryhmät koettiin kiinnostaviksi työpajassa. Kohdeyrityksen asiakkailla heräsi myös toiveita aktiivisemmalle sosiaalisen median käytölle, tässä kehityksessä onkin tutkimusten mukaan tärkeä pysyä mukana. Sekä tutkimuksissa että työpajassa esille nousi ikääntyvien

segmentti, heistä uskottiin löytyvän tulevaisuuden asiakaskuntaa toimivien palvelukonseptien myötä. Uusille asiakkaille kaivattiin opastuspalvelua, joka auttaa innostumaan ja pääsemään vauhtiin harjoittelussa turvallisesti ja häivyttämään pelkoja kuntosaliharjoittelusta.

Tietoperustan, benchmarking-menetelmän ja työpajan avulla tutkittiin, **miten lisääntynyt asiakas- ja toimialaymmärrys auttavat kehittämään yritysten yhteistyötä**. Asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen palveluiden suhteen auttaa yritystä rakentamaan sellaisia palveluita, joilla on markkinoilla kysyntää. Työpajan osallistujat toivoivat helposti lähestyttäviä palveluita. Asiakkuuden esteitä voidaan purkaa, kun tiedetään, millaisia ennakkoluuloja tai haasteita asiakkailla on jäseneksi liittymiselle.

Benchmarking-tapauksissa nousivat esille asiakaslähtöiset palvelut, joissa yhdistyvät fysioterapian, personal trainingin ja liikuntakeskusten osaaminen. Näitä tapauksia tutkimalla voidaan luoda yritysten resurssit huomioiden palveluja. Tapauksissa havaittiin ilmaisten konsultaatiotapahtumien kautta syntyvän asiakkuuksia. Personal training- ja fysioterapiapalveluiden ymmärrettiin olevan toisiaan täydentäviä. Asiakkaan menestymisnäkökulmassa asiakaslähtöisyys on keskiössä ja asiakkaalle halutaan tuottaa menestystä ja parempaa vointia yrityksen palveluiden avulla.

Asiakkaan tarpeet, asiakkuuden esteet ja asiakaslähtöisyys tiedostaen, saadaan luotua palveluyhteistyötä fysioterapian ja liikuntakeskuksen välille. Toimialalla selkeänä näkyvä kiinnostus personal training-, kehonhuolto- ja valmennuspalveluita kohtaan, toimii hyvänä perustana alkaa suunnitella asiakkaille palveluita, jotka ovat helposti saatavilla, ymmärrettävissä ja kohtuuhintaisia. Palvelun esittelystä on hyvä käydä esille ongelma ja ratkaisu, jotta asiakkaan on helppo löytää omaan tilanteeseensa sopiva valinta. Fysioterapiaa ja liikuntakeskuspalveluita yhdistävät asiakkaiden tarinat esille tuomalla yritys antaa kannustusta myös muille samankaltaisten haasteiden kanssa painiville ja luo heille onnistumisen mielikuvia. Erilaiset tapahtumat, kuten luennot ja konsultointipäivät auttavat tuomaan asiantuntijoita ja asiakkaita helppoon keskusteluyhteyteen sekä luomaan asiakassuhteita.

## 8 POHDINTA

Liikuntakeskus ja fysioterapia nähdään keskenään erilaisina, mutta toisiaan täydentävinä toimialoina. Näiden yhteistyö, luomalla palveluita, joissa hyödynnetään molempien osaamista ja ammattitaitoa, onkin runsaiden mahdollisuuksien aluetta. Opinnäytetyön tavoitteena ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnossa on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa sekä käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen. Lisäksi tavoitteissa on osoittaa valmius itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. Tämän kehittämistehtävän ja tutkimuksen **tavoitteena** oli kohdeyritysten asiakasymmärryksen lisääminen sekä keinojen löytäminen liikuntakeskuksen ja fysioterapiayksikön yhteistyön sekä asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Lisääntynyt asiakasymmärrys auttaa palveluiden suunnittelussa, kun tunnistetaan, asiakkaiden tarpeita ja ajatuksia. Yritysten yhteistyötä voidaan katsoa eri henkilöiden näkökulmasta. Asiakkaille vain toinen yrityksistä voi olla tuttu ja toinen tuntematon. Yrityksen henkilökunnalle taas yhteistyö saattaa näyttäytyä lisääntyvänä työkuormana, tämän vuoksi onkin tärkeää, että myös henkilökunta osallistuu kehittämistyöhön ideoineen ja osaamisineen. Yhteistyön määrittely on tärkeää, mitä se kattaa ja millaista sen pitäisi olla.

Liikuntakeskus Laiffille on tehty vuonna 2011 asiakastyytyväisyystutkimus, jossa havaittiin opastuksen tarve kuntosaliharjoittelussa. Tänä päivänä teema voidaan ymmärtää olevan osa personal training -palvelujen kasvavaa joukkoa.

**Kehittämismenetelminä** työssä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, lähestymistapoina tapaustutkimus ja palvelumuotoilu. Tutkimuskysymyksissä havaittiin tarkennettavaa useassa eri vaiheessa, niitä muotoiltiinkin vastaamaan kehittämistehtävälle asetettuja tavoitteita. Palvelumuotoilu näkyy kehittämistehtävässä yhteissuunnittelussa, työkaluissa sekä työpajatyöskentelyssä. Työpajan tavoitteena oli saada osallistujat mukaan tarkastelemaan liikuntakeskuksen nykytilaa, ideoimaan tulevaisuutta sekä pohtimaan asiakkuutta profiiliasiakkaiden näkökulmista. Työpajan avulla saatiinkin runsaasti hyödyllistä tietoa ja osallistujat vaikuttivat olevan kiinnostuneita kehittämisestä. Tärkeinä elementteinä pidettiin asiakkaan näkökulmaa ja asiakaslähtöistä kehittämisestä. Tapaustutkimukseen soveltuvalla benchmarking-menetelmällä haluttiin tuoda kehittämistehtävässä esille toimialan muiden yritysten tapoja esittää palveluitaan sekä asiakkaiden menestystarinoita. Benchmarkingilla saatiin

näkemyistä siitä, millaisia käytäntöjä muilla on tuottaa palveluita, joissa yhdistyvät fysioterapian ja liikuntakeskuksen osaaminen.

### **Projektin luotettavuuden ja onnistumisen arviointi**

Tutkimuksessa käytetyn tietoperustan kokoamisessa on pyritty luotettavuuteen. Tietoperusta on koottu alan asiantuntijoiden teoksista sekä artikkeleista, ja asiantuntijoiden taustoja on tarkistettu tutkimalla heistä löytyneitä tietoja. Työhön valittiin lähteitä henkilöiltä, jotka ovat toimineet alallaan pitkään tai ovat muuten koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella alansa asiantuntijoita. Tutkijalla ei ole ollut sitoumuksia tutkittavaan yritykseen, tiedonantajiin tai toimialaan. Luotettavuuden perusvaatimus riittävästä aikataulusta täyttyy; kehittämistehtävän suunnitteluun, toteuttamiseen sekä analysointiin varattu aika oli tutkimuksen tekijälle sekä toimeksiantajalle sopiva. Aikataulua suunniteltiin työn edetessä hieman uusiksi, mutta tämä ei merkittävästi hidastanut tutkimuksen valmistumista. Tutkimus ajoittui touko- ja marraskuun 2017 välille.

Kehittämistyön aineiston keruussa pääasiassa olivat palvelumuotoilutyöpaja sekä benchmarking. Työpajaan osallistui 7 henkilöä, joiden lisäksi siihen saatiin mielipiteitä muutamalta muulta liikuntakeskuksen asiakkaalta. Työpajassa saatiin paljon ideoita ja mielipiteitä esille. Voidaan kuitenkin miettiä vaihtoehtoa erilaisesta osallistujajoukosta, olisiko silloin kehittämistehtävän tuloksetkin olleet toisen näköiset? Todennäköisesti jotain erilaista olisi ollut, mutta tarve personal training-palveluille näkyy kuitenkin jo tietoperustassa useaan otteeseen, joten voidaan olettaa, että se olisi noussut toisessakin ryhmässä esille.

Työpaja aineiston keruumenetelmänä oli hedelmällinen, sillä osallistujille pystyi helposti esittämään tarkentavia kysymyksiä ja osallistujat myös vaikuttivat olevan tehtävissä mielellään mukana. Olisi ollut toivottavaa saada osallistujiksi myös ei-asiakkaita, näin olisimme saaneet vielä paremmin käsitystä asiakkuuden esteistä ja tyytymättömyystekijöistä, mutta tällä kertaa heitä ei saatu mukaan. Osallistujajoukko olisi voinut olla hieman laajempi ikäjakaumaltaan ja tavoitteiltaan, mutta toisaalta, mukana olleet henkilöt osasivat hyvin ajatella asioita erilaisten segmenttien näkökulmista. Osallistujat työpajaan kutsui yrittäjä, tässä hyvänä puolena oli se, että henkilöt olivat tiedetysti kiinnostuneita kehittämisestä ja heillä oli mielipiteitä yrityksen palveluista. Toisaalta, ennalta saattoi olla käsitystä asiakkaiden mielipiteistä, mutta ainakin työpajassa oli rehellinen ilmapiiri, eikä kehittämistarpeidenkaan kanssa ujosteltu, mikä oli positiivinen yllätys. Vaikka osallistujilla oli kehitettävää, tapahtui ajatusten esittäminen hyvässä hengessä. Tutkijalla oli työpajassa tavoitteena

toimia fasilitaattorina, objektiivisena ja puolueettomana havainnoijana sekä ajatusten kirjaajana. Tarvittaessa tehtävien ohjeistusta neuvottiin ja tarkennettiin kysymysten perusteella.

Palvelumuotoilutyöpajan avulla saatiin asiakailta palveluiden kehittämisessä tarvittavaa tietoa ja ideoita. Mikä tärkeintä, asiakasymmärrys lisääntyi, sillä on merkitystä myös kohdeyrityksille. Benchmarking-tapauksista toimeksiantaja voi ottaa käytäntöjä omaan palveluiden kehittämiseen ja asiakastarinoiden esille tuomiseen. Esiteltävissä tapauksissa näkyivät hyvän tarinan elementit, asiakaslähtöinen näkökulma sekä palveluiden selkeä ja helposti lähestyttävä esittämistapa. Toki esimerkkejä olisi voinut olla enemmänkin, mutta tehtävässä haluttiin rajata tapaukset muutamaan selkeään malliin. Näiden tuloksien ja saavutusten perusteella, kehittämistehtävän menetelmävalintoja voidaan pitää onnistuneina ja työn aikaansaannoksia merkityksellisinä.

Työn tavoitteena oli asiakasymmärrystä lisäämällä auttaa kehittämään asiakaskokemusta sekä uutta yhteistyötä liikuntakeskuksen ja fysioterapiayksikön välille. Mielestäni tavoitteeseen päästiin, sillä asiakasymmärrystä saatiin hankittua työpajan avulla ja ideoita palvelujen perustaksi sekä yhteistyön kehittämiseksi löytyi. Työpajasta saadun tiedon perusteella valittiin benchmarking-teemoja, joiden esimerkit auttavat yrittäjää kehittämään yritysten palveluitaan sellaisiksi, joita asiakkaat kaipaavat. Myös asiakaskokemuksen kehittämiseen löytyi käyttökelpoisia neuvoja.

Tutkimusta aloittaessani ennakkokäsitys palveluista, joita asiakaskunta voisi haluta oli hieman erilainen. Mietin esimerkiksi erilaisia ryhmäliikuntatunteja, kuntotestejä ja lapsiparkkia kehitysideoiksi, mutta tutkimuksen, työpajan ja asiakkaiden kohtaamisen myötä ajatus palveluiden rakenteesta muuttui. Asiakkaat kaipaavat asiakaslähtöisiä ja helposti lähestyttäviä sekä selkeitä personal training- ja kehonhuoltopalvelutuotteita, joiden avulla he saavat ratkaisun omaan harjoitteluunsa tai ongelmaansa. Asiakaslähtöisyys on tärkeässä roolissa.

Työn loppuvaiheessa yrityksessä tehtiin päätöksiä liikuntakeskuksen muuttoon liittyen, vuokrasopimus uuden tilan kanssa saatiin solmittua. Yritys on näin ollen aloittanut muuttoon liittyvän viestinnän, suunnittelun ja muutosten toteuttamisen. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen tekemiseen ja opinnäytetyön valmistumiseen.

## **Päätulokset**

Toimialalla näkyy asiakkaiden kiinnostus personal training- ja valmennuspalveluihin, näiden kysyntä onkin kasvussa. Muhos on pieni paikkakunta, eikä siellä ole toista yksityistä liikuntakeskusta, mutta kunnan tarjoama kuntosali aiheuttaa jonkin verran kilpailutilannetta. Toinen yksityinen fysioterapiayritys sen sijaan paikkakunnalta löytyy. Liikuntakeskuksella on asiakkaiden mukaan hyvä asiakaspalvelu ja ilmapiiri, mutta hinnoittelu ja sijainti kaipaavat kehittämistä, liikuntakeskuksen asiakaskunnasta suuri osa on naisia.

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi pidettiin työpaja, jonne kutsuttiin asiakkaita sekä työntekijöitä. Työpajassa saatiin tehtävien ja keskustelujen avulla selville asiakkaiden tarpeita palveluista sekä ajatuksia liikuntakeskuksen nykytilasta. Asiakkaat kertoivat mielellään ajatuksistaan ja olivatkin sitä mieltä, että yrityksen on hyvä kuunnella asiakkaitaan sekä osallistaa heitä mukaan kehittämiseen. Palautteen arvo on hyvä ymmärtää, eikä jättää saatua palautetta vain pöydälle; asiakkaiden havaitsemia ongelmakohtia tulee kehittää parempaan suuntaan. Toisaalta, mielipiteitä löytyy yhtä monta kuin asiakastakin, joten yrityksen on ymmärrettävä omat resurssinsa ja mahdollisuutensa toiveiden suhteen, kuten myös valitsemansa liiketoiminnan suunta.

Asiakkaiden tarpeita palvelujen suhteen selvitettiin työpajan avulla. Ideapuu, Value Proposition Canvas sekä Card Mapping -tehtävillä osallistujat haastettiin pohtimaan tarpeitaan palveluille sekä miettimään motiiveja ja syitä eri segmenttien liikuntakeskusharrastukselle. Asiakkaiden mielestä helppo ymmärrettävyys ja saatavuus valmennus- ja keuhonhuoltopalveluissa oli ratkaisevaa. Lisääntynyt asiakas- ja toimialaymmärrys auttavat yrityksiä kehittämään yhteistyötä. Lisäksi toimialalta löydettiin malleja, joiden mukaan palveluita voidaan kehittää ja tuoda esille asiakkaille, kuten myös ideoita siihen, kuinka yksiköiden yhteistyötä voitaisiin kehittää ja tuoda osaamista yksiköstä toiseen. On tärkeää nähdä personal training- ja fysioterapiapalvelut toisiaan täydentävinä, näin yhteistyössäkin voidaan onnistua sujuvammin.

## **Kuinka yhteistyötä voisi kehittää käytännössä?**

Tietoperustan, työpajan sekä benchmarking-tapausten perusteella löydettiin runsaasti ideoita, kuinka yhteistyötä voitaisiin liikuntakeskuksen ja fysioterapiayksikön välillä kehittää. Lisäksi käyttökelpoisia ohjeita positiivisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi havaittiin tutkimuksen edetessä. Yrityksillä on sekä fysioterapian että liikuntakeskuksen puolella paljon erilaisia **palveluita**



**ja osaamista**, näitä ei ole vielä kuitenkaan onnistuttu tuomaan asiakkaille selkeinä ja helposti hankittavina palvelutuotteina esille. Tavallisen kuntourheilijan voi olla haastavaa ymmärtää, millaisia palveluita fysioterapiapuolella on tarjolla ja usein ajatellaan lääkärin lähetteen olevan tarpeellinen. Fysioterapia-asiakkaan lähteminen kuntosalille voi puolestaan kaatua osaamisen ja motivaation puutteeseen. Fysioterapiassa voisi sisällyttää hoitoon liikuntakeskuskäynnin, hoito-ohjelman puitteissa. Fysioterapian asiakkaista voisi etsiä tyypillisiä segmenttejä, joille tarjota jatko-ohjelmaa hoitajakson päätyttyä. Näin fysioterapeutti tuntee asiakkaan jo ennestään ja osaa ottaa huomioon harjoittelulle ja jatkokuntoutumiselle tärkeät liikkeet.

Asiakkaat toivat työpajassa esille toiveen **helposti ymmärrettävistä ja saatavilla olevista palveluista**. Personal training -palveluiden kasvava kysyntä tuli esille myös asiantuntijoiden kommentteissa tietoperustassa, joten näille mitä todennäköisimmin on kysyntää. Benchmarking-tapauksessa tutkittiin asiakaslähtöisiä, tiettyyn tarpeeseen vastaavia palvelutuotteita, joissa oli selkeästi esitelty, mitä kukin palvelu sisältää. Uskon tämän tyylisten teemallisten pienryhmä- tai yksilövalmennuspalveluiden olevan juuri niitä selkeitä palveluita, joihin asiakkaiden on helppoa tarttua, kun ne ovat yksinkertaisesti ja kiinnostavasti havainnollistettu.

Ennen kuin palveluita voidaan alkaa rakentaa, pitää yrityksen, etenkin liikuntakeskuspuolella, miettiä **asiakassegmenttejään**. Segmentointia voi tehdä Ropen & Pyykön markkinalähtöistä ja Löytänän & Kortesuon lifestyle -ajattelua yhdistäen. Markkinoilta valitaan ryhmitteleviä tekijöitä, jotka auttavat markkinan pilkkomisessa. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi elämäntyyli tai tilanne, jotka lifestyle-mallissa tulivat esille. Segmenttejä voitaisiin luoda esimerkiksi harjoittelutavoitteen avulla, selvittämällä mitä asiakas haluaa saavuttaa ja mitä hän on valmis tekemään?

Erilaiset asiakkaat tarvitsevat tilanteisiinsa erilaisia palveluita; kovaa harjoittelevat tavoitteelliset kuntoilijat ja ikääntyneet eivät todennäköisesti ostaisi samaa palvelua. **Personoituja kokemuksia** voidaan luoda tuntemalla asiakkaat paremmin. Tässä apuna voidaan käyttää myös Value Proposition Canvas -mallia ja jo luotuja segmenttejä eli liikkujapersoonia sekä heidän motivaatiotekijöitään. Mallissa pohdittiin asiakkaiden tunnesyitä, pelkoja ja tarpeita asiakkuudelle, nämä auttavat yritystä ymmärtämään asiakkaan elämää ja todellisuutta paremmin. Asiakkuuden pelkoja tai esteitä, kuten ennakkoluulot, ajanpuute, tasanteet harjoittelussa tai epävarmuus osaamisesta voidaan helpommin myös poistaa, kun ne tunnistetaan. Samoin ymmärtämällä syitä ja tarpeita olla asiakkaana voidaan myös markkinointia paremmin suunnitella sekä palveluita kohdentaa asiakassegmenteille.

**Aloittelijat ovat liikuntakeskukselle tärkeä asiakasryhmä**, kokemusten mukaan alkuinnostus lopahtaa herkästi. Liikuntakeskuksen uudelle asiakkaalle on hyvä järjestää perehdytystä sen mukaan, mitä asiakas tavoittelee kuntoilultaan. Asiakkuuden aloittamisesta tulisi tehdä mahdollisimman helppoa. Kunnollinen perehdytys ja asianmukainen harjoitusohjelma auttavat innostumaan ja pitävät asiakkaan yrityksen palvelujen piirissä varmemmin myös jatkossa. Kun asiantuntija neuvoo ja perehdyttää, voi asiakas luottaa myös omaan tekemiseensä ja käydä hyvillä mielin liikuntakeskuksessa, koska hän tietää mitä tekee. Mikäli hänellä on joitain ongelmia tai kysyttävää, on kynnys lähteä kysymään neuvoja pienempi ennestään tutulta asiantuntijalta.

Asiakkaiden mielestä kuukausimaksun **hinnoittelu** liikuntakeskuksessa on tällä hetkellä arvokas. Tähän on kuitenkin tulossa jo muutoksia yrityksen muuttaessa uusiin tiloihin, siellä jäsenmaksu on edullisempi. Hintakilpailu alalla vaikuttaa olevan kova. Muualla Euroopassa on jo havaittu kannattavuusongelmia hintatason laskiessa. Kannattavuuden kanssa täytyykin jatkossa olla entistä tarkempi. Sen lisäksi, että asiakkaalla on jäsenyys liikuntakeskukseen, on **lisämyynti** palveluiden avulla tärkeää. Asiakkaita kiinnostavat valmennus- ja kehonhuoltopalvelut, joten näitä pitäisi saada helposti hankittavina paketteina heti uuden konseptin alussa tarjolle. Lisäpalvelut ovat kaikkien etu; yritykselle tämä tuo uutta tulovirtaa, kun taas asiakas saa apua haasteisiinsa sekä uutta motivaatiota, kun joku muukin on kiinnostunut hänen harjoittelustaan ja hän saa tuloksia aikaan.

Liikuntakeskuksesta vaikuttaa löytyvän asiakkaita, jotka ovat saaneet onnistumisia ja parempaa oloa harjoittelunsa myötä. Näiden **asiakkaiden menestystarinoiden** esille tuominen toisi positiivisuutta, hyvää esimerkkiä ja asiakasnäkökulmaa yrityksen viestintään ja internet-sivuille. Kun ihminen näkee jonkun onnistuneen, voi hän saada inspiraation lähteä itsekin tavoittelemaan omaa haavettaan, oli se sitten painonpudotus, kipujen vähentyminen tai parempi ulkonäkö. Hyvän tarinan elementtejä hyödyntäen sekä yhteistyö- ja asiakaslähtöisyys näkökulmat muistaen, on tarinoita helppoa lähteä luomaan asiakkaan kanssa. Myös **sosiaalisen median** aktiivisempaa käyttöä toivottiin työpajassa. Asiakastarinoista saisi kiinnostavaa ja omanlaista sisältöä.

Sekä benchmarking-tapauksessa että työpajassa, esille nousi fysioterapeutin **konsultointipäivä**. Tällaisen ilmaisen tapahtuman ja tapaamisen kautta yrityksen fysioterapeutti sai uuden asiakkaan ja asiakas sai helposti lähestyttävällä tavalla apua vaivoihinsa. Kun fysioterapeutti oli paikan päällä liikuntakeskuksessa, oli asiakkaan helppo käydä hänen luonaan kertomassa ongelmastaan. Vaikka ilmainen konsultointitapahtuma voi tuntua haastavalta järjestää, voidaan hyvällä osaamisella ja asiantuntijuudella saada uusia maksavia asiakkaita fysioterapian tai personal

trainingin piiriin, kuten esimerkeissäkkin nähtiin. Asiantuntijaluennot ja konsultointipäivät ovatkin oivallisia tapoja saada asiakkaat asiantuntijan kanssa keskusteluyhteyteen. Näille löytyi kiinnostusta myös asiakaskunnasta työpajan perusteella.

Liikuntakeskus ja fysioterapia näkyvät internet-sivujensa perusteella tällä hetkellä selkeästi kahtena eri yksikkönä. Jotta **yhteistyö** olisi **näkyvämpää** ja ilmeisempää, voisi yritysten internet-sivuilla olla selkeästi linkitykset toistensa sivuille ja palveluihin. Sivujen yhtenäisempi ulkonäkö auttaisi myös asiakasta ymmärtämään kyseessä olevan yhteistyöyritykset.

### **Asiakaskokemus osana kaikkea toimintaa**

Hyvä asiakaskokemus auttaa yritystä menestymään ja erottumaan markkinoilla, alalla kuin alalla. Se on tärkeä kilpailutekijä ja jokaisen yrityksen työntekijän on tarpeellista oivaltaa asiakaskokemuksen merkitys yrityksen menestystekijänä. Digitaalinen kohtaaminen on mitä useimmiten nykyisin ensimmäinen kontakti yritykseen, verkkosivujen käytettävyyteen, sisältöön ja ulkoasuun kannattaa tästä syystä kiinnittää erityistä huomiota, kuten myös yhteydenottokanaviin. Yrityksen on tärkeää olla sujuva ja mukava asiointikumppani. Käsiteltyjen tutkimusten perusteella voidaan kerätä muutamia positiivisen asiakaskokemuksen rakentamisen elementtejä, jotka kaikkien on hyvä oivaltaa. Näitä ovat:

- Kuuntelu ja ymmärtäminen
- Yhteydenpito ja viipymättömät vastaukset kysymyksiin
- Lupausten pitäminen ja palvelun korkea laatu
- Personointi ja asiakaslähtöisyys
- Sopiva palvelutarjonta
- Ymmärrys oman tehtävän vaikutuksesta palveluketjun onnistumiseen

Vaikuttaa, että asiakaskokemuksessa ollaan perustekijöiden äärellä. Niin teorian, asiakkaiden kuin omienkin kokemusten perusteella, vaivattomat ja sujuvat asiointikokemukset, joissa kokee tulevansa ymmärretyksi ja kuunnelluksi, ovat kallisarvoisia. Näitä seuraava tunnekokemus välittämisestä, huolenpidosta ja sujuvuudesta auttaa myös luomaan hyvää asiakaskokemusta ja pitkäkestoisempia asiakassuhteita. Positiivinen yrityskulttuuri onnistumiskeskisen johtamisen kera ovat tärkeinä elementteinä mukana mahdollistamassa hyvää asiakaskokemusta.

## Jatkokehittämisideat

Tässä kehittämistehtävässä perehdyttiin siihen, millaisia tarpeita asiakkailla on palveluiden suhteen ja kuinka lisääntynyt asiakas- ja toimialaymmärrys auttavat kehittämään yritysten yhteistyötä. Varsinainen **tuotteistaminen** jouduttiin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle, siinä onkin tärkeä jatkokehittämisidea. Palveluiden tarkempi suunnittelu, segmentointi ja markkinointi ovat laaja kokonaisuus perusteellisesti toteutettuna. Kysyntää selkeille palveluille asiakaskunnassa tutkimuksen perusteella on ja tarvetta tuotteistamiselle löytyy.

**Ikääntyneiden segmentissä** todettiin tutkimuksissa olevan asiakaspotentiaalia. Erityisesti tälle segmentille voisi kehittää aloituspaketin ja markkinointisuunnitelman. Olisi kiinnostavaa tutkia, mikä saisi juuri Muhoksen alueen ikääntyneemmän väestön liikuntakeskuksen jäseniksi ja millaisia tarpeita heillä on. Asiakkaiden näkökulmasta ja asiakaslähtöisestä tutkimuksesta olisi tässä kehittämisideassa myös hyötyä.

Työn edetessä on usein tultu vastaan kysymyksen kanssa, kuinka saada liikkeelle heidät, joita liikunta vähiten kiinnostaa ja jotka kuitenkin eniten sitä tarvitsisivat. Tässä olisi mielenkiintoinen jatkokehittämisen aihe, sillä kaikkialta löytyy ihmisiä, joiden pitäisi **harrastaa edes jotain liikuntaa**. Jokaiselle tämä ei välttämättä ole liikuntakeskuksessa tapahtuvaa, mutta monelle sekin olisi sopiva vaihtoehto. Tämän ryhmän kanssa valmennuksella olisi erityisen suuri merkitys motivaation ja osaamisen kartuttamisessa.

## Oppimisprosessi

Opinnäytetyöprojekti alkoi toukokuussa 2017 toimeksiantajan tapaamisella. Alkuun aihetta käsiteltiin enemmän tuotteistamisen ja yhteistyön näkökulmasta, kunnes havaittiin, että asiakasymmärrys ja asiakaskokemus ovat teemoja, joilla saadaan yrityksille tarvittavaa tietoa yhteistyön ja palveluiden kehittämiseen. Aihe asiakaskokemuksen piiristä oli kytenyt ajatuksissani pitkään ennen kuin opinnäytetyölle oli löytynyt toimeksiantajaa, joten tämä kehittämistehtävä sopi täydellisesti opintosuunnitelmiini.

Opinnäytetyö on laaja kokonaisuus, joka piti jakaa useampaan pienempään osioon. Projektin hallinnassa aikataulujen ja tehtävien ennalta suunnittelu oli haastavaa, eikä aikataulut aina tekijästä riippumattomista yllättävistä esteistä johtuen pitäneetkään. Työn toteuttamisen kannalta oli

kuitenkin tärkeää, että se oli jaoteltu palasiin, näin oli helpompaa alkaa tehdä aina yhtä osiota kerrallaan valmiiksi ja nähdä työn eteneminen. Aiheen rajaaminen ja päättäminen mihin keskitytään, opetti asioihin perehtymistä suunnitelmallisemmin ja syvällisemmin, sillä teemoista joutui hakemaan tietoa useammalta eri näkökulmalta. Tiedon haussa apuna olivat kirjaston elektroniset tietokannat sekä perinteinen kirjaston kirjavalikoima kuten myös internetin hakukoneet. Tiedon haussa haasteena oli valita sopivimmat ja luotettavat lähteet, useista aiheista kirjoitetaan paljon, mutta onko tieto aina luotettavaa, tuli pohdintaan usein.

Työpajan suunnittelu ja organisointi yksityiskohtaisesti sekä sopivien palvelumuotoilun menetelmien löytäminen ja valitseminen olivat merkittävässä roolissa työn toteutuksessa. Apuna tässä olivat palvelumuotoilun teokset, aikaisemmat opinnäytetyöt sekä internetistä löytyneet esittelyt erilaisista työpajoista. Menetelmien valinnassa oli tärkeää testata niitä ja keskustella asiaa tuntemattomien ihmisten kanssa, jotta työpajassa kaikki sujuu mutkattomasti. Työpajan suunnittelussa piti luoda ennalta selkeät ohjeistukset tehtäviin ja huomioida osallistujien mahdollinen kokemuksen puute yhteissuunnittelusta ja palvelumuotoilun menetelmistä. Tämän oivaltaminen auttoi työpajan suunnittelussa. Oli ilo havaita, kuinka innokkaasti työpajan osallistujat lähtivät tehtäviin ja ideointiin mukaan, lopussakin keskusteltavaa riitti jopa suunniteltua pidempään.

Projektin aikana on tullut vastaan mielenkiintoisia teemoja, niin trendeistä, uusista lajeista, asiakasymmärryksestä ja -kokemuksesta kuin palvelumuotoilustakin. Kokonaisuus on ollut monipuolinen ja innostava, ajatukset esimerkiksi teknologian tulevaisuudessa mahdollistavista elämyksistä, ovat kiehtovia. Ehkä joku päivä sisäpyöräilyssä pidetään virtuaalilaseja päässä, ja ajellaan juuri niissä maisemissa, jonne itse kaipaa tai ei todellisuudessa uskaltaisi edes mennä ajamaan. Teknologian edistyminen luo muitakin kiinnostavia mahdollisuuksia tulevaisuuteen. Olisi mielenkiintoista nähdä, voiko teknologia tulevaisuudessa auttaa arvioimaan oikean määrän liikuntaa ja lepoa, tai ehdottaa oikeanlaisen harjoituksen, oli se sitten mindfulness, HIIT tai juoksu, juuri tiettyyn hetkeen. Voisiko tämä auttaa ihmistä ymmärtämään itse paremmin omia tarpeitaan ja jaksamisen rajojaan?

Opinnäytetyöprojekti on kokonaisuutena antanut paljon ja olen saanut oppia paljon uutta kiinnostavista aiheista ja teemoista. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on edennyt sujuvasti ja kommunikaatio on ollut miellyttävää. Projektissa on riittänyt haasteita niin aikataulujen, kuin tietoperustan ja kehittämistyön suhteen, oli kuitenkin hienoa päästä toteuttamaan jotain sellaista, mikä innosti tekemään ja tuntui itselle luontevalta ja merkitykselliseltä.

## LÄHTEET

Adidas Future Fit Forecast 2017. Viitattu 10.7.2017, <https://www.gameplan-a.com/wp-content/uploads/2017/03/adidas-Future-Fit-Forecast-2017.pdf>

Ahonen, T. 2017. 2. Painos. Palvelumuotoilu sotessa: palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Nummela: Painokiila Oy.

Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Kauppakamari 2017.

Ala-Kivimäki, P. 20.10.2016. Helsingin Sanomat 2016. Parhaat terveysjutut 2016: Levosta tulee treenaamisen kuumiin trendi, sanoo fysioterapeutti – ”Ihmiset eivät tiedä, miten levätä”. Viitattu 14.8.2017, <http://www.hs.fi/elama/art-2000002926202.html>

Aktiivinen kunta ja yksityissektori liikuntapalvelujen tuottajana 2009-2010. Suomen Kuntoliikuntaliitto ry. Viitattu 8.8.2017, <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMDEvMTRfMDJfNDJfNTkxX0t1bnRva2Vza3VzYmFyb21ldHJpLnBkZiJdXQ/Kuntokeskusbarometri.pdf>

Auron 2017. Fysioterapeutti ja personal trainer loivat toisiaan täydentävät ohjelmat. Viitattu 15.9.2017, <https://www.auron.fi/minun-tarinani/fysioterapeutti-ja-personal-trainer-loivat-toisiaan-taydentavat-ohjelmat/>

Barry's Bootcamp 2017. Viitattu 30.9.2017, <https://www.barrysbootcamp.com/faq/>

Benenden UK. 19.3.2015. 100 Years of Fitness in 100 Seconds. Viitattu 1.9.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=5hr17Dn-lkk>

Bergström, S & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Beverly Hills Fitness Group 2015. Viitattu 9.9.2017, <http://www.beverlyhillsfitnessexperience.com/>

Brown, T. 2009. How might we design a participatory system? 2.5.2017. Viitattu 22.10.2017, <https://designthinking.ideo.com/?p=301>

Brown, T. 2017. Design Thinking 12.6.2017. Viitattu 22.10.2017, [https://designthinking.ideo.com/?page\\_id=1542](https://designthinking.ideo.com/?page_id=1542)

Bäckgren, N. 26.11.2016. Helsingin Sanomat 2016. Pop up -ilmiö on tullut jäädäkseen – yrittäjäkaksikko perusti smoothiebaarin Kallioon 900 eurolla. Viitattu 3.8.2017, <http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000004883016.html>

Chisholm, J. Design for Europe. What is Co-Design. Viitattu 21.8.2017, <http://designforeurope.eu/what-co-design>

Cockerham, L. 12.9.2016. 7 Customer Success Story Examples to Learn From Right Now. Viitattu 15.9.2017, <https://www.skeletonproductions.com/insights/customer-success-story-examples>

Elefit liikuntakeskus 2017. Pauliina 08/2016 ”Yhteensä -51kg kevyempänä on helppo hymyillä!”. Viitattu 30.9.2017, <http://www.elefit.fi/asiakastarinat/pauliina/>

EuropeActive & Deloitte 5.4.2017. EuropeActive and Deloitte publish European Health & Fitness Market Report 2017. Viitattu 15.9.2017, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Press/EHFMR\\_2017\\_Press%20Release%20EuropeActive\\_final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Press/EHFMR_2017_Press%20Release%20EuropeActive_final.pdf)

Faktoja Muhoksesta. Viitattu 27.6.2017, <https://www.muhos.fi/hallinto/kunta-info/faktoja-muhoksesta/>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum. Elektroninen kirja. Viitattu 6.10.2017, <https://www.elliblibrary.com/reader/9789521421327>

Forever 13.7.2017. Forever Onnistumistarina 2017. Keskivartalo on vahvistunut, kivut vähentyneet ja liikkuvuus parantunut. Viitattu 15.9.2017, <http://www.foreverclub.fi/keskivartalo-on-vahvistunut-kivut-vahentyneet-ja-liikkuvuus-parantunut/>

Forever Fustra 2017. Viitattu 15.9.2017, <http://www.foreverclub.fi/laji/fustra/>

Forrester Research 2017. Viitattu 7.8.2017, <https://www.forrester.com/72+Of+Businesses+Name+Improving+Customer+Experience+Their+Top+Priority/-/E-PRE9109>

Fysi 2017. Viitattu 19.6.2017, <http://www.fysioterapia.info/ukk/>

Fysio-Center 2017. Viitattu 28.8.2017, <http://www.fysio-center.fi/kuntosali>

FysioLaiffi 2017. FysioLaiffi Oy. Viitattu 28.5.2017, <http://www.fysiolaiffi.fi/>

FysioLaiffi Oy 2017. Etusivu. Viitattu 17.9.2017, <http://www.liikuntalaiffi.fi/etusivu/>

FysioLaiffi Palvelut 2017. FysioLaiffi Oy. Viitattu 7.8.2017, <http://www.fysiolaiffi.fi/palvelut/>

Hautanen, S. 24.11.2014. Sote-uudistuksen tulos? "Pienet yritykset kuolevat ja lähipalvelut karkaavat". Viitattu 28.8.2017, <https://www.verkkouutiset.fi/kotimaa/fysi%20sote-28439>

Hjelt, Y. 2016. Yle 14.1.2016. Tutkija: Itsepalvelu on lisääntynyt, mutta palvelut tulevat vielä takaisin. Viitattu 11.9.2017, <https://yle.fi/uutiset/3-8592881>

Holbrook, M. & Hirschman, E. 1982. Journal of Consumer Research, vol. 9. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. Viitattu 6.10.2017, [http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/Holbrook\\_-\\_10.pdf](http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/Holbrook_-_10.pdf)

Huotari, Jani. FysioLaiffi Oy. Haastattelu 23.5.2017.

Huotari, Jani. FysioLaiffi Oy. Puhelinhaastattelu 26.6.2017.

Huotari, Jani. FysioLaiffi Oy. Puhelinhaastattelu 15.8.2017.



Hirsjärvi, S. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

HS. Megatrendit 13.8.2017. Helsingin Sanomat. Nämä yhdeksän megatrendiä muuttavat maailmaa vuonna 2018. Viitattu 14.8.2017, <http://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005322393.html?share=a6de8c82e32df6379b0a905159fdeb49>

Hyken, S. 2.7.2016. Forbes 2016. Customer Success Is Proving That The Customer Made The Right Decision To Do Business With You. Viitattu 15.9.2017, <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2016/07/02/customer-success-is-proving-that-the-customer-made-the-right-decision-to-do-business-with-you/#6203ce582ffc>

Hyken, S. 7.1.2017. Forbes 2017. Ten Customer Service And Customer Experience Trends For 2017. Viitattu 7.8.2017, <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/01/07/10-customer-service-and-customer-experience-cx-trends-for-2017/#2527fab75e58>

Hyppänen, R. 10.9.2017. Työpäiväkokemus ratkaisee. Viitattu 11.9.2017, <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-tyopaivakokemus-ratkaisee/>

Hyttinen, J. 2013. Kouvolan Sanomat 16.2.2013. Asiakaskokemus mittaa sote-uudistuksen. Viitattu 8.10.2017, <http://www.kouvolansanomat.fi/Mielipide---Sana-on-vapaa/2013/02/16/Asiakaskokemus%20mittaa%20sote-uudistuksen/2013214994617/69>

Instagram Liikuntakeskus Laiffi 2017. Viitattu 17.9.2017, <https://www.instagram.com/explore/locations/64483036/liikuntakeskus-laiffi/>

Instagram laiffimuhos 2017. Viitattu 17.9.2017, <https://www.instagram.com/laiffimuhos/>

Juusola, M. 16.10.2015. Kunnallissalan kehittämissäätiö 2015. Ketterä hallinto ja kolmas sektori saavat vanhukset liikkeelle. Viitattu 11.9.2017, <http://kaks.fi/uutiset/kettera-hallinto-ja-kolmas-sektori-saavat-vanhukset-liikkeelle/>

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen – palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2014. Strateginen Johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 1.10.2017, <https://oamk.finna.fi/Record/leevi.180431>

Katajisto, A. 2017a. K&F Pro 4/17. Sivu 14. Putiikkisalien aika. Viitattu 15.9.2017, [https://ejulkaisu.grano.fi/Fram/KF\\_Pro\\_4\\_2017#p=9](https://ejulkaisu.grano.fi/Fram/KF_Pro_4_2017#p=9)

Katajisto, A. 2017b. K&F Pro 4/17. Sivut 8–9. Vastuullisuutta kuntokeskustoimintaan. Viitattu 15.9.2017, [https://ejulkaisu.grano.fi/Fram/KF\\_Pro\\_4\\_2017#p=9](https://ejulkaisu.grano.fi/Fram/KF_Pro_4_2017#p=9)

Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 03.04.2014. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Viitattu 8.8.2017, <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>

Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Innokylä 2017. Viitattu 14.8.2017, <https://www.innokyla.fi/web/malli111484>

Lauronen, H. 24.10.2014. Mitä asiakaskeskeisyys oikeasti tarkoittaa? Viitattu 14.8.2017, <http://www.johtamisenkehitys.fi/mita-asiakaskeskeisyys-oikeasti-tarκοittaa/>

Lavigne, Leon. 13.7.2012. Personal Trainer Los Angeles--Get the Beverly Hills Fitness Experience! Viitattu 1.9.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=9BYNlnEcgxM>

Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Kauppakamari 2017.

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Journal of Marketing 1.11.2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Viitattu 6.10.2017, <http://web.b.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=ede6613d-625b-4586-80c1-c7c898f12d87%40sessionmgr120>

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Talentum Media Oy.

Li, C. & Littleton, A. & Akhtar, O. Altimeter 07/2017. Experience Strategy: Connecting Customer Experience To Business Strategy. Viitattu 4.10.2017, <http://www2.prophet.com/connecting-customer-experience-to-business-strategy>

Liikuntakeskus Laiffi Oy 2017. Etusivu. Viitattu 17.9.2017, <http://www.liikuntalaiffi.fi/etusivu/>

Liikuntakeskus Laiffi Oy. Jäsenyydet ja kortit 2017. Viitattu 7.8.2017, <http://www.liikuntalaiffi.fi/jasenyydet-ja-kortit/>

Liikuntakeskus Laiffi Oy. Palvelut 2017. Viitattu 7.8.2017, <http://www.liikuntalaiffi.fi/palvelut/>  
Lotvonen, M. 2011. Liikuntakeskus Laiffin asiakastytyväisyystutkimus. Viitattu 1.9.2017, <http://theseus.fi/handle/10024/38223>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Maijala, R. 2016. Design Thinking – sanoja ja tekoja. 20.12.2016. Viitattu 22.10.2017, <http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/design-thinking/>

Martin, R. 2009. The Design of Business – Why Design Thinking is the Next Competitive Advance. Boston: Harvard Business Review Press.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Harvard Business Review. 1.2.2007. Understanding Customer Experience. Viitattu 6.10.2017, <http://web.b.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=0af1bb32-f7bb-42e2-a7f0-4fb5de44b810%40sessionmgr104>

Mikä on sote-uudistus? 2017. Viitattu 10.7.2017, <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>  
Miettinen, S. 12.10.2009. Johdatus palvelumuotoiluun. Viitattu 14.8.2017, <https://www.slideshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun>

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen.

Miettinen, S. 28.2.2011. Ideapuu. Viitattu 31.8.2017, <https://www.slideshare.net/samietti/ideapuu>

Miettinen, S. 17.6.2012. Servicedesign methods. Viitattu 31.8.2012, <https://www.slideshare.net/samietti/servicedesign-methods>

Miller, I. The Magazine for Customer Service Managers & Professionals. 2016. 10 Key Steps to Customer Orientation. Viitattu 23.8.2017, <http://www.customerservicemanager.com/customer-orientation/>

Morgan, B. 28.9.2015. Forbes 2017. The 6 Rings Of The Modern Customer Experience. Viitattu 2.9.2017, <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/09/28/the-6-rings-of-the-modern-customer-experience/#56770aba42e1>

Muhoksen kunta 2017. Kuntoutus. Viitattu 28.8.2017, <https://www.muhos.fi/sosiaali-ja-terveys/terveys/kuntoutus/>

Muhoksen kunta 2017. Sisäliikuntatilat. Viitattu 28.8.2017, <https://www.muhos.fi/liikunta-ja-vapaa-aika/liikunta-ja-ulkoilu/liikuntapaikat-ja-tilat/sisaliikuntatilat/>

Muhoksen Naisvoimistelijat 2017. Viitattu 28.8.2017, <http://www.muhosennaisvoimistelijat.fi/>

Murphy, L. 2017. Customer Success: The Definitive Guide 2017. Viitattu 9.9.2017, <http://sixteenventures.com/customer-success-definition>

MyPT 2017. Sinä olet keskipiste. Viitattu 30.9.2017, <http://www.mypt.fi/>

Orangetheory Fitness 2017. Viitattu 30.9.2017, <https://www.orangetheoryfitness.com/faq>

Oulujoki-opisto 2017. Viitattu 28.8.2017, <https://www.opistopalvelut.fi/oulujoki/search.php?l=fi&search=muhos>

Petermans, A., Van Cleempoel K., Nuyts, E. & Vanrie, J. 2009. Measuring emotions in customer experiences in retail store environments. Testing the applicability of three emotion measurement instruments. Viitattu 6.10.2017, [https://www.researchgate.net/publication/263888084\\_Measuring\\_emotions\\_in\\_customer\\_experiences\\_in\\_retail\\_store\\_environments\\_Testing\\_the\\_applicability\\_of\\_three\\_emotion\\_measurement\\_instruments](https://www.researchgate.net/publication/263888084_Measuring_emotions_in_customer_experiences_in_retail_store_environments_Testing_the_applicability_of_three_emotion_measurement_instruments)

Pine, J. & Gilmore, J. 1998. Harvard Business Review 07 – 08/1998. Welcome to the Experience Economy. Viitattu 6.10.2017, <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Post, J. Business News Daily Contributor 22.6.2017. Viitattu 26.6.2017, <http://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>

Ristmeri, A. 28.8.2017. Helsingin Sanomat 2017. Kuka tahansa voi ryhtyä personal traineriksi, ja se huolestuttaa ammattilaisia – ”Menisitkö lääkärille, joka on käynyt viikonloppukurssin?”. Viitattu 15.9.2017, [http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005343239.html?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=toimitus](http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005343239.html?utm_source=facebook&utm_medium=toimitus)

Rissanen, V. 7.3.2017. Helsingin Sanomat 2017. Silmissä sumenee ja niska jumittaa – fysioterapeutti kertoo, miten vältät kännykän tuijottamisesta johtuvat vaivat. Viitattu 11.9.2017, <http://www.hs.fi/teknologia/art-2000005117371.html>

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia - Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 3.8.2017, <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Liettua: Talentum Media Oy.

Suomen Fysioterapia- ja kuntoutusyritykset FYSI ry. 2012. Fysioterapeutin vastaanotolle voi tulla myös ilman lähetettä 18.10.2012. Viitattu 19.10.2017, <https://www.epressi.com/tiedotteet/terveys/fysioterapeutin-vastaanotolle-voi-tulla-myo-ilman-lahetetta.html>

SoulCycle 2017. Viitattu 30.9.2017, <https://www.soul-cycle.com/about/find-your-soul/>

Stickdorn, M. 2016. This is Service Design Thinking – Basics, tools, cases. Alankomaat: BIS Publishers.

Strategyzer 2017. The Business Model Canvas. Viitattu 28.8.2017, <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Strategyzer 2017. The Value Proposition Canvas. Viitattu 30.8.2017, <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Talouselämä 15.1.2017. Vuoden 2017 treenitrendit: Halpasalit paisuvat, ryhmäliikunta palaa, sinullekin personal trainer. Viitattu 11.9.2017, <http://www.talouselama.fi/lehti/vuoden-2017-treenitrendit-halpasalit-paisuvat-ryhmaliikunta-palaa-sinullekin-personal-trainer-6614458>

Talvitie, U., Karppi, S-L., & Mansikkamäki, T. 2006. 2. painos. Fysioterapia. Helsinki: Edita Prima Oy.

Thompson, W. Worldwide survey of fitness trends for 2017. ACSM'S Health & Fitness Journal: November/December 2016 - Volume 20 - Issue 6 - p 8–17. doi: 10.1249/FIT.0000000000000252. Viitattu 4.8.2017, [http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2016/11000/WORLDWIDE\\_SURVEY\\_OF\\_FITNESS\\_TRENDS\\_FOR\\_2017.6.aspx](http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2016/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2017.6.aspx)

Thomson, P. 2013. Value Proposition Canvas 11.11.2013. Viitattu 30.8.2017, <https://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>

Tilastokeskus 2017. Väestön ikärakenteen kehitys 29.3.2017. Viitattu 11.9.2017, <http://findikaattori.fi/fi/81>

Trainer4you 2016. Ammattina Trainer4you personal trainer. Sivut 7, 10–11. Viitattu 15.9.2017, <https://www.trainer4you.fi/materiaalipankki/pdf/trainer4you-ammattina-personal-trainer-2016.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. 9. painos. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. 2.painos. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Valentine, A. 26.6.2014. Quick & Easy Customer Success Story Template + Tips. Viitattu 15.9.2017, <https://www.linkedin.com/pulse/20140626205804-11261924-quick-easy-customer-success-story-template-tips>

Van Dijk, G., Raijmakers, B. & Kelly, L. 2016. This is Service Design Thinking – Basics, tools, cases. Alankomaat: BIS Publishers.

Visual Thinking 20.7.2017. Issuu 2017. Viitattu 29.8.2017, [https://issuu.com/bis\\_publishers/docs/visual\\_thinking](https://issuu.com/bis_publishers/docs/visual_thinking)

Voimala 2017. Viitattu 9.9.2017, <http://toimintasalivoimala.com/>

Voimala Alkuvoima 2017. Viitattu 9.9.2017, <http://toimintasalivoimala.com/alkuvoima/>

Voimala Facebook 2017. Viitattu 9.9.2017, [https://www.facebook.com/events/1949697735251938/?acontext=%7B%22action\\_history%22%3A%22\[%7B%5C%22surface%5C%22%3A%5C%22page%5C%22%2C%5C%22mechanism%5C%22%3A%5C%22page\\_upcoming\\_events\\_card%5C%22%2C%5C%22extra\\_data%5C%22%3A\[%7D\]%22%2C%22has\\_source%22%3Atrue%7D](https://www.facebook.com/events/1949697735251938/?acontext=%7B%22action_history%22%3A%22[%7B%5C%22surface%5C%22%3A%5C%22page%5C%22%2C%5C%22mechanism%5C%22%3A%5C%22page_upcoming_events_card%5C%22%2C%5C%22extra_data%5C%22%3A[%7D]%22%2C%22has_source%22%3Atrue%7D)

Voimala Pienryhmävalmennus 2017. Viitattu 9.9.2017, <http://toimintasalivoimala.com/pienryhmavalmennus/>

Vuori, J-P. Talouselämä 26.8.2015. Heikko asiakasymmärrys tulee kalliiksi. Viitattu 16.8.2017, <http://www.talouselama.fi/tebatti/heikko-asiakasymmarrys-tulee-kalliiksi-3439906>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. E-kirja. Alma Talent. Viitattu 26.8.2017, <https://www-ellibslibrary-com.ezp.oamk.fi:2047/book/978-952-14-2061-0>

Walker 2013. Customers 2020 – The future of b-to-b customer experience. Viitattu 1.10.2017, <https://www.walkerinfo.com/walkerinfo/customers2020/>

Yrityksen tuloslaskelmat 2016 sähköposteina.

### **Videot työpajassa**

Video 1. Benenden UK. 19.3.2015. 100 Years of Fitness in 100 Seconds. Viitattu 1.9.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=5hr17Dn-lkk>

Video 2. Lavigne, Leon. 13.7.2012. Personal Trainer Los Angeles--Get the Beverly Hills Fitness Experience! Viitattu 1.9.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=9BYNlnEcgxM>

### **Kuvat profiilikorteissa**

Laura. Viitattu 1.9.2017, <https://pixabay.com/fi/kitara-kaunis-hymy-musiikki-v%C3%A4line-944262/>

Sami. Viitattu 1.9.2017, <https://pixabay.com/fi/mies-poika-henkil%C3%B6nuoret-lihakset-461195/>

Sirpa ja Jouko. Viitattu 1.9.2017, <https://pixabay.com/fi/vanha-pari-vanha-senior-pari-2261495/>