

Asiakaskeskeinen liikuntapalvelukonsepti senioreille Espoon alueen liikuntakeskuksissa



Laurikainen, Nina & Makkonen, Ida

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaskeinen liikuntapalvelukonsepti senioreille Espoon alueen liikuntakeskuksissa

Laurikainen, Nina & Makkonen, Ida
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Laurikainen, Nina & Makkonen, Ida

Asiakaskeineinen liikuntapalvelukonsepti senioreille Espoon alueen liikuntakeskuksissa

Vuosi 2010 Sivumäärä 83

Liikunnan avulla senioreiden elämään voidaan lisätä laatua ja vuosia. Hyvinvoiva ja toimintakykyinen seniori selviytyy arjen askareista omin avuin ja kuluttaa vähemmän terveydenhuollon resursseja. Liikuntakeskukset ruuhkautuvat iltaisin nuorista ja työssäkäyvistä, mutta senioreilla on mahdollisuus harrastaa liikuntaa päivisin. Liikuntakeskuksille seniori on mahdollisuus liiketoiminnan kasvattamiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä kolmen Espoon alueen liikuntakeskuksen kanssa. Työn tarkoituksena oli selvittää millaisia liikuntapalvelutarpeita senioreilla on Espoon alueella. Tavoitteena oli tutkimustulosten perusteella muodostaa asiakaskeineinen liikuntapalvelukonsepti senioreille liikuntakeskusten hyödynnettäväksi ja saada liikuntakeskukset huomioimaan senioreita paremmin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla teemahaastatteluina, koska tavoitteena oli selvittää senioreiden käyttäytymisen syvempiä merkityksiä antamatta mahdollisuutta vastata valmiiksi valikoituihin vastausvaihtoehtoihin. Tutkimuksessa käytettiin viittä eri teemaa, joiden avulla turvattiin tarvittavan tiedon saanti ja keskustelun kohdistuminen tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa liikuntakeskusten henkilökunnan jäsentä sekä kahtatoista asiakkaan roolissa olevaa senioria.

Tutkimus osoitti, että liikunta on tärkeää senioreiden toimintakyvyn ylläpidon, yleisen hyvinvoinnin ja sosiaalisen ulottuvuuden kannalta. Seniorit nähdään potentiaalisena kohderyhmänä liikuntakeskusten asiakaskannassa. Senioreille suunnattuihin liikuntapalveluihin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota, mutta palvelujen kehittämistä pidetään tärkeänä. Liikuntapalveluiden lisäksi hyvinvointipalvelut nähdään tärkeänä osana palvelukokonaisuutta. Yksilöohjauksen merkityksen ja ryhmän tuen nähdään korostuvan erityisesti ikääntyvien ja aloittelijoiden liikunnassa.

Johtopäätöksenä todetaan, että senioreille kohdennetuille liikuntapalveluille löytyy kysyntää Espoon alueella. Olemassa on suuri joukko senioreita, jotka eivät ole vielä löytäneet liikunnan iloa ja asiakaskeineisen liikuntapalvelukonseptin avulla liikuntakeskukset voivat vaikuttaa senioreiden liikuntatottumuksiin. Tulevaisuudessa seniorit ovat tottuneempia liikuntakeskusten käyttäjiä ja valmiimpia käyttämään rahaa oman hyvinvointinsa edistämiseen. Liikuntakeskusten pikainen reagointi mahdollistaa potentiaalisen kokonaisvaltaisen hyödyntämisen.

Kehitysehdotuksena muodostettiin asiakaskeineinen liikuntapalvelukonsepti, joka pitää sisällään senioreiden tarpeet huomioonottavia palveluita ja toimintatapoja. Palvelukonsepti ottaa huomioon senioreiden fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tarpeet. Konseptia voidaan hyödyntää kokonaisuudessaan tai siitä voidaan poimia eri osa-alueita.

Asiasanat seniori, liikuntakeskus, asiakaskeineisyys, liikuntapalvelu, ikääntyminen

Laurikainen, Nina & Makkonen, Ida

Customer-centric fitness service concept for senior people in the fitness centers in Espoo

Year	2010	Pages	83
------	------	-------	----

By physical exercise quality and years in the lives of seniors can be increased. A well-rounded and energetic senior copes with everyday chores on his own and spends less on health care resources. A fitness center is fully booked-up with young people and the working populations in the evening, but senior people have the opportunity to exercise during the day. For fitness centers a senior is a possibility to expand the business.

The thesis was executed in co-operation between the three Espoo fitness centers. The purpose was to discover what fitness and wellness service needs of senior people are in Espoo. The objective based on research results was to create a customer-centric fitness service concept for senior people and to obtain fitness centers to cater for senior people better.

The study was conducted using a qualitative research method and theme interview since the objective was to examine the deeper meanings of the behavior of senior people without giving the opportunity to respond to pre-selected answer options. The interviews consisted of five different themes, which helped to secure information needed and focus conversation on the main facts of the research problem. Eight staff members of fitness centers and 12 seniors in the roles of customer were interviewed in the study.

The study showed that physical activity is important for seniors to the maintenance of functional capacity, general well-being and the social dimension. Seniors are seen as a potential target group of the customer base of fitness centers. Fitness and welfare services directed for seniors have not been taken into account, but the development of services is considered important. Physical exercise in addition to welfare services are seen as an important part of a service package. The importance of Individual guidance and group support is being emphasized especially in the exercise of aging people and beginners.

It can be concluded that there is demand for fitness services for senior people in Espoo. There is a large group of seniors who have not yet found the pleasure of exercise and the help of fitness and welfare concept fitness centers could affect seniors' physical activity. In the future seniors will be more familiar with fitness centers and they will spend more money to promote their own well being. The exploitation of maximum potential is made possible by a quick reaction of fitness centers.

The customer-centric fitness concept was formed as a development proposal. The concept encompasses the needs of senior-friendly services and ways of action. The service concept takes into account seniors' physical, psychological and social needs. The concept can be utilized in its entirety or it can be implemented in parts.

Keywords senior, fitness center, customer-centric, fitness service, aging

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Aiheen valinta	9
1.2	Tausta	11
1.3	Ongelma ja tavoitteet.....	12
1.4	Rajaus	13
1.5	Käsitteet	14
2	Teoreettinen viitekehys.....	15
2.1	Liikunta ja ikääntyminen	15
2.1.1	Yksityiset liikuntayritykset.....	17
2.1.2	Markkinat.....	18
2.1.3	Liikunta-alan tulevaisuus.....	20
2.2	Asiakaskeskeisyys.....	21
2.2.1	Asiakaskeskeisyys strategiana	22
2.2.2	Asiakaskeskeisyyden edellytykset.....	24
2.2.3	Asiakaskeskeisyyden ilmeneminen.....	25
2.3	Asiakaskuuntelu	26
2.3.1	Asiakasymmärrys.....	26
2.3.2	Asiakkaan osallistuminen.....	30
2.3.3	Asiakkaan tarpeet	32
2.4	Hyvä palvelu	33
2.4.1	Hyvän palvelun rakenne	34
2.4.2	Uuden palvelun kehittäminen	37
2.4.3	Oppiva organisaatio	41
2.4.4	Palvelun markkinointi.....	42
2.5	Hyvä liikuntapalvelu.....	43
3	Empiirinen tutkimus	47
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	47
3.2	Teemahaastattelu.....	48
3.3	Tutkimuksen analysointi	48
3.4	Eettisyys, luotettavuus ja pätevyys.....	50
3.5	Tutkimuksen toteutus	52
4	Tulokset.....	54
4.1	Liikuntatottumukset	54
4.2	Liikunnan merkitys.....	56
4.3	Liikuntapalvelut	57
4.4	Liikuntapalvelutarpeet	60
4.5	Oheispalvelutarpeet	62

5	Asiakaskeskeinen palvelukonsepti	64
5.1	Markkinointi ja tiedotus.....	65
5.2	Seniorit liikuntakeskuksiin	66
5.3	Olosuhteet	67
5.4	Palvelutarjonta	67
5.5	Liikuntasuosituksset	69
5.6	Toteutus ja hallinta.....	70
6	Johtopäätökset	70
6.1	Aiheen ajankohtaisuus	70
6.2	Senioreiden liikkuminen	72
6.3	Liikunnan merkitys.....	73
6.4	Liikuntapalvelut	75
7	Pohdinta	76
	Lähteet	78
	Kuviot	82
	Taulukot	82
	Liitteet.....	83

1 Johdanto

Koneet hoitavat nykyään puolestamme liikkumisen tarpeen. Aiemmin liikuntaa saatiin vähitellen työssä ja siirtymisessä paikasta toiseen, joten se kuului elämään. Nyt liikunta pitää keksiä uudelleen. Kansalaisten kunto on heikentynyt vuosien saatossa. Paljon liikkuvat pysyvät kyllä kunnossa, mutta vähän liikkuvat ovat myöhemmin terveydenhuollossa. (Jokila 2009) Henkiset arvot korostuvat 2000-luvulla, koska aineellisen hyvinvoinnin lisääminen ei enää edistä ihmisten onnellisuutta. Omakohtainen hyvinvointi, itsensä toteuttaminen ja mielekäs elämä, tekeminen ja harrastaminen korostuvat. Liikunta toteuttaa näitä henkisiä arvoja. (Espoon liikuntapoliittinen ohjelma 2010-2020, 6.)

Yleinen ihmisten toive on, että saisi elää pitkän ja terveän elämän. Yleinen pelko kuitenkin on, että joutuisi viettämään useita vuosia toimintakyvyttömänä ja riippuvaisena muiden avusta. Ikääntyneiden ihmisten toimintakyvyssä ja fyysisessä aktiivisuudessa on suuria yksilöiden välisiä eroja, mutta kukaan ei ole liian vanha aloittamaan liikuntaa. On löydettävä vain sopiva liikkumisen muoto ja tarvittaessa laadukasta ohjausta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö, 13.)

Väestömäärä kasvaa ennusteiden mukaan Espoossa nykyisestä 235 000:sta 270 000:een vuoteen 2017 mennessä. Ikääntyneiden määrä kasvaa erityisesti. Väestömäärän kasvun seurauksena liikuntapalveluiden kysyntä oletettavasti kasvaa. (Espoon liikuntapoliittinen ohjelma 2010-2020, 6.) Liikuntakeskusten on tulevaisuudessa kehitettävä erityisesti senioripalveluitaan, koska yhä suurempi osa niiden asiakaskunnasta muodostuu ikääntyneestä väestöstä. Liikuntakeskusten on tulevaisuudessa haettava kasvua muualta kuin tämänhetkisistä kohderyhmistä, sillä arki-iltoina ja viikonloppuina tilat eivät anna myöten kasvulle. Senioripalveluita voidaan tuottaa hiljaisina ajankohtina, jolloin hyöty on molemminpuolinen.

1.1 Aiheen valinta

Väestön ikärakenteen vanhenemisen seurauksena yhteiskunta muuttuu ja asettaa uusia vaatimuksia erilaisten palvelujen tuottajille. Suomalaisessa kansanterveydessä on saavutettu huomattavaa edistystä vaikuttamalla elintapoihin ja sairauksien riskitekijöihin. Toisaalta liikunta- ja ruokatottumuksissa on vielä paljon kehitettävää. Ihmiset elävät nykyään pidempään kuin ennen, mutta myös sairastavat enemmän. Ikääntyneiden ihmisten fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä tulisi tukea sekä antaa ikääntyville mahdollisuus asua mahdollisimman pitkään omassa kodissaan. Senioriliikunta on tärkeässä asemassa tuettaessa ikääntyneiden ihmisten hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä ja on siksi myös ajankohtainen tutkimusaihe. Lisäämällä oikeanlaista liikuntaa ja fyysistä aktiivisuutta senioreiden arkipäivään on mahdollista ennaltaehkäistä ikääntymiseen liittyviä negatiivisia vaikutuksia. Lisäksi hyvällä terveydenedistämällä voidaan saada suoria säästöjä ja hillitä terveydenhuoltomenojen kasvua. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 6.)

Suomessa on yleisesti vallalla aktiivisuusteorian kuvaama käsitys ikääntyneiden ihmisten lopuelämän kohtalosta. Aktiivisuusteoriaksi kutsutaan ajatusrakennelmaa, jossa korostetaan elämän voivan jatkua vanhanakin hyvin paljolti entisenlaisena, mutta pienemmällä teholla. Tutkimuksen merkitys on aktiivisuusteorian kannalta olennainen, sillä tutkimustulosten avulla voidaan luoda senioreille aktiivista elämää tukevia palveluja. (Karisto 2010.)

Valtioneuvosto on asettanut terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon edistämisen päätavoitteeksi väestön terveyden edistämisen ja sairauksien ehkäisyn niin, että terveytensä kannalta riittävästi liikunta harrastavien määrä kasvaa ja samalla liikunnasta syrjäytyneiden määrä vähenee. Ylipaino, lihavuuteen ja muuten ravintoon ja riittämättömään liikuntaan liittyvät terveyshaitat vähenevät ja terveyttä edistävät ruoka- ja liikuntatottumukset yleistyvät erityisesti huonommassa sosioekonomisessa asemassa olevilla väestöryhmillä. Terveyttä edistävän liikunnan ja terveellisen ravitsemuksen edistämiseen on määritelty seuraavat keinot:

- Vaikutetaan kulttuuriin, elinympäristöön, olosuhteisiin, tuotteisiin ja rakenteisiin.
- Varmistetaan, että kaikilla väestöryhmillä on riittävästi tietoja ja taitoja toimiakseen terveyttä edistävän elämäntavan mukaisesti.
- Kannustetaan, tuetaan ja ohjataan yksilöitä ja yhteisöjä ja erityisesti heikommassa asemassa olevia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 8.)

Maailman terveysjärjestön WHO:n ja muiden kansainvälisten tahojen kannanotot korostavat terveellisten elintapojen merkitystä terveyden edistämisen ja esimerkiksi kroonisten sairauksien ehkäisyssä. Terveellisen ravinnon ja liikunnan avulla voidaan ehkäistä muun muassa sy-

dän- ja verisuonisairauksia, diabetesta, syöpiä, tuki- ja liikuntaelinsairauksia, hammasterveyttä ja masennusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 6.)

Hallitus korostaa hallinnon alat ylittävällä terveyden edistämisen politiikkaohjelmalla, että terveys on yksi ihmisen tärkeimmistä arvoista sekä taloudellisen, sosiaalisen ja inhimillisen kehityksen kulmakivi. Ohjelmassa korostetaan liikunnan merkitystä suomalaisten hyvinvoinnille. Liikuntalain mukaan kunnan tulee luoda edellytyksiä kuntalaisten liikunnalle kehittämällä terveyttä edistävää liikuntaa, tukemalla kansalaistoimintaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa, ottaen huomioon myös erityisryhmät. Kansanterveyslain mukaan kunnan tulee muun muassa tehdä yhteistyötä terveyden edistämiseksi muiden julkisten ja yksityisten tahojen kanssa. Työssä luodaan mahdollisuuksia myös kunnan ja yksityisten liikuntakeskusten yhteistyölle. Terveyttä edistävää liikuntaa, terveellistä ravitsemusta ja niitä tukevia olosuhteita kehitetään ja toteutetaan usean hallinnonalan yhteistyönä. Julkisen sektorin lisäksi järjestöt ja yritykset ovat tärkeitä tahoja terveyttä edistävän liikunnan ja ravitsemuksen kehittämisessä. EU:n hyväksymä päätös ”Terveys kaikissa politiikoissa” -periaate tukee hyvin väestön liikunnallisuuden ja terveellisten ruokatottumusten edistämistä erilaisissa yhteiskunnallisissa päätöksissä ja toiminnoissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 7-8.)

Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan ikääntyneiden terveyden edistämässä ikääntyneille tulee olla tarjolla riittävästi laadukkaita, helposti saavutettavia ja kustannuksiltaan edullisia liikunta- ja ravitsemuspalveluja. Lisäksi ikääntyneiden ravitsemustilan seuranta sisällytetään palvelujärjestelmän toiminnan tavoitteisiin. Päätöksen mukaan on keskeistä edistää niitä toimia, jotka lisäävät ikääntyneiden terveiden ja toimintakykyisten vuosien määrää ja elämänlaatua. Heille on oltava tarjolla tarpeen mukaan suunniteltuja palveluja, joita kunta voi toteuttaa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Monipuolinen lihasvoimaa ylläpitävä liikunta hidastaa toimintakyvyn heikkenemistä ja tarjoaa siten mahdollisuudet asumiseen pidempään kotona. Ikääntyneillä on oltava mahdollisuuksia päivittäiseen lihasvoimaa ja tasapainoa tukevaan liikuntaan, ohjausta oikeanlaiseen harjoitteluun sekä hyvät olosuhteet harjoitteluun. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 8-9). Opinnäytetyön merkitys tukee yhteiskunnallisia linjauksia ja auttaa selvittämään tarpeita, joiden avulla ikääntyneille ihmisille voidaan järjestää Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisia palveluja.

Tutkimuksen tekijöillä on henkilökohtainen kiinnostus liikunta- ja hyvinvointialaa kohtaan. Molemmat tekijät ovat työskennelleet liikuntakeskuksessa sekä tehneet useita alaan liittyviä projekteja opiskelun aikana. Aiemmin tekijät ovat muun muassa tutkineet hyvinvointialaa klusterina ja sen verkostoja yleisellä tasolla, tehneet laajentumiseen liittyvän suunnitelman liikuntakeskus Fressille sekä kansainvälistymissuunnitelman lasten ja nuorten liikuntaan erikoistuneelle Gymicomille. Vaikka tekijät ovat tehneet useita projekteja liikunta-alaan

liittyen, on tämän työn tarkoituksena mennä mukavuusalueen ulkopuolelle tutkimalla senioreita ja kehittää omaa osaamista ja innovointikykyä.

Tutkijat ovat havainneet seniori-liikunnan puhuttavan myös toimialan ammattilaisia. Yhteisissä keskusteluissa on huomattu, että senioripalveluiden kehittäminen on kriittistä liikuntakeskuksissa, mutta niiden toteuttaminen on vielä alkuvaiheessa. Aihetta pidetään alalla tärkeänä, mutta haasteellisena. Tutkimuksen avulla edistetään liikuntapalvelujen kehittämistä tulevaisuudessa tärkeälle ja erityisluontoiselle seniori-kohderyhmälle.

1.2 Tausta

Suomen väestö on vuonna 2030 ennusteiden mukaan Euroopan neljänneksi vanhin. Tulevaisuudessa yli 75-vuotiaiden määrä kaksinkertaistuu. Jos ikääntyneiden sosiaali- ja terveyspalveluiden aloittamisikää halutaan siirtää myöhemmäksi, ikääntyneiden toimintakyvyn ylläpitoon on panostettava. Väestön ikääntyminen kasvattaa työelämän ulkopuolella olevien määrää, minkä seurauksena vapaa-aikaa viettävien aikuisten määrä puolestaan kasvaa. Tästä johtuen erityisesti ikääntyvien hyvinvointia lisäävien liikuntapalveluiden kysyntä kasvaa. Kun nuoret ikäluokat samalla pienenevät, on liikuntapolitiikan haasteena keskittää huomio lapsista ikäihmisiin. (Oulun kaupunki 2010). Espoon väestön ikärakenne muuttuu merkittävästi seuraavien vuosikymmenten aikana. Suurin muutos ikärakenteessa on ikääntyneiden asukkaiden määrän ja väestöosuuden kasvu. (Espoon kaupunki 2006.)

Senioriliikuntatutkimus 2007 - 2008 mukaan 66 - 79 - vuotiaat liikkuvat terveytensä edistämiseksi jopa intensiivisemmin ja monipuolisemmin kuin yleensä on uskottu. Vaikka ikä lisääntyy, näyttää liikunnallinen aktiivisuus säilyvän. Valtaosa kohderyhmästä harrastaa aktiivista liikuntaa monipuolisesti ja intensiivisesti ja lisäksi 266 000 senioria harrastaa liikuntaa joka päivä. Kokonaan liikuntaa harrastamattomia on vain noin 60 000, joilla liikkumattomuus johtuu useimmiten terveydellisistä syistä. Liikunnallisen elämäntavan elämänkaarensa aikana oppineet liikkuvat myös siinä elämänvaiheessa, jolloin liikuntaa tarvitaan toimintakyvyn ja selviytymisen edistämiseen. Kohderyhmän tämän hetken elämänvaiheessa liikunnalle on aikaa ja se koetaan tutkimuksen mukaan virikkeellisesti ja sosiaalisesti tärkeäksi. Tutkimustuloksissa selviää myös, että liikkumisen määrä lisääntyy, kun ihmiset jäävät eläkkeelle.

Tutkimuksen kohderyhmästä eli 66 - 79 - vuotiaista joka kolmas harrastaa kolmea eri liikuntalajia tai kuntoilumuotoa. Vaikka seniorikansalaiset harrastavat liikuntaa useammin kuin nuoremmat ikäluokat, on heidän lajivalikoimansa kuitenkin suppeampi. Seniorikansalaisten suosituin liikuntamuoto on päivittäinen kävelylenkki, jonka tekee 393 000 senioria. Muita suosittuja lajeja ovat pyöräily, sauvakävely, uinti ja hiihto. Eläkeikäiset miehet kalastavat, metsästävät ja retkeilevät, kun taas naiset harrastavat sauvakävelyä, uintia, vesivoimistelua ja kuntosaliharjoittelua useammin kuin miehet.

Tutkimuksen kohderyhmä ei ole kuntosalisukupolvea, mutta silti 43 500 ikäihmistä on ilmoittanut harrastavansa kuntosaliliikuntaa. Monet kuntokeskukset ovatkin nähneet tässä kohderyhmässä asiakaspotentiaalia ja ovat hyödyntäneet senioreihin esimerkiksi päivän hiljaisia aikoja. Niin sanotuille suurille ikäluokille kuntosaliliikunta on tutumpaa ja he ovat myös liikunnallisesti aktiivisia. Heidän jäädessä eläkkeelle on kuntokeskusten varauduttava asiakasmäärien nousuun. (Suomen liikunta ja Urheilu ry, 2010.)

Tämä tutkimus jatkaa Senioriliikuntatutkimus 2009 - 2010 teemaa syventymällä nykyisten liikuntatottumusten sijaan senioreiden todellisiin liikuntapalvelutarpeisiin Espoon alueella. Jotta palveluja voidaan ylipäänsä kehittää, on ensin perehdyttävä kohderyhmän tarpeisiin. Miten liikuntaa joka päivä harrastavat seniorit saadaan houkuteltua liikuntakeskusten päivittäisiksi asiakkaita tuomaan rahaa yrityksille sekä kehittämään omaa toimintakykyään valvoituissa ja ohjatuissa olosuhteissa? Millaisia kokemuksia, tarpeita ja ongelmia jo kuntosaleilla käyvillä senioreilla on?

1.3 Ongelma ja tavoitteet

Tutkimuksessa tutkitaan senioreiden liikuntapalvelutarpeita yksityisellä sektorilla Espoon alueella. Tutkimustulosten pohjalta muodostetaan asiakaskeinen liikuntapalvelukonsepti senioreille liikuntakeskusten hyödynnettäväksi. Oletuksena on, että tämän hetken liikuntakeskusten liikuntapalvelut eivät vastaa senioreiden liikuntapalvelutarpeisiin. Oletus perustuu siihen, että seniorit eivät ole tällä hetkellä liikuntakeskusten varsinaista kohderyhmää. Palveluiden ja markkinoinnin perusteella suurin osa liikuntakeskusten palveluista on suunnattu nuorille ja keski-ikäisille. Ikääntyneiden liikkuminen liikuntakeskuksissa on melko uusi ilmiö ja siksi senioreiden tarpeita ei ole ollut tarkoituksenmukaista ottaa erityisellä tasolla huomioon. Tutkimuksessa selvitetään senioreiden tarpeet, jotta liikuntakeskukset voivat tulevaisuudessa varautua senioriasiakkaiden osuuden kasvuun asiakaskunnassa.

Vastaus tutkimusongelmaan saadaan haastattelemalla senioriasiakkaita, potentiaalisia senioriasiakkaita sekä liikuntakeskusten henkilökunnan jäseniä. Tavoitteena on tuottaa tutkimustulosten avulla hyötyä tutkimukseen osallistuville liikuntakeskuksille, liikuntakeskusten asiakkaille, potentiaalisille asiakkaille, tutkimukseen osallistumattomille liikuntakeskuksille sekä julkiselle sektorille. Osaltaan on myös tärkeää avata senioriliikunnan merkitystä yhteiskunnalliselle hyvinvoinnille ja tuoda esiin liikuntakeskuksissa tämän osa-alueen ajankohtainen kehittämistarve, joka saattaa kehittämättömänä paisua tulevaisuudessa.

Liikuntakeskukset saavat arvokasta tietoa asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista sekä uusia ideoita liikuntapalveluiden kehittämiseksi. Liikuntakeskukset voivat tutkimustulosten perusteella kehittää omaa toimintaansa ja ottaa tulevaisuudessa paremmin huomi-

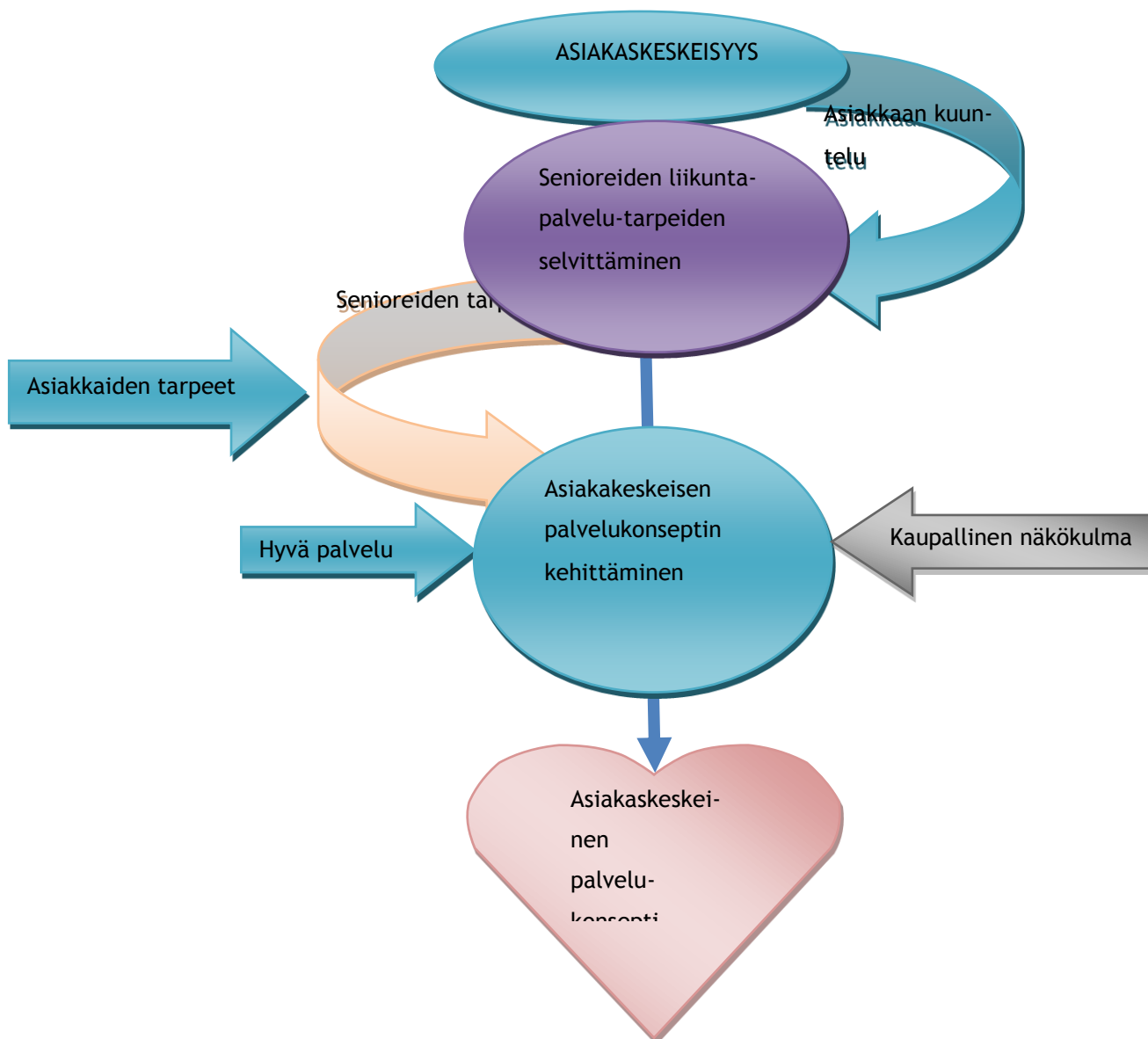
oon seniori-asiakkaat. Tavoitteena on myös näyttää liikuntakeskuksille esimerkkiä asiakaskeksisen palvelun kehittämisestä yhdessä asiakkaan kanssa. Seniorit saavat kertoa omista liikuntapalvelukokemuksista ja ongelmista sekä olla osana heille suunnattujen palveluiden kehittämisprosessia. Julkinen sektori saa tietoa senioreiden liikuntapalvelutarpeista ja voi edistää senioreille suunnattuja palveluita. Asiakaskeksisessä palvelukonseptissa otetaan huomioon molempien haastattelujoukkojen näkemykset. Tutkijoiden tehtävänä on ammatillisen osaamisensa puolesta ratkaista, mitkä tutkimuksessa selvinneistä tarpeista ja ideoista ovat toteuttamiskelpoisia ja hyödyllisiä myös liikuntakeskusten kannalta.

1.4 Rajaus

Opinnäytetyössä perehdyttiin ikääntymiseen ja ikääntymisen vaikutuksiin liikunnassa ja toimintakyvyssä. Tekijät halusivat saada tietoa senioreiden nykyisestä liikkumisesta, ongelmista, haasteista ja toiveista, jotta haastattelukysymysten muodostamista varten olisi tarpeeksi taustatietoa. Yksityisten liikuntayritysten kehitystilanne ja tulevaisuuden näkymät kartoitettiin, jotta voitiin hahmottaa, millaiseen maailmaan senioreiden liikuntapalvelut tulevaisuudessa sijoittuvat. Markkinoihin tutustuttiin palvelukonseptin potentiaalia, kysyntää ja tutkimustulosten soveltamismahdollisuutta ennakoiden. Lisäksi perehdyttiin senioreille suunnattuihin liikuntapalveluihin muualla maailmassa, koska tarkoituksena oli löytää ideoita miten palvelukonseptin voisi toteuttaa.

Tutustumalla asiakaskeksiseen toimintaan, tekijät hahmottivat asiakaskeksisen palvelukonseptin muodostamistavan. Jo itse työ toimii esimerkkinä asiakaskeksisestä toimintatavasta ja sopii sinänsä malliksi asiakaskeksisyyttään kehittäville yrityksille. Keskeisimpänä asiakaskeksisyyden ilmenemismuotona itse opinnäytetyöprosessissa oli asiakkaiden osallistaminen asiakas kuuntelun avulla kehitystyöhön. Samaa osallistamista toivotaan yritysten jatkavan tahoillaan. Työssä esitellään myös teoria Maslowin tarve-hierarkiasta. Työssä ei ole tarkoituksena verrata tutkimustulosten perusteella syntyneitä tarpeita Maslowin teoriaan vaan teoriaan tutustuttiin ainoastaan, jotta senioreiden ostokäyttäytymistä voitaisiin ymmärtää paremmin.

Teoriaa hyvästä liikuntapalvelusta käytettiin apuna palvelukonseptin muodostamisessa. Teorian avulla ymmärrettiin mitä ominaisuuksia on hyvässä ja laadukkaassa palvelussa. Aiheeseen syvennyttiin vielä tarkemmin hyvässä liikuntapalvelussa, joka käsittelee laatusuosituksia senioreiden ryhmäliikunnan järjestämiseen. Senioreille suunnattujen laatusuositusten avulla palvelukonseptin palvelut ja ominaisuudet saatiin kohdennettua juuri senioreille sopiviksi. Oheisessa kuviossa esitellään teorian kytkeytyminen itse tutkimusongelmaan eli senioreiden liikuntapalveluiden selvittämiseen. Kuviossa nuolet kuvaavat teoria-osuuksia ja ylhäältä alaspäin kuvattuna esitellään opinnäytetyöprosessin eri vaiheet.



Kuvio 1: Teorian kytkeytyminen tutkimukseen

1.5 Käsitteet

Seuraavaksi avataan opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä. Käsitteet kuvaavat olennaisesti työssä käsiteltävää aihepiiriä.

Asiakaskeskeisyys on organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa ja toisaalta kyseisen ajattelutavan mukaista markkinointitehtävien toteuttamista. Organisaation ajattelutapana toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. (Ylikoski 2000, 34.)

Asiakkaan kuuntelu on vuoropuhelua asiakkaan kanssa ja sen tarkoituksena on tunnustella uusia mahdollisuuksia. Asiakkaan kuuntelu on enemmän tapa lähestyä asiakasta kuin menetelmä. Asiakkaan kuuntelu paljastaa asiakkuuksiin liittyviä sokeita pisteitä ja sen kautta mahdollistaa uusien näkökulmien havaitsemisen. (Mattinen 2006, 8-9, 28.)

Palvelukonsepti on palvelukokonaisuus. Palvelukonsepti vastaa konkreettista tuotetta, mutta on aineettomassa palvelu-muodossa. Palvelukonsepti-sanaa käytetään tässä tutkimuksessa kuvaamaan tuotteenomaista palvelua, jota kehitetään senioreiden tarpeiden pohjalta. Tutkimuksessa voitaisiin puhua myös palvelun kehittämisestä, mutta se voitaisiin ymmärtää useissa yhteyksissä esimerkiksi asiakaspalvelun kehittämisenä.

Liikuntapalvelu on tässä tutkimuksessa maksullinen yksityisen liikuntakeskuksen tuottama palvelukokonaisuus, joka tarjoaa sen käyttäjälle liikunnallisen tai hyvinvointia edistävän kokemuksen. Kokemukseen vaikuttavat muun muassa liikuntapalvelutarjoajan palvelutilat, henkilökunta, palvelutarjonta ja asiakkaan huomiointi.

Liikuntakeskuksella tarkoitetaan yksityistä yritystä, joka tarjoaa asiakkailleen kuntosalipalveluita, ryhmäliikuntatunteja, yksilöohjausta, kuntotestausta sekä hyvinvointipalveluita.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat seniorit, jotka ovat iältään joko 60- tai yli 60-vuotiaita. Yhdistyneet kansakunnat määrittelee ikääntyneeksi 60-vuotiaat ja tätä vanhemmat ihmiset. (Paasonen 2010.) Tässä tutkimuksessa seniorilla tarkoitetaan samaa kuin ikääntynyt.

Asiakkaaksi luokitellaan henkilö, joka on liikuntakeskuksen jäsen tai käyttää liikuntakeskuksen palveluita keskimäärin vähintään kerran viikossa. Potentiaalisella asiakkaalla tarkoitetaan henkilöä, joka ei ole tutkimukseen osallistuneiden liikuntakeskusten jäsen ja asuu Espoon alueella. Asiakas voi olla kuitenkin muuten aktiivinen liikkuja ja kuulua johonkin muuhun liikunnalliseen yhteisöön.

Liikuntapalvelutarve tarkoittaa tässä tutkimuksessa yksilön kokema tarvetta siitä, minkälaisessa ympäristössä hän haluaa liikkua ja millä tavalla.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Liikunta ja ikääntyminen

Liikunta hidastaa vanhenemiseen liittyviä muutoksia ja vaikuttaa toimintakykyyn ja sen muutoksiin. Liikunnan myönteiset vaikutukset iäkkäiden hyvinvointiin näkyvät parhaiten selviytymisessä päivittäisistä toimista. Ikä, krooniset sairaudet ja raihnaisuus eivät kuitenkaan yle-

sä estä liikuntaa ja yleensä jo kohtalainenkin liikkuminen hidastaa elimistön toiminnan heikkenemistä. Voidaankin sanoa, että liikkumalla voidaan lisätä elämään laatua ja vuosia.

Ikääntyessä ihmisen toimintakyky heikkenee, mutta muutosten alkaminen, sen nopeus ja vaikutukset arkeen vaihtelevat. Esimerkiksi lihasvoima heikkenee noin 30 prosenttia ikävuosien 50 ja 70 välillä ja sen jälkeen kiihtyvällä nopeudella. Lihasmassa vähenee puoleen 20. ja 90. ikävuoden välillä. (Terveyskirjasto 2009.)

Suomessa ikääntyneen väestön osuus kasvaa tulevina vuosina. Ikääntyvän ja kasvavan vanhusväestön ennakoitaan tarvitsevan yhä runsaammin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. (Vk-Kustannus Oy, 2005). Vuonna 2020 on ennusteiden mukaan 144 000 työikäistä nykyistä vähemmän ja vuonna 2030 sataa työikäistä suomalaista kohden on jo runsaat 40 yli 64-vuotiasta. Työikäisten väheneminen ja vanhusten määrän kasvu on monissa kunnissa kriittinen ja ajankohtainen asia. (Yle uutiset 2010.)

Laadukas senioriteetti - tutkimuksessa kartoitettiin vuonna 2005 55 vuotta täyttäneiden suomalaisten arvoja ja tarpeita. Tutkimukseen osallistui noin 6000 ikääntynyttä suomalaista. Yli 55-vuotiaana ihmisillä on aikaa toteuttaa itseään ja omistautua sille, mikä heitä itseään kiinnostaa, mikäli taloudelliset ja terveydelliset seikat eivät rajoita elämää. Eläkkeelle jäännin ja varsinaisen vanhuuden väliin jäävää aikaa voidaan pitää aktiivisen elämän aikana, jolloin ai-neelliset ja urapaineet vähenevät. Tällöin ihmisillä on mahdollisuus nautintoihin, vapauteen, itsensä toteuttamiseen, kulttuurisuuteen, riippumattomuuteen, harrastuksiin ja terveyden kuntoon saattamiseen. Erityisesti harrastuksilla nähtiin olevan suuri merkitys elämän peruselementtinä. Liikunta ja urheilu ovatkin suosittuja harrastuksia ikääntyneiden joukossa, sillä liikuntaa voi harrastaa paikasta, iästä ja osaamisesta riippumatta ja lisäksi niissä ilmenee myös sosiaalinen ulottuvuus, jota pidetään tärkeänä. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry 2005.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on antanut yhteistyössä Suomen Kuntaliiton ja Stakesin kanssa vuonna 2008 uudistetun ikäihmisten hoitoa ja palveluita koskevan laatusuosituksen. Laatusuosituksessa otetaan huomioon ikääntymispolitiikan ajankohtaiset valtakunnalliset linjaukset, laatusuositusten arviointien tulokset, uusin tutkimustieto sekä toimintaympäristön muutokset. Laatusuositus tukee kuntia yhteistyössä kolmannen sektorin, yksityisten palveluntuottajien sekä asiakkaiden, omaisten ja muiden kuntalaisten kanssa kehittämään ikäihmisten palveluita paikallisista tarpeista ja voimavaroista lähtien. Tavoitteena on edistää ikäihmisten hyvinvointia ja terveyttä sekä parantaa palveluiden laatua kolmella osa-alueella: 1. hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja palvelurakenteen kehittäminen, 2. henkilöstön määrä, osaaminen ja johtaminen sekä 3. asumis- ja hoitoympäristöt. Laatusuosituksen on tarkoituksena ohjata palveluiden järjestämistä koskevia arvoja ja eettisiä periaatteita. Ikääntyneiden ihmisten palveluvalikoimaa on monipuolistettava neuvonta- ja muilla ehkäisevillä palveluilla

sekä terveyttä, toimintakykyä ja kuntoutumista on tuettava kaikissa palveluissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen kuntaliitto 2008.)

Espoon liikuntapoliittisessa ohjelmassa 2010 -2020 kuvataan kaupungin liikunta- ja urheilutoiminnan keskeiset tavoitteet ja painopisteet. Liikuntastrategian tavoitteena on saada yhä useampi ihminen liikkumaan ja luoda edellytykset sille, että jokaisella ihmisellä on mahdollisuus liikkua. Liikuntatoimi toteuttaa kohdennettuja erityistoimenpiteitä muiden toimitahojen kanssa esimerkiksi ikääntyvien päivävuoroihin liikuntapaikoissa. Liikkuminen edistää espoolaisten hyvinvointia ja kaupungin elinvoimaisuutta. Espoon liikuntapalveluja toteutetaan asukas- ja asiakaslähtöisesti huomioiden eri väestöryhmien tarpeita ja erityispiirteitä. Espoo on edelläkävijä, joka luo innovatiivisia ratkaisuja liikunnan edistämiseksi. Kaupunkilaisten liikkuminen perustuu kumppanuuteen eri toimijoiden ja hallinnonalojen välillä. Liikunta on myös väline vastattaessa yhteiskunnallisiin haasteisiin, mahdollisuus mielekkäänä vapaa-ajan vieton muotona sekä alueellisena vetovoimatekijänä. Espoo kaupunkina voi edistää asemaansa tuottamalla liikuntaa viihteenä ja huippuosaamisena sekä tuottamalla innovatiivisia palveluita panostamalla tuotekehitykseen. Liikunta tuottaa myös sosiaalista pääomaa, lisää osallistumisen mahdollisuuksia sekä edistää työllisyyttä.

Espoon liikuntapoliittisessa ohjelmassa 2010-2020 on todettu johtopäätöksinä, että liikuntatarjonnan kehittämisessä ratkaisevaa on liikuntapalvelujen saatavuus, houkuttelevuus ja yksilöllinen tai yhteisöllinen merkitys sekä liikunnassa koettu ilo ja hauskuus. Yksityisten liikuntayritysten tarjoamat palvelut todetaan myös olevan olennainen osa erityisesti aikuisten ja ikääntyvien liikuntamahdollisuuksissa. Ystävät, liikkumisympäristö ja terveydenhuolto ovat keskeisessä asemassa ikääntyneiden liikuntaharrastuksen aloittamisessa ja tukemisessa. Ikääntyvillä korostuu terveyden ja toimintakykyisyyden parantaminen ja ylläpitäminen. (Espoon liikuntapoliittinen ohjelma 2010-2020 2009, 6.)

2.1.1 Yksityiset liikuntayritykset

Liikuntapalveluja tarjoamalla ihmisiä ohjataan kohti liikunnallisia ja terveellisiä elämäntapoja. Yksityisten liikuntapalvelujen käytön suosio on kasvanut viime vuosina (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2008.) Aikuisista 9 prosenttia käyttää yksityisiä liikuntapalveluja. Naiset käyttävät liikuntapalveluja miehiä enemmän ja nuoret vanhoja enemmän. Liikunta-alan yritykset tarjoavat kymmeniä erilaisia liikuntamuotoja harrastajien tarpeisiin. Ohjatun liikunnan lisäksi liikuntapalveluyritykset antavat opastusta liikunnassa ja ravitsemuksessa, kuntosaliohjausta sekä Personaltrainer - palveluita. Tällaisia palveluita tarjoavat muun muassa yksityiset salit, kuntokeskukset, kylpylät ja matkailukohteet. Yksityisille yrityksille kyse on elinkeinotoiminnasta, toisin kuin urheiluseuroille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Liikunta-alan kasvunäkymiä kauppa- ja teollisuusministeriölle selvittäneen Pekka Lithin mukaan yksityinen liikuntabisnes lähti voimakkaaseen kasvuun viime vuosikymmenellä. Urheilu- ja liikuntapalveluja tuottavien yritysten ja niiden henkilöstön määrä kasvoi vajaassa vuosikymmenessä puolella ja niiden liikevaihto on kasvanut vuoden 1990 ja 1998 välillä 740 miljoonasta 1190 miljoonaan markkaan. Samalla myös tuottavuus parani. Lithin mukaan vuonna 2000 tehtyjen yrityshaastattelujen mukaan alan liikevaihto oli tuolloin jo lähes 1,5 miljardia markkaa. Tämän jälkeenkin kasvua on tapahtunut. Liikuntaa pidetään yhä trendikkäämpänä ja ihmiset haluavat pitää itsestään huolta. Yksityisiä palveluja pidetään asiakkaan näkökulmasta hyvinä harrastusvaihtoehtoina, sillä palveluntuottajilla on parhaat mahdollisuudet kehittää toimialaa.

Pekka Lith ennakoi kuntien tarjoavan yhä vähemmän itse liikuntapalveluja ja niistä tulee useammin palveluiden tilaajia ja valvojia. Yksityistäminen ei ole kuitenkaan itsetarkoitus, vaan tavoitteena pitää olla ennen kaikkea alan kehittyminen. Yksityistäminen pakottaa alaa kehittymään. Yksityinen ala ei välttämättä pysty tuottamaan palveluja kaikille, vaan julkisen puolen tehtäväksi jää esimerkiksi liikuntarajoitteisten, lasten ja vanhusten liikuttaminen. Julkista ja yksityistä ei kuitenkaan pitäisi Lithin mielestä asettaa vastakkain, vaan saada ne toimimaan yhteistyössä. Yksityisen puolen palvelut tulevat tulevaisuudessa kuitenkin korostumaan. Liikuntapalvelujen ajankohtaisena haasteena Lith näkee vanhempien ikäluokkien saamisen pysyvästi liikuntaharrastusten pariin. Seurat liikuttavat jo liikunnallisen elämäntavan omaksuneita aktiiviliikkuja, joten yksityisten palveluyritysten tehtäväksi tulisi kehittää palveluitaan 40-60-vuotiaille työikäisille, jotka eivät vielä liiku tarpeeksi. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry 2000 ; Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

2.1.2 Markkinat

Tällä hetkellä suurin osa senioreille kohdistuvista liikuntapalveluista on järjestetty kaupungin tai kunnan toimesta. Varsinaisia ainoastaan senioreille tarkoitettuja yksityisiä liikuntakeskuksia ei Suomessa vielä juurikaan ole, mutta maailmalla tällainen trendi on havaittavissa. Yksityisissä liikuntakeskuksissa on kuitenkin tarjolla senioreille sopivia ryhmäliikuntatunteja ja osa keskuksista hyödyntää hiljaisia aukioloaikoja liikuttamalla senioreita erillisillä senioritunneilla. Liikuntakeskukset saattavat myös toimia kaupungin tai kunnan kanssa yhteistyössä niin, että kunta maksaa yritykselle senioreiden liikuttamisesta. Senioriliikuntaa mainostetaan hyvin vähän yksityisten liikuntakeskusten Internet -sivuilla ja varsinaista senioriliikunnan konseptia on Internet -sivujen perusteella vaikea havaita keskuksista Espoon alueella. Senioreiden huomioonottaminen liikuntakeskuksissa Espoon alueella vaihtelee. Osa keskuksista ottaa seniorit huomioon vain hinnoittelun suhteen, osassa keskuksissa on lisäksi senioreille tarkoitettuja ohjattuja liikuntahetkiä.

Senioreille suunnattuja kuntosalilaitteita tarjoava Motortone on listannut syitä, miksi liikuntakeskusten tulisi panostaa senioreiden liikuntapalvelumarkkinoihin. Ohessa esitellään nämä syyt:

- 1) Euroopan mittakaavassa senioreiden liikuntapalvelumarkkinat ovat yksi suurimmista ja nopeimmin kasvavista markkinaraoista.
- 2) Seuraavien 25 vuoden aikana yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa lähes 60 %
- 3) Tällä hetkellä palveluita on hyvin vähän tarjolla. Iso-Britanniassa 20 miljoonaa väestöstä on yli 50-vuotiaita ja vain harvat kokevat tavanomaisten kuntokeskusten käytön täysin mukavaksi.
- 4) Yritykset, jotka ymmärtävät markkinoinnin periaatteet senioreille, voivat saada merkittäviä etuja kyseisellä markkinalla. Hiljattain tehdyn tutkimuksen mukaan 80 % eläkeläisistä kokee, että markkinointi ei ole suunnattu heille.
- 5) Fyysisen aktiivisuuden on todettu useasti olevan ratkaisu senioreiden elämänlaadun ylläpitämisessä ja parantamisessa.
- 6) Seniorit ovat kuluttajaryhmä, joilla on eniten vapaa-aikaa ja he osoittavat poikkeuksellista uskollisuutta yritysryhmiä kohtaan, jotka palvelevat nimenomaan heidän tarpeitaan. (Motortone 2010.)

Kansainvälisillä markkinoilla senioreiden liikuntapalvelubisnes on huomattavasti vilkkaampaa kuin Suomessa. Kansainvälisiltä Internet-sivustoilta löytyy kokonaisia sivustoja, joissa käsitellään vain senioreiden liikuntatottumuksiin liittyviä aiheita ja tutkimuksia erilaisista aiheeseen liittyvistä kysymyksistä on tehty useita. Erityisesti Yhdysvalloissa senioreiden omat liikuntakeskukset ovat yleisiä.

SilverSneakers on yksi alalla toimivista ketjuista, joka on aloittanut toimintansa jo 90-luvun alussa. Yrityksen asiakkaiden keski-ikä on 73 vuotta ja 57 % heistä on ilmoittanut, ettei ole koskaan ollut kuntosalin jäsen ennen siirtymistään SilverSneakersille. 68 % jäsenistä kertoo liikkuvansa vähintään 30 minuuttia kerrallaan, vähintään kolmena päivänä viikossa. Yhteistyötä tehdään Yhdysvalloissa esimerkiksi terveydenhuollon kanssa, jolloin toiminta on osittain valtion rahoittamaa. Tutkimuksissa todettiin, että SilverSneakers-jäsenet, jotka kävivät vähintään kaksi kertaa viikossa harjoittelemassa vähintään kahden vuoden ajan, aiheuttavat terveydenhuollon kustannuksia 1252 dollaria vähemmän, kuin ne jotka vierailivat kuntosalilla vähemmän kuin kerran viikossa samana ajanjaksona. Vakuutuslalle ja muille suurille järjestöille liikuntabisneksen tukeminen on hyvä tapa auttaa senioreiden vaivojen ennaltaehkäisyssä. Suurimpina hyötyinä senioreiden liikuttamisessa nähdään se, ettei senioreiden tarvitse käyttää yhtä paljon lääkäreitä, he pääsevät tapaamaan ikäisiään ja pystyvät toimimaan paremmin arjessa. Seniorit ovat myös sitoutuneita noudattamaan kunto-ohjelmia, koska he osaavat arvostaa elämänlaatuaan. SilverSneakers on panostanut myös Personal Trainer -toimintaan,

jolloin myös ohjaajilta vaaditaan entistä enemmän osaamista ja kokemusta. (Anne Ryan 2008.)

SilverSneakersin palvelutarjontaan kuuluu muun muassa uima-allaspalvelut, senioreita varten suunnitellut tilat, terveystasvatusseminaareja ja muita sosiaalisia tapahtumia sekä online-tukimahdollisuus, jonka avulla seniori voi päästä eroon tupakasta tai laihtua. Liikuntatunnit pitävät sisällään muun muassa lihasvoimaa ja liikelaajuutta kehittäviä liikkeitä, kiertoarjoittelua, kevyttä ja turvallista aerobicia, joogaa, venyttelyä sekä matalan veden jumppaa. (SilverSneakers 2010.) Toinen Yhdysvalloissa toimiva ketju Nifty After Fifty tarjoaa tavallisten liikuntapalveluiden ohella senioreille muun muassa aivojumppaa, ajotaitoa kehittävän ja ylläpitävän tietokonesimulaattorin, kylpyläpalveluita sekä sosiaalisia kohtaamisia. (Nifty After Fifty 2010.)

Yhdysvalloissa järjestetään myös vuosittain toukokuun viimeisenä keskiviikkona National Senior Health & Fitness Day, joka on maan suurin terveyden edistämisen tapahtuma ikääntyneille. Tapahtuma järjestetään yli 1000 eri paikkakunnalla ja siihen osallistuu 100 000 ikääntyvää. Tapahtuman yhteisenä tavoitteena on auttaa vanhempia amerikkalaisia pysymään terveessä ja hyvässä kunnossa. (National Senior Health & Fitness Day 2010.)

2.1.3 Liikunta-alan tulevaisuus

Liikunta-alan tulevaisuuden haasteista suurimpia ovat ikääntyvän väestön määrän kasvu ja heidän toimintakykynsä säilyttäminen sekä työikäisten väestön työkyvyn ylläpitäminen. Myös nuorempien ihmisten liikunnallisuuden lisääminen on haaste, sillä lapset ja nuoret ovat aiempaa huonommassa kunnossa ja ovat yhä enemmän ylipainoisia. Hienoa on se, että liikunnan ammattilaisille aukeaa tässä haaste sekä mahdollisuus ihmisten aktivoinnissa liikkumisen suhteen. Liian vähäisen liikunnan arvioitavan aiheuttavan Suomessa 300 - 400 miljoonan euron kustannukset vuosittain. Puolet näistä kuluista johtuu sairauspoissaoloista ja työn tuottavuuden heikkenemisistä, loput kulut ovat seurausta terveydenhuolto- ja sosiaalimenoista. Työnantajat tulevat tulevaisuudessa kiinnittämään yhä enemmän huomiota kuntoiluun, sillä työvoiman saanti on vaikeaa ja sen terveenä pysyminen tärkeää. Ikäihmiset panostavat kuntoiluun, jotta voisivat asua mahdollisimman pitkään kotona.

Ihmisten vapaa-ajan lisääntyessä oletetaan ohjatulla liikuntatoiminnalla olevan kysyntää ja tarvetta. Elintason nousun ja vapaa-ajan arvostuksen myötä liikunnan merkitys osana elämäntyyliä on kasvamassa. Työssäkäyvien vuosittainen vapaa-aika voi lisääntyä noin 2200 tunnista lähes 2800 tuntiin vuonna 2025. Johtuen väestön ikärakenteesta tulee seuraavien 10-15 vuoden kuluessa eniten kasvamaan omatoimisesti ja yksityisten liikuntapalvelujen käyttäjien

määrä. Koulutuksen ja tietämyksen lisääntyttyä liikuntalajeiltakin vaaditaan enemmän monipuolisuutta, kombinaatioita, haasteellisuutta ja yllätyksellisiä elämyksiä.

Liikuntapalveluja tulevaisuudessa hankkivat asiakkaat tarvitsevat kuitenkin opastusta myös perusasioissa. Ammatillisessa osaamisessa liikunta-alalla tulee korostumaan kasvatuksen ja ohjaamisen taidot, asiakaslähtöisyys, joustavuus, vuorovaikutustaidot ja yrittäjäyys. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008 ; Mäntylä 1990.)

2.2 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys merkitsee kirjaimellisesti järjestäytymistä asiakkaan ympärille. (Galbraith 2005, 5). Asiakaskeskeisesti toimiessaan yritykset osaavat kilpailijoitaan merkittävästi paremmin ennakoida tai muuttaa asiakaskäyttäytymistä, koska niillä on sormi asiakkaan pulssilla. Tällaiset yritykset hengittävät markkinan tai asiakassegmentin elämää. Amerikkalaisessa kirjallisuudessa on perusteltu, että asiakas tulee ottaa huomioon. Asiakaslähtöisyys näkyy ja tuntuu erityisesti asiakaspalvelutilanteissa tai innovaatiovoimassa (Arantola 2006, 77-78.)

Asiakkaan lähtökohdista ajattelu ei ole yrityksen luontainen kyky, vaan sen on oltava suunniteltua, sovellettua ja palkittua (Kotler 2005, 9.) Miksi asiakaskeskeisyys koetaan sitten niin tärkeäksi?

- Jos yritys ei ole asiakaskeskeinen, yritys on todennäköisesti joku muu keskeinen, esimerkiksi itsekeskeinen, tuotantokeskeinen tai teknologiakeskeinen. Asiakkaat eivät kuitenkaan ole kiinnostuneita edellä mainituista vaan asiakkaiden huomio on heidän tarpeissaan.
- Kokonaiset tuoteratkaisut ovat rakennettu asiakkaiden tarpeiden ympärille, eikä tuotannon tai teknologin ympärille. Loppujen lopuksi kyse on kuitenkin aina asiakkaasta. (SDForum Marketing Meeting 1999, 2.)

Tutkimustulokset osoittavat, että asiakaskeskeisyydellä on yhteys liiketoiminnan kannattavuuteen. Taloudellisten tulosten paranemisen ohella asiakaskeskeisyys edistää tyytyväisyyttä sekä yhteishenkeä organisaatiossa. Sillä voidaan lisätä asiakkaiden tyytyväisyyden ja uskollisuuden tunnetta sekä saada aikaan myönteistä palautetta asiakkaan kokemasta palvelusta. Asiakaskeskeinen yritys menestyy muita yrityksiä paremmin. (Ylikoski 2000, 33.)

Asiakaskeskeisen markkinoinnin periaatteet ovat muodostuneet jo 1950-luvulla. Vaikka periaatteet tunnetaan, on organisaatioille edelleen epäselvää, miten asiakaskeskeisyyttä toteutetaan käytännössä. Monet yritykset kokevat olevansa asiakaslähtöisiä, mutta tutkimustulokset osoittavat toisin. Organisaatioiden suhtautumista asiakaslähtöisyyteen kuvaa se, että omaa yritystä pidetään asiakaskeskeisenä, mutta muita organisaatioita ei (Ylikoski 2000, 33.) Liian

monet organisaatiot ja heidän ajattelumaailmansa pyörii tuotteiden ympärillä, eivätkä ole asiakaskeskeisiä.

2.2.1 Asiakaskeskeisyys strategiana

Asiakaskeskeisyys on yrityksen tietoinen strateginen valinta. Se ei ole vain keino, jolla yritys aikoo saavuttaa liiketoiminnalliset tavoitteensa vaan se on koko yrityksen läpi kulkeva ajattelutapa. Se on tapa arvostaa, ymmärtää ja lähestyä asiakasta. Asiakasläheisyyden strategiaa ja sen onnistumista mitataan asiakaspysyvyydellä. Läheiselle asiakkaalle on tietoa ja taitoa tarjota sitä, mitä yksittäinen asiakas tarvitsee eikä sitä, mikä käsitys vallitsee markkinoilla. Strategian ytimessä on asiakasosaaminen. Tähän osaamiseen perustuu yrityksen kyky räätälöidä tuotteet ja palvelut (Arantola 2006, 78.)

Asiakaskeskeisyys on osaltaan organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa ja osaltaan tämän ajattelutavan mukaista markkinointitehtävien toteuttamista. Organisaation ajattelutavassa asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että kaiken toiminnan lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen sijaan kaiken toiminnan lähtökohtana voidaan pitää tarvetta alentaa liiketoiminnan harjoittamisesta koituvia kustannuksia. Tällöin organisaation ajattelun taustalla piilee tuotokeskeisyys. Organisaatiolla voi olla myös pyrkimys voimakkaalla viestinnällä, erityisesti myyntityötä käyttäen, myydä asiakkaille niitä tuotteita, joita organisaatio on jostain syystä lähtenyt tuottamaan. Tällöin yrityksen toiminnan lähtökohtana on myyntikeskeisen-ajattelumalli. Molemmissa tapauksissa toiminnan lähtökohta on organisaation tarpeissa eikä niinkään asiakkaan tarpeissa. (Ylikoski 2000, 34.) Tuotokeskeisessä ajattelumallissa prosessi etenee seuraavanlaisesti:

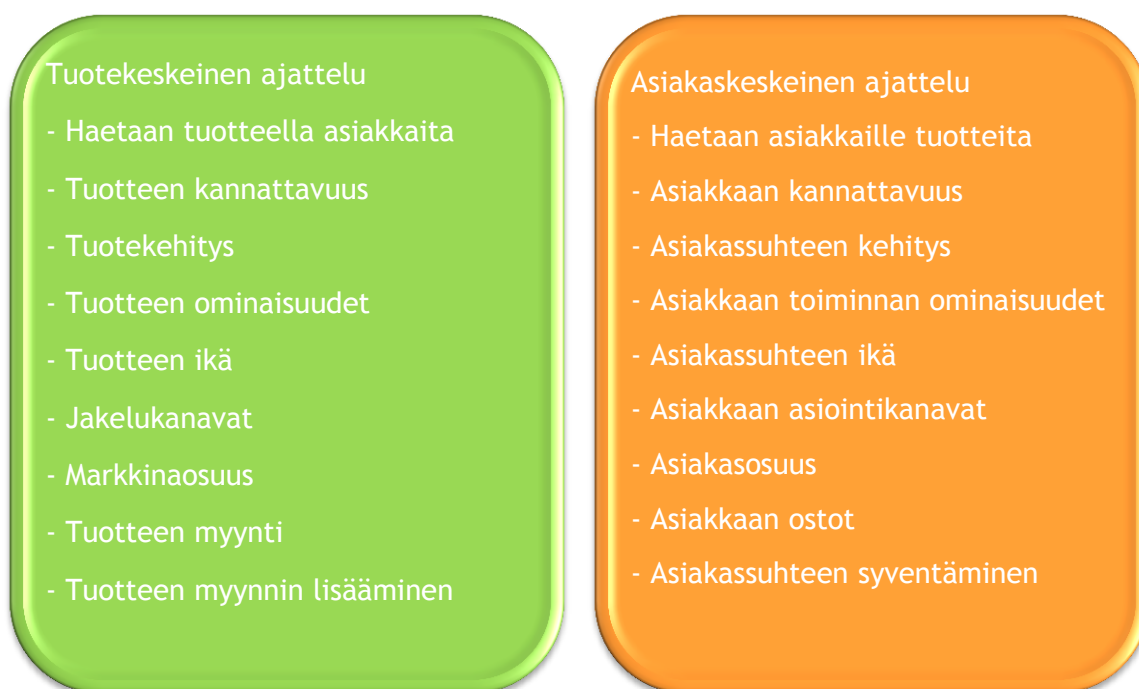
Pääoma → Panostus → Tarjoaminen → Kanavat → Asiakkaat

Tuotokeskeisyys ja erityinen panostus pääoman aiheuttaa sen, että organisaation työntää tarjottavaansa jokaiselle mahdolliselle asiakkaalle, eikä huomaa, että asiakkaan ja organisaation arvot poikkeavat toisistaan. Koska organisaatiolla ei ole tietoa yksittäisistä asiakkaistaan, ei yritys voi tehokkaasti myydä ristiin tai myydä enemmän. Edellä mainitut edellyttävät tietoa yksittäisen asiakkaan kiinnostuksenkohteista ja ostotapahtumasta. Asiakaslähtöisessä yrityksessä lähtökohta on toisenlainen, se on erityisesti tunnistamisen ja vastaamisen markkinointia. Kun lähtökohtana on ymmärtää asiakasta ja asiakkaiden valintojen taustalla vaikuttavia tekijöitä, on parempi asema kehittää oikeat kanavat, tarjoukset, panostus ja pääoma (Kotler 2005, 10.)

Asiakkaat → Kanavat → Tarjoaminen → Panostus → Pääoma

Alla olevassa kaaviossa on havainnollistettu asiakaskeskeisen ja tuotokeskeisen ajattelun eroja. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakkaille haetaan tuotteita sen sijaan, että tuotteille haettaisiin asiakkaita. Asiakaskeskeisessä ajattelussa tärkeintä on asiakkaalle sopivan ratkaisun löytäminen ja tämä voi sisältää joko yrityksen parhaan tuotteen tai ei. Tuotteen kannattavuuden sijaan yrityksessä seurataan asiakkaan kannattavuutta ja asiakassuhteen kehitystä. Erityisesti yrityksessä painotetaan tuotteen ominaisuuksien sijaan asiakkaan toiminnan ominaisuuksia ja asiakassuhteen ikään ja sen kehitykseen.

Tuotokeskeisessä ajattelussa yrityksen huomio keskittyy tuotekehitys-prosessiin ja prosessin suunnitteluun ja parantamiseen käytetään suuresti resursseja. Suuremman markkinaosuuden tavoittelun sijaan yritys panostaa asiakasosuuden kasvattamiseen ja pyrkii syventämään asiakassuhdettaan jo olemassa oleviin asiakkaisiin uusasiakashankinnan sijaan. Asiakassuhteen syventämisen tarkoituksena on asiakasuskollisuuden kasvattaminen. Tuotokeskeisessä yrityksessä myyjien ja henkilöstön palkitseminen on usein sidoksissa markkinaosuuden kasvuun, kun taas asiakaskeskeisessä yrityksessä henkilöstön palkitseminen on usein sidoksissa asiakastyytyväisyyteen. Valtaa tuotokeskeisessä yrityksessä pitävät ennen kaikkea ne henkilöt, jotka vastaavat tuotekehityksestä ja asiakaskeskeisessä yrityksessä huomio on asiakkuuspäälliköissä ja erityisesti avainasiakkuuspäälliköissä, joiden vastuulla on suurimmat asiakkuudet. Asiakkuudesta vastaavilla on yritykselle elintärkeä tieto asiakkaasta ja taito rakentaa sekä syventää asiakkuussuhteita (Galbraith 2005, 15-22.)



Kuvio 2: Asiakaskeskeisen ja tuotokeskeisen ajattelun erot. (Selin & Selin 2005, 20)

Muutos tuotokeskeisyydestä asiakaskeisyyteen vaatii ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokemus arvo ja miten se syntyy. Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palvelun tuottaja ja asiakas toimivat yhteistyössä. Arvoa ei ole mahdollisuus luovuttaa tai tuottaa yksinään vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. Palveluyritykselle tämä tarkoittaa sitä, että asiakas sekä osallistuu arvon synnyttämiseen että arvioi syntyvää arvoa. Arantola. Asiakkaan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.) Asiakasymmärrystä käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.1.

2.2.2 Asiakaskeisyyden edellytykset

Asiakaskeisyyden omaksumisen ja käytännön ongelmat piilevät organisaation johdon taustassa, markkinoinnin väärinymmärryksessä, puutteellisessa sitoutumisessa tai yleensä muutoksen vastustamisessa. Asiakaskeisyydessä toiminnassa yritykseltä edellytetään seuraavia asioita:

- Kilpailukykyinen tapa tyydyttää asiakkaiden tarpeet edellyttää informaatiota. Organisaatio voi olla asiakaskeisyyden vain, jos se ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja ostopäätösten taustalla vaikuttavat tekijät. Tietoa tarvitaan sekä asiakkaiden nykyisistä sekä tulevista tarpeista.
- Olennaista, että koko yritys kantaa vastuun asiakkaiden tarpeista ja reagoi tarpeita koskevaan informaatioon. Tällaista organisaatiota kutsutaan responsiiviseksi. Vastakohtana responsiiviselle on byrokraattinen organisaatio, jossa responsiivisuutta ei juuri ole. Tässä yhteydessä responsiivisuus merkitsee, että organisaation palvelutarjonta ja toimintatavat sopeutetaan asiakkaiden tarpeisiin sekä organisaation ulkoisten että sisäisten tekijöiden puitteissa.
- Osastojen ja toimintojen välisiä tarkkaan harkittuja päätöksiä ja sitoutumista tehtyihin päätöksiin. Sitoutuminen on suoraan yhteydessä toteuttajien osallisuuteen. Sitoutuminen kasvaa, kun toteuttajat saavat itse ottaa osaa myös suunnitteluprosessiin. Kun koko henkilöstö ottaa vastuun asiakastyytyväisyydestä, asiakaskeisyys ilmenee koko organisaation läpikulkevin prosessien sarjoina eikä yksittäisinä toimenpiteinä.
- Organisaation tulee asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä valita sellaiset menetelmät, jotka parhaiten ilmentävät organisaation resursseja ja ainutlaatuista osaamista. Lisäksi organisaation tulee tiedostaa palvelun toteuttamisesta aiheutuneet kustannukset. Kus-

tannusten tunteminen tulee olla yhtä perinpohjaista kuin asiakkaiden tarpeiden tunteminen. Tämä tietämys toimii lähtökohtana tarjottavien palveluiden suunnittelulle.

- Ymmärretään kilpailun merkitys eikä aliarvioida kilpailijoita. Organisaation tulee tuntea kuluttajien suhtautuminen niin omiin palveluihin kuin kilpaileviin. Kuluttajien tarpeiden tarkastelua tulee tehdä vasten kilpailevien palvelujen kehitystä, teknologian kehitystä tai markkinaympäristöä. Kilpailun tarkastelua tulee tehdä laaja-alaisesti esimerkiksi niin, että huomioon ei oteta vain yksityisiä liikuntayrityksiä vaan koko liikuntapalveluiden tarjonta (Ylikoski 2000, 38-40.)

2.2.3 Asiakaskeskeisyyden ilmeneminen

Asiakaskeskeisyyttä organisaatiossa voidaan arvioida edellä esitettyjen edellytysten perusteella. Asiakaskeskeisyys näkyy käytännön toiminnassa. Toisaalta se näkyy siinä, mitä organisaatio tekee ja toisaalta siinä, miten asiakas kokee organisaation. Selkeitä asiakaskeskeisyyden puuttumisen merkkejä ovat:

- Organisaatio uskoo sokeasti tarjonnan kiinnostavan asiakkaita
- Epäonnistumisien perustana on asiakkaan motivaation puuttuminen ja asiakkaan välinpitämättömyys
- Asiakastutkimuksille annetaan pieni painoarvo
- Markkinoinnilla nähdään enimmäkseen viestintänä
- Markkinoinnista vastuussa olevat henkilöt on valittu perustuen henkilöiden taitoon viestiä ja tuntea yrityksen tuotteet
- Asiakasryhmien erilaisia tarpeita ei tunnisteta eikä ymmärretä, että näitä ryhmiä tulisi lähestyä eri tavoin
- Yritysten välinen kilpailu nähdään kapeasti, usein vain kilpailuna samaa tarjoavien organisaatioiden kesken

Ei riitä, että yritys kokee itse olevansa asiakaskeskeinen, vaan asiakaskeskeisyyden tulisi näkyä myös asiakkaille. Asiakkaan tulee tuntea, että organisaatio paitsi tyydyttää hänen tarpeensa, on myös aidosti kiinnostunut hänen tarpeistaan ja toiveistaan. Asiakkaan tulee myös tuntea, että yritys palvelee häntä hyvin. (Ylikoski 2000, 40-41.)

Asiakkaan asettaminen etusijalle edellyttää organisaatiolta joustavuutta, luovuutta ja henkilöstön arvostamista. Joustavuus on tarpeen, sillä palvelutilanteissa saattaa tapahtuvia yllättäviä asioita. Toimintaohjeet ovat tarpeellisia, mutta asiakkaan tyytyväisyyden varmistamiseksi usein tarvitaan jonkinasteista sääntöjen sormien läpi lukua. Säännöt toimivat keinona saavuttaa asiakkaan tyytyväisyys, ne eivät ole itsetarkoitus. Asiakaskeskeisyys ilmenee myös

siten, että organisaatiossa arvostetaan luovuutta ja uusia ideoita. (Ylikoski 2000, 40-41.) Tarve asiakaskeskeisyydelle ei ole poistumassa, joten jokaisen organisaation on määriteltävä tarvittavat tekijät menestyäkseen jatkuvasti muuttuvassa markkinapaikassa. Jos asiakaskeskeisyys oli ennen vaihtoehto, nyt se on välttämättömyys. (Galbraith 2005, 6-8.)

2.3 Asiakaskuuntelu

Liiketoiminnan johtamisessa ei voida enää vain keskittyä taloudellisten seuraussuhteiden ymmärtämiseen. Yrityksen menestyksen seuraaminen tiukasti katse kiinni tuloslaskelmassa, taaseessa ja kassavirrassa ei suuremmin auta yritystä tunnistamaan liiketoiminnan mahdollisuuksia mikrotasolla. Jos päätöksentekijät ymmärtäisivät rahan liikkeiden lisäksi entistä syvemmin asiakkaitensa mielen liikkeitä, tiedettäisiin enemmän siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden valintojen taustalla. Silloin ymmärrettäisiin, kuinka erottaudutaan omalla toiminnalla kilpailevista yrityksistä. Tällainen ymmärrys syntyy menemällä asiakkaan lähelle, antamalla hänelle mahdollisuus tulla kuulluksi ja kannustamalla asiakas kertomaan asioista, tavalla, jota aiemmin ei ole kokeiltu. Asiakkaan kuuntelu toimii uudenlaisena menetelmänä ja tapana mennä syvemmälle asiakkaan tekoihin, ajatuksiin ja sydämiin (Mattinen 2006, 7.)

Kuuntelussa sinänsä ei ole mitään uutta mullistavaa. Tästä huolimatta harvoin kahden omia etujaan tavoittelevan osapuolen - asiakkaan ja myyvän yrityksen - kokemuksia, odotuksia ja näkemyksiä harvoin vertaillaan keskusteluun pohjautuen analyyttisesti, syvällisesti ja selkeään viitekehukseen perustuen. Selityksiä löytyy ajan puutteesta tai vääristä asenteista. Olenaisista on, että asiakkaan kuuntelun tulisi olla yritykselle itsestään selvä toimintatapa, jonka avulla avataan organisaatiossa muodostuneita sokeita pisteitä, joita ei välttämättä voida havaita sisältä päin ja estävät johdonmukaisen toiminnan. (Mattinen 2006, 8, 14.)

Asiakkaan syvällisemmällä ymmärtämisellä voidaan saada kimmoke viestinnän, tuotekehityksen tai palvelutoiminnan uudistamiselle. Hinnan, saatavuuden tai jakelun kautta löydetään yhä harvemmin ylivoimaista kilpailuetua. Siksi yritysten pitäisikin uudistua niiltä osin mikä on kilpailuetujen kehittämisen kannalta todella oleellista. Kuuntelun avulla etsitään sellaista tietoa, josta organisaatiolle syntyy ainutlaatuista osaamista kilpailuedun saavuttamiseksi. (Mattinen 2006, 9.)

2.3.1 Asiakasymmärrys

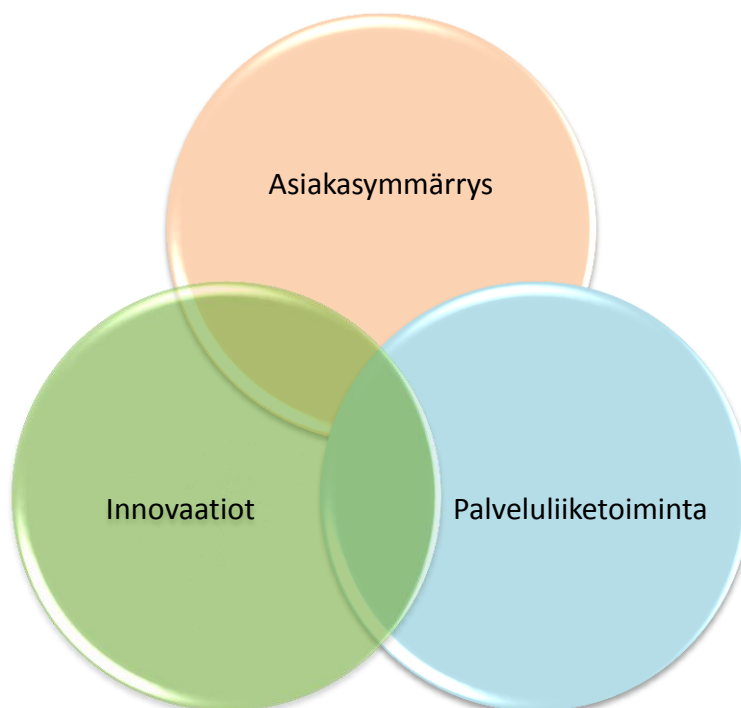
Teoria keskittyy asiakaskuuntelun merkitykseen, mutta on hyvä hahmottaa asiakaskuuntelun sijoittuminen kokonaisvaltaiseen asiakkaan ymmärtämiseen. Tähän kokonaisuuteen kuuluu asiakkaan kuuntelu, asiakkuuksien simulointi ja asiakasempatia. Asiakkaan kuuntelu on metodi asiakkaiden toiminnan ymmärtämiseksi, kun taas asiakkuuksien simulointi keskittyy organisaatiossa syntyneen ymmärryksen ja osaamisen jakamiseen sekä asiakkuustyön yhtenäistämiseen.

seen. Yhdistämällä asiakkaan kuuntelu ja asiakkuuksien simulointi syntyy asiakasempatiaa, jonka avulla rakennetaan yrityskulttuuria paremmin asiakkaiden valintoja ymmärtäväksi. Asiakasempatia on aitoa, rehellistä ja luonnollista asiakaslähtöisyyttä. Se edustaa kykyä syventyä asiakkaan arvomaailmaan sekä kykyä tulkita asiakkaan motiiveja. Asiakasempatia on sekä asenne että toimintapa. Yritykset eivät usein tunne asiakkaitaan riittäväällä syvyydellä hankkiakseen asiakkuustyöstä kilpailuetuja. Koko asiakkuusteema on siis usein liian etäällä asiakkaasta. Tämän korjatakseen yritykset tarvitsevat enemmän asiakasempatiaa (Mattinen 2006, 10-11.)

Asiakasempatia edistää yrityksen johtamis- ja viestintäkulttuuria. Se on yrityksen valmiustila, jossa ollaan valmiita aistimaan asiakkaan antamat impulssit. Jokaisessa organisaatiossa tulee käydä keskustelua siitä, millaista on oman organisaation asiakasempatia. Todellisessa asiakasempaattisuudessa edellytetään taitoa sisäistää molempien osapuolten käyttäytymistä ja sen vaikuttumia. Asiakasempaattisen ajattelumallin avulla voidaan tulkita miksi intressit eivät kohtaa ja millä ehdoin ne ovat sovitettavissa. (Mattinen 2006, 11-12.)

Asiakasymmärryksen avulla liiketoimintaa voidaan kehittää uusin tavoin (Arantola & Korkman 2009, 90). Yrityksissä puhutaan usein asiakkaan tarpeista ja siitä, kuinka asiakkaan tarpeet täyttämällä ollaan asiakaskeskeisiä. Tarvepohjainen ajattelu johtaa kuitenkin usein reaktiiviseen toimintaan. Jos asiakas kertoo itse tarpeistaan, hän on itse tunnistanut tarpeet ja kykenee esittämään ne tarkasti mahdollisille toimittajille. Koska asiakas itse tiedostaa, mitä hän haluaa, asiakas voi itse määritellä toivotunlaisen ratkaisun ja vertailla toimijoita. Mikäli palveluntyyppi on entuudestaan valittu, jäljelle jää toimijoiden kilpailu hinnan ja laadun suhteesta. Palvelutuotteiden elinkaaren varrella joudutaan usein tähän tilanteeseen, kun palvelu on yleisesti tarjolla ja toimijoiden palvelut muistuttavat pitkälti toisiaan. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.) Asiakas ei kuitenkaan aina tiedosta ja tunne olemassa olevia ratkaisuja. Asiakas ei myöskään aina osaa kertoa omista tarpeistaan ja taustalla on, että asiakas ei tiedä, mikä on se ongelma, ja tähän liittyy olennaisesti asiakkaan kuuntelu ulkopuolisen tahon avuksella (Arantola & Simonen 2009, 2-4.)

Asiakaskeskeinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää siis sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista perusta kannattavalle liiketoiminnalle ja kasvulle. Edellytykset kannattavuudelle löytyy kustannustehokkaasta palvelun kehittämisestä. Palveluliiketoimintaa voidaan kehittää kolmen osa-alueen voimin: asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen. Nämä kolme osa-alueetta toimivat toistensa tukena ja kehittävät jatkuvasti osaamista yrityksessä. (Arantola & Simonen 2009.)



Kuvio 3: Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät (Arantola & Simonen 2009, 4.)

Asiakasymmärryksen tarkoituksenomainen rakentaminen ja sen systemaattinen hyödyntäminen edellyttävät asiakasymmärryksen moniulotteisen luonteen hahmottamista ja asiakkaalle syntyvän arvon tunnistamista ja sisäistämistä. Yrityksellä ja sen palveluliiketoiminnasta vastaavilla tulisi olla käsitys menetelmistä ja työkaluista, joilla asiakasymmärrystä voidaan kerätä, siirtää, varastoida ja luoda. Näiden perustietojen avulla voidaan yhteistä asiakasymmärrystä kehittää systemaattisella neliaskelisella mallilla. Ensin tulee kartoittaa asiakasymmärryksen lähtötilanne, joka merkitsee olemassa olevan asiakastiedon, keräystapojen, lähteiden ja käyttötapojen selvittämistä. Tässä vaiheessa kartoitetaan myös yrityksen nykyiset panokset asiakasymmärrykseen. Toisessa vaiheessa määritellään asiakasymmärrykselle tavoitteet, joka merkitsee yritykselle syntyvän hyödyn määrittämistä asiakasymmärryksen ideaalitalanteessa sekä asiakasymmärrystä hyödyntävien henkilöiden määrittämistä että keinoa hyödyntää asiakasymmärrystä. Jotta voidaan erottaa eri toimintojen kannalta olennainen tieto, tulee ymmärtää siis yrityksen sekä nykyisiä että tulevia tietotarpeita. Yleisesti ajatellaan, että asiakasymmärryksen ensimmäisiä hyödyntäjiä ovat yrityksen markkinointi ja myynti, koska he ovat lähellä asiakasrajapintaa. Kuitenkin myös palvelutuotanto voi hyödyntää asiakasymmärrystä, koska siellä tehdään kapasiteetti- ja hankintaratkaisuja, jota perustuvat arviointiin markkinoilla vallitsevasta kysynnästä. (Arantola & Simonen 2009, 33.)



Kuvio 4: Kehittämisen askeleet
(Arantola & Simonen 2009, 29.)

Kolmannessa vaiheessa luodaan toimintamallit ja prosessit asiakasymmärryksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä tulisi huomioida yrityksen eri toimintojen erilaiset tarpeet ja silti hahmotettava toimintamallit ja käytännöt, jotka varmistavat laajan ja syvällisen ymmärrysmallin. Viime kädessä asiakaskuuntelusta syntyvän tiedon hyödyt syntyvät, kun tietoa hyödynnetään jalostamisen jälkeen. Tavoitteena yrityksessä tulee olla, että asiakasymmärryksen muodostaminen ja hyödyntäminen on koko yrityksen asia ja kaikilla yrityksen toiminnoilla on tärkeä rooli asiakkaan kuuntelussa ja siitä syntyvän tiedon käytössä. Neljäs vaihe liittyy asiakasymmärryksen kokonaisuuden toteutukseen ja vaikuttavuuden seurantaan. Tässä vaiheessa prosesseja ja toimintatapoja voidaan vielä hioa saatujen kokemusten pohjalta. (Arantola & Simonen 2009, 33) Analysoimalla omaa asiakastietokantaansa tai yksinkertaisten kyselytutkimusten avulla yrityksellä on mahdollisuus kehittää ymmärrystään asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan. Tällä hetkellä vain harvoilla organisaatioilla on käytössään kattava asiakasymmärryksen malli. Asiakasymmärryksen tärkeys tiedostetaan yrityksissä, mutta lähes jokaisessa organisaatiossa on kehitettävää tällä osa-alueella.

Asiakasymmärryksellä on merkitystä myös talouden taantumassa. Usein asiakkaiden neuvottelevuoma korostuu erityisesti taantumassa. Kun yritys on riippuvainen yksittäisistä asiakkaista ja suuret asiakkaat edellyttävät yhä laajempia kokonaispalveluita supistaessaan palveluntarjoajien määrää, muodostuu asiakkaiden ymmärtäminen erityiseksi kilpailueduksi. (Arantola & Simonen 2009, 33.) Ihanteellista olisi, että asiakasymmärryksellä olisi merkittävä rooli palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Organisaatio kehittää palveluliiketoimintaansa strategisten painopisteiden mukaan pyrkimyksenä saavuttaa kilpailuetua. Tällöin asiakasymmärrys on systemaattinen prosessi, jossa ymmärretään asiakaskannan kehittymistä ja tuetaan asiakaskeksien toiminnan uudistamista. Palveluinnovaatioiden kehittäminen vaatii siis sekä asiakasymmärrystä ja tähän liittyvää asiakkaan kuuntelua. Palveluominaisuuksien ja -prosessien kehittäminen tapahtuu usein yrityksen sisäisestä näkökulmasta ja tämä on yleisesti käytössä palvelua tarjoavissa yrityksissä. Seuraavan kehitysvaiheen ja kilpailuedun saavuttaminen on

mahdollista ainoastaan kääntämällä katse asiakkaaseen ja ennakoimalla asiakkaan tarpeita kokonaisvaltaisesti (Arantola & Simonen 2009, 33-34.)

2.3.2 Asiakkaan osallistuminen

Asiakkaan kuuntelussa voidaan antaa asiakkaan kertoa, millä ehdoin yhteistyö koetaan paremmaksi. Asiakas voidaan laittaa arvioimaan niitä ratkaisuja, joita yritys on jo suunnitellut tai asiakkaan kanssa voidaan simuloida tulevaisuutta. Asiakas ei kerro vastaustaan rahan kielellä, mutta taitavasti kysyttynä voidaan saada viitteitä, sille millaisten ratkaisujen kautta asiakas sitoutuisi paremmin. (Mattinen 2006, 11-12.)

Useimmat ihmiset osaavat olla kuulolla ja haluavat ymmärtää toisia ihmisiä paremmin. Siihen ei tarvita erillistä tutkimuksellista metodia, tutkimusprojektia tai ulkopuolisen apua. Analyysi kuullustakin tapahtuu tällöin kuuntelijan omassa päässä. Kuuntelu vaatii kuuntelijalta kuitenkin erityistä vastaanottotilaa ajatuksissa. Kuuntelulle löytyy erilaisia versioita: kuulostelua, tunnustelua ja analyyttistä kuuntelua. Kuuntelua tarvitaan ajatusten kehittämiseksi ja ajatusten kehittämistä tarvitaan puolestaan vastapainoksi rutiineille, jotka voivat olla yrityksen tuho. Yhteistyössä asiakkaiden kanssa tulee viestien elää, uudistua, herättää ja innostaa, vaikka tuote olisikin jokaisella hetkellä sama. (Mattinen 2006, 55).

Asiakkaan kuuntelu perustuu kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, jossa idea on yksinkertainen: kuunnellaan ensin omaa asiakkuutta hoitavaa tiimiä, minkä jälkeen kuunnellaan asiakasta, jotta voidaan vertailla osapuolten näkemyksiä samoissa teemoissa. Kuuntelussa tulisi keskittyä seuraavaan kolmeen alueeseen:

1. hetkiin jolloin asiakas sitoutuu tai etäännyy asiakassuhteesta
2. odottamattomiin hetkiin, jolloin yhteistyö ei suju odotetulla tavalla
3. osapuolten näkemyksiin yhteistyön kehittämismahdollisuuksista

Kuuntelussa laitetaan siis osallistujat miettimään, millaista hyvä asiakkuus on. Kyse ei kuitenkaan ole vain kuuntelemisesta vaan vuorovaikutteisesta keskustelusta. Kuuntelija tekee lopulta analyysin näkemysten ja kokemusten eroista. Analyysissa otetaan huomioon muun muassa odotukset, kokemukset, yhteistyön epäkohdat ja uudet mahdollisuudet. (Mattinen 2006, 55-56.)

Kuuntelu on hyödyllistä siksi, että usein yrityksellä on hyvä käsitys siitä, mitä yhteistyössä tapahtuu, mutta silti asiakas kertoo yhteistyöstä erilaisesta näkökulmasta, mikä voi olla ajatuksia avartavaa. Asiakkaan näkökulmasta yhteistyön painoarvot, eli sekä mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä eivät, ovat usein erilaiset kuin yrityksessä on odotettu. Asiakas myös muistaa usein sellaisia tilanteita asiakkuuden varrelta, jotka ovat usein unohtuneet yritykseltä.

Ulkopuolisen analysoijan tulee tarkastella tällaisia tilanteita erityisellä herkkyydellä, sillä tarkoitus ei ole löytämällä löytää epäkohtia ja näkemyseroja, vaan ymmärtää asiakasta entistä paremmin. Myös positiivisesti vahvalla tavalla koetut tilanteet, ovat tärkeitä analysoitavia asiakkaan oikein ymmärtämisen takia. (Mattinen 2006, 59.)

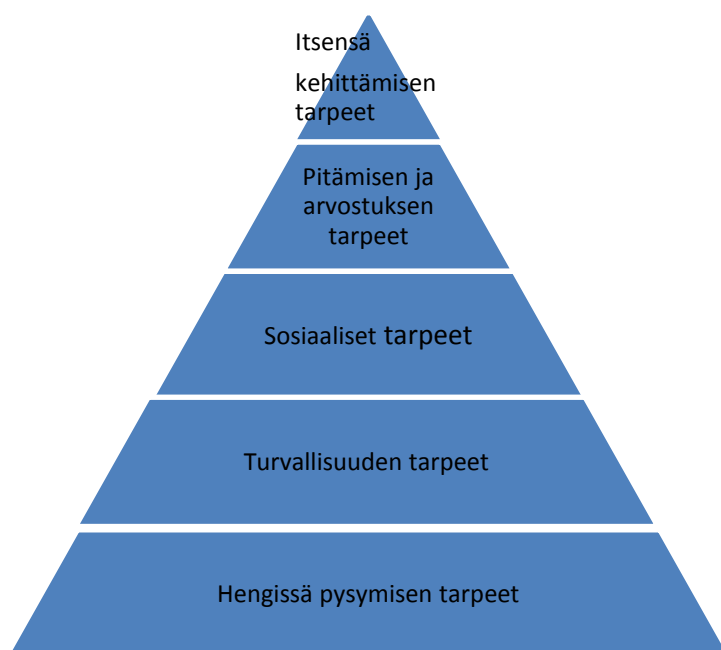
Kuuntelun tarkoituksena on analysoida asiakkuuden toteutunutta etenemistä eli prosessia. Useilla yrityksillä on asiakkuudelle tarkkaan harkittu prosessi. Vastoin odotuksia asiakas ei kuitenkaan toimi annettujen ohjeiden mukaisesti vaan jokin suunnitelluista vaiheista, kuten tiedustelu tai tiedonhankinta jää tekemättä. Yhteistyön kannalta keskeisimmät kehityskohdeet löydetään vertaamalla suunniteltua ja toteutunutta prosessia toisiinsa. Niiltä osin kuin prosessi ei toimi, tehdään korjaustoimenpiteitä. Kuuntelun voima on erityisesti prosessierojen paikkaamisessa. Kuuntelun avulla tehdään nopeita ja konkreettisia korjausliikkeitä ilman massiivisia kehitysprojekteja. Kyse on erityisesti prosessin hienosäädöstä ja muuntamisesta asiakaslähtöiseen suuntaan. (Mattinen 2006, 59.)

Kuuntelussa pyritään näkemään yhteistyön sujuminen kokonaisuudessaan. Kuuntelun yhteydessä voidaan saada arvokasta informaatiota siitä, kuinka pitkälle asiakas on valmis eteneeseen yhteistyössä. Kuuntelun avulla on mahdollisuus tunnistaa sellaisia asiakkaan yhteistyölle asettamia periaatteita, joita ei ilmene perinteisissä asiakaskohtaamisissa. Kuuntelusta saadut tulokset voivat olla rehellisiä ja aitoja vain, kun molemmat osapuolet uskovat voittavansa jotakin ja hyötyvänsä kuuntelun tuloksista. (Mattinen 2006, 59.) Asiakkaan tehtävänä ei ole ratkaista ongelmaa tai kehittää tuotetta. Asiakas kertoo omasta tahdostaan ja avaa väylän oikean vastauksen löytämiseksi. Kuuntelu on asiakkaan tahdon tulkintaa, joka vaatii kuulijalta hyvää lukutaitoa. Kritiikki asiakkaan kuuntelua kohtaan perustuu harhaluuloon, että asiakkaalta ei saada valmiita vastauksia. Tutkijan ja kuuntelijan velvollisuus on saadusta aineistosta jalostaa lähtökohdat tuotekehittelyä varten. (Mattinen 2006, 59.)

Oma tiimi kertoo näkemyksensä asiakkuuksiin liittyvistä käänteentekevästä ja odottamattomista hetkistä sekä uusista mahdollisuuksista. Samaa tullaan kysymään vastaavasti asiakkailta. Oletettavasti asiakkaan näkemyksessä ja tiimin näkemyksessä on eroja. Erojen analysointi on koko kuuntelun ydinajatus. Kuuntelun tarkoituksena on löytää niin kutsutut sokeat pisteet ja haastaa sekä testata organisaation uskomukset ja näkemykset asiakkaasta. Ulkopuolisen kuuntelijan rooli on sovittaa näkemyksiä ja tunnistaa sokeat pisteet, urautuminen ja uskomukset, jotka toimivat esteenä yhteistyön kehittymiselle. Paitsi oma tiimi myös asiakas voi urautua. Silloin asiakas ei tunnista yhteisiä ongelmia, asiakas ei vaadi, eikä osaa nähdä uusia mahdollisuuksia yhteistyön kehittymisessä. Kuuntelun tuloksena asiakas voi kokea herätyksen, jonka jälkeen asiakas muuttuu aktiivisemmaksi yhteistyön havainnoijaksi. Asiakas voi olla erinomainen tiedon lähde, jos haastattelija osaa kaivaa asiakkaan oman näkemyksen esiin. (Mattinen 2006, 72-73.)

2.3.3 Asiakkaan tarpeet

Tunnistamalla asiakkaiden tarpeiden ja motiivien muodostuminen, voidaan paremmin ymmärtää kuluttajien käyttäytymistä. Kuluttaja ei tavallisesti osta tuotetta tai palvelua vain tuotteen itseisarvon vuoksi vaan tyydyttääkseen omat tarpeensa. Tarpeet voidaan jakaa kahteen osaan: käyttötarpeisiin ja välinetarpeisiin. Käyttötarpeena tuote ostetaan tiettyä käyttötarkoitusta varten ja välinetarpeena tuote tyydyttää jotain kuluttajan tarvetta. Ihmisen perustarpeita ovat: säilymisen tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen ja vaikutusvallan hankkimisen tarpeet ja itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Maslowin tarvehierarkian mukaan tarpeet muuttuvat portaittain alhaalta ylöspäin. Kuluttajat tekevät ostopäätöksen tarpeen syntymisen seurauksena, mutta kaikki tarpeet eivät kuitenkaan johda kuluttamiseen. Oheisessa kuviossa esitellään Maslowin tarvehierarkia portaikon avulla. (Kuluttajavirasto 2010.)



Kuvio 5: Maslowin tarvehierarkia
(Kuluttajavirasto 2010.)

2.4 Hyvä palvelu

Hyvä palvelu on ajankohtainen aihe Suomessa ja siitä kirjoitetaan paljon julkisuudessa. Myös asiakkaat ovat entistä aktiivisemmin alkaneet vaatimaan palvelun parantamista. Asiakkaiden ja kuluttajien aktivoituminen tulisi nähdä positiivisena asiana, sillä kyse on sekä kuluttajan että palveluntarjoajan yhteisestä edusta. Menestyvissä palveluorganisaatioissa on jo pitkään ymmärretty, että laatuun ja asiakkaiden tyytyväisyyteen kannattaa panostaa, sillä asiakastytyväisyys vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen. Vaikutusta pystytään mittaamaan luotettavasti. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja pysyvät asiakkaina, tuotot paranevat, kannattavuus paranee ja yrityksen kasvumahdollisuudet lisääntyvät. Asiakkaiden lisäksi on keskityttävä asiakkaita palvelemaan henkilöstöön, koska tyytyväinen henkilöstö palvelee paremmin. Ulkoisten paineiden keskellä asiakas saattaa kuitenkin unohtua ja toimintaympäristön muuttuminen aiheuttaa lisää paineita, kilpailu kiristyy ja teknologia muuttuu. Ajan hermoilla pysyminen vaatii yhä enemmän huomiota. Kun kilpailu kiristyy, hyväkään palvelu ei välttämättä riitä siihen, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Asiakkaalle on tuotettava lisäarvoa: jotain enemmän, paremmin ja edullisemmin kuin kilpailijat. Valtaosa suomalaisista palveluorganisaatioista on pieniä. Pienillä organisaatioilla on pienemmät resurssit, joten niiden on vaikeampi vastata tulevaisuuden haasteisiin samalla tavalla kuin isompien organisaatioiden. Pienissä organisaatioissa hyvän palvelun merkitys kilpailukeinona korostuu entisestään. Toiminnan suunnittelu ja sitoutuminen asiakaskeskeisyyteen on tärkeää kuitenkin sekä pienille että suurille palveluorganisaatioille. (Ylikoski 1999, 13-15.)

Hyvän palvelukonseptin kehittäminen voidaan rinnastaa hyvän tuotteen kehittämiseen. Hyvä tuote on asiakkaan mielestä sopimusten ja asiakkaan odotusten mukainen, miellyttävä, helpokäyttöinen, suorituskykyinen, luotettava ja kestävä, helppo huoltaa, turvallinen, ympäristöystävällinen ja sopivan hintainen. Hyvä tuote täyttää myös yrityksen tarpeet eli se menee kaupaksi, asiakkaat ovat tyytyväisiä, tuote on viranomaisvaatimusten mukainen, suunniteltu ja valmistettu laatujärjestelmän mukaisesti ja tuotteeseen liittyvät riskit ovat tiedossa ja hallinnassa (Karvonen, 1999.)

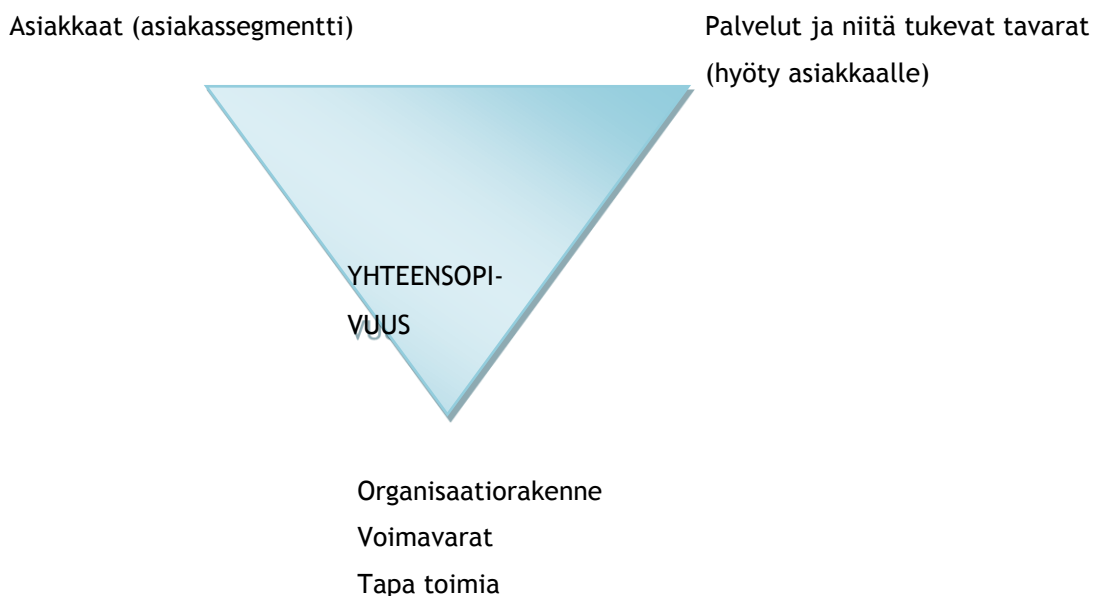
Palvelu tehdään asiakasta varten, parhaimmillaan asiakkaalle varta vasten suunniteltuna. Palvelua ei voida tehdä varastoon ja säilyttää siellä, mutta sen vaikutukset saattavat olla erittäin pitkävaikutteisia ja sen laadukas suunnittelu ja toteuttaminen saattaa edellyttää mittavat etukäteispanostukset. Palvelu luodaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. Asiakas lopulta arvioi, onko palvelu hyvä vai huono. Usein palveluntuottajalla on onnistumisesta erilainen käsitys kuin asiakkaalla. Asiakkaan arviointi perustuu usein palvelukokemukseen eli tilanteesta syntyneeseen tunteeseen, johon liitetään palveluun liittyviä odotuksia ja käytännön havaintoja. Tuottaja arvioi palvelua usein panostuksen ja voimavarojen käytön

perusteella, jolloin asiakkaan kokemus mittarina unohdetaan. Toisaalta palvelutapahtumaa on muutenkin vaikea tutkia, punnita, mitata ja määrittää sen aineettoman muodon takia. Tapio Rissanen mukaan palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä (Rissanen 2006, 17-18). Palvelun valinnan ja käytön peruskysymykset ovat usein erittäin yllättäviä (Rissanen 2006, 19.)

Asiakkaat ostavat hyötyjä. Ennen kuin hyötyjä voidaan myydä tai markkinoida, ne on muutettava palvelutuotteiksi. Aineeton hyöty on muunnettava, joksikin, minkä asiakas voi kokea. Palvelutuotteessa tuotanto ja kulutus tapahtuvat samaan aikaan, jolloin asiakas osallistuu myös palveluprosessiin. Asiakkaan rooli on tästä syystä määriteltävä. Asiakaskeskeisen palveluorganisaation tavoitteena on tuottaa asiakkaiden tarpeet tyydyttäviä ratkaisuja. Eri asiakasryhmillä on erilaisia tarpeita, joten myös ratkaisut eli palvelutuotteet ovat erilaisia. Palveluajatus eli palveluorganisaation liikeidea ilmaisee, mitä tietyn asiakasryhmän tarpeita yritys haluaa tyydyttää ja miten. Jos asiakassegmenttejä on useampia, voi palveluajatuksiakin olla useampia. Yrityksen toiminta-ajatus on luonteeltaan pysyvä ja suuria linjoja antava. Palveluajatus puolestaan ilmaisee, miten yritys perustehtävänsä toteuttaessaan toimii ja saavuttaa tavoitteensa. Palveluajatus ilmentää yrityksen käsitystä sen menestystekijöistä. (Ylikoski 1999, 215-217.)

2.4.1 Hyvän palvelun rakenne

Hyvässä palveluajatuksessa on otettu huomioon kaikki kolme osiota, joista se muodostuu. Näitä osioita ovat: asiakkaat (asiakassegmentti), palvelut ja niitä tukevat tavarat (hyöty asiakkaalle) sekä organisaatorakenne, voimavarat, ja yrityksen tapa toimia. Suunniteltaessa palveluajatuksia täytyy suunnittelijan hahmottaa kokonaisuudet. Palveluajatuksen tehtävänä on selkiinnyttää, mitkä palvelut ja palveluun liittyvät tavarat kuuluvat yhteen ja minkälaisia resursseja palvelun tuottaminen vaatii. Palvelun tuottajan ei aina ole helppoa muuttaa asiakkaan tavoittelemaan hyötyä palvelutuotteeksi. Asiakkaat eivät aina edes pysty ilmaisemaan, mitä hyötyjä he palvelusta odottavat, ja lisäksi tarpeet muuttuvat. Tarpeet saattavat muuttua myös palvelun käyttökokemuksen jälkeen, jolloin tuottajan täytyy olla perillä muutoksesta ja sopeuttaa tarjontaa uusiin tarpeisiin. Oheinen kuvio havainnollistaa palveluajatuksen rakennetta. (Ylikoski 2000, 216-222.)

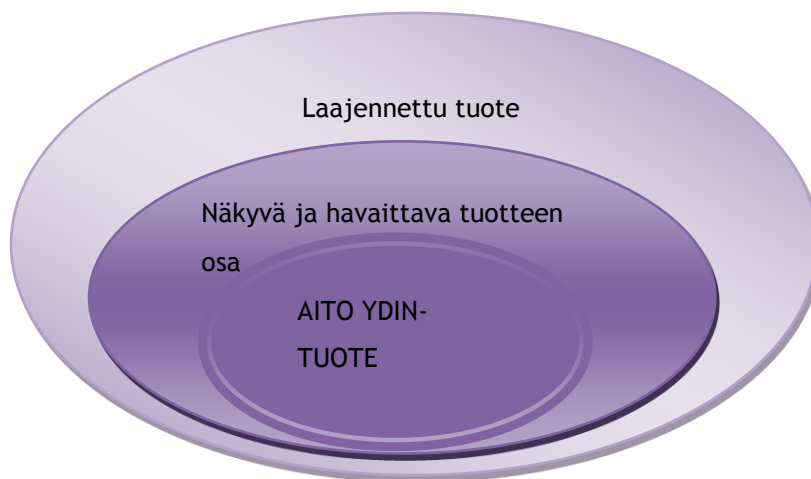


Kuvio 6: Palveluajatuksen osat
(Ylikoski 1999, 218.)

Palvelu on aineeton ja herkkä tuotealue. Kehitettäessä kuluttajille palvelua tulee ottaa erityisesti huomioon asiakkaiden syvät tarpeet, odotukset tulevaisuudesta ja parannusehdotukset. Liian usein kehityshankkeet rakennetaan todellisuudessa niiden tekijöiden päähänpiston johdosta, ja liiketaloudellisia ja muita perusteita yritetään löytää vain siksi, että niitä pitäisi olla, ja rahoittajat vaativat niitä. On hyvä muistaa, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan tarpeidensa tyydyttämisestä markkinahinnan. Yrityksen asiakas on siis kassavirrallaan ainoa yrityksen rahoittaja, sillä muut vaativat sijoituksilleen tuottoa, mutta asiakkaalle riittää vain häntä tyydyttävä palvelutuote.

Palvelun peruspiirteitä ovat aineettomuus, samanaikaisuus eli palvelu tuotetaan yhdessä käyttäjän ja tuottajan yhteisenä vuorovaikutteisena prosessina, uudet tuotteet ja jakelutiet, joiden kautta asiakas voi käyttää esimerkiksi itsepalvelua, heterogeisuus ja ainutkertainen muuntelu ja mahdollisuus ainutkertaiselle luovuudelle. Palvelutuotteen rakenne koostuu kolmesta osasta. Palvelutuotteen ydinhyöty tai -etu on se asia, jonka takia asiakas on lähtenyt etsimään ratkaisua ongelmaansa. Palvelun näkyvä, toinen osio, muodostuu tavaramerkistä, brändistä, laadusta, hinnasta, muotoilusta, ominaisuuksista, lisäpalveluista, palveluympäristöstä ja siitä miten palvelu tarjotaan asiakkaille. Nykyaikainen markkinointi ja viestintä tapahtuu useimmiten näiden elementtien varassa. Palvelutuotteen kolmas osio, pitää sisällään laajennetun tuotteen ominaisuudet eli muun muassa palvelun jälkimarkkinoinnin, takuun ja tuoteturvan, palvelun esillepanon ja toimituksen asiakkaan käytettäväksi. Laajennetulla tasolla palveluun kuuluu palveluita, jotka eivät ole palvelun käytön kannalta välttämättömiä,

mutta lisäävät palvelun kiinnostavuutta. Laajennetun tason ominaisuuksilla voidaan myös erottautua kilpailijoista. Oheisessa kuviossa esitellään palvelutuotteen rakenne. (Rissanen 2006, 21-24 ; Ylikoski 2000, 222-228.)



Kuvio 7: Palvelutuotteen rakenne
(Rissanen 2006, 21.)

Avustavat palvelut tukevat itse ydinpalvelua. Ne voivat olla esimerkiksi asiakkaan informointia, palvelun varaamista, laskutusta tai maksusuoritusta. Tukipalvelut taas ilmenevät palvelun laajennetulla tasolla, ja tuovat lisäarvoa palvelulle. Tukipalveluja ovat esimerkiksi konsultointi, huolenpito asiakkaasta, huolenpito asiakkaan omaisuudesta ja poikkeustilanteisiin liittyvät palvelut. Erilaisia palveluiden vaihdantatilanteita on päivittäin maailmassa useita miljardeja. (Rissanen 2006, 21-24 ; Ylikoski 2000, 222-228.)

Palvelun eri osia yhdistelemällä voidaan myös tarjota ydin-, avustavista ja tukipalveluista koostuva palvelupaketti. Palvelupakettia suunniteltaessa on olennaista määritellä erikseen, mikä on palvelun ydinhyöty, mitkä sen avustavia palveluita ja mitkä tukipalveluita. Tukipalvelujen kohdalla tarvitaan lisäksi tietoa siitä, kuinka paljon asiakas arvostaa näitä ylimääräisiä palveluita. Kaikkien ydinpalvelun ympärillä olevien palveluiden tulisi lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä. Palvelupaketti on kokonaisuutena asiakkaalle arvokkaampi kuin yksittäiset palveluosiot summattuna. (Ylikoski 2000, 228.)

Palvelun laatuun vaikuttavat muun muassa konkreettiset asiat: palveluun mahdollisesti liittyvät tavarat, palveluympäristö ja ihmiset. Etenkin sellaisissa palveluissa, joissa asiakkaat vierailivat palveluntuottajan toimitiloissa, palveluympäristöllä on vaikutusta palvelusta syntyvään kokemukseen. Vapaa-ajan palveluissa palveluympäristö lisää palvelun kiinnostavuutta, vaikuttaa haluun käyttää palvelua uudelleen ja suosittelamiseen palvelua muillekin. Vapaa-

aikaan liittyvissä palveluissa asiakas etsii usein myös miellyttäviä tunnekokemuksia. (Ylikoski 2000, 235.)

2.4.2 Uuden palvelun kehittäminen

Useimmissa palveluorganisaatioissa tarvitaan jatkuvaa kehitystyötä palvelujen suhteen. Olemassa olevat palvelut turvaavat toiminnan kannattavuuden vain lyhyellä aikavälillä, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja kilpailijoiden kehitystyö asettaa paineita omankin toiminnan kehittämiseen. Kun nykyisten palvelujen kysyntä laskee tai kilpailu kiristyy, tarvitaan uusia palveluja houkuttelemaan asiakkaita. Idea uudesta palvelusta saattaa joskus syntyä sattumalta. Järjestelmällinen kehitystyö on silti välttämätöntä, jotta uusia tuotteita ja palveluita saadaan aikaiseksi. Erään tutkimuksen mukaan kuitenkin vain 56 % prosenttia uusista tuotteista on markkinoilla viiden vuoden kuluttua ja 44 % uutuuksista epäonnistuu. Järjestelmällinen kehittämistyö antaa tukea mahdollisimman monen tuotteen tai palvelun onnistumiselle. Uutuustuotteista ja palveluista käytetään myös nimeä innovaatio. Innovaatio tarkoittaa jotain uutta ideaa, keksintöä tai prosessia. Palvelutuotteen uutuusaste riippuu ydin-, avustavien ja tukipalveluiden toteuttamistavoista ja palveluprosessista ylipäänsä. Palvelu voi siis olla ”uusi” monella tavalla. Uutuusaste voi olla hyvin vähäinen tai ääripäänä todellinen innovaatio. Seuraavassa luetellaan uusien palveluiden kategoriat vähäisimmän muutokset ryhmästä suurimman muutoksen ryhmään: tyylin muutokset, palvelun parannukset, tuotelinjan laajennukset, uudet palvelut nykyiselle kohderyhmälle, uudet palvelut korvaamaan vanhaa ja todelliset innovaatiot. (Ylikoski 2000, 244-247.)

Palvelujen tuotekehitystyö on hyvin samanlaista kuin tavaroiden kehitystyö. Palvelujen erityispiirteet, kuten aineettomuus, heterogeenisyys ja tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus vaikuttavat kuitenkin tuotekehitystyöhön. Aineettomia palveluja on helpompi muokata kuin tavaroita ja muutokset voidaan tehdä nopeammin. Palvelujen erityispiirteistä johtuvia ongelmia ovat esimerkiksi aineettomien ominaisuuksien testaamisen vaikeus, palveluiden vaikea patentointi sekä tuotteen kehittämisen edellyttämä henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Palvelujen kehittämistä koskevia tutkimuksia on myös vaikea verrata suoraan oman yrityksen palvelunkehitykseen, sillä palvelujen keskinäinen erilaisuus, erilainen toimintaympäristö ja organisaatioon ja ihmisiin liittyvät tekijät on otettava huomioon. Muiden toimialojen tuotekehitystyöstä voi kuitenkin saada uusia näkökulmia ja ideoita omaan tuotekehitystyöhön. (Ylikoski 2000, 247-248.)

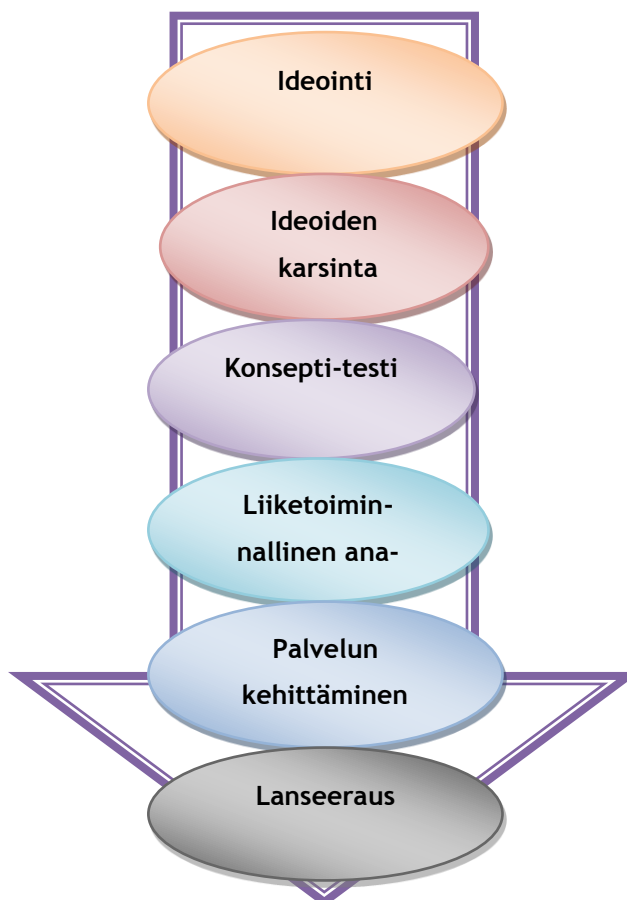
Uuden palvelun on sovittava organisaation strategiaan, joten uusia palveluja kehitettäessä on aluksi tarkasteltava organisaation toiminta-ajatusta. Organisaation tavoitteista, visiosta, tulevaisuuden kasvusuunnitelmista ja organisaation osaamisesta riippuu se, minkälaisia uusia tuotteita lähdetään kehittämään. Alla olevassa taulukossa kukin ruutu kuvaa erilaisia kasvu-

mahdollisuuksia. Organisaation voi esimerkiksi todeta, että ruutu ”uudet palvelut uusille asiakkaille” on paras mahdollinen tie kasvuun.

		Kohderyhmä	
		Nykyiset asiakkaat	Uudet asiakkaat
Palvelun uutuusaste	Pieni	Palvelujen parantaminen	Tuotelinjan pidennykset
	Suuri	Uudet palvelut	Uudet palvelut, Uudet asiakkaat

Taulukko 1: Strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen (Ylikoski 2000, 249.)

Uuden tuotteen kehittämisprosessin apuna voidaan käyttää seuraavaa mallia. Prosessimallin ajatuksena on, että uuden palvelun tulee aina läpäistä edellinen vaihe ennen kuin kehitystyötä jatketaan. Jokaisessa vaiheessa arvioidaan tuotteen menestymismahdollisuuksia. Järjestelmällisellä työskentelyllä voidaan välttää epäonnistumisia. Kehitystyöhön tulee varata riittävästi aikaa sekä inhimillisiä ja taloudellisia resursseja.



Kuvio 8: Uuden tuotteen kehittämisprosessi (Kotler 1997, 312; Ylikoski 2000, 250.)

Uuden palvelun kehittämisprosessi alkaa ideoista. Ideointivaihe on palvelun menestymisen kannalta kriittinen, sillä sen epäonnistuminen voi vaarantaa koko prosessin. Erityisesti uusien ideoiden etsimisessä tarvitaan suunnitelmallista työtä, ja ideoita on yritettävä löytää aktiivisesti eri lähteistä. Uusien ideoiden tulisi kuulua yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, ja parhaiten se onnistuu olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Kun asiakkaat otetaan mukaan tuotekehitystyöhön myös organisaation ja asiakkaiden väliset suhteet vahvistuvat. Henkilöstöä tulisi rohkaista ideointiin ja hyvästä ideoinnista voidaan myös palkita. Ideat perustuvat asiakaskontakteissa saatuun tietoon ja hyvään tietämykseen siitä, mitä kilpailijat tarjoavat.

Ideoita on hyvä olla runsaasti, mutta kaikkia ei kannata lähteä kehittämään pidemmälle. Vain lupaavimmat ideat valitaan jatkokehittelyyn. Karsinnan riskinä on kuitenkin se, että lupaava idea hylätään. Siksi on järkevää noudattaa järjestelmällisyyttä myös tässä vaiheessa. Jokainen idea arvioidaan ennalta määriteltyjen kriteerien mukaisesti, mutta karsinta ei saa olla liian kaavamainen. Kriteereinä voidaan käyttää muun muassa idean toteuttamiskelpoisuutta, taloudellista kannattavuutta, sopivuutta organisaation strategiaan ja organisaation muihin palveluihin. Karsintavaiheessa kartoitetaan myös uuden palvelun mahdollisia myönteisiä yhteisvaikutuksia. Tuotteen tulee myös olla ylivoimainen kilpailijoihin nähden, asiakkaiden tulee todella tarvita tuotetta ja markkinoiden on oltava kasvavat. Uuden palvelun onnistuminen edellyttää kuitenkin asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen tuntemista ja koko toimipaikkaverkoston panostusta uuden palvelun landeerauksessa. Onnistunut karsinta ei vielä takaa tuotteen tai palvelun menestymistä. Ennen seuraava vaihetta yrityksen on järkevää suorittaa markkinatutkimuksia, joiden avulla saadaan alustavaa tietoa markkinoiden koosta, kasvunäkymistä, asiakassegmenteistä ja kilpailijoista.

Karsinnan jälkeen jäljelle jääneet palveluideat muotoillaan palvelukonsepteiksi. Konsepti tarkoittaa kuvausta palvelusta. Siinä kerrotaan yksityiskohtaisesti, millainen palvelu on, mihin asiakkaan ongelmaan se vastaa ja mitkä ovat esimerkiksi asiakkaan ja tarjoajan roolit palvelun tuottamisvaiheessa. Konseptin toimivuus testataan palvelun potentiaalisten käyttäjien avulla. Kohderyhmään kuuluvia asiakkaita pyydetään konseptitestissä ottamaan kantaa kuvailtuun palveluun, jolloin saadaan selville, kiinnostaako uusi palvelu asiakkaita ja miten konseptia voidaan vielä kehittää. Samassa yhteydessä kysytään myös kohderyhmän halukkuutta käyttää palvelua tulevaisuudessa.

Kun konsepti on läpäissyt konseptitestin, arvioidaan sen toteuttamiskelpoisuus ja kannattavuus. Kannattavuusvaikutusten selvittämiseksi tarvitaan arviot tulevasta kysynnästä, tuotoista ja kustannuksista. Liiketoiminnallinen analyysi sisältää myös arvioinnin siitä, vahvistaako uusi palvelu organisaation kuvaa asiakkaiden silmissä. Palvelutuotteen kehittämisvaiheessa palvelu

niin sanotusti syntyä. Palvelun sisältö täsmennetään ja palvelun tuotantoprosessi ja tukijärjestelmät suunnitellaan. Tässä vaiheessa palvelu todella toteutetaan, ja organisaation resurssit sitoutuvat siihen. Toimivan palveluprosessin varmistamiseksi prosessista laaditaan tuotantokaavio, tehdään tarpeelliset organisatoriset järjestelyt, hankitaan ja asennetaan tarpeelliset laitteet ja koulutetaan henkilöstö tuottamaan uutta palvelua.

Lanseerausvaihe on tutkimusten mukaan erittäin tärkeä vaihe uuden palvelutuotteen kohdalla. Lanseeraus tarkoittaa uuden palvelun markkinoilletulovaihetta, ja siihen kuuluu olennaisena osana palvelun tunnetuksi tekeminen markkinointiviestinnän avulla. Onnistuneessa lanseerauksessa uudesta palvelusta on saatavilla monipuolista viestintämateriaalia, markkinointi on tehokkaasti kohdistettua halutulle kohderyhmälle ja kaikki viestintä on yhdenmukaista ja haluttua imagoa tukevaa. Ennen palvelun lanseeraamista uusi palvelu esitellään henkilöstölle. Lanseerauksen jälkeen palvelutuotteen menestymistä on seurattava ja mahdollisten palautteiden seurauksena palvelua voidaan vielä muokata. (Ylikoski 1999, 249-255).

Hyvään valmisteluun ja esitöiden suorittamiseen kuuluvat olennaisesti myös taustaselvitysten laatiminen tarkoituksenmukaisessa laajuudessaan. Taustaselvitysten avulla kootaan ideointia ja visiointia varten täydentävää perustietoa projektin vaikutuspiireistä. Markkinat ja markkinatietous ovat tärkeimpiä vaikuttajia tässä yhteydessä. Taustaselvitysten avulla määritellään oikeat, aidot ja realistiset tavoitteet kehityssuunnitelmalle ja sen avulla etsitään tulevalle kehitysprojektille otollinen kasvupaikka. Taustaselvitys paikallistaa kehityshankkeen suhteessa muihin toimijoihin ja kehityshakkeisiin nähden sekä auttaa säästämään voimavaroja, ettei jo huonoksi todettuja ratkaisuja lähdetä uudestaan kehittämään. Avainhenkilöt saavat taustaselvityksen avulla myös tietoa kehitysprojektialueelta, voivat verkostoitua ja tiedottaa yhteistyökumppaneiden kautta. Taustaselvityksessä tulee ottaa huomioon erityisesti taloudellinen, tekninen, sosiaalinen, oikeudellinen ja ekologinen näkökulma. Tietoa tulee hankkia muun muassa markkinoilta markkinatutkimuksen avulla, asiakkaiden käyttäytymisestä sekä tulevaisuuden toiveista.

Kyetäkseen toimimaan markkinoilla yrityksen on pystyttävä hahmottamaan sen palveluiden kysyntätilanne suhteessa mahdollisuuksiinsa kysynnän tyydyttämiseen palvelutuotteillaan. Kysyntätilanteen luonteen pohjalta yrityksen on mahdollista suunnitella markkinointinsa. Markkinointinsa avulla yritys pyrkii hyödyntämään mahdollisimman hyvällä tavalla markkinoiden kysynnän ja säätelemään sitä ajoittumisen ja hinnan suhteen sopivaksi yrityksen palvelun tuotantomahdollisuuksiin ja kilpailutilanteeseen nähden. On olemassa erilaisia kysynnän muotoja ja yhtenä perusteluna palvelun kehittämiseksi on piilevän kysynnän havaitseminen. Piilevällä kysynnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa suurella joukolla asiakkaita on voimakas tarve, mutta jonka tyydyttämiseksi ei ole vielä luotu mahdollisuutta. (Rissanen 2006,31-33.)

Palvelutuotteiden kehittämistoimenpiteiden suunnittelu on yrityksen keskeinen toimenpide. Sen onnistumiseksi yrityksen on kyettävä hahmottamaan ympäristönsä kehitysmahdollisuudet. Lähtökohtana voidaan pitää kehitystrendien näkemistä. Tällaisia ovat muun muassa kansantalouden yleiskehitys, teknologian suuntautuminen, yleiset mielipiteet, eri väestöryhmien käyttäytymisen kehityssuunta, poliittisen kehityksen trendi, luonnonvarojen hyväksikäyttö, kaupallisten sopimusten kehityssuunta, rahamarkkinoiden kehitystilanne ja niin edelleen. Nämä pienemmät ilmiöt liittyvät yleensä maailmanlaajuisiin kehitysilmioihin. Yrityksen on sopeuttava maailmanlaajuisiin kehityssuuntiin ja siksi pienempien trendien tunteminen on olennaista sopeutumisen kannalta. Lähiympäristön tuntemisen kannalta erityisen olennaista on tuntee väestöllinen kehitys. Esimerkiksi Euroopassa eläkeläisten osuus on viimeisinä vuosikymmeninä voimakkaasti kasvanut, ja tämän seurauksena myös väestön kuluttajakäyttäytyminen on muutoksessa. (Rissanen 2006, 40.)

Yhteiskuntamme muuttuu jatkuvasti ja nopealla tempolla. Nykyaikainen asiakkuusajattelu on tuonut yritysten toimintaan, tavoitteisiin ja ohjaukseen lukuisia uusia asioita. Niiden tehtävänä on johtaa asiakkaiden kanssa kehitettäviä yhteisiä hankkeita ja yhteistä oppimista organisaatiossa. Nykyaikainen asiakkuussuuntautunut toimintatapa edellyttää differoinnin ulottamista tuotteen lisäksi myös asiakkuuteen. Differoinnin viisi pääprosessia ovat seuraavat:

- Taloudellinen
- Tekninen
- Sosiaalinen
- Oikeudellinen
- Ekologinen

Työtä asiakkuuksien hyväksi tehdään kaikkien viiden prosessin osalta ja se mahdollistaa asiakkuuksien erilaistamisen ja asiakasyhteistyön asiakaskohtaisella, ainutkertaisella ja persoonallisella tavalla. (Rissanen 2006, 111.)

2.4.3 Oppiva organisaatio

Asiakkaiden tarpeet ovat usein nopeasti muuttuvia erityisesti palvelutuotteiden osalta. Markkinoiden odotusten ja vaatimusten muutosta yrityksen ei ole helppo seurata, mutta voima siihen yritys löytää parhaiten verkostoista yhteistyön ja organisaation oppimisen avulla. Oppiva yritys toimii markkinoilla tehokkaasti ja mukautuvasti, mutta tarvitsee siihen kannustusta ja mahdollisuuksien luomista. Parhaimmillaan asiakkuuden pohjalle perustuva yhteistyö saavuttaa tilan, jossa markkinoiden molemmat osapuolet oppivat toisiltaan. Yhteistyö kehittyy osapuolten välillä niin hyväksi ja syväksi, että syntyy oppiva organisaatio. Oppiviksi organisaatioiksi kutustaan organisaatioita, jotka ovat omaksuneet jatkuvan oppimisen periaatteen.

Hyvä asiakkuudesta huolehtiminen ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen edellyttää palveluiden jatkuvaa kehittämistä muuttuviin tarpeisiin sopiviksi. Muutokset vaativat työyhteisöltä paljon uuden oppimista sekä tarpeettoman poisoppimista. Vaarana on menettää muutoksen keskellä toiminnan tehokkuus ja laadukkuus. Palvelutuottajayhteisön on omaksuttava sellaiset arvot ja toimintatavat, joilla se kykenee itse reagoimaan asiakkaiden vaatimaan muutoshasteeseen sekä oppimaan jatkuvasti itse omastaan ja asiakkaiden toiminnasta. (Rissanen 2006, 112.)

Hyvän palvelun tuottaminen, asiakkuudesta huolehtiminen, ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät tiivistä yhteistyötä sekä tuottajatiimin sisällä että asiakkaiden kanssa. Laadukkaaseen yhteistyöhön sisältyy palveluiden jatkuva ja hallittu kehittäminen. (Rissanen 2006, 113.) Asiakkaan tarpeet vaikuttavat siihen, mitä hän kulloinkin palvelulta odottaa. Asiakkaan ominaisuudet vaikuttavat tarpeisiin. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi: ikä, sukupuoli, koulutustaso, persoonallisuus ja elämänvaihe. Ominaisuudet määrittelevät myös asiakkaan tavoittelemaa hyötyä ja sitä mitä asiakas pitää hyvänä palveluna. Palveluodotukset ovat siis hyvin asiakaskohtaisia ja ne saattavat vaihdella esimerkiksi asiakkaan mielialan mukaan. (Ylikoski 2000, 123.)

Palvelu tuotetaan aina asiakasta varten, siksi palvelun kehittämiseen pitäisi saada mukaan asiakasnäkökulma. (Rissanen 2006, 118.) Jos asiakas jätetään palvelutuotteen suunnittelun, kehityksen ja tuotannon ulkopuolelle vaarana on, että palvelun kehittämishankkeen tulokset jäävät tavoitteen kannalta vaatimattomiksi. Asiakas jää omassa asiassaan, omine tarpeineen ulkopuoliseksi. (Rissanen 2006, 124.)

2.4.4 Palvelun markkinointi

Palveluiden markkinoinnissa on alettu hyödyntää myös tavaroiden markkinoinnissa käytettyä brändiajattelua. Palvelun aineettomuuden vuoksi brändin merkitys voi olla suuri. Brändi viestii asiakkaille hyvästä ja tasaisesta laadusta. Brändi on markkinoijan lupaus tuottaa kuluttajalle tiettyä tarpeentyydytystä. Tuotteen ominaisuudet kiteytyvät brändissä ja samalla kuluttaja saa selkeämmän kuvan monimutkaisesta kokonaisuudesta. Brändi voi olla esimerkiksi nimi, termi, symboli, muu vastaava tai näiden yhdistelmä. Brändin avulla voidaan erottua kilpailijoista. Kuluttajalle se on yhdistelmä järki- ja tunneperäisiä asioita. Mielikuva voi perustua kokemukseen, mutta se syntyy myös tunteiden ja uskomusten perusteella. Palvelubrändit perustuvat yrityskulttuuriin, koulutukseen, henkilöstön asenteisiin ja ovat siksi vaikeammin kopioitavissa. (Ylikoski 2000, 231.)

Markkinointiviestinnän avulla kerrotaan valituille kohderyhmille tarjonnasta ja ominaisuuksista: minkälaisia palveluja organisaatio tarjoaa, mitä ne maksavat ja miten esimerkiksi palvelut

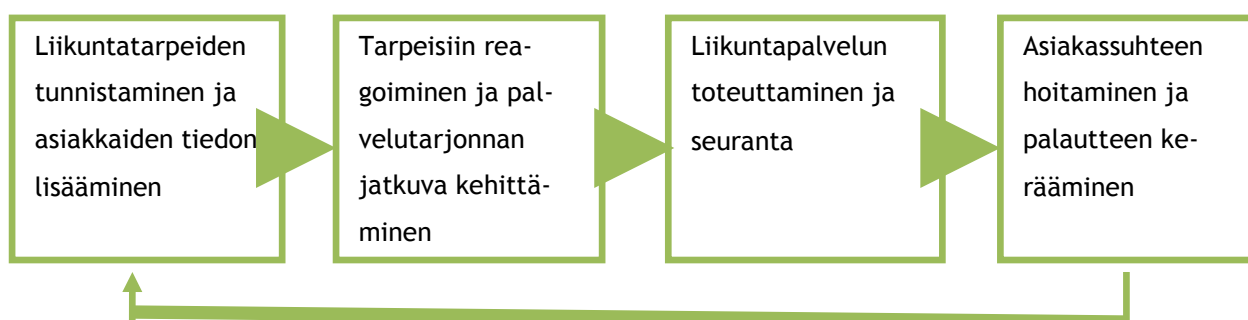
varataan. Viestinnällä luodaan myös mielikuvia palvelusta ja sen takana toimivasta organisaatiosta. Palveluorganisaatioiden markkinointiviestintään kuuluvat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen, suhdetoiminta, asiakkaille annettavat ohjeet sekä palveluympäristö ja muu konkreettinen, jonka asiakas voi havaita. Markkinointiviestinnän tavoitteena on tehdä palvelu tai brändi tunnetuksi ja saada asiakkaat kiinnostumaan siitä, kertoa asiakkaille palvelun hyödyistä, suostutella asiakkaat ostamaan, opastaa asiakkaita käyttämään palvelua, vähentää palvelun käyttämiseen liittyvää riskiä asianmukaisella informaatiolla, muistuttaa asiakkaita palvelusta, vaikuttaa kysynnän ajoittumiseen, kehittää ja ylläpitää palveluorganisaation imagoa ja asiakassuhteita sekä tuoda esille ne piirteet, joilla palvelu ja sen tuottaja erottuu kilpailijoistaan. Tavoitteiden perustella valitaan parhaiten sopivat markkinointiviestinnän keinot. Viestintäyhdistelmän muodostamiseen vaikuttavat organisaation puolelta kilpailu- ja markkinatilanne, markkinointijohdon osaaminen, taloudelliset resurssit ja se, tavoitellaanko toiminnalla taloudellista voittoa vai ei. Viestinnän keinojen painotus on erilaisista riippuen siitä, onko kyseessä uusi, markkinoille tuleva vai jo paikkansa markkinoilla vakiinnuttanut palvelu. Myös palvelun luonne vaikuttaa viestintäkeinojen painottamiseen. (Ylikoski 2000, 281-283).

2.5 Hyvä liikuntapalvelu

Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut vuonna 2004 ikääntyneiden ihmisten terveystuotteen laatusuosituksen, jotka perustuvat tutkimustietoon sekä hyvinä koettuihin käytäntöihin. Terveystuote tuottaa terveyttä hyvällä hyötysuhteella vähäisin vaaroin. Suosituksissa määritellään ohjatulle terveystuotteen tavoitetaso. Laadun tunnusmerkkeinä esitellään käyttäjälähtöisyys, saavutettavuus, yksilöllisyys, joustavuus, saumattomuus, turvallisuus, eettisyys ja hyvät arviointikäytännöt. Ohjatussa terveystuotteen ei kuitenkaan keskitytä vain yksilön fyysisen kunnan harjoittamiseen, vaan myös sosiaalisen ja psyykkisen puolen kehittämiseen. Laadukkaasti toteutetut ikääntyneiden ihmisten terveystuotteen palvelut ovat monipuolisia, turvallisia, toimintakykyä kehittäviä, itsenäisyyden kannustavia, oma-aloitteisuutta ja rohkeutta ylläpitäviä sekä hyvää mieltä tuottavia. Toimintakykyä edistävä liikunta on toistuvaa ja säännöllistä sekä kuormittavuudeltaan ja määrältään sopivaa ja riittävää. Liikunnan on vastattava myös toteuttajansa fyysistä kuntoa, motorisia taitoja, motivaatiota ja kiinnostuksen kohteita eikä sisällä vammautumisen vaaraa. Suositukset on tarkoitettu kaikille, jotka suunnittelevat, järjestävät sekä ohjaavat ikääntyneiden ihmisten terveystuotteen ja opastavat ikääntyneitä liikuntapalveluiden piiriin. Suositusten avulla myös ikääntyneet asiakkaat voivat vaatia laadukasta palvelua. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö, 2004.)

Ihmiselle itselleen mieleinen ja merkityksellinen liikunta aktivoi häntä parhaiten, jonka vuoksi liikuntapalveluiden järjestäjien ja ohjaajien on kuunneltava asiakkaitaan. Liikuntaryhmiä on järkevä suunnata erilaisille iäkkäille ihmisille ja eri lajien harrastajille. Laadulle asetetut

vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, erityisiin määräyksiin tai sopimukseen, mutta liikuntapalveluissa tärkein laadun ominaisuus on useimmiten se, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaiden tarpeita. Laadukkuus liikuntapalveluissa edellyttää jatkuvaa prosessia, jossa suunnittelu, toteutus ja arviointi tukevat toisiaan. Tämä on mahdollista jos palvelun järjestäjät, ohjaajat ja asiakkaat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Liikunnanjärjestäjien on tunnistettava asiakaskunnan tarpeet, reagoitava niihin sekä ylläpitää yhteyttä asiakkaisiin palautteen ja kehittämistyön avulla. Oheisen kuvion avulla voidaan ymmärtää liikuntapalveluiden laadukkuutta tukeva prosessi kokonaisuudessaan.



Kuvio 9: Prosessin eteneminen liikuntapalvelun toteuttamisessa (Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö, 2004, 15).

Käyttäjälähtöisyyden tunnusmerkkejä ovat selkeät toimintakäytännöt, kattava tiedotus, palvelun sisältökuvaus sekä vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Toteutuminen edellyttää vuorovaikutusta liikuntapalvelujen järjestäjien, liikuntaryhmien ohjaajien ja käyttäjien välillä. Asiakkaan osallistumisen kannalta on olennaista, että tietoa on tarpeeksi saatavilla tarjolla olevista palveluista.

Ikääntyneiden ihmisten liikuntapalveluita kannattaa järjestää sellaisissa paikoissa, joihin kulkeminen onnistuu myös niiltä, joiden toimintakyky on heikentynyt. Palvelujen läheinen sijainti lisää ikääntyneiden osallistumismahdollisuuksia ja -halukkuutta. Ohjattuihin liikuntaryhmiin voidaan järjestää myös kuljetuspalveluja. Kulkureittien pitäisi olla esteettömiä parkkipaikalta liikuntasaliin asti. Liikuntaryhmien aikataulut olisi ihanteellista suunnitella asiakkaiden ehtoilla. Iäkkäämmät eivät usein mielellään liiku pimeällä. Saavutettavuuden kannalta olennaista on myös pitää osallistujille aiheutuvat kulut kohtuullisina. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö, 2004, 15-24.)

Yksilöllisyys ohjatussa ryhmäliikunnassa tarkoittaa sitä, että ryhmiä tarjotaan erilaisille asiakasryhmille. Osallistujien toiveet ja liikunnalliset rajoitukset otetaan huomioon tunteja suunniteltaessa ja ohjaaja suunnittelee erilaisia liikkeitä toimintakyvyltään erilaisille osallistujille. Tärkeää on ottaa huomioon myös osallistujien kiinnostuksen kohteet ja arvot. Tarvittaessa miehille ja naisille voidaan järjestää erilliset ryhmät, otetaan huomioon ohjaajan sukupuoli,

taataan riittävä yksityisyys, mietitään millainen musiikki tai millainen tuntisisältö on sopiva osallistujille. Liikuntaryhmän koko vaikuttaa toimintaan myös merkittävästi. Ryhmän täytyy olla kooltaan sellainen, että ohjaaja voi olla kaikkien kanssa vuorovaikutuksessa ja valvomaan turvallisuutta. Yleensä 12-20 henkilön ryhmä on sopiva.

Joustavuus ja saumattomuus tarkoittavat sitä, että jokaiselle halukkaalle löytyy sopiva liikuntaryhmä. Tämä toteutuu kun eri palvelunjärjestäjät ovat tietoisia toistensa toiminnasta ja pyrkivät yhteistyöhön. Esimerkiksi lääkärin ehdottaessa asiakkaalle liikuntaa, asiakas voidaan ohjata jo saman käynnin aikana sopivaan liikuntaryhmään. Keskeinen edellytys joustavuuden ja saumattomuuden onnistumiselle on se, että ohjattuja liikuntapalveluita tarjotaan niin paljon, että jokaisella on mahdollisuus osallistua niihin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö, 2004, 15-24.)

Turvallisuutta ohjattuun liikuntaan tuo tieto siitä, miten tarpeettomia riskejä voidaan välttää. Riski on sellaisen tapahtuman mahdollisuus, joka aiheuttaa henkilövahinkoja tai taloudellisia menetyksiä. Liikunnan ohjauksessa on huomioitava ryhmän yleinen turvallisuus ja lisäksi harjoittelun on noudatettava yleisiä liikuntafysiologisia periaatteita. Eettisyys tarkoittaa sitä, että ihmisarvoa kunnioitetaan sukupuolesta, iästä, uskonnosta, alkuperästä, mielipiteestä tai kyvyistä riippumatta. Ohjauksessa huomioitava oikeudenmukaisuus ja kunnioitettavuus antavat yksilöllisyyden ja välittämisen kokemuksen. Liikuntaryhmän toiminnan tulee olla itsetuntoa ja ihmisyyttä kunnioittavaa. Eettisyys ilmenee erityisesti ikääntyneiden liikuntapalveluja tuotteessa palvelun ja ohjauksen hyvässä laadussa.

Jatkuva arviointi on hyvän laadun kulmakivi. Ohjatun terveystoiminnan tuottamiseen on liitettävä riittävä seuranta- ja ohjausjärjestelmä. Laatukriteerit ja laadun mittarit täytyy määritellä etukäteen (Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö, 2004, 15-24.)

Seuraavassa käsitellään laadukkaan ryhmäliikunnan suunnittelun ja toteutuksen keskeisimpiä vaatimuksia. Ikääntyville ihmisille suunnatun terveystoiminnan tarkoituksena on toimia mielenkiintoisena harrastuksena ja elämänsisältönä, tukea monipuolisesti terveyttä ja toimintakykyä ja luoda edellytyksiä muuhun osallistumiseen ja toimintaan. Liikunnan tavoitteet voidaan jakaa toiminnallisiin, tiedollisiin ja psykososiaalisiin tavoitteisiin. Toiminnallisilla tavoitteilla pyritään toimintakyvyn ylläpitämiseen tai parantamiseen. Niihin päästään esimerkiksi harjoittamalla lihasvoimaa, tasapainoja ja liikuntataitoja, jotka parantavat liikkumiskykyä.

Tiedon lisääminen liikunnan vaikutuksista ja tieto yksittäisten liikuntalajien vaatimuksista kuuluvat tiedollisiin tavoitteisiin. Liikuntaharrastuksen jatkuminen vaatii riittävää tietoa liikunnan vaikutuksista terveyteen ja toimintakykyyn, koska tiedon avulla harrastaminen voidaan perustella itselle järkevällä tavalla. Liikuntaryhmien ohjaajilta tarvitaan asiantuntevaa liikuntaneuvontaa, jotta pelko sairauksien pahenemisesta ei estäisi liikunnan harrastamista.

Erityisesti ryhmätilanteissa ohjaajalla on hyvä mahdollisuus tarjota kokemusten ja tuntemuksien avulla lisää tietoa liikunnasta. Harjoittelun ja liikkeiden ymmärtäminen ja vaikutusten hahmottaminen edistää oppimista ja itsenäistä harjoittelua. Liikunnan avulla voidaan myös harjoittaa muistia.

Psykososiaalisten tavoitteiden toteutuminen takaa liikunnan mielekkyyden ja motivaation liikunnan jatkamiseen. Liikunnan sisällöissä tulee olla elementtejä uuden oppimisesta, muistin harjoittamisesta, mielialan parantamisesta, sosiaalisten roolien harjoittamisesta, sosiaalisista kontakteista sekä aloitekyvyn tukemisesta. Liikuntamotivaatio syntyy onnistumisen kokemuksista, hyvästä ilmapiiristä ja itseilmaisun mahdollisuuksista. Näiden kokemusten avulla saadaan itseluottamusta liikkumiseen ja muuhun sosiaaliseen kanssakäymiseen. Ryhmäliikunnan laadukkaan ja kehittyvän toteutuksen varmistaa hyvä etukäteissuunnittelu. Liikuntahetken tavoitteiden määrittelemisen ohjaa valittavia sisältöjä, opetusmenetelmiä, käytettävien välineiden valintaa sekä arviointitapoja. Liikuntaharrastuksen jatkumisen takaamiseksi ohjaajan tulisi korostaa jokaisen omaa vastuutan terveydestään ja ohjata ryhmän jäseniä myös itsenäiseen liikkumiseen. Lisähaasteita liikunnan harrastamiseen saadaan tarjoamalla mahdollisuuksia kokeilla uusia lajeja uusilla välineillä.

Ohjaajalla on oltava riittävä käsitys liikunnan ohjaamiseen liittyvistä didaktisista ja pedagogisista periaatteista sekä eri sairauksista, kehon fysiologisesta toiminnasta, tuki- ja liikuntaelimestön toiminnasta, motorisesta oppimisesta ja ikääntymisen vaikutuksista näihin osaluueisiin. Ohjaajan tulee myös hallita senioreille soveltuvia liikuntasisältöjä. Ohjaajan on myös tiedostettava ikääntyneiden ihmisten liikuntaryhmien vaihtelevuus liittyen esimerkiksi terveyteen, toimintakykyyn, sukupuoleen, arvoihin ja kulttuurisiin tekijöihin. Myös ensiaputaitoja on syytä ylläpitää säännöllisen kouluttautumisen avulla. Liikuntatilanteessa on tärkeää varmistaa, että kaikki osallitujat näkevät ja kuulevat ohjaajan. Ohjeiden tulee olla yksinkertaisia, selkeää ja havainnollista. Liikunta ei saa olla liian raskasta tai liian kevyttä, joten oikean rasiustason löytämiseksi ohjaajan on tarkkailtava osallistujien toimintaa ja opetettava jokaista tarkkailemaan omaa rasiustasoaan. Myös palautetta on hyvä antaa, ja se voi olla positiivista, korjaavaa tai toteavaa, yksilölle tai koko ryhmälle ilmaistuna. Osallistujien on palautteen avulla helpompi seurata omaa edistymistään, he motivoituvat paremmin ja oppivat helpommin uusia asioita. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö, 2004, 23-28.)

3 Empiirinen tutkimus

Tutkimuksessa tutkittiin senioreiden liikuntapalvelutarpeita Espoon alueella. Ohessa perehdytään teorian tasolla tutkimusmenetelmiin ja selvitetään toteutetun tutkimuksen prosessi kokonaisuudessaan.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus voidaan toteuttaa joko kvantitatiivisella tai kvalitatiivisella menetelmällä. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, yleistysten avulla ennustettavuuteen, etenemään yleisestä yksityiskohtaisuuteen ja etsii syy-suhteita. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa tarkkuus ja luotettavuus reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen sekä etenee yksityisestä yleiseen. Kvantitatiivinen tutkimus tutkii erityisesti käyttäytymistä, kun taas kvalitatiivinen tutkimus tutkii merkityksiä. Kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaan todellisuus on objektiivinen ja yhteneväinen, kun sen sijaan kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan todellisuus on subjektiivinen ja moninainen.

Kvantitatiivinen suuntaus olettaa tutkimuksen kohteen olevan tutkijasta riippumaton ja tutkijan tehtävä on vain keksiä oikeat menetelmät tiedon löytämiseksi. Kvalitatiivisen suuntauksen mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa ja tutkijat ovat mukana luomassa tutkimaansa kohdetta ja pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa raportointi on abstraktia ja tieto pyritään esittämään numeroin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa raportointi on kuvailevaa ja tietoa esitetään numeroin hyvin harvoin. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu silloin kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan tutkittavien havaintoja tilanteista ja se antaa mahdollisuuden huomioida menneisyyteen ja kehitykseen liittyvät tekijät. Kun tutkitaan jonkin ilmiön laajuutta ja voimakkuutta käytetään usein kvantitatiivista menetelmää. Tutkimuskohde määrittää pitkälti myös tutkimuksessa käytettävän menetelmän. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 21-27.)

Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisella menetelmällä, koska tarkoituksena oli ymmärtää senioreiden ja henkilökunnan jäsenten näkökulmia. Kvalitatiivinen tutkimus soveltui menetelmäksi hyvin, koska tavoitteena oli selvittää senioreiden käyttäytymistä ja siihen johtavia syitä.

3.2 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan usein teemahaastatteluksi. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Kysymysten vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Ominaista on, että jokin haastattelun näkökohta on päätetty etukäteen, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelun tarkoituksena on, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä sekä sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on enemmän strukturoimattoman kuin strukturoidun haastattelun kaltainen.

Tutkimus toteutettiin laadullisina, puolistrukturoituina teemahaastatteluina, sillä tutkimuksessa haluttiin antaa tutkittaville mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltava oli tässä tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Lisäksi haastateltavilta haluttiin saada syviä vastauksia, joita ei saataisi esimerkiksi kvantitatiivisen kyselylomake -menetelmän avulla, koska silloin vastausvaihtoehdot olisivat olleet ennalta määriteltyjä. Jotta haastateltavilta saatiin syviä vastauksia, pyydettiin heiltä mielipiteiden perusteluja, oikaistiin väärinkäsityksiä, toistettiin kysymyksiä ja esitettiin lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jotta vastaukset eivät olisi sidottuina vastausvaihtoehtoihin. Haastateltavat saivat vastata omin sanoin kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tarkoituksena oli saada tietoa yksilön näkemyksistä niin, että muiden mielipiteillä ei olisi vääristävää vaikutusta. Näin yksilön näkemyksiä voitiin pitää mahdollisimman todenmukaisina ja rehellisinä. Lisäksi vanhusten on todettu osallistuvan vastahakoisesti ryhmähaastatteluihin. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 35-47 ; Tuomi, Sarajärvi 2006, 74-75.)

3.3 Tutkimuksen analysointi

Aineiston luokittelu luo kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Se on välttämätöntä, kun aineiston osia halutaan vertailla toisiinsa tai tyyppitellä tapauksia. Luokittelemalla voidaan jäsentää tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelun avulla kerätään aineistomassasta tärkeät ja keskeiset piirteet. Luokkien on oltava sopusoinnussa teorian sekä aineiston kanssa. Luokkien muodostamisen kriteerit ovat yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun ja tutkijan omaan teoreettiseen osaamiseen. Luokittelun jälkeen aineisto järjestellään uudestaan. Luokkia saatetaan tässä vaiheessa pilkkoa ja yhdistellä uusiksi luokiksi. Luokkien yhdistelyssä on otettava huomioon seuraavat seikat:

- kuinka olennaisia kaikki luokat ovat
- kuinka ne voidaan erotella käsitteellisesti toisistaan
- kuinka ne ovat yhteydessä toisiinsa
- ovatko ne poissulkevia vai osittain peittäviä toistensa suhteen
- kuinka paljon aineistoa luokat sisältävät
- ovatko luokat painoarvoltaan samoja

Luokittelu ja aineiston koodaaminen ei ole analyysin lopullinen tavoite. Yhdistelyn avulla löydetään luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Luokitusten jälkeen päästään yhdistelyvaiheeseen, jota voidaan kutsua deduktiiviseksi vaiheeksi. Tässä vaiheessa toteutetaan laajempaa ajattelutyötä ja tutkija tarkastelee luokitettua aineistoa omasta ajatusmaailmastaan käsin ja sille muodostetaan teoreettinen näkökulma. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 147-150.)

Tutkimuksen tutkimustyyppinä eli tutkimusstrategiana voidaan nähdä sosiologisen kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppi, klassinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on valittu strategiaksi siksi, että kyseisen analyysimallin avulla saadaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, mikä on tutkimuksen luonteen kannalta tarkoituksenmukaista. Sisällönanalyysillä saadaan aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 152-153 ; Sarajärvi, Tuomi 2006, 105-110.)

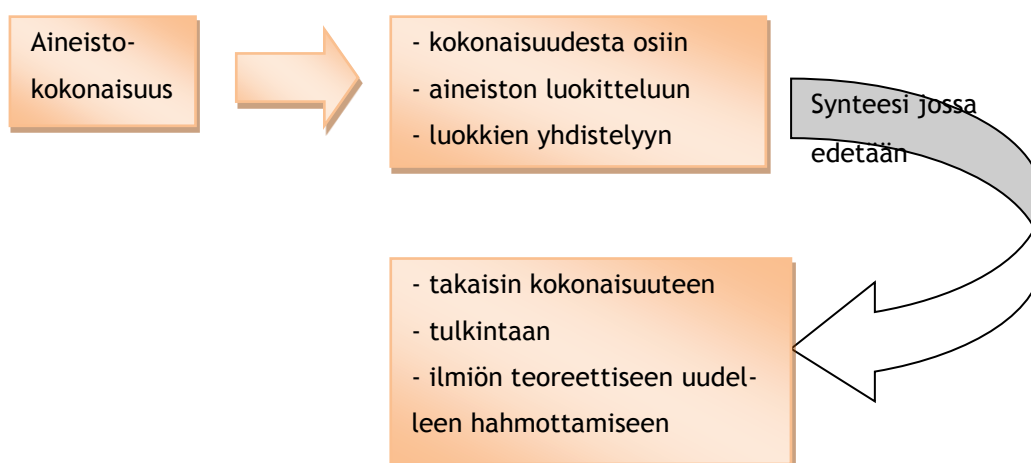
Haastatteluaineisto analysoidaan niin, että ensin puretaan aineisto, jonka jälkeen aineisto koodataan ja sen jälkeen edetään analyysiin. Laadullisen analyysin pääpiirteet voidaan hahmotella seuraavasti:

- Analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa
- Aineistoa analysoidaan lähellä aineistoa ja sen kontekstia
- Tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista, abduktiivista tai deduktiivista
- Analyysitekniikoita on monenlaisia ja erilaisia työskentelytapojakin löytyy paljon. Ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tai yhtä ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa.

Aineiston analyysia lähestytään tulkitsemalla litteroitua aineistoa. Menettely tapahtuu seuraavasti: 1) Ensin aineistoa järjestetään ja tuodaan esiin sen rakentuminen 2) Seuraavaksi aineistoa selvennetään, eli eliminoidaan aineistosta pois asiaan kuulumattomia osia, kuten toistoja ja ei-olennaisia seikkoja. 3) Lopuksi toteutetaan varsinainen analyysi eli tiivistetään, luokitellaan, etsitään narratiiveja, tulkitaan ja käytetään esimerkiksi ad hoc-menettelyä. Merkitysanalyysi toteutetaan luokittelemalla merkityksiä, eli haastattelut koodataan tiettyihin luokkiin. Lisäksi tutkimuksessa toteutetaan merkitysten tulkintaa eli tutkija ei tarkastele

pelkästään näkyvässä olevaa materiaalia vaan pyrkii löytämään piirteitä, jotka eivät ole suoranaisesti tekstissä lausuttuja. Tutkijalla on jokin näkökulma tutkittavaan asiaan, ja siitä näkökulmasta tutkija myös tulkitsee haastattelua. Kun tutkimuksessa käytetään useampaa analyysitapaa, puhutaan ad hoc -menettelystä. Tutkija toimii parhaaksi katsomallaan tavalla saadakseen merkitykset esiin. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 135-138.)

Laadullisen aineiston käsittely pitää sisällään monia eri vaiheita, mutta keskeisiltä osiltaan se on sekä analyysia että synteisiä. Tässä yhteydessä puhutaan analyysistä suppeassa muodossa eli tarkoittaen tutkimuksen loppuvaiheen käsittelyä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, synteesi-vaiheessa luodaan ilmiöstä kokonaiskuvaa ja esitetään ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 144.) Analyysin eteneminen voidaan esittää seuraavalla tavalla:



Kuvio 10: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi, Hurme 2008, 144.)

Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai haastatteluryhmälle. Teemat voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin tai muihin lähtöteemoja mielenkiintoisempiin teemoihin. Analyysistä esiin nostetut teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien ilmaisuista. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 173.)

3.4 Eettisyys, luotettavuus ja pätevyys

Kaikissa tutkimuksissa ilmenee eettinen näkökulma ja eettisten kysymysten eteen joudutaan tutkimuksen joka vaiheessa. Haastattelussa, jossa ollaan suoraan kontaktissa tutkittaviin, eettiset ongelmat ovat erityisessä roolissa. Tutkimuseettisistä kysymyksistä on hyvä olla tietoinen ennen tutkimuksen toteutusta. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksi-

tyisyys. Muut tärkeät eettiset kysymykset liittyvät vallankäyttöön, tutkijan toimintaan ammatti-ihmisenä, laillisuuskysymyksiin sekä tutkimuksen rahoitukseen ja sponsorointiin. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 19-20.)

Laatua tulee tarkkailla haastattelututkimuksen eri vaiheissa. Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko, miettimällä miten teemoja voidaan syventää tai millaisia vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä voidaan esittää. Haastatteluvaiheessa tapahtuva haastattelun läpikäynti on tärkeää. Alkuvaiheen nauhoja voidaan kuunnella, jotta huomataan miten haastattelujen rakenne on muuttunut. Haastatteluvaiheen aikana laatua voidaan parantaa huolehtimalla, että tekninen välineistö on kunnossa ja haastattelun päättyessä on hyvä vilkaista haastattelurunkoa ja tarvittaessa kysyä mahdollisia lisäkysymyksiä. Laatua voidaan parantaa myös pitämällä haastattelupäiväkirjaa. Päiväkirjaan voidaan kirjata huomioita vaikeasti ymmärrettävistä, epäselvistä tai erityisen hyvin ymmärrettävistä kysymyksistä. Litteointi on laadukkuuden kannalta hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa sen laatu. Luotettavuus liittyy kuitenkin myös muihin seikkoihin. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 184-185.)

Reliaabeliuden ja validiuden on yleensä käytetty mittaamisesta puhuttaessa. Reliaabeliudella tarkoitetaan usein sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. Toinen tapa ymmärtää reliaabelius on, että kaksi arvioijaa päätyy keskustelemalla yksimielisyyteen tulkinnoista. On kuitenkin epätodennäköistä, että kaksi arvioijaa ymmärtää kolmannen sanoman täysin samalla tavalla, mutta yksimielisyyden todennäköisyys kasvaa silloin, kun arvioinnit on sijoitettava tiettyihin luokkiin. Reliaabeliuskerroin on yksimielisyyden mittana harhainen, koska se on korkeintaan arvio sille, miten tutkijat ovat ymmärtäneet tietyn vastauksen. Tutkimuksessa voitaisiin ennemminkin käyttää sellaista reliaabeliuden määäämistä, jossa kaksi arvioijaa päätyy keskustelemalla luokituksista yksimielisyyteen. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Ihmisen käyttäytyminen vaihtelee ajan ja paikan mukaan, joten on epätodennäköistä, että kahdella rinnakkaisella menetelmällä voitaisiin saada täsmälleen sama tulos.

Tämä tutkimus on reliaabeli, kun kaksi tutkijaa päätyy yksimielisyyteen tulkinnoista ja luokituksista. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset perustuvat tutkijoiden tulkintoihin tutkittavasta asiasta, joten on epätodennäköistä, että toiset tutkijat päätyisivät tämän tutkimuksen osalta samoihin tuloksiin samalla menetelmällä tai eri tutkimuskerroilla. Lisäksi erilaisiin tutkimustuloksiin vaikuttaa vastaajien eri olosuhteissa antamat vastaukset. Vastaajat joutuvat eri tutkimuskerroilla vastaamaan haastatteluun erilaisissa olosuhteissa, joten vastaukset eivät ole samoja. Seurauksena myös tulokset ovat suurella todennäköisyydellä poikkeavia. Erot kahden tutkimuskerran välillä eivät tarkoita menetelmän heikkoutta vaan voivat olla seurausta muut-

tuneista tilanteista. Haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 186.)

Validius ilmenee tässä tutkimuksessa niin, että tutkimus koskee sitä, mitä se on oletettu koskevan. Validius varmistetaan sillä, että haastattelukysymyksissä käytetään samoja käsitteitä, kuin tutkimusongelmaa määritettäessä. Tarkka käsiteanalyysi tarkentaa kaikilta osin tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen käsitteiden määritelmät ovat myös mahdollisimman lähellä tutkittavien ja tutkimusyhteisön käsitystä. Validiutta todentaa myös se, että haastateltavat ovat osanneet vastata haastattelukysymyksiin oikein ja samat vastaukset toistuvat aineistossa. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 186-187.)

3.5 Tutkimuksen toteutus

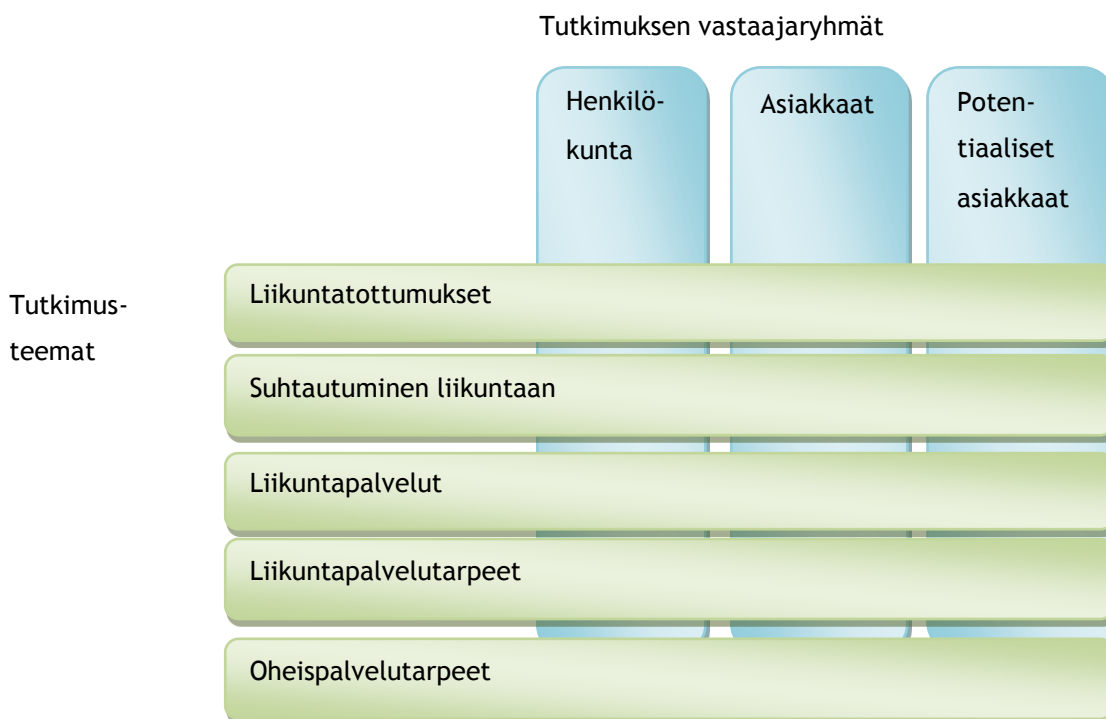
Tutkimuksessa haastateltiin kolmen liikuntakeskuksen asiakkaan roolissa olevia senioreita ja ammatillisessa roolissa olevia liikuntakeskusten henkilökunnan jäseniä. Asiakkaan roolissa olevat seniorit edustivat kahta eri ryhmää: liikuntakeskusten asiakkaita sekä liikuntakeskusten potentiaalisia asiakkaita. Potentiaaliset asiakkaat eivät käytä liikuntakeskusten palveluita. Potentiaalisista asiakkaista osa käytti kuitenkin kaupungin tarjoamia palveluita, jotka järjestettiin liikuntakeskuksen tiloissa. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta potentiaalista asiakasta ja kuutta liikuntakeskusten asiakasta. Henkilökunnan jäsenistä haastateltiin keskusjohtajaa, ryhmäliikuntavastaavaa ja asiakaspalveluhenkilöä. Yhdestä keskuksesta haastateltiin ainoastaan kahta henkilöä, koska ryhmäliikunnasta ja asiakaspalvelusta vastaava henkilö oli sama. Haastatteleamalla kolmea eri roolissa olevaa henkilökunnan jäsentä, saatiin erilaisia näkökulmia tarpeista. Esimerkiksi keskusvastaava arvioi tilannetta oletuksen mukaan ensisijaisesti bisneksen kannattavuuden näkökulmasta, ryhmäliikuntavastaavalla oli näkemys senioreiden fysiologisista tarpeista kun taas asiakaspalveluvastaava näki kokonaisuuden päivittäisestä toiminnasta ja käytännöntyöstä senioreiden kanssa. Liikuntakeskuksia tai haastateltavia ei tässä yhteydessä esitellä tarkemmin, koska sekä keskuksset että vastaajat halusivat pysyä nimettöminä ja tunnistamattomina. Keskuksia kuitenkin yhdistävät samankaltaiset toimintaperiaatteet, sijainti Espoossa ja samankaltainen asiakaskunta.

Asiakashaastatteluja toteutettiin yhteensä kaksitoista ja henkilökuntahaastatteluja kahdeksan. Haastatelluista senioreista miehiä oli viisi ja naisia seitsemän. Kaikki vastaajat olivat iältään 60- tai yli 60-vuotiaita ja asuivat Espoon alueella. Kaikille haastateltaville esitettiin saman kysymysrungon mukaisesti kysymykset. Henkilökunnan kohdalla painotettiin kuitenkin ammatillista ja liiketoiminnallista näkemystä ja senioreiden kohdalla enemmän seniorin omia kokemuksia ja näkemyksiä.

Ensin otettiin yhteyttä liikuntakeskuksiin, jonka jälkeen valittiin keskuskohtaisesti tutkimukseen osallistuvat henkilökunnan jäsenet. Henkilökunnan jäsenten haastatteluiden jälkeen valittiin keskusten asiakkaista satunnaisotannalla seniorit vastaamaan tutkimukseen. Ensin haastateltiin keskusten nykyiset asiakkaat, jonka jälkeen siirryttiin potentiaalsiin asiakkaisiin. Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti liikuntakeskusten tiloissa. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja nimettöminä. Haastattelutilan kriteerinä oli rauhallisuus ja vastaajan mahdollisuus yksityisyyteen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin käsin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Haastattelun jokainen sana litteroitiin. Haastattelut lopetettiin, kun vastauksissa ei ilmennyt enää uusia näkökulmia ja ne toistivat toisiaan. Haastatteluprosessi kesti kahdesta kolmeen kuukauteen ja litteroitua materiaalia syntyi noin 250 sivua. Yhden haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia-120 minuuttia. Yhden haastatteluun litteroimiseen kului aikaa noin kolme-kuusi tuntia.

Litteroinnin jälkeen vastaukset luokiteltiin kysymyksittäin ja vastaajaryhmittäin. Henkilökunnan eri rooleissa olevien henkilöiden vastaukset koottiin yhdeksi ryhmäksi ja kaikkien senioreiden vastaukset yhdeksi ryhmäksi haastattelukysymysten alle Microsoft Word tiedostona. Seuraavaksi vastaukset siirrettiin Excel-taulukko, jossa eriteltiin henkilökunnan, nykyisten asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden vastaukset. Tähän tiedostoon vastaukset koottiin yksinkertaistetussa muodossa. Tämän jälkeen luotiin uusi Excel-taulukko, johon koottiin usein toistuvat huomiot lajiteltuina erikseen henkilökunnan ja senioreiden vastauksiin. Tämä vaihe oli tutkimuksen kannalta kriittisin, koska siinä löydettiin aineistosta esiin nousseet ilmiöt ja vastaukset tutkimusongelmaan. Vaikka asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita ei oltu eroteltu toisistaan, tuotiin sisällössä esille potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden eroavat näkemykset. Tulos-osioon koottiin henkilökunnan ja senioreiden yhtenevät näkemykset, sekä ryhmien poikkeavat näkemykset. Tulosten pohjalta muodostettiin kehitysehdotuksena asiakaskeinen senioreiden liikuntapalvelukonsepti Espoon alueen liikuntakeskuksille.

Alla olevassa kuvassa on vastaajaryhmät ryhmiteltyinä pääryhmittäin. Lisäksi kuvassa voidaan hahmottaa tutkimuksen teema-alueet, joihin liittyen tutkimuskysymykset muotoiltiin. Kuvasta voidaan havaita, että kaikki vastaajaryhmät vastasivat kaikkiin teema-alueiden kysymyksiin. Teema-alueiden luettelolla turvattiin tarvittavan tiedon saanti. Sen avulla varmistettiin, että haastattelun aikainen keskustelu kohdistui todella oikeisiin ja ongelmien kannalta keskeisiin asioihin. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 103).



Kuvio 11: Tutkimuksen vastaajaryhmät ja teema-alueet

4 Tulokset

Tutkimustuloksissa tarkastellaan henkilökunnan vastauksia yhtenä ryhmänä ja asiakkaiden vastauksia yhtenä ryhmänä. Näiden ryhmien sisällä olevien haastatteluryhmien vastauksista ei löytynyt niin suuria eroja, että vastauksista olisi voinut tehdä erillisiä johtopäätöksiä. Tulospäätöksessä kerrotaan erikseen, mikäli eri ryhmien vastauksista nousi esille toisistaan poikkeavia näkökulmia.

4.1 Liikuntatottumukset

Henkilökunnan näkemyksen mukaan seniorit liikkuvat vaihtelevasti. Osa senioreista liikkuu todella aktiivisesti, mutta on myös suuri joukko senioreita, jotka eivät liiku juuri ollenkaan. Näkemyksen mukaan kuilu aktiivisten ja passiivisten liikkujien välillä on viime aikoina kasvanut ja jatkaa kasvuaan. Henkilökunta tapaa pääasiassa kuitenkin vain aktiivisempia senioreita, joten tarkkaa havaintoa senioreiden liikkumisen tasosta heillä ei ole. Liikuntakeskusten asiakkaiden nähdään kuitenkin liikkuvan säännöllisesti ja jopa tunnollisemmin kuin monet nuoremmat. Vastaajat olivat sitä mieltä, että nykyään seniorit ovat liikunnallisesti aktiivisempia kuin aikaisemmin. Suosituiksi liikuntalajeiksi senioreiden keskuudessa henkilökunta mainitsee ulkoliikuntalajit sekä uinnin ja muut perinteiset lajit, kuten kävely sauvoilla tai

ilman ja hiihto. Liikuntakeskuksissa liikkuvat seniorit harrastavat liikuntaa erityisesti kuntosalilla. Seniorit käyttävät enemmän Espoon kaupungin tarjoamia liikuntapalveluita kuin yksityisen sektorin palveluita. Yksityisen sektorin palveluita hyödyntävät seniorit pitävät kesäisin taukoa liikuntakeskusharrastamisesta, mutta liikkuvat kuitenkin säännöllisesti.

Tutkimukseen osallistuneista senioreista suurin osa liikkuu säännöllisesti ja melko aktiivisesti. Osa senioreista liikkuu mielellään yksin, ja osa kaipaa ryhmän tukea liikkumiseen. Jakaantuminen yksinliikkujiin ja ryhmäliikkujiin ilmenee myös liikuntakeskuksessa liikuntaa harrastavien keskuudessa. Ryhmän tukea kaipaavat erityisesti viime aikoina liikuntaharrastuksen aloittaneet seniorit sekä sosiaalista vertaistukea hakevat seniorit. Seniorinaiset käyvät mieluiten ryhmäliikuntatunneilla kun taas miehet käyttävät mielellään kuntosalia. Kaikki seniorit harrastavat ulkoliikuntaa jossain muodossa. Liikuntakeskuksissa liikuntaa harrastavat seniorit liikkuvat lisäksi itsenäisesti ulkona ja potentiaaliset asiakkaat harrastavat liikuntaa pääasiassa vain ulkona kävellen tai lenkkeilen, joten liikunta ei ole yhtä rasittavaa kuin liikuntakeskuksissa liikuntaa harrastavilla. Kesäisin seniorit viettävät aikaansa mielellään mökeillä harrastamalla hyötyliikuntaa. Liikuntakeskusten seniorijäsenet laittavat mielellään kesän ajaksi jäsenyyden tauolle jos siihen on mahdollisuus. Senioreiden suosittuja ulkoliikuntalajeja ovat golf, hiihto, kävely, lenkkeily ja pyöräily.

Henkilökunnalla ei ole selkeää käsitystä senioreiden liikuntakerran pituudesta eikä liikuntakertojen määrästä viikkoa kohden. Heidän arvio pituudesta on puolesta tunnista tuntiin yhdellä liikuntakerralla ja viikoittaiseksi liikuntakertojen lukumääräksi arvioidaan 1-3 kertaa. Lisäksi liikuntakeskusten jäsenten uskotaan liikkuvan lisäksi keskusten ulkopuolella. Senioriasiakkaat kertovat liikkuvansa yhdestä tunnista kahteen tuntia yhdellä kerralla. Potentiaalisista asiakkaista puolet liikkuu ainoastaan puoli tuntia kerralla, kun taas liikuntakeskuksissa liikuntaa harrastavat liikkuvat vähintään tunnin kerrallaan. Potentiaaliset asiakkaat liikkuvat kuitenkin useammin kuin liikuntakeskusten seniorijäsenet. Liikuntakeskuksissa liikuntaa harrastavat liikkuvat 1-3 kertaa viikossa ja sen lisäksi keskuksen ulkopuolella. Aktiivisimmat seniorit liikkuvat päivittäin. Senioreiden arviot omasta liikkumisen määrän riittävydestä vaihtelevat. Osa senioreista kokee liikkuvansa riittävästi, ja osa haluaisi liikkua tulevaisuudessa enemmän. Liikuntaa lisää kaipaavia ja riittävästi liikkuvia senioreita on sekä liikuntakeskusten asiakkaissa että potentiaalisissa asiakkaissa. Sopivaksi liikuntakerran pituudeksi seniorit arvioivat 45 minuutista tuntiin. Sekä seniorit että henkilökunta ovat sitä mieltä, että liikuntaa harrastetaan pääasiassa arkaamupäivisin. Senioreiden vastausten perusteella tarkka liikumisajankohta on kello 10 ja 14 välillä. Syynä pääasiassa arkena liikkumiseen nähdään henkilökunnan näkökulmasta liikuntakeskusten rauhallisuus aamupäivisin.

Henkilökunnan jäsenten mielestä seniorit liikkuvat yksin, ystävän tai puolison kanssa. Liikunnan aloittavilla senioreille on usein pelkoja ja ennakkoluuloja liikkumisesta liikuntakeskukses-

sa ja tarvitsevat kaverin tai ystävän tukea aloittamisessa. Ne jotka, ovat liikkuneet koko elämänsä, uskaltavat tulla liikuntakeskukseen yksin. Ryhmässä liikkuminen nähdään kuitenkin tärkeänä osana liikuntakokemusta. Seniorit kertovat harrastavansa liikuntaa vaihtelevasti yksin, ystävän tai puolison kanssa. Useimmat liikuntakeskuksen senioriasiakkaat eivät tarvitse liikuntakeskukseen lähteäkseen ystävää, mutta heistä on mukavaa, että keskuksessa tapaa tuttavlia, joiden kanssa voi vaihtaa kuulumisia. Yksinliikkuvat liikkuisivat välillä mielellään myös kaverin tai puolison kanssa.

4.2 Liikunnan merkitys

Niin seniorit kuin henkilökuntakin kokevat, että tärkein tavoite liikuntaharrastuksessa on liikunta- ja toimintakyvyn ylläpitäminen. Toimintakyvyn ylläpitämisen avulla seniorit saavat asua mahdollisimman pitkään kotona, selviytyvät omin avuin arjesta, pysyvät virkeinä ja pystyvät tekemään niitä asioita, joista ovat kiinnostuneita. Toimintakyvyn ylläpitoa seniorit seuraavat tarkastelemalla kykyä tehdä samanlaisia asioita kuin ennenkin. Eräs haastateltu seniori kirjaa kaikki liikuntasuorituksensa tarkasti vihkoon, jotta osaa tehdä havaintoja fyysisessä kunnossa tapahtuvista muutoksista. Seniorit sekä henkilökunta pitävät toimintakyvyn ylläpitämisen lisäksi tärkeänä yleisen hyvinvoinnin ja energisyyden ylläpitoa. Henkilökunta mainitsen lisäksi, että senioreiden tavoitteena liikkumisessa on lihaskunnan parantaminen, ikääntymisestä aiheutuneiden sairauksien ja vaivojen ennaltaehkäisy sekä lieventäminen. Edellä mainittuun tavoitteeseen liittyy läheisesti henkilökunnan mukaan myös senioreilla lääkkeiden käytön vähentäminen. Tavoitteiden taustalla seniorit näkevät olevan pelko joutumisesta muiden hoidettavaksi. Pelko joutumisesta muiden hoidettavaksi nousee vahvemmin esille niillä senioreilla, jotka eivät ole liikuntakeskuksen jäseniä.

Senioreiden haastattelussa käy ilmi, että kaikilla senioreilla on joitain kehon asettamia haasteita liikkumisessa. Suurimmaksi haasteeksi liikkumisessa nähdään polvien heikko kunto. Myös muut nivelvaivat, kuten nilkka- ja olkapääongelmat aiheuttavat ongelmia liikkumisessa. Henkilökunta mainitsee senioreiden liikuntaharrastuksessa ongelmaksi fyysiset rajoitteet sekä liikuntaharrastuksen aloittamisessa henkiset esteet, kuten motivaation puutteen ja pelon uusien asioiden kokeilemisesta. Liikuntakeskuksen jäseneksi liittymiseen vaikuttaa seniorin taloudellinen tilanne ja kulkumahdollisuudet liikuntakeskukseen. Liikuntakeskuksen jäsenillä nähdään harjoittelussa ilmenevinä haasteina lämmittelylaitteiden käyttö, koordinaatio-ongelmat, ohjeiden seuraaminen, liikkeiden suorittaminen teknisesti oikein sekä uusien asioiden opettelu ja niiden sisäistäminen. Henkilökunnalla ei kuitenkaan ole faktatietoa senioreiden haasteista liikkumisessa vaan vastaukset perustuvat heidän omiin arvioihinsa.

Senioreiden liikuntamotivaatioon tärkeimpänä vaikuttavana tekijänä seniorit sekä henkilökunta näkevät kokemuksen liikunnan tuomasta hyvinolontunteesta. Myös lähipiirin tuki ja kan-

nustus motivoivat senioreita liikkumaan sekä henkilökunnan että senioreiden mielestä. Seniorit mainitsevat motivaatiotekijöiksi lisäksi runsaan vapaa-ajan, tiedon liikunnan hyödyistä, saavutetut tulokset, vammojen ja sairauksien ennaltaehkäisy, vanhenemisen hidastamisen ja senioriryhmät. Myös henkilökunta näkee sosiaalisten kohtaamisten merkityksen motivaatiossa. Motivaatiotekijät ovat pääpiirteissään fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia ja vaikuttavat kunnon, vireystason ja yleisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Henkilökunta näkee motivaatiotekijöissä sekä negatiivisia että positiivisia tekijöitä. Positiiviset tekijät keskittyvät pääasiassa liikuntapalvelutarjoajan luomiin olosuhteisiin. Esimerkkeinä olosuhteista ovat muun muassa osaava henkilökunta, asiakaskunta, hyvä ilmapiiri, laadukkaat tilat, monipuolinen palvelutarjonta sekä huomioonottava, kannustava, ystävällinen ja joustava palvelu. Henkilökunta näkee lisäksi lääkärin painostuksella olevan merkitystä senioreiden liikuntamotivaatioon. Negatiivisesti vaikuttavia motivaatiotekijöitä ovat epäluulot omasta pärjäämisestä, vertaistuen puute ja seniorin epävarma taloudellinen tilanne. Motivaatioon vaikuttaa useiden yksittäisten tekijöiden yhteisvaikutus.

4.3 Liikuntapalvelut

Henkilökunnan mielestä senioreiden liikuntapalvelutarjontaa Espoon alueella tulisi edelleen kehittää. Palvelutarjontaa tulisi lisätä sekä laajentaa, koska on kaikkien etu, että seniorit ovat hyvässä kunnossa. Senioreiden liikuntapalveluiden nähdään kuitenkin olevan paremmalla tasolla kuin aiemmin. Tällä hetkellä suurin vastuu senioreiden liikuntapalveluista on Espoon kaupungilla. Sekä kunnan että yksityisen sektorin liikuntapalvelutarjonnassa nähdään puutteita. Todellisesta senioripalvelutarjonnan tilanteesta ei henkilökunnalla ja senioreilla ole tietoa. Henkilökunta kuitenkin uskoo, että aktiivisille senioreille löytyy palveluita mikäli he osaavat itse hakeutua niihin. Senioreilla ei ole tietoa liikuntakeskusten yleisen palvelutarjonnan sisällöstä, mutta Espoon kaupungin palvelutarjonnasta heillä on jonkin verran tietoa. Henkilökunta arvelee, että asiakkaiden tietämättömyyden syynä pidetään markkinoinnin ja tiedotuksen puutetta ja ovat sitä mieltä, että senioreille kohdennettua markkinointia ja tiedotusta palvelutarjonnasta tulisi lisätä. Yllättävää on, että liikuntakeskuksen senioriryhmissä liikuntaa harrastavillakaan ei ole tietoa liikuntakeskusten yleisestä tarjonnasta. Liikuntakeskuksissa jäsenenä olevat seniorit tuntevat kyllä oman keskuksensa palvelut, mutta muiden keskusten ja kaupungin palveluiden osalta tietämättömyys on samaa luokkaa kuin potentiaalisilla asiakkaila.

Henkilökunta kokee, että monessa liikuntakeskuksessa ei ole huomioitu senioreita tai heitä ei huomioida tarpeeksi. Vastaajat toteavat, että liikuntakeskuksissa on tällä hetkellä keskitytty nuorten ja työikäisten palveluihin, mutta tulevaisuudessa kiinnitetään huomiota enemmän myös senioreihin. Haastateltavat kertovat, että he eivät tarkalleen tiedä muiden keskusten palvelutarjontaa. He kuitenkin arvelevat, että liikuntakeskusten senioreille suunnatut palve-

lut ovat suurimmaksi osaksi kaupungin kanssa yhteistyössä järjestettyjä. Liikuntakeskukset, jotka tekevät tällä hetkellä yhteistyötä Espoon kaupungin kanssa senioripalveluja tarjoamalla harkitsevat tulevaisuudessa myös omien seniorituntien järjestämistä. Tällä hetkellä liikuntakeskukset ovat huomioineet seniorit hinnoittelussa, tilojen esteettömyydessä, laitevalinnoissa ja tarjoamalla senioreille soveltuvia ryhmäliikuntatunteja. Henkilökunta kuitenkin uskoo, että kaikki keskukset eivät edes halua huomioida senioreita erikseen palveluissaan. Seniorit itse eivät osaa arvioida sitä, kuinka hyvin heidät on otettu huomioon liikuntakeskusten palveluissa, mutta pitävät senioripalveluiden kehittämistä kuitenkin tärkeänä. Osa senioreista on tyytyväisiä liikuntakeskusten palvelutarjontaan, mutta osa kaipaa enemmän senioreiden huomiointia. Seniori-ryhmissä liikuntaa harrastavat ovat pääasiassa tyytyväisiä palveluun.

Henkilökunnan mielestä senioreille on tarjolla liikuntakeskuksissa liian vähän kuntosali- ja yksilöohjausta sekä senioreille kohdennettuja ryhmäliikuntatunteja ja oheispalveluita. Toisaalta osa henkilökunnasta on sitä mieltä, että liikuntakeskusten ei tarvitse tarjota kaikkea mahdollista liikuntapalveluiden ohella, sillä tärkeä osa virkeätä seniorielämää on, että seniorit liikkuvat eri paikoissa ja tapaavat eri ihmisiä. Puutteita nähdään olevan myös liikuntakeskusten tilojen suunnittelussa. Henkilökunta arvelee, että kaikissa keskuksissa ei ole huomioitu senioreita tilojen esteettömyydessä. Potentiaaliset asiakkaat eivät osaa ottaa kantaa liikuntakeskusten senioripalveluiden puutteisiin, koska heillä ei ole kokemusta liikuntakeskusten palveluista. Senioreiden mielestä tietoa liikuntakeskusten palvelutarjonnasta on saatavilla, jos tietoa osaa itse aktiivisesti etsiä.

Tutkimuksessa ilmenneiden vastauksien perusteella liikuntakeskusten liikuntapalveluiden kehittämistä senioreille pidetään erittäin tärkeänä. Liikutettavia senioreita on paljon, joten tulevaisuudessa senioreiden liikuntakulttuurin nähdään kasvavan ja palveluille uskotaan olevan kysyntää, koska kaikki seniorit eivät mahdu tulevaisuudessa kaupungin tarjoamien ilmaisipalvelujen piiriin. Lisäksi kehittämistä perustellaan sillä, että nykyiset keski-ikäiset eli tulevaisuuden seniorit ovat tottuneet käyttämään liikuntakeskusten palveluita ja tarvitsevat vastaavia palveluita ikääntyessäänkin. Henkilökunnan mielestä kehittäminen nähdään tärkeänä, koska on yhteiskunnan etu, että seniorit pysyvät hyvässä kunnossa ja kuormittavat vähemmän yhteiskunnan rakenteita. Palvelutarjontaa tulisi kasvattaa, koska eläkkeelle jäämisen seurauksena senioreiden vapaa-ajan määrä kasvaa ja seniorit ovat tulevaisuudessa entistä valmiimpia maksamaan liikuntapalveluista. Senioreille suunnatut palvelut voivat ratkaista liikuntakeskusten hiljaisten palveluaikojen hyödyntämisongelman ja lisäksi seniorit saavat harjoitella heille mieluisen ajankohtana rauhallisessa ympäristössä. Liikuntapalveluiden kehittämisessä tärkeänä pidetään senioreiden tarpeiden huomioimista. Henkilökunnan mielipiteet kuitenkin vaihtelevat palveluiden eriyttämisen osalta. Osa henkilökunnasta on vahvasti sitä mieltä, että senioreille on hyvä järjestää omia ryhmäliikuntatunteja, kun taas pieni osa vastaajista on sitä mieltä, että seniorit voivat käydä samoilla ryhmäliikuntatunneilla kuin muutkin. Seniorit ko-

kevat, että heille on oltava erityistunteja, koska liikkuminen on väistämättä erilaista 70-vuotiaana kuin esimerkiksi 30-vuotiaana. Senioreiden mielestä liikuntakeskusten tulisi lisätä kohdennettua päivätarjontaa senioreille.

Tutkimuksessa selvitettiin miten seniorit saataisiin käyttämään yhä enemmän liikuntakeskusten palveluita. Senioreiden ja henkilökunnan näkemysten mukaan senioreiden liikuntakeskusten palveluiden käyttöä saataisiin kasvatettua lisäämällä ja monipuolistamalla palvelutarjontaa sekä kohdentamalla markkinointia ja informaatiota senioreille. Kynnys uuden liikuntaharrastuksen aloittamiseen vanhemmalla iällä on iso, joten mukaan lähtemisen kynnystä tulisi madaltaa, jotta seniorit saataisiin käyttämään enemmän liikuntakeskusten palveluita. Lähtemisen rohkeutta voidaan kasvattaa esimerkiksi kutsumalla seniorit tutustumaan keskuksen palveluihin ja tuomalla esiin liikunnan positiivisista vaikutuksista. Henkilökunnan näkemyksen mukaan ratkaisuna voisi olla myös kampanjoiden toteuttaminen ja erilaisten tempausten järjestäminen senioreille. Senioreille voitaisiin lisäksi perustaa omia seniori-ryhmiä. Seniorit ehdottavat, että liikuntakeskukset voisivat hyödyntää senioreiden elämään vaikuttavia verkostoja senioreiden tavoittamiseksi ja erilaiset yhteisöt voisivat ottaa vastuun senioreiden liikuttamisesta. Yhteisön, ryhmän tai ystävän tuella liikuntaharrastuksen aloittaminen liikuntakeskuksessa on helpompaa. Senioreille voitaisiin antaa hinnanalennuksia ja tuoda esiin toisten senioreiden tapaamisen mahdollisuutta. Potentiaaliset asiakkaat kertovat, että he eivät ole erityisen kiinnostuneita liikuntakeskusten palveluista ja tykkäävät mieluummin liikkua ulkona. Liikuntakeskuksen asiakkuuden estävät yleensä etäisyydet ja ajanpuute.

Henkilökunnalta kysyttiin vielä erikseen passiivisten liikkujien liittymisestä liikuntakeskusten jäseniksi. Passiiviset liikkujat nähdään erittäin haasteellisena potentiaalisten asiakkaiden ryhmänä, koska asenteet ovat jyrkkiä ja heidän motivoiminen on vaikeaa. Liikuntakeskukset haluavat mielellään jo valmiiksi liikunnallisia asiakkaita. Henkilökunta näkee, että kaupunki ja terveydenhuolto voisivat tukea passiivisia liikkujia liikuntaharrastuksen aloittamisessa. Mahdollisesti kaverin suostuttelulla, suosituksilla ja ryhmän tuella passiiviset liikkujat saattaisivat innostua helpommin liikuntakeskuksen asiakkuudesta.

Sitoutuminen liikuntakeskuksen asiakkaaksi esimerkiksi vuodeksi on henkilökunnan mielestä ongelma monelle seniorille, mutta myös monelle nuoremmalle. Sitoutumisen ei nähdä olevan ainoa ongelma liikuntakeskuksen asiakkaaksi ryhtymisessä, vaan kuukausittaisen kuukausimaksun maksaminen epäilyttää. Toisaalta sitouttamisen voidaan ajatella kuitenkin motivoivan senioreita liikkumaan enemmän, koska harrastus on liikuntakertaa kohden sitä edullisempaa mitä useammin keskuksessa harjoittelee. Suhtautuminen sitoutumiseen riippuu siis myös seniorin taloudellisesta tilanteesta. Varakkaammat seniorit suhtautuvat positiivisemmin sitoutumiseen. Osa henkilökunnan jäsenistä on sitä mieltä, että seniorit ovat vakiintuneita ja si-

toutuvat mielellään, kun taas osa on sitä mieltä, että seniorit arvostavat vapautta ja eivät ole tottuneet sitoutumiskäytäntöön liikuntaharrastuksen yhteydessä.

Asiakkaiden joukossa mielipiteet vuoden sitoutumisesta liikuntakeskuksen jäseneksi jakaantuvat. Osa senioreista ei halua sitoutua jäsenyyteen vaan haluavat mieluummin säilyttää vapautensa ja päättää liikkumisesta keskuksessa lyhyellä aikavälillä. Osa senioreista kuitenkin kokee sitoutumisen kannustavana. He uskovat, että sitoutumalla jäsenyyteen, he myös liikkuvat enemmän. Jäsenyyteen suhtaudutaan positiivisesti, mikäli jäsenyyden voi irtisanoa halutesaan. Vastaaajien mielestä kohtuullinen jäsenyysmaksu kuukaudessa on noin 50 euroa. Vuoden sitoutumista kannattavat seniorit arvostavat kuitenkin jäsenyyden laittamista tauolle, esimerkiksi kesän ajaksi.

4.4 Liikuntapalvelutarpeet

Suurimpana kriteerinä liikuntapaikan valinnassa nähdään liikuntapaikan sijainti. Sekä henkilökunta että seniorit pitävät palvelutarjontaa ja liikuntapaikan ilmapiiriä merkittävänä kriteerinä paikan valinnassa. Henkilökunta uskoo, että valintaan vaikuttavat myös palvelun hinta ja palveluun sitoutuminen tietyksi määräajaksi, liikuntapaikan tunnettuus ja suositukset. Seniorit valitsevat liikuntapaikan hyvien kulkuyhteyksiä, samanhenkisten ihmisten, tilojen uutuuden ja siisteyden sekä houkuttelevien mainosten perusteella. Seniorit ja henkilökunta ovat yhtä mieltä siitä, että liikuntamuodon turvallisuudella ja aiemmilla liikuntatottumuksilla on merkitystä liikuntamuodon valinnassa. Henkilökunnan mielestä liikuntamuodon valintaan vaikuttaa seniorin kiinnostuksen kohteet, kokeilunhalu, mahdollisuus saada kyseiseen liikuntaharrastukseen ohjausta sekä sosiaalisuuden tarve liikkumisessa.

Seniorit valitsevat liikuntamuotonsa kulloisenkin elämäntilanteen mukaan. He arvostavat liikuntamuodon tarjoamaa mahdollisuutta liikkua yhdessä ystävän tai puolison kanssa. Tärkeänä pidetään myös oman kehon kuuntelua ja liikuntamuodon tuottamaa hyvänolon tunnetta. Rauhallisella tempolla koetaan olevan vaikutusta liikuntamuodon valinnassa. Senioreista potentiaaliset senioriasiakkaat arvostavat erityisesti liikuntamuodon helppoa ja nopeaa toteutustapaa. Yllättävänä seikkana nousee esille, että seniorit eivät juuri vertaile liikuntakeskusten palvelutarjonnan eroja ennen harrastuksen aloittamista.

Liikuntakeskusten senioriasiakkaat kokevat senioripalvelutarjonnan suppeaksi ja toivovat runsaampaa ryhmäliikuntatarjontaa arkipäiville ja senioreiden ajattelua musiikkivalinnoissa. Henkilökunnan ja liikuntakeskusten senioriasiakkaiden mielestä musiikilla on iso merkitys liikuntaharrastuksessa. Musiikki antaa liikkeelle rytmin, vaikuttaa mieleen ja ohjaa harjoittelua. Henkilökunnan mielestä erityisesti ryhmäliikuntatunneilla musiikilla on tärkeä merkitys. Senioreille suunnatuissa palveluissa on musiikissa huomioitava erityisesti volyymitasot, moni-

puolisuus ja kuntosalilla senioreille sopiva radiokanava. Henkilökunnan jäsenet kertovat kuuntelevansa senioreiden musiikkitoiveita. Seniorit pitävät esimerkiksi polkasta, humpasta, jenkasta, valssista, tangosta, rauhallisesta ja melodisesta musiikista, iskelmistä, klassikoista, latinomusiikista sekä muistoja herättävistä kappaleista. Senioreiden suosikkiartisteina mainitaan muun muassa Yölintu, Abba ja Elvis.

Seniorit kertovat mielimusiikkinsa vaihtelevan liikuntamuodon mukaan. Suosittuja tyyllilajeja ovat latinomusiikki, vanhat klassikot ja hitit sekä melodinen musiikki. Naiset tykkäävät erityisesti latinorytmeistä ja klassisesta musiikista. ”Jumputus”-musiikista seniorit eivät tykkää ja toivovat, että liikuntakeskuksissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota musiikin volyymitasoon. Potentiaaliset asiakkaat eivät kuuntele liikkeessään musiikkia, mutta osa heistä on harkinnut musiikin kuuntelemista harjoittelun aikana.

Haastattelussa kysyttiin senioreiden liikuntavälineiden käyttämisestä. Sekä henkilökunnan jäsenet että seniorit olivat sitä mieltä, että seniorit kokeilevat innokkaasti uusia liikuntavälineitä hyvän opastuksen avulla. Henkilökunnan mielestä liikuntavälineiden käytössä on tärkeää välineiden turvallisuus ja helppokäyttöisyys. Henkilökunta ei ole kokenut senioreiden haasteeksi erilaisten liikuntavälineiden käyttöä. Seniorit käyttävät heille tarjottuja välineitä mielellään. Suosittuja välineitä ovat esimerkiksi keppi, käsipainot, kuminauhat, chiball-jumppapallot, ilmanvastuslaitteet, kuntosalilaitteet ja lämmittelyssä erityisesti kuntopyörä ja juoksumatto kävelytarkoituksessa. Seniorit eivät mielellään käytä steppilautaa, isoa jumppapalloa, crosstraineria, bosu -palloa ja juoksumattoa juoksutarkoitukseen. Liikuntakeskusten senioriasiakkaat kertovat käyttävänsä harjoittelussa mielellään kuntosalilaitteita, käsipainoja, keppejä, kuminauhoja, jumppapalloja, levytankoja ja lämmittelyssä soutulaitetta ja crosstraineria. Naiset käyttävät välineitä erityisesti ryhmäliikuntatunneilla ja miehet enemmän kuntosaliharjoittelussa. Suurin osa potentiaalisista asiakkaista ei ole tottunut käyttämään liikuntavälineitä harjoittelussa.

Tilasuunnittelussa henkilökunnan mielestä on tärkeintä tilojen esteettömyys. Esimerkiksi hissin käyttömahdollisuus tulisi olla kaikissa keskuksissa. Myös opastuksella ja ohjauksella tilojen käytössä on olennainen merkitys. Henkilökunnan ja liikuntakeskusten asiakkaiden mielestä senioreilla ei ole erityisiä vaatimuksia tilojen osalta, mutta henkilökunnan mielestä tilojen tulisi olla kuitenkin monipuoliset ja selkeät. Senioreiden mielestä hyvässä liikuntatilassa on sopiva valaistus ja riittävästi päivänvaloa. Laitteiden on oltava kuntosalilla riittävän etäällä toisistaan. Liikuntakeskusten asiakkaat ovat tyytyväisiä liikuntakeskusten nykyisiin tiloihin.

Henkilökunnan mielestä senioreiden liikunnanohjauksessa on tärkeää selkeä ohjeistus, rauhallisuus, senioreille sopivien liikkeiden ja rajoitteiden huomioiminen ja senioreille sopivat musiikkivalinnat. Seniorit ja erityisesti liikuntaharrastusta aloittelevat tarvitsevat ohjausta ja

opastusta enemmän kuin nuoret ja keski-ikäiset. Ohjauksessa tulee ottaa huomioon senioreiden rajoitteet, suunnitella liikkeet heille sopiviksi ja edetä maltillisesti vaiheittain. Väärin tehtyjen liikkeiden seuraukset ovat suurempia senioreilla ja siksi väärin tehtyjen liikkeiden korjaus ja vaihtoehdot haastaville liikkeille ovat tärkeitä. Huomioonottaminen ja henkilökohtaisuus ovat tärkeitä liikkeiden suorittamisen ja motivaation kannalta.

Seniorit ovat henkilökunnan kanssa samaa mieltä siitä, että senioreilla loukkaantumisen riski on suurempi, ohjauksen on oltava selkeää ja rauhallista, väärin tehtyjen liikkeiden korjaaminen ja vaihtoehtojen antaminen haastaville liikkeille on tärkeää sekä aloittelijat on huomioitava erityisesti. Seniorit toivovat ohjaajaa myös kuntosalille ja mahdollisuutta esittää harjoitteluun liittyviä kysymyksiä ohjaajalle. Seniorit arvostavat yksilöllistä ohjausta, ohjaajan taitoa ottaa huomioon seniorin motivaatio ja kannustusta omien rajojen rikkomisessa.

Kaikkien vastaajien mielestä hyvä senioreiden liikuntaohjaaja on positiivinen, ammattitaitoinen, kokenut, kannustava, erilaiset liikkujat huomioiva ja kärsivällinen. Henkilökunnan mielestä tärkeitä hyvän ohjaajan ominaisuuksia ovat lisäksi rauhallisuus, selkeä ohjaus ja senioreista kiinnostuneisuus. Ohjaajan olisi hyvä olla myös iäkkäämpi. Seniorit haluavat ohjaajan olevan ihmisläheinen, reipas, eläytyvä, energinen, helposti lähestyttävä, huomioonottava ja läsnä ohjaustilanteessa. Heitä myös motivoi ohjaaja, joka heittäytyy ohjaushetkessä.

Yksilöohjauksella on suuri merkitys senioreiden liikuntaharrastuksessa kaikkien vastaajaryhmien mielestä. Yksilöohjauksen merkitys nähdään suurena erityisesti liikkeiden oikein tekemisen, vammojen ennaltaehkäisyn ja motivaation kannalta. Vastaajat pitävät sitä tärkeänä erityisesti liikuntaharrastuksen aloitusvaiheessa sekä kuntosaliharjoittelussa. Aloitusvaiheen jälkeen ryhmä tukee senioria harjoittelussa yksilöohjauksen ohella. Henkilökunnan mielestä yksilöohjausta pitäisi lisätä senioreille. Seniorit tuovat esille haastattelussa, että yksilöohjauksen merkitys kasvaa iän myötä. Seniorit kaipaavat yksilöohjausta enemmän ryhmäliikuntatunneille sekä kuntosalille. Potentiaaliset asiakkaat ja liikuntakeskusten asiakkaat suhtautuvat yhtä positiivisesti yksilöohjaukseen.

4.5 Oheispalvelutarpeet

Henkilökunta ja senioriasiakkaat ovat yhtä mieltä siitä, että senioreille sopivia oheispalveluita voisivat olla lounas, aamiainen, hieronta, fysioterapia, kauneudenhoitopalvelut, kahvilatoiminta, luennot liikunnasta, hyvinvoinnista, ravinnosta ja terveydestä sekä älylliset harjoitteet. Henkilökunta ehdottaa oheispalveluiksi lisäksi lääkäripalveluita, kerhotoimintaa, teemailtoja sekä tuote-esittelyjä. Oheispalvelujen avulla passiivisemmat liikkujat voidaan saada mukaan liikuntaharrastukseen. Osa vastaajista toteaa kuitenkin, että osa keskuksista haluaa keskittyä vain liikuntapalveluiden tarjoamiseen. Senioreiden eivät koe tarvitsevansa liikunta-

keskusten kautta järjestettäviä retkiä tai järjestettyä kuljetusta liikuntakeskukseen, sillä suurin osa senioreista kulkee keskukseen autolla tai kävellen, koska asuvat liikuntakeskuksen välittömässä läheisyydessä. Seniorit haluaisivat, että liikuntakeskukset järjestäisivät heille myös ulkoliikuntaa.

Henkilökunnalla ei ole tarkkaa tietoa siitä, minkälaista tietoa seniorit tarvitsevat ja haluavat liikunnasta ja hyvinvoinnista. Heillä ei ole myöskään tietoa siitä, mistä seniorit saavat tietoa, mutta arvelevat tiedonlähteinä olevan lehdet, televisio, Internet ja radio. Senioreille tulisi olla enemmän tietämystä liikunnasta ja hyvinvoinnista. Tiedon taso vaihtelee henkilöittäin paljon niin kuin nuoremmillakin, mutta aktiiviset liikkujat tietävät aiheesta enemmän ja väärää käsityksiä on yleisellä tasolla vähän. Heidän mukaansa seniorit kysyvät paljon harjoittelusta ja esimerkiksi ruokavaliosta ja odottavat täsmällisiä vastauksia kysymyksiin. Seniorit ovat myös kiinnostuneita oman kunnan tasosta. Seniorit eivät osanneet haastattelussa eritellä minkälaista tietoa he haluavat liikunnasta ja hyvinvoinnista, mutta aihe kuitenkin kiinnostaa kaikkia. Naiset ovat miehiä kiinnostuneempia ja etsivät tietoa ahkerammin. Tietoa haetaan esimerkiksi Internetistä, lehdistä, televisiosta ja luennoilta. Vastaajien arviot omasta tietotasosta ja tiedon hyödyntämisestä omassa elämässä vaihtelevat, mutta sairauksien kanssa tekemisissä olleet ovat kiinnostuneempia terveydestä ja hyvinvoinnista. Potentiaalisten asiakkaiden ja liikuntakeskusten asiakkaiden tietotasolla ei ole tulosten mukaan eroa.

Mittaukset ja testit eivät ole henkilökunnan mukaan vielä kovin tuttuja senioreille, mutta niitä voitaisiin tulevaisuudessa tehdä senioreille enemmänkin. Mitattavia kohteita ovat esimerkiksi rasvaprosentti, koordinaatiokyky ja tasapaino. Seniorit itse kertovat olevansa kiinnostuneita liikuntaan ja terveyteen liittyvistä mittauksista ja testeistä. Monet eivät ole vielä kokeilleet niitä, mutta kokeilisivat mielellään mahdollisuuden saadessaan.

Haastattelussa selvitettiin myös lääkärin auktoriteettia ja vaikutusta seniorin liikuntaharrastuksen aloittamiseen. Sekä henkilökunnan että asiakkaiden mielestä lääkärillä on mahdollisuus vaikuttaa seniorin liikuntaharrastuksen aloittamiseen sairauksia ennaltaehkäisevässä roolissa. Senioreiden mielestä lääkärin auktoriteetti on kuitenkin menettänyt merkitystään ja vähenee tulevaisuudessa. Henkilökunnalla ei ole tarkkaa käsitystä lääkärin patistamien senioriasiakkaiden määrästä liikuntakeskuksen asiakkaina, mutta heidän kokemuksen mukaan lääkärin patistamia senioriasiakkaita käy liikuntakeskuksissa jonkin verran. Useissa tapauksissa lääkärin olisi kuitenkin pitänyt kiinnittää huomiota seniorin liikkumiseen paljon aikaisemmassa vaiheessa. Liikuntakeskusten henkilökunta näkee yhteistyön lääkärikeskusten kanssa tulevaisuudessa mahdolliseksi. Seniorit ovat sitä mieltä, että tulevaisuudessa lääkärit voisivat kiinnittää enemmänkin huomiota senioreiden liikuntatottumuksiin sekä muihin elintapoihin.

Sosiaalisuuden merkitys liikuntaharrastuksessa nähdään tutkimustulosten perusteella suurena ja sen nähdään kasvattavan merkitystä erityisesti senioreiden keskuudessa ja erityisesti senioreiden jäädessä eläkkeelle. Henkilökunta näkee, että liikuntakeskuksen palveluita voidaan tulevaisuudessa kehittää myös sosiaalisia tarpeita varten. Liikuntakeskus voi olla tulevaisuudessa mukana tyydyttämässä seniorin sosiaalisia tarpeita, koska kaikilla ei ole kotona sosiaalista verkostoa. Henkilökunta korostaa kuitenkin, että yksilöllisyyden merkitystä ei saa unohtaa. Senioriryhmät ovat tärkeitä sosiaalisen merkityksen ja motivaation kannalta. Senioreiden kokemukset seniori-ryhmistä ovat positiivisia. Ryhmissä harjoittelevat vastaajat kokevat, että senioriryhmät kannustavat, tukevat omaa liikkumista, antavat vertaistukea ja mahdollistavat samanhenkisten ihmisten tapaamisen sekä tuntemuksien ja näkemysten vaihtamisen. Ryhmän merkitys korostuu erityisesti liikuntaharrastuksen aloitusvaiheessa. Osa seniorivastaajista haluaa kuitenkin, että ympärillä on nuorempia ihmisiä, ja eivät itse koe olevansa vielä senioreita. Heidän mielestään senioriryhmät ovat huonokuntoisempia varten. Pääasiassa seniorit kuitenkin kokevat senioriryhmien kehittämisen tärkeäksi.

5 Asiakaskeskeinen palvelukonsepti

Senioreiden liikuntapalvelukonsepti muodostettiin tutkimuksessa selvinneiden senioreiden tarpeiden, ideoiden ja näkemysten perusteella, ja se on tarkoitettu yksityisten liikuntakeskusten hyödynnettäväksi. Konseptissa otetaan huomioon sekä henkilökunnan, että asiakkaan roolissa olevien senioreiden mielipiteet. Konseptin toimenpiteet perustuvat lopulta kuitenkin tutkijoiden näkemukseen palvelukonseptin järkevästä toteuttamistavasta. Henkilökunnan vastausten avulla konseptin luomisessa otetaan huomioon erityisesti liiketoiminnallinen näkemys sekä henkilökunnan ammatillinen osaaminen liikuntapalveluiden tuottajina. Konseptin on tarkoitus vastata senioreiden tämän hetken tarpeisiin niin, että se on kuitenkin liikuntakeskusten toteutettavissa.

Taloudellista analyysia konseptin luomiselle ei esitetä, sillä kustannukset vaihtelevat liikuntakeskuksittain. Konsepti on kopioitavana kokonaisuudessaan tai liikuntakeskukset voivat soveltaa sitä omaan toimintaansa hyödyntämällä esimerkiksi konseptin tiettyjä juuri heille sopivia osa-alueita. Konsepti toimii kehitysehdotuksena liikuntakeskuksille. Kehitysehdotus esitellään konseptin muodossa, koska tekijät haluavat antaa kehitysehdotuksen mahdollisimman konkreettisesti ja valmiiksi käytäntöön sovellettavassa muodossa. Näin kehitysehdotuksen hyöty liikuntakeskuksille on suurin mahdollinen. Myös muut tahot voivat konseptin avulla soveltaa konseptin käytäntöjä omaan toimintaansa sopivaksi ja jatkaa kehittämisprosessia esimerkiksi testaamalla konseptia, tekemällä oman liiketoiminnallisen analyysin palvelukonseptista, luomalla varsinaisen palvelun konkreettisesti sekä lanseeraamalla sen asiakkaille. Konseptin muodostamiselle pohjana toimi aiemmin esitelty hyvän palvelun teroia.

5.1 Markkinointi ja tiedotus

Senioreiden liikuntapalveluiden markkinoinnissa on olennaista riittävän informaation antaminen tarjottavasta palvelusta sekä kohdennus senioreille. Seniori on saatava kokemaan, että palvelu on juuri häntä ja muita senioreita varten. Markkinoinnin päätehtävänä on saada seniori liikkeelle, joten markkinointitoimenpiteissä tulisi käyttää apuna kutsua tulla tutustumaan liikuntakeskusten palveluihin. Sopivia keinoja markkinointiin ovat lehtimainokset lehdisissä, joita seniorit lukevat, kirjatut kirjeet suoraan kotiin, puhelinsoitot, joissa kutsutaan seniori liikuntakeskukseen tiettyä ajankohtana pullakahvien merkeissä. Kokonainen teemapäivä tai -viikko ovat hyvä ratkaisu suurempien senioriryhmien tavoittamisessa tai aloittaessa senioreille suunnattujen tuntien toteuttamista. Teemapäivän tai -viikon aikana seniorit pääsevät kokeilemaan senioripalveluita ja tapaamaan muita senioreita samalla.

Lehtimainoksissa on kiinnitettävä huomiota raikkaaseen ulkoasuun, selkeyteen ja houkuttelevuuteen. Lehtimainos voi sisältää kuvia senioreista liikuntaharrastuksen parissa. Kirjatut kirjeet osoittavat henkilökohtaista huomioimista ja ovat senioreille luotettava informaation lähde. Senioreille suunnatuissa puhelinsoitoissa seniorilla on mahdollisuus samanaikaisesti esittää kysymyksiä palveluun liittyen ja heille pystytään perustelemaan liikuntakeskukseen tutustumiseen liittyvät hyödyt ja mahdollisuudet. Puhelinsoiton hyötynä nähdään erityisesti vaikutusmahdollisuudet senioreiden mahdollisiin kieltäviin vastauksiin. Puhelimessa seniorin kanssa voidaan sopia tietty ajankohta, jolloin hän tulee tutustumaan liikuntakeskukseen ja hänelle voidaan luvata palkkioksi esimerkiksi alennus palveluihin. Teemapäivien - ja viikkojen positiivisina puolina nähdään senioreiden mahdollisuus tutustua toisiinsa sekä mahdollisuus kokea välittömästi liikunnan positiiviset vaikutukset kehoon ja mieleen. Senioreilla saattaa olla kynnys lähteä yksin tutustumaan liikuntakeskukseen, jolloin markkinoinnissa voidaan korostaa mahdollisuutta päästä tapaamaan muita senioreita rennossa ilmapiirissä.

Liikuntakeskukset voivat tehdä yhteistyötä myös esimerkiksi lääkärikeskusten, fysioterapian tarjoavien yritysten kanssa tai muiden senioreiden kanssa toimivien yhteisöjen ja järjestöjen kanssa. Mahdollisia yhteisö- ja järjestökumppaneita ovat Eläkeläiset ry, Eläkeläisliitto ry, Kansallinen Senioriliitto ry ja Eläkkeensaajien Keskusliitto EKL ry. Markkinointia voidaan toteuttaa yhteistyössä myös paikkojen kanssa, joissa seniorit usein vierailevat tai viettävät aikansa. Tällaisia paikkoja ovat esimerkiksi kahvilat, teatterit, uimahallit, seurakunnat, loma-, virkistys- ja kauppakeskukset.

Liikuntakeskuksen sisäisessä viestinnässä ja informaation jakamisessa senioreille tärkeää on varmistaa, että seniorit todella saavat halutun informaation ja tiedon. Sähköpostiviestit eivät välttämättä tavoita seniorikohderyhmää, sillä tämän hetken senioreiden keskuudessa Internetin käyttö ei ole kovin tuttua. Siksi informaatiota tulisi jakaa kirjallisena ja suullista informaati-

tiota annettaessa varmistaa seniorin tavoittaminen antamalla myös kirjallinen versio käsitelystä asiasta. Kirjallisen materiaalin tulisi olla selkeästi toteutettua, kirjoitustyyliltään yksinkertaista ja tekstikooltaan riittävän suurta, jotta seniorit näkevät lukea tekstin ilman silmälasia.

5.2 Seniorit liikuntakeskuksiin

Tutustuttaminen liikuntakeskuksen palveluihin voidaan tehdä joko yksittäiselle seniorille henkilökohtaisesti tai senioriryhmälle. Kunkin liikuntakeskuksen on järkevää testata, kumpi tapa tuottaa paremman tuloksen. Tutustuttamisessa on tärkeää saada seniori itse kertomaan omista liikuntatottumuksistaan, mahdollisuuksista aloittaa harrastus ja mahdollisista tavoitteista oman fyysisen ja psyykkisen kunnon edistämiseksi. Seniori on tarkoituksena saada puhumaan mahdollisimman paljon omasta tilanteestaan, jotta hänelle voidaan tarjota juuri hänelle sopivia palveluja. On myös tärkeää kiinnittää huomiota seniorin suhtautumiseen liikuntakeskuksen jäsenyydestä. Keskustelutilanteen on oltava vuorovaikutteinen, mutta liikuntakeskuksen työntekijän hallinnassa. Tutustuttamistilanteessa seniorille esitellään liikuntakeskuksen tilat, henkilökunta, liikunta- ja oheispalvelut sekä yhteistyökumppanit. Senioreiden kohdalla olisi hyvä korostaa muiden senioreiden positiivista kokemuksia palveluista sekä kertoa, että seniori saa tukea ja ohjeistusta omaan liikkumiseensa ja aiempaa kokemusta liikuntakeskusharjoittelusta ei tarvita. Lopuksi seniorille ehdotetaan hänelle sopivaa palveluratkaisua ja kerrotaan mahdollisuudesta kokeilla ilmaiseksi hänelle sopivia palveluita. Sopiva tutustumisjakso on vähintään viikon mittainen.

Tutustuttamistilanteen jälkeen senioria ei saa päästää katoamaan. Jos seniori kieltäytyy harrastuksen aloittamisesta, liikuntakeskuksessa on ensinnäkin tiedusteltava tämän päätöksen syitä ja otettava yhteyttä senioriin uudelleen sopivan ajan kuluttua. Seniori saattaa tarvita aikaa pohtia asiakkuuden soveltumista juuri hänen tarpeisiinsa. Myöhemmin seniori saattaa muuttaa mieltään. Senioreista koostuvalle tutustumisryhmälle voidaan järjestää esimerkiksi viikon mittainen tutustumisjakso, jossa heille tarjotaan erilaisia palveluita esimerkiksi kolmena päivänä viikon aikana ja viikon päätteeksi järjestetään luento liikunnan vaikutuksista, keskustellaan viikon aikana saaduista kokemuksista ja tuntemuksista sekä tehdään lopullinen päätös liikuntaharrastuksen jatkamisesta liikuntakeskuksessa.

Seniorin liittyessä liikuntakeskuksen jäseneksi, seniorin kanssa sovitaan tarkka ensimmäisen harjoittelukerran ajankohta. Ensimmäisellä kerralla seniorin kanssa keskustellaan hänen liikunnallisista tavoitteista, laaditaan suunnitelma harjoittelulle ja kerrotaan tarkemmin ryhmäliikuntatuntien sisällöstä. Aloitusvaiheessa on tärkeää huomioida senioria riittävästi, jotta seniori kokee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi asiakkaaksi. Opastamisen ja neuvomisen avulla seniori ei tunne itseään epävarmaksi ja uskaltaa kokeilla esimerkiksi erilaisia ryhmälii-

kuntatunteja. Kuntosaliharjoitteluun seniorit tutustutetaan senioreiden ryhmäliikuntamuotoisen kuntosalitunnin avulla. Tunnin jälkeen seniorit voivat varata ajan, jossa seniorille suunnitellaan oma kuntosaliohjelma.

5.3 Olosuhteet

Liikuntakeskuksen olosuhteiden tulisi olla sellaisia, että seniorin on helppoa ja vaivatonta asioida keskuksessa. Ihanteellisinta on, että liikuntakeskus sijaitsee mahdollisimman lähellä seniorin kotia, jolloin seniori voi kävellä keskukseseen. Kulkuyhteyksistä voidaan myös kertoa seniorille tutustumiskäynnin yhteydessä. Liikuntakeskuksen tilojen suunnittelussa on senioreita ajatellen otettava huomioon erityisesti esteettömät kulkumahdollisuudet. Tilasuunnittelussa on myös huomioitava seniorit erikseen. Seniorin hahmottamiskyky saattaa olla heikompi kuin nuoremmalla liikkujalla, joten selkeiden tilojen ja opasteiden avulla tehdään senioreiden asioimisesta keskuksessa helpompaa. Senioreiden kannalta kriittisiä olosuhdetekijöitä ovat lisäksi luonnonvalo, hyvä valaistus ja lattiapinnat, jotka eivät ole liukkaita ja vetoisia. Kuntosalilla huomioitavaa on laitteiden riittävä etäisyys toisistaan, jotta seniorteiden on helppo siirtyä laitteesta toiseen.

5.4 Palvelutarjonta

Yli 60-vuotiaille senioreille tarjotaan jäsenyyttä, jossa on mahdollista käyttää liikuntakeskuksen palveluita klo 9-15 välillä. Jäsenyyteen sitoudutaan alussa vuodeksi, jonka jälkeen se on toistaiseksi voimassaoleva. Jäsenyyden alussa on 14 vuorokauden harkinta-aika, jolloin jäsenyyden voi purkaa. Jäsenyyttä tarjotaan 50 euron kuukausihintaan ja sen etuna on jäsenyyden katkaiseminen kuukaudeksi kerran vuodessa. Jäsenyys on tulevaisuudessa paras vaihtoehto senioreille, kun liikuntakeskusten ryhmäliikuntatuntien päivätarjontaa tullaan kasvattamaan ja monipuolistamaan. Laajempi palvelutarjonta mahdollistaa senioreiden harjoittelun useampana päivänä viikossa, jolloin jäsenyys on edullisin vaihtoehto. 10 kerran kortti maksaa senioreille yleensä noin 80-90 euroa. Seniorijäsenyys kannustaa senioria liikkumaan useammin, koska mitä useammin liikuntakeskuksessa harjoittelee, sitä edullisemmaksi yhden harjoittelun hinta muodostuu. 10 kerran korttia käyttäessä seniori saattaa ajatella säästävänsä liikuntakertoja mahdollisimman pitkälle, jolloin liikuntakeskukseseen ei tule lähdettyä tarpeeksi usein vaikka seniori haluaisikin liikkua enemmän. Seniorit voivat saada suosittelualennusta tuomalla liikuntakeskuksen jäseneksi 60- tai yli 60-vuotiaan ystävänsä tai puolison. Suosittealuennus on 5 % kuukausimaksusta jokaista uutta seniorijäsentä kohden. Alennus on voimassa niin kauan kuin senioriystävä pysyy keskuksen jäsenenä. Keskuksset voivat päättää suosittelualennuksen maksimimäärän omien kannattavuuslaskelmiensa avulla. Välttämättä alennusta ei tarvitse rajoittaa, koska uusien jäsenten saaminen nähdään melko haasteellisena. Tarkemmista jäsenehdoista - ja eduista jokainen keskus voi päättää itse.

Seniorit tarvitsevat enemmän yksilöohjausta kuntosalilla. Ratkaisuna senioreille voidaan tarjota omaa kuntosalituntia ohjaajan johdolla tai vaihtoehtoisesti itsenäisen harjoittelun ohella mahdollisuutta hyödyntää ohjaajaa harjoittelussa. Liikuntakeskukset voivat valita tarjoavatko ne kuntosalituntia ryhmäliikuntatuntina vai järjestävätkö he kuntosalille ohjaajan myös päi-
väaikaan. Ohjaaja pystyy neuvomaan senioreita liikkeiden oikein suorittamisessa sekä moti-
voimaan ja kannustamaan. Senioreille kuntosalilaitteet eivät välttämättä ole tuttuja, joten
ohjaajan avustuksella kynnys niiden kokeilemiseen madaltuu. Senioreille suunnatun ryhmälii-
kuntamuotoisen kuntosalitunnin etuna nähdään ryhmän tuki ja ohjaajan määrittelemä tempo
suoritusten tekemisessä. Senioreiden harjoittelussa kuntosalilla on hyvä huomioida musiikin
laatu ja volyymitasot. Laitteiden on myös oltava riittävän etäällä toisistaan, jotta kulkeminen
on vaivatonta. Kuntosaliohjelmaa tehdessä seniorille on hyvä antaa ohjeet kuvitetussa muo-
dossa, jotta seniori muistaa liikkeiden suoritustekniikat.

Senioreille on järjestettävä omia ryhmäliikuntatunteja liikuntakeskuksissa, koska kaikki se-
niorit eivät mahdu harrastamaan liikuntaa kaupungin ilmaisiin palveluihin. Seniorit saattavat
kokea, että liikuntakeskusten niin sanotut normaalitunnit ovat liian haastavia heille, jolloin
heille suunnattujen ryhmäliikuntatuntien avulla kynnys harrastuksen aloittamisesta madaltuu.
Senioreille suunnatuilla tunneilla seniorit pääsevät myös tapaamaan muita samanhenkisiä
ihmisiä ja voivat vaihtaa tuntemuksia toistensa kanssa. Senioreille suunnatut ryhmäliikunta-
tunnit sopivat erityisesti aloittelijoille ja huonokuntoisemmille liikkujille. Kokeneemmille
liikkujille soveltuvat myös liikuntakeskusten normaalitunnit. Ryhmäliikuntatarjontaa tulisi
lisätä arkipäivien päivätarjontaan aikavälille klo 9-15. Ryhmäliikuntatunteja on hyvä tarjota
päivällä sekä senioreille että muille liikuntakeskuksen asiakkaille.

Senioreille suunnatussa liikuntapalvelukonseptissa on tarjolla ryhmäliikuntatunteja senioreil-
le kohdennetusti sekä normaaleja tunteja, joille myös seniorit voivat halutessaan osallistua.
Senioreille soveltuvia normaaleja ryhmäliikuntatunteja ovat esimerkiksi pilates, venyttely,
core -tunnit, selkä-, vatsa-, hartia- ja pepputunnit. Oheiset tunnukset ovat tempoltaan rauhalli-
sempia ja soveltuvat siksi senioreille. Seniorit kuitenkin haluavat samankaltaisia tunteja kuin
muutkin asiakkaat, mutta rauhallisempina versioina. Senioreille suunnattuja ryhmäliikunta-
tunteja ovat esimerkiksi seniori-spinning, seniori-zumba, kiertoarjoittelu, ulkoliikunta, lihas-
kuntoharjoittelu tangoilla, chiball -tunti, tanssilliset tunnukset, koordinaatiota, tasapainoa ja
liikkuvuutta harjoittavat tunnukset, keppijumppa ja kuntosalitunnit. Senioritunneilla kiinnitetään
huomiota erityisesti tekniikkaan, mahdollisuuteen tehdä vaihtoehtoisia liikkeitä, selkeään
ohjaukseen, yksinkertaisiin ohjelmiin, senioreille tärkeiden osa-alueiden kehittämiseen sekä
senioreille sopiviin musiikkivalintoihin. Tavoitteena on luoda suuri palvelukokonaisuus, josta
seniorit voivat poimia itselleen mieluiset tunnukset.

Erityisinä hyötyinä laajassa palvelutarjonnassa nähdään senioriryhmiin verrattuna mahdollisuus valita itselleen sopiva aika liikkua. Senioriryhmissä seniorit harjoittelevat aina tiettyinä aikana, ryhmään ilmoittautuneiden kanssa ja ohjaajan kulloinkin suunnitteleman ohjelman mukaisesti. Senioriryhmissä seniori ei voi itse valita, mitä osa-alueita hän kulloinkin haluaa kehittää. Senioreille suunnattu konsepti korostaa kuitenkin valinnanvapautta, monipuolisia vaihtoehtoja liikkumiselle ja mahdollisuutta harjoitella useamman kerran viikossa. Tulevaisuudessa senioriasiakkaita on enemmän, joten tietyille ryhmäliikuntatunneille muodostuu varmasti tuttu seniorijoukko, ja senioriryhmissä positiiviseksi koettu sosiaalinen merkitys säilyy myös konseptin palvelukokonaisuudessa. Liitteissä esitellään aikataulu-esimerkki liikuntakeskuksen päiväsaikaan tarjottavista ryhmäliikuntatunneista. Aikataulussa esitellään erikseen kaikille asiakkaille soveltuvat tunnit sekä senioreille suunnatut tunnit. Erityisesti senioreille suunnatut tunnit on merkitty S-tunnuksella. Aikataulussa on eri väreillä kuvattu ryhmäliikuntatuntien teema, mutta tarkemmin tuntisisältöjä ei ole tässä yhteydessä tarkoituksenmukaisesti esitellä. Jokainen liikuntakeskus voi valita aikatauluun omista tuntivaihtoehtoistaan sopivat vastikkeet aikatauluissa esitetyille vaihtoehtoilta eri värien teemaa mukaillen. Varsinaiset tuntien nimet aikataulussa ovat kuvitteellisia. Oheispalveluina senioreille voidaan tarjota personal trainer-, fysioterapia-, lääkäri-, hieronta-, kauneudenhoito-, kahvilapalveluita, luentoja, mittauksia ja testejä, teemailtoja, älyllisiä harjoitteita, pelejä ja kerhotoimintaa, tuote-esittelyjä ja senioreille suunnattuja tuotteita varusteliikkeissä.

5.5 Liikuntasuosituksat

Senioreille suositeltava yhden liikuntakerran pituus on yhdestä kahteen tuntia. Ryhmäliikuntatunnit ovat pituudeltaan puolesta tunnista tuntiin, mutta puolen tunnin ryhmäliikuntatuntien kohdalla senioreita suositellaan yhdistämään kaksi puolen tunnin tuntia, jolloin jokaisen harjoittelukerran pituus on vähintään tunti. Senioreille sopiva aika liikkua on arki- ja viikonpäivisin ja -päivisin. Liikuntakeskusten kannalta tämä on myös paras vaihtoehto, jotta keskusten hyljät ajankohdat saadaan hyödynnettyä senioreiden liikkumisen avulla. Senioreiden liikunnanohjauksessa tärkeää on erityisesti selkeä ja yksilöllinen ohjeistus, rauhallisuus, vaihtoehtojen liikkeiden antaminen ja senioreiden rajoitteiden huomioiminen. Hyvän senioreiden liikuntaohjaajan ominaisuuksia ovat kannustaminen, kokemus, ammattitaito, positiivisuus, kärsivällisyys, ihmisläheisyys ja eläytyvä. Yksilöohjaukseen kiinnitetään huomiota erityisesti liikunnan aloitusvaiheessa. Yksilöllistä ohjausta voidaan antaa personal trainer -palveluna tai yksilöllisenä ohjauksena ryhmäliikuntatunneilla ja kuntosalilla.

Senioreille suunnatuilla ryhmäliikuntatunneilla voidaan tarjota liikuntakeskuksen käytettävissä olevia erilaisia liikuntavälineitä, mutta ohjaajan tulee kiinnittää huomiota ohjeistukseen, yksinkertaisiin liikkeisiin, helppokäyttöisyyteen ja turvallisuuteen. Liikuntavälineiden avulla tehostetaan harjoittelua, saadaan vaihtelevuutta tuntien sisältöön. Suositeltavia välineitä

ovat chiball -jumppapallot, ilmanvastuslaitteet, kuntosalilaitteet, käsipainot, levytangot, kuminauhat, kepit ja lämmittelyssä erityisesti crosstrainer ja soutulaite. Nämä lämmittelyssä käytettävät laitteet lämmittävät lihaksia kokonaisvaltaisesti ja eivät rasita niveliä.

Musiikkivalinnoilla voidaan vaikuttaa senioreiden motivaatio- ja energiatasoon ja viihtyvyyteen ryhmäliikuntatunneilla. Senioreille soveltuvat esimerkiksi latinomusiikki, klassinen ja melodinen musiikki, iskelmät ja klassikot. Musiikin volyymitasot on huomioitava erityisesti senioreiden liikuntaharrastuksessa ja erilaisista musiikkitoiveista voidaan kysellä senioreilta säännöllisin väliajoin. Aamupäivisin ja päivisin radiokanavan valinnassa voidaan ottaa seniorit huomioon.

5.6 Toteutus ja hallinta

Senioreiden liikuntapalvelukonseptin toteutusta johtamaan valitaan seniorivastaava, jonka tehtävänä on vastata senioreille suunnatun liikuntapalvelutarjonnan suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Seniorivastaava ohjeistaa myös senioriohjaajia tuntien suunnittelussa. Seniorivastaavaan seniorit voivat olla halutessaan yhteydessä palautteen, kysymysten tai kehitysehdotusten osalta. Tehtävään kuuluu myös senioreiden edustaminen liikuntakeskuksen sisäisissä kehityshankkeissa ja huolehtiminen senioreiden huomioonottamisesta liikuntakeskuksen päivittäisessä toiminnassa. Seniorivastaava kehittää senioritoimintaa jatkuvasti ja esittää uusia ideoita keskuksen johdolle senioreiden tarpeiden kartoittamisen avulla.

6 Johtopäätökset

Tutkimus toteutettiin tutkimalla senioreiden liikuntapalvelutarpeita jaoteltuina eri teema-alueisiin, joita olivat liikuntatottumukset, liikunnan merkitys, liikuntapalvelut, liikuntapalvelutarpeet ja oheispalvelutarpeet. Liikuntatottumusten ja liikunnan merkityksen osalta tutkimustulokset vastasivat hyvin vahvasti teoria-osuudessa käsiteltyä senioreiden tämän hetken suhtautumista liikuntaan. Liikunta ja ikääntyminen näyttäytyi tutkimuksen kannalta samankaltaisena ilmiönä kuin se on aiemmissakin tutkimuksissa ja dokumenteissa todettu olevan. Näiden teemojen osalta tutkimus ei antanut juurikaan uutta tietoa, mutta vahvisti käsitystä senioreiden liikuntapalveluiden kehittämisen tarpeesta. Tutkimuksen kannalta teemat liikuntapalvelut, liikuntapalvelutarpeet ja oheispalvelutarpeet antoivat eniten uutta ja asiakaskeksien palvelukonseptin kannalta tärkeintä tietoa. Jälkimmäisen kolmen teeman osalta saatua tietoa hyödynnettiin erityisesti asiakaskeksien palvelukonseptin muodostamisen yhteydessä.

6.1 Aiheen ajankohtaisuus

Asiakaskeinen palvelukonsepti muodostettiin asiakkaiden tarpeiden pohjalta, käyttäen apuna asiakaskeisyyden, asiakaskuuntelun ja hyvän palvelun teorioita sekä senioreille suunnattujen ryhmäliikuntatuntien laatusuosituksia. Asiakaskeisen palvelukonseptin voidaan sanoa olevan asiakaskeinen, koska asiakkaat pääsivät osallistumaan kehitystyöhön ja konseptin toteutuksessa otettiin huomioon senioreiden ajatukset ja toiveet. Konseptin muodostamisessa huomioitiin myös liikunta-alan yritysten mahdollisuudet tarjota kyseistä konseptia palveluna. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustuloksia ja niistä syntyneitä johtopäätöksiä tarkemmalla tasolla.

Liikuntakeskusten ongelmana ovat olleet päiväsaikaan vähäiset asiakasmäärät. Senioreille suunnattujen palveluiden avulla voidaan täyttää näitä hiljaisia aikoja ja tukea bisneksen kasvua. Hiljaisten aikojen hyödyntäminen koetaan erinomaisena keinona toiminnan kehittämiseen, koska useimmissa keskuksissa nuoret ja keski-ikäiset ruuhkauttavat ilta-ajat. Tutkimuksen perusteella seniorit liikkuvat mieluiten juuri päivisin rauhallisina ajankohtina. Eläkkeelle siirtymisen seurauksena senioreille on enemmän vapaa-aikaa, jolloin liikunnalle jää runsaasti aikaa.

Senioreiden kannalta tutkimuksen tulokset ja niiden pohjalta tehtävä mahdollinen kehitystyö antaa heille mahdollisuuden liikkua enemmän, turvallisissa ja ohjatuissa olosuhteissa niin, että samalla vanhenemiseen liittyvät muutokset hidastuvat. Toimintakyvyn ylläpitämisellä senioreiden elämään voidaan lisätä laatua ja vuosia. Myös Espoon kaupungin liikuntapoliittisessa ohjelmassa 2010-2020 todetaan, että ikääntyvien kohdalla terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen korostuu liikuntaharrastuksessa.

Suomessa ikääntyneiden määrä kasvaa tulevina vuosina, joten kysyntää senioreille kohdennetuista liikuntapalveluista nähdään olevan. Senioreiden määrän kasvu on ajankohtainen aihe, ja siksi senioreille suunnattujen palvelujen kehittämiseen tulisi reagoida välittömästi, jotta kohderyhmän merkittävä potentiaali saadaan hyödynnettyä ja suuren ihmismassan liikuntatottumuksiin pystytään vaikuttamaan riittävän aikaisin. Tämän hetken seniorit eivät ole yhtä tottuneita liikkumaan liikuntakeskuksissa kuin tulevaisuuden seniorit, joten palvelutarpeet muuttuvat tulevaisuudessa. Tällä hetkellä keskeisimpinä ongelmina senioreiden saamisessa liikuntakeskusten asiakkaiksi pidetään ennakkoluuloja ja tottumusta omiin turvallisiin liikuntamuotoihin. Tulevaisuudessa seniorit ovat tottuneita liikuntakeskusten asiakkaita, jolloin liikuntakeskusten palveluiden kehittämisen painopisteet ovat erilaiset. Nämä erilaiset kehittämistarpeet on tutkittava riittävän aikaisin, jotta muutoksiin ehditään varautua.

Espoon alueella koetaan olevan erinomaiset mahdollisuudet kehittää senioreille kohdennettuja palveluita, koska esimerkiksi Espoon kaupunki on sitoutunut omalta osaltaan toteuttamaan palveluita asiakaslähtöisesti huomioiden eri väestöryhmien tarpeet. Espoon kaupungin toimi-

minen edelläkävijänä erityisryhmien liikuntapalveluiden toteuttajana pakottavat myös yksityiset liikuntakeskukset reagoimaan haasteeseen. Espoon liikuntapoliittisessa ohjelmassa 2010-2020 todetaan, että liikuntatarjonnan kehittämisessä ratkaisevaa on saatavuus, houkuttelevuus ja yksilöllinen tai yhteisöllinen merkitys sekä liikunnassa koettu ilo ja hauskuus. Senioreiden liikuntapalvelutarpeita tutkittaessa esille nousi edellä mainittuja tekijöitä, ja ne huomioitiin liikuntapalvelu -konseptia luodessa.

Tutkimuksessa selvinneiden tulosten perusteella seniorit tarvitsevat monipuolisempia ja kohdennettuja liikuntapalveluita, tietoa palveluista, yksilöohjausta, huomiota ja tarpeiden kuuntelua, kannustusta, tukea, aloittelijat vertaistukea, kokeneet liikkujat mahdollisuutta sosiaalisuuteen, tietoa liikunnasta, hyvinvoinnista ja terveydestä, liikuntakeskuksessa sopivat olosuhteet asiointille, ympäristön painostusta liikuntaharrastuksen aloittamisessa, mahdollisuutta päästä kokeilemaan liikuntakeskuksen palveluita sitoumuksetta sekä oman jäsenyyserätyksen.

Senioreiden liikuntapalvelutarpeet saatiin selvitettyä ja ainekset asiakaskeskeisen liikuntapalvelukonseptin kehittämiseksi koottua, joten voidaan todeta, että tutkimusongelmaan saatiin vastaus, ja tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Senioreiden liikuntapalvelutarpeiden hahmottaminen on tärkeää erityisesti liikuntakeskusten näkökulmasta. Suurimpana tutkimuksen hyötynä nähdään kuitenkin se, että senioreille kohdistetuilla liikuntapalveluilla on kysyntää Espoon alueella ja niiden kehittäminen nähdään tärkeänä myös liikuntakeskuksissa. Kysynnän hahmottamisen seurauksena voidaan tulosten perusteella todeta, että liikuntakeskusten on kannattavaa kehittää ja tuottaa senioreille suunnattuja palveluja.

6.2 Senioreiden liikkuminen

Senioreiden liikuntatottumuksia selvitettäessä kävi ilmi, että seniorit liikkuvat vaihtelevasti. Osa senioreista liikkuu aktiivisesti, mutta on suuri joukko senioreita, jotka eivät liiku juuri ollenkaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että on olemassa suuri joukko ihmisiä, jotka eivät ole vielä löytäneet liikunnan iloa ja, joille liikuntakeskus voisi hyvin tarjota mahdollisuuden turvalliseen ja ohjattuun liikuntaharrastukseen. Palveluille löytyy siis potentiaalinen asiakasryhmä. Vaihtelevuuden voidaan ajatella olevan luonnollista, koska ihmiset liikkuvat eri tavalla muissakin ikäryhmissä. Vastausten perusteella kuilu paljon ja vähän liikkuvien välillä tulee kasvamaan. Tulevaisuudessa kaupunki voi ottaa vastuun huonokuntoisempien liikuttamisesta ja yksityiset liikuntakeskukset voivat keskittyä aktiivisempiin liikkujiin. Vähän liikkumisen taustalla saattaa olla syrjäytyminen yhteiskunnasta sekä muut ongelmat elämässä, kuten päihderiippuvuus, sairaudet ja heikko taloudellinen tilanne. Kaupungin on helpompaa tarttua kyseiseen kohderyhmään, koska kaupungin palvelut ovat edullisempia ja liikuntakeskusten osalta kohderyhmällä saattaa olla ennakkoluuloja ja piileviä pelkoja. Haastatteluissa selvisi,

ettei henkilökunnalla ole tarkkaa tietoa muiden kuin liikuntakeskuksessa liikkuvien liikuntatottumuksista. Liikuntakeskuksessa henkilökunnan jäsenet tapaavat ainoastaan aktiivisempia senioreita. Liikuntakeskusten henkilökunta ei voi kehittää palveluita potentiaalisille asiakkaille, jos heidän liikuntatottumuksiaan ja tarpeitaan ei tunneta.

Henkilökunnan mielestä liikunnallinen aktiivisuus on kuitenkin senioreiden joukossa kasvanut. Tutkijoiden tulkinnan mukaan aktiivisuustaso ei välttämättä kuitenkaan ole kasvanut, vaan liikunnan muoto on muuttanut muotoaan niin, että harrastaminen näkyy enemmän. Ennen liikunta tuli työn ohella tai esimerkiksi hyötyliikuntana. Nykyään liikkeelle lähtöä korostetaan enemmän ja se on erillinen elämän aktiviteetti. Aktiiviset seniorit liikkuvat tutkimuksen mukaan säännöllisesti ja jopa tunnollisemmin kuin monet nuoremmat. Säännöllisyyden ja tunnollisuuden voidaan ajatella johtuvan siitä, että senioreilla on aikaa harjoitteluun ja elämänrytmi on muutenkin tasapainoista. Liikuntakeskuksen kannalta on positiivista, että seniorit ovat sitoutuneita harjoitteluun ja uskollisia asiakkaita. Senioreiden pitkäjänteisellä harjoittelulla voidaan saada aikaan myös terveydenhuollon säästöjä, kun vaivoja parannetaan liikunnan keinoin. Senioreiden liikuntaharjoittelussa esiintyy taukoja kesäisin, mutta liikunnallinen aktiivisuus säilyy silti esimerkiksi hyötyliikunnan avulla. Liikuntakeskukset voivat synnyttää asiakkaan kokemaa arvoa tarjoamalla jäsenyyssratkaisua, jossa tauot ovat mahdollisia.

Vastaajien näkemyksen mukaan seniorit käyttävät enemmän Espoon kaupungin palveluita kuin yksityisten liikuntakeskusten palveluita. Kaupungin palvelut ovat tutumpia ja edullisempia senioreille kuin yksityisten liikuntakeskusten palvelut. Mainostamalla palveluita ja tuomalla esiin liikuntakeskusliikkumisen hyötyjä, liikuntakeskukset voivat vaikuttaa senioriasiakkaiden määrään asiakaskunnassa.

6.3 Liikunnan merkitys

Senioreiden liikunnalliset tavoitteet eroavat nuoremmista ikäryhmistä. Senioreiden tavoitteet liittyvät lähinnä kunnon ja yleisen vireyden ja hyvinvoinnin ylläpitoon. Tavoitteita seurataan kiinnittämällä huomiota siihen, pystytäänkö tekemään samoja asioita kuin ennenkin sekä asioita, joista on kiinnostunut. Senioreille tärkein liikunnallinen tavoite on toimintakyvyn ylläpitäminen ja parantaminen. Tavoitteiden taustalla nähdään pelko joutumisesta muiden hoidettavaksi. Pelko nousee vahvemmin esiin senioreille, jotka eivät ole liikuntakeskusten jäseniä. Liikuntakeskukset voivat vähentää pelkoa tuomalla senioreita liikuntakeskusten jäseniksi, jolloin seniorit näkevät muita samanhenkisiä ja saman ikäisiä ihmisiä ja pääsevät vaihtamaan näkemyksiä. Tuomalla esiin, että liikunnalla voidaan vaikuttaa vanhenemisen tuomiin muutoksiin, pelkoon voidaan vaikuttaa ja asettaa se oikeisiin mittasuhteisiin.

Kaikilla vastanneilla senioreilla on joitain kehon asettamia haasteita. Vastausten perusteella voidaan havaita, että vaivoja on erityisesti nivelissä. Vaivoista huolimatta voidaan kuitenkin liikkua, ja vaivoja ei voida käyttää tekosyinä liikkumattomuuteen. Voidaan mieltä kuitenkin sitä, että jos liikuntaa harrastavilla senioreilla on nivelvaivoja, niin millaisia vaivoja on senioreilla, jotka eivät liiku? Vaivat ja rajoitteet eivät estä harjoittelua vaan oikeanlaisella ohjauksella ja yksilön tuella niitä voidaan ehkäistä ja parantaa.

Motivaatiolla todetaan olevan vaikutusta senioreiden liikkumiseen, ja motivaatioon vaikuttaa useiden tekijöiden yhteisvaikutus. Senioreita motivoi liikkumaan kokemus liikunnan tuomasta hyvänolon tunteesta. Potentiaalisia asiakkaita liikuntakeskukseen tutustuttaessa kokemuksella liikunnan tuomasta hyvänolon tunteesta on iso merkitys. Potentiaalisille asiakkaille on annettava mahdollisuus kokeilla liikuntaa keskuksessa, jonka seurauksena he mahdollisesti motivoituvat liikuntaharrastuksen aloittamiseen. Myös lähipiirin tuella ja kannustuksella on merkitys liikuntamotivaatiossa. Liikuntapalveluita tarjotessa voidaan liikuntakeskuksen olemassa oleville asiakkaille tarjota alennusta, mikäli he kannustavat ystävänsäkin liikkumaan keskuksessa. Seniorit mainitsevat motivaatiotekijöiksi lisäksi runsaan vapaa-ajan, tiedon liikunnan hyödyistä, saavutetut tulokset, vammojen ja sairauksien ennaltaehkäisy, vanhenemisen hidastamisen ja senioriryhmät. Johtopäätöksenä voidaan nähdä, että liikuntakeskuksilla on mahdollisuus vaikuttaa senioreiden liikuntamotivaatioon esimerkiksi tutustuttamalla senioreita keskukseseen, kannustamalla, antamalla tietoa liikunnan hyödyistä ja tarjoamalla senioriryhmiä.

Sosiaalisuuden merkitys liikuntaharrastuksessa nähdään tutkimustulosten perusteella suurena ja sen nähdään kasvattavan merkitystään senioreiden keskuudessa ja erityisesti senioreiden jäädessä eläkkeelle. Tutkimustulosten mukaan liikuntaharrastusta aloittelevat ja sosiaalista vertaistukea kaipaavat tarvitsevat erityisesti ryhmän tuomaa tukea liikunnassa. Liikuntaharrastuksen aloittamisen kynnys madaltuu, kun samassa ryhmässä on muita samanhenkisiä ihmisiä. Varsinkin eläkkeelle jääneillä senioreilla sosiaaliset kohtaamiset saattavat olla rajalliset, joten liikuntakeskusten tehtävänä on tulevaisuudessa tarjota mahdollisuus myös sosiaaliseen kokemukseen. Tutkimuksessa huomattiin, että ne jotka vierastavat senioriutta ja pitävät itseään hyväkuntoisina ja nuorekkaina, vierastavat myös senioreille suunnattuja liikuntaryhmiä. Seniori-ryhmiä vierastavista vastaajista voitiin erotella kaksi ryhmää. Ensimmäisen ryhmän seniorit ovat mieleltään niin nuorekkaita, etteivät koe sopivansa vain senioreista koostuvaan ryhmään. Senioriryhmään osallistumisen mahdollisuutta ei kuitenkaan kielletä tulevaisuudessa. Toisen ryhmän seniorit ovat fyysisesti niin hyväkuntoisia, että he kokevat senioriryhmissä järjestettävän liikunnan olevan liian kevyttä heille. Nämä seniorit käyvät mielellään normaaleilla tunneilla.

Haastattelujen perusteella ulkopuolisella taholla, esimerkiksi lääkärillä, on mahdollisuus vaikuttaa seniorin liikuntamotivaatioon ja liikuntatottumuksiin. Johtopäätöksenä todetaan, että

liikuntakeskusten on tulevaisuudessa järkevää tehdä yhteistyötä lääkärikeskusten kanssa, jolloin lääkärit voivat seniorin käynnin yhteydessä ohjata hänet tarvittaessa suoraan yhteistyökeskukseen. Tulosten mukaan lääkärin auktoriteetti pienenee tulevaisuudessa, mutta senioreiden kohdalla tekijät uskovat auktoriteetin säilyvän melko ennallaan.

6.4 Liikuntapalvelut

Senioreilla ja henkilökunnan jäsenillä ei ole juurikaan tietoa yleisellä tasolla Espoon alueen senioreille suunnatuista liikuntapalveluista. Jotta asiakkaita saadaan liikuntakeskuksille lisää, on tiedotusta ja mainontaa lisättävä ja kohdennettava senioreille. Senioreille suunnattujen liikuntapalveluiden kehittämistä pidetään kuitenkin erittäin tärkeänä, ja kehittämistyössä erityisesti palvelutarjontaa tulisi lisätä ja laajentaa. Passiiviset liikkujat nähdään erittäin haasteellisena potentiaalisten asiakkaiden ryhmänä, koska heidän asenteet ovat jyrkkiä ja motivoiminen vaikeaa. Lisäämällä ja laajentamalla palvelutarjontaa, voidaan passiivisia liikkujia saada aktivoitua. Liikuntapaikan valinnassa seniorit eivät juuri vertaile eri liikuntakeskuksia. Keskus valitaan esimerkiksi ystävän suosituksen, mainoksen tai sijainnin perusteella. Liikuntaharrastuksen aloittamiseen kyseisessä keskuksessa voi johtaa hyvinkin satunnainen syy. Seniorit valitsevat liikuntamuotonsa kulloisenkin elämäntilanteen mukaan.

Musiikkivalinnoilla ja erilaisilla liikuntavälineillä voidaan vaikuttaa senioreiden viihtyvyyteen liikuntakeskuksessa. Musiikki antaa liikkeelle rytmin, vaikuttaa mieleen ja ohjaa harjoittelua. Potentiaaliset asiakkaat eivät ole tottuneet kuuntelemaan musiikkia liikkueessaan. Musiikin kuunteleminen voidaan tutkimustulosten perusteella kuitenkin suositella, koska musiikkia liikkueessaan kuuntelevat seniorit, kokevat sen hyödylliseksi. Senioriasiakkaat käyttävät mielellään erilaisia liikuntavälineitä, jos niiden käyttö ohjataan heille. Potentiaaliset asiakkaat eivät ole tottuneet käyttämään liikuntavälineitä liikkueessaan, mutta myös välineitä voitaisiin tutkimustulosten perusteella suositella käytettäväksi. Erilaisten välineiden avulla liikuntaan saadaan vaihtelevuutta. Senioreilla ei ole erityisiä vaatimuksia tilojen suhteen liikuntakeskuksissa, koska tällä hetkellä tilat koetaan jo laadukkaiksi. Tiloissa arvostetaan kuitenkin esteettömyyttä, hyvää valaistusta, opastuksia ja selkeyttä. Seniorit ovat kriittisiä liikuntapalveluiden ohjaukseen liittyvissä kysymyksissä ja he arvostavat erityisesti yksilöohjausta. Yksilöohjaus on erityisen tärkeää senioreiden suuremman loukkaantumisriskin vuoksi. Yksilöohjausta tulisi lisätä senioreille ja sen merkitys kasvaa ikääntyessä. Ohjausta pidetään tärkeänä erityisesti liikuntaharrastuksen aloitusvaiheessa, ryhmäliikuntatunneilla ja kuntosalilla. Seniorit ovat kriittisiä myös ohjaajan ominaisuuksien suhteen.

Oheispalveluita pidetään tärkeänä osana liikuntakeskusten palveluita ja niiden avulla liikuntakeskukset voivat houkuttaa potentiaalisia asiakkaita ensin tutustumaan oheispalveluihin ja sitten varovaisesti siirtymään liikuntapalveluihin. Potentiaaliset asiakkaat ovat tyytyväisiä

nykyisiin liikuntamuotoihinsa, ja siksi vaikeasti houkuteltavissa liikuntakeskuksen asiakkaiksi. Oheispalveluiden avulla asiakkaille saadaan tarjottua kokonaisvaltainen elämys.

7 Pohdinta

Tutkimusaiheen ajankohtaisuus on muuttunut opinnäytetyön aloitusvaiheesta sen päättymiseen. Vuoden kestäneen prosessin alussa liikuntakeskukset eivät olleet yhtä tietoisia senioreiden liikuntapalvelutarpeista kuin tällä hetkellä. Työn oli alun perin tarkoitus valmistua touku-kuussa 2010, jolloin sen kehitysehdotukset olisivat ehtineet vielä liikuntakeskusten syksyn 2010 muutoslistalle. Tutkimuksen valmistumisen venyessä aihe on edelleen ajankohtainen, mutta konseptin osalta ei ehditty olla edelläkävijöitä palveluiden kehittämisessä. Useat kes- kukset ovat jo kehittäneet palveluitaan keväisten haastatteluiden jälkeen, joten tutkimuksen hyöty ei ole heille alkuperäisen ajatuksen mukainen.

Tutkimustuloksissa ei paljastunut erityisen mullistavia ja uusia asioita. Enemminkin tulokset vahvistavat aiempia käsityksiä ja antavat konkreettisia kehitysehdotuksia liikuntakeskuksille. Tulokset ovat kokonaisuudessaan kuitenkin hyödyllisiä liikuntakeskuksille, koska niiden avulla voidaan perustella kehitystoiminnan jatkamista tulevaisuudessakin. Tekijät uskovat myös, että aidot vastaajien kommentit palvelujen tärkeydestä ja erilaisista tarpeista nostavat esiin liikuntakeskuksissa aidon halun auttaa senioreita liikuntapalveluiden osalta. Tekijöiden kehittä- mää asiakaskeskeistä liikuntapalvelukonseptia voidaan soveltaa myös muissa liikuntakeskuk- sissa, koska tutkimustuloksissa ei ilmennyt asioita, jotka voitaisiin ajatella koskevan vain es- poolaisia senioreita tai Espoon alueen liikuntakeskuksia. Palvelutarpeiden uskotaan olevan melko samankaltaisia myös muilla paikkakunnilla ja muissa keskuksissa.

Tutkimuksen tavoite saavutettiin hyvin ja tutkimuksen perusteella saatujen vastausten avulla onnistuttiin muodostamaan konkreettinen ja yksityiskohtainen konsepti liikuntakeskusten hyödynnettäväksi. Konseptia tulisi kuitenkin jokaisen liikuntakeskuksen kehittää vielä tar- kemmin soveltuvaksi juuri kyseisen keskuksen toimintatapaa, kulttuuria, henkilökuntaa ja asiakaskuntaa ajatellen. Keskukset voisivat muodostaa oman keskuksensa sisällä konseptista oman ”tavaramerkkinsä”, joka näkyisi ja toimisi jokaisessa liikuntakeskusketjun keskuksessa. Tiettyinä ja taattuna senioripalveluna toimintaa olisi myös helpompi markkinoida.

Jatkotutkimuksena voidaan toteuttaa konseptin käyttöönottoneiden keskusten kohdalla tut- kimus, jossa kvalitatiivisin tai kvantitatiivisin menetelmin kartoitetaan asiakkaiden kokemuk- set konseptista. Jatkotutkimus toimisi niin sanottuna konseptin testaus-vaiheena, jonka jäl- keen konseptia voitaisiin edelleen kehittää kyseisten liikuntakeskuksen tarpeita vastaaviksi. Tekijät esittävät myös mahdolliseksi jatkotutkimusaiheeksi tarkempaa perehtymistä potenti-aalisten asiakkaiden rooleissa olleiden senioreiden käyttäytymiseen kuluttajana. Muualla maa-

ilmassa, esimerkiksi Yhdysvalloissa, on omia liikunta- ja hyvinvointikeskuksia senioreille. Tekijät itse kokevat erittäin mielenkiintoiseksi jatkotutkimusaiheeksi asiakaspotentiaalin ja kysynnän selvittämisen senioreiden omaa liikunta- ja hyvinvointikeskusta varten. Missä, milloin ja minkälaisella palvelutarjonnalla tällaisella palvelulla olisi kysyntää ja kenen keskuudessa? Toimisiko palvelukonsepti ollenkaan Suomessa? Tutkimus voitaisiin toteuttaa sekä senioreilla että liikunta-alan ammattilaisilla.

Tekijöiden oma ammatillinen osaaminen ei ole kasvanut niinkään tiedon lisääntymisen kannalta vaan ennemminkin tekijät ovat saaneet soveltaa aiemmin oppimiaan tietoja ja taitoja työssä. Opinnäytetyöprosessissa tekijät ovat kuitenkin oppineet lisää pitkäjänteisestä työskentelystä, tiimityötaidoista, verkostojen luomisesta ja hyödyntämisestä sekä haastatteluiden ja tutkimustulosten kautta senioreiden tämän hetken ongelmista ja toiveista loppuelämän osalta. Erityisesti asiakaskeskeisyyttä tekijät kokevat voivansa edistää myös omissa työympäristöissään. Lisäksi aiemmissa oppimistehtävissä tekijöillä on ollut haasteena pitää työ tiiviinä kokonaisuutena. Opinnäytetyössä onnistuttiin kuitenkin pysymään tiukasti annettujen aiheiden sisällä rönsyilemättä tekstissä.

Suurimpana opinnäytetyöprosessin hyötynä nähdään tekijöiden mahdollisuus hyödyntää koko opiskeluaikanaan keräämäänsä tietoa ja taitoa prosessin eri vaiheissa. Tekijät kokevat, että tämän seurauksena kolmen ja puolen vuoden aikana kerätty ammattiosaaminen on vahvistunut, kiteytynyt ja muistunut mieleen opinnäytetyön tekemisen ansiosta. Ammatillinen osaaminen on laajan ja pitkäkestoisen projektin ansiosta entistä varmempaa. Opinnäytetyöprosessin kehityskohtana tekijät näkevät työn paremman aikatauluttamisen. Paremman aikatauluttamisen avulla työ olisi valmistunut suunnitelmien mukaan toukokuussa 2010, jolloin hyöty liikuntakeskuksille olisi ollut suurempi.

Lähteet

Kirjallisuus -lähteet

Arantola, H. 2006. Customer Insight - Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Ms Bookwell Oy: Juva

Arantola, H & Korkman, O. 2009. Arki: Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy

Arantola, H & Simonen K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes

De Mooij, M. 2005. Kompassina asiakas. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Galbraith, J. 2005. Designing the customer-centric organization. San Francisco: Jossey-Bass

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet - 80 Konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Likitalo, H & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Hakapaino Oy.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Storbacka, K., Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY

Tuomi, J & Sarajärvi, S. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Elektroniset -lähteet

Espoon kaupunki. 2006. Väestöennusteet. Luettu 13.2.2010.

<http://www.espoo.fi/default.asp?path=1;28;11894;37617;73020;73755>

Espoon liikuntapoliittinen ohjelma 2010-2020. 2009. Luettu 14.10.2010.

[http://www.espoo.fi/binary.asp?path=1;28;11866;15440;15445;38092;38093;119339&field=File Attachment](http://www.espoo.fi/binary.asp?path=1;28;11866;15440;15445;38092;38093;119339&field=FileAttachment)

National Senior Health & Fitness Day. 2010. Luettu 24.10.2010.

<http://www.fitnessday.com/senior/index.htm>

Jokila, J. Liike auttaa myös senioria liikkumaan. Luettu 12.12.2009. kotisivu.lumonetti.fi/jjokila/Olli%20senioreille.pdf

Karisto, A. 2010. Vanheneminen koskee kaikkia. Luettu 15.2.2010.

www.evl.fi/kkh/to/ksk/shak11/sh11-karisto.pdf

Karvonen, L. 1999. Tuoteriskit vaanivat tuoteideasta kierrätykseen. Luettu 15.8.2010.

<http://www.asiakastieto.fi/servlet/Ajankohtaista?T=nll&A=209&v=1999&a=Yritystoiminta>

Kuluttajavirasto. 2010. Tarpeet ja motiivit. Luettu

14.1.2010.<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/tarpeet-ja-motiivit/>

Motortone. 2009. Why Should You Provide an Exercise Solution for the Senior Fitness Market.

Luettu 24.10.2010. <http://www.motortone.co.uk/invest.asp>

Mäntylä, K. 1990. Tekes. Liikunta 2025 Skenaariot. Luettu 15.2.2010.

http://www.tekes.fi/julkaisut/FinnSight_2015_laaja.pdf

Nifty After Fifty. 2010. Services. Luettu 24.10.2010. <http://www.niftyafterfifty.com/services>

Oulun kaupunki. 2010. Liikunnan tulevaisuus. Luettu 14.2.2010.

<http://www oulu.fi/liikunnanolosuhteet/tulevaisuus.htm#skenaariot>

Paasonen, H. 2010. Unifem. Naiset ja köyhyys. Luettu 20.10.2010.

http://www.unifem.fi/naisetjakoyhyys_artikkelit_paasonen.php

Ryan, A. 2008. More senior citizens hitting the gym for improved quality of life. Luettu 24.10.2010. http://www.usatoday.com/news/health/weightloss/2008-07-20-senior-citizens-gym_N.htm.

SDForum Marketin SIG Meeting. 1999. Customer-centric thinking and ROI. Luettu: 24.10.2010 <http://www.askmar.com/Marketing/Customer%20Centric.pdf>

SilverSneakers. 2010. Luettu 24.10.2010. <http://www.silversneakers.com/TellMeEverything/WhatisSilverSneakers.aspx>

Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen kuntaliitto. 2008. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1063089

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2003. Ikääntyminen kansainvälisen ja kansallisen toiminnan kohteena. Luettu 6.2.2010. <http://pre20031103.stm.fi/kvt/suomi/ikaanrap.htm>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Valtioneuvoston periaatepäätös terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon kehittämislinjoista. Luettu 13.2.2010. pre20090115.stm.fi/pr1221461425231/passthru.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö. 2004. Ikääntyneiden ihmisten ohjatun terveysliikunnan laatusuositukset. Luettu 14.10.2010. pre20090115.stm.fi/pr1084342368724/passthru.pdf

Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2010. Senioriliikuntatutkimus: Sota-ajan lapsista fyysisesti aktiivisia senioreja. Luettu 23.1.2010. <http://www.slu.fi/?x13001=453056>

Suomen Liikunta ja Urheilu y. 2005. Tutkimus: Liikunta kuuluu laadukkaaseen ikääntymiseen. Luettu 23.1.2010. http://www.slu.fi/lum/16_05/uutiset/tutkimus_liikunta_kuuluu_laadukk/

Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2000. Yksityinen liikuntabisnes on kasvua. Luettu 23.1.2010. http://www.slu.fi/lum/13_00/slu-yhteiso/yksityinen_liikuntabisnes_on_kas/

Suomen kuntoliikuntaliitto ry. 2008. Seniorit liikkuvat ahkerasti. Luettu 12.12.2009. <http://www.kunto.fi/?x10892=60861>

Terveyskirjasto. 2010. Liikunta. Luettu 23.1.2010.

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_teos=avv&p_artikkeli=avv00040

Turun Kauppakorkeakoulu. 2010. Open Innovation Banking System (OIBS). Luettu 12.1.2010.

<http://www.tse.fi/FI/tutkimus/yksikot/Pages/oibs.aspx>

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2008. Ammattinetti. Liikunta ja urheilu. Luettu 23.1.2010.

http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=4A99295A9940A111C138D640C442A349?p_p_id=akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alald=9&akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlald=9.2

Vk-Kustannus Oy. 2005. Ikääntyvien liikunta, terveys ja toimintakyky. Luettu 23.1.2010.

http://www.vk-kustannus.com/kirjat_cd_t/ikaantyvien_liikunta_terveys_ja/

YLE Uutiset. 2010. Vanhusten määrä lisääntyy rajusti. Luettu 23.1.2010.

http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/03/vanhusten_maara_lisaantyy_rajusti_1537757.html

Kuviot

Kuvio 1: Teorian kytkeytyminen tutkimukseen	14
Kuvio 2: Asiakaskeskeisen ja tuotekeskeisen ajattelun erot.	23
Kuvio 3: Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät	28
Kuvio 4: Kehittämisen askeleet.....	29
Kuvio 5: Maslowin tarvehierarkia.....	32
Kuvio 6: Palveluajatuksen osat	35
Kuvio 7: Palvelutuotteen rakenne	36
Kuvio 8: Uuden tuotteen kehittämisprosessi	38
Kuvio 9: Prosessin eteneminen liikuntapalvelun toteuttamisessa	44
Kuvio 10: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin.....	50
Kuvio 11: Tutkimuksen vastaajaryhmät ja teema-alueet	54

Taulukot

Taulukko 1: Strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen	38
---	----

Liitteet

Liite 1:Haastattelukysymykset.....	84
Liite 2: Tulostaulukko	91
Liite 3:Ryhmäliikunta-aikataulu	92

1. Miten seniorit liikkuvat?
 - a. kuinka pitkään, kuinka usein, missä, milloin, mihin aikaan, kenen kanssa mielelliten, miten kulkevat, tavoitteet?
 - b. ongelmat/haasteet liikkumisessa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat senioreiden liikuntamotivaatioon?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat senioreiden liikuntapaikan/ -muodon valintaan?
4. Millaisia liikuntapalveluja senioreille on tarjolla yleisellä tasolla?
 - a. liikuntakeskuksissa?
 - b. Miten seniorit on otettu huomioon liikuntakeskusten palveluissa?
(Millaisia puutteita liikuntakeskusten palveluissa senioreille on?)
5. Millaisia liikuntapalvelutarpeita senioreilla on?
 - a. Minkälaisia fyysisiä liikuntatarpeita senioreilla on?
 - b. Minkälaista musiikkia seniorit haluavat kuulla liikkeessään?
 - c. Millaisia liikuntavälineitä seniorit haluavat käyttää liikunnassaan?
 - d. Kuinka kauan seniorit haluavat käyttää aikaa liikkumiseen päivässä/viikossa/kerralla?
 - e. Millaiset tilat soveltuvat senioreiden liikuntatarpeisiin?
 - f. Kenen kanssa seniorit haluavat liikkua?
 - g. Mitä tulee ottaa huomioon senioreiden liikunnanohjauksessa?
(minkälainen on hyvä senioreiden liikuntaohjaaja?)
 - h. Minkälainen merkitys yksilöohjauksella on senioreiden liikuntaharrastuksessa?
 - i. Miten seniorit haluaisivat kulkea liikuntapalveluihin?
6. Miten seniorit saataisiin käyttämään yhä enemmän liikuntapalveluita?
 - a. liikuntakeskusten palveluita
7. Millaisia oheispalveluja senioreille voitaisiin tarjota liikuntapalvelujen yhteydessä?
 - a. minkälaisia muita hyvinvointipalveluja seniorit arvostaisivat liikuntapalveluiden yhteydessä
 - b. minkälaisia muita fyysisesti, sosiaalisesti tai psyykkisesti kehittäviä toimintoja seniorit tarvitsevat?
 - c. minkälaista tietoa seniorit haluavat liikunnasta ja hyvinvoinnista?
8. Millaisia ajatuksia Massidea.org - hanke herättää?
 - a. Voisitko kuvitella käyttäväsi palvelua? Millä tavalla?
 - b. Mikä olisi saamasi hyöty tästä palvelusta?
 - c. Miten seniorit saadaan käyttämään palvelua?
 - d. Miten liikuntakeskukset saadaan käyttämään palvelua?

	Henkilökunta	Seniори
Senioreiden liikkuminen tänä päivänä	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit liikkuvat suurimman osan mielestä vaihtelevasti: osa liikkuu paljon ja osa ei ollenkaan - liikuntakeskuksissa kuva on usein ruusuinen senioreiden liikunta-aktiivisuudesta - seniorit ovat liikkuvat aktiivisemmin kuin aiemmin - liikuntakeskuksissa seniorit käyvät erityisesti kuntosalilla - seniorit suosivat erityisesti ulkoliikuntalajeja, kuten hiihtoa ja kävelyä. Lisäksi uinti ja muut perinteiset lajit ovat suosittuja - Seniorit harrastavat liikuntaa enemmän kaupungin palveluissa kuin yksityisissä liikuntakeskuksissa 	<ul style="list-style-type: none"> - suurin osa senioreista liikkuu säännöllisesti ja melko aktiivisesti - seniorit liikkuvat yksin tai ryhmissä, liikuntakeskuksissa ohjatuissa olosuhteissa tai itsenäisesti, tai yksin liikuntakeskuksen ulkopuolella - useimmat liikuntakeskuksissa käyvät liikkuvat lisäksi myös itsenäisesti !- liikuntakeskuksissa liikkuvat harrastavat liikuntaa sekä sisä- että ulkotiloissa. Itsenäisesti liikuntakeskusten ulkopuolella liikkuvat harrastavat liikuntaa pääasiassa ulkona. - suurin osa vastaajista liikkuu kesäisin mieluiten ulkona - liikuntakeskusten naisasiakkaat liikkuvat enimmäkseen ryhmäliikuntatunneilla !- potentiaalisista asiakkaista suurin osa harrastaa kävelyä tai lenkkeilyä
Liikuntakerran pituus	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit liikkuvat puolesta tunnista tuntiin - henkilökunnalla ei ole selkeää käsitystä senioreiden liikuntakerran pituudesta 	<ul style="list-style-type: none"> - suurin osa senioreista liikkuu 1-2 tuntia kerralla - aktiivisimmat liikkujat voivat liikkua viisi tuntia kerralla ! puolet potentiaalisista asiakkaista liikkuu ainoastaan 30 minuuttia kerralla !- liikuntakeskuksissa liikkuvat harrastavat liikuntaa vähintään tunnin kerralla
Liikuntekertojen määrä viikossa	<ul style="list-style-type: none"> - 1-3 kertaa viikossa seniorit harrastavat liikuntaa liikuntakeskuksessa ja lisäksi muuta hyötyliikuntaa tai esimerkiksi ulkoilulajeja - henkilökunnalla ei ole selkeää käsitystä senioreiden liikuntakertojen lukumäärästä viikossa - senioreiden liikuntaharrastuksessa saattaa esiintyä taukoja esimerkiksi kesällä tai lomamatkojen aikana 	<ul style="list-style-type: none"> - keskimäärin seniorit liikkuvat 1-3 kertaa liikuntakeskuksissa ja sen lisäksi keskuksen ulkopuolella - ne jotka eivät liiku liikuntakeskuksissa harrastavat liikuntaa useammin, kuin liikuntakeskuksissa liikkuvat, mutta liikunta ei ole yhtä rasittavaa ja kerran pituus on lyhyempi - aktiivisimmat seniorit liikkuvat päivittäin
Senioreiden muut liikuntamuodot	<ul style="list-style-type: none"> - senioreiden suosituin liikuntamuoto liikuntakeskusharrastuksen ohella on kävely sauvojen kanssa tai ilman 	
Harjoittelun sijoittuminen vuorokausirytmiiin	<ul style="list-style-type: none"> - Seniorit harrastavat liikuntaa mieluiten aamupäivisin arkena, koska silloin on rauhallisempaa kuin esimerkiksi iltaisin ja viikonloppuisin. Viikonloppuisin keskitytään perhe-elämään. 	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit liikkuvat arkisin liikuntakeskuksissa ja viikonloppuisin he harrastavat muuta liikuntaa - seniorit harrastavat liikuntaa pääasiassa aamupäivisin klo 10-14 välillä
Kenen kanssa seniorit liikkuvat liikuntakeskuksissa	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit harrastavat liikuntaa yksin, ystävän tai puolison kanssa - liikkuminen ryhmässä koetaan tärkeäksi - ne jotka ovat koko elämänsä liikkuneet, uskaltavat tulla yksinkin 	<ul style="list-style-type: none"> - suurin osa senioreista harrastaa liikuntaa yksin tai puolison kanssa - senioreiden liikkuvat vaihtelevasti yksin tai puolison kanssa - ne, jotka liikkuvat ainoastaan yksin, liikkusivat mielellään välillä myös kaverin tai puolison kanssa - useimmat liikuntakeskuksessa liikkuvat seniorit eivät tarvitse ystävää lähteäkseen keskuksen liikkumaan, mutta on mukavaa, että siellä kuitenkin on tuttuja, joiden kanssa voi vaihtaa kuulumisia
Senioreiden kulkeminen liikuntakeskuksiin	<ul style="list-style-type: none"> - suurin osa kulkee liikuntakeskukseen autolla - lähialueen asukkaat saattavat myös kävellä 	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit liikkuvat pääasiassa autolla ja kävellen liikuntakeskuksiin
Senioreiden tavoitteet liikkunassa	<ul style="list-style-type: none"> - toimintakyvyn ylläpitäminen - lihaskunnan parantaminen - ikääntymisen aiheuttamien sairauksien ja vaivojen ennaltaehkäisy sekä lieventäminen - yleisen hyvinvoinnin ylläpito - lääkkeiden käytön vähentäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteena pysyä liikunta- ja toimintakykyisenä. Seniorit seuraavat tavoitteen toteutumista sillä, kuinka hyvin pystyvät tekemään samoja asioita kuin ennenkin. Eräs senioriasiakas kirjasi kaikki liikkumiset ylös, jotta pystyy seuraamaan kunnossa tapahtuvia muutoksia - tavoitteena senioreilla on myös yleisen hyvinvoinnin ja energisyyden ylläpito - tavoitteiden taustalla on senioreiden pelko joutumisesta muiden hoidettavaksi. Pelko nousee vahvemmin esiin niillä senioreilla, jotka eivät ole liikuntakeskuksen jäseniä.

Senioreiden ongelmat/haasteet liikkumisessa	<ul style="list-style-type: none"> - fyysiset rajoitteet ja vaivat - kulkeminen liikuntapaikkaan ja asioiminen siellä: kulkeminen portaissa, talvella ulkona liikkuminen, kenkien laittaminen - motivaation puute ja henkinen kynnyks lähtee liikkumaan - taloudelliset esteet - pelko uusien asioiden kokeilemisesta - ei selkeää näkemystä ongelmista ja haasteista - harjoitteluun liittyvät ongelmat, kuten: haasteita lämmittelylaitteiden käytössä, koordinaatio-ongelmat, ohjeiden seuraamisongelmat, Tekniikkaongelmat, Uusien asioiden opettelu 	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit kokevat suurimmaksi haasteekseen liikkumisessa polvien heikkouden - myös muut nivel-ongelmat vaivaavat senioreita. Esimerkkeinä nilkka- ja olkapääongelmat. - kaikilla vastanneilla senioreilla on joitain kehon asettamia haasteita liikkumisessa.
Senioreiden liikuntamotivaatioon vaikuttavat tekijät	<p>Positiivisesti vaikuttavat tekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lääkärin painostus - lähipiirin tuki ja kannustus - kokemus liikunnan aiheuttamasta hyvänolon tunteesta ja paremmasta mielestä - keskuksen hyvä ilmapiiri ja huomioonottava, kannustava, ystävällinen ja joustava palvelu - toimintakyvyn heikkenemisen huomaaminen ja liikunnan parantava vaikutus siihen - sosiaaliset kohtaamiset - hyvä ja opastava henkilökunta - monipuoliset palvelut - olosuhteet (esimerkiksi tilat ja muu asiakaskunta) - useiden tekijöiden yhteisvaikutus <p>Negatiivisesti vaikuttavat tekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> - epäluulot omasta pärjäämisestä - taloudelliset tekijät - vertaistuen puute 	<ul style="list-style-type: none"> - liikunnan tuoma hyvä olo motivoi - kunnon, vireystason ja yleisen hyvinvoinnin ylläpitäminen - vammojen ja sairauksien parantaminen sekä ennaltaehkäisy - lähipiirin kannustus ja tuki - vanhenemisen hidastaminen - senioriryhmä motivoi - runsas vapaa-aika motivoi harrastuksiin - tieto liikunnan hyödyistä - liikuntaan motivoi fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tarpeet - saavutetut tulokset motivoivat jatkamaan
Liikuntapaikan valintaan vaikuttavat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - hinta ja sitoutuminen - sijainti tärkein tekijä - suositukset ja tunnettuus - ilmapiiri keskuksessa (asiakaskunta, henkilökunta, imago) - palvelukokonaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - liikuntapaikan valintaan vaikuttavat ensisijaisesti sijainti ja kulkuyhteydet, ilmapiiri, samanhenkiset ihmiset, palvelutarjonnan soveltuvuus, tilojen uutuus ja siisteys, referenssit sekä houkuttelevat mainokset
Liikuntamuodon valintaan vaikuttavat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - liikuntahistoria - kiinnostuksen kohteet - sosiaalisuuden merkitys liikkujalle - kokeilunhalun - ohjauksen tarve - turvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - liikuntamuodon valintaan vaikuttavat mahdollisuus liikkua yhdessä puolison tai ystävän kanssa, liikuntamuodon rauhallinen tempo ja turvallisuus - tärkeänä pidetään myös oman kehon kuuntelua ja liikuntamuodon tuottamaan hyvänolontunnetta - liikuntamuodon valintaan seniori-ikässä vaikuttaa vahvasti aikaisempi liikuntahistoria. - liikuntamuoto valitaan kulloisenkin elämäntilanteen mukaan - potentiaaliset asiakkaat arvostavat erityisesti liikuntamuodon helppoa ja nopeaa toteutustapaa - seniorit eivät juurikaan vertaile liikuntakeskusten palvelutarjonnan eroja ennen harrastuksen aloittamista.
Liikuntapalvelutarjonta senioreille Espoon alueella	<ul style="list-style-type: none"> - senioreiden liikuntapalveluita tulisi kehittää edelleen (lisätä ja laajentaa) ja sillä on suuri merkitys - palveluiden tilanne on parempi kuin ennen - mielihiteet jakaantuvat palveluiden eriyttämisestä senioreille. Palveluiden pitämistä yhtenäisenä perustellaan tiedon ja kokemuksen vaihtumisena ikäpolvien välillä. Aktiiviselle seniorille on palveluita. - tällä hetkellä kaupungilla suurin vastuu palveluista, tulevaisuudessa yksityisellä puolella paljon kehitettävää - ei juurikaan tietoa todellisesta palvelutilanteesta - kunnan palveluissakin paljon kehitettävää 	<ul style="list-style-type: none"> - senioreilla ei ole tietoa liikuntakeskusten palvelutarjonnasta senioreille. Senioreilla ei ole tarkkaa käsitystä liikuntakeskusten normaalista palvelutarjonnasta - Espoon kaupungin tarjoamista senioripalveluista senioreilla on jonkin verran tietoa - liikuntakeskusten senioriryhmissä liikuntaa harrastavilla senioreille ei ole juurikaan tietoa liikuntakeskuksen muusta palvelutarjonnasta - seniorit eivät osaa arvioida millä tasolla senioreille suunnattu liikuntapalvelutarjonta Espoon alueella on - potentiaalisten asiakkaiden ja liikuntakeskusten asiakkaiden välillä ei ole eroa tietämyksessä.

Liikuntapalvelutarjonta Espoon alueen liikuntakeskuksissa senioreille	<ul style="list-style-type: none"> - laajempi tarjonta olisi tarpeellista, koska on kaikkien etu, että seniorit ovat paremmassa kunnossa - monessa liikuntakeskuksessa ei ole huomioitu senioreita tai ei huomioida heitä tarpeeksi. Keskuksissa ollaan keskitytty nuorten ja työikäisten palveluihin. Tulevaisuudessa keskuksat kiinnittävät enemmän huomiota senioreihin. -vastaajat eivät tarkalleen tiedä muiden keskusten palvelutarjontaa - on hyvä, että senioreille tarjotaan yksilöllistä liikuntaa, mutta heitä ei tarvitse eriyttää muista. - Liikuntakeskusten senioreille suunnatut palvelut ovat suurimmaksi osaksi kaupungin kanssa yhteistyössä järjestettyjä - raihnaisemmille ja hitaimmille liikkujille ei ole tarpeeksi palveluita ja joillekin keskuksille on tietoinen valinta olla tarjoamatta niitä '- asiakkaiden tietämättömyys senioreiden palvelutarjonnasta johtuu pääosin tiedotuksen ja markkinoinnin puutteesta 	
Senioreiden huomioinnon liikuntakeskusten palveluissa	<ul style="list-style-type: none"> - senioreita tulisi huomioida tulevaisuudessa enemmän - muiden keskusten tilanteista vastaajilla ei ole tarkkaa tietoa - Tiloissa huomioitu seniorit (esteettömyys, hissit ja laitteet, kuten ilmanvustuslaitteet) - hinnoittelussa huomioitu seniorit - tarjotaan senioreille suunnattuja ja soveltuvia palveluita rauhalliseen aikaan (kuntosali+ryhmäliikunta) - kaupungin kanssa yhteistyötä tekevät harkitsevat tulevaisuudessa myös omien seniorituntien järjestämistä - kaikki keskuksat eivät välttämättä halua huomioida senioreita erikseen 	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit eivät osaa tarkasti arvioida, kuinka hyvin heidät on otettu huomioon liikuntakeskusten palveluissa '- osa senioreista on tyytyväisiä palveluihin, joissa käyvät, mutta osa toivoisi enemmän huomioinnon - seniori-ryhmissä liikuntaa harrastavat ovat pääasiassa tyytyväisiä palveluun '- seniorit kuitenkin pitävät tärkeänä senioripalveluiden kehittämistä edelleen
Liikuntakeskusten senioripalveluiden puutteet	<ul style="list-style-type: none"> - tilalliset puutteet - tarjontaa senioreille liian vähän (enemmän omia tunteja senioreille) -markkinointia ja tiedotusta liian vähän -kuntosaliohjausta voisi olla enemmän - yksilöohjausta, opastusta ja kannustusta voisi olla enemmän - liikuntakeskusten ei tarvitse tarjota kaikkea, koska on tärkeää, että seniorit käyvät erilaisissa paikoissa ja tapaavat erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä - oheispalveluita voisi olla enemmän (bingo-illat ja luennot) 	<ul style="list-style-type: none"> - potentiaaliset asiakkaat eivät osaa ottaa kantaa liikuntakeskusten senioripalveluiden puutteisiin - liikuntakeskusten senioriasiakkaat kokivat puutteiksi suppean senioripalvelutarjonnan sekä niukan ryhmäliikuntatarjonnan päivisin '- tiedotus liikuntapalvelutarjonnasta on puutteellista 'senioreiden huomioinnon toteuttaminen musiikkivalinnoissa on puutteellista
Seniorien liikuntapalvelutarpeet	<ul style="list-style-type: none"> - suurimmalla osalla vastaajista ei ole tietoa tarpeista - opastus ja ohjaus - ryhmäliikuntatarpeet - huomiointi 	
Senioreiden fyysiset liikuntatarpeet	<ul style="list-style-type: none"> - peruskunnon kohotus ja lihaskunto, liikkuvuuden lisääminen - tarpeet yksilöllisiä ja monipuolisia - tasapaino-, koordinaatio- ja ryhtiharjoitukset - venyttely 	
Musiikki liikuntaharrastuksessa	<ul style="list-style-type: none"> - klassikot suosittuja - rauhallinen musiikki - musiikilla iso merkitys liikuntakokemuksessa (rytmi, mieli, tekeminen) - ryhmäliikuntatunneilla musiikin merkitys on erityisen tärkeä - musiikin volyyymi huomioitava - seniorit tykkäävät esimerkiksi polkasta, humpasta, jenkasta, valsista tangosta, Yöllinnusta, Abbasta, Elviksestä, melodisesta musiikista, iskelmistä, latinomusiikista sekä muistoja herättävästä musiikista - kuntosalilla radiokanavan säätely - monipuolisuus tärkeää - senioreiden musiikkitoiveita kuunnellaan 	<ul style="list-style-type: none"> - potentiaaliset asiakkaat eivät kuuntele musiikkia liikkeessaan '- musiikilla on suuri merkitys liikuntaharrastuksessa - suosittuja tyyllilajeja ovat latinomusiikki, vanhat klassikot ja hitit sekä melodinen musiikki '- eivät tykkää "jumputuksesta" - mieleinen musiikkityyli vaihtelee liikuntamuodon mukaan - erityisesti naiset tykkäävät latinorytmeistä ja klassisesta musiikista - musiikilla on tärkeä merkitys myös rytminantajana - seniorit toivovat, että liikuntakeskuksissa kiinnitettäisiin huomiota myös musiikin volyymitasoon

Liikuntavälineet liikuntaharrastuksessa	<ul style="list-style-type: none"> - kokeilevat innokkaasti uusia välineitä - turvallisuus ja helppokäyttöisyys avainsanoja - käyttävät niitä välineitä, mitä tarjotaan - välineet, joita seniorit käyttävät: keppi, käsipainot, kuminauhahat, chiball, ilmanvastuslaitteet, kuntosalilaitteet, kuntopyörä lämmittelyssä, juoksumatto kävelyssä - välineet, joita seniorit eivät mielellään käytä: steppilauta, iso jumppapallo, crosstrainer, bosu, juoksumatto juoksussa - tarvitsevat aluksi opastusta välineiden käytössä 	<ul style="list-style-type: none"> - kuntosalilaitteet, käsipainot, kepit, kuminauhahat, jumppapallot, tangot - seniorit käyttävät ja kokeilevat mielellään hyvällä opastuksella erilaisia liikuntavälineitä - potentiaaliset senioriasiakkaat eivät ole tottuneet käyttämään liikuntavälineitä - seniorit lämmittelevät mielellään soutilaitteessa ja crosstrainerilla - naiset käyttävät välineitä erityisesti ryhmäliikuntatunneilla, miehet enemmän kuntosalilla
Senioreiden ajankäyttö liikuntaan	<ul style="list-style-type: none"> - yksi-kaksi tuntia kerrallaan - aktiivisimmat seniorit saattavat liikkua enemmänkin 	<ul style="list-style-type: none"> - senioreiden arviot omasta liikunnan määrän riittävydestä vaihtelevat - 45 minuuttia -tunti on sopiva pituus yhden liikuntakerran pituudeksi
Senioreiden liikuntatarpeisiin soveltuvat tilat	<ul style="list-style-type: none"> - esteettömyys tärkeintä - opasteet ja ohjaus tärkeää - monipuoliset, mutta selkeät tilat - hissi - ei erityisiä vaatimuksia tilojen suhteen 	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit arvostavat riittävää päivänvaloa ja sopivaa valaistusta tiloissa - laitteiden tulee olla kuntosalilla riittävän etäällä toisistaan - liikuntakeskusten asiakkaat ovat tyytyväisiä liikuntakeskusten nykyisiin tiloihin ja erityisvaatimuksia ei ole
Senioreiden liikunnanohjauksessa otettava huomioon	<ul style="list-style-type: none"> - selkeä ohjeistus - rauhallisuus - seniorit tarvitsevat ohjausta enemmän kuin nuoremmat - senioreille sopivien liikkeiden ja rajoitteiden huomioiminen - väärin tehtyjen liikkeiden korjaus sekä vaihtoehdot haastaville liikkeille. Väärin tehtyjen liikkeiden seuraukset ovat suurempia senioreilla kuin nuoremmilla. - musiikkivalinnat - huomioonottaminen ja henkilökohtaisuus - harjoittelussa on edettävä vaiheittain ja maltillisesti - aloittelijat huomioitava erityisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - senioreille annettava senioreille sopivia liikkeitä sekä vaihtoehtoisia liikkeitä - ohjaajan tulee ottaa huomioon, että senioreilla loukkaantumiseriski on suurempi - ohjauksen oltava selkeää ja rauhallista - aloittelijat huomioitava erityisesti - väärin tehdyt liikkeet korjattava - ohjaajaa toivotaan myös kuntosalille - toivovat mahdollisuutta kysyä liikkeistä ja ohjeista ohjaajalta - ohjaajan otettava huomioon liikkujan motivaatio ja erityistarpeet - ohjaajan kannustettava rikkomaan rajoja - musiikki ei saa olla liian kovalla niin, että ohjaaja joutuu huutamaan ohjeet - yksilöllistä ohjausta arvostetaan
Hyvän senioreiden liikuntaohjaajan ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - kokenut - iäkkäämpi - huomioi eritasoiset liikkujat - ammattitaitoinen - rauhallinen ja kärsivällinen - ohjaa selkeästi - kannustava - positiivinen - kiinnostunut senioreista 	<ul style="list-style-type: none"> - ohjaajan on oltava innostava ja kannustava - ammattitaitoinen - läsnäoleva - iloinen - huomioonottava - kärsivällinen - ihmisläheinen - reipas - eläytyvä - energinen - kokenut - näyttää liikkeitä rauhallisesti, korjaa virheet ja antaa vaihtoehtoja - ohjaaja, joka laittaa itsensä "peliin" - ohjaajan tunnettava sairaudet ja niiden vaikutukset liikkumiseen - helppostilähennyttävä, jotta uskaltaa kysyä tarvittaessa
Yksilöohjauksen merkitys senioreiden liikuntaharrastuksessa	<ul style="list-style-type: none"> - yksilöohjauksella suuri merkitys - yksilöohjauksella suuri merkitys erityisesti oikein tekemisessä ja motivoinnissa - yksilöohjausta senioreille pitäisi lisätä - kuntosaliohjauksessa yksilöohjaus tärkeää - aloittamisessa ja muutosvaiheessa suuri, mutta alkuun pääsyn jälkeen ryhmä tukee enemmän 	<ul style="list-style-type: none"> - yksilöohjauksella on erittäin suuri merkitys senioreiden liikunnanohjauksessa - yksilöohjauksen merkitys kasvaa iän myötä - yksilöohjaus tärkeää erityisesti liikkeiden oikein tekemisen kannalta ja vammojen ennaltaehkäisyssä - yksilöohjausta kaivataan enemmän ryhmäliikuntaunneilla sekä kuntosalille - yksilöohjauksen merkitys korostuu erityisesti liikuntaharrastuksen aloitusvaiheessa. Myöhemmin senioriryhmän vertaistuki ottaa sijaa yksilöohjaukselta - potentiaaliset asiakkaat ja liikuntakeskuksen asiakkaat suhtautuvat yhtä positiivisesti yksilöohjaukseen

<p>Miten seniorit saadaan käyttämään yhä enemmän liikuntapalveluita</p>	<ul style="list-style-type: none"> - lisäämällä markkinointia - kampanjoilla ja tempauksilla - kutsumalla tutustumaan ja kokeilemaan - perustamalla omia ryhmiä senioreille ja monipuolistamalla palveluita - tuomalla esiin liikunnan positiiviset hyödyt - lisäämällä palvelutarjontaan senioreille soveltuvia uutuuksia ja vetonauvoja - mukaan lähtemisen kynnyksen madaltaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - lisäämällä tarjontaa - lisäämällä kohdennettua mainontaa ja informaatiota esimerkiksi lehdissä - tutustuttamalla liikuntakeskusten palveluihin - kertomalla liikunnan hyödyistä - hyödyntämällä verkostoja, jotka vaikuttavat senioreiden elämään - yhteisön, ryhmän tai ystävän tuella aloittaminen helpompaa - kynnys liikuntaharrastuksen aloittamiseen vanhemmalla iällä on iso - antamalla senioreille alennusta hinnoissa - erilaiset yhteisöt voisivat ottaa vastuun senioreiden liikuttamisesta ja neuvotella sopimukset heille valmiiksi - tuomalla esiin toisten senioreiden tapaamisen mahdollisuutta - potentiaalisista asiakkaista suurin osa tykkää ulkoliikunnasta ja eivät ole erityisen kiinnostuneita liikuntakeskusten palveluista - liikuntakeskukseen liittymisen estää etäisyydet ja ajanpuute
<p>Oheispalvelut senioreille</p>	<ul style="list-style-type: none"> - lounas - aamupala - kahvilatoiminta - hieronta - fysioterapia - lääkäripalvelut - kerhot tapahtumat ja teemaillat - luennot - kauneudenhoitoa, erityisesti naisille - tuote-esittelyt - älyllinen stimulointi - osa kesksista haluaa keskittyä vain liikuntapalveluiden tarjoamiseen - passiivisemmat liikkujat voidaan saada oheispalvelujen kautta mukaan liikuntaharrastukseen 	<ul style="list-style-type: none"> - aamiainen - lounas - hieronta - kahvila - fysioterapia - luennot hyvinvoinnista, ravinnosta, liikunnasta ja terveydestä - ei retkiä - ulkoliikuntaa - muistin harjoittaminen - kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin palveluja - seniorit eivät koe tarvitsevansa järjestettyä kuljetusta liikuntakeskukseen
<p>Minkälaista tietoa seniorit haluavat liikunnasta ja hyvinvoinnista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ei tarkkaa tietoa siitä, minkälaista tietoa seniorit tarvitsevat ja haluavat liikunnasta ja hyvinvoinnista tai mistä he sitä saavat - seniorit kyselevät paljon harjoittelusta ja esimerkiksi ruokavaliosta - saavat tietoa lehdistä, televisiosta, Internetistä ja radiosta - seniorit haluavat täsmällisiä vastauksia kysymyksiin - tykkävät luennoista - senioreita kiinnostaa myös tieto omasta kunnosta 	<ul style="list-style-type: none"> - vastaajat eivät osanneet eritellä minkälaista tietoa haluavat liikunnasta ja hyvinvoinnista, mutta ovat kiinnostuneita kuitenkin tietämään aiheesta - naiset ovat kiinnostuneempia aiheesta ja etsivät tietoa ahkerammin - tieto haetaan Internetistä, lehdistä, televisiosta ja luennoilta - tieto omasta kunnosta ja kehon hyvinvoinnista kiinnostaa kaikkia - sairauksien kanssa tekemisissä olleet ovat kiinnostuneempia terveydestä ja hyvinvoinnista - vastaajien arviot omasta tietotasosta ja tiedon hyödyntämisestä omassa elämässä vaihtelevat
<p>Senioreiden tiedon taso liikunnasta ja hyvinvoinnista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - tiedon taso vaihtelee henkilöittäin paljon niin kuin nuoremmillakin - tietämystä tulisi olla enemmän - aktiivisesti liikkuvat ihmiset tietävät enemmän - väärää käsityksiä aiheesta on vähän 	

Sosiaalisuuden merkitys liikkumisessa	<ul style="list-style-type: none"> - sosiaalisuuden merkitys tulee kasvamaan liikkumisessa erityisesti senioiden keskuudessa - senioriryhmät ovat tärkeitä sosiaalisen merkityksen ja motivaation kannalta. On helpompi lähteä liikkumaan, kun tietää, että perillä odottaa samanhenkisten ryhmä. Kaikilla ei ole kotona sosiaalista ympäristöä - yksilöllisyyttä ei saa unohtaa - ryhmässä voi vaihtaa näkemyksiä ja tuntemuksia - liikuntakeskusten palveluita voidaan tulevaisuudessa kehittää myös erityisesti sosiaalisiin tarpeisiin 	<ul style="list-style-type: none"> - sosiaalisuuden merkitys on suuri ja kasvaa eläkkeelle siirtymisen myötä - nekin, jotka liikkuvat yksin, kokevat, että on mukavaa törmätä tuttuihin liikuntakeskuksessa - kokeneet liikkujat eivät tarvitse liikuntakeskukseen mennäkseen toisen ihmisen tukea
Liikuntaan liittyvät mittaukset ja testit	<ul style="list-style-type: none"> - mittauksia voitaisiin hyvin tehdä senioreille enemmänkin - mittaukset ja testit eivät ole vielä kovin tuttuja senioreille - mitattavia kohteita ovat esimerkiksi rasvaprosentti, koordinaatio ja tasapaino 	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit ovat kiinnostuneita liikuntaan ja terveyteen liittyvistä mittauksista ja testeistä - monet eivät ole kokeilleet mittauksia ja testejä, mutta kokeilisivat mielellään jos olisi mahdollisuus
Senioiden liikuntapalveluiden kehittämisen tärkeys	<ul style="list-style-type: none"> - palveluiden kehittäminen nähdään erittäin tärkeänä, koska on kaikkien etu, että seniorit pysyvät hyvässä kunnossa ja kuormittavat siten vähemmän yhteiskuntaa - liikutettavaa ihmismassaa on paljon, joten tulevaisuudessa senioiden liikuntabisnes vain kasvaa ja kysyntää riittää - tarjontaa tarvitaan enemmän, koska ihmisten vapaa-aika kasvaa - tulevaisuudessa seniorit ovat entistä valmiimpia maksamaan liikunta- ja hyvinvointipalveluita - senioreille suunnatut palvelut voivat ratkaista liikuntakeskusten hiljaisten palveluajkojen ongelman. Lisäksi seniorit saavat käyttää palveluita ruuhka-aikojen ulkopuolella. - senioreille tulisi monessa eri yhteydessä korostaa liikunnan positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi lääkärillä, fysioterapiassa ja terveyskeskuksissa. Lääkärit voisivat kartoittaa - tulevaisuuden seniorit ovat tottuneet käyttämään liikuntakeskusten palveluita - senioiden tarpeet huomioitava erityisesti kehittämistyössä - suuri joukko senioreita harrastaa saunakävelyä ja ei ole vielä löytänyt keskusten palveluihin - liikuntapalveluiden kehittäminen on tärkeää, koska kaikki eivät mahdu rajallisiin kaupungin ilmaispalveluihin 	<ul style="list-style-type: none"> - senioripalveluiden kehittämistä pidetään tärkeänä - senioriryhmille uskotaan olevan kysyntää - kehittämistä pidetään tärkeänä, koska tämän hetken keski-ikäiset ihmiset ovat tottuneet liikkumaan ja tarvitsevat vastaavia palveluita ikääntyessäänkin - liikuntakeskuskulttuurin nähdään kasvavan tulevaisuudessa - liikuntakeskusten päivätarjontaa tulisi lisätä - senioreille on oltava erityistunteja, koska liikkuminen on väistämättäkin erilaista 70-vuotiaana kuin 30-vuotiaana - seniorin liikuntaharrastus voi alkaa aluksi hyvin pienimuotoisena - kaikki seniorit eivät mahdu kaupungin tarjoamiin ilmaispalveluihin
Lääkäri	<ul style="list-style-type: none"> - lääkärin patistamia senioriasiakkaita käy jonkin verran liikuntakeskuksissa - lääkäri tärkeä ennaltaehkäisevässä roolissa. Monessa tapauksessa lääkärin "liikuntamääräys" olisi pitänyt antaa paljon aikaisemmin asiakkaalle - tulevaisuudessa yhteistyö lääkärikeskusten kanssa mahdollista - lääkäri nähdään auktoriteettina 	<ul style="list-style-type: none"> - lääkärin patistuksella merkitystä liikuntaharrastuksen aloittamisessa - vanhemmille ihmisille lääkäri on auktoriteetti. Lääkärin auktoriteetti on kuitenkin viime aikoina vähentynyt ja tulevaisuudessa vähenee entisestään - lääkärit voisivat puuttua enemmänkin senioiden elintapoihin
Senioriasiakas	<ul style="list-style-type: none"> 60-vuotias -senioriasiakas on erilainen, kuin 65 -vuotias asiakas, koska 60-vuotias käy vielä töissä -senioriasiakas on vaativa: pitää saada paljon ja maksaa vähän - senioreilla enemmän rahaa käytettävissä kuin ennen - haluavat samankaltaisia palveluita kuin muutkin, mutta hieman kevennettyinä - antavat herkästi palautetta - arvostavat selkeää informaatiota ja tietää tarkalleen minkälaiseen palveluun ovat tulossa - tiedostavat omat tarpeensa - osuus keskuksen asiakkaista arviolta noin 10 % 	

Passiivisten seireiden saaminen liikuntakeskustenjäseniksi	<ul style="list-style-type: none"> - kaverin suostuttelulla ja suosituksilla saattaa innostua helpommin - kaupunki ja tervydenhuolto voisivat tukea enemmän - nähdään erittäin haasteellisena potentiaalisten asiakkaiden ryhmänä, koska asenteet ovat jyrkkiä ja käännetyt työ vaikeaa. Mielummin halutaan jo valmiiksi liikunnallisia asiakkaita - kokeilemalla ensin esimerkiksi jotain keskuksen oheispalveluita ja tutustumalla keskukseseen - ryhmän kanssa helpompaa 	
Vuoden sitoutuminen jäseneksi	<ul style="list-style-type: none"> - sitoutuminen on ongelma monelle nuoremmallekin - sitoutuminen ei ole ainoa ongelma, vaan kuukausittainen maksukin epäilyttää - sitouttaminen voi myös motivoida liikkumaan enemmän - tulokset senioreiden suhtautumisesta sitoutumiseen ovat ristiriitaisia: osa senioreista on vakiintuneita, joten sitoutuvat mielellään, osa arvostaa vapautta - suhtautuminen sitoutumiseen riippuu taloudellisesta tilanteesta 	<ul style="list-style-type: none"> - vuoden sitoutuminen jakaa vastaajien mielipiteet. Osa haluaa pitää vapautensa, mutta osa kokee sitoutumisen kannustavaksi. -50 euroa on kohtuullinen kuukausimaksu - arvostavat jäsenyyden laittamista tauolle määräajaksi - kiinteään kuukausimaksuun suhtaudutaan positiivisesti, jos jäsenyyden voi halutessaan irtisanoa
Liikunnan säännöllisyys senioriasiakkailta	<ul style="list-style-type: none"> - seniorit liikkuvat säännöllisesti ja tunnollisesti - kesällä tai lomamatkojen aikoina pitävät taukoa keskuksen palveluista, mutta liikkuvat silloin usein muulla tavalla 	
Senioriryhmät		<ul style="list-style-type: none"> - kokemukset senioriryhmistä ovat positiivisia - senioriryhmät kannustavat ja tukevat omaa liikkumista - ryhmän tuki korostuu varsinkin aloitusvaiheessa - ryhmien positiivisina puolina nähdään vertaistuki ja samanhenkisten ihmisten tapaaminen - osa senioreista haluaa, että ympärillä on myös nuorempia ihmisiä ja kokevat, että senioriryhmät ovat huonokuntoisempia varten tai eivät koe itse olevansa vielä senioreita - senioriryhmiä tulisi kehittää edelleen

Liite 2: Tulostaulukko

SENIORILESOPIVAN LIIKUNNAN AIKATAULU LIIKUNTAKESKUKSESSA											
klo	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Sali 1	Sali 2	Sali 1	Sali 2	Sali 1	Sali 2
9:00	Aerobic		S-Spining	Keppijump							S-Kuntosali
9:30				S-Tasapaino							
10:00	Core Pilates	S-Zumba	S-Lattari	S-Pump	Jump						
10:30	S-Keppijump	S-Spining			Tanssi						
11:00	S-Circuit	Vatsa-Peppu	Niska-Selkä	S-Kuntosali	S-Circuit						
11:30											
12:00		S-Kuntosali	Chiball								Sauvakävely
12:30			Jump	S-spinning							
13:00			Veritytely								
13:30											
	Circuit										
	Kuntosali										
	Spinning										
	Pauhallista										
	Tehokas ja helppoa										
	Koreografiset tunnit										
	Lihaskunto										
	Ulkoliikunta										

Liite 3: Ryhmäliikunta-aikataulu