



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Ryhmäliikuntatuntien asiakashallintajärjestelmän kehittämisprojekti

Karhumäki, Krista
Mannila, Heidi

2013 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Ryhmäliikuntatuntien asiakashallintajärjestelmän kehittämisprojekti

Krista Karhumäki
Heidi Mannila
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2013

Krista Karhumäki, Heidi Mannila

Ryhmäliikuntatuntien asiakashallintajärjestelmän kehittämisprojekti

Vuosi 2013 Sivumäärä 47 + 8

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli osallistua pääkaupunkiseudulla sijaitsevan hyvinvointialan yrityksen uuden liikuntapalveluiden internet-järjestelmän kehittämiseen ja lanseeraamiseen. Liikuntapalvelujärjestelmä on ryhmäliikunnan ajanvarausjärjestelmä, joka toimii myös asiakastietokantana sekä verkkokauppana. Lisäksi tavoitteena oli tutkia uuden järjestelmän tuomia liiketoiminnallisia hyötyjä.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tutustumalla yrityksen silloiseen ajanvarauskäytäntöön ja tekemällä siitä nykytila-analyysin. Lisäksi uudesta järjestelmästä tehtiin prosessikuvaus, joka mahdollisti vertailun vanhan ja uuden välillä. Uuteen järjestelmään siirryttäessä tehtävänä oli suunnitella lanseeraus. Lanseeraus koostui sisäisestä ja ulkoisesta markkinointiviestinnästä, joiden tarkoituksena oli tiedottaa siirtymisestä sekä opastaa liikuntapalvelujärjestelmän käytössä.

Liikuntapalvelujärjestelmän pilottiversion valmistuttua sen helppokäyttöisyyttä ja selkeyttä testattiin potentiaalisilla asiakkailla. Heiltä saatujen tulosten perusteella hyvinvointialan yritys pystyi kehittämään järjestelmää ennen virallista lanseerausta. Lanseerauksen jälkeen lopukäyttäjille tehtiin asiakastytyväisyyskysely, jonka perusteella saatiin mielipiteitä ja kehitysehdotuksia liikuntapalvelujärjestelmän lanseerauksen onnistumisesta sekä palvelun sisällöstä ja helppokäyttöisyydestä.

Opinnäytetyön teoriakehys koostui palvelumuotoilusta, asiakaskokemuksesta, prosessikuvauksesta, sisäisestä ja ulkoisesta markkinoinnista, lanseerauksesta sekä asiakastytyväisyystutkimuksesta.

Tuloksena saimme kerättyä uuden järjestelmän hyödyt verrattuna vanhaan. Liikuntapalvelujärjestelmä nopeuttaa hyvinvointialan yrityksen asiakaspalvelua sekä säästää asiakaspalvelijoiden aikaa, josta yritys hyötyy myös rahallisesti. Se myös tuo asiakkaille mahdollisuuden seurata omaa liikuntahistoriaa ja mahdollistaa tuntien varaamisen sekä perumisen itse ja mihin aikaan tahansa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, kehittämisprosessi, lanseeraus, asiakaskokemus

Krista Karhumäki, Heidi Mannila

Development project on customer relationship management of group exercise classes

Year	2013	Pages	47 + 8
------	------	-------	--------

The aim of this thesis was to participate in the development and launch of exercise service system, the new web portal of Wellness Company. The exercise service system is a group fitness booking system, which also includes the company's customer register and an online store. In addition, the aim was to study the benefits of the new system.

The first phase of the thesis was to study the company's booking system and to analyze its present state. In addition, a process description of the new system was developed to allow a comparison between the old and the new system. In the transition phase to the new system, the purpose was to design and plan the product launch. The launch consisted of internal and external marketing communication, the purpose of which was to inform on the transition and how to use the exercise service system.

When the pilot version of the exercise service system was completed its ease of use and clarity were tested by potential customers. The results helped The Wellness Company to develop the system further prior to the official launch. After the launch, a customer satisfaction survey was carried out with end users. The survey listed opinions and suggestions on how to further develop the exercise service system. It also answered the question how successful the launch had been as well as what the customers thought about the content and ease of use of the system.

The theoretical framework of the thesis consisted of service design, customer experience, process description, internal and external marketing, product launch and customer satisfaction survey.

As a result, we were able to survey the benefits of the new system compared to the old one. The exercise service system expedites the customer service of The Wellness Company. It also saves time for the client services personnel, which is a financial benefit to the company. Furthermore, it facilitates the customers to monitor their exercise history and enables registration or cancellation at any time.

Keywords: service design, development process, launching, customer experience

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	7
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	8
	3.1 Opinnäytetyöprosessin vaiheet	9
4	Opinnäytetyön rajaus.....	10
5	Hyvinvointialan yritys	11
	5.1 Yrityksen kuvaus ja historia	11
	5.2 Tuotteet ja palvelut	11
	5.3 Liikuntapalvelujärjestelmä.....	11
	5.3.1 SWOT-analyysi	14
	5.3.2 Liikuntapalvelujärjestelmä tuomat hyödyt.....	14
6	Opinnäytetyön käsitteet	16
7	Asiakaskokemus	17
	7.1 Asiakaskokemuksen johtaminen	18
	7.2 Asiakassuhteiden johtaminen	18
	7.3 Asiakkuuksien kehittäminen.....	20
	7.4 Prosessien kehittäminen	21
	7.4.1 Nykytila-analyysi	22
7.4.1.1	Hyvinvointialan yrityksen nykytila	23
7.4.1.2	Aikaisemman järjestelmän haitat	23
	7.4.2 Mittarit	24
8	Palvelumuotoilu	25
	8.1 Palvelumuotoilun tarkoitus ja tavoite	26
	8.2 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa	26
	8.3 Palvelumuotoilun keskeiset elementit ja peruskäsitteet	27
	8.4 Palvelu	28
	8.5 Prosessit	29
	8.5.1 Prosessien luokittelu.....	30
	8.5.2 Palvelumuotoiluprosessi.....	31
	8.5.3 Prosessin vaiheet ja kuvaaminen	33
	8.5.4 Blueprint-kaavio	34
	8.5.5 Prosessijohtaminen	37
	8.6 Palvelumuotoilun hyödyt.....	38
9	Lanseeraus	39
	9.1 Lanseerausprosessi.....	40
	9.1.1 Liikuntapalvelujärjestelmä esilanseeraus.....	41
	9.2 Markkinointiviestintä	42

9.2.1	Sisäinen markkinointi.....	43
9.2.2	Ulkoinen markkinointi.....	45
10	Asiakastytyväisyystutkimus.....	46
10.1	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus.....	47
10.2	Tutkimuslomake.....	47
10.3	Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset.....	48
11	Johtopäätökset.....	49
12	Kehittämisehdotukset.....	51
	Kuvat.....	56
	Liitteet.....	57

1 Johdanto

Teknologia on kehittynyt huomattavasti viime vuosien aikana. Lähes jokaiselta yritykseltä löytyy nykyään internet-sivut sekä sosiaalisen median sivusto. Moni yritys tarjoaa lisäksi verkkokaupan, josta asiakas voi ostaa tuotteita tai palveluita.

Yritys ei saa tänä päivänä enää merkittävää kilpailuetua, jos esimerkiksi kampaajan ajanvaraus on mahdollista suorittaa internetissä. Päinvastoin, sen puuttuminen voi aiheuttaa yritykselle tappiota. Myös suuri osa maan johtavista liikuntakesuksista tarjoaa asiakkailleen internet-sivut, joiden kautta voi varata ja peruuttaa paikan ryhmäliikuntatunnille.

Opinnäytetyön hyvinvointialan yritys päätti vuonna 2011 luoda sähköisen liikuntapalveluiden ajanvaraus-järjestelmän. Liikuntapalvelujärjestelmä ei ole vain pelkkä ajanvarausjärjestelmä vaan se toimii yritykselle myös asiakastietokantana sekä mahdollistaa asiakkaalle oman liikuntahistorian seurannan sekä palveluiden ja tuotteiden ostamisen verkkokaupan kautta.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Syksyllä 2011 aloimme pohtia mahdollisia opinnäytetyöaiheita. Olimme päättäneet tehdä opinnäytetyön yhdessä, koska koimme aiempien kokemusten perusteella, että yhteistyömme sujuu hyvin. Lisäksi mielenkiinnonkohteemme ja tavoitteemme opintojen suhteen ovat samanlaiset. Opimme molemmat parhaiten keskustelemalla ja jakamalla ideoita, jolloin näkökulmat laajenevat ja syventyvät.

Otimme yhteyttä useampaan yritykseen, joille olimme aiemmin opintojemme aikana tehneet projekteja. Kyseiseltä hyvinvointialan yritykseltä löytyi muutamakin hyvä opinnäytetyön aihevaihtoehto. Aiemman yhteistyön perusteella tiesimme heidän olevan hyvä ja aktiivinen toimeksiantaja, joka on varmasti sitoutunut opinnäytetyöhön alusta loppuun saakka. Olemme aiemmin molemmat olleet mukana järjestämässä heidän tapahtumiaan ja pidimme sitä positiivisena asiana, että tunsimme yrityksen jo etukäteen. Lisäksi olemme molemmat kiinnostuneita terveydestä ja hyvinvoinnista ja toisella meistä on entuudestaan fysioterapeutin tutkinto, minkä takia opinnäytetyön tekeminen hyvinvointialan yritykselle oli luonnollinen ratkaisu.

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyössä keskitytään hyvinvointialan yrityksen liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönoton suunnitteluun ja sen mukana tuomiin hyötyihin. Liikuntapalvelujärjestelmä on uusi liikuntapalveluiden verkkosivusto, joka mahdollistaa liikuntatuntien varaamisen, perumisen, ostamisen ja kulunvalvonnan sekä toimii asiakkaiden omana kotisivuna ja asiakaskohtaisena palvelimena.

Opinnäytetyön tavoitteina on antaa kehittämisohjeita liikuntapalvelujärjestelmän sisältöön sekä toiminnallisuuteen. Tavoitteena on myös lanseerata järjestelmä ja saada asiakkaat tietoisiksi siitä. Lisäksi tavoitteena on kuvata vanhan ja uuden ajanvarausjärjestelmäprosessien vaiheita, joissa vertaillaan niitä, sekä kuvata liikuntapalvelujärjestelmän tuomia hyötyjä.

Aluksi kartoitetaan hyvinvointialan yrityksen nykytila ryhmäliikuntatuntien varausjärjestelmän osalta. Nykytilan kartoittamiseksi projektissa haastatellaan asiakaspalvelussa työskenteleviä henkilöitä sekä yrityksen liiketoimintajohtajaa. Haastattelujen pohjalta luodaan prosessikuvaus, jossa kerrotaan ryhmäliikuntatuntien varaukseen liittyvät asiat vaiheittain. Tämän jälkeen pohditaan ja kartoitetaan mitä hyötyjä uusi järjestelmä todennäköisesti yritykselle tuo. Uudesta käytännöstä laaditaan prosessikuvaus, jolloin sitä on helppo vertailla nykyiseen varauskäyttöön. Palvelumuotoilun avulla ja asiakasprosesseja kehittämällä saadaan liikuntapalvelujärjestelmästä hyvä ja hallittu järjestelmä, joka myös kehittää asiakkuuksien hoitoa ja hallintaa. Hyvä asiakassuhteiden hoito samalla myös sitouttaa asiakkaita vahvemmin yritykseen.

Opinnäytetyössä suunnitellaan yritykselle myös markkinointiviestintä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin koskien uuden järjestelmän käyttöönottoa. Sisäinen markkinointi tullaan toteuttamaan yrityksen henkilökunnalle lokakuussa 2012 (LIITE 2). Sisäinen ja ulkoinen markkinointi sisältää uudistuksen lanseeraamisen. Sisäisessä markkinoinnissa suunnittelemme henkilökunnalle ohjeistuksen sekä mahdollisen koulutusmateriaalin liikuntapalvelujärjestelmän käyttöön, joilla he tulevat opastamaan käyttäjiä. Lanseerauksen ulkoinen markkinointi koostuu tiedottamisesta hyvinvointialan yrityksen asiakkaille (LIITE 1). Markkinointi tulee tapahtumaan suoramarkkinoinnin sekä sosiaalisen median kautta. Markkinointimateriaali koostuu ohjeistuksesta liikuntapalvelujärjestelmän käyttöön.

Liikuntapalvelujärjestelmän käytön testaaminen on myös osana opinnäytetyötä. Ennen julkistamista testamme liikuntapalvelujärjestelmää itse ja se testataan myös potentiaalisilla asiakkailla, jotka antavat sivustosta palautetta. Palautteiden pohjalta palveluun saadaan kehittämissideoita. Lisäksi opinnäytetyöhön kuuluu liikuntapalvelujärjestelmän kehittämissalveihin osallistuminen.

Tarkoituksena on tehdä myös asiakaspalautekysely liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönotosta. Kyselyn avulla selvitetään muun muassa onko liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönotto ollut helppoa, onko siitä informoitu riittävästi ja selkeästi asiakkaille.

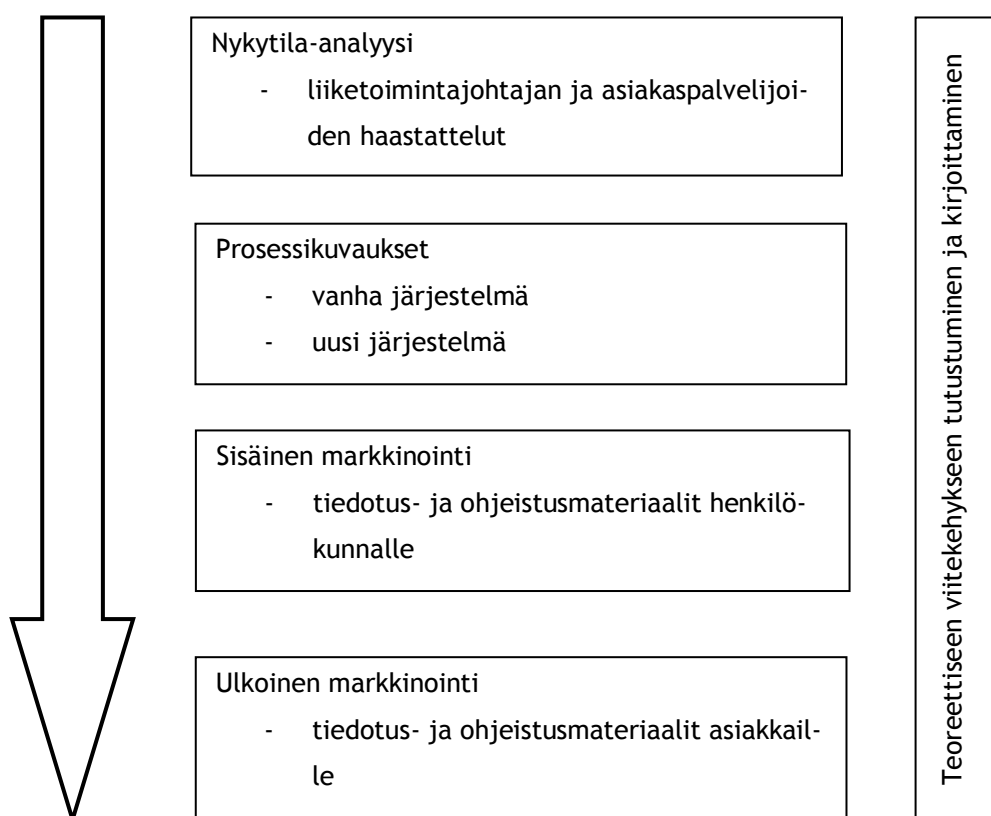
Opinnäytetyön päätavoite:

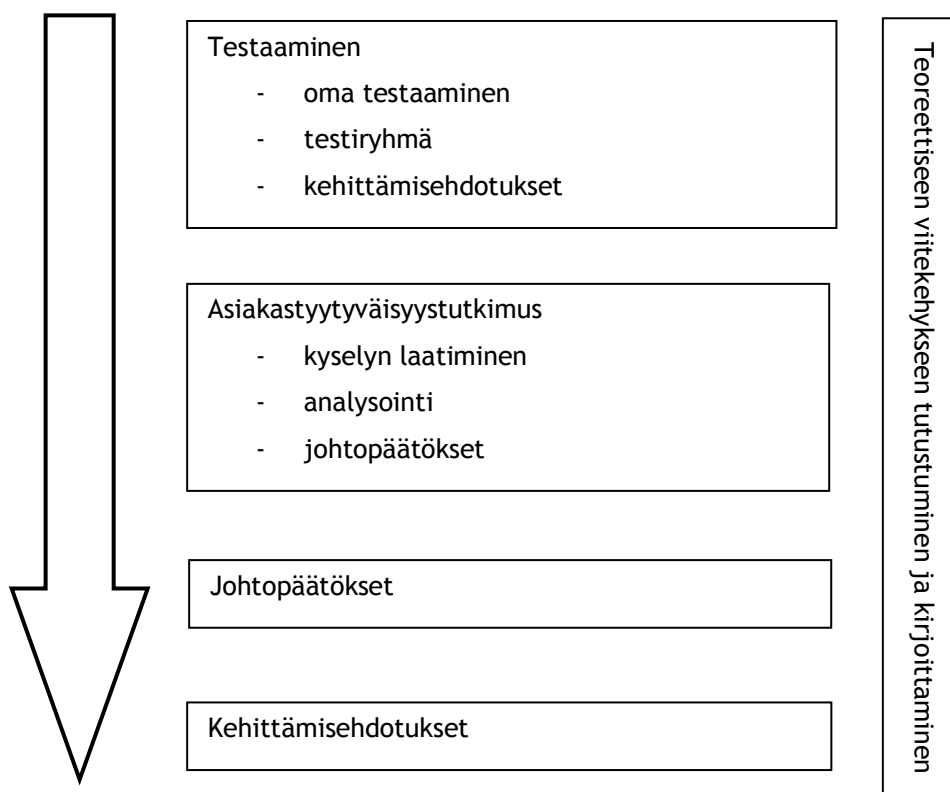
1. Liikuntapalvelujärjestelmän sisällön ja toiminnallisuuden kehitysideoiden tuottaminen
 - a. Mitä ominaisuuksia liikuntapalvelujärjestelmässä pitää olla?
 - b. Mitä liiketoiminnallisia hyötyjä liikuntapalvelujärjestelmä tuo hyvinvointialan yritykselle?
 - c. Miten liikuntapalvelujärjestelmä parantaa hyvinvointialan yrityksen asiakashallintaa?

Alatavoitteet:

2. Lanseerata liikuntapalvelujärjestelmä henkilökunnalle ja asiakkaille
 - a. Henkilökunnan tiedottaminen ja ohjeistaminen
 - b. Asiakkaiden tiedottaminen ja ohjeistaminen
3. Liikuntapalvelujärjestelmän testaaminen
4. Palautekyselyn laatiminen asiakkaille liikuntapalvelujärjestelmän käytöstä
5. Kehittämisehdotusten tekeminen

3.1 Opinnäytetyöprosessin vaiheet





4 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyössä perehdytään useampaan eri osa-alueeseen. Työssä keskitytään asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen palvelumuotoilun ja prosessien avulla. Lisäksi toteutetaan liikuntapalvelujärjestelmästä tiedottaminen ja ohjeistaminen sekä sisäisesti että ulkoisesti. Opinnäytetyössä laaditaan myös asiakaspalautekysely liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten asiakkaat ovat ottaneet järjestelmän käyttöönsä, onko heitä informoitu ja ohjeistettu sen käytössä riittävän hyvin sekä ovatko he olleet tyytyväisiä uuteen järjestelmään.

Prosessikuvaukset tehdään sekä aikaisemmasta ajanvarauskäytännöstä ja uudesta ajanvarausjärjestelmästä. Prosessikuvaus aloitetaan tekemällä yrityksen nykyistä varausjärjestelmää koskeva nykytila-analyysi, jota analysoidaan ja verrataan tulevaan järjestelmään.

Opinnäytetyön yksi merkittävimmistä teoriaosuuksista on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on palvelun kehittämistä, joka rakennetaan asiakkaan toiveiden ja tarpeiden ympärille. Palvelu, jota ollaan kehittämässä, on hyvinvointialan yrityksen liikuntapalveluiden verkkosivusto. Tarkoituksena on tutkia ja pohtia sen tuomia hyötyjä sekä yritykselle että asiakkaalle.

Markkinointi koostuu sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta sekä koulutusmateriaalin suunnittelusta. Markkinointi kohdistetaan sähköpostitse jo olemassa oleville asiakkaille, joiden henkilötiedot löytyvät yrityksen asiakasrekisteristä.

Opinnäytetyössä ei keskitytä liikuntapalvelujärjestelmän tekniseen kehittämiseen ja arviointiin. Työssä ei myöskään osallistuta verkkokauppatoiminnan kehittämiseen.

5 Hyvinvointialan yritys

5.1 Yrityksen kuvaus ja historia

5.2 Tuotteet ja palvelut

5.3 Liikuntapalvelujärjestelmä

Liikuntapalvelujärjestelmä on hyvinvointialan yritykselle kehitetty liikuntapalveluiden verkkosivusto. Sivusto mahdollistaa liikuntakorttien ostamisen, liikuntatuntien varaamisen, niiden perumisen sekä asiakkaan kulunvalvonnan. Sivustolta löytyy myös verkkokauppa. Lisäksi se toimii asiakkaiden omana liikunnan kotisivustona ja asiakaskohtaisena palvelimena, josta he voivat seurata muun muassa omaa liikunta-aktiivisuuttaan hyvinvointialan yrityksen toimipisteissä. Hyvinvointialan yritykselle liikuntapalvelujärjestelmä toimii yhtenä asiakashallinnan työkaluna, CRM-työkaluna.



Kuva 1: Liikuntapalvelujärjestelmä

Liikuntapalvelujärjestelmä on monipuolinen sivusto, josta löytyy seitsemän eri alisivustoa: etusivu, omat tiedot, ilmoittautuminen, käynnit, saldot ja sopimukset, tilaushistoria sekä kauppa. Etusivulta löytyy muun muassa ohjeistus liikuntapalvelujärjestelmän käyttöön. Tuntikalenteri, varaukset ja peruutukset löytyvät Ilmoittautuminen-välilehdeltä. Käynnit-välilehdeltä löytyy oma käynti- ja kulkuhistoria. Viides välilehti sisältää saldot ja sopimukset. Saldo tarkoittaa kortilla olevaa arvoa ja sopimuksista löytyy asiakkaan mahdolliset etusopimukset esimerkiksi opiskelijasopimukset. Tilaushistoria-välilehdeltä löytyy asiakkaan tekemät ostokset sekä laskut. Myös hyvinvointialan yrityksen toimipisteissä suoritettut käteisostot näkyvät laskuina liikuntapalvelujärjestelmässä. Viimeisenä välilehtenä on hyvinvointialan yrityksen verkkokauppa. Sieltä voi liikunta- ja kuntosalikorttien lisäksi ostaa hyvinvointialan yrityksen yhteistyökumppaneiden, kuten Unikulman tuotteita.

Uusi ajanvarausjärjestelmä tulee parantamaan huomattavasti asiakashallintaa. Sen avulla työntekijät pystyvät tarkkailemaan asiakkaiden jäljellä olevia saldoja ja tunteja ei saa varata enempää kuin mitä asiakkaalla on voimassaolevaa saldoa. Aikaisemmassa järjestelmässä asiakkaat pystyivät varaamaan tunteja enemmän, mitä heillä oli saldoa. Tämän välttääkseen asiakaspalvelijan olisi pitänyt laskea tunnit yksitellen järjestelmästä selaamalla. Uuden ajanvarausjärjestelmän myötä asiakkaat pystyvät itse helposti seuraamaan saldoaan internetistä. Aikaisemmassa järjestelmässä asiakkaat tulivat usein pyytämään asiakaspalvelijaa katsomaan heidän jäljellä olevaa saldoa. Uusi järjestelmä mahdollistaa myös sen, että asiakkaat voivat halutessaan saada sähköpostiinsa muistutusviestin kortin loppumisesta.

Liikuntapalvelujärjestelmä avulla asiakkaat pystyvät näkemään helposti päivän liikuntatarjonnan. Lisäksi uusi ajanvarausjärjestelmä ehdottaa heti suoraan asiakkaille tunteja, joissa he ovat useimmiten olleet, jolloin asiakkaan ei tarvitse selata niitä itse. Liikuntapalvelujärjestelmä informoi myös uusista tunneista. Se luo hyvän ja yksinkertaisen markkinointikanavan hyvinvointialan yritykselle ja tiedonlähteen asiakkaille. Ohjelma on muotoiltu asiakkaan tarpeita ajatellen ja sitä suunniteltaessa on mietitty, mitkä ominaisuudet helpottavat asiakkaita tuntien varaamisessa ja mikä tuottaa yritykselle lisäarvoa.

Uusi ajanvarausjärjestelmä mahdollistaa seurannan omaan liikunta-aktiivisuuteen. Sieltä pystyy näkemään muun muassa omia käyntitilastojaan grafiikoina ja taulukkoina. Lisäksi liikuntapalvelujärjestelmä luo mahdollisuuden profilointiin, jossa voi määrittellä omat mielenkiinnon kohteet ja näin ollen ne ovat käyttäjälle helpommin löydettävissä.

Järjestelmästä löytyvät myös kaveri- ja haastetoiminnot. Kaveritoiminnon kautta käyttäjä voi antaa jollekin toiselle mahdollisuuden seurata omia osallistumisaikeitaan ja haastetoiminnossa käyttäjä voi haastaa tunnille jonkun tuttavansa. Jos haastettava ei ole vielä valmiiksi hyvinvointialan yrityksen asiakas, hänelle lähtee yrityksen vakiosähköposti, jossa on tutustumistarjous. Liikuntapalvelujärjestelmän kautta on mahdollisuus myös välittää oma kalenteri iCal-järjestelmään, joka on digitaalisesti toimiva kalenteri. Lisäksi liikuntapalvelujärjestelmässä näkyy top10-listoja muun muassa suosituimmille tunneille sekä aktiivisimmista kävijöistä.

Yhtenä merkittävänä etuna uudessa varausjärjestelmässä on varausjärjestelmän ja kassan yhteys toisiinsa. Aiemmin asiakkaan tiedot on täytynyt viedä kahteen kertaan eri koneilla, mutta tulevaisuudessa koneet keskustelevat keskenään ja näin ollen asiakaspalvelijoiden työmäärä vähenee.

5.3.1 SWOT-analyysi

<p>S - Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - nopeus - yksinkertaisuus - laadun parantaminen - palvelun parantaminen - kustannustehokkaampi - asiakashallinnan parantaminen - asiakaspalvelijoilla aikaa enemmän muuhun työhön - asiakkaat näkevät oman saldonsa - kassan ja varausjärjestelmän yhteys toisiinsa - luotu yritykselle, mitä pystytään muokkaamaan omien tarpeiden mukaan - tuo lisää ”klikkauksia” yrityksen sivuille (markkina-arvo kasvaa) 	<p>W - Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - kilpailijoilla on jo vastaavat järjestelmät - kokemattomuus
<p>O - Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - markkinointipaikkojen myynti muille yrityksille - markkinointipaikka yritykselle - informaatiopaikka yritykselle - tiukempien sääntöjen ylläpitäminen varausten ja peruutusten suhteen - luoda kohdennettuja asiakasryhmiä, joille mahdollista lähettää yhteis- tai markkinointiviestiä - verkkokaupan ja liikuntapalvelujärjestelmän yhteys - omien käyntikertojen seuranta graafisesti ja tilastollisesti - kaveri- ja haastetoimintojen lähettäminen 	<p>T - Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - järjestelmä ei toimi/kaatuu - uutta ajanvarausjärjestelmää ei oteta käyttöön toivotuissa mittasuhteissa - liian monimutkainen/vaikea käyttää

5.3.2 Liikuntapalvelujärjestelmä tuomat hyödyt

Hyvinvointialan yrityksen nykyinen ajanvarausjärjestelmä on vanhanaikainen. Nykyään suurin osa kaikista varauspalveluista toimii myös internetissä, varsinkin ryhmäliikunta-alalla. Tänä päivänä lähes kaikki, senioreita mukaan laskematta, osaavat käyttää internetiä. Siksi uudella varausjärjestelmällä ei ole paljoa riskejä, koska on todennäköistä, että suurin osa hyvinvointialan yrityksen asiakkaista haluaa ottaa sen käyttöönsä. Lisäksi se tulee varmasti lisäämään

varausten tekemisen määrää, koska ihmisillä on pienempi kynnys varata aika internetistä kuin soittaa tai mennä paikanpäälle. (Asiakaspalvelija 1 2011; Asiakaspalvelija 2 2011.)

Uuden varausjärjestelmän merkittävimpana etuna tulee olemaan ohjelman toimivuus, jonka myötä asiakaspalvelijoiden työ helpottuu ja nopeutuu huomattavasti aiempaan verrattuna. Näin ollen tehokasta työaika säästyy muille töille. Myös asiakaspalvelusta tulee laadukkaampaa, joka on hyvin merkittävä asia organisaation kehittymisessä.

Uuden varausjärjestelmän tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa liikuntapalvelujärjestelmän mukana tulevien ominaisuuksien avulla. Yrityksen kehittämistavoitteita ovat esimerkiksi kustannuksien, tuottavuuden, laadun ja palvelun parantaminen sekä joustavuuden lisääminen. (Lecklin 1999, 138). Nämä ovat myös hyvinvointialan yrityksen tavoitteita uuden järjestelmän käyttöönotossa. Liikuntapalvelujärjestelmä tärkeimpiä tavoitteita ovat laadun ja palvelun parantaminen, joustavuuden lisääminen sekä kustannussäästöjen tekeminen siten, että järjestelmän käyttöönoton jälkeen asiakaspalvelijoilla olisi enemmän aikaa paneutua muuhun työhön. Lisäksi yritys saa liikuntapalvelujärjestelmän sivujen kautta lisää markkina- paikkoja, joita he voivat itse hyödyntää tai myydä yhteistyökumppaneilleen. Hyvinvointialan yrityksen sivut saavat lisää kävijöitä liikuntapalvelujärjestelmän kautta ja kotisivujen markkina-arvo kasvaa.

Liikuntapalvelujärjestelmä luo myös paremmat mahdollisuudet pitää yllä tiukempia sääntöjä. Nykyään hyvinvointialan yrityksellä ei ole käytössä minkäänlaista sakkokäytäntöä peruuttamattomista tunneista. Uuden järjestelmän myötä myös peruutusjärjestelmä voidaan ottaa käyttöön. Tarkoitus on sulkea asiakkaan kortti väliaikaisesti kolmen peruuttamattoman tunnin jälkeen, jonka jälkeen kortti voidaan taas avata asiakaspalvelussa. Hyvinvointialan yritys ei ainakaan vielä ole ottamassa sakkojärjestelmää käyttöönsä, vaan korttien väliaikaisen sulkeamisen uskotaan auttavan. Jos tämä ei auta, otetaan sakkojärjestelmä mahdollisesti käyttöön. Kun asiakkaat saadaan useammin perumaan varaus tunnille, jolle he eivät ole tulossa, muilla asiakkailla on mahdollisuus varata varasija tunnilta. Tällöin asiakas voi ilmoittaa itsensä varasijalle ja jonkun perussa varauksensa, tästä tulee odottavalle asiakkaalle ilmoitus sähköpostiin. Sekä yritys että asiakkaatkin hyötyvät peruutusjärjestelmästä. Odottavat asiakkaat pääsevät tunneille ja tunneille ei jää tyhjiä käyttämättömiä paikkoja sen takia, että joku on unohtanut peruuttaa. Jos asiakkaiden tuntien perumatta jättämiseen ei puututa mitenkään, kuten nykyään, harva vaivautuu sitä peruuttamaan. Kun siitä taas tulee jotain seurauksia, moni peruuttaa sen helpommin. Mikäli tunti perutaan hyvinvointialan yrityksen toimesta, asiasta lähtee automaattinen tiedote tekstiviestitse tunnille ilmoittautuneille henkilöille. (Asiakaspalvelija 1 2011; Asiakaspalvelija 2 2011.)

Uuden järjestelmän avulla hyvinvointialan yritys voi kohdentaa markkinointiaan tietyille asiakasryhmille. Kohdennettuja asiakasryhmiä voivat olla esimerkiksi aktiivikävijät tai tietyssä

liikuntaryhmässä kävijät. Näille ryhmille on mahdollista lähettää yhteissähköposti tai perustaa tietyille kohderyhmälle suunnattu sivusto.

Liikuntapalvelujärjestelmä tuo myös lisää "klikkauksia" eli kävijöitä hyvinvointialan yrityksen internet-sivuille. Sen seurauksena yritys ja sen sivuilla mainostavat yritykset saavat enemmän näkyvyyttä ja näin ollen myös heidän omilla sivuillaan esiintyvät mainokset. Hyvinvointialan yritys voi itse hyödyntää liikuntapalvelujärjestelmää markkinoimalla siellä myös omia muita palveluitaan, kuten hierontapalveluita tai avattavaa nettikauppaa. Lisäksi "klikkaukset" lisäävät mainostilan arvoa, jolloin hyvinvointialan yritys voi myydä mainostilaa esimerkiksi yhteistyökumppaneilleen. Myös liikuntapalvelujärjestelmän sivut luovat hyvän paikan mainonnalle. Liikuntapalvelujärjestelmän sivuilla on monta paikkaa eri yhteistyökumppaneiden mainoksille.

Mainostilan ostajilla on mahdollisuus antaa tuotteitaan myyntiin hyvinvointialan yrityksen verkkokauppaan, jolloin yritys saa osinkoa myydyistä sponsoreiden tuotteista. Verkkokaupasta on mahdollisuus ostaa ja ladata uusia kortteja, jolloin asiakaspalvelun ruuhka helpottuu merkittävästi. Lisäksi yhteistyökumppaneiden on mahdollista ostaa mainostilaa liikuntapalvelujärjestelmän käyttäjien jäsenkorttien taakse.

6 Opinnäytetyön käsitteet

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää asioita, joita kehittämisprojekti vaatii, jotta ymmärtää käytännön ja teorian yhteyden. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään pääasiassa seuraavia käsitteitä: palvelumuotoilu, prosessit ja niiden merkitystä palvelujen suunnittelussa ja tuottamisessa. Kun palveluja kehitetään, tärkeäksi elementiksi nousee myös organisaation kehittäminen, asiakashallinta sekä sisäinen ja ulkoinen markkinointi.

Alla olevat käsitteet esiintyvät useasti opinnäytetyössä ja ne ovat tekstin ymmärtämisen kannalta merkittäviä.

Prosessi - Prosessi on toimintaketju, joka koostuu useista toisiinsa liittyvistä osatehtävistä, joilla saavutetaan jokin tulos. (Jacka & Keller 2002, 10; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28; Laamanen & Tinnilä 2009, 10; Lecklin 1999, 133; Peppard & Rowland 1995, 6; Pesonen 2007, 129; Tuurala 2010; Vierula 2009, 41). Prosessi voidaan hajottaa pienempiin osaluokkiin, joista jokainen on itsessään myös prosessi (Jacka & Keller 2002). Prosessista täytyy aina syntyä jokin tulos, jolla on vastaanottaja. (Jacka & Keller 2002, 16; Pesonen 2007, 129).

Asiakaskokemus - Asiakaskokemus on kokonaiskuva, jonka asiakas rakentaa kokemastaan, näkemästään, kuvitellustaan ja tuntemastaan kokemuksestaan. Asiakaskokemusta ei voida suun-

nitella valmiiksi, koska jokainen asiakas kokee tilanteen yksilöllisesti. Lisäksi siihen vaikuttavat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Palvelumuotoilu - Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelun kehittämistä, joka rakennetaan asiakkaan toiveiden ja tarpeiden ympärille (Mager 2007, 354; Mager 2009; Makkula 2009, 16-17; Miettinen & Koivisto 2009, 21). Lisäksi palvelumuotoilun merkittävänä tavoitteena on vastata palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita (Mager 2009).

Sisäinen markkinointi - Sisäinen markkinointi on yrityksen omaan henkilöstöön suuntautuvaa markkinointia. Sen tarkoituksena on tiedottaa, kouluttaa ja motivoida työntekijöitä. (Bergström & Leppänen 2009, 26; Korkeamäki, Selinheimo & Vahvaselkä 1996, 15.)

Ulkoisen markkinointi - Ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan viestintää, joka suuntautuu yrityksestä ulospäin. Markkinoinnin tarkoituksena on tiedottaa toiminnastaan ja ylläpitää näkyvyyttä. (Rope 2005, 362.)

Markkinointiviestintä - Markkinointiviestinnän tehtävänä on saada yritys, sen tuotteet ja palvelut näkyviksi (Bergström & Leppänen 2009,328). Yrityksen markkinointiviestinnän tarkoituksena on saada asiakkaat ja sidosryhmät tietoisiksi yrityksen toiminnasta. Viestintäkeinot voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekin edistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. (Rope 2005, 277.)

7 Asiakaskokemus

Asiakaskunta muodostuu erilaisista asiakassuhteista, jotka koostuvat kohtaamisista. Asiakas-kohtaamiset taas rakentuvat erilaisista toiminnoista. Nämä yhdessä muodostavat asiakasrakenteen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 53.) Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Jokainen yritys pyrkii luomaan itsestään tietynlaisen kuvan. Kaikki asiakkaat ovat kuitenkin yksilöitä, jotka muodostavat oman käsityksen kokemastaan. Asiakkaiden kokemukseen vaikuttavat kaikki mitä he kokevat ja aistivat ympärillään, lisäksi tunteet sekä alitajuisesti muodostuneet tulkinnat ovat osa asiakaskokemusta (Thompson 2006, 2).

7.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen eli CEM (customer experience management) on kehittynyt asiakassuhteiden johtamisen eli CRM:n (customer relationship management) rinnalle. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on tuottaa asiakkaille positiivisia kokemuksia ja samalla vahvistaa asiakkuuden arvoa ja kasvattaa liiketoiminnallista voittoa. CRM taas painottuu enemmän asiakassuhteiden parantamiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 12-13).

Yritykset vertailevat toimintaansa usein kilpailijoihinsa. Tämän sijaan heidän tulisi keskittyä omien asiakkaidensa odotuksiin sekä tarpeisiin ja kehittää toimintaansa sen mukaan. Yrityksen toiminta tulisi olla asiakaslähtöistä, jotta he saavuttaisivat lojaalisuuden asiakkailtaan. Lojaalisuuden voi saavuttaa asiakkailtaan vain olemalla myös lojaali heille. (Smith & Wheeler 2002, 26.) CEM ei ole ainoastaan hyvän palvelun tuottamista, vaan siinä ovat osallisena kaikki yrityksen osa-alueet. Esimerkiksi asiakaspalveluun vaikuttavat monet tekijät kuten IT- ja markkinointiosastot. Asiakas kuitenkin kohtaa yleensä vain asiakaspalvelijan, joka on suuri osa asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 14-15.)

Hyvin onnistunut asiakaskokemuksen johtaminen on odotusten ylittämistä. Kokemuksen luominen alkaa ydinkokemuksesta, joka toimii kokemuksen perustana, jolla asiakkaiden odotukset täytetään. Ydinkokemuksesta seuraava askel on laajennettu kokemus, joka muodostuu edistämisestä ja mahdollistamisesta. Sen tarkoituksena on tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Edistäminen laajentaa suoranaisesti asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-64.) Esimerkiksi liikuntapalvelujärjestelmän verkkokauppaa voidaan pitää laajennettuna asiakaskokemuksena, koska se on palvelu, jota asiakkaat käyttävät yrityksen muun toiminnan ohessa. Mahdollistamisella taas tarkoitetaan ydinkokemuksen laajentamista välillisesti. Liikuntapalvelujärjestelmässä toimiva liikuntaryhmien varausjärjestelmä mahdollistaa liikuntaryhmien varaamisen sekä tuotteiden ja palveluiden ostamisen internetissä. Kolmas asiakaskokemuksen osa on odotukset ylittävä kokemus. Näitä voivat olla muun muassa henkilökohtainen, räätälöity ja yllättävä kokemus. (Löytänä & Kortesus 2011, 64.) Odotukset ylittävä kokemus liikuntapalvelujärjestelmästä voisi olla muun muassa oman liikunta-aktiivisuuden seuranta, iCal-kalenteritoiminto sekä top10-listat. Nämä ovat jokaiselle henkilökohtaisia ja räätälöityjä, joita ei löydy kaikista vastaavista kilpailijoiden palveluista.

7.2 Asiakassuhteiden johtaminen

Asiakassuhteiden johtaminen eli CRM voi tarkoittaa montaa eri asiaa. Yleisesti ottaen se käsittää ne toimet, strategiat ja tietojärjestelmät, joilla yritys hallitsee ja suunnittelee asiakkuuttaan. (Oksanen 2010, 22.) Hyvinvointialan yrityksellä on oma CRM-tietojärjestelmä, jossa on kaikkien asiakkaiden tiedot. Tämän kautta asiakkaille on lähetetty tieto myös uudesta tieto-

järjestelmästä, liikuntapalvelujärjestelmästä. Liikuntapalvelujärjestelmä on laajempi järjestelmä, joka kattaa asiakastietojen lisäksi tiedot myös asiakkaiden käyttämistä hyvinvointialan yrityksen liikuntapalveluista.

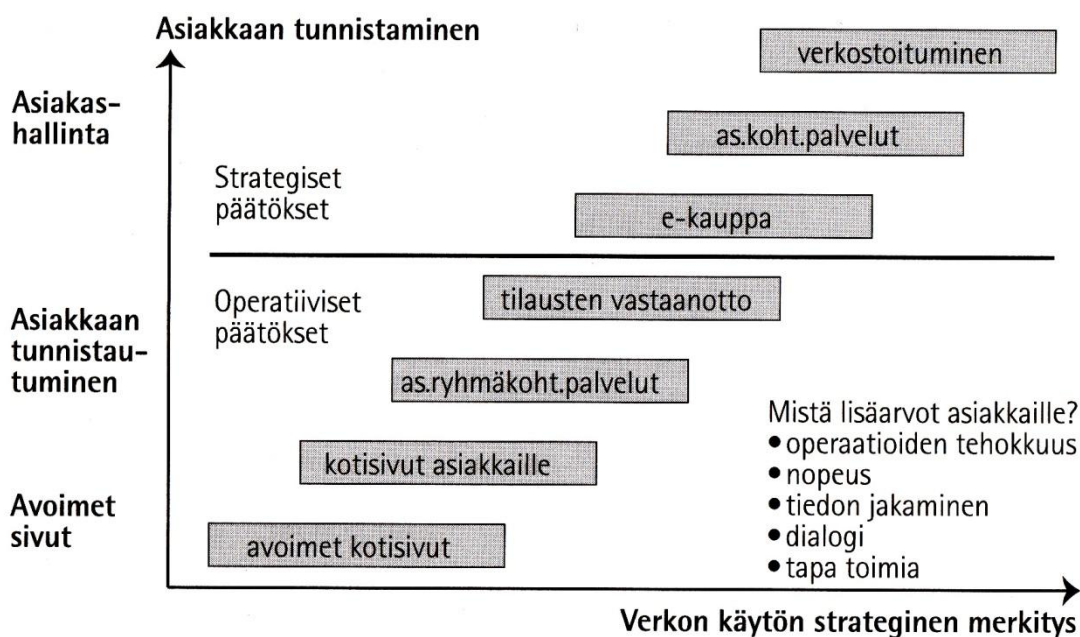
CRM-projektien tavoitteena on parantaa asiakassuhteita. Oksanen (2010, 31) jakaa projektit viiteen osaan: pilottiprojekti, ensimmäinen CRM-projekti, uudelleenkäyttöönnotto, jatkokehitysprojekti ja kansainvälinen käyttöönnotto. Usein rajat näiden eri projektien välillä ovat epäselvät ja liikuntapalvelujärjestelmä esimerkiksi onkin osaltaan ensimmäinen CRM-projekti, mutta enemmän kuitenkin uudelleenkäyttöönnotto. Ensimmäisessä CRM-projektissa otetaan yrityksessä käyttöön täysin uusi työväline - liikuntapalvelujärjestelmä. Periaatteessa liikuntapalvelujärjestelmä on kuitenkin jo osittain ollut ennen olemassa, koska asiakasrekisteri on olemassa eli projekti on toisaalta uudelleenkäyttöönnottoa, joka on vanhan järjestelmän päivittämistä tai korvaamista kokonaan uudella. Liikuntapalvelujärjestelmä sisältää kuitenkin ominaisuuksia, joita vanhassa järjestelmässä ei ollenkaan ollut ja sen kautta hyvinvointialan yritys on ottanut käyttöön myös verkkokaupan. Uudelleenkäyttöönnotto-projektissa on tärkeää analysoida nykytila, koska se tuo esiin esimerkiksi senhetkisen järjestelmän puutteet. (Oksanen 2010, 39-42.)

Valmistautuessa CRM-hankkeeseen on tärkeä muodostaa tavoitteet ja vaatimukset hankkeelle. Nämä kaksi käsitettä voivat helposti sekoittua. Tavoite on haluttu lopputulos, vaatimukset taas ovat reunaehtoja tavoitteen toteutumiseksi. (Oksanen 2010, 75.) Esimerkiksi liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönoton tavoitteena on, että mahdollisimman moni asiakkaista alkaisi käyttää järjestelmää. Jotta asiakaskunta voi ottaa järjestelmän käyttöönsä, vaatimuksena on muun muassa järjestelmän toimivuus, helppokäyttöisyys, käyttäjällä tulee lisäksi olla internetin käyttömahdollisuus. Projektille ei saa asettaa liian korkeita tavoitteita, vaan aluksi on priorisoitava ja mietittävä kriittiset menestystekijät (Oksanen 2010, 92). Liikuntapalvelujärjestelmän ensimmäisenä tavoitteena on tehdä helppokäyttöinen järjestelmä, jota asiakkaat alkaisivat käyttää ja myöhemmin siihen voisi esimerkiksi lisätä jotain uusia ja erikoisempia ominaisuuksia.

Hanketta tehdessä on tärkeää miettiä yrityksen resurssit (Oksanen 2010, 97). Liikuntapalvelujärjestelmän kehittäminen vaati paljon enemmän aikaa ja resursseja, mihin osattiin varautua. Lanseeraus viivästyi noin vuodella, mikä johtui pääosin ulkoisen sidosryhmän vaihtumisesta. Lisäksi projektin venymiseen vaikutti organisaatiomuutokset, mikä työllisti yrityksen johtoa ja muuta henkilökuntaa ja näin ollen vei aikaa järjestelmän kehittämiseltä.

7.3 Asiakkuuksien kehittäminen

Tietotekniikka on luonut mahdollisuuksia kehittää yritysten liiketoimintaa. Teknistä osaamista voidaan tänä päivänä pitää jo lähes välttämättömyytenä. Sähköinen asiakashallinta mahdollistaa asiakastietojen tallentamisen ja hyväksikäytön. Lisäksi internet on tehostanut asiakkaiden saavutettavuutta. (Hellman 2008, 32-33.)



Kuva 2: Verkon käyttö asiakashallinnassa (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 87)

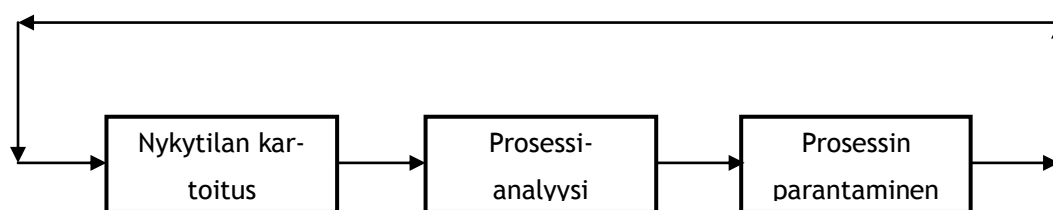
Yllä oleva kuva havainnollistaa yrityksen asiakashallintaa sekä verkon eri tasojen hyväksikäyttöä. Yrityksen toimialasta riippuen pohditaan millä tavoin yritys haluaa hyödyntää verkon luomia mahdollisuuksia. Verkon käytöllä on strateginen merkitys ja mitä korkeammalle tasolle yllä olevassa kuviossa edetään, sitä suuremmaksi sen strateginen merkitys kasvaa ja samalla asiakashallinta syvenee. (Hellman ym. 2005, 87.) Hyvinvointialan yrityksellä on ollut avoimet kotisivut käytössään vuodesta 1999. Lisäksi yrityksellä on oma sivustonsa sosiaalisessa mediassa, Facebookissa. Liikuntapalvelujärjestelmä on iso kehitysaskel yrityksen toiminnassa. Sivusto toimii asiakkaiden omana kotisivuna, verkkokauppana sekä asiakaskohtaisena palvelimena.

Storbacka (2005, 47) toteaa, että tuotteen arvo syntyy vasta, kun asiakas ottaa tuotteen tai palvelun käyttöönsä, ei siis ostovaiheessa. Yrityksen tehtävänä onkin tukea tätä prosessia, jolloin asiakas käyttää tuotetta. Esimerkiksi hyvinvointialan yrityksen asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä liikuntapalvelujärjestelmän tuottamaa arvoa ennen kuin ottavat sen konkreettisesti käyttöönsä. Yrityksen tehtävänä on olla mukana palvelun käyttöönottoprosessissa ja auttaa asiakkaitaan sen käytössä ja varmistaa, että he tietävät miten käyttää palvelua ja sen lisäominaisuuksia, jotta he saavat suurimman mahdollisen hyödyn siitä irti.

7.4 Prosessien kehittäminen

Liikuntapalvelujärjestelmä käyttöönotossa on tarkoituksena parantaa asiakaspalvelua aiempaa sujuvammin toimivan käyttöjärjestelmän avulla. Aiemman varausjärjestelmän ongelmien, kuten hitauden ja monimutkaisuuden korvaaminen uudella toimivalla järjestelmällä tulisi tuottaa lisäarvoa hyvinvointialan yritykselle.

Prosessien kehittäminen perustuu nykytilan analysointiin. Kehittämistyön aloitusvaiheessa henkilöstölle tulee antaa yleiskuva tulevasta muutoksesta ja perusteet siihen, miksi muutoksia ollaan tekemässä. (Arhomaa, Järvelin, Kvist & Räikkönen 1995, 20,66; Lecklin 1999, 145.) Prosessien kehittäminen on prosessien uudelleensuunnittelua palvelumuotoilun keinoilla. Uudistetun järjestelmän tarkoituksena on muodostaa hyvinvointialan yritykselle lisäarvoa. (Kiiskinen ym. 2002, 30). Lecklin (1999,145) esittää prosessien kolmiosaisen kehittämismallin kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä:



Kuva 3: Prosessien kehittämismalli (Lecklin 1999, 145)

Kehittämismalli koostuu nykytilan kartoituksesta, prosessianalyysistä ja prosessien parantamisesta. Prosessien kehittäminen alkaa prosessin tunnistamisesta. Se aloitetaan laatimalla nykytila-analyysi. Nykytila-analyysissä kartoitetaan yrityksen nykytila, jonka avulla voidaan lähteä etsimään kehityskohteita. Prosessianalyysi on ongelmien selvittämistä ja ratkaisua. Tässä vaiheessa analysoidaan, vertaillaan ja arvioidaan toimintaa. Prosessin analysointi tulee aloittaa jo sen nimeämisvaiheessa. Prosessia aloittaessa tulee pohtia seuraavia asioita: ketkä ovat asiakkaita, mikä on tuote, mistä työvaiheista prosessi koostuu, kuka on vastuussa prosessin etenemisestä, mitä on laatu kyseisessä prosessissa. Prosessin eri vaiheissa tulee tehdä tarkastuksia ja varmistaa, että prosessi on etenemässä oikeassa aikataulussa ja oikeaan suuntaan. (Arhomaa 1995, 85-86.) Prosessin analysoinnin jälkeen valitaan uusi toteutustapa, jonka jälkeen laaditaan parannussuunnitelma. Parannussuunnitelma hyväksytään ja uudistettu prosessi otetaan käyttöön. Laatutyö on jatkuvaa kehittämistä: kun prosessia on parannettu, aloitetaan kehittämistyö taas alusta nykytilan kartoituksella. (Lecklin 1999, 145-146.)

Kehittämistavoitteet luovat tavoitetilan prosessille: mitä halutaan parantaa, mitkä ovat tavoitteet, miten onnistumista voidaan valvoa ja mitata (Lecklin 1999, 209). Kuten aiemmin jo

mainittiin, prosessien kehittäminen ei pääty käyttöönottoon vaan kehittämisen on oltava jatkuva. Kuten Lecklin (1999, 215) toteaa, lepäämiseen ei ole aikaa. Asiakkaat ovat kuin liikkuva maali, heidän odotuksensa ja vaatimuksensa muuttuvat ja he haluavat koko ajan lisää ja enemmän. Tuurala (2010) sanoo prosessien jatkuvan parantamisen perustuvan jatkuvaan arviointiin. Toiminnalle asetetaan aina laatutavoitteet ja -mittarit, joiden avulla toimintaa mitataan. Hyvä organisaatio etsii jatkuvasti parannuskohteita. (Tuurala 2010.) Roger Tregear (2011) toteaa kolumnissaan yrityksen varojen menevän usein hukkaan, kun ei tehdä mitään. Hän korostaa prosessikeskeistä organisaatiota paremmaksi, jossa etsitään koko ajan tapoja parantaa yrityksen toimintaa. Treagerin mukaan prosessikeskittynyt yritys kehittää organisaatioiden suorituksia tarkoituksenmukaisilla tavoilla, se ei ole arvailua vaan tietämistä. Kaikki liittyvät siihen, että tiedetään kehityksen olevan saavutettu ja pysyvä. Se on tietämistä siitä, että oikeat lähteet ovat saavutettavissa ja ne on tutkittu hyvin. (Treager 2011.)

Prosessien kehittäminen on hyvin tärkeä asia esimerkiksi asiakaspalveluprosesseissa, joissa jo pienelläkin yksittäisellä vaiheen uudelleenkehittämisellä voidaan saada merkittävää asiakaspalvelun parannusta aikaan. Prosessien uudelleensuunnittelu saa useimmiten aikaan huomattavia parannuksia tehokkuudessa ja asiakastyytyväisyydessä. Tämä on oletuksena myös liikuntapalvelujärjestelmään liittyvässä tilanteessa. Asiakaspalvelijoiden ajanvaraukseen käyttämä työmäärän tulee vähentyä merkittävästi, jolloin heidän työpanoksensa muihin työtehtäviin lisääntyy. Samalla asiakastyytyväisyyden uskotaan paranevan, kun varausjärjestelmä ei aiheuta puhelimesta ja paikan päällä ylimääräistä odottamista. Lisäksi asiakkaat saavat paljon uusia palveluita liikuntapalvelujärjestelmän myötä.

7.4.1 Nykytila-analyysi

Päästäkseen projektissa haluttuun tavoitteeseen, tulee tietää, mikä on nykytila (Lecklin 1999, 145). Nykytila-analyysi tulee tehdä heti projektin alkuvaiheilla, jotta kehitykseen saadaan oikea suunta (Kiiskinen ym. 2002, 43, Lecklin 1999, 145). Nykytila-analyysissä kartoitetaan yrityksen senhetkinen tila ”missä olemme nyt” ja sitä kautta päästään helpommin tavoitteeseen ”mitä haluamme saada aikaan” (Lecklin 1999, 147-148). Kun yritys tietää nykytilansa, sille pystytään asettamaan paremmin realistisia tavoitteita (Pesonen 2007, 155).

Nykytila on tärkeä myös analysoida auki faktoiksi, numeroiksi ja konkreettiseksi tiedoksi. Usein pelkät mielikuvat voivat vääristää totuutta. Analyysiä voidaan tehdä muun muassa tekemällä prosessikuvaus, haastatteleamalla yrityksen johtoa ja henkilökuntaa, kuvaamalla ja analysoimalla toimintoketjuja sekä muilla tutkimuksilla. (Kiiskinen ym. 2002, 45-46.) Liikuntapalvelujärjestelmä - kehittämisprojektissa tutkimme nykytilaa haastatteleamalla hyvinvointialan yrityksen asiakaspalvelijoita ja liiketoimintajohtajaa. Haastattelujen perusteella teim-

me prosessikuvauksen nykyisestä varausjärjestelmäkäytännöstä ja litteroimme haastattelut. Nykyisen prosessin kuvaus löytyy kuvasta 8 sivulta 37.

7.4.1.1 Hyvinvointialan yrityksen nykytila

Hyvinvointialan yrityksellä on ollut käytössä Aikuri -ajanvarausjärjestelmä vuodesta 2006. Yhdessä kulunvalvontajärjestelmä Kulkurin kanssa ne muodostavat yrityksen varausjärjestelmän. Kulkuri on ollut hyvinvointialan yrityksellä käytössä vuodesta 1995. (Liiketoimintajohtaja 2011.) Aikuri-Kulkuri -järjestelmä on kehitetty liikuntaympäristöön ja se sisältää liikuntatunneilla käyvien asiakastiedot. Lisäksi sillä voidaan tehdä esimerkiksi ryhmäliikuntatuntivaraukset. (Sovik.)

Aikuri toimii internetin kautta ja sitä hallinnoidaan Hyvinvointialan päätoimipisteestä. Asiakkaat tekevät varaukset joko soittamalla asiakaspalveluun tai tulemalla paikan päälle. Suurin osa asiakkaista varaa kortin lataamisen yhteydessä vakiovuoron, jolloin heille on varattuna sama tunti haluamansa ajan. Varaamistavat ovat tunti- ja toimipistekohtaisia. Mikäli asiakas haluaa peruuttaa varaamansa tunnin, tulee hänen soittaa asiakaspalveluun. Peruuttamattomasta liikuntatunnista ei kuitenkaan veloiteta mitään. Hyvinvointialan yritys on pohtinut sakkojärjestelmän käyttöönottamista peruuttamattomasta tunnista, mutta tämä sai asiakkailta negatiivista palautetta ja sitä ei otettu käyttöön. Osa asiakkaista on taas sakkojärjestelmän kannalla, koska kun sitä ei ole, asiakkaat eivät pidä peruuttamista niin tärkeänä ja tyhjät paikat saattavat jäädä käyttämättä. (Asiakaspalvelija 1 2011; Liiketoimintajohtaja 2011; Asiakaspalvelija 2 2011.)

Hyvinvointialan yritys on siirtynyt uuteen järjestelmään, koska Aikuri-järjestelmä on todettu vanhanaikaiseksi ja epäkäytännölliseksi. Se vie lisäksi paljon turhaa aikaa asiakaspalvelijoiden työajasta. Yrityksen Aikuri-järjestelmä vei asiakaspalvelijan ajasta kiireisimpinä kausina jopa yli puolet työajasta. Ajanvarausjärjestelmän käyttöön kuluva aika riippuu myös paljon siitä, mikä ryhmäliikuntatunti ja toimipiste ovat kyseessä. (Asiakaspalvelija 1 2011; Asiakaspalvelija 2 2011; Liiketoimintajohtaja 2011.)

7.4.1.2 Aikaisemman järjestelmän haitat

Asiakaspalvelijoiden mukaan aikaisempi järjestelmä oli vanhanaikainen ja hidas. Varausjärjestelmä työllisti asiakaspalvelijoita epäkäytännöllisyyden takia, esimerkiksi jokainen toimipiste piti etsiä järjestelmästä erikseen ja tähän kului turhaa aikaa. Järjestelmän kanssa on ollut paljon ongelmia, esimerkiksi korttien lataaminen ei aina onnistunut ja välillä koneet tilittasivat. Vakiovarauksia poistaessa piti jokainen varaus poistaa yksitellen. Lisäksi hitaus aiheutti jonoja tiskin takana ja myöskään puhelimeen ei ehditty vastaamaan. Hitaus vaikutti negatiivisesti myös asiakkaisiin, koska he joutuivat odottamaan. Tästä on saatu myös asiakaspalautet-

ta. Asiakkaat ovat kuitenkin olleet jo tottuneita siihen, että varausjärjestelmä ei usein toiminut, eivätkä he ole suhtautuneet siihen liian negatiivisesti. (Asiakaspalvelija 1 2011; Asiakaspalvelija 2 2011.)

Yhtenä ongelmantuottajana olivat myös asiakkaat, jotka vaihtelivat ja peruivat varauksiaan jatkuvasti. Tällöin asiakaspalvelijat joutuivat tekemään muutokset yksitellen jokaiselle tunnille eli pahimmassa tapauksessa perumaan vuoden ajalta joka viikolta tunnin. Lisäksi Aikurin haittana oli myös se, että kassa ei keskustellut Kulkurin kanssa, joten tiedot tuli kirjata koneille kahteen kertaan. Tämä vei taas asiakaspalvelijoiden aikaa. (Asiakaspalvelija 1 2011; Asiakaspalvelija 2 2011.)

7.4.2 Mittarit

Mittarit ovat tärkeä työkalu prosessien kehittämisessä ja johtamisessa. Ne ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan ja niiden avulla analysoidaan prosesseja. (Arhoma ym. 1995, 84, Lecklin 1999, 165.) Jokainen prosessi on mittauskohde, johon johto asettaa keskeiset mittarit. Lisäksi jokaisella prosessiin osallistuvalla henkilöllä tulisi olla oma mittari, josta voi tarkkailla millä tavalla henkilön panos vaikuttaa prosessiin ja tätä kautta motivoida parempaan tulokseen. Jotta yritys saavuttaisi haluamansa suunnan, mittauksen tulee tapahtua säännöllisin väliajoin. (Lecklin 1999, 166-167.) Prosesseissa kannattaa myös olla tarkastuspisteitä. Niitä tulisi olla niin prosessin keskellä kuin lopussakin. Tarkastuspisteet ovat osana prosessien laadunvalvontaa ja ennaltaehkäisevät suurempia virheitä ja epäonnistumisia. (Arhoma ym. 1995, 86.)

Mittareiden löytäminen voi joskus olla vaikeaa. Helppo sääntö mittarin löytämiselle on miettiä, mistä asioista huomaa, toimiiko prosessi oikein. (Pesonen 2007, 154-156.) Toimintaa pitää lisäksi mitata, koska mittauksilla pystytään osoittamaan miten toiminta on kehittynyt viime vuosina sekä mikä on oma ja yrityksen taso. Lisäksi johdon on näytettävä henkilöstölle seuraamisen tärkeys, niin henkilökuntakin pitää sitä tärkeänä. (Pesonen 2007 154-155.)

Mittareina voivat toimia esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittarit, kun mietitään asiakkaiden vaatimuksia ja tarpeita. Kun pyritään parantamaan kustannustehokkuutta, mittareina toimivat aika ja kustannukset. (Arhoma ym. 1995, 87, 91-92).

Liikuntapalvelujärjestelmä käyttöönottoon liittyvänä mittarina voidaan pitää sitä, kuinka hyvin asiakkaat saavat tietoa uudesta liikuntapalvelujärjestelmästä. Tehtävänä on markkinoida uutta järjestelmää niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tärkein mittari siis on, onko henkilökunta tietoinen muutoksesta, ovatko asiakkaat saaneet tietoa uudesta järjestelmästä ja tietävätkö he heidän jäsenkorttinsa vaihtuvan. Lisäksi tehtävänä on ohjeistaa henkilökuntaa ja asiak-

kaita uuden järjestelmän käytössä. Oppiiko koko henkilökunta riittävän hyvin järjestelmän käytön ja osaavatko asiakkaat ilmoittautua tunneille?

Liikuntapalvelujärjestelmä käyttöönoton jälkeen on tärkeää analysoida, miten käyttöönotto on onnistunut. Teemme asiakaspalautekyselyn päätoimipisteen asiakkaille, jotka ovat ensimmäisinä ottaneet liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönsä. Kysely toteutetaan noin kaksi viikkoa liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönoton jälkeen ja sen tarkoituksena on selvittää asiakkaiden mielipide liikuntapalvelujärjestelmästä ja sen toimivuudesta. Jatkomittareina voidaan käyttää kuinka moni on ottanut uuden varausjärjestelmän käyttöönsä, miten siitä informointi onnistui ja oliko käyttöönotto selkeää, helppoa, vai vaikeaa.

8 Palvelumuotoilu

Hyvinvointivaltioiden taloustilanne on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Uusien haasteiden myötä on ollut pakko kehittää uudenlaisia tapoja toimia. Palvelumuotoilu on yksi vastaus näihin haasteisiin. (Mager 2007, 354.)

Palvelumuotoilun lanseerasi ensimmäisenä professori Michael Erlhoff (Köln International School of Design, KISD) vuonna 1991. Alan merkittävin kehittäjä on kuitenkin ollut Birgit Mager. Hän on ensimmäinen palvelumuotoilun professori, joka aloitti KISD:ssä vuonna 1995. Palvelumuotoilu on kasvanut 2000-luvulla merkittävästi. Ensimmäinen alaan keskittyvä toimisto live|work avattiin Lontoossa vuonna 2001 ja vuonna 2004 muotoilukoulut Euroopassa perustivat Service Design Networkin, SDN:n. Suomen ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto Ego Beta perustettiin vuonna 2007. (Tuulaniemi 2011, 62-63.)

Palvelumuotoilu on kehikko, jonka avulla voidaan kehittää ja syventää osaamista sekä rakentaa omaan toimintaansa sopivia menetelmiä (Tuulaniemi 2011, 58). Se on palvelun kehittämistä, joka rakennetaan asiakkaan toiveiden, odotusten ja tarpeiden ympärille (Mager 2007, 354; Mager 2009; Makkula 2009, 16-17; Miettinen & Koivisto 2009, 21; Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä 2010). Palvelumuotoilua voidaan pitää monitieteisenä alana, joka yhdistää eri työmenetelmiä useilta eri osa-alueilta. (Schneider & Stickdorn 2010, 29). Palveluiden keskiössä on aina ihminen, joka käyttää palvelua eli asiakas. Myös yrityksen asiakaspalvelija on merkittävä tekijä palvelussa. Yhdessä he muodostavat palvelukokemuksen. On siis tärkeä ymmärtää heidän molempien tarpeet ja tavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 71.)

8.1 Palvelumuotoilun tarkoitus ja tavoite

Palvelumuotoilun tarkoituksena on varmistaa, että palvelu on hyödyllistä, käyttökelpoista ja asiakkaan näkökulmasta paras mahdollinen (Mager 2007, 354). Palvelumuotoilun lopputulos ei ole muotoilua vaan palvelua. Palvelu on vuorovaikutusta asiakkaan ja tarjoajan välillä. Palveluita kehittäessä keskeistä on asiakasymmärrys, lisäksi on ymmärrettävä se kokonaisuus, johon palvelu kuuluu. (Tuulaniemi 2011, 65-67.)

Palvelumuotoilijat suunnittelevat ratkaisuja ongelmiin, jotka eivät välttämättä ole vielä oleellisia sinä hetkenä (Mager 2007, 354). Palvelun kaksi tavoitetta on, että sen tulee vastata sekä käyttäjien eli asiakkaiden tarpeisiin että palvelun tarjoajan tavoitteisiin. Hyvä palvelumuotoilu nostaa asiakastyytyväisyyttä sekä myyntiä. (Mager 2009.) Palvelumuotoilulla pyritään saamaan aikaan positiivisia kokemuksia ja muodostamaan hyvä kokonaisuus. Se vastaa odotuksia ja tarpeita, synnyttää miellyttäviä tunteita, tunnelmaa ja ympäristöä sekä luo halun kokea sama asia uudelleen. Se tuo myös lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle kuten kokemuksia ja elämyksiä. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja työntekijät motivoituneita, niin palvelun tarjoaja hyötyy. (Mager 2009; Makkula 2009, 16-17.) Tuulaniemen (2011, 102) sanoin palvelu on tuloksellinen, kun se tuottaa, minkä lupaa.

Asiakkaat ovat kuitenkin yksilöllisiä eikä palvelukokemusta voi suunnitella täysin etukäteen. Jokainen asiakas haluaa omanlaistaan palvelua ja asiakaspalvelijan työ onkin tunnistaa asiakkaan tarve. (Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä 2010.) Hyvinvointialan yritys on segmentoinut asiakaskuntansa siten, että markkinointi ja muu tarpeellinen informaatio pystytään kohdentamaan oikeille kohderyhmille. Palvelumuotoilun avulla voidaan varmistaa, että palvelukokemus on selkeä ja johdonmukainen. Palvelumuotoilulla halutaan saada asiakas mukaan palvelujen kehittämiseen. Sen avulla syntyneiden innovaatioiden tulisi olla asiakkaalle hyödyllisiä, tarkoituksenmukaisia ja haluttavia. (Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä 2010.)

8.2 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa

Nykyisin asiakkaiden tarpeet ja vaatimustaso ovat korkeat markkinoiden laajan tarjonnan vuoksi. Näin ollen onkin hyvin tärkeää, että liiketoiminnassa on siirrytty tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. Liiketoiminnalliset edut liittyvät laajoihin kokonaisuuksiin, kuten sisäisten prosessien kehittämiseen, toiminnan asiakaslähtöisyyden suuntaamiseen, brändin ja asiakassuhteen syventämiseen sekä uusien ja olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilussa visualisoidaan ja mallinnetaan jo olemassa olevaa palvelua sellaisilla keinoilla, joilla uskotaan olevan merkitystä palvelun kehittämisessä. On tärkeää, että asiakkaiden odotukset ja tarpeet on ymmärretty oikein, jotta voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos. (Moritz, 2005, 39.) Nämä asiat ovat keskeisiä myös hyvinvointialan yrityksen uuden lii-

kuntajärjestelmän käyttöönotossa. Yritys on halunnut kehittää varausprosessin, joka on nykyaikainen. Näin ollen palvelu kehittyy ja sen myötä brändi paranee ja asiakassuhteet syvenevät.

Palvelumuotoilu auttaa sisäisen prosessin kehittämisessä. Sen avulla pystytään esimerkiksi kehittämään asiakkaiden tarpeita vastaavia arvoja, joita voidaan hyödyntää kaikessa liiketoiminnassa. Lisäksi se mahdollistaa organisaation rakenteiden kehittämisen siten, että toiminta tukee asiakaspalvelijoiden työskentelyä. (Tuulaniemi 2011, 98.) Paras lopputulos saadaan, kun sekä asiakas että organisaatio ovat tyytyväisiä tuotokseen. Palvelumuotoilun yhtenä pää tavoitteena on tuottaa asiakkaille hyötyjä palvelutuotteella sekä samalla täyttää palvelua tuottavan yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 103).

8.3 Palvelumuotoilun keskeiset elementit ja peruskäsitteet

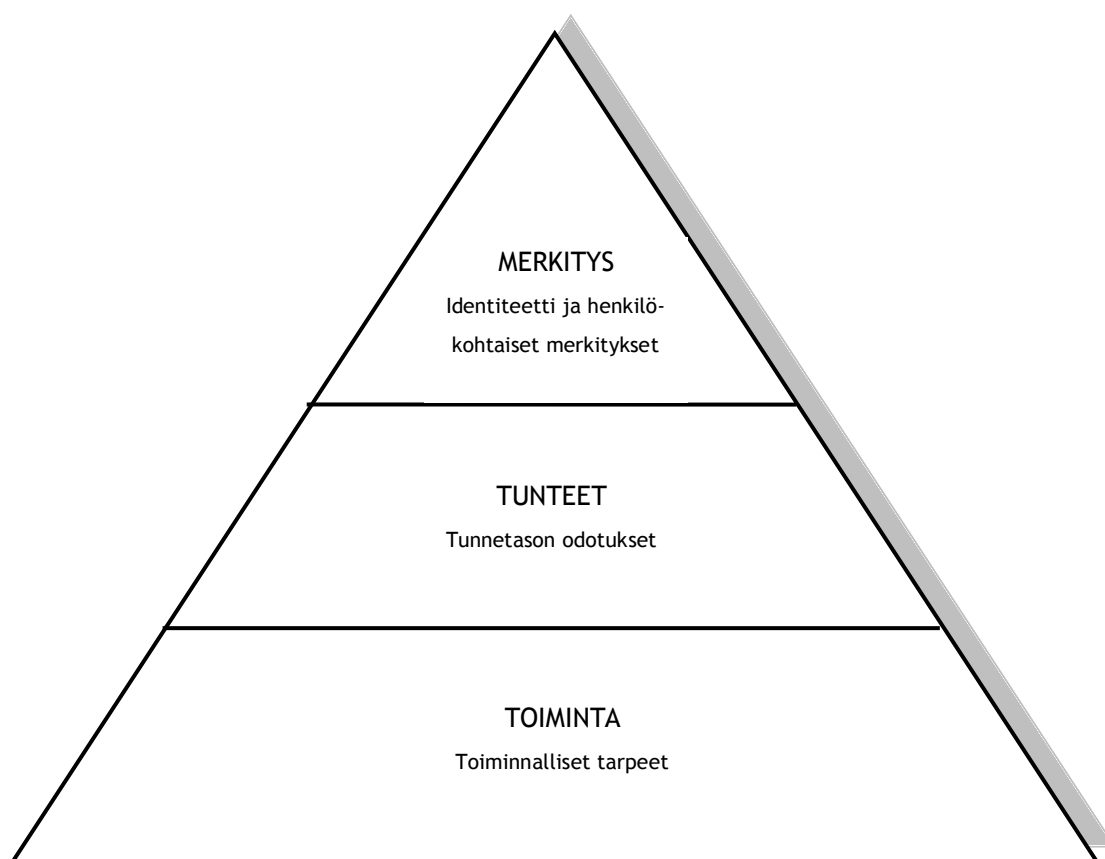
Palvelumuotoilun viisi peruseriaatetta ovat asiakaskeskeisyys, yhdessä suunnittelu ja luominen, johdonmukaisuus, todistettavuus ja kokonaisvaltaisuus. Näitä peruseriaatteita on mietitty myös liikuntapalvelujärjestelmän kehittämisprosessissa. Asiakaskeskeisyys on taitoa asettaa asiakkaan asemaan, ottaen huomioon hänen taustansa lisäksi asiakkaan tavat ja tottumukset, kulttuuri, sosiaalinen tausta sekä motivaatio. Palvelumuotoiluprosessi tulisi toteuttaa yhdessä sidosryhmien kanssa, jolloin pyritään saavuttamaan yhteinen ja haluttu lopputulos. Prosessi tulisi olla kokonaisuus, jossa sen eri osat linkittyvät toisiinsa johdonmukaisesti. Todistettavuudella tarkoitetaan palvelun tuomista konkreettiseksi, esimerkkinä näytteet ja esitteet. Kokonaisvaltaisuuteen voidaan liittää koko palveluympäristö: mitä eri aisteilla havainnoidaan palvelukokemuksen aikana. (Schneider & Stickdorn 2010, 34-44.)

Palvelumuotoilu perustuu asiakasymmärrykselle. On ymmärrettävä, mistä ominaisuuksista arvo asiakkaalle muodostuu. Arvon lupaus on yrityksen kilpailukeino, joka kiteyttää yrityksen tarjonnan. Asiakas muodostaa arvon yrityksen kanssa käytyjen kohtaamisten perusteella. Arvonmuodostumiso-minaisuuksia ovat muun muassa tarpeet, odotukset, ominaisuudet ja palveluiden hinta. (Tuulaniemi 2011, 71-73.) Esimerkiksi liikuntapalvelujärjestelmän arvontuotantoprosessissa nousee esiin seuraavat arvon muodostumiselementit: helppokäyttöisyys, uudet ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, tuoteräätälöinti, uutuusarvo sekä ajan säästö.

Asiakaspalautteita käytetään yleensä palveluiden arvioimiseen ja parantamiseen. Asiakkaiden kuunteleminen on tärkeää, koska he määrittävät lopulta yrityksen menestyksen. Suora kysyminen on kuitenkin todettu hieman epätarkaksi tiedonlähteeksi, koska harva antaa kovin syvällistä tietoa. (Tuulaniemi 2011, 72-73.) Tuulaniemen (2011, 73) mukaan kyselyitä parempi

tapa olisi tutkia ja havainnoida ihmisten toimintoja, jonka avulla pystytään kehittämään parhaimmat palvelut.

Palveluiden keskiössä on asiakkaan kokemus, joka voidaan jakaa myös kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnantaso kuvaa sitä, vastasiko palvelu asiakkaan tarpeita. Lisäksi se kertoo oliko prosessi sujuva, tehokas, monipuolinen ja hyödyllinen. Tunnetaso kuvastaa taas tuntemuksia ja kokemuksia, mitä asiakkaalle välittyy: kokemuksen tunnelmaa, tyyliä ja miellyttävyyttä. Merkitystaso on ”pyramidin” ylin osa. Se tarkoittaa kokemukseen liittyviä ulottuvuuksia: mielikuvia, merkitystä, lupauksia ja unelmia - mitä asiakas haluaa oivaltaa ja saavuttaa. (Tuulaniemi 2011, 71-75)



Kuva 4: Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75)

8.4 Palvelu

Viime vuosisatojen ajan tavarat ovat olleet merkittävämmässä roolissa nyky-yhteiskunnassa kuin palvelut. Tilanne on kuitenkin kääntynyt pääläelle ja nykyään elämään halutaan helpoutta, joka ilmenee palveluina. (Tuulaniemi 2011, 16.) Palveluiden merkityksen kasvua yh-

teiskunnassamme kutsutaan nimellä palveluistuminen. Se tuo yrityksille uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia liiketoimintaan ja sen kasvuun. (Tuulaniemi 2011, 18.) Palvelu on prosessi, joka koetaan, mutta jota ei voi omistaa. Siinä korostuu ihmisten vuorovaikutus toistensa kanssa ja sen tärkein tehtävä on ratkaista asiakkaan ongelma. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Palvelu koostuu eri ominaisuuksista, jotka liittyvät palvelun tuotantoon ja lopputulokseen. Palvelun tulos kuvataan palvelupaketissa. Palvelupaketti on kaksiosainen ja se voidaan jakaa ydinpalveluihin ja liitännäispalveluihin. Ydinpalvelulla tarkoitetaan yrityksen päätehtävää, esimerkiksi hyvinvointialan yrityksen ydinpalveluita ovat hyvinvointipalvelut kuten fysioterapia ja ryhmäliikuntatunnit. Liitännäispalvelut ovat välttämättömiä ydinpalveluiden käytön mahdollistamiselle. Ne voidaan jakaa kahteen osaan: avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Hyvinvointialan yrityksen esimerkissä avustavia palveluita ovat muun muassa asiakaspalvelijoiden tekemä työ: ajanvaraus ja asiakkaiden vastaanottaminen. Tukipalvelut taas lisäävät palvelun arvoa ja tekevät siitä miellyttävämmän. Hyvät tukipalvelut luovat yleensä kilpailuetuja kilpailijoihin nähden. Hyvinvointialan yrityksen tukipalveluita voisivat olla muun muassa palvelun laatu, vastaanottoaulan mahdollinen tarjonta kuten lehdet. (Miettinen & Koivisto 2009, 43-45)

Palvelu on abstraktia ja aineetonta. Palvelumuotoilun yhtenä tarkoituksena on tehdä palvelu näkyväksi palvelutodisteiden avulla. Todisteet voidaan jakaa palvelumaisemaan ja tavaroihin. Palvelumaisemassa palvelun tarjoaja ja asiakas kohtaavat, näitä ovat esimerkiksi toimintaympäristöt, rakennukset sekä aistilliset kokemukset kuten tuoksut. Tavarat taas mahdollistavat palvelun toteutumisen, kuten pääsyliput, laskut ja esitteet. Osan palveluista on tarkoitus olla näkymättömissä ja mahdollistaa toiminnan onnistuminen. Nämä ovat palveluita, joihin kiinnitetään huomiota vain, jos ne eivät onnistu. Palvelua voikin usein olla vaikeampi myydä kuin konkreettista tuotetta, koska sitä ei voi nähdä silmin. (Tuulaniemi 2011, 90-94.)

8.5 Prosessit

Prosessit ovat yksi palvelumuotoilun keskeisistä elementeistä (Saffer 2007, 176). Prosessilla tarkoitetaan toimintaketjua, joka koostuu useista toisiinsa liittyvistä osatehtävistä, joilla saavutetaan jokin tulos (Jacka & Keller 2002, 10; Kiiskinen ym. 2002, 28; Laamanen & Tinnilä 2009, 10; Lecklin 1999, 133; Peppard & Rowland 1995, 6; Pesonen 2007, 129; Prosessit 2011; Tuurala 2010, Vierula 2009, 41). Ymmärtääkseen niiden kokonaiskuva, on yksittäinen prosessi hajotettava pienempiin osa-alueisiin. Jokainen osa-alue on myös prosessi itsessään. (Jacka & Keller 2002, 16.) Prosessista pitää syntyä aina jokin tulos ja tuloksella tulee olla vastaanottaja (Pesonen 2007, 129). Esimerkiksi kaikki palvelut ovat prosesseja, koska ne koostuvat toiminoista. Asiakas on osallisena ainakin jollain tavoin palvelun tuotantoprosessissa. Tuotantoprosessi on usein pääosin näkymätöntä, mutta asiakas kiinnittää huomiota erityisesti prosessin

näkyvään osaan, jotka hän kokee ja arvioi perusteellisesti. Muista osista asiakas kokee vain lopputuloksen. On kuitenkin tärkeää muistaa, että asiakas ei toimi vain palvelun vastaanottajana, vaan myös yhtenä tuotantoresurssina. (Grönroos 2009, 79-80.)

Prosessien sisältö vaihtelee hyvin paljon riippuen yrityksen koosta (Lecklin 1999, 143). Jotta kehittämistyö olisi mahdollista, tulee prosessit kuvata mahdollisimman tarkasti. Toiminnan kuvauksien tekeminen auttaa niiden kulun ymmärtämisessä ja se voi samalla tuoda esiin kehittämiskohteita. Lisäksi kuvaaminen selkeyttää toimintojen välisiä vastuualueita, tarkentaa työnjakoa ja helpottaa tarpeettomien toimintojen karsimisessa. Lisäksi ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu. Kuvauksen tarkkuus ja laajuus riippuvat aina tilanteesta. Mikäli kuvaus on tehty liian yksityiskohtaisesti, kokonaisuuden hahmottaminen saattaa vaikeutua. Jos kuvaus taas on liian pinnallinen eikä mene tarpeeksi syvälle asioihin, kehittämiskohteiden huomaaminen taas vaikeutuu. (Arhomaa, Järvelin, Kvist & Räikkönen 1995, 77; Jacka & Keller 2002, 9.) Prosessien muodostumiseen vaikuttavat myös monet taustatekijät kuten yrityskulttuuri, perinteet ja henkilöstön taidot (Lecklin 1999, 143).

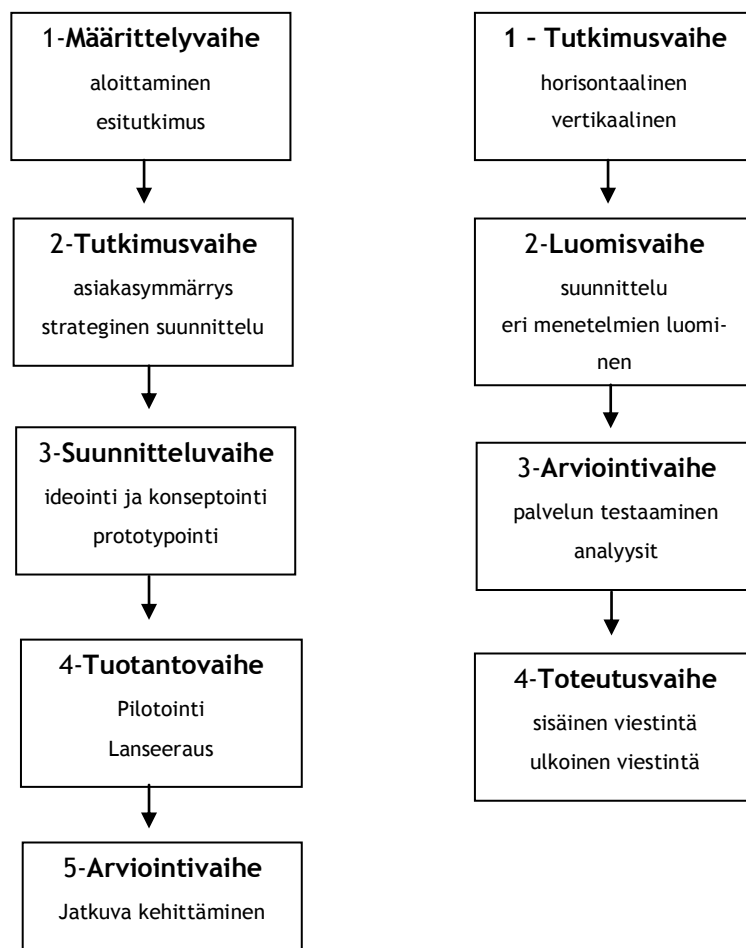
8.5.1 Prosessien luokittelu

Yrityksen ja asiakkaan käsitykset yrityksestä eroavat useimmiten toisistaan. Kun katsotaan yritystä sen omasta näkökulmasta, nähdään harvoin samaa, mitä asiakas näkee ja kokee. Yrityksen tulisi osata asettautua asiakkaan rooliin ja katsoa yritystä asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaat luokittelevat yrityksen omien kokemustensa ja odotustensa perusteella. Prosessikuvauksessa pyritään tutkimaan, mitä asiakas näkee, mitkä ovat yrityksen näkyviä prosesseja. Prosessikuvaus ei vain tuo kokonaisvaltaista menestystä yritykselle, vaan antaa myös yksittäisille työntekijöille kuvan siitä, mitä arvoa heidän työnteko yritykselle tuo ja miten he kuuluvat osana prosessiin. (Jacka & Keller 2002, 13-14, 53-54.)

Prosessit voidaan luokitella niiden luonteen mukaan (Pesonen 2007, 131). Ydinprosessit kuvaavat toimintaketjua, joka tapahtuu yrityksen sisällä ja sen avainsidosryhmien kanssa (Hannus 1994, 41). Niiden tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja sitä kautta parantaa asiakastyytyväisyyttä (Tuominen 2001, 166). Prosessia voidaan pitää toiminnan ytimenä, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tekijöille, mikäli se ei ole välttämätöntä tehtävän suorittamisen kannalta. (Kiiskinen ym. 2002, 28.) Ydinprosessit alkavat aina asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään, joista toinen tuottaa arvoa suoraan asiakkaalle ja toinen taas tukee varsinaista liiketoimintaa. Kaikki ydinprosessit muodostuvat pienemmistä prosesseista, joita voidaan kutsua aliprosesseiksi. (Hannus 1994, 41; Tuurala 2010.) Yleisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitysprosessit asiakaspalvelutilanteissa ja toimitusprosessi. (Pesonen 2007, 131.) Hyvinvointialan yrityksen kehittämissuunnitelman ydinprosessina on liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönotto. Se voidaan jakaa pienem-

piin osaprosesseihin, joita ovat muun muassa ajanvarausjärjestelmän suunnittelu, testaaminen ja käyttöönotto.

8.5.2 Palvelumuotoiluprosessi



Kuvat 5&6: Mukailtu Tuulaniemen ja Kuha ym. kuvioita
(Tuulaniemi 2011, 130-131; Kuha ym. 2009)

Palvelumuotoilun kuvaaminen yhteen tiettyyn kaavaan ei ole mahdollista. Pääperiaatteet ovat kuitenkin samat (Tuulaniemi 2011, 126). Kujan, Magerin ja Nurmisen (2009) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu neljästä eri vaiheesta: tutkimus-, luomis-, arviointi- ja toteutusvaiheesta. Tuulaniemen (2011,127) kirjassa Palvelumuotoilu, prosessi koostuu taas määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, tuotannosta ja arvioinnista.

Kujan ym. (2009) mukaan ensimmäinen vaihe on tutkimista. Tarkoituksena on tutkia asiakkaiden tarpeita ja sen perusteella parantaa palvelua. Tutkia voi joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Horisontaalisesti tutkiessa asiaa tarkastellaan palvelujärjestelmän kautta, mitkä ovat merkittävät tekijät ja mikä vaikuttaa tekijöihin. Vertikaalisesti tarkasteltuna tutkitaan

asiakkaan näkökulmasta; mitkä vastaavat heidän tarpeitaan ja mieltymyksiä. (Kuha ym. 2009.) Tuulaniemi (2011,130) aloittaa prosessin määrittelyllä ja tutkimuksella. Määrittelyn tavoitteena on luoda ymmärrys ja tavoitteet, jonka jälkeen voidaan siirtyä tutkimusvaiheeseen. Se koostuu asiakasymmärryksestä ja strategisesta suunnittelusta. Tarkoituksena on ensin miettiä asiakkaan tarpeita ja toiveita, joita voidaan kartoittaa muun muassa erilaisten tutkimusten avulla. Strateginen suunnittelu koostuu yrityksen tavoitteiden määrittelemisestä sekä keinoista, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. (Tuulaniemi 2011, 130.) Tuulaniemen kaksi ensimmäistä vaihetta vastaavat pitkälti Kuhan ym. Palvelumuotoilu tutuksi -sivuston ensimmäistä vaihetta. Tarve liikuntapalvelujärjestelmästä lähti liikkeelle, kun haluttiin saada uusi, nykyaikainen ja toimivampi ajanvarausjärjestelmä. Sen tavoitteiksi asetettiin, että siitä tulisi nopea ja helppokäyttöinen työkalu niin asiakkaille kuin työntekijöillekin.

Kuha ym. (2009) kutsuu seuraavaa vaihetta luomisvaiheeksi ja Tuulaniemi (2011, 127-128) taas suunnitteluvaiheeksi. Kuhan ym. (2009) luomisvaihe on suunnittelua ja erilaisten menetelmien kuten kehittämis- ja suunnittelumenetelmien tekoa. Tähän vaiheeseen osallistuvat myös työntekijät ja käyttäjät. Liikuntapalvelujärjestelmää suunniteltaessa myös hyvinvointialan yrityksen työntekijät osallistuivat kehittämisprojektiin. Tuulaniemi (2011, 180) jakaa suunnitteluvaiheen ideointiin ja konseptointiin sekä prototypointiin. Ideointivaiheessa pyritään löytämään useita erilaisia ratkaisumalleja olemassa olevaan ongelmaan. Tämä on vaihe, jossa niin sanottujen villienkin ideoiden kuuluu tulla esiin, jonka jälkeen toteuttamiskykyisimmät ideat otetaan käyttöön. (Tuulaniemi 2011, 180.) Kun idea on valmis, siitä tehdään palvelupolku ja se konseptoidaan. Palvelupolku kertoo, minkälaisesta palvelusta on kyse ja vastaa kysymyksiin: mikä se on, millainen se on, miten se toimii ja kenelle se on tehty. (Tuulaniemi 2011, 189.) Prototypointi on palvelun testaamista. Siinä valmistetaan prototyyppi, joka on ensimmäinen versio jostain palvelusta. Prototypointia käytetään palvelukehityksen jokaisessa vaiheessa. Sillä voidaan testata muun muassa palvelun toimivuutta, vastaako se asiakastarpeita, helppokäyttöisyyttä ja sen hyötyä yritykselle. (Tuulaniemi 2011, 194-195.)

Kuhan ym. (2009) seuraava vaihe eli arviointivaihe muistuttaa osaltaan Tuulaniemen (2011, 194-195) prototypointia. Kuhan ym. (2009) arviointivaihe on palvelun testaamista, jossa myös tehdään kustannus- ja tuottavuuslaskelmia. Tässä vaiheessa tehdään lisäksi useita eri analyysieja kuten SWOT-analyysi sekä kustannus- ja tuottavuuslaskennat. (Kuha ym. 2009) SWOT-analyysi kuvaa yrityksen toimintamahdollisuuksia: vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäistä toimintaympäristöä ja mahdollisuudet sekä uhat taas yrityksen ulkoista toimintaympäristöä. Näitä voidaan kutsua myös yrityksen menestystekijöiksi. (Kinnunen 2004, 113-114; Korkeamäki ym. 1996, 40.)

Kuhan ym. (2009) viimeinen vaihe on toteutusvaihe, Tuulaniemen (2011, 127) tuotanto- ja arviointivaihe. Kuhan ym. (2009) toteutusvaihe vastaa pitkälti Tuulaniemen (2011, 127) tuotantovaihetta. Tämä on vaihe, jossa palvelu otetaan käyttöön. Vaiheen tarkoituksena on palvelun pilotointi ja lanseeraus. (Tuulaniemi 2011, 131.) Pilotointi on palvelun testaamista valitulle testiryhmälle, jonka jälkeen tehdään päätös, lanseerataanko palvelu ja tuodaanko se markkinoille. Pilotointivaiheessa palvelua kehitetään testiryhmältä saadun palautteen pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 131). Myös liikuntapalvelujärjestelmää tehdessä palvelu testattiin testiryhmällä ennen lanseerausta. Testiryhmältä kerättiin kehittämissuhteita, joita hyvinvointialan yrityksen oli mahdollista hyödyntää.

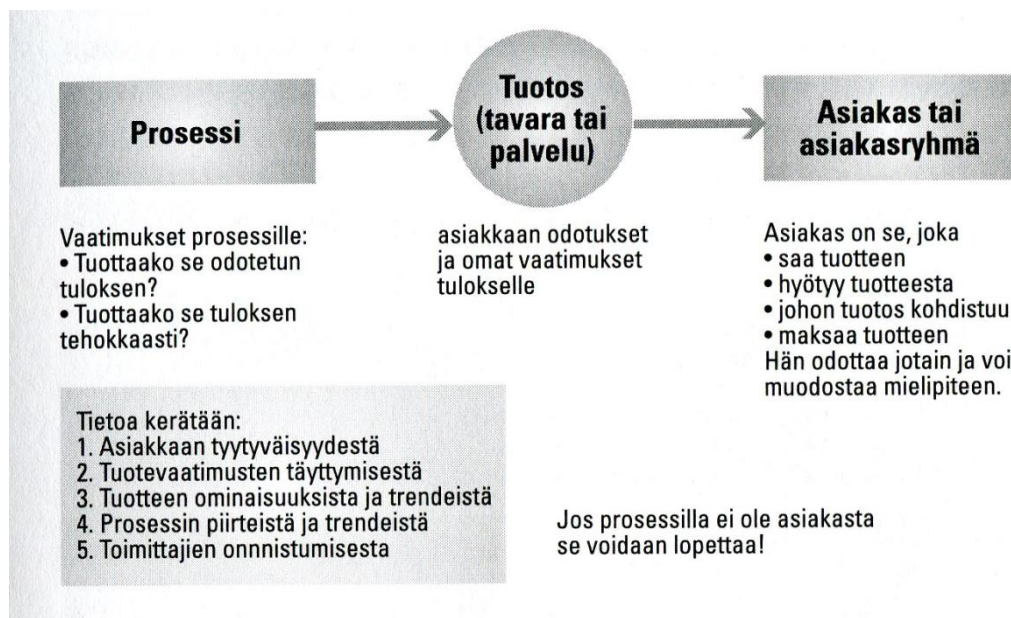
Tuulaniemi (2011, 127) päättää vielä kuitenkin palvelumuotoiluprosessinsa arviointiin kun taas Kuhan ym. (2009) prosessi loppuu toteutukseen. Arviointivaihe on tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia, koska sillä varmistetaan jatkuva kehitys. Palvelua arvioidaan saadun palautteen ja tarpeiden mukaan. (Tuulaniemi 2011, 131, 239.)

8.5.3 Prosessin vaiheet ja kuvaaminen

Pesosen (2007, 144) prosessikuvaus muodostuu kolmesta vaiheesta: peruskuvauksen prosessista, prosessikaavio ja kaavion vaiheiden avaukset. Prosessien pohtimisen lähtökohdaksi on miettiä, kuka on sen asiakas eli kenelle prosessi kohdistuu. Määrittäminen aloitetaan yleensä tekemällä prosessikaavio. (Hannus 1994, 41; Pesonen 2007, 129.) Se on prosessin etenemisen kuvaamista kaaviolla, josta selviää sen eri vaiheet, toiminnot, tietovirrat ja henkilöt, jotka siihen kuuluvat (Laamanen & Tinnilä 2009, 124; Pesonen 2007, 149). Kaavioon kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi, josta selviää prosessin keskeiset tehtävät. (Hannus 1994, 44; Laamanen & Tinnilä 2009, 126.) Prosessikaavion ensimmäinen versio on yleensä vasta luonnos, joka laittaa ajattelemaan toimintaketjua tarkemmin, ja joka kehittyy ja muokkautuu vähitellen.

Prosessinkulku voi alkaa esimerkiksi asiakkaan tilauksella, joka toimitetaan varastoon, josta se poimitaan, pakataan ja lähetetään asiakkaalle. (Lecklin 1999, 138.) Prosessi kantaa vastuun sen toimivuudesta: tilauksen vastaanottamisesta tavarantoimitukseen (Kiiskinen ym 2002, 30). Kaikki prosessit eivät kuitenkaan etene tässä järjestyksessä, vaan joskus on tilanteita, jossa tehtäviä voidaan suorittaa rinnakkain tai jättää jotain kokonaan suorittamatta (Lecklin 1999, 138). Esimerkiksi liikuntapalvelujärjestelmä-prosessi alkaa tarpeella saada uusi ja kattavampi ajanvarausjärjestelmä - eli niin sanottuasi asiakkaan tilauksesta. Tämän jälkeen tulee itse kehittämisprosessi ja järjestelmän teko, joka on ulkoistettu. Näitä kahta toimintoa tehdään rinnakkain. Kun liikuntapalvelujärjestelmä on valmis, siitä järjestetään koulutus henkilökunnalle ja se otetaan yrityksessä sisäisesti käyttöön. Tämän jälkeen järjestelmä julkistetaan asiakkaille ja henkilökunta opastaa heitä sen käytössä.

Prosessikuvaustapoja on olemassa paljon erilaisia ja riippuu täysin prosessin muodosta mikä kuvaustapa on paras sille. Olipa kyseessä mikä tahansa kuvastapa, niin aina toteutuu seuraavanlainen peruskuvio.



Kuva 7: Prosessi kuin prosessi (Pesonen 2007, 139)

Peruskuvio koostuu kolmesta asiasta, joita ovat: prosessi, prosessin tuotos ja prosessin asiakas. Prosessilla on aina jokin tavoite, johon pyritään. Tuotos voi olla jokin tuote tai esimerkiksi palvelu. Tuotoksen tulisi olla jotain, mikä vastaa asiakkaan ja organisaation odotuksia. Tuotoksen loppukäyttäjänä on useimmiten asiakas, joka onkin peruskuvion kolmas osa-alue. Prosesseilla on yleensä useampi asiakas ja haasteena onkin saada nämä kaikki osapuolet tyytyväisiksi. (Pesonen 2007, 139-140.) Prosessi päättyy aina tulosten pohdintaan ja arviointiin. On tärkeää, että lopuksi varmistetaan, että asiakas on saanut sitä, mikä on ollut tavoitteena. Toisin sanoen prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. (Pesonen 2007, 129.) Prosessilla tulee aina olla asiakas, jos asiakasta ei ole, prosessi tulee lopettaa (Pesonen 2007, 140).

8.5.4 Blueprint-kaavio

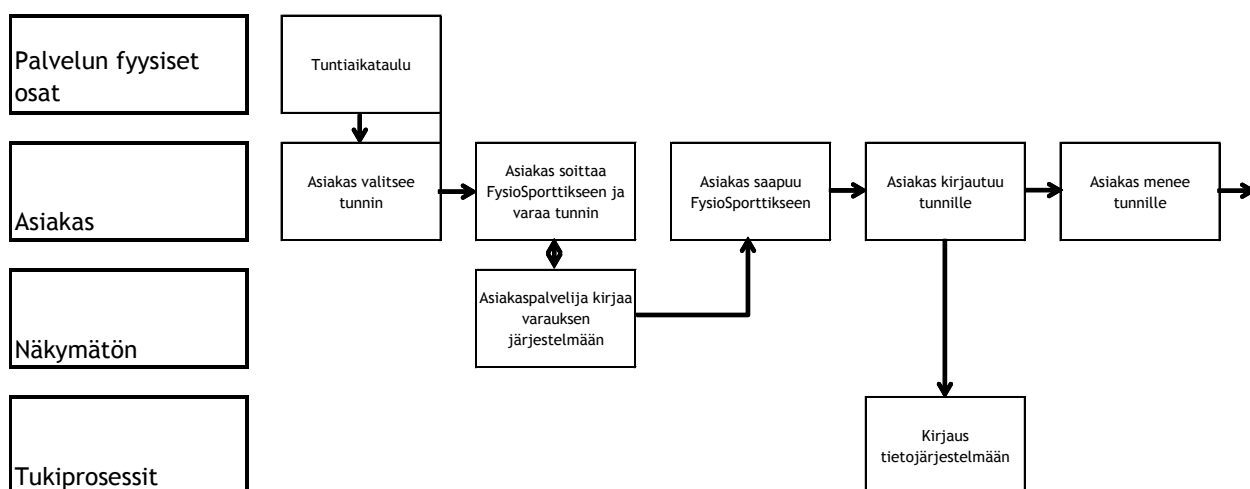
Blueprint on prosessikaavio, joka kuvaa palveluprosessin kulkua. Kaavio havainnollistaa sekä asiakkaan että palveluntarjoajan prosessit sekä niiden yhtymäkohdat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 44, 158.) Se ottaa huomioon kaikki osapuolet, jotka ovat osallisina palveluprosessissa ja erottaa ne toisistaan (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71; Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 16; Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 265). Blueprint-kaavio antaa selkeän kuvan palvelutapahtumasta koko henkilöstölle, johdolle ja asiakkaille. Tärkeää on, että kaikki osapuolet ymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. (Ojasalo ym. 2009, 158-159.)

Kaavion tarkoitus on lisäksi antaa palvelulle kehitysehdotuksia kiinnittämällä huomiota kehittämistä vaativiin kohteisiin. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71; Jaakkola ym. 2009, 16.)

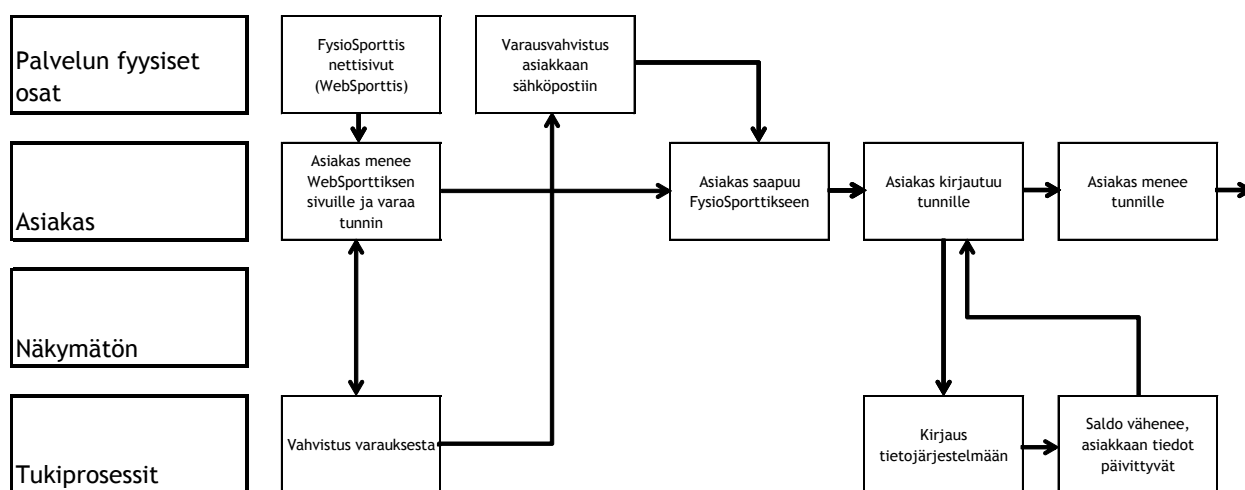
Alla olevissa kuvioissa on esitetty hyvinvointialan yrityksen aikaisemman ajanvarausjärjestelmän sekä liikuntapalvelujärjestelmän toimintojen prosessit blueprint-kaavioilla. Kaavioissa asiakaspalvelijan tekemät työt on jaettu asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimenpiteisiin. Näkymättömät toimet tukevat näkyviä toimia. Näkyviä toimenpiteitä ovat muun muassa suora asiakaspalvelu ja näkymättömiä asiakaspalvelijoiden kirjaamat varaukset ajanvarausjärjestelmään. Tukiprosessien tehtävänä on tukea yrityksen sisäisiä toimintoja, kuten ryhmäliikuntatunnille ilmoittautumisen kirjaaminen tietojärjestelmään.

Blueprint-kaaviossa toimet on jaettu kolmella rajapinnalla: vuorovaikutuksen, näkyvyyden ja sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnalla. Vuorovaikutuksen rajapinta kuvaa suoraa kontaktia yrityksen ja asiakkaan välillä. Näkyvyyden rajapinta erottaa asiakaspalvelijan tekemät työt asiakkaille näkyviin tai näkymättömiin osiin. Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta taas erottaa asiakaspalvelijan toimet muun henkilöstön toimista. (Zeithaml ym. 2009, 266-267.) Nykyään vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on vähentynyt, koska suuri osa palveluprosessista tapahtuu tietokoneen tai jonkun automaatin välityksellä (Ojasalo ym. 2009, 60).

Alla olevissa kaavioissa on esitetty prosessikuvaukset hyvinvointialan yrityksen aikaisemman ajanvarausjärjestelmästä sekä uudesta liikuntapalvelujärjestelmästä. Näiden avulla prosessit on kuvattu selkeästi ja tämä helpottaa niiden vertailua toisiinsa. Pelkkä kaavio ei anna kokonaiskuvaa siitä, kuinka paljon asiakaspalvelijoiden työ helpottuu. Aikaisemman järjestelmän suurimpana haittana on ollut sen monimutkaisuus ja hitaus, eli uuden järjestelmän myötä asiakaspalvelijan aika säästyy huomattavasti. Aikaisemman ajanvarausjärjestelmän palveluprosessissa tunnin voi varata soiton lisäksi myös tulella suoraan paikanpäälle. Silloin asiakas on suorassa kontaktissa asiakaspalvelijan kanssa, muuten prosessikuvaus on samanlainen kuin soittamalla tehty varaus.



Kuva 8: Vanha asiakastietojärjestelmän prosessikaavio



Kuva 9: Liikuntapalvelujärjestelmän prosessikaavio

Kuten edellä mainittiin, pelkät prosessikuvauskaaviot eivät riitä selittämään liikuntapalvelujärjestelmän tuomia hyötyjä. Sen lisäksi, että nykyinen järjestelmä on hidaskäyttöinen ja monimutkainen, asiakaspalvelija myös joutui ilmoittamaan jokaisen asiakkaan erikseen tunnille. Asiakkaat joko kuvan mukaisesti ilmoittautuivat soittamalla tai tulivat paikanpäälle ilmoittautumaan. Liikuntapalvelujärjestelmän myötä tavoitteena olisi, että lähes jokainen ilmoittaisi itsensä tunnille. Tällöin asiakaspalvelijan ilmoittautumiseen käyttämä aika olisi 0 minuuttia. Todellisuudessa kaikki asiakkaat eivät luultavasti heti siirry käyttämään liikuntapalvelujärjestelmää ja heidän on mahdollista varata tunnit kuten aikaisemmin, soittamalla tai tulemalla

paikanpäälle ilmoittautumaan. Kuvassa 10 on laskettu, paljonko asiakaspalvelijan aikaa säästyy, jos jokaiselta liikuntatunnilta kymmenen ilmoittautuisi liikuntapalvelujärjestelmän kautta.

Asiakaspalvelijan työ	Ajankäyttö
Varaus	2min
Jumpparyhmä = 10hlö	20min (10x2min)
Viikko = 40 jumpparyhmää	800min=13h20min (20minx40)
Kuukausi = 168 jumpparyhmää	3360min=56h (20minx168)

Kuva 10: Esimerkki asiakaspalvelijan työnkäytöstä nykyisen ajanvarausjärjestelmän kanssa

Kuvasta 10 näkee, että kuukaudessa asiakaspalvelijan työaikaa säästyy jopa 56 tuntia eli yli 7 työpäivää. Rahallisesti tämä on 10,00 euron tuntipalkalla yli 560 euron säästö yritykselle jonkin muun työn hoitamiseen. Lisäksi liikuntapalvelujärjestelmä mahdollistaa korttien lataamisen verkkokaupassa, jolloin asiakaspalvelijan työmäärä vähenee myös laskutuksen osalta. Laskutus vie nykyään asiakaspalvelijalta paljon aikaa, koska keskimääräisesti yhden kortin myymiseen menee noin viisi minuuttia aikaa.

8.5.5 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on organisaation johtamista prosessien avulla. (Kiiskinen ym 2002, 29; Lecklin 1999, 136; Prosessit 2011; Tuurala 2010). Suurimmalla osalla yrityksistä on nykyään käytössä funktionaalinen organisaatio, joka tarkoittaa toimintojen jakamista vastualueisiin kuten myyntiin, markkinointiin, tuotantoon ja hallintoon. Puhdas prosessijohtaminen tarkoittaa tästä luokittelusta luopumista, silloin organisoidutaan prosesseittain: yrityksen johto muodostuu merkittävimpien prosessien omistajista ja koko toiminto on yhtä prosessirakennelmaa, jossa kaikki prosessit liittyvät verkkomaisesti ja hallitusti toisiinsa. Puhdas prosessijohtaminen ei kuitenkaan sovi kaikille yrityksille ja usein prosessijohtamista voi olla paras soveltaa omalle yritykselle sopivan malliseksi. Tällöin organisaatio usein säilyttää ainakin osittain funktionaalisen organisaation ja nimeää prosesseille erikseen omistajan. (Kiiskinen ym. 2002, 30; Lecklin 1999, 136-137; Prosessit 2011; Tuurala 2010.)

Prosessijohtamisen malli tuo uuden ajattelutavan yrityksen toimintaan. Siinä luovutaan perinteisistä toimintamalleista ja se vaatii jokaiselta työntekijältä uudenlaista suhtautumista omaan työhönsä ja sen sisältöön. (Tuominen 2001, 172.) Prosessijohtamisessa prosessille määrätään niin sanottu prosessin omistaja, joka vastaa koko prosessista ja sen kulusta. (Lecklin 1999, 136; Prosessit 2011).

Prosessijohtaminen on tapa kehittää toimintaa. Siinä toiminta pyritään saada tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Se perustuu muun muassa asiakassuhteiden hallintaan, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Asiakaslähtöisyys on yksi prosessijohtamisen ydinajatuksista. (Hannus, 2004, 102.)

Liikuntapalvelujärjestelmä-prosessissa prosessin omistajana toimii liiketoimintajohtaja. Tässä prosessissa ei ole luovuttu funktionaalisesta organisaatiosta vaan prosessia toteutetaan lähinnä normaalin työn ohella. Liikuntapalvelujärjestelmän kehittämistyöryhmään kuuluvat Kaukorannan lisäksi hyvinvointialan yrityksen asiakaspalvelijoita, jotka ovat eniten tekemisissä tulevan järjestelmän kanssa. Asiakaspalvelijat tietävät myös parhaiten vanhan järjestelmän käytön ja ongelmat, jonka vuoksi he ovat parhaita ideoimaan ja luomaan uutta kehittyneempää versiota. Osa prosessista, kuten itse ajanvarausjärjestelmän tekeminen, on kokonaan ulkoistettu. Tärkeintä prosessijohtamisessa on, että prosessit ovat järkevästi hahmotettu ja linkitetty toisiinsa. (Tuurala 2010.) Lecklinin (1999, 138) mukaan prosessijohtamisen suurimpia etuja ovat organisaation ja käytännön toiminnan yhteneväisyys ja paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää.

8.6 Palvelumuotoilun hyödyt

Palvelumuotoilun hyötyjä liiketoiminnalle on olemassa paljon. Moritzin (2005, 58) mukaan palvelumuotoilun hyötyjä ovat:

- antaa käsitys markkinoiden todellisten tarpeiden ymmärtämisestä
- auttaa yritystä suuntaamaan resurssinsa oikealla tavalla ja niin, että toiminta on mahdollisimman kannattavaa
- luoda yrityksen sisälle yhtenäisen kulttuurin
- luoda uusia ulottuvuuksia tulevaisuuteen, esimerkiksi asiakaslähtöiset strategiat
- antaa korkeamman tehokkuusasteen
- syventää asiakkaiden ja yrityksen välistä yhteyttä
- tuottaa laadukkaampia palvelukokemuksia
- auttaa erottautumaan joukosta
- brändikiintymys.

Suurin osa edellä mainituista seikoista pätee myös liikuntapalvelujärjestelmä-kehittämiprojektiin. Paremmiin suunniteltu järjestelmä nopeuttaa asiakaspalvelua, eikä pitäisi tulla tilanteita, että ohjelma kaatuisi toistuvasti. Näin ollen tämä parantaa myös työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä motivaatiota omaan työhönsä. Uuden järjestelmän avulla yksi hyvinvointialan yrityksen ongelmakohdista poistuu ja luultavimmin lisää myös asiakkaiden tyytyväisyyttä. Mahdollisesti myös suosittelut lisääntyvät tämän myötä, joka taas edelleen merkitsee liikevaihdon kasvamista.

Kasvavalla palvelusektorilla on lisääntyvä merkitys yhteiskuntaamme sekä talouteen. Useissa maissa palvelusektoria ei ole hyödynnetty niin hyvin, mitä voisi ja palvelujen laatu on heikkoa. Palvelumuotoilu tarjoaa vastauksen näihin haasteisiin. Se hyödyttää samanaikaisesti niin yritystä kuin asiakastakin. Kun asiakkaat hyötävät, sillä on positiivinen vaikutus yritykseen: tyytyväiset asiakkaat ovat jokaisen yrityksen perimmäinen tavoite. (Moritz 2005, 57.)

9 Lanseeraus

Lanseeraamisella tarkoitetaan uuden tuotteen tai palvelun markkinoille tuontia. Lanseerauksesta voidaan käyttää myös sanaa kaupallistaminen, joka perustuu sen tavoitteeseen saada tuotteelle tai palvelulle kaupallista menestystä. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 564; Rope 2005, 501.)

Yrityksen tulee uudistua koko ajan pärjätäkseen markkinoilla. Lanseerausmarkkinoinnista onkin tullut osa yrityksen jatkuvaa markkinointityötä. Lanseerattava tuote tai palvelu voi olla yritykselle kokonaan uusi tai nykyisestä paranneltu versio. (Rope 2005, 500-502.)

Liikuntapalvelujärjestelmä on hyvinvointialan yritykselle periaatteessa kokonaan uusi toiminto ja sen takia yrityksen tulee lanseerata palvelu hyvin. Monilla kilpailijoilla on ollut jo kauan käytössä ajanvaraukset internetin kautta ja näin ollen liikuntapalvelujärjestelmä ei luo nettiajanvarauksen osalta yritykselle kilpailuetua. Liikuntapalveluiden verkkosivustoa voidaan kuitenkin pitää yhtenä kilpailutekijänä, koska ilman sitä yritykseltä puuttuisi jotain, mitä suurimmilla kilpailijoilla jo on. Liikuntapalvelujärjestelmä on kuitenkin laajempi kokonaisuus ja se sisältää ajanvarauksen lisäksi muun muassa verkkokaupan ja liikuntaan liittyviä taulukoita ja sovelluksia, joita monilta kilpailijoilta ei löydy. Lisäksi se vahvistaa yrityksen markkina-asemaa tuomalla uuden palvelun vanhan rinnalle. Tarkoituksena on siirtyä vähitellen kokonaan uuden palvelun käyttöön. Tätä voidaan pitää yhtenä yrityksen strategisena päämääränä. (Rope 2005, 506-507.)

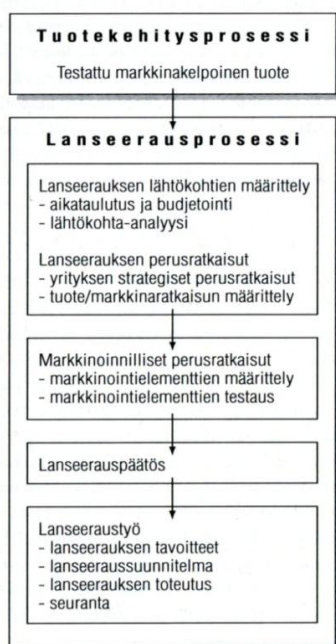
Uuden tuotteen tai palvelun lanseeraus on usein haastavaa. Vaikka tuote olisi hyvä ja viestiminen onnistuisi, se ei silti takaa tuotteen tai palvelun menestystä (Rope 1999a, 14). Nykyään internet mahdollistaa monien erilaisten palveluiden ja tuotteiden tilaamisen sen kautta, mikä todennäköisesti helpottaa monen asiakkaan kynnystä ottaa liikuntapalvelujärjestelmä-palvelu käyttöönsä. Hankalampi asiakassegmentti on hyvinvointialan yrityksen vanhemmat asiakkaat, mutta vanha varausjärjestelmä tulee toimimaan jatkossakin ja varauksia ei ole pakollista tehdä internetin kautta. Aina on kuitenkin olemassa riskejä, joita ei pidä unohtaa. Lanseeraus-

markkinoinnin onnistumisessa vaaditaan tietynlaista järjestelmällisyyttä, uuden palvelun ja markkinoiden tuntemista sekä asiakaskeskeistä toimintamallia (Rope 1999a, 14).

9.1 Lanseerausprosessi

Kotlerin ym. (2009, 564-567) mukaan lanseerausprosessissa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: milloin, missä, kenelle ja miten. Uutta tuotetta lanseerattaessa on tärkeää valita sopiva markkinoilletulon ajankohta. Lanseeraushetkestä riippuen määrittyvät siihen kohdistuvat mahdollisuudet ja riskit. Yrityksen tulee miettiä tarkasti kuinka laajalti uutta tuotetta tai palvelua tullaan markkinoimaan. Usein yritykset tekevät lanseerauksen aluksi pienelle alueelle, jonka jälkeen lanseerauksen onnistuttua sitä laajennetaan. Lisäksi yritys voi lanseerausprosessin alkuvaiheessa valita asiakaskunnastaan sellaiset henkilöt, joille tuotteen tai palvelun markkinointi on helpointa aloittaa. Usein nämä asiakkaat ovat edelläkävijöitä, jotka helposti lähtevät kokeilemaan jotakin uutta ja joilta yritys saa mahdollisia kehitysehdotuksia. Jotta lanseerausprosessi onnistuisi tavoitteiden mukaan, tulee yrityksen tehdä tarkka toimitasuunnitelma prosessin eri vaiheista.

Edellä esitettyihin kysymyksiin vastaaminen ei kuitenkaan yksin riitä lanseerauksen onnistumiseen. Lanseerauksen suurimpana ongelmana on jatkuva kilpailu: markkinoille tulee koko ajan uusia tuotteita ja palveluita, mutta harva niistä menestyy. (Rope 2005, 502.) Rope (1999a, 17) toteaa, että menestyäkseen, uudelta tuotteelta odotetaan asiakassuuntautuneisuutta eli sen tulisi vastata asiakkaiden tarpeita, toiveita ja odotuksia kilpailijoita paremmin. Lisäksi yrityksen tulee tuntea hyvin markkinat ja kilpailijansa.



Kuva 11: Lanseerauksen päävaiheet (Rope 2005, 506)

Lanseerausprosessi alkaa ideasta eli tiedostetusta tarpeesta. Tarve voi olla jokin palvelu tai tuote. Kun idea on keksitty, alkaa tuotekehitysprosessi. Sen tavoitteena on saada aikaan menestyskelpoinen tuote. Tuotekehitysprosessi koostuu ideoinnista, tuotekonseptin rakentamisesta ja suunnittelusta, jalostamisesta, tuotetestauksesta ja markkinoinnin suunnittelusta. (Rope 2005,503.) On tärkeää, että tuotekehityksen eri vaiheet suoritetaan huolellisesti, jotta lanseerausprosessi onnistuisi. Lanseerausprosessi aloitetaan analysoimalla nykytila. Lisäksi prosessi aikataulutetaan, sille laaditaan alustava budjetti, strategia ja sille määritellään riskit. Tämän jälkeen määritellään lanseerauksen ja markkinoinnin perusratkaisut eli keinot, joilla nämä toteutetaan. Näiden analyysien ja suunnitelmien pohjalta tehdään päätös, ryhdytäänkö tuotteen tai palvelun lanseeraamiseen vai ei. Kun päätös lanseerauksesta varmistuu, voidaan aloittaa lanseerauksen yksityiskohtaisempi suunnittelutyö. Lanseeraustyössä määritellään tarkemmat tavoitteet ja lanseeraussuunnitelma. Lanseeraus sisältää myös toteutuksen jälkeisen seurannan. (Rope 2005, 505-506.) Seurannan tarkoituksena on varmistaa koko prosessin toimivuus ja tehdä mahdolliset muutokset jatkoon (Rope 1999a, 148-149).

Kun on kyse sähköisen palvelun muotoilusta, kuten liikuntapalvelujärjestelmä, on erityisen tärkeää, että palvelun arvo esitetään perusteellisesti sen käyttäjille (Tuulaniemi 2011, 237). Lanseerausprosessin alussa on tärkeää herättää asiakkaiden kiinnostus palvelua kohtaan (Rope 1999a, 146). Asiakkaan tulisi olla tietoinen ja ymmärtää palvelun hyöty, jotta sen arvo olisi mahdollisimman suuri. Siksi on tärkeää, että palvelun lanseeraus tapahtuu huolellisesti. Uuden palvelun lanseeraamisessa voidaan käyttää esilanseerausta, jonka tarkoituksena on lisätä tietoisuutta palvelusta sekä kasvattaa mielenkiintoa jo ennen kuin varsinainen palvelu on edes käytössä. Esilanseerausversio voi olla esimerkiksi suppeampi versio varsinaisesta palvelusta. Esilanseerausvaiheessa on hyvin tärkeää kerätä asiakkaiden palautetta ja kehittämehdotuksia. (Tuulaniemi 2011, 237.) Liikuntapalvelujärjestelmä kohdalla on tarkoitus toimia niin, että aluksi järjestelmässä on varsinainen liikuntaryhmien webvaraus-mahdollisuus ja myöhemmin sivustolta on mahdollisuus seurata muun muassa omien harjoittelukertojen määrää ja laatua. Lisäksi liikuntapalvelujärjestelmä lanseerataan eri aikaan toimipisteisiin, jolloin lanseeraustapaa voidaan arvioida ja muuttaa saadun palautteen perusteella.

9.1.1 Liikuntapalvelujärjestelmä esilanseeraus

Liikuntapalvelujärjestelmä oli tarkoitus lanseerata asiakkaiden käyttöön jo syksyllä 2011. Useammasta tekijästä johtuen lanseeraus kuitenkin viivästyi noin vuodella. Uusi internet-järjestelmä päästiin lanseeraamaan lokakuussa 2012. Liikuntapalvelujärjestelmä ensimmäisen version valmistuttua opinnäytetyön tekijät arvioivat sitä ja antoivat siitä palautetta palvelun kehittäjälle. Ennen liikuntapalvelujärjestelmän virallista lanseerausta suoritettiin esilanseeraus, joka oli myös osa opinnäytetyötä. Liikuntapalvelujärjestelmää testasi noin 20 henkilön

testiryhmä, joka koostui hyvinvointialan yrityksen potentiaalisista asiakkaista. Testiryhmän jäsenet olivat iältään 20-75 vuotiaita.

Testiryhmältä saadut palautteet vahvistivat aiemmin opinnäytetyöntekijöiden antamaa palautetta. Näistä palautteista koottiin yhteenveto yritykselle, jota he voivat halutessaan käyttää. Hyvinvointialan yritys halusi kuitenkin suorittaa lanseerauksen nopeasti, joten kaikkia parannuksia ei ehditty tehdä ensimmäiseen versioon.

Ensikosketus palveluun on aina tärkeä, sillä se muodostaa mielikuvan, joka säilyy alitajunnassa pitkään. Se saa asiakkaan joko käyttämään palvelua uudestaan tai vaihtoehtoisesti se voi synnyttää negatiivisia mielikuvia eikä asiakas enää koskaan käytä kyseistä palvelua. Vaikka liikuntapalvelujärjestelmää tullaan kehittämään yksinkertaisemmaksi, osa mahdollisista huonojen kokemusten saaneista asiakkaista ei halua enää edes kokeilla sitä. Mielestämme hyvinvointialan yrityksen olisi pitänyt käyttää saamia parannusehdotuksia paremmin hyväkseen ennen virallista lanseerausta. Kuten Schneider ja Hall (2011, 21) ovat artikkelissaan todenneet: suurin syy lanseerauksen epäonnistumiseen on työn loppuunsaattamisen puute. Moni yritys on liian innoissaan lanseeraamassa tuotetta ja voi tämän takia lanseerata tuotteen ennen kuin se on täysin valmis ja testattu.

Hyvinvointialan yritykselle antamamme palaute koski muun muassa liikuntapalvelujärjestelmän selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä. Liikuntapalvelujärjestelmä on suunnattu lähinnä noin 50-75 -vuotiaille, jotka eivät ole kaikki tottuneita käyttämään tietokonetta. Tämän takia on erityisen tärkeää tehdä palvelusta selkeä. Kuten Spenner ja Freeman (2012, 110) ytimekkäästi toteavat: ”keep it simple” eli pidä se yksinkertaisena. Kuluttajat arvostavat useimmiten helppoa ja yksinkertaista palvelua. Liikuntapalvelujärjestelmä tapauksessa palvelun monimutkaisuus voi kääntyä siihen, että asiakkaat haluavat ennemmin käyttää vanhaa ja helppoa tapaa varata tunti suoraan asiakaspalvelijalta. Moni yritys erehtyy tekemään tuotteistaan ja palveluistaan liian monimutkaisia ja hienoja kuvitellen saavansa sillä kilpailuedun muihin yrityksiin.

9.2 Markkinointiviestintä

Onnistunut lanseeraus vaatii onnistuneen markkinointiviestinnän. Rope (1999b, 87) toteaa kirjassaan 100 keinoa tehdä markkinoinnissa tulosta: ”On periaatteessa sama, onko kahdella vai kahdellasadallatuhannella henkilöllä mahdollisuus viestin havaitsemiseen, jos kukaan ei sitä havaitse. Keskeistä on, kuinka hyvin mikin väline pystyy viemään kyseessä olevan sanoman vastaanottajien tietoisuuteen”. Toisin sanoen oli liikuntapalvelujärjestelmä kuinka hyvä tahansa, sen tiedottaminen henkilökunnalle ja asiakkaille on ensiarvoisen tärkeää, jotta siitä saatava lisäarvo ja hyöty olisivat mahdollisimman suuria.

Menestyäkseen yrityksen tulisi luoda lisäarvoa asiakkailleen hyvillä tuotteilla ja palveluilla (Sipilä 2008, 12). Viestinnällä ja markkinoinnilla on tärkeä asema tässä, koska niillä luodaan mielikuvia ja vahvistetaan yrityskuvaa (Bergström&Leppänen 2009, 328). Lisäksi markkinointiviestintä luo yhteyden yrityksen ja asiakkaan välille ja toimii niin sanotusti yrityksen äänenä ulospäin (Kotler 2009, 690). Tärkeät ongelmakysymykset markkinointiviestintää suunniteltaessa ovat kenelle viestitään, mihin pyritään ja miten se käytännössä onnistuu. Markkinointiviestinnän tavoitteena on saada aikaan kannattavaa myyntiä ja asiakastyytyväisyyttä. Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii pitkäkestoista työtä ja markkinointiviestinnän tavoite onkin kasvattaa tunnettuutta ja menestystä vähitellen. (Bergström & Leppänen 2009, 328-330; Vuokko 2002, 121-123.)

Markkinointiviestintä voidaan jakaa informoivaan ja suggestiiviseen viestintään. Informoiva viestintä välittää tietoa tuotteesta; sen tarkoitus on antaa asiakkaille oikea kuva ja vähentää epävarmuutta. Myös asiakaspalvelu voi olla luonteeltaan informoivaa. Suggestiivinen viestintä yrittää vedota tunteisiin. Sitä voidaan luoda muun muassa musiikin ja valojen avulla. (Isoviita & Lahtinen, 1998a, 218.) Esimerkiksi liikuntapalvelujärjestelmä-projektin markkinointiviestintä on informoivaa viestintää. Sen tarkoitus on välittää tietoa uudesta tuotteesta ja informoida miten sitä käytetään.

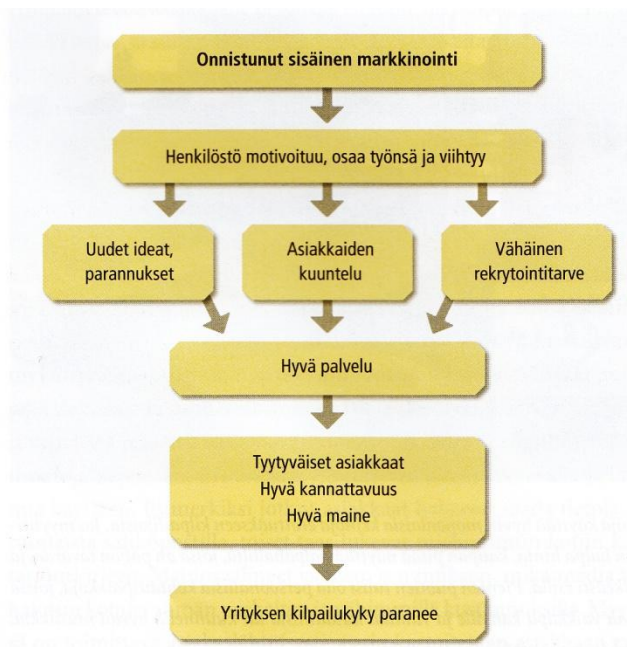
Viestintä voi olla keskitettyä toimintaa yrityksessä tai se voi kuulua usean eri henkilön vastuualueeseen. Viestinnän suunnittelu aloitetaan määrittämällä tavoitteet ja resurssit. Jotta suunnittelu ja tavoitteet olisivat realistisia, tulee resurssien olla tiedossa. (Ikävalko, 1999, 30.) Viestintä on jatkuva prosessi, jossa sitä kehitetään seurannasta saatujen palautteiden avulla (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 9).

Markkinointiviestinnän suunnittelu voi tapahtua joko projektiluontoisena tai se voi olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Kokonaissuunnittelu koskee koko yhteisöä ja projektisuunnittelu yksittäistä hanketta, kuten liikuntapalvelujärjestelmän tapauksessa. (Ikävalko, 1999, 31.)

9.2.1 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on yrityksen omaan henkilöstöön suuntautuvaa markkinointia. Sen tarkoituksena on tiedottaa, kouluttaa ja motivoida työntekijöitä. (Bergström & Leppänen 2009, 26; Korkeamäki ym.1996, 15.) Uutta tuotetta lanseerattaessa on tärkeää, että sisäinen markkinointi on hoidettu hyvin yrityksen sisällä ennen kuin siirrytään ulkoiseen markkinointiin (Bergström & Leppänen 2009, 26). Grönroos (2000, 280) ja Kotler ym. (2009, 771) toteavat, että mikäli yrityksen tarjoamaa palvelua ei pystytä markkinoimaan sisäisesti, niin sen markki-

nointi ulkoisestikaan ei todennäköisesti onnistu. Koko henkilöstön tulee ymmärtää toimintansa tavoite ja jokaisen työntekijän tulee olla motivoitunut työskentelemään palveluhenkisesti (Grönroos 2000, 282; Sipilä 2008, 97). Lisäksi sisäisen markkinoinnin tehtävänä on ylläpitää yrityksen sisäistä yhteishenkeä ja avointa ilmapiiriä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106).



Kuva 12: Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (Bergström & Leppänen 2009, 172)

Sisäinen tiedotus on yksi sisäisen markkinoinnin toteutuskeino. Sen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen jokainen työntekijä on tietoinen yrityksen senhetkisistä toiminnoista ja palveluista. Sisäinen tiedottaminen voidaan kohdistaa henkilöstön lisäksi tärkeimmille yhteistyökumppaneille. (Bergström & Leppänen 2009, 174-175; Rope 2005, 360-361.) Esimerkiksi hyvinvointialan yritys on tiedottanut liikuntapalvelujärjestelmästä sidosryhmilleen, joilla on ollut muun muassa mahdollisuus hankkia liikuntapalvelujärjestelmän sivustolle markkinatilaa tai sen yhteydessä toimivaan verkkokauppaan tuotteitaan myyntiin.

Sisäistä tiedottamista seuraa henkilöstön kouluttaminen. Koulutuksen tarkoituksena on varmistaa ja kehittää työntekijöiden osaamista. Yrityksen koko henkilöstö tulisi kouluttaa uudistuksiin. Työntekijät koulutetaan työtehtävästä ja työnkuvasta riippuen. Koulutus voidaan järjestää joko ulkopuolisen kouluttajan järjestämänä tai yrityksen sisäisen koulutusohjelman kautta. (Bergström & Leppänen 2009, 176; Rope 2005, 615-616.)

Hyvinvointialan yrityksen asiakaspalvelussa toimivia henkilöitä kouluttaa liikuntapalvelujärjestelmän kehittäjä. Muulle henkilökunnalle koulutus järjestetään yrityksen sisäisesti. Koulutus vaikuttaa yleensä yrityksen ilmapiiriin positiivisesti ja kannustavasti. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää muutoksen hyöty, jotta tiedonvienti eteenpäin olisi mahdollisimman onnistu-

nutta. (Grönroos 2009, 456.) Henkilökunnan osaamista voidaankin pitää ensiarvoisen tärkeänä, miten uusi palvelu saadaan lanseerattua (Isoviita & Lahtinen 1998b, 264).

Sisäinen markkinointi koostui hyvinvointialan yrityksen henkilökunnalle liikuntapalvelujärjestelmän tiedottamisesta. Pääpiirteittäin henkilökunta oli jo tietoinen tulevasta muutoksesta, mutta tehtävänä oli saada se kaikkien tietoon sekä kertoa hieman tarkempaa aikataulua ja infoa liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönotosta. Lisäksi tarkoitus oli ohjeistaa yhdessä liikuntapalvelujärjestelmää kehittävän yrityksen sisäisen ydinryhmän kanssa muulle henkilökunnalle liikuntapalvelujärjestelmän käyttöä. Onnistuneen sisäisen markkinoinnin tuloksena ovat motivoituneet työntekijät, tyytyväiset asiakkaat sekä liiketoiminnalliseen kehitykseen tyytyväinen johto (Isoviita & Lahtinen 1998b, 264).

9.2.2 Ulkoinen markkinointi

Oman henkilökunnan sisäistettyä tulevan markkinoinnin tarkoitus ja tavoite, voidaan siirtyä asiakkaisiin kohdistuvaan ulkoiseen markkinointiin (Isoviita & Lahtinen 1998b, 264). Ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan viestintää, joka suuntautuu yrityksestä ulospäin. Markkinoinnin tarkoituksena on tiedottaa toiminnastaan ja ylläpitää näkyvyyttä. (Rope 2005, 362.)

Ulkoinen markkinointi voi kohdistua joko asiakkaisiin tai yrityksiin, markkinointi voi siis olla niin sanottua B-to-C eli business to customers tai B-to-B eli business to business. Erona näiden kahden välillä on se, että B-to-C:ssä asiakas on palvelun loppukäyttäjä, kun taas B-to-B on yritysten välistä liiketoimintaa. Lisäksi B-to-B:n markkinointi- ja myyntiprosessi kestää kauemmin kuin B-to-C:ssä. B-to-B sisältää muun muassa palavereja ja tarjousten tekoa ja se perustuu lähinnä rationaalsiin tekijöihin. B-to-C:ssä ostopäätökset perustuvat enemmän emotionaalsiin tekijöihin. (Sipilä 2008, 111-112.) Liikuntapalvelujärjestelmän ulkoinen markkinointi kohdistuu tällä hetkellä yksityisiin asiakkaisiin, mutta tulevaisuuden suunnitelmana on laajentaa liikuntapalvelujärjestelmän käyttö myös yrityksille.

Rope (2005, 312) jaottelee markkinoinnin mainosvälineet kuuteen osaan: ilmoittelu, verkko-, radio-, televisio-, ulko- ja suoramainonta. Liikuntapalvelujärjestelmää markkinoidaan verkko- ja suoramainonnalla. Verkkomainontaa ovat www-sivut ja internet-mainonta. Www-sivut ovat yrityksen omat sivut, internet-mainonnalla taas tarkoitetaan mainontapaikkoja jonkun muun yrityksen sivuilla. Internet-mainonta voi olla myös kohdennettua esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, josta näkyy käyttäjien ikä ja sukupuoli, joiden kautta mainontaa pystytään kohdentamaan. Hyvinvointialan yritys mainostaa liikuntapalvelujärjestelmää omien www-sivujen kautta sekä oman sosiaalisen median, Facebookin, kautta. Suoramainontaa yrityksessä tekevät niin asiakaspalvelijat, ryhmäliikuntatuntien ohjaajat kuin fysioterapeutitkin.

Suoramarkkinointi on henkilökohtaista ja se kohdistuu suoraan palvelun loppukäyttäjään. Tämän vuoksi suoramarkkinointi on tehokkaampaa kuin esimerkiksi verkkomainonta. (Rope 2005, 320-321.) Helpoin ja halvin tapa tehdä suoramainontaa on yrityksen oma asiakasrekisteri (Bergström & Leppänen 2009, 385). Ensimmäinen liikuntapalvelujärjestelmän ulkoisen markkinoinnin vaihe tapahtuu suoramarkkinoinnilla asiakkaiden sähköpostiosoitteisiin. Sen tarkoituksena on herättää asiakkaiden kiinnostus liikuntapalvelujärjestelmään. Asiakkaille lähetetään hyvissä ajoin sähköpostitse tiedote uudesta ajanvarauskäyttäjärjestelmästä. Sähköposti ei ole paras tapa kontaktoida uusia asiakkaita, mutta se on hyvä tapa tiedottaa ja viestiä jo olemassa olevia asiakkaita (Sipilä 2008, 166).

Siirryttäessä uuteen järjestelmään hyvinvointialan yrityksen toimipisteissä on jaettavana opinnäytetyön tekijöiden tekemiä flyereita (LIITE 3), joissa on tarkempi ohjeistus liikuntapalvelujärjestelmän käyttöön. Flyereiden tarkoitus on kertoa tarkemmin järjestelmän käytöstä ja vakuuttaa käyttäjät sen hyödyistä (Rope 2005, 321). Esite toimii aina viestinnän tukivälineenä (Rope 2005, 326). Liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönoton aikaan hyvinvointialan yrityksen asiakaspalvelijat avustavat henkilökohtaisesti asiakkaita järjestelmän käyttöön ja käyttävät esitettä apuvälineenään.

10 Asiakastyytyväisyystutkimus

Asiakastyytyväisyystutkimus tehdään yrityksessä, jotta saadaan kuva siitä, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat esimerkiksi saamaansa palveluun. Liikuntapalvelujärjestelmä liittyvässä asiakastyytyväisyystutkimuksessa (LIITE 4) selvitetään käyttäjien mielipide uudesta verkkopalvelusta. Lisäksi asiakkailla on mahdollisuus esittää kehittämisehdotuksia palvelusta. Näin hyvinvointialan yritys pystyy kehittämään palvelua asiakkaiden toiveet huomioonottaen.

Asiakastyytyväisyystutkimus voidaan nähdä prosessina, joka koostuu kuudesta vaiheesta: tutkimusongelman määrittäminen, tutkimussuunnitelman laatiminen, tutkimusaineiston keruusta päättäminen, sen kerääminen ja analysointi sekä tulosten raportointi ja hyödyntäminen (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2003, 13). Liikuntapalvelujärjestelmän asiakastyytyväisyystutkimuksessa ei periaatteessa ole tutkimusongelmaa, vaan kuten edellä mainittiin, tarkoituksena oli kartoittaa millaisena käyttäjät ovat sen kokeneet, kun palvelu on ollut käytössä muutamia viikkoa. Tutkimus toteutettiin lähettämällä asiakkaille sähköisesti kyselylomake, johon he voivat halutessaan vastata. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää liikuntapalvelujärjestelmän käyttöön liittyviä asioita, kuten järjestelmän helppokäyttöisyyttä ja toimivuutta.

10.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimukset voidaan toteuttaa joko kvantitatiivisena tai kvalitatiivisena. Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta, kun taas kvalitatiivinen on laadullista tutkimusta. Kvantitatiiviseen tutkimukseen valitaan usein satunnaisesti suurempi joukko ja se perustuu numeerisiin vastauksiin. Kvalitatiivisessa haastatellaan usein pienempää otosta, joka on valittu jollain tietyllä menetelmällä. Se perustuu usein haastattelulle, jolloin vastaajille annetaan mahdollisuus vastata avoimesti. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot, Tilastokeskus.)

Asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan osittain kvalitatiivisena tutkimuksena ja osittain kvantitatiivisena tutkimuksena (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot, Tilastokeskus). Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta pystytään selvittämään esimerkiksi ovatko asiakkaat saaneet riittävästi tietoa liikuntapalvelujärjestelmän käyttöönotosta, onko kirjautuminen sivustolle ollut helppoa ja oliko tunnin varaus yksinkertaista. Vastausvaihtoehtoina on kyllä tai ei, joiden perusteella on mahdollista kartoittaa liikuntapalvelujärjestelmän helppokäyttöisyyttä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella saadaan numeerisia vastauksia, joiden pohjalta voidaan selvittää nykytilanne. Syiden selvittämiseen tulee käyttää lisäksi laadullista tutkimusta. Avointen kysymysten avulla pystytään saamaan vapaasanaisia vastauksia, mikä on ensiarvoisen tärkeää, kun toivotaan asiakkailta kehittämissuhteita uudesta palvelusta (Mäntyneva ym. 2003, 32). Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus on todettu sopivan hyvin toiminnan ja palvelun kehittämiseen (Heikkilä 2008,16).

10.2 Tutkimuslomake

Tutkimuslomaketta rakentaessa on tärkeää pitää mielessä tutkimusongelma - mihin halutaan saada vastauksia. Lomakkeen tulisi olla selkeä ja ytimekäs. Tutkimuslomake on hyvä aloittaa taustakysymyksillä, kuten ikä ja sukupuoli, jolloin vastaaja pääsee lomakkeen täyttämiseen helposti alkuun. (Mäntyneva ym. 2003, 53-54.)

Kysymykset voidaan jakaa kahteen kategoriaan: monivalintaisiin ja avoimiin kysymyksiin. Monivalintakysymyksissä vastaajalle on annettu vastausvaihtoehdot, avoimissa kysymyksissä asiakkailla taas on vapaus vastata kysymyksiin avoimin lausein. Avoimet kysymykset antavat kattavampia vastauksia, mutta niitä on vaikeampi tulkita ja raportoida. (Mäntyneva ym. 2003, 55-56.) Liikuntapalvelujärjestelmä liittyvä asiakastyytyväisyyskysely koostui sekä monivalintaisista että avoimista kysymyksistä. Kysely aloitetaan vastaajan taustatiedoilla, joiden jälkeen siirrytään monivalintakysymyksiin ja lopuksi avoimiin kysymyksiin.

10.3 Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset

Liikuntapalvelujärjestelmän asiakastytyväisyyskysely suoritettiin marraskuussa 2012. Tutkimus lähetettiin sähköisesti hyvinvointialan yrityksen päätoimipisteen asiakkaille ja siihen vastasi yhteensä 128 asiakasta. Kysely suoritettiin jo noin kaksi viikkoa lanseerauksen jälkeen, jotta järjestelmää olisi mahdollista parantaa asiakkaiden tarpeita vastaavaksi ennen kuin se lanseerattaisiin muissa toimipisteissä. Asiakkaiden lyhyestä käyttökokemuksesta johtuen, vastaukset antavat kuvan siitä, miltä järjestelmän käyttöönotto asiakkaista tuntui. Kyselyn tavoitteena olikin selvittää asiakkaiden ensikosketusta järjestelmään ja vastausten perusteella kehittää järjestelmää entistä helppokäyttöisemmäksi.

Kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia. Yli 60% vastanneista oli yli 50-vuotiaita. Kaksi kolmasosaa vastanneista koki saaneensa riittävästi tietoa liikuntapalvelujärjestelmään siirtymisestä. Lopuilla oli ollut epätietoisuutta uuteen järjestelmään siirtymisestä, useat eivät olleet saaneet tai huomanneet sähköpostiin saapunutta liikuntapalvelujärjestelmän tiedotuspostia. Lisäksi hyvinvointialan yritys ei ollut tiedottanut asiakkaitaan järjestelmän käyttöönoton viivästymisestä, mikä aiheutti hämmennystä liikkujien parissa.

90% vastanneista oli sitä mieltä, että sivustolle kirjautuminen oli helppoa ja yksinkertaista. He, jotka kokivat kirjautumisen vaikeaksi, totesivat kirjautumisen olevan liian monimutkaista. Muutamana asiakkaana salasana ei toiminut ja heidän piti pyytää salasanat uudestaan.

Neljä viidesosaa tutkimukseen osallistuneista asiakkaista löysi sivustolta helposti tuntikalenterin, josta voivat tehdä tuntivarauksensa. 20% vastanneista koki tuntikalenterin olevan vaikeasti löydettävissä. Asiakkaat toivoivat, että kalenteri tulisi heti näkyviin kirjautumisen jälkeen eikä sitä pitäisi erikseen avata toiselta välilehdeltä.

Tunnin varaamisen selkeys jakoi vastanneiden mielipiteitä. Hieman yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, ettei tunnin varaaminen ollut helppoa. Suurin osa koki varaamispolun olevan liian hankala. Liikuntapalvelujärjestelmä vaatii ensiksi, että tunti varataan kalenterista ja sen jälkeen se pitää vielä vahvistaa ostoskorin kautta. Monen mielestä tämä oli turha vaihe ja vahvistamista ei olisi tarvittu. Lisäksi kalenterista ei löytynyt kaikkia toimipisteen tunteja.

Kolme neljäsosaa vastanneista osasi perua varaamansa tunnin. Tunnin peruuttaminen aiheutti asiakkaissa hämmennystä, koska se vaati vahvistamisen kaksi kertaa. Lisäksi peruutettu tunti jäi näkymään asiakkaan varauksien joukkoon, vaikka se oli peruutettu.

Vain 2% vastanneista oli ehtinyt tutustua liikuntapalvelujärjestelmän verkkokauppaan. Heistä 3% oli ostanut tuotteita tai palveluita sieltä. Kolmasosa heistä koki ostamisen helpoksi. Avoi-

mien vastausten perusteella voimme päätellä, että kysymykseen oli vastannut myös asiakkaita, jotka eivät olleet tutustuneet verkkokauppaan ja näin ollen heidän olisi pitänyt ohittaa kyseinen kysymys. Tästä syystä kysymyksestä saadut prosenttiluvut eivät ole valideja.

Asiakkaiden antamat kehitysehdotukset vahvistivat suurelta osin testiryhmän sekä opinnäytetyön tekijöiden antamaa palautetta. Lisäksi asiakkaat toivat esiin hyviä kehitysehdotuksia, joita ei aiemmin ollut tullut mieleen. Yksi puute liikuntapalvelujärjestelmässä on, että se on käytettävissä vain suomeksi, vaikka osa hyvinvointialan yrityksen jäsenistä puhuu äidinkielenään ruotsia. Olisi hyvä, jos palvelun saisi myös englannin kielellä. Eräs asiakas toivoi liikuntapalvelujärjestelmään omaan muistiinpanot - välilehteä, johon olisi mahdollista kirjata esimerkiksi oma harjoitusohjelma sekä muita omaan liikkumiseen liittyviä muistiinpanoja.

Asiakkailta saadut vastaukset antoivat yritykselle näkemyksen siitä, mitä mieltä he ovat liikuntapalvelujärjestelmästä. Palautteista näkyi asiakkaiden tyytyväisyys uuden järjestelmän tuloon, mutta yritys sai lisäksi paljon rakentavaa palautetta. Näiden palautteiden perusteella yritys pystyy kehittämään palveluaan entistä paremmaksi.

11 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätavoitteena oli liikuntapalvelujärjestelmän sisällön ja toiminnallisuuden kehittäminen. Mitä liiketoiminnallisia hyötyjä se yritykselle tuo ja miten se parantaa hyvinvointialan yrityksen asiakashallintaa? Näihin asioihin paneuduttiin prosessikaavioiden sekä eri analyysien kuten nykytila-analyysin kautta. Alatavoitteina oli lanseerata liikuntapalvelujärjestelmä henkilökunnalle ja asiakkaille, testata palvelu sekä laatia palautekysely asiakkaille liikuntapalvelujärjestelmän käyttöön liittyen. Onnistuimme tekemään niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin suunnatut sähköpostiviestit ja flyerit, joissa tiedotettiin järjestelmään siirtymisestä sekä ohjauksesta sen käytössä.

Olemme olleet mukana liikuntapalvelujärjestelmän sisällön ja toiminnallisuuden kehitystyössä. Esilanseerasimme palvelun ja testasimme sitä ensin itse, jonka jälkeen hankimme testiryhmän testaamaan sitä. Loimme palveluun sisältöä, visuaalista ilmettä, teimme muutoksia ja korjausehdotuksia liikuntapalvelujärjestelmän helppokäyttöisyyteen liittyen, ottaen huomioon hyvinvointialan yrityksen asiakasryhmän keski-ään. Korjausehdotukset sisälsivät kielellisiä korjauksia sekä muutoksia palvelupolkuihin, jotka helpottavat järjestelmän käyttöä.

Liikuntapalvelujärjestelmä on tuonut useita liiketoiminnallisia hyötyjä. Järjestelmä säästää asiakaspalvelijoiden aikaa, koska liikuntapalvelujärjestelmä mahdollistaa asiakkaiden oma-toimisen palveluiden käytön, kuten tuntien varaamisen ja peruutuksen sekä liikuntakorttien ostamisen.

Lisäksi liikuntapalvelujärjestelmä tuo uusia markkinapaikkoja hyvinvointialan yrityksen yhteistyökumppaneille. Järjestelmän sivuilla käy päivittäin monia liikuntapalveluiden käyttäjiä, minkä takia se on hyvä kanava yhteistyökumppaneille tavoittaa sopiva kohderyhmä. Kasvavien kävijämäärien takia liikuntapalvelujärjestelmän markkina-arvo kasvaa ja hyvinvointialan yritys hyötyy siitä taloudellisesti. Osa yhteistyökumppaneista myy tuotteitaan liikuntapalvelujärjestelmän verkkokaupassa ja hyvinvointialan yritys saa myydyistä tuotteista provisiota. Lisäksi yritys hyötyy liikuntapalvelujärjestelmän sivujen kasvavista asiakaskäynneistä. Yritys pystyy hyödyntämään sivustoa omaan markkinointiinsa.

Internet luo asiakkaille pienemmän kynnyksen ostaa hyvinvointialan yrityksen palveluita ja kokeilla uusia ryhmäliikuntatunteja. Tästä yritys hyötyy myös rahallisesti, koska asiakkaat uusivat korttejaan ahkerammin. Kun asiakkaan liikuntakortin saldo vähenee loppua, asiakas saa tästä tiedotteen sähköpostiinsa. Tämä mahdollisesti lisää liikuntakorttien saldon ostamista. Korttien uusimisen kynnyks on matalampi, kun sen voi tehdä omalla ajallaan internetissä, eikä tarvitse tulla toimipisteeseen paikanpäälle. Lisäksi liikuntapalvelujärjestelmän lisätoiminnot kuten top-listat ja oman liikuntahistorian seuraamismahdollisuudet motivoivat asiakkaita liikumaan ahkerammin ja näin sitouttaa asiakkaita yritykseen.

Liikuntapalvelujärjestelmä toimii hyvinvointialan yrityksen asiakashallintajärjestelmänä. Se parantaa asiakashallintaa, asiakkaiden tilastojen seuraamista, heidän tavoittamista ja sen avulla voidaan segmentoida eri kohderyhmiä kuten pilateksen harrastajat. Segmentoinnin avulla yritys pystyy muun muassa kohdentamaan markkinointia ja sähköpostitse lähetettäviä tiedotteita. Liikuntapalvelujärjestelmä toimii hyvänä tiedotuskanavana hyvinvointialan yrityksen asiakkaille. Se on asiakkaille helppo ja yksinkertainen paikka varata ja peruuttaa haluamansa ryhmäliikuntatunti. Lisäksi liikuntapalvelujärjestelmän lisäpalvelut kuten top-listat ja omien liikuntakertahistorian grafiikat tuovat asiakkaille lisäarvoa.

Palautekyselyistä saatujen tietojen perusteella suurin osa tiesi uuteen palveluun siirtymisestä, mutta aikataulu oli monelle jäänyt epäselväksi. Aikataulun viivästyminen aiheutti epätietoa niin hyvinvointialan yrityksen henkilökunnan kuin asiakkaidenkin kesken. Kun se lopulta valmistui, lanseeraus suoritettiin nopeasti ja tiedottaminen jäi siinä vaiheessa yrityksen puolelta vähäiseksi. Lisäksi opinnäytetyön testiryhmän antamaa palautetta ei ehditty ottamaan kattaaltaan huomioon ennen lanseerausta.

Opinnäytetyöprosessi on ollut antoisa ja haastava kokemus. Yli vuoden kestänyt prosessi on opettanut niin opinnäytetyön tekijöitä kuin toimeksiantajaakin. Opinnäytetyön aloittaminen oli melko hidasta, koska tuotettavan palvelun ulkoinen sidosryhmä vaihteli. Liikuntapalvelujärjestelmä saatiin lopulta lanseerausvaiheeseen noin vuosi suunniteltua myöhemmin. Vaikka

opinnäytetyö ja liikuntapalvelujärjestelmän kehittäminen aloitettiin jo syksyllä 2011, suurin työurakka tehtiin syksyllä 2012.

Opinnäytetyössä tiivistyy liikuntapalvelujärjestelmän kehitys aina alusta alkaen lanseerausprosessin loppuun asti. Vaikka tavoitteenamme oli saada opinnäytetyö hieman aikaisemmin valmiiksi, halusimme olla mukana koko kehittämisprojektin ajan. Projekti on ollut mielenkiintoinen kokemus ja se on merkityksellinen toimeksiantajalle.

12 Kehittämissuositukset

Näin opinnäytetyön loppuvaiheessa voimme todeta, että on asioita, mitä olisi voinut tehdä toisin. Liikuntapalvelujärjestelmästä tiedottamista olisi voinut parantaa muun muassa laittamalla esitteitä myös pukuhuoneisiin, joissa kaikki ryhmäliikuntatunneilla kävijät käyvät. Lisäksi lanseerausta olisi voinut viivyttää edes viikolla, jolloin testiryhmältä saadut parannusideat olisi voitu huomioida. Tällöin asiakkailta saadut palautteet liikuntapalvelujärjestelmän ensivaikutelmasta olisivat olleet mahdollisesti myönteisempiä, koska palautteet olivat pääosin samoja, kuin testiryhmältä saadut. Lanseerauksen aikataulu oli kuitenkin täysin toimeksiantajan päätös.

Osa hyvinvointialan yrityksen asiakkaista on vieraskielisiä. Olisi hyvä, jos liikuntapalvelujärjestelmän sivustolla olisi mahdollista tehdä kielivalinta, jolloin sivuston saisi myös ruotsin- ja englanninkieliseksi. Tämä loisi asiakkaille jälleen lisäarvoa.

Liikuntapalvelujärjestelmä luo hyvinvointialan yritykselle hyvän markkinointipaikan mainostaa myös muita yrityksen palveluita liikuntapalvelujen lisäksi. Sivustolla voisi esimerkiksi markkinoida hieronta- ja fysioterapiapaketteja. Myös asiakkaille lähetettävissä tiedotteissa, kuten liikuntasaldon loppumiseen liittyvässä sähköpostitiedotteessa, olisi mahdollista markkinoida muita palveluita ja saada sitä kautta yritykselle lisämyyntiä.

Nyt kun liikuntapalvelujärjestelmästä on saatu niin testiryhmän kuin asiakkaidenkin palautteet, sitä voidaan muokata helppokäyttöisemmäksi ja asiakkaille sopivammaksi. Kun muutokset on tehty, asiakkaille voisi lähettää viestin, jossa kerrotaan uudistuneesta ja ”entistä paremmasta” liikuntapalvelujärjestelmästä. Näin saadaan palvelua epäilevät asiakkaat tutustumaan palveluun ja ottamaan sen käyttöönsä. Palveluun tutustumista voitaisiin motivoida jonkin kilpailun avulla, esimerkiksi arvonnalla, johon osallistuvat kaikki kuukauden sisällä liikuntapalvelujärjestelmän kautta tuntinsa varanneet asiakkaat.

Lähteet

- Arhoma, S., Järvelin, K., Kvist, H. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bergström, S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. 2008. Service Management. Operations, Strategy, Information Technology. Singapore: McGraw-Hill Companies.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5.painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hellman, K. 2008. Asiakastavoitteet ja -strategiat. 2.painos. Vantaa: WSOY.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WSOY.
- Hyvinvointialan yrityksen asiakaspalvelija 1. 2011. Haastattelu 13.9.2011.
- Hyvinvointialan yrityksen asiakaspalvelija 2. 2011. Haastattelu 13.9.2011.
- Hyvinvointialan yrityksen liiketoimintajohtaja. 2011. Haastattelu 19.9.2011. Laurea-ammattikorkeakoulu, Otaniemi. Espoo.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. 4.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Isoviita, A. & Lahtinen, J. 1998a. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Isoviita, A. & Lahtinen, J. 1998b. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Jacka, J. & Keller, P. 2002. Business process mapping. Improving customer satisfaction. 2.painos. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Korkeamäki, A., Selinheimo, R. & Vahvaselkä, I. 1996. Optio markkinointi. Porvoo: WSOY.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5.uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kotler, P., Keller, K., Bardy, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. Edinburgh: Pearson Prentice Hall.

Kuha, M., Mager, B. & Nurminen, M. 2009. Palvelumuotoilu tutuksi. Viitattu 8.11.2011.
<http://tamp.jamk.fi/~markkinointi/palvelumuotoilu/fi/Main.html>.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. 2.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Mager, B. 2007. Design Dictionary. Basel: Birkhäuser.

Mager, B. 2009. Introduction to service design. Viitattu 3.11.2011.
<http://share2solve.org/introtoisd/start/Main.html>

Makkula, S. 2009. Palvelumuotoilu täyttää asiakkaan elämyksillä. Kauppa- ja kulttuuriopettajien järjestölehti 3/2009, 16-17.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with innovative methods. Keuruu: Otava.

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical Access to an evolving field. London.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOY.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä. 2010. Viitattu 2.11.2011.

<http://www.jamk.fi/matkailuelamystuotanto/palvelumuotoilu>

Peppard, J. & Rowland, P. 1995. The essence of business process re-engineering. London: Prentice Hall Europe.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Prosessit. 2011. Opetushallitus. Viitattu 7.11.2011.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/prosessit

Rope, T. 1999a. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 1999b. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Porvoo: WSOY.

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

Saffer, D. 2007. Designing for interaction. Berkeley: AIGA Design Press.

Schneider, J. & Hall, J. 2011. Why most product launches fail? Harvard Business Review 4/2011, 21-23.

Schneider, J. & Stickdorn, M. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Service Design Network. Viitattu 2.11.2011. <http://www.service-design-network.org/content/definition-service-design>

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Smith, S. & Wheeler, J. 2002. Managing the Customer Experience. London: FT Prentice Hall.

Sovik. Viitattu 19.9.2011. <http://www.sovik.fi/?pinc=23>

Spenner, P. & Freeman, K. 2012. Keep it simple. Harvard Business Review 5/2012, 109-114.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla. 5.painos. Juva:WSOY.

Thompson, B. 2006. Customer Experience Management: The Value of “Moments of Truth”.

Viitattu 21.3.2012. http://retaintogain.com/pdf/customer_exp1.pdf.

Tregear, R. 2011. BPTrends Column. Viitattu 7.11.2011

<http://www.bptrends.com/publicationfiles/11%2D01%2D2011%2DCOL%2Dpractical%20process%2Dbecoming%20process%2Dcentric%2DTregea%2DFinal%2Epdf>.

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tuurala 2010. Laatuakatemia. Viitattu 7.11.2011.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Vierula, M. 2009. Suuri integraatiokirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vuokko, P. 2002. Markkinointiviestintä. 1-5. Painos. Vantaa: WSOY.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 5. Painos. Singapore: McGraw-Hill Companies.

Kuvat

Kuva 1: Liikuntapalvelujärjestelmä.....	12
Kuva 2: Verkon käyttö asiakashallinnassa (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 87).....	20
Kuva 3: Prosessien kehittämismalli (Lecklin 1999, 145)	21
Kuva 4: Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75).....	28
Kuvat 5&6: Mukailtu Tuulaniemen ja Kuha ym. kuvioita	31
(Tuulaniemi 2011, 130-131; Kuha ym. 2009).....	31
Kuva 7: Prosessi kuin prosessi (Pesonen 2007, 139)	34
Kuva 8: Vanha asiakastietojärjestelmän prosessikaavio	36
Kuva 9: Liikuntapalvelujärjestelmän prosessikaavio	36
Kuva 10: Esimerkki asiakaspalvelijan työnkäytöstä nykyisen ajanvarausjärjestelmän kanssa	37
Kuva 11: Lanseerauksen päävaiheet (Rope 2005, 506).....	40
Kuva 12: Yrityksen henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona (Bergström & Leppänen 2009, 172)	44
.....	44

Liitteet

Sähköposti-ilmoitus asiakkaille	58
Sähköposti-ilmoitus henkilökunnalle	59
Liikuntapalvelujärjestelmä-ohjeistus asiakkaille.....	60
Kysely liikuntapalvelujärjestelmän testiryhmälle.....	62
Asiakaskysely	64

Sähköposti-ilmoitus asiakkaille

ASIAKKAILLE

Hei!

Olemme siirtymässä uuteen sähköiseen varausjärjestelmään. Uuden järjestelmän otamme käyttöön lokakuun aikana. Käyttöönotto tapahtuu toimipisteittäin. **Liikuntapalvelujärjestelmä tulee käyttöön 26.10. Tästä lähtien voit tehdä tuntivarauksesi internetissä. Oman korttisi voit vaihtaa uuteen toimipisteissämme xx.xx.xxxx alkaen.** Lisäinfoa saat paikanpäältä. Asiakaspalvelijat auttavat mielellään uuden järjestelmän käytössä.

Liikuntapalvelujärjestelmä on helppo ja nopea tapa varata liikuntatunti sinulle sopivana ajankohtana. Järjestelmässä voit lisäksi peruuttaa tuntivarauksesi sekä ostaa kortillesi saldoa.

Vaikka otamme nettivarausjärjestelmän käyttöömme, vanha käytäntö on edelleen voimassa.

Muistathan, että jäsenkortti on henkilökohtainen. Muista myös aina peruuttaa varaamasi tunti, jos et pääsekään paikalle. Uuden järjestelmän myötä otamme käyttöön sakkokäytännön, jossa kolmen peruuttamattoman tunnin jälkeen kortti lukkiutuu. Kortin lukkiuduttua ota yhteyttä asiakaspalveluun.

Liikunnallisin terveisin,
Hyvinvointialan yrityksen väki

Sähköposti-ilmoitus henkilökunnalle

HENKILÖKUNNALLE

Hei!

Olemme siirtymässä sähköiseen varausjärjestelmään. **Uuden järjestelmän otamme käyttöön 26.10, josta lähtien asiakkaat voivat tehdä varauksia. Kortit voi vaihtaa uusiin xx.xx.xxxx alkaen.**

Käyttöönotto tapahtuu toimipisteittäin:

X
X
X
X
X

Testiryhminä uudelle varausjärjestelmälle käytämme maanantain klo 17 ja 18 Fysiokimppa-tuntia sekä torstain klo 16 Kiinteytysjumppa-tuntia.

Liikuntapalvelujärjestelmä on helppo ja nopea tapa varata liikuntatunti sinulle sopivana ajan-kohtana. Järjestelmässä voit lisäksi peruuttaa tuntivarauksesi sekä ostaa kortillesi saldoa.

Vaikka otamme nettivarausjärjestelmän käyttöön, vanha käytäntö on edelleen voimassa. Tulevaisuudessa on siis myös mahdollista varata tunnit kuten aiemminkin: soittamalla tai tulemalla paikanpäälle.

Uuden järjestelmän myötä otamme käyttöön sakkokäytännön, jossa kolmen peruuttamattoman tunnin jälkeen kortti lukkiutuu. Kortin lukkiuduttua on otettava yhteyttä asiakaspalveluun.

Liikuntapalvelujärjestelmä-ohjeistus asiakkaille

Liikuntapalvelujärjestelmä - uusi tapa varata liikuntatunti!

Miten aloitat liikuntapalvelujärjestelmän käytön?

1. Mene osoitteeseen <http://www>.
2. Kirjaudu palveluun syöttämällä asiakaspalvelijalta saamasi käyttäjätunnus ja salasana.
3. Vaihda salasanasi.
4. Omat tiedot -välilehdeltä voit selailla ja päivittää omia tietojasi.
5. Oman korttisi saldon näet Sopimukset -välilehdeltä.
 - a. Jos kortillasi on saldoa, voit siirtyä ilmoittautumisvaiheeseen, kohtaan 6.
 - b. Jos taas haluat ostaa saldoa, mene Kauppa -välilehdelle ja valitse itsellesi sopiva vaihtoehto, siirry ostoskoriin ja maksa ostoksesi.
6. Tunneille ilmoittautuminen tapahtuu ilmoittautuminen -välilehdeltä



Voit valita näkymäksi kuukauden, viikon tai päivän.

Hakuehdoista voit valita mm. toimipisteen tai tunnin ohjaajan.

Etsi kalenterista tunti, jolle haluat ilmoittautua ja valitse se.

Kun löydät haluamasi tunnin, valitse ”ilmoittaudu”.

7. Mene kohtaan ”Ostoskori” ja vahvista varaamasi tunti/tunnit.



Lisätietoa saat yrityksen toimipisteistä.

Reippaita liikuntahetkiä!

Kysely liikuntapalvelujärjestelmän testiryhmälle

Hei sukulaiset ja ystävät!

Olisi mahtavaa, jos pystyisitte testaamaan opinnäytetyöhömme liittyvää liikuntapalvelujärjestelmä -palvelua. Lyhyesti kerrottuna liikuntapalvelujärjestelmä on hyvinvointialan yrityksen uusi liikuntapalveluiden verkkokauppa, joka lisäksi mahdollistaa ryhmäliikuntatuntien varaamisen, kulunvalvonnan sekä toimii asiakkaiden omana kotisivuna ja asiakaskohtaisena palvelimena. Muuta teidän ei tarvitse oikeastaan tietää. Palvelua ollaan nyt lanseeraamassa ja sitä ennen olisiikin kiva, jos ulkopuolisina pystyisitte testaamaan sivujen toimivuutta.

Homma menee niin, että menet osoitteeseen:

<http://www...>

Kirjaudut tunnuksillasi:

käyttäjätunnus: XXX

salasana: XXX

Tehtävänänne olisi ensin vaihtaa salasana.

Seuraavaksi osta jonkinlainen kortti, jolla voi käydä ryhmäliikuntatunnilla. Tämä on testiversio, joten älä sure vaikka ohjelma menee nettipankkiin, ei mene sinun rahoistasi :) (valitkaa esim nordea ja kirjautukaa sisään, kirjoittakaa vahvistustunnukseksi esim 1111)

Kun olet ostanut kortin, niin varaa jokin ryhmäliikuntatunti itsellesi. (varaa vaikka joku joulukuun tunneista niin ei sekota tämän viikon tilastoja)

Seuraavana vaiheena on, ettet haluaakaan valitsemallesi tunnille, niin peru varaamasi tunti.

Katsotaan miten käy, onnistutteko tehtävässä. Ei paineita! Siksi tätä testataan nyt, että on helppompaa ottaa tässä vaiheessa asioita huomioon ja kehittää palvelua. Antakaa siis rohkeasti palautetta!

Yrityshän ei ole sellainen kuntokeskus kuten Sats, Elixia ym. ovat. Sen asiakaskuntaa ovat huomattavasti vanhemmat ihmiset, jotka käyvät keskimäärin 1-2 kertaa viikossa tietyllä tunnilla. Yrityksen ilmoittautumistapa on toistaiseksi se, että ilmoittaudutaan muutamaaan ryhmään, joka käytännössä tarkoittaa siis tiettyä toimipistettä ja tiettyä kellonaikaa. Nykyinen tapa ilmoittautua

ei mitenkään kannusta siihen, että juuri samana päivänä ilmoitaudutaan yhdelle tunnille, vaan tunteja keräillään koriin ja sitten "ostetaan" isompi satsi kerralla.

Ja lopuksi vielä muutama avoin kysymys:

Mitkä olivat ensivaikutelmat liikuntapalvelujärjestelmästä?

Löysitkö helposti verkkokauppaan?

Toimiko verkkokauppa hyvin, oliko sitä helppo käyttää?

Löytykö tuntien varaussivu helposti?

Oliko tunnin varaaminen selkeää?

Oliko eri toimipisteiden tuntien selaaminen selkeää?

Löysitkö helposti miten tunnin saa peruutettua?

Yleiset tuntemukset liikuntapalvelujärjestelmästä?

Positiivisia asioita?

Negatiivisia asioita?

Kehitysehdotuksia?

Kiitos ajastanne!

terkuin,

Heidi ja Krista

Asiakaskysely

Hei!

Liikuntapalvelujärjestelmä on nyt otettu käyttöön ja haluaisimme kuulla ensivaikutelmanne järjestelmästä. Nyt teillä on mahdollisuus kehittää liikuntapalvelujärjestelmästä entistäkin parempi. Arvostaisimme, jos käyttäisitte hetken aikaanne ja vastaisitte tähän kyselyyn.

sukupuoli

- nainen
- mies

ikä

- alle 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70
- yli 71

Missä yrityksen toimipisteessä käyt pääsääntöisesti?

- X
- X
- X
- X
- X

Saitko tarpeeksi tietoa siirtymisestä liikuntapalvelukäyttöjärjestelmään?

- kyllä
- ei
- minkälaista tietoa olisit kaivannut lisää?

Oliko sivustolle kirjautuminen helppoa?

- kyllä
- ei
- miksi ei?

Löysitkö helposti tuntikalenterin?

- kyllä
- ei

Oliko tunnin varaaminen helppoa?

- kyllä
- ei
- miksi ei?

Osaitko perua varaamasi tunnin?

- kyllä
- ei
- miksi ei?

Oletko käyttänyt verkkokauppaa?

- kyllä
- ei

Jos et, voit siirtyä kysymykseen XX.

Oliko tuotteen ostaminen helppoa?

- kyllä
- ei
- miksi ei?

Yleiset kommentit verkkokaupasta.

Mitä mieltä olet liikuntapalvelujärjestelmästä kokonaisuudessaan?

Kehittämisehdotukset:

Kiitos ajastanne!

Energisiä liikuntahetkiä!