



Kuntokeskuksen asiakaspolun ja asiakaskokemuksen kehittäminen

Marika Haag

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Master-opinnäytetyö
Liikunnanohjaaja YAMK
Kunto- ja terveysliikunta
2024

Tiivistelmä

Tekijä Marika Haag
Tutkinto Liikunnanohjaaja (YAMK), kunto- ja terveysliikunta
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kuntokeskuksen asiakaspolun ja asiakaskokemuksen kehittäminen
Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 5
<p>Asiakaskokemus on keskeinen yrityksen menestystä määrittävä tekijä ja sen johtaminen ohjaa yritystä tarkastelemaan asiakaspolun kontaktipisteitä, joiden avulla tavoiteltu asiakaskokemus tapahtuu. Asiakaspolku on palveluprosessi, jonka avulla varmistetaan yrityksen liiketoiminnan onnistuminen, sillä se toimii operatiivisen työn perustana.</p> <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli tuottaa asiakaspolun kehitysprojektin pohjaksi tietoa kuntokeskuksen henkilökunnan mielipiteistä ja kokemuksesta nykyisen asiakaspolun toteutumisesta ja kehittämisen tarpeesta. Henkilöstö määriteltiin kahtena eri kohderyhmänä, yrittäjät ja keskusvastaavat sekä muu henkilökunta, kuten asiakaspalvelun työntekijät ja Personal Trainerit/ryhmäliikunnanohjaajat, jolle lähetettiin kysely hieman eri kysymyksillä. Sen lisäksi tehtiin kolmas kysely uusille asiakkaille (jäsenenä 30-90 päivää) asiakaskokemuksesta ja asiakaspolkuun liittyvistä kontaktipisteistä.</p> <p>Henkilökunnan kyselytutkimuksen tulosten perusteella kehittämistyön toteuttamiselle oli tarve ja asiakaspolkuprosessin tueksi kaivattiin digitaalisia työkaluja sekä prosessia tukevaa ohjeistusta. Kyselytulosten pohjalta ketjujohto laati alustavia ideoita, joita jatkokehitettiin keväällä 2023 palvelumuotoilun metodien avulla. Loppukeväästä oli valmiina uusi alustava asiakaspolku eri vaiheinen, josta aloitettiin pilotointi syksyn 2023 aikana.</p> <p>Asiakaskyselyn vastauksista pystyttiin määrittelemään asiakassegmenttien koko kuntoilutason mukaan, palveluiden kiinnostavuus, palvelun käyttöön liittyvät motivaatiotekijät, asiakaskokemuksen tämänhetkinen taso sekä nykyisten ja uusien palveluun liittyvien kontaktipisteiden sisällön merkityksellisyydestä.</p> <p>Lopputuloksena syntyi alustava uusi asiakaspolku sekä johtopäätöksiä sen kehittämiseksi ja erityisesti viestinnälliselle sisällölle, jonka tarkoitus on tukea asiakkaan onnistumista sekä hyvän asiakaskokemuksen syntyä ja sitä kautta asiakaspysyvyyttä.</p>
Asiasanat Asiakaskokemus, asiakaspolku, palvelumuotoilu, käyttäjälähtöinen kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Asiakaskokemuksen ymmärtäminen teoreettisena viitekehyksenä	3
2.1	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	3
2.2	Tunne osana asiakaskokemusta	4
2.3	Digitaalinen palvelukokemus	6
2.4	Asiakaskokemuksen johtaminen ja operatiivinen näkökulma.....	6
2.5	Asiakaskokemuksesta asiakaspysyvyyteen.....	7
3	Asiakaspolku ja sen kehittäminen käyttäjälähtöisesti	9
3.1	Asiakaspolku prosessina ja liiketoiminnan tukena	9
3.2	Asiakkaan käyttäytyminen ja itsesäätelymalli.....	10
3.3	Kohdeorganisaatio	10
3.4	Asiakkuus.....	11
3.5	Nykyinen asiakaspolku LadyLine ja EasyFit	11
4	Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät	13
4.1	Menetelmävalinnat	14
4.2	Palvelumuotoilu	14
4.3	Aineiston hankintamenetelmät.....	15
4.4	Aineiston analyysimenetelmät ja muut kehittämismenetelmät	15
4.5	Kehittämistyön eteneminen	16
5	Kyselytutkimusten tulokset ja analysointi	18
5.1	Henkilökuntakysely (yrittäjät/keskusvastaavat ja muu henkilökunta).....	18
5.2	Henkilökuntakyselyn yhteenveto.....	23
5.3	Asiakaskysely	24
6	Pohdinta ja johtopäätökset	37
6.1	Tulosten vastaukset ja arviointi.....	37
6.2	Ideointi ja jatkokehitys henkilökuntakyselyn jälkeen.....	40
6.3	Johtopäätökset ja jatkokehittäminen.....	41
6.4	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	43
6.5	Oma oppimisprosessi	43
	Lähteet.....	45
	Liitteet	47
	Liite 1. Kysymykset henkilökunta (yrittäjät/keskusvastaavat)	47
	Liite 2. Kysymykset muu henkilökunta (aspa/PT).....	48
	Liite 3. Kysymykset asiakkaat (asiakkuuden kesto 30–90 pv)	50

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on osa kuntokeskusketjun asiakaspolun kehittämisprojektia. Kehittämisprojekti toteutetaan palvelumuotoilun keinojen avulla asiakas- ja käyttäjälähtöisesti. Työn tekijä toimii yhden ketjuun kuuluvan keskuksen yrittäjänä pääkaupunkiseudulla. Ketjujohto on tunnistanut tarpeen kehittää nykyistä asiakaspolkua ja tämän opinnäytteen tekijä on mukana kehittämisprosessissa tuottamassa tietoa kyselytutkimusten avulla ja auttamassa sen pohjalta asiakaspolun kehittämistyötä ja lopputuotoksen syntymistä.

Asiakaspolku tarkoittaa sitä, minkälaisia kosketuspisteitä asiakkaalla on kuntokeskuksen kanssa eri palvelukanavissa, miten asiakkuutta hoidetaan ja miten varmistetaan asiakaspysyvyys. Asiakaspolkumallilla pyritään varmistamaan asiakkaan mahdollisimman pitkä jäsenyyden kesto hyvän asiakaskokemuksen kautta. Ketjussa on todettu, että uusasiakashankinta toimii suhteellisen hyvin, mutta asiakaspysyvyys voisi olla parempi ja asiakkuuden keston elinkaari pidempi. (Nummenmaa 8.11.2022.)

Asiakaspolku on palveluprosessi, jolla pyritään varmistamaan keskuksen liiketoiminta. Kannattava liiketoiminta syntyy pitkäkestoisista asiakkuuksista, ei pelkästään uusasiakashankinnasta. Asiakaspolku tuottaa asiakkaalle kontaktipisteitä kuntoilun tueksi, kuten henkilökohtaista neuvontaa, asiakastyytyväisyyskyselyitä ja tapahtumia. Ketju tuottaa siihen tarvittavat ohjeistukset ja materiaalit, mutta jokainen keskus vastaa itse palveluprosessin toteutumisesta.

Kuntokeskukseen liittynyt asiakas on herkkä irtisanoutumaan asiakkuuden keston ensimmäisen kolmen kuukauden aikana, mikäli hän ei ole saanut harjoitteluaan käyntiin ja muodostettuaan siitä rutiinia (Nummenmaa 8.11.2022). Asiakkuuden irtisanomiselle on usein monia henkilökohtaisia syitä, joihin keskuksen henkilöstö ei voi juurikaan vaikuttaa. Asiakaspolun kehittämisellä halutaan kuitenkin varmistaa se, että keskuksen tuottama palvelu ja sen laatu vastaa asiakkaan tarpeita, ja että tarvittavat toimenpiteet asiakkaan liikuntaharrastuksen aloittamiseksi tehdään, ne ovat oikea-aikaisia ja oikeasuhtaisia. Tuetaan asiakasta asiakkuuden alkuvaiheessa ja pyritään tuottamaan sellainen palveluprosessi, joka mahdollistaa asiakkaan pitkäjänteisen ja -kestoisen kuntoilun harrastamisen valitsemassaan kuntokeskuksessa. Asiakkaan motivointi, kannustaminen ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus ovat avainsanoja, jotka muodostavat asiakaspolun perustan ja ne asiat, joihin kuntokeskuksen henkilöstö voi vaikuttaa ja joilla varmistetaan parempi asiakastyytyvyys ja siten asiakaspysyvyys.

Tämä opinnäytetyö on suunniteltu tuottamaan kolme erilaista kyselyä, joiden tulokset analysoimalla saadaan ajantasaista tietoa nykyisen asiakaspolun toimivista osista sekä niistä, joita voidaan kehittää, muuttaa, korvata tai kokonaan uudistaa. Kyselyt tehdään ketjuun kuuluville yrittäjille, muulle henkilökunnalle sekä uusille asiakkaille, joiden asiakkuuden kesto on ollut 30–90

vuorokautta. Kyselyiden tavoite on selvittää, miten hyvin nykyinen asiakaspolku toteutuu ketjuun kuuluvien yrittäjien sekä muun henkilökunnan mielestä, sekä sitä miten nykyiseen asiakaspolkuun luodut kontaktipisteet toteutuvat ja miten asiakaspolkua voitaisiin kehittää, niin että asiakas kokee saavansa tarvittavaa tukea ja kannustusta, joka johtaa asiakastyytyväisyyteen ja pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen.

Tämän raportin kirjallisuuskatsaus pohjautuu asiakaskokemuksen ymmärtämiseen ja siihen, miten palvelua kehitetään asiakaslähtöisesti. Asiakaspolkumallin käyttö liiketoiminnan tukena ja kontaktipisteiden suunnittelu ovat osa teoriaa. Lisäksi käsitellään digitaalista palvelukokemusta osana palvelupolkua. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksesta saadut tulokset. Lopuksi esitellään johtopäätökset ja hahmotelma uuden asiakaspolun rakenteesta sekä jatkoehdotuksia kontaktipisteille ja niihin liittyvään viestintään.

2 Asiakaskokemuksen ymmärtäminen teoreettisena viitekehysenä

Asiakaskokemus on keskeinen tekijä palvelusektorilla, ja sen merkitys korostuu asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa. Kun yritys pyrkii olemaan asiakaslähtöinen, se tarjoaa palveluja, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita ja huomioivat ne koko asiakaspolun ajan. Asiakaskokemus ei ole pelkästään prosessi, vaan myös yrityksen johtamisen väline, sillä se ohjaa yritystä tarkastelemaan asiakaspolun eri kontaktipisteitä kriittisesti. Näiden keskeisten kontaktipisteiden kautta syntyy lopulta tavoiteltu asiakaskokemus. Asiakaskokemus on viitekehys, joka yhdistää strategisen suunnittelun operatiiviseen toimintaan ja varmistaa siten liiketoiminnalliset tavoitteet. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, osa 1, alaluku Miksi asiakaskokemus, miksi nyt?)

Asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkitys on lisääntynyt yritysten strategisena kilpailukeinona. Parhaiten tulevat pärjäämään ne yritykset, jotka ymmärtävät syvällisesti asiakkaan tarpeita ja osaavat tuottaa niille mielekkäitä asiakaskokemuksia. Asiakkaan aikaudella pärjääminen vaatii yritykseltä paljon, sillä asiakas ja hänen tarpeensa tulee asettaa etusijalle kaikessa yrityksen toiminnassa. Lisäksi vaaditaan, että kaikki kehittäminen tehdään asiakaslähtöisesti ja yrityksen tuottamaa asiakaskokemusta johdetaan. Asiakkaan odotukset ei pitäisi vain täyttää, vaan myös ylittää kestävästi asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi. Yrityksen tulisi hallita tarjoamansa palvelun ja asiakaskokemuksen yksityiskohtia ja niiden synnyttämiä tunnetiloja ja ymmärtää, että positiivista asiakaskokemusta ei voi saavuttaa myöskään ilman hyvää työntekijäkokemusta. (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 20–25 ja Korkiakoski 2019, 10–15.)

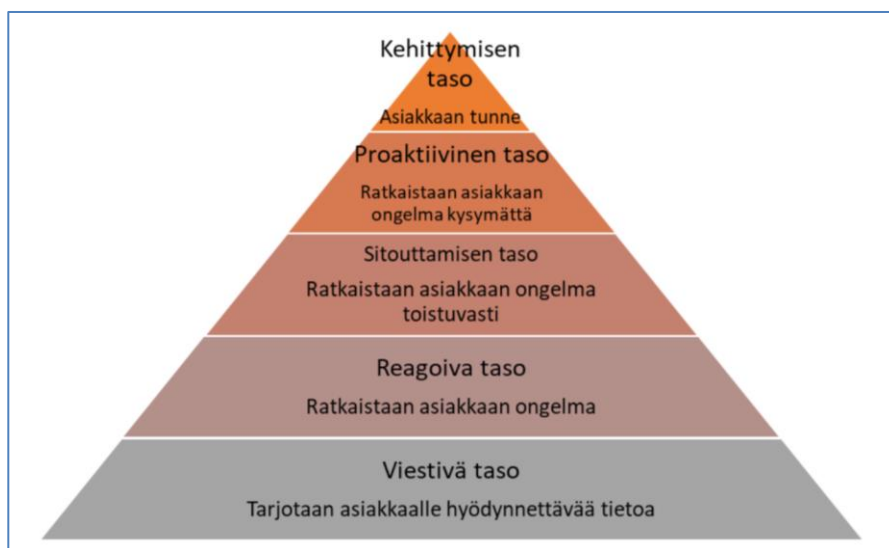
Asiakas- ja henkilöstökokemuksen yhteydestä on puhuttu viime vuosina ja Korkiakosken (2019, 9–10) mukaan ne liittyvät saumattomasti toisiinsa. Johtamisen näkökulmasta menestyvän yrityksen tulee huomioida niin asiakkaiden kuin henkilöstön tarpeet. Asiakaskokemuksen strategia ohjaa organisaatiota kohti asiakkaan odotuksia ja tarpeita, mutta henkilöstö on se, joka luo asiakaskokemuksen ja rakentaa asiakaskokemuksen elementit käytännössä.

Tämän opinnäytetyön pohjana on henkilökunnan osallistaminen asiakaskokemuksen ja käytännön toimenpiteiden kehittämiseksi. Ketjujohdossa on ymmärretty henkilöstökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen toimialan luonne huomioiden. Vaikka digitaaliset toimenpiteet liittyvät vahvasti operatiiviseen toimintaan, on jokaisen keskuksen henkilöstö vahvasti läsnä päivittäisessä työssä palvelun tuottamisessa ja asiakaskokemuksen luojana.

2.1 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Tutkimus- ja konsultointiyritys Gartner on tehnyt asiakaskokemuksen kehittämisen sisällöksi asiakastarpeiden näkökulman (Korkiakoski 2019, 47). Maslowin tarvehierarkian kaltaisen pyramidin (kuva alla) keskeinen havainto on se, kuinka tunnistaa eron asiakkaiden odotusten ja

yrityksen nykytilan välillä. Korkiakosken kokemuksen mukaan, asiakaskokemuksen kehittämisen toimenpiteet sijoittuvat yleensä yrityksissä pyramidin kolmelle alimmalle tasolle, jolloin asiakaskokemuksen kehittäminen kohdentuu asiakkaan toiminnan reagoimiseen ja toiminnan kehittämiseen, sekä viestintään. Näillä toimenpiteillä tavoitellaan asiakaspysyvyyden parantamista. (Korkiakoski 2019, 47–48.)



Kuva 1. Gartner Customer Experience Pyramid (Korkiakoski 2019, 47).

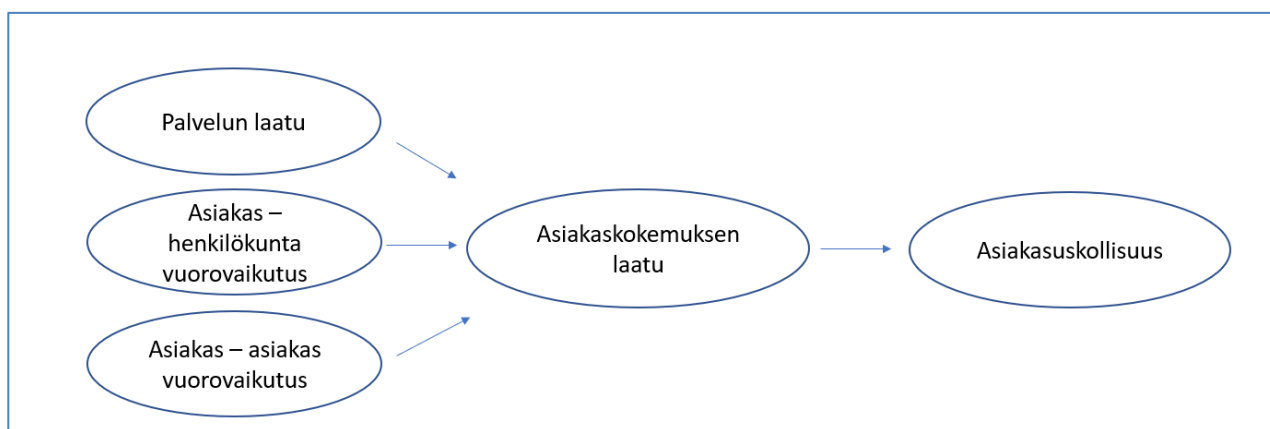
Tavoitteena kuitenkin tässä kehittämisprojektissa olisi päästä lopputuloksen osalta kahdelle ylimmälle tasolle. Asiakkaan ongelman ratkaiseminen proaktiivisesti, etukäteen ja kysymättä, niin että asiakas tuntee itsensä arvostetuksi, on Korkiakosken mukaan (2019, 48) valitettavan harvoin tapahtunutta. Ylimmät tasot liittyvät vahvasti asiakkaan henkilökohtaisuuden tunteeseen ja kokemukseen siitä, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänen ongelmiaan halutaan ratkaista vuorovaikutteisesti.

2.2 Tunne osana asiakaskokemusta

Kun asiakaskokemuksella saadaan luotua positiivisia kokemuksia, merkittäviä ihmissuhteita ja merkityksellisyyden tai sitoutumisen tunteita, voi sillä olla asiakkaan elämänlaatua parantava kokemus. Me kaikki haluamme positiivisia kokemuksia liittyen päivittäisiin tilanteisiin, kun kulumme palveluita tai ostamme tavaroita. Tunne on yleensä vain ohimenevä kokemus, mutta emootiolla on yleensä pitkäaikaisempi ja kestävämpi vaste kokemukseemme liittyen. Yleensä muistamme parhaiten erityisen hyvät tai erityisen huonot kokemukset, koska niistä syntynyt vaste on luonut emotionaalisen reaktion. Yritysten pitäisikin miettiä, minkälaisia emootiota ne haluavat asiakkailleensa luoda. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, osa 1, alaluku Miksi asiakaskokemus, miksi nyt?)

Yhteisöllisyyden ja kuuluvuuden merkitykset voivat olla vahvoja kokemuksellisia ja sosiaalisia keinoja erilaisissa brändi- ja kulutusyhteisöissä. Yhteisöllisen asiakaskokemuksen luominen asiakkaille voi mahdollistaa jopa uusien ystävyysuhteiden syntyminen asiakkaiden välillä. Lisäksi merkityksellisyyden kokemus voi korostua samanlaisella arvomaailmalla, jos yrityksen arvot ja strategia kohtaavat asiakkaan arvot. Sitoutuminen voi silloin olla parempaa sekä asiakkailta että henkilökunnalla, kun merkityksellisyys löytyy jostain yhteisestä tavoitteesta. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, osa1, alaluku Miksi asiakaskokemus, miksi nyt?)

Erityisesti liikunta-alalla asiakaskokemuksen on todettu koostuvan palvelun laadun lisäksi asiakas-henkilökunta- ja asiakas-asiakas-vuorovaikutussuhteista. Näistä muodostuva asiakaskokemuksen laatu johtaa asiakasuskollisuuteen. (Eskiler 2022.) Yrityksen pitää siis ymmärtää, että asiakaskokemus ei muodostu pelkästä palvelusta, vaan on kompleksisempi kokonaisuus, yhdistelmä eri tekijöitä.



Kuva 2. Asiakaskokemuksen vuorovaikutukset (Eskiler 2022)

Asiakaskokemuksen kehittäminen on aikaisemmin pohjautunut keskusteluun digitalisaation tuomista mahdollisuuksista, ja se on tuonutkin paljon mahdollisuuksia kehittää uudenlaista liiketoimintaa ja kokemuksia, mutta näillä ei enää erotuta kilpailijoista. Uutta näkökulmaa asiakaskokemukseen on tuonut käyttäytymistaloustiede ja lisännyt samalla ymmärrystä siitä, että asiakkaat eivät arvioi koko asiakkuutensa matkaa, vaan kokemuksesta muistetaan, mikä on ollut sen huipennus ja lopetus (*peak-end-rule*). (Korkiakoski ja Karhinen 2019, luku 5.)

Illusion aidosta vuorovaikutuksesta voi tuoda esimerkiksi automaattinen sähköpostiviestintä, vaikka vastaanottaja ymmärtäisikin, että sitä ei ole lähetetty henkilökohtaisesti, se ei poista vuorovaikutuksen tunnetta. Tämän myötä yritysten tulisikin suunnitella tarkemmin, millaisia tunteita halutaan herättää missäkin vaiheessa ja tunnistaa ja suunnitella ne kohtaamiset, joihin erityisesti halutaan panostaa (Korkiakoski 26.1.2023.)

2.3 Digitaalinen palvelukokemus

Tänä päivänä oletuksena on, että yrityksen palvelut ovat saatavilla myös digitaalisessa kanavassa. Digitaalisten kanavien käytettävyys ja käyttökokemus johtavat asiakaskokemukseen ja palvelukanavien käyttökokemus on myös kilpailutekijä. Yrityksen käyttämät tietojärjestelmät ja niihin liittyvät prosessit muodostavat digitaalisen palvelukanavan käyttökokemuksen, mutta on muistettava silti, että käyttökokemus on henkilökohtainen, johon vaikuttavat myös asiakkaan omat digitaidot. (Filenius 2015, osa 1, Monikanavaisuus – kaikkikanavaisuus asiakaskohtaamisissa.)

Digitalisaatio ylipäättään on syy siihen, miksi asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut ja nousut toiminnan kehittämisen tavoitteeksi. Digitalisaatio on moninaistanut ja lisännyt yritysten ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ja erilaisia kontaktipisteitä, jolloin on myös havaittu, että asiakaskokemuksen johtaminen on tarpeen. Tällöin loogisen kokonaisuuden muodostaminen on mahdollista ja saadaan kaikki kosketuspisteet nivottua yhteen kohti samaa tavoitetta. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, osa 1, alaluku Miksi asiakaskokemus, miksi nyt?)

Asiakaskokemuksen kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia asiakkaan ja yrityksen välisiä suoria tai epäsuoria vuorovaikutustilanteita. Kosketuspisteitä ovat esimerkiksi yrityksen tuote, asiakaspalvelu, markkinointiviestintä tai verkkokauppa. Kosketuspisteitä voi olla lukuisia ja niiden kautta erilaiset asiakaskokemukset rakentuvat ajan kuluessa. Asiakaskokemus siis rakentuu tuotteen tai palvelun kuluttamisen lisäksi monista eri kosketuspisteistä, joiden onnistunut tai epäonnistunut toteutus voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, osa 2, alaluku Asiakaskokemus rakentuu ajassa ja erilaisissa kosketuspisteissä.)

Palvelupolun kontaktipisteet pitäisi suunnitella niin, että ne muodostavat selkeän ja yhdenmukaisen asiakaskokemuksen, riippumatta siitä kulkevatko ne fyysisessä tai digitaalisessa kanavassa (Koivisto ym. 2019, 35). Samaa mieltä on Korhonen (2023), että ei ole erillistä digitaalista asiakaskokemusta. Asiakkaat olettavat esimerkiksi verkkopalvelun toimivan moitteettomasti, ja verkossa voi hoitaa asiat kuten henkilökohtaisestikin.

2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen ja operatiivinen näkökulma

Korhonen (2019, 173) esittää, että asiakaskokemuksen menestyksekkäs käyttö strategisena asiakaslähtöisenä toimintana tarkoittaa sitä, että johdon pitää rakentaa sellainen visio ja johtamismalli, jossa johdetaan asiakkaiden kautta. Huomio pitää olla kilpailuympäristössä ja asiakkaiden toimintaa tulee peilata asiakkaiden kautta. Kilpailutilanteissa tulee kuitenkin pystyä valitsemaan oma polku, eikä reagoida liikaa kilpailijoiden toimintaan. Johtamismallin tulee olla läpinäkyvä koko organisaation läpi ja läpinäkyvyyttä pitää toteuttaa myös asiakkaiden suuntaan, esimerkiksi hinnoittelussa. Halpa hinta ei välttämättä johda hyvään asiakaskokemukseen, vaan se on lunastettava

palvelukokemusten kautta.

Lisäksi strategisesti suunniteltu asiakaskokemus pitää olla toteutettavissa operatiivisella tasolla. Toimintaa johdetaan määrittämällä ne tavat, miten asiakaskokemusta toteutetaan työntekijöiden, kuten esimerkiksi asiakaspalvelijoiden toimesta. Johdon tehtävä on kirkastaa heille se, millaista asiakaskokemusta ollaan tavoittelemassa ja toteuttamassa, ja vastata siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa, kuten tietojärjestelmät, osaaminen ja koulutus. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, osa 1, alaluku Miten asiakaskokemus kytkeytyy organisaatioiden strategiaan?)

2.5 Asiakaskokemuksesta asiakaspysyvyyteen

Asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden merkitys asiakaspysyvyyteen on todettu erinäisissä tutkimuksissa. Asiakassuhteen iän pidentyessä, kuluttaja on lähtökohtaisesti haluttomampi vaihtamaan palveluntarjoajaa. He kiinnittävät vähemmän huomiota kilpailijoiden tuotteisiin tai palveluihin, koska antavat enemmän painoarvoa nykyisen yrityksen tarjoamille kokemuksille. (Gamra-Fierro et al. 2021 ja Torkzadeh et al 2022.)

Torkzadeh ja kumppanit (2022) esittelevät tutkimuksessaan myös asiakkaan sitoutumiseen kaksi merkittävää mekanismia, jotka ovat psykologiseen ja käyttäytymiseen liittyvän sitouttamisen välittäjäroolit. Psykologinen sitoutuminen on mekanismi, joka vaikuttaa asiakkaan käyttäytymisen sitoutumiseen. Asiakkaan psykologinen kompetenssi kuten kyvykkyys ja motivaatio, johtavat käyttäytymiseen kuten tavoitteiden saavuttamiseen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Lähtökohtaisesti tämä ei ole uutta ja mullistavaa tietoa, vaan käytännössä ja havainnoidessa on saatu samaa näkökulmaa siihen, että mitä paremmat psykologiset lähtökohdat asiakkaalla on ja motivaatio kohdallaan, sitoutuminen kuntosalin jäsenyyteen ja säännölliseen harjoitteluun on parempi. Asiakkailta, joilla on heikompi kyvykkyys ja motivaatio, ja jotka kenties liittyvät jonkun ulkoisen motivaation kautta jäseneksi, kuten esimerkiksi tarjouksen tai muun edullisemmän hinnan, on ollut nähtävissä sitoutumisen puutetta ja lyhytkestoista asiakkuutta.

Tänä päivänä yleisesti tiedetään, että palvelun laatu on yksi merkittävimmistä tekijöistä asiakaskokemuksessa, joka vaikuttaa asiakaspysyvyyteen. Tutkimuksissa on tullut esille, että kuntokeskusasiakkaiden kohdalla käyntimäärät ovat merkittävä tekijä asiakaspysyvyyden (*Customer Retention Rate*) kasvattamisessa (Sunny et al, 2021.) Pitäisikin siis pystyä kasvattamaan asiakkaiden käyntimääriä ja sitä kautta sitouttamaan asiakkaat pitkäkestoiseen jäsenyyteen.

Asiakastyytyväisyyteen liittyy myös asiakassuosittelu. Asiakaskokemus määrittelee sen, miten asiakas kokemuksestaan puhuu eteenpäin. Suosittelulla on yrityksen mahdollista saada ilmaiseksi tietoutta tarjoamistaan palveluista eteenpäin muille asiakkaille. Suosittelun merkityksen tiivistää ajatus siitä, että yrityksen liiketoiminnan onkin tarkoitus luoda asiakkaita, jotka luovat lisää

asiakkaita. Suosittelua voidaan mitata NPS (*Net Promoter Score*) mittarilla, joka kysyy asiakkaalta, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä tai sen palvelua asteikolla 0–10. (Saarijärvi & Puustinen 2020, osa 3, alaluku Asiakaskokemuksen mittaaminen.)

Yhteenvetona voidaan vielä todeta, että asiakastyytyväisyys on tila, joka syntyy asiakaskokemuksen pohjalta. Siksi voidaankin sanoa, että asiakastyytyväisyys on asiakaskokemuksen peili, jossa asiakastyytyväisyys on seuraus siitä, kuinka asiakaskokemuksessa onnistuttiin vastaamaan asiakkaan odotuksiin.

3 Asiakaspolku ja sen kehittäminen käyttäjälähtöisesti

Asiakaspolun kuvaaminen on ensimmäinen askel asiakaskokemuksen kehittämisessä. Kohdeorganisaation nykyisessä asiakaspolussa ei olla kiinnitetty huomiota ostovaiheen polkuun, ainoastaan siihen minkälainen on asiakkaan kulkema matka sen jälkeen, kun ostopäätös on tehty ja asiakkuus alkaa.

Tässä opinnäytetyössä käyttäjälähtöisen toiminnan keskiössä on kolme kyselyä, joiden avulla voidaan saada selville, onko tarvetta asiakaspolun muuttamiselle sekä tunnistaa erilaiset asiakassegmentit ja niiden tarve. Kyselytutkimusten vastaukset antavat osviittaa siihen, mihin suuntaan asiakaspolkua tulisi kehittää ja minkälaisia kontaktipisteitä se sisältää. Osallistaminen tapahtuu kahdessa eri kohderyhmässä: keskusten yrittäjät ja keskusten muu henkilökunta sekä asiakkaat. Bergström ja Leppäsen (2021) mukaan asiakastyytyväisyyskyselyn tarkoituksena on selvittää yrityksen ja palveluiden toimivuus suhteessa asiakkaan odotuksiin. Näin loppukäyttäjiltä on mahdollista saada arvokasta tietoa juuri heidän tarpeestaan palvelun suhteen.

3.1 Asiakaspolku prosessina ja liiketoiminnan tukena

Asiakaspolku koostuu erilaisista vaiheista tai itsenäisistä jaksoista. Minkälainen on sitten hyvä asiakaspolku? Saarijärvi ja Puustinen (2020) mukaan asiakaspolun kosketuspisteiden pitää olla temaattisesti yhteensopivia, johdonmukaisia ja erilaisiin konteksteihin mukautuvia. Viestinnän pitäisi olla johdonmukaista läpi koko asiakaspolun, jolloin asiakas ymmärtää yhteneväisyyden. Mukautuvuus taas tarkoittaa sitä, miten asiakaspolkua tuotetaan eri asiointi- tai palvelukanavissa.

Becker, Jaakkola ja Halinen (2020) esittävät tutkimuksessaan, että asiakaspolun kartoitus on muutakin kuin kosketuspisteiden tunnistamista siirtymässä toiseen. Asiakaspolkua pitäisikin käyttää enemmän asiakaslähtöisesti kuin yrityslähtöisesti, jolloin ei keskitytä vaan yrityksen tuotteen tai palveluun, vaan asiakkaan tavoitteeseen.

Reason, Lovlie ja Brand Flu (2015, 26–28) kuvailevat, että on olemassa useita asiakaspolkuja, joita pitkin asiakkaat kulkevat ollessaan kosketuksissa palvelun kanssa prosessin eri vaiheissa. Polkuun kuuluu aika ennen palvelun hankintaa, ostoprosessi, matka palvelua käytettäessä ja sen jälkeinen aika. Liiketoiminnan apuvälineenä asiakaspolut kuvaavat sitä, miten oikea kokemus tuodaan jokaiselle yksittäiselle asiakkaalle oikeaan aikaan. Asiakaspolkukartoitus toimii palvelumuo- toilun apuvälineenä, jotta paremmin voitaisiin ymmärtää asiakkaan käyttäytyminen erilaisissa kosketuspisteissä koko polun aikana.

Siebert et al. (2020) esittävät artikkelissaan, että perinteisen asiakasta helpottavan asiakaspolun (*Smooth Journey Model*) sijaan erityisesti viihde- ja vapaa-ajan palvelusektorin tulisikin käyttää monitahoisempaa asiakaspolkua (*Sticky Journey Model*) luomaan kiinnostavia ja kokemuksellisia

tapoja käyttää palvelua. Perinteisessä asiakaspolkumallissa asiakasuskollisuus muodostuu loopeista, joissa asiakas palaa toistuvasti ostamaan tai kuluttamaan palvelua. Monitahoisessa polussa asiakasuskollisuus rakentuu ennalta-arvattomista kokemuksista, joita asiakkaat arvottavat kiinnostavimmiksi. Asiakkaat ovat siis todennäköisemmin kiinnostuneita jatkamaan palvelua, kun eivät tiedä mitä seuraavaksi on tulossa.

Nykyinen ketjussa käytössä oleva asiakaspolku on suunniteltu toimimaan kaikilla asiakkaila samalla eli eri asiakasprofiileille ei ole erilaista asiakaspolkua. Asiakkaan käyttäytyminen määrittää kuitenkin sen, miten hän kulkee asiakaspolkua pitkin ja tarttuuko hän kaikkiin kontaktipisteisiin.

3.2 Asiakkaan käyttäytyminen ja itsesäätelymalli

Käyttäytymisen itsesäätelymalli (*self-regulation model of behavior*) liittyy tunteiden ilmentymiseen ja oman käyttäytymisen muokkaamiseen tilanteisiin sopivaksi. Sillä tarkoitetaan ihmisen kykyä säädellä motivaatiota, tunteja, suorituksia ja ajatuksia ja oman itsensä ohjaamista kohti lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita. Käyttäytymisen itsesäätelymalli voi auttaa ymmärtämään, miten ihmiset säätelevät omaa käyttäytymistään eri tilanteissa ja miten he pyrkivät saavuttamaan tavoitteitaan. Malli on hyödyllinen analysoitaessa tavoitteellista asiakaspolkua, koska se siirtää painopisteen ostoprosessista niiden prosessien ymmärtämiseen, joiden kautta kuluttajat pyrkivät pitkän aikavälin tavoitteisiin (Becker et al. 2020.)

Tutkimuksessaan Becker et al. (2020) esittävät, että itsesäätelymallin avulla voidaan myös paremmin ymmärtää asiakkaan lopputavoitetta, sekä siihen liittyviä alempia välitavoitteita. Tavoitesuuntautuneessa asiakaspolussa (*Goal-oriented Customer Journey*) voi olla useita eri polkuja ja erilaisia kohtaamispisteitä myös muiden toimijoiden kanssa. Tavoitesuuntautunutta asiakaspolkua ei pitäisi katsoa vain yrityksen näkökulmasta vaan asiakkaan ja hänen tavoitteidensa näkökulmasta.

Kaikki kokemukset ohjaavat käyttäytymistä kohti tavoitetta. Beckerin ym. (2020) tutkimuksessa havaittiin myös, että negatiiviset kokemukset voivat johtaa positiiviseen tulokseen ja viedä kohti tavoitteita. Sen sijaan, että panostetaan pelkästään positiivisiin kokemuksiin tai positiiviseen viestintään, tarjotaan myös jotain uutta ja erilaista näkökulmaa, joka voi yrityksen näkökulmasta viedäkin asiakasta parempiin tuloksiin.

3.3 Kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Ab LL International Oy, joka on suomalainen franchising toimintaan keskittynyt yritys. Sen tuotemerkkejä ovat EasyFit ja LadyLine, ja ensimmäinen

hyvinvointikeskus perustettiin Vaasaan 1987. Vuonna 2003 ketju alkoi kasvamaan merkittävästi lanseeratessaan EasyFit -keskukset ja tänä päivänä keskuksia on kattavasti ympäri Suomen vaajaan 50 keskuksen verran. LLL:n vision on olla paras kunto- ja hyvinvointipalvelujen tuottaja Suomessa. Tämän opinnäytteen tekijä toimii yhtenä franchising-yrittäjänä LadyLine -tuotemerkillä.

3.4 Asiakkuus

Kuntokeskuksen asiakkuus perustuu kuukausijäsenyyteen, joka on pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleva sopimus, joka on päätettävissä 30 päivän irtisanomisajalla. Nykyiseen asiakaspolkuun kuuluu liittymisen jälkeen 30 minuutin veloitukseton liikuntaneuvonta, jonka tuottaa keskuksella toiminimellä työskentelevä Personal Trainer. Ensisijaisesti liikuntaneuvonnan tarkoitus on myydä asiakkaalle personal training -lisäpalveluita. Liikuntaneuvonta on vapaaehtoinen, eikä asiakkaan ole pakko käyttää sitä. Pääsääntöisesti liikuntaneuvonnan varaaminen tapahtuu Personal Trainerin omalla kontaktoinnilla puhelimitse tai sähköpostitse tai heti suoraan asiakaspalvelussa liittymisen tai kulkutunnisteen noutamisen yhteydessä.

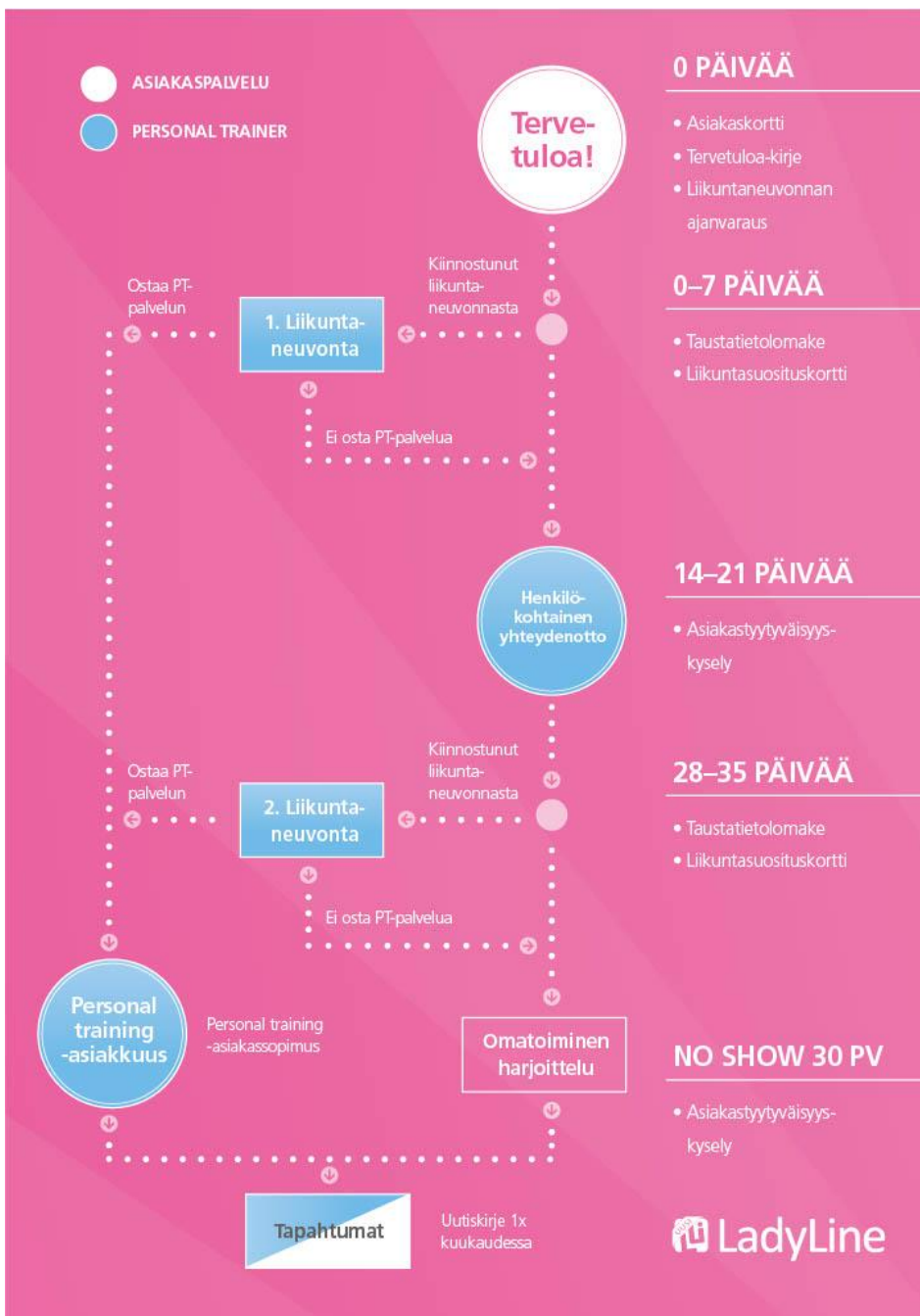
Liittymisen ja ensimmäisen liikuntaneuvonnan jälkeen asiakkaalle lähtee lyhyt asiakastyytyväisyyskysely (NPS = Net Promoter Score). Toiminto on automatisoitu EasyFitin puolella, mutta LadyLine-keskuksissa ei, vaan keskus tekee ja lähettää itse asiakastyytyväisyyskyselyitä noin 1–2 kertaa vuodessa. 30 päivän kohdalla on tarkoitus kontaktoida asiakas, jolla käyntejä on kuukauden aikana kertynyt 0–2, ja houkutella takaisin palvelun pariin. Samoihin aikoihin tarjotaan tarvittaessa toista liikuntaneuvontaa. Prosessin jatkumona keskus lähettää asiakkaille uutiskirjeen vähintään kerran kuukaudessa ja järjestää keskuskohtaisesti erilaisia tapahtumia. Tapahtumat voivat liittyä Ystävänäpäivään, Naistenpäivään tai ne voivat olla erilaisia haasteita kuten Ryhmäliikuntahaaste tai Kesäpistekilpailu, joiden tarkoitus on aktivoida asiakkaita käyttämään palvelua ja arpoa samalla palkintoja.

3.5 Nykyinen asiakaspolku LadyLine ja EasyFit

Nykyiset asiakaspolut ovat määritelty prosessimaisiksi kaavioiksi (kuva jäljempänä), jotka ovat toimineet operatiivisen toiminnan tukena. Alussa Tervetuloa-prosessi on asiakaspalveluhenkilöstön suorittama toimi, jossa asiakas kohdataan ensimmäisen kerran hänen tullessaan noutamaan kulkutunnistetta. Tervetuloa-kirje toimitetaan nykyään digitaalisesti asiakkuuden oston yhteydessä ja se kertoo pääasiat asiakkuudesta, kulkuavaimen aktivoinnista ja laskutuksesta. Osto tapahtuu pääasiassa verkkokaupan välityksellä, joissakin tilanteissa paikan päällä, mutta silloinkin digitaalisesti, josta jää asiakkaalle sähköinen tilausvahvistus. Tässä kohtaa asiakkaalle kerrotaan lisää palveluista ja kehoitetaan varaamaan veloitukseton konsultaatio eli liikuntaneuvonta Personal Trainerin kanssa. Asiakkaalle näytetään kulkutunnisteen käyttö ja kerrotaan jäsenyyden maksutavoista. Koska ensimmäisessä kohtaamisessa voi uusille asiakkaille tulla jo paljon infoa, ei

välttämättä liikuntaneuvonnan varaaminen onnistu tässä kohtaa tai asiakas haluaa käynnistellä omaa treeniä ensin itsenäisesti.

Seuraava kontaktipiste asiakaspolussa on ollut Personal Trainerin soitto tai sähköposti, jossa ehdotetaan liikuntaneuvonnan varaamista. Lähtökohtaisesti liikuntaneuvonta on Personal Trainerin myyntikonsultaatio, jossa asiakkaan tarve valmennukselle pitää tunnistaa ja kauppa valmennuksesta lyödä lukkoon. Asiakas joko harjoittelee omatoimisesti tai Personal Trainerin avustuksella ainakin alkuvaiheessa. No show -asiakkaita on lisäksi pyritty soittelemaan 30 päivän kohdalla.



Kuva 3. LadyLine asiakaspolkuprosessi

4 Kehittämistyön tavoitteet ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, ja tavoitteena on ratkaista käytännöstä herännyttä ongelmaa ja uudistaa olemassa olevia käytäntöjä. Monesti kehittämistyön avulla pyritään myös luomaan uuttakin tietoa työelämässä vallitsevista toimintatavoista. Kehittämistyössä kootaan monipuolisten menetelmien avulla tietoa niin teoriasta kuin käytännöstä, ja kerättyä tietoa arvioidaan systemaattisesti ja kriittisesti. Koottua tietoa käytetään kehittämisen tukena. Lisäksi on olennaista osallistaa kehittämistyöhön liittyviä eri sidosryhmiä ja olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan, sekä esittää havaintoja eri kohderyhmille eri vaiheissa, mikä edesauttaa kehittämistyön etenemistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18.)

Koska ketjussa oli jo päätetty, että asiakaspolun prosessia tullaan jollain tavalla mukauttamaan ja vastaamaan nykypäivän tarpeita ja resursseja, kehittämistyön pohjaksi haluttiin selvittää nykytilaa ja henkilökunnan näkemystä asiasta. Sen jälkeen ideoidaan uusia toimenpiteitä ja muokataan nykyistä prosessia ennen pilotointia ja jalkautusta. Koko asiakaspolun kehittämisprojekti mukailee palvelumuotoilun keinoja eri vaiheihin. Kyselyillä osallistetaan keskusten nykyinen henkilökunta ja kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa tulevaan kehitystyöhön omilla vastauksillaan. Ketjuun kuuluvia yrittäjiä osallistetaan lisäksi tulevilla aluepalaverikierroksella helmikuussa, yrittäjäpäivillä maaliskuussa sekä operatiivisen ryhmän kokouksilla, johon kuuluu pieni osa yrittäjistä.

Tutkimuskysymyksiä, joihin haluttiin vastauksia yrittäjien ja henkilökunnan kyselyllä ovat:

- Miten ketjun nykyinen asiakaspolku toteutuu?
- Minkälaisia resursseja asiakaspolun toteutukseen tarvitaan?
- Mitä toimintoja asiakaspolun tuottamisessa voidaan digitalisoida?
- Miten kannustaa ja motivoida asiakasta pitkäkestoiseen jäsenyyteen ja kuntoiluun?

Asiakaspolun toteutumista ja asiakaskokemukseen vaikuttavia keskusten tuottamia toimenpiteitä sekä ajatuksia uudistamistoimenpiteisiin haluttiin kysyä asiakkailta. Tutkimuskysymysten avulla haluttiin vastauksia seuraavaan:

- Minkälaisia asiakasprofiileja ketjulla on ja miten ne jakautuvat?
- Mitkä palvelut kiinnostavat asiakkaita?
- Miten liikuntaneuvonnat toteutuvat ja mikä merkitys niillä on asiakkaalle?
- Minkälaisia harjoittelua tukevia digitaalisia työkaluja asiakkaat käyttävät ja minkälainen merkitys niillä on nyt ja lähitulevaisuudessa?
- Asiakaskokemuksen taso?

4.1 Menetelmävalinnat

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään määrällistä kyselytutkimusta, jossa käytetään myös laadullisia menetelmiä avointen kysymysten muodossa. Kysely sopii aineistonkeruun välineeksi tutkimuksissa, joissa ollaan kiinnostuneita tutkittavien mielipiteistä, arvoista, asenteesta ja kokeemuksesta. Määrällisellä kyselyllä tavoitellaan yleiskäsitystä tutkittavasta asiasta ja kyselystä saadaan tieto numeraalisessa muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa taas pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja annetaan tilaa vastaajien näkökulmille sekä kokeuksille. (Vehkalahti 2019, 13.)

Laadullinen tutkimus on niin sanotusti ymmärtävää tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen haasteena on, miten saadaan pidettyä omat oletukset erillään tutkimuskysymyksistä. Onkin hyväksyttävä, että vaikka kuinka tutkijan vaikutus olisi pyritty minimoimaan, saattaa kyselyn kysymykset heijastaa tutkijan omia oletuksia. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luvut 1.2–1.3.) Kysymysten tekemisessä mietimme tätä paljon ketjunorganisaation kanssa, koska emme halunneet tehdä liian johdattelevia kysymyksiä, jolloin vastaukset todennäköisesti olisivat tukeneet jo olemassa olevia oletuksia.

4.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun avulla voidaan tarkastella, onko nykyiset palvelut tarkoituksenmukaisia ja käytettäviä, lisäävätkö ne kilpailuetua tai ovatko ne helppoja ja vaivattomia käyttää, unohtamatta elämyksellisyyttä sekä tunteisiin ja arvoihin vetoavuutta. Palvelumuotoilu on sekä analyyttistä, että luovaa, koska samaan prosessiin yhdistetään, niin käyttäjätarpeiden tutkiminen kuin myös ratkaisujen kehittäminen. Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on tunnistaa mahdollisuuksia ymmärtämällä ja tunnistamalla asiakas- ja käyttäjätarpeita. Tarkoituksena on myös luoda arvolupauksia, sekä parantaa palvelun laatua kehittämismenetelmillä. (Koivisto et al. 2019, 34–42.)

Palvelumuotoilussa korostetaan määrällisen tutkimuksen täydentämistä laadullisilla menetelmillä. Laadullisia menetelmiä käyttämällä voidaan saada selville merkittävästi tietoa pienestä ryhmästä asiakkaita, myös sellaista tietoa, jota ei saada pelkästään numeroita katsomalla. Asiakkaiden käytöksen tutkiminen laadullisilla menetelmillä ja havainnoimalla auttaa saamaan selville motivaation käyttäytymisen taustalla. (Reason et al. 2015, 15–16.)

Koiviston ym. (2019, 35) mukaan ”Palvelumuotoilussa kehittämisen keskiössä on palvelupolku eli käyttäjän läpikäymä prosessi palvelua käytettäessä, prosessin yksittäiset vaiheet eli palvelutuokiot sekä vuorovaikutus esineiden, laitteiden, tilojen ja ihmisten eli kontaktipisteiden kanssa.”

Palvelumuotoilun prosessimalli voidaan määrittellä koostuvan neljästä päävaiheesta, jotka ovat:

1. Kartoita ja kuvaa
2. Tutki ja kiteytä
3. Ideoi ja kokeile
4. Testaa ja toteuta

Palvelumuotoilun prosessissa on tärkeää ymmärtää ensin oikea ongelma eli kehitystarve, joka kuvataan. Ensimmäisen vaiheen menetelmänä on esimerkiksi kyselytutkimus, jonka tavoitteena on saada hiljainen tieto esiin henkilökunnalta sekä rakentaa kokonaisvaltainen näkökulma palvelupolun nykytilasta. Tämän vaiheen aikana kerätty tieto kiteytetään sellaiseen muotoon, jota on helppo hyödyntää kehittämisessä. Toisessa vaiheessa syvennetään ymmärrystä asiakkaasta, yritetään löytää piilevät asiakastarpeet ja ne asiat, jotka vaikuttavat haasteen ratkaisemiseen. Kolmannessa vaiheessa kehitetään mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisuja ideoinnin avulla, joita voidaan myös nopeasti kokeilla toimivatko ne ja voidaanko niitä jatkokehittää. Viimeisessä vaiheessa valitut uudet toimenpiteet viimeistellään, toteutetaan ja lanseerataan. Oikeassa palveluympäristössä kokeilua voidaan myös pilotoida ennen koko palvelun uudistusta. (Innanen 8.12.2018.)

4.3 Aineiston hankintamenetelmät

Tämän työn pohjaksi on toteutettu kolme erilaista kyselyä. Alkupalaverissa, jossa ehdotin mukaantuloani kehittämisprosessiin, todettiin, että kyselyillä olisi helposti saatavilla kaikkien toimipisteiden mielipiteet ja näkemykset asiasta, kuin että tätä tehtäisiin vain pienen operatiivisen ryhmän parissa fasilitoiden. Näin myös saataisiin kattavampi kokonaiskuva palvelupolun nykytilasta. Keskuksille lähetettiin kaksi erilaista kyselyä, yksi yrittäjille/keskusvastaaville ja toinen muulle henkilökunnalle (asiakaspalvelun työntekijät ja Personal Trainerit sekä ryhmäliikuntaohjaajat). Kolmas kysely lähetettiin keskusten asiakkaille, jotka ovat uusia asiakkaita ja olleet jäsenenä 30–90 vuorokautta. Päätimme valita tämän ajan sisällä tulleet asiakkaat, koska he ovat sitä kohderyhmää, johon asiakaspalvelun päätoimenpiteet kohdistetaan. Kyselyt toteutettiin ketjulla käytössä olevalla Surveymonkey ohjelmalla. Kyselylomakkeiden kysymykset ovat tämän työn liitteenä.

4.4 Aineiston analyysimenetelmät ja muut kehittämismenetelmät

Kyselyiden kaikki vastaukset käydään läpi ja niistä koostetaan yhteenvedot. Avointen kysymysten vastaukset kootaan teemoitellen kysymyskohtaisesti.

Tämä opinnäytetyöntekijä tekee omassa työssään jatkuvaa havainnointia asiakkaiden käyttäytymisestä, joten ruohonjuuritasolla työskentely tuo käsitystä siitä, miten asiakkaat käyttäytyvät ja miten asiakaspolun prosessi toimii. Havainnointi omassa keskuksessa tuo paljon käytännön tietoa asiakaspolun merkitykseen ja sen kehittämiseen, samoin kuin työntekijöiden suora palaute. Tämä opinnäytetyöntekijä vastasi myös yrittäjien kyselyyn.

Lisäksi päätettiin käyttää osallistavia menetelmiä operatiivisen ryhmän tapaamisessa huhtikuussa 2023, jossa on tarkoitus esitellä kyselytutkimuksen tuloksia ja niihin perustuvia alustavia tuotantovaiheen tuotoksia ja ehdotuksia. Operatiivinen ryhmä, johon kuuluu yrittäjiä sekä EasyFit että LadyLine -keskuksista tekee lopulliset päätökset siitä, hyväksytäänkö joku ehdotus keskusten operatiivisen tekemisen pohjaksi.

4.5 Kehittämistyön eteneminen

Syyskuussa 2022 ketjujohto lähetti viestin, jossa kertoivat, että asiakaspolun uudistusprojekti on suunnitteilla. Samalla hetkellä tämä opinnäytetyöntekijä päätti ehdottaa osallistumistaan kehittämisprojektiin, joka lähtökohtaisesti tapahtuisi ketjutasolla. Seuraavissa palavereissa loka-marraskuun aikana tämä opinnäytetyöntekijä ehdotti, että otetaan mukaan palvelumuotoilun osallistavat menetelmät ja kyselytutkimus sekä henkilökunnalle että asiakkaille. Tämä ehdotus hyväksyttiin ketjujohdossa ja opinnäytetyöntekijä valmisteli kyselyt marras-joulukuun aikana ja hyväksytti ne ketjujohdolla ja henkilökunnan kaksi erilaista kyselyä lähetettiin joulun aikoihin ja asiakaskysely helmikuun 2023 alussa.

Kehittämistyön etenemisen ohjeistukseksi ketjujohto laati oheisen roadmapin, joka mukailee palvelumuotoilun neljää prosessivaihetta. Tämä esiteltiin sekä loppusyksyn 2022 sekä alkukevään 2023 aluepalavereissa henkilökunnalle. Tässä raportissa esitetyt kyselyt ja niiden tulokset ovat osa Suunnittelu-vaihetta, jossa kartoitettiin nykytilaa ja määriteltiin kehityssuunnitelman rakennetta. Kehittämistyön alustava roadmap eli lineaarinen kehittämiskaavio esittää alkuperäisen kehittämistyön aikataulun, josta poikettiin sen verran, että suunnitteluvaihe jatkui vielä Q2 aikana, jolloin huhtikuussa oli operatiivisen ryhmän palaveri, jossa käsiteltiin kyselytutkimuksen tuloksia.



Kuva 4. Kehittämistyön lineaarinen eteneminen

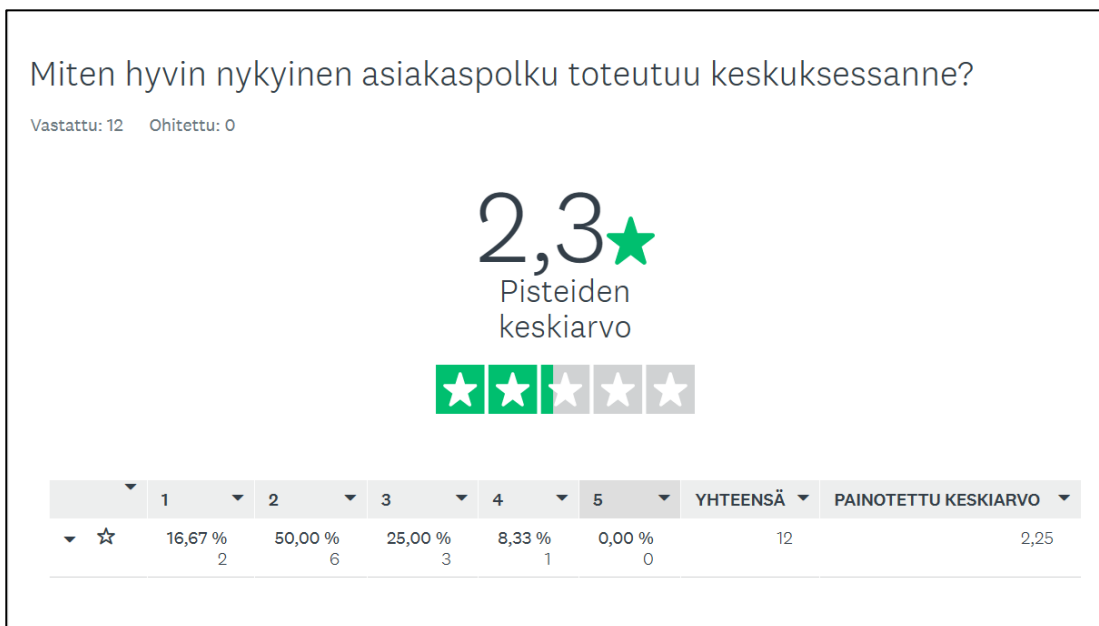
5 Kyselytutkimusten tulokset ja analysointi

Henkilökunnan kyselystä lähetettiin kaksi eri versiota LadyLine ja EasyFitin yrittäjille ja keskusvastaaville (Liite 1) ja toinen molempien ketjujen asiakaspalveluhenkilökunnalle ja Personal Trainereille (Liite 2). Kyselyt lähetettiin keskusten yleiseen sähköpostiin, josta ne edelleen lähetettiin keskuksissa niille henkilöille, joiden yrittäjä tai keskusvastaava halusi vastaavan. Henkilökunnan vastaukset käytiin alustavasti läpi tammikuun 2023 lopussa, jonka jälkeen viillattiin vielä hieman tarkennellen asiakkaille lähetettävää kyselyä. Asiakaskysely avattiin helmikuun alussa ja lähetettiin kertalähetyksenä kaikille 30–90 päivää asiakkaina olleille ja kysely oli auki aina 3.3. asti, kun lisää asiakkaita tuli 30 päivän jäsenyysikään, lähti heille viesti kyselystä.

5.1 Henkilökuntakysely (yrittäjät/keskusvastaavat ja muu henkilökunta)

Henkilökunnan kaksi erilaista kyselyä lähetettiin SurveyMonkey kyselylomakkeella ja vastaukset on kerätty ja koostettu molemmat ketjut erikseen. Vastauksia saatiin kaikista LadyLine keskuksista (12) ja 22:sta EasyFit-keskuksesta (yhteensä 33 keskusta). Yrittäjä/keskusvastaavia vastasi LadyLine-kyselyyn 12 ja EasyFit kyselyyn 17. Henkilökunnan vastauksia saatiin LadyLine-keskuksilta yhteensä 31 kappaletta ja EasyFit-henkilökunnalta 66 kappaletta. Tiedossa ei ole kaikkien keskusten koko henkilöstömäärää, joten tarkkoja vastausprosentteja ei saada, mutta määrät olivat hyviä. Useammalla yrittäjällä on myös useampi keskus omistuksessaan, eikä vastauksia välttämättä saatu siksi kaikista keskuksista EasyFitin puolella. Tässä luvussa käsitellään vastausten pääkohdat.

Kysely aloitettiin kysymyksellä nykyisen asiakaspolun toteutumisesta.



Kuva 5. LadyLine keskusten asiakaspolun keskiarvo



Kuva 6. Easy Fit keskusten asiakaspolun keskiarvo

EasyFit keskuksset olivat tyytyväisempiä nykyisen asiakaspolun toteutumiseen kuin LadyLine keskuksset. Perusteluina molemmista ketjusta tuli sekä yrittäjien/keskusvastaavien sekä henkilökunnan kyselyn puolelta seuraavaa: asiakkaan vastaanotto eli Tervetuloa-osuus toimii hyvin, mutta liikuntaneuvontaan ohjaus ei toimi, liikuntaneuvontaan ohjaamisen prosessi on vajavainen, eikä jälkepäin soitella tai muuten kontaktoida asiakasta, yleensä henkilöstöresurssien vähäisyyden vuoksi. Joissain keskuksissa Personal Trainerin yhteydenotto uuteen asiakkaaseen toimii hyvin yhden kerran, mutta uusintakertoja ei tehdä.

Vastaukset liittyivät pitkälti liikuntaneuvontaan ohjautumisen ongelmiin. Joissakin keskuksissa koettiin asiakaspolun toteutumisen esteeksi vaihtuvuus asiakaspalveluhenkilöstössä tai lyhyet ja satunnaiset työskentelyvuorot asiakaspalvelussa. Muun henkilökunnan vastauksissa tuli ilmi Personal Trainereiden resurssipula ja yhteydenottojen inaktiivisuus sekä asiakaspalveluhenkilöstön tietämättömyys prosessista sekä puutteellinen tieto markkinoinnista ja tapahtumista.

Kysyttäessä kuinka monta liikuntaneuvontaa Personal Trainer tekee viikossa, saatiin vastauksena että, EasyFitin Personal Trainereista 50 % ei tee liikuntaneuvontoja lainakaan ja LadyLinen puolella luku oli 30 %. Ne, jotka tekivät liikuntaneuvontoja, vastasivat tekevänsä keskimäärin yhden liikuntaneuvonnan viikossa (EasyFit 15 % ja LadyLine 33 %), kaksi liikuntaneuvontaa viikossa (EasyFit 18 % ja LadyLine 15 %) ja loput (EasyFit 17 % ja LadyLine 22 %) tekevät kolme tai yli 3 liikuntaneuvontaa viikossa. Vähäisten liikuntaneuvontojen tekeminen voi osittain selittyä sillä, että kokenut Personal Trainer pyörittää jo olemassa olevaa asiakaskuntaa, eikä ota juurikaan uusia asiakkaita. Joissain tapauksissa valmennukset myös myydään suoraan ilman varsinaista liikuntaneuvontaa. Liikuntaneuvonta koettiin kuitenkin tärkeänä ja onnistuessaan tuottaa hyvin kauppaa ja sen myötä motivoituneita ja tyytyväisiä asiakkaita.

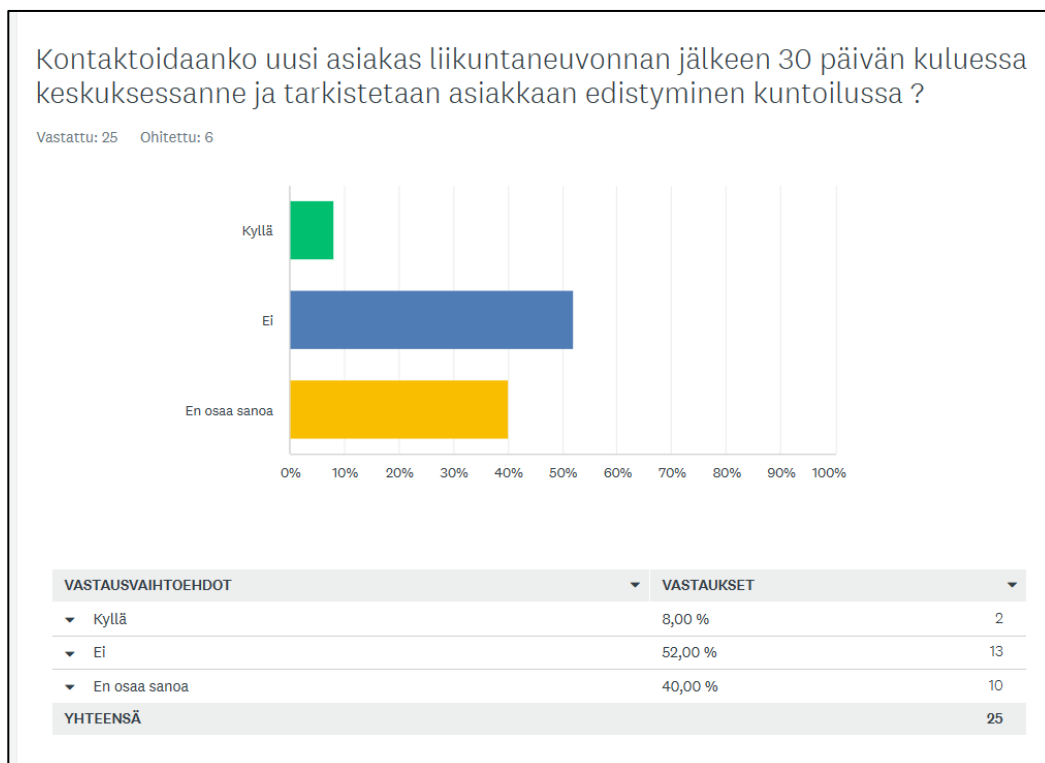


Kuva 7. LadyLine Personal Trainerien liikuntaneuvonnat

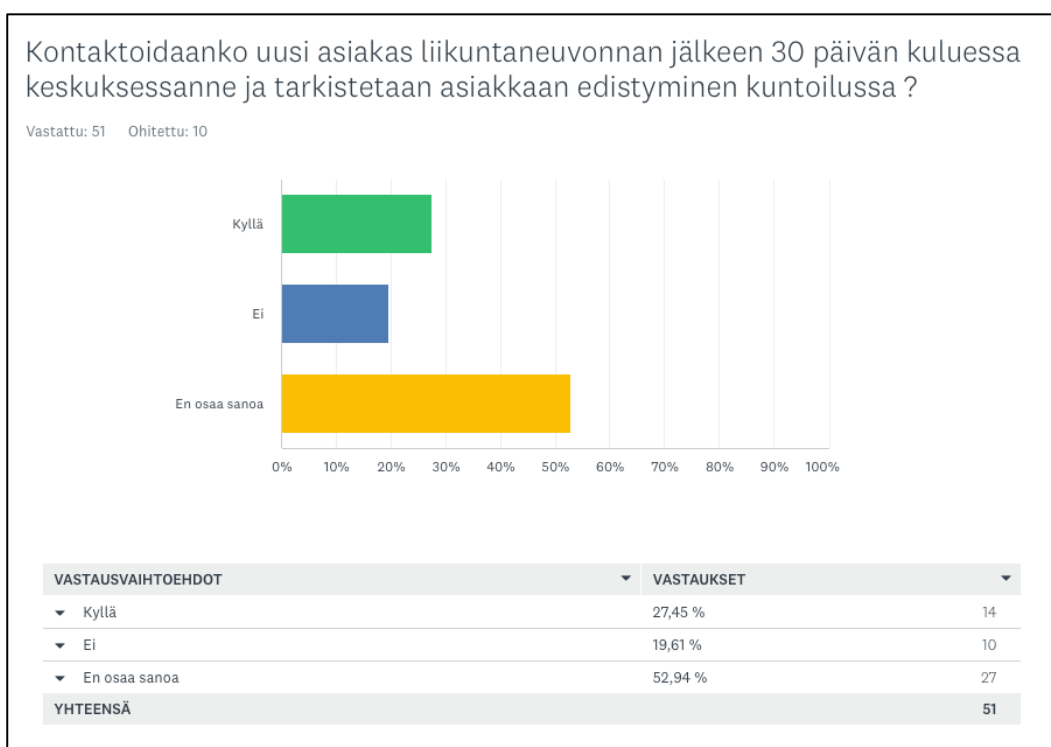


Kuva 8. EasyFit Personal Trainerien liikuntaneuvonnat

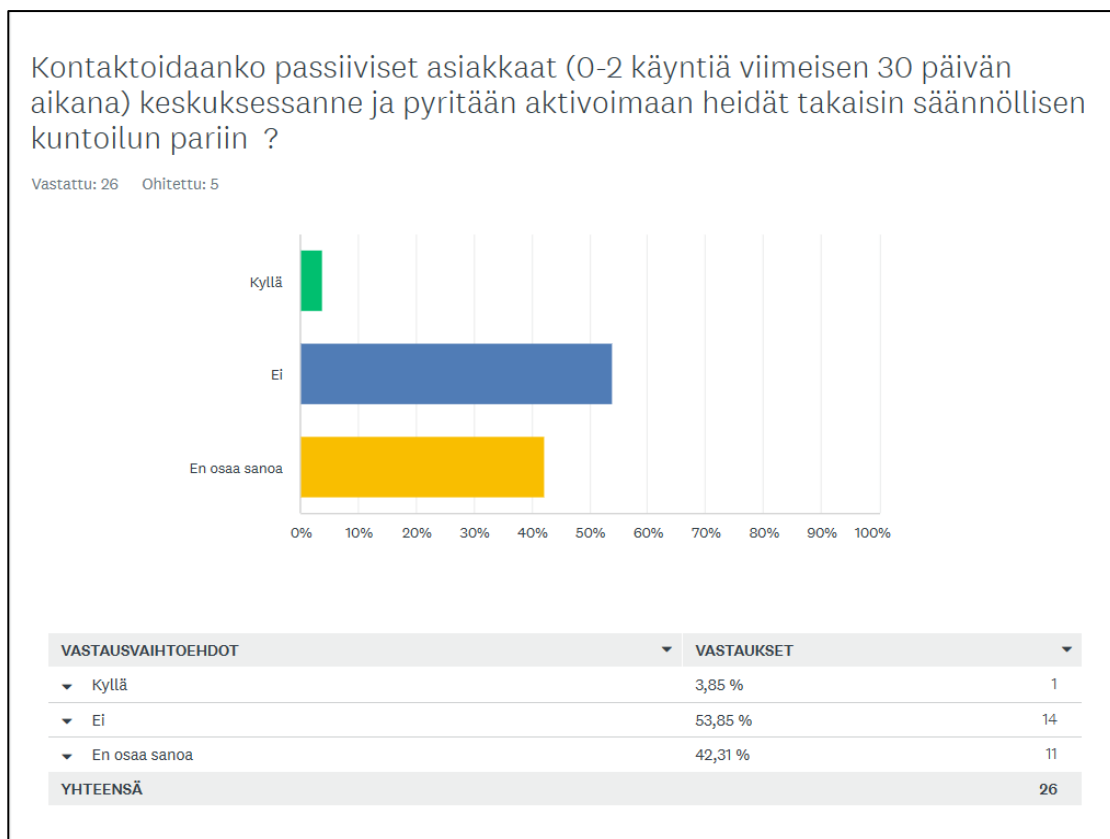
Asiakaspolunprosessin jatkona on uusi henkilökohtainen yhteydenotto, jonka toteutumista kysyttiin seuraavasti.



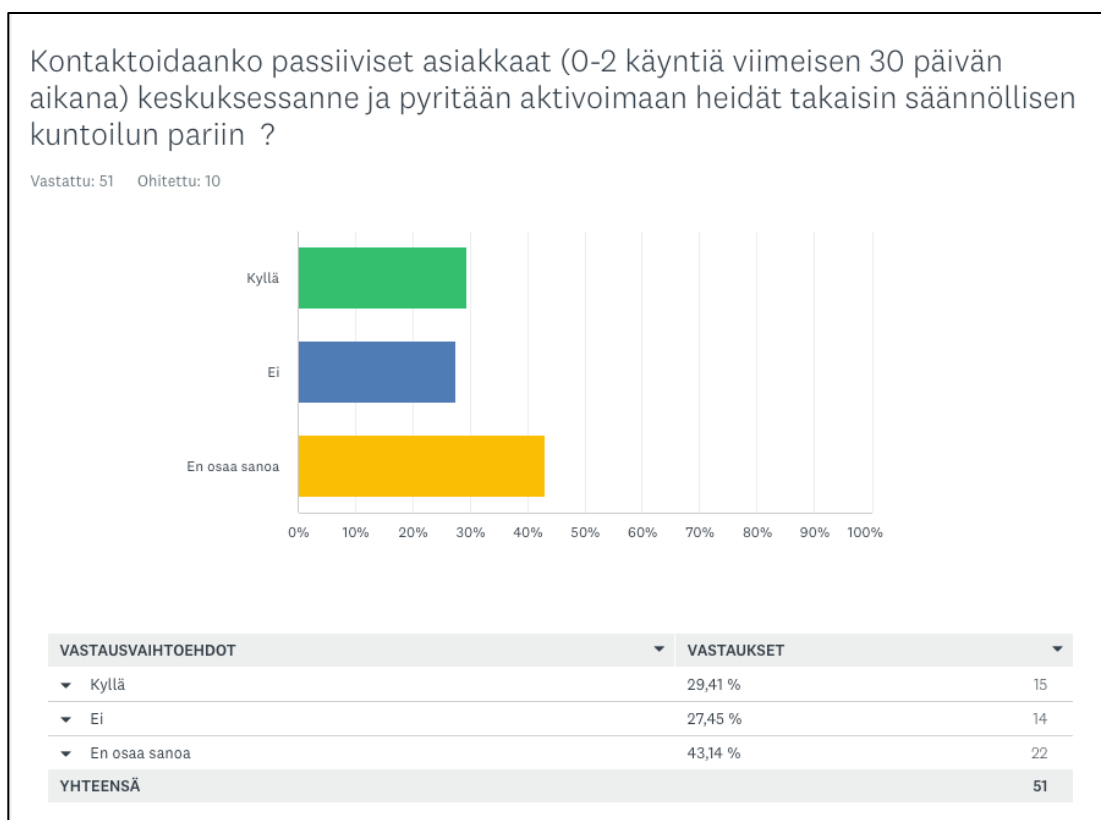
Kuva 9. LadyLine 30 päivän henkilökohtainen yhteydenotto



Kuva 10. EasyFit 30 päivän henkilökohtainen yhteydenotto



Kuva 11. LadyLine passiivisten asiakkaiden kontaktointi



Kuva 12. EasyFit passiivisten asiakkaiden kontaktointi

Kontaktoinneissa EasyFit on kunnostautunut paremmin, kun taas LadyLinen puolella sitä tehdään todella vähän. Perusteluina molemmilla ketjuilla oli resurssipula. Personal Trainerit eivät myöskään saa korvausta pelkästä kontaktoinnista, ainoastaan myynnistä, jolloin koetaan, että soittelu ei ole ajankäytöllisesti tehokasta, vaikka sitä kautta voisikin jonkun asiakkaan saada. Kehitysehdotuksissa korostui sekä yrittäjien/keskusvastaavien sekä muun henkilökunnan kyse-lyistä se, että asiakkaiden avustamista alkuun tarvitaan kuitenkin enemmän, esimerkiksi laiteopastuksia.

Asiakaspolun kehittämisehdotuksia kysyttiin molemmilta ryhmiltä, digitaalisuuteen liittyviä kehitysehdotuksia ainoastaan yrittäjiltä/keskusvastaavilta. Avoimilla kysymyksillä saatiin seuraavanlaisia kommentteja:

- Viestintää ja kontaktointia voisi automatisoida/digitalisoida, jolloin asiakkaalle voisi esimerkiksi lähettää asiakaskyselyn tai ihan vaan kysymyksen ”voimmeko olla jotenkin avuksi?”, mikäli käyntejä ei ole tullut.
- Asiakaslähtöisyyttä voisi parantaa palvelutuotantoon liittyvillä asioilla, kuten esimerkiksi kuukausittain toteutettavilla laiteopastuksilla. Asiakaspalvelun ja Personal Trainereiden työnjako selkeämmäksi, jotta prosessi toimii ja asiakas ohjautuisi joltain kautta liikuntaneuvontaan.
- Vaihtoehto Personal Trainer -valmennukselle, koska kaikilla ei ole varaa ostaa paketteja, esimerkiksi kevyempi maksullinen ohjaus, jossa asiakkaan kanssa käydään läpi jokin valmisohjelma.
- Digitaalisista työkaluista ehdotettiin käyttöön sähköistä ajanvarauskalenteria, erilaisia ohje-, opastus, ja treenivideoita asiakkaiden aloittamisen tueksi ja motivoimiseksi sekä oman älypuhelinsovelluksen käyttöönottoa. Lisäksi ehdotettiin verkkovalmennusten aktiivista kehittämistä, kanta-asiakasohjelmaa sekä online-neuvontapalvelua.

5.2 Henkilökuntakyselyn yhteenveto

Kysely vahvisti alustavia oletuksia siitä, miten asiakaspolku toimii ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Liikuntaneuvontaan ohjautumisen haasteet olivat tiedossa, kuten myös valmennusten myynnin heikko kehitys korona-ajan jälkeen ja resurssipula tekijöistä. Lisäksi digitaaliset työkalut, videot ja sähköinen ajanvarauskalenteri koettiin hyviksi ratkaisuuksi. Kaikki vastasivat ’kyllä’ kysymykseen ’Koetko tarpeelliseksi joidenkin digitaalisten työkalujen hyödyntämisen asiakaspolun toteuttamiseksi, (esimerkiksi kyselytutkimukset, treeniohjelmat ja ohje-/koulutusvideot asiakkaille, sähköinen ajanvarauskalenteri)? Digitaalisuus onkin vahvasti ollut esillä kehittämistyössä, koska digitaalisten työkalujen tuomat mahdollisuudet on otettu positiivisesti

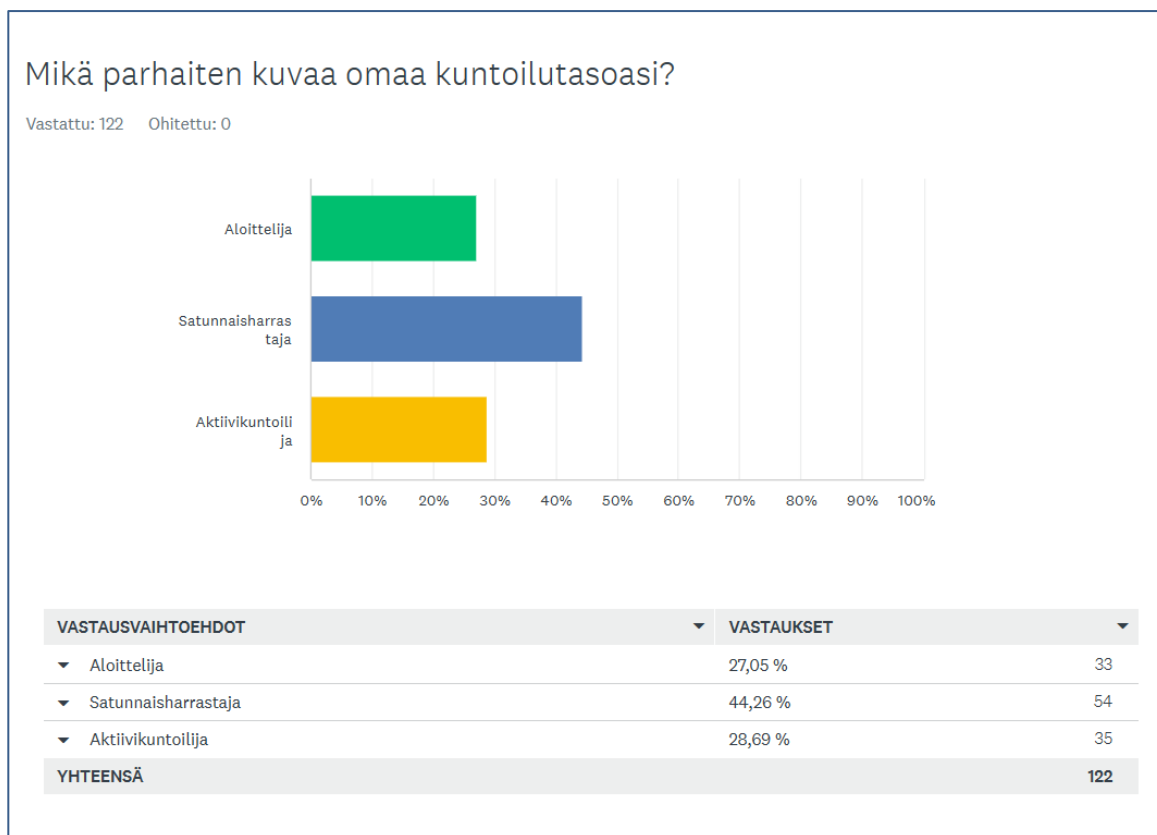
vastaan ketjussa ja niistä on jo näyttöä muissa keskuksissa ja maailmalla. Henkilökuntakyselyn tulosten perusteella aloitettiin ideointi erilaisista digitaalisista kosketuspisteistä asiakaspolulla ja aloitettiin suunnittelemaan seuraavaa vaihetta.

5.3 Asiakaskysely

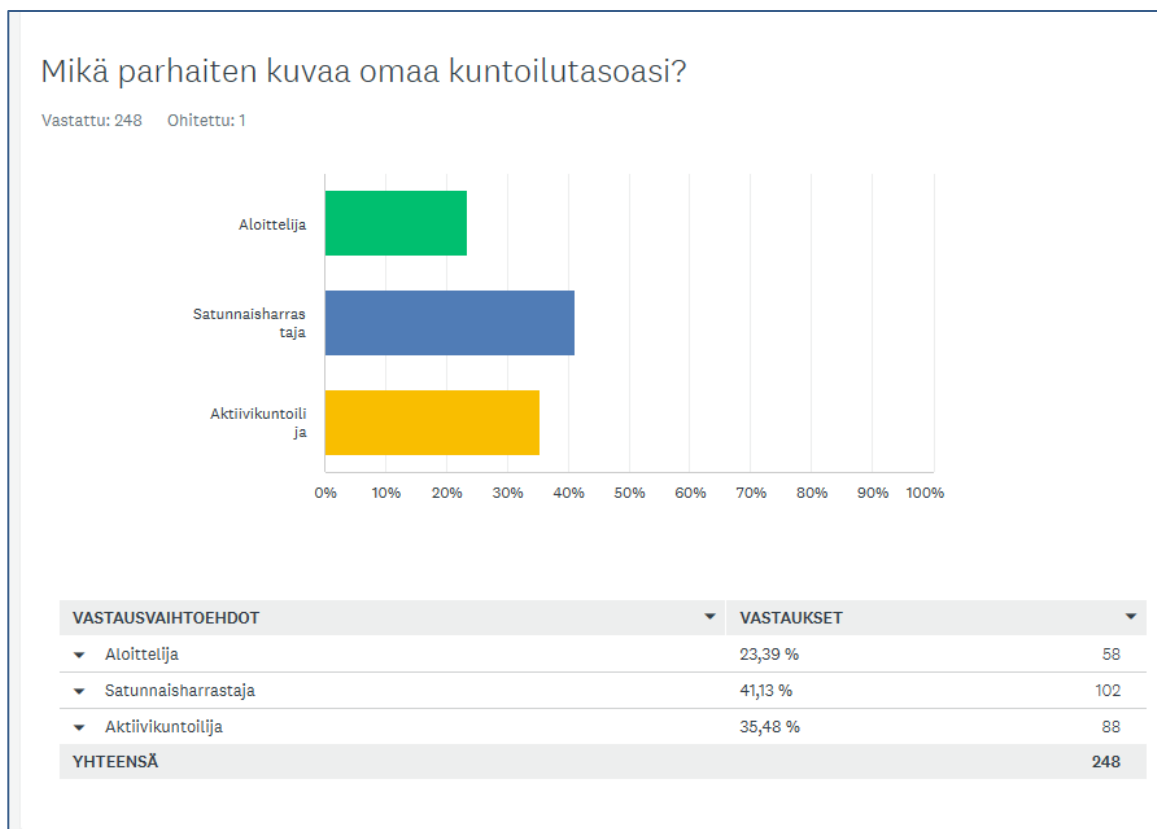
Kysely oli auki noin kuukauden verran helmikuun alusta maaliskuun alkuun ja kyselyn linkkiä lähetettiin automaatiojärjestelmästä kuukauden aikana aina kun lisää asiakkaita tuli 30-90 päivän jäsenyysikään. Vastauksia saatiin yhteensä 249 kappaletta EasyFitin puolelta ja 122 LadyLinen puolelta. Uusi jäseniä lokakuu 2022 - tammikuu 2023 on ketjuun tullut EasyFitille 7831 kappaletta ja LadyLinelle 1988 kappaletta. Vastausprosentiksi saadaan silloin EasyFit 3,2 % ja LadyLine 6,1 %.

Vastauksia saatiin kaikista keskuksista ja LadyLinen vastaajista kaikki olivat naisia ja EasyFitin puolella vastaajien sukupuolijakauma oli naisia 55 prosenttia ja miehiä 45 prosenttia. Ikäjakauma noudatti samaa kaavaa molemmissa ketjuissa ja vastauksia tuli tasaisesti kaikista ikäryhmistä. Koska lomakkeiden lähettämisen jälkeen huomattiin yksi virhe viiden vuoden ikäjakaumassa, kun 21–35-vuotiaat olivat kaikki samassa, ei vastaajien iälle laitettu painoarvoa.

Asiakasprofiilit määriteltiin etukäteen kolmeen eri kuntotasoa määrittävään luokkaan, aloittelija, satunnaisharrastaja ja aktiivikuntoilija. Molemmissa ketjuissa asiakkaita on tasaisesti jokaisessa profiilissa, ja profiilit ovat suhteellisen samanlaiset molemmissa ketjuissa.

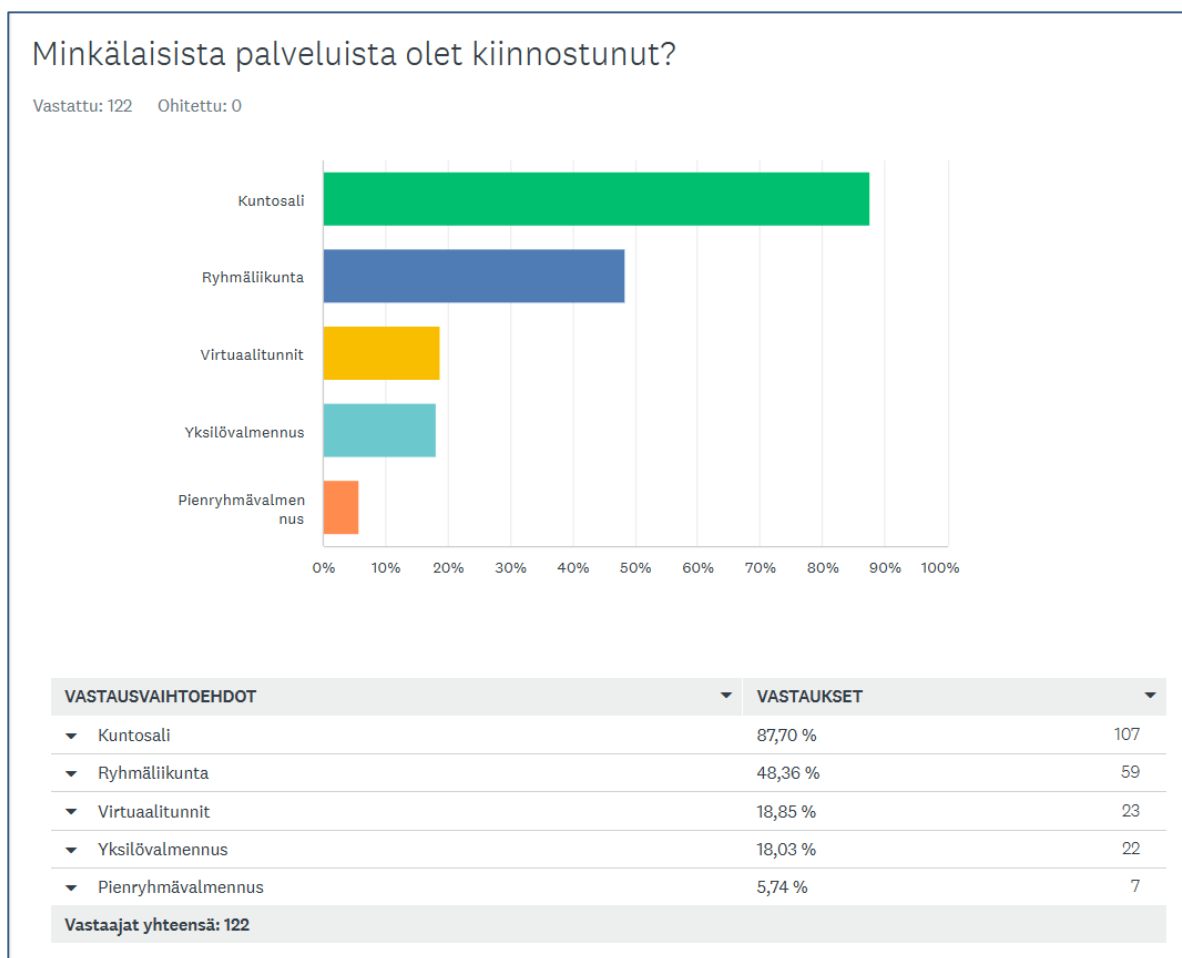


Kuva 13. LadyLine asiakkaiden profiili

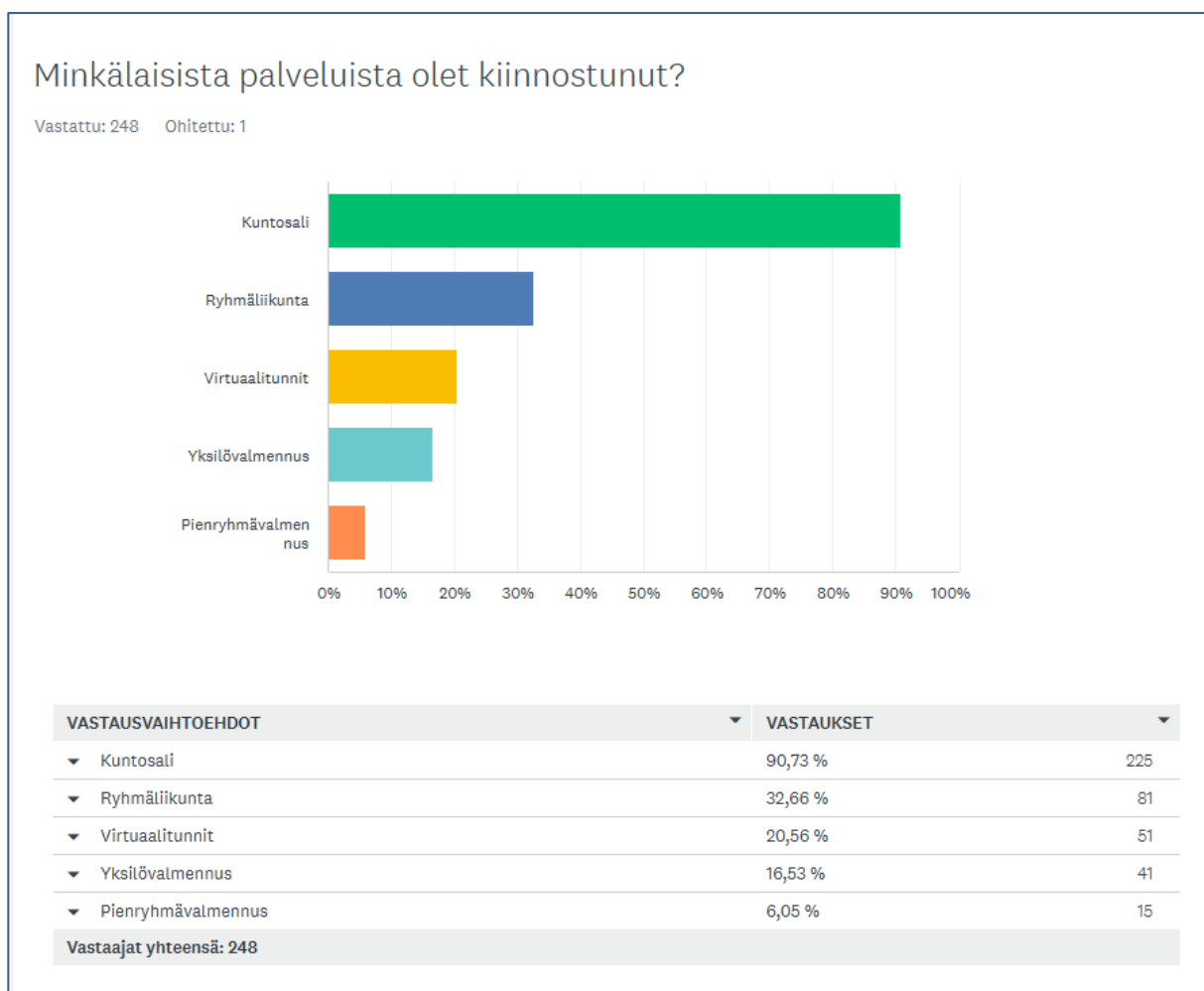


Kuva 14. EasyFit asiakkaiden profiili

Seuraavaksi kysyttiin asiakkaita kiinnostavista palveluista. Tähän sai valita kaikki itseä kiinnostavat palvelukokonaisuudet, jotka ovat ketjun valikoimassa. Näitä ovat: kuntosali, ryhmäliikunta, virtuaalitunnit, yksilövalmennus ja pienryhmävalmennus. LadyLine ketju on jo alusta lähtien profiloitunut ryhmäliikuntatuntien tarjoajaksi ja EasyFit keskuksissa ryhmäliikuntaa on lähtökohtaisesti tarjolla vähemmän, muutamissa keskuksissa sitä ei ole lainkaan. Silti LadyLinen asiakkaiden vastauksissa yllätti kuntosalipalvelun korkea kiinnostus, joka oli 88 prosenttia ja ryhmäliikunnan osuus vain 48 prosenttia. EasyFitin puolella kuntosali ylsi 91 prosenttiin ja ryhmäliikuntakin 33 prosenttiin. Koska nyt kysyttiin vain kiinnostusta, ei lukemat tarkoita sitä, että ihmiset näin käyttäisivät palveluita. Kuitenkin se tarkoittaa varsinkin LadyLinen puolella sitä, että kuntosalipalvelu ei enää ole vain ryhmäliikuntaa tukeva, kuten aikoinaan on oletettu ja tiloja sen mukaan suunniteltu, vaan kuntosali on koko keskuksen tärkein tekijä.



Kuva 15. LadyLine asiakkaiden palveluiden kiinnostus

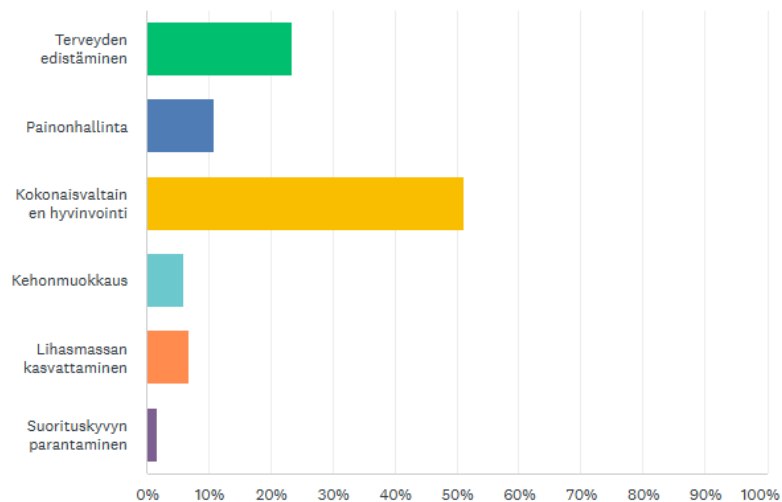


Kuva 16. EasyFit asiakkaiden palveluiden kiinnostus

Seuraavaksi kysyttiin asiakkaiden motivaatiotekijöitä, joita he tavoittelevat liikunnan harrastamisella. Vaihtoehtojen ollessa terveyden edistäminen, painonhallinta, kokonaisvaltainen hyvinvointi, kehonmuokkaus, lihasmassan kasvattaminen tai suorituskyvyn parantaminen, ylivoimaisesti eniten vastauksia sai kokonaisvaltainen hyvinvointi. Molemmista ketjuista yli 50 % oli sitä mieltä, että kokonaisvaltainen hyvinvointi on se mitä he liikunnasta hakevat.

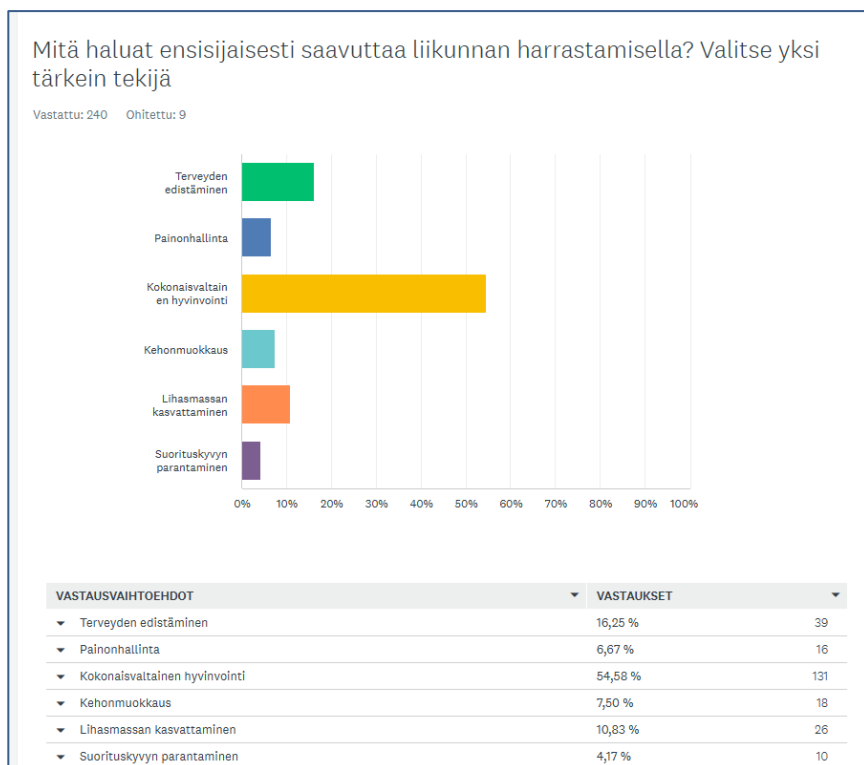
Mitä haluat ensisijaisesti saavuttaa liikunnan harrastamisella? Valitse yksi tärkein tekijä

Vastattu: 119 Ohitettu: 3



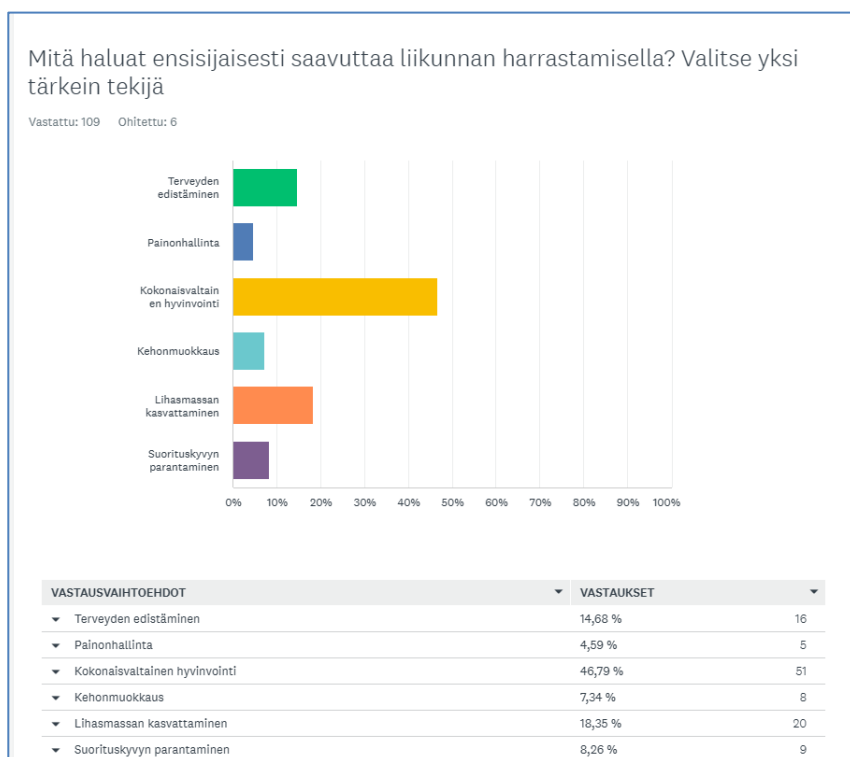
VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET
▼ Terveysten edistäminen	23,53 % 28
▼ Painonhallinta	10,92 % 13
▼ Kokonaisvaltaisen hyvinvointi	51,26 % 61
▼ Kehonmuokkaus	5,88 % 7
▼ Lihasmassan kasvattaminen	6,72 % 8
▼ Suorituskyvyn parantaminen	1,68 % 2
YHTEENSÄ	119

Kuva 17. LadyLine asiakkaiden motivaatiotekijät



Kuva 18. EasyFit asiakkaiden motivaatiotekijät

Kun vastauksista valittiin vain miesten osuus EasyFitillä, saatiin hyvin samankaltainen kaavio, jossa lihasmassan kasvattaminen ainoastaan korostui hieman. Näin ollen voidaan todeta, että tavoitteiden ja motivaatiotekijöiden välillä on sukupuolien välillä vain pientä eroa.

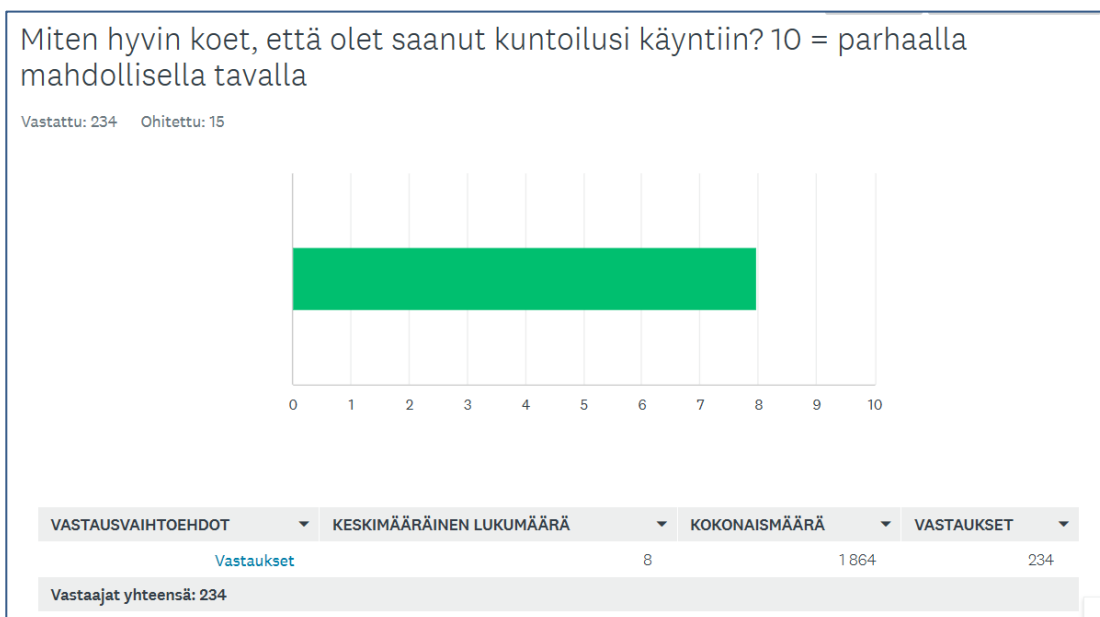


Kuva 19. EasyFit asiakkaiden motivaatiotekijät, vain miehet

Liikunnan aloittamisen koettua kyvykkyyttä pyydettiin arvioimaan seuraavalla kysymyksellä. Molemista ketjusta tulokseksi saatiin 8/10, jota voi pitää hyvänä tuloksena. Vaikka henkilökunnan kyselyistä tuli ilmi huomiot asiakkaiden aloittamisen kankeudelle, ohjauksen tarpeelle tai laiteopastukselle, asiakkaat itse kenties kokevat aloittamisen vähemmän hankalaksi. Tosin subjektiivinen näkökulma voi vaikuttaa asiakkaiden itsearviointiin ja henkilökunta havainnoidessaan tilannetta näkevät asian eri tavalla. Usein myös uusien asiakkaiden aloittamisen vaikeudet ja lyhyet asiakkuudet korostuvat asiakaspalvelun yhteydenotoissa, jolloin myös henkilökunnan objektiivisuus asian suhteen saattaa hämärtyä.



Kuva 20. LadyLine koettu kyvykkyys



Kuva 21. EasyFit koettu kyvykkyys

Kysyttäessä liikuntaneuvonnasta, sen tarjoamisesta ja käyttämisestä, saatiin molemmista ketjusta samanlainen vastaus. Noin 70 %:lle uusista asiakkaista on tarjottu liikuntaneuvontaa ja 30 %:lle ei. Niille kenelle oli tarjottu liikuntaneuvontaa, noin 30 % on sen käyttänyt ja 70 % ei ole käyttänyt liikuntaneuvontaa. LadyLinen puolella oli suurempi tyytyväisyys liikuntaneuvonnan käyttäjillä kuin EasyFit puolella.

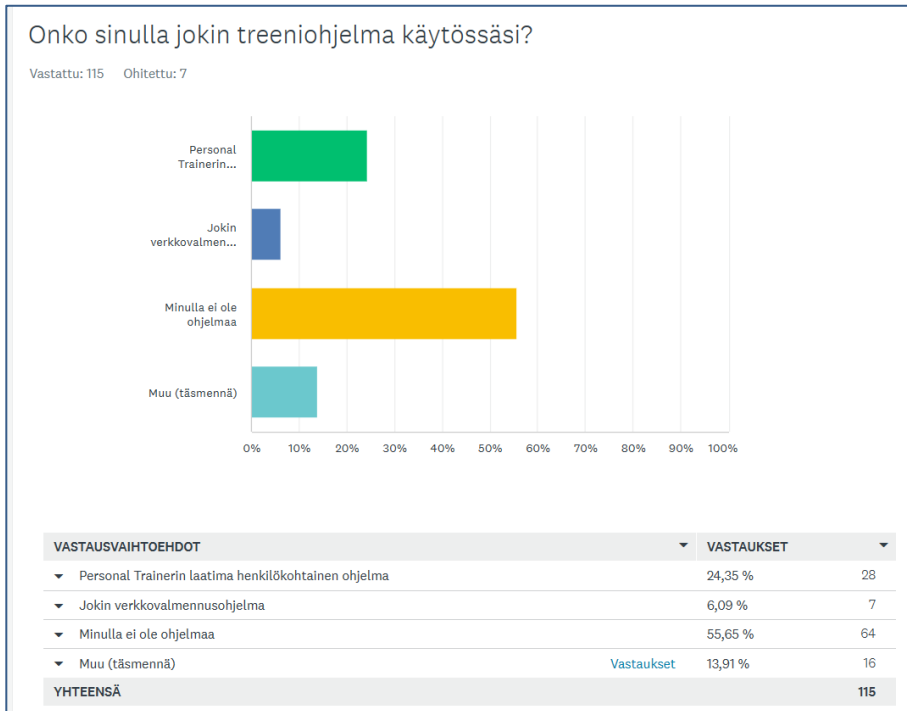


Kuva 22. LadyLine liikuntaneuvonnan merkityksellisyys

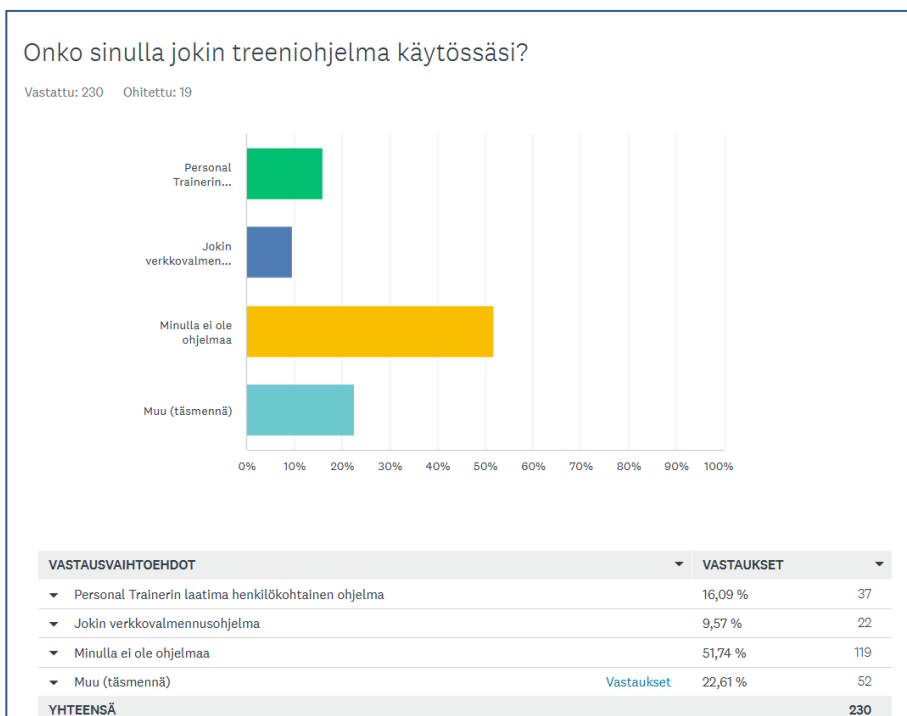


Kuva 23. EasyFit liikuntaneuvonnan merkityksellisyys

Iman treeniohjelmaa salilla treenaa LadyLinen puolella 55 % ja EasyFitin puolella lähes sama 52 %. Toinen puolikas asiakkaista käyttää Personal Trainerin laatimaa ohjelmaa, jotain valmista verkkovalmennusta tai muuta, joissa vastauksissa korostuivat muun muassa kaverin tekemä ohjelma tai itse laadittu ohjelma. Iman treeniohjelmaa kuntosalilla harjoittelevat eivät kokeneet treeniohjelmaa kovin merkittäväksi antaessaan vastauksen 6/10.



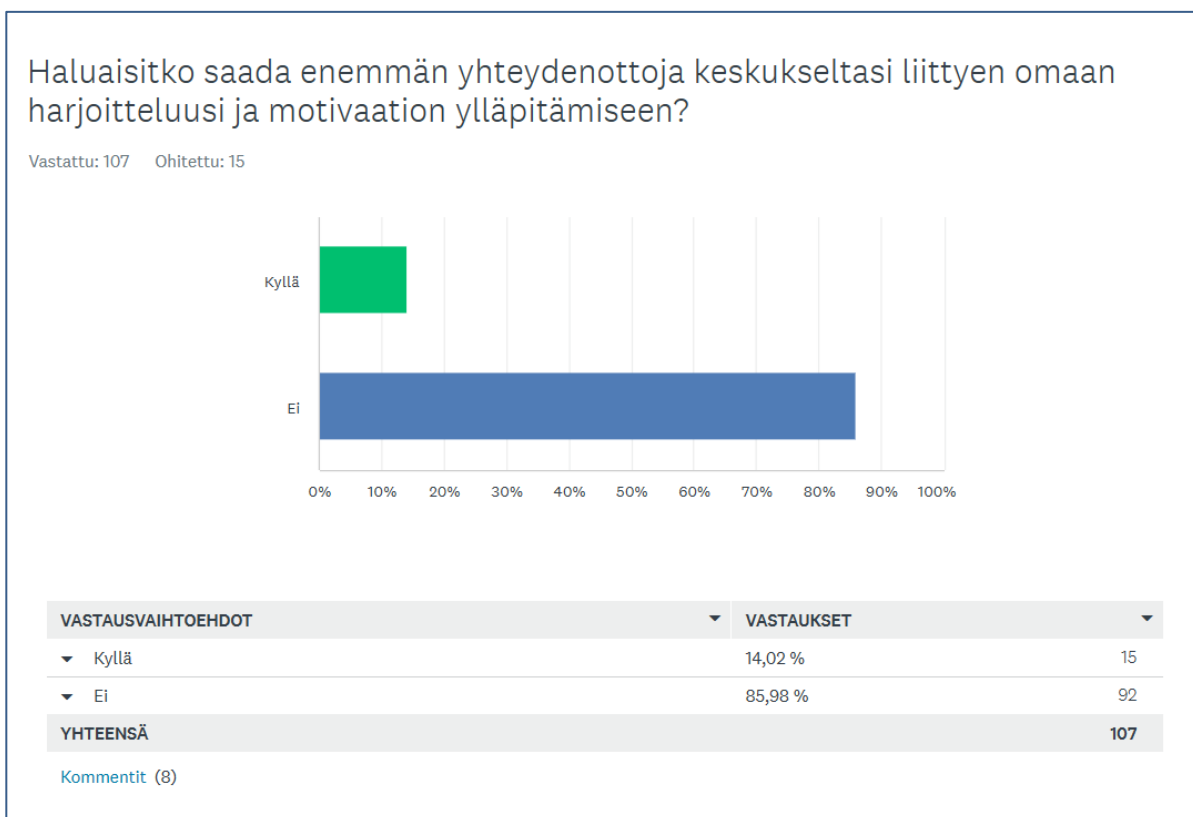
Kuva 24. LadyLine treeniohjelmien käyttö



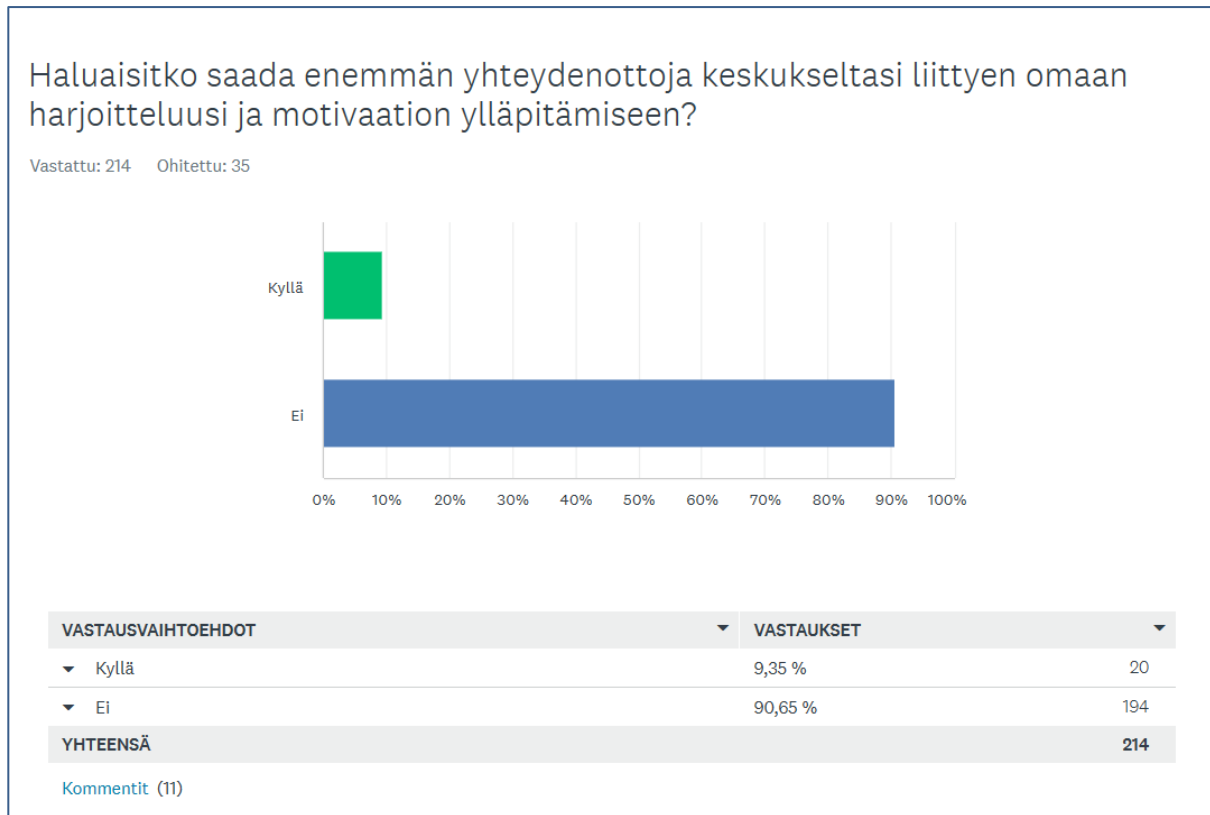
Kuva 25. EasyFit treeniohjelmien käyttö

Kysyttäessä treenisovelluksen käytöstä, noin 20 prosenttia molempien ketjujen asiakkaista vastasivat käyttävänsä jotakin sovellusta apuna ja 80 prosenttia ei käytä mitään puhelinsovellusta. Kun tähän haettiin lisätarkennusta niiltä, jotka eivät käytä sovellusta, että kokisivatko he myöhemmin tärkeäksi käyttää jotakin sovellusta, vastaukset olivat 4,5/10, kun kymmenen oli erittäin tärkeää. Yleisimmät käytetyt sovellukset olivat Syke Tribe tai MyWellness Cloud, molemmat ketjun tarjoamia sovelluksia.

Kysyttäessä asiakkailta haluaisivatko he lisää yhteydenottoja keskukselta liittyen omaan harjoitteluun ja motivaatioon, vastaukset olivat aika yhteneväiset. Lähtökohtaisesti asiakkaat eivät ole kiinnostuneita lisäkontaktoinnista. Yhteydenottoja ei ollut määritelty minkälaisia ne olisivat. Asiakkaiden kommentit kysymykseen liittyivät nimenomaan oman harjoittelun edistämiseen. Ne, jotka haluaisivat saada yhteydenottoja, pitäisi niiden kohdistua oman harjoittelun kehittämiseen, vinkkejä treenin pitämisestä monipuolisena, kiinnostusta siihen käykö asiakas tunneilla, miten lisätä harjoitteluun jotain uutta ja harjoittelun vaikutuksista, sekä yleistä huolenpitoa. Kommentteja tuli myös siitä, ettei kaivata ylimääräisiä markkinointiviestejä.



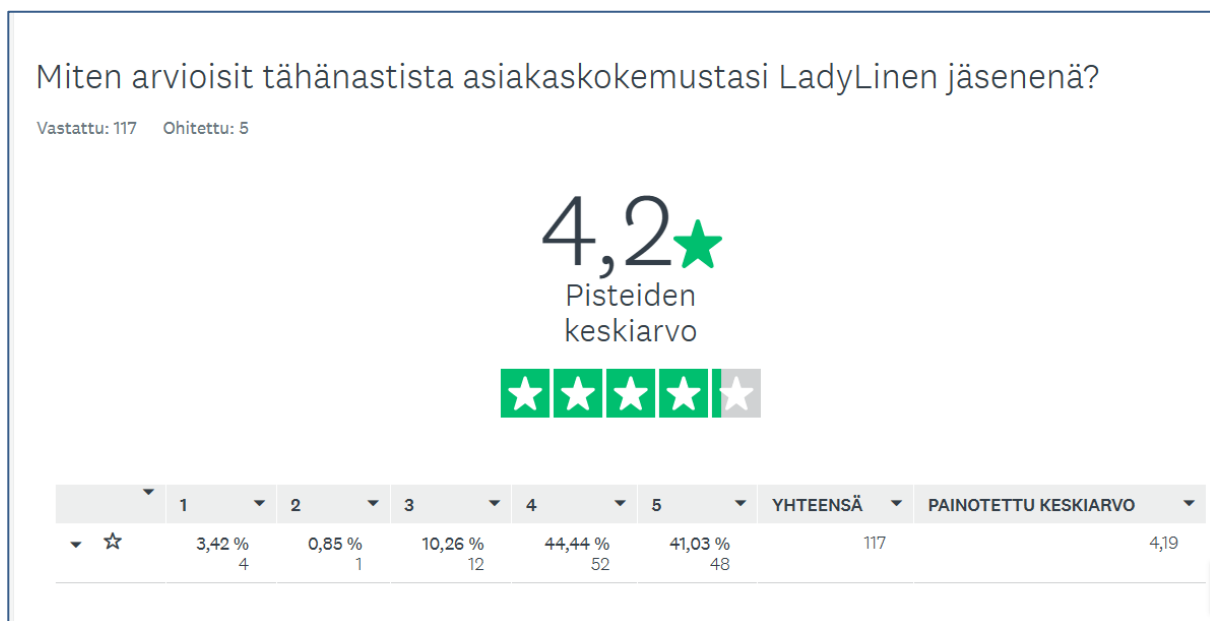
Kuva 26. LadyLine yhteydenottojen tarpeellisuus



Kuva 27. EasyFit yhteydenottojen tarpeellisuus

Kysyttäessä kiinnostusta keskuksen tarjoamasta kanta-asiakasohjelmasta, joka olisi sidottu aikaan ja treenikertoihin, niin vastaus oli molemmista ketjuista 5,5/10, kun kymmenen on erittäin kiinnostava.

Lisäksi kysyttiin vielä aloittaneiden asiakkaiden tähänastista asiakaskokemusta.



Kuva 28. LadyLine asiakaskokemus



Kuva 29. EasyFit asiakaskokemus

Kyselyiden vapaat vastaukset muodostivat asiakaskokemuksen sanapilven, joka tuo esille molemmissa keskuksissa vastauksissa toistuvia asioita. Mukava ilmapiiri ja toimivat tilat ja ystävällinen henkilökunta nousevat esille monipuolisen tarjonnan ja salin tiloihin viittavien kommenttien lisäksi. Siisteys ja viihtyisyys nousevat merkittäviksi tekijöiksi, joskin EasyFitin puolella osittain varmasti isoissa keskuksissa ruuhkaiset ajat ovat päässeet myös kommentteihin. Yleisesti sanapilven kommentit ovat positiivisia ja tuo esille tyytyväisyyden palveluihin.



Kuva 30. LadyLine asiakaskokemuksen sanapilvi



Kuva 31. EasyFit asiakaskokemuksen sanapilvi

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli aloittaa palvelumuotoilun prosessi kyselytutkimuksilla asiakaspolun ja asiakaskokemuksen kehittämisprojektiin. Henkilökunnalta saatuja vastauksia käytettiin helmikuussa 2023 aluepalaveripäivillä sekä operatiivisen ryhmän tapaamisessa huhtikuussa, jolloin oli saatavilla myös asiakaskyselyn tulokset. Kyselyistä nostettiin esille ajatuksia ja niiden pohjalta ideoitiin eteenpäin. Aluepalaveripäivät pidetään erikseen molemmissa ketjuissa, mutta operatiivinen ryhmä koostuu molempien ketjujen edustajista.

Kyselytutkimuksissa ei käsitelty varsinaista palvelutarjoamaa ja siihen vaikuttavia asioita, kuten esimerkiksi tiloja, laitteita ja henkilökunnan määrää, vaikka palvelutuotanto on yksi merkittävä asiakaskokemuksen osa ja osin asiakkaiden vastaukset liittyivät näihin asioihin vapaissa kysymyksissä. Jos jossain keskuksessa on esimerkiksi pienet ryhmäliikuntatilat ja kävijöitä olisi enemmän kuin mahtuu, joutuu keskus itse punnitsemaan sen, onko resursseja lisätä ryhmäliikuntaa vai ei. Joka tapauksessa palveluihin liittyvät kokemukset voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakaspysyvyyteen, mutta ei kuulu tämän työn kannalta niihin asioihin, jotka vaikuttavat varsinaisesti asiakaspolun kehittämiseen.

Jokainen ketjuun kuuluva keskus on omanlaisensa, jota johtaa yrittäjä parhaaksi katsomallaan tavalla ketjujohdon tuottaman palveluprosessien ja ohjeiden mukaan. Ketju ei kuitenkaan liikaa voi vaikuttaa yksityiskohtiin ja yksittäisen yrittäjän toimipaikkaan ja siellä tehtyihin valintoihin. Ryhmäliikuntakalenterit ja pienryhmävalmennustoiminnan suunnittelee jokainen keskus itse ja tuottaa palvelun niillä resursseilla, jotka heillä on. Kyselyistä rajattiin myös pois asiakkaan liittymisprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät, esimerkiksi asiakkuusmarkkinointi- ja mainonta ja niiden osuus asiakaspolusta. Nämä asiat ovat kuitenkin osittain olleet kehittämistyön agendalla, sillä ostovaiheen digitaalista palvelua eli verkkokauppaa tullaan myös jatkossa kehittämään.

6.1 Tulosten vastaukset ja arviointi

Henkilökunnan kyselytutkimuksessa saatiin selville se, että nykyinen asiakaspolku ei toimi enää toivotulla tavalla. Asiakaspolku sisältää paljon henkilökohtaisesti tehtäviä toimenpiteitä kuten puhelinsoittoja, joista ison osan tekee Personal Trainer, joka ei saa toimistaan suoraan korvausta. Näin ollen Personal Trainereiden säännöllinen ja perusteellinen tekeminen liikuntaneuvontojen saamiseksi ei ole järjestelmällistä, eikä joka keskuksessa riitä resurssit liikuntaneuvonnan automaattiseen tarjoamiseen jokaiselle uudelle asiakkaalle. Niissä keskuksissa, joissa prosessi toimii ja resurssit riittäisivätkin, on todettu, että asiakkaat eivät tule liikuntaneuvontaan, ellei sille ole selkeästi perusteltua tarvetta asiakkaan treenaamisen tueksi. Useissa keskuksissa asiakaspalvelussa suositellaan liikuntaneuvontaa Tervetuloa-vaiheessa, mutta mikäli asiakas ei heti tartu siihen, harvat Personal Trainerit soittelevat perään. Joissakin keskuksissa uusien

asiakkaiden tiedot tai yhteydenottopyynnöt välitetään eteenpäin valmentajille, ja kontaktointi tapahtuu Personal Trainereiden resurssien mukaan. Asiakasprofiileista aloittelijat ovat niitä, jotka eniten käyttävät ja hyötyvät liikuntaneuvonnasta. Näin ollen liikuntaneuvonnan tarjoamista pitäisikin kohdentaa erityisesti tähän asiakasryhmään. Koska resurssit ovat rajatut, pitäisi tarkemmin miettiä mitkä toiminnot ovat henkilökohtaisia ja mitkä digitaalisia.

Avoimissa vastauksissa esitettiin, että asiakaspalvelun roolia pitäisi kehittää ja tehostaa. Asiakaspalvelu on vastuussa uuden jäsenen Tervetuloa-vaiheesta, mutta sen pitäisi sisältää muutakin, kun vain kulkutunnisteen aktivointi ja käyttöopastus ja nopea ohjaus eteenpäin pukuhuone-tiloihin ja saliin. Asiakaspalvelu toki vaatii myös resursseja, ja kiireaikoina jono kulkutunnisteen hakuun voi olla esteenä asiakkaan pidemmälle jututtamiselle. Kehitysehdotuksissa ehdotettiin säännöllisten laiteopastusten käyttöönottoa, jossa esitellään salin laitteet ja voidaan vapaammin jutella asiakkaiden kanssa. Ylipäätään henkilökunta kaipaa selkeitä toimintamalleja ja prosesseja asiakaspalveluun ja asiakkaan alkuun opastamiselle. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii keskuksen yrittäjältä sitoutumista oman henkilökuntansa kanssa ketjun tuottamien ohjeiden ja prosessien läpikäymiseen ja omalla esimerkillä johtamiseen. Asiakaspolku ei voi toteutua, mikäli henkilökuntaa ei ole perehdytetty siihen, vastuita määritelty ja käsitteitä avattu.

Digitaalisuuden kehittämistä kannattivat kaikki henkilökunnan kyselyyn vastanneet. Ehdotettiin opastusvideoita lähtien siitä, miten kulkutunnistetta käytetään ja sisälle kirjaudutaan sekä asiakaspalvelusta ja laskutuksesta. Asiakasviestinnän kehittämistä kyselyiden ja ohjevideoiden avulla, sekä sähköistä ajanvarauskalenteria ehdotettiin useasti.

Asiakaspolun kehittämisessä nousi esille kuitenkin asiakkaiden kanssa henkilökohtainen verkostoituminen keskuksessa, erilaiset tapahtumat, asiakasillat, kehonkoostumusmittaukset ja laiteopastukset. Sitouttamiseen liittyen nousi esille osittain samat asiat sekä ehdotus kanta-asiakasohjelmasta ja treenivideoiden jakamisesta ja kysymys/vastauspankista. Eli henkilökohtaista palvelua ja henkilökunnan ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta kuitenkin kannatetaan, ja sen lisäksi aiheeseen liittyvää digitaalista viestintää ja aktivointia. Saarijärven ja Puustisen mukaan (2020 osa1) yhteisöllisyys ja kuulumuus voivat olla vahvoja kokemuksellisia keinoja asiakaskokemuksen luomisessa ja erilaisten yhteisöllisten tapahtumien kautta merkityksellisyyden rakentaminen voi sitouttaa asiakasta yrityksen arvoihin ja sitä kautta palvelun kuluttajaksi. Siksi ehdottomasti pitäisikin harkita henkilökohtaisen verkostoitumisen lisäämistä keskuksissa ja säännöllisten tapahtumien ja pienempien opastusten pitämistä ja niistä tehokkaasti viestimistä.

Retention Guru Dr. Paul Bedford kertoo kyselystä, joka tehtiin lontoolaisella clubilla, jossa vastauksissa 40 % asiakkaista oli sitä mieltä, että he olisivat tarvinneet apua aloittaessaan kuntoliikunnan (Les Mills). Samaisella clubilla arvioitiin, että uusien asiakkaiden keskuksella perehdyttämiseen (*Onboarding*) tarvittava aika olisi ollut 1,5 h per päivä. Suurimmalla osalla LadyLine ja

EasyFit saleista on tietyt ajankohdat, milloin asiakaspalvelu on auki. Saleilla silti voi olla henkilökuntaa paikalla useimmiten koko päivän, vaikka he eivät ole niin sanotusti paikalla päivystämässä asiakaspalvelutiskillä. Tämä saattaa sekoittaa asiakkaita, että onko henkilökunta käytettävissä ja mihin aikaan, ja keskuksen henkilökuntaresurssien tehostamisella asiakkaiden perehdytysprosessia (*Onboarding*) voitaisiin parantaa laatimalla siihen selkeämpi prosessi. Tervetuloa-vaiheen lisäksi säännölliset viikoittaiset tai kuukausittaiset laiteopastusajat tai kyselyvartit keskuksella voisivat luoda enemmän vuorovaikutusta henkilökunnan ja asiakkaiden välille. Näin myös asiakkaat voisivat päästä paremmin vuorovaikutukseen keskenään, joka Eskilerin (2022) tutkimuksen mukaan vahvistaa asiakaspysyvyyttä.

Asiakkaiden vastauksista haluttiin saada näkemystä niin käyttäjätarpeille kuin asiakasprofiilien määrittelyyn sekä niihin toimintoihin, jotka ovat nykyisessä asiakaspolussa ja lisäksi vielä ajatuksia digitaalisista toiminnoista. Kun vastaajista naisia oli LadyLinen puolella 100 % ja EasyFitin puolella 55 % kaikista vastaajista, saatiin asiakasprofiileista suhteellisen samanlaiset molemmista ketjuista (aloittelijat 30 %, satunnaisharrastajat 40 % ja aktiivikuntoilijat 30 %). Mikäli EasyFitin puolelta vastauksia olisi tullut enemmän miehiltä, olisi asiakasprofiilien erot voineet muodostua suuremmiksi, sillä koko ketjun läpi tarkasteltuna miesten ja naisten osuus EasyFitin asiakkaista on noin 60/40.

Seuraavaksi merkittävin tulos oli asiakkaiden tavoittelema kokonaisvaltainen hyvinvointi kuntoilun harrastamisen motivaatiotekijänä (50 % kaikista vastauksista) ja kuntosali merkittävämpänä palveluna (90 % kaikista vastauksista). Ryhmäliikunnan merkityksen väheneminen on ollut nähtävissä jo 2010-luvun lopulla ja viimeistään koronapandemia lähes lopetti ryhmäliikunnan hetkellisesti kokonaan. Ryhmäliikunnan uutta tulemistä on markkinoitu kovasti ja kun asiakkaat vihdoinkin kunnolla palasivat saleille, on ryhmäliikunnassa jälleen asiakkaita. Palvelujen kehittämisen kannalta ja keskustusten oman tekemisen pohjaksi on kuitenkin merkittävää, että lähes kaikki vastaajat (85-90 %) ilmoittavat kuntosalin kiinnostavammaksi palveluksi ja ryhmäliikunta kiinnostaa vain kolmasosaa vastaajista.

Ne asiakkaat, jotka vastasivat liikuntaneuvonta-kysymykseen, antoivat vastaukseksi 4,2 (LL) ja 3,7(EF) tähteä. Liikuntaneuvonnan merkityksellisyys on suhteellisen korkea niille, jotka sen ovat käyttäneet. Koska henkilökunnan kyselyssä tuli selkeästi ilmi haaste liikuntaneuvontaan ohjaamisessa, on asiakaspolun kannalta päätettävä, tehostetaanko liikuntaneuvontaan ohjauksen prosessia Tervetuloa-vaiheessa oikeiden asiakkaiden tunnistamisella ja/tai Personal Trainerin henkilökohtaisella kontaktoinnilla vai jääkö liikuntaneuvontaan ohjaus pelkästään digitaalisen viestinnän varaan, jossa linkitys esimerkiksi sähköiseen ajanvarauskalenteriin. Veloituksetonta Personal Trainerin konsultaatiota on kuitenkin edelleen oltava ja asiakkaan on mahdollisuus tavata valmentaja esimerkiksi ennen valmennuspaketin ostopäätöstä.

Liikunnan aloittamisen koettu kyvykkyys on suhteellisen korkea (8/10) molemmissa ketjuissa. Suurin osa asiakkaista ei käytä mitään ohjelmaa tai treenisovellusta treenaamisen apuna tai tukena, eivätkä he koe sen käyttöä merkityksellisenä myöhemminkään. Suurin osa asiakkaista ei halua myöskään mitään lisäkontaktointia keskukselta. Vastauksista on kenties tulkittavissa asiakkaiden vahva itseohjautuvuus, jossa toimitaan ilman ulkopuolista ohjausta ja itsesäätelymallin mukaisesti omaa käyttäytymistä muokataan tilanteeseen sopivalla tavalla (Becker et al. 2020). Itseohjautuvuus on kuitenkin yksilöllistä, jota henkilökohtaiset psykologiset kyvykkyudet joko tukevat tai eivät (Torkzadeh et al 2022).

6.2 Ideointi ja jatkokehitys henkilökuntakyselyn jälkeen

Kevään 2023 aluepalaveripäivillä helmikuussa käytiin läpi henkilökuntakyselyn tulokset, ja paikallaolijoita sekä verkon välityksellä mukana olleita osallistettiin ideointiin uudesta asiakaspolusta. Ketjujohto esitti ehdotuksia, joita sai kommentoida vapaasti ja esittää omia ideoita. Tilaisuudet ovat vapaamuotoisia ja kaikkien mielipiteet ja ideat otetaan vastaan. Aluepalaveripäivien jälkeen ketjujohto jatkokehitti asiakaspolkuprosessia ja esitti alustavan mallin huhtikuussa operatiiviselle ryhmälle. Vaiheittain etenevä malli jakautuu neljään vaiheeseen: ostovaiheeseen, käyttöönottovaiheeseen (*Onboarding*) eli asiakkaan perehdyttäminen palvelujen käyttöön, ja aktivointivaiheeseen, jossa aloitetaan asiakkaan sitouttaminen mm. palkintopolun avulla. Viimeisenä on hyödyntämisvaihe, jossa asiakas kulkee kohti omaa tavoitetta ja säännöllistä kuntoa.



Kuva 32. Asiakaspolun alustava uusi prosessikuvaus operatiivisen toiminnan tueksi

6.3 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen

Kehittämistyö tuki kohdeorganisaation pyrkimyksiä panostaa digitaaliseen palvelukehitykseen. Kyselyiden avulla saatiin yrittäjien ja keskusvastaavien 100% tuki sille, että digitaalisuuteen panostaminen on kaikkien yhteinen tavoite. Teoriaosiossa esitetty näkemys siitä, että digitaalinen palvelupolku on saumaton osa fyysistä palvelupolkua, on osa kehitystyön jatkoa. Digitaalisten kosketuspisteiden suunnittelu on osa viestinnän kokonaisuutta ja tapahtuu viestinnän automaation avulla. Digitaalinen palvelupolku huomioiden tulee myös varmistaa, että ohje- ja opastusvideot ovat osa asiakaspolkua ja sillä taataan asiakkaan osuminen kyseiselle digitaaliselle kontaktipisteelle, kun verkkosivustoa kehitetään. Jatkossa kun ostovaiheen palvelupolkua ja verkkokauppaa tullaan kehittämään, on asiakaspolun kokonaisuus valmis ja kaikkien vaiheiden ja kosketuspisteiden tulisi linkittyä saumattomasti toisiinsa.

Kohdeorganisaation lisäksi tästä kehittämistyöstä voivat hyötyä muut alan toimijat. Ymmärrys asiakaspolusta ja sen mahdollisuuksista suunnitella strategian pohjalta operatiivista toimintaa ja mallintaa se, koskee erityisesti isompia ketjuorganisaatioita, joilla on useita toimipisteitä. Digitaalisen palvelupolun yhdistäminen fyysiseen asiakaspolkuun ja kosketuspisteiden määrittäminen auttaa yrityksiä ymmärtämään paremmin sen, miten asiakas kommunikoi yrityksen kanssa ja mitä lisäarvoa asiakkaalle voidaan tuoda, jotta asiakas onnistuu omassa tavoitteessaan. Asiakasymmärrys tuottaa siten parempia tapoja sitouttaa asiakasta ja johtaa asiakaspysyvyyteen.

Asiakaspysyvyyden takaamiseksi asiakaspolun pitää tarjota asioita, joista asiakas on kiinnostunut tai jotka herättelevät asiakasta kiinnostumaan palvelusta. Ketjujohdon pitäisi vielä miettiä, käytetäänkö asiakaspolkua asiakkaan vai yrityksen näkökulmasta operatiivisen toiminnan apuna. Asiakaspolun kontaktipisteiden viestinnän pitäisi myös tukea asiakkaan kyvykkyyttä ja motivaatiota palvelun käyttöön.

Vaiheittain etenevän prosessikuvauksen ja sitä myötä asiakaspolun vaiheet ovat seuraavaksi pilotoinnin alla liittyen erityisesti palkintopolkuun. EasyFitin puolella on lähdetty testaamaan muutamaa keskuksessa sen käyttöönottoa ja vastaanottoa. Myös ilmaiset treeniohjelmat on luotu Syke Tribe sovellukseen ja kaikkien asiakkaiden käyttöön verkkosivuille. Vaiheittain etenevää prosessikaaviota tulisi vielä kehittää lisää, jotta pystytään määrittelemään viestinnän oikea-aikaisuus. Käyttöönottovaihe ja aktivointivaihe menevät vähän päällekkäin, jolloin ne voitaisiin yhdistää yhdeksi käyttöönottovaiheeksi (*Onboarding*), jossa perehdytetään asiakas palveluiden käyttöön ja hän pääsee hyödyntämään palvelua. Käyttöönottovaiheen kesto ostovaiheen jälkeen olisi 2-3 kuukautta, jonka aikana asiakas saa henkilökohtaisen perehdytyksen asiakassegmenttiin

kuuluvalla tavalla, tietyt viestit ja yhteydenotot, jotka määritellään asiakaspolussa.

Suurin osa käyttöönottovaiheen kontaktipisteistä olisi digitaalisia, paitsi alun Tervetuloa-vaihe sekä henkilökohtaiset opastukset (laiteopastus, liikuntaneuvonta tai Start-valmennus), kun tunnistetaan tarve sille (aloittelijat ja satunnaisharrastajat 60-70% uusista asiakkaista). Käyttöönotto-vaihe pyrkii siihen, että asiakas joko osaa aloittaa kuntoilun itsenäisesti käyttäen esimerkiksi veloituksettomia treeniohjelmia Syke Tribe sovelluksesta tai hän ostaa lisämaksullisen Start-valmennuksen (yksi tapaaminen) tai pidemmän valmennuspaketin, ja tutustuu palkintopolkuun ja sitoutuu palvelun säännölliseen käyttöön.

Asiakaspolun kehittäminen vaatii myös kokonaisvaltaisesti viestinnän sisältöjen kehittämistä. Jokaiseen viestiin pitäisi mieltä oikeanlainen sisältö ajatellen sitä kohtaa, missä asiakas käyttöönotto-vaiheessa menee. Hyödyntämisvaiheessa asiakaspolun viestinnällinen sisältö tulisi olla tavoite-suuntautuneen asiakaspolun mallin mukaista (Siebert et al, 2020.) Ajatus siitä, että palvelun viestinnällinen sisältö olisi vaihteittainen jatkumo ja tuo aina jotain uutta asiakkaalle, auttaa asiakaspysyvyydessä.

Ketjussa toteutetaan viestintää useasta eri näkökulmasta: markkinointiviestintä kohdistuu uusasiakashankintaan sekä nykyisten asiakkaiden lisämyyntiin. Tästä voidaan eritellä markkinointikampanjat jäsenyyden ostoon liittyen sekä lisäpalveluiden myynti (valmennukset ja pienryhmät) kaikille asiakkaille, niin uusille kuin olemassa oleville asiakkaille. Sen lisäksi ketju ja keskuksot tuottavat omaa sisältöä eri sosiaalisen median kanaviin. Tämän lisäksi tulevat keskustien asiakastiedotteet ja ketjun asiakasviestintä uuden asiakaspolun mukaisesti. Tästä johtuen viestinnän kehitystyö tulisi ottaa seuraavaksi työn alle ja laatia selkeä viestintäsuunnitelma, joka kattaa jokaisen osa-alueen. Apuna voisi olla uusi kysely, joka tarkentaisi vielä asiakasprofiileja ja asiakkaiden kuntoiluun liittyviä motivaatiotekijöitä, mutta tästäkin kyselystä saatiin jo hyvää tietoa näihin liittyen. Jos käyttöönottovaiheen strategiana on viestinnän avulla saada asiakas aktivoimaan palvelun käyttö ja aloittamaan säännöllinen kuntoilu, voisi hyödyntämisvaiheen viestinnässä mieltä enemmän viestinnän teemoja näiden motivaatiotekijöiden ympärille. Ketjun viestinnässä on usein korostunut sanonta ”kuntoon pääsemisestä” ja esimerkiksi sana ”kesäkurto” toistuu aina markkinointiviestinnässä. Kuitenkin suurin osa asiakkaista tavoittelee kokonaisvaltaista hyvinvointia ja kuntoilevat terveyden edistäminen mielessään, jolloin viestinnän sisällöstä tulisi suurin osa kohdistua näiden teemojen ympärille, unohtamatta niitä asiakkaita, jotka treenaavat tavoitteellisesti ja kovaa.

Itse näen jatkokehittämisen haasteet lähinnä viestinnällisinä. Viestien oikea-aikaisuus ja määrä sekä laatu tulee ratkaista ja suunnitella hyvin. Käyttöönottovaiheessa viestien määrän tulee olla sopiva, sillä kyselyn perusteella asiakkaat eivät haluaisi enää lisää viestejä tai kontaktointia keskukselta. Osassa avoimia vastauksia sekä muusta keskuksille tulleesta palautteesta, joka on

tullut esille esimerkiksi aluepalaveripäivillä, on korostunut se, että viestejä tulee jopa liikaa. Kun tähän lisätään vielä palkintopolkuun kuuluvat viestit, oma epäilykseni on se, että asiakkaat kokevat saavansa liikaa sähköpostiviestejä, jolloin niitä tärkeitäkään ei lueta.

6.4 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään pätevyyden (validiteetti) ja luotettavuuden (reliabiliteetti) käsitteiden avulla. Luotettavuuden käsitteeseen liittyvät aineiston keruumenetelmät, niiden raportointi ja arviointi. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 6.)

Tämän opinnäytetyön kaikki kyselyihin annetut vastaukset ovat nimettömiä. Ainoa yksilöivä tekijä on keskuksen nimi, mutta sitä käytettiin ainoastaan sen takia, jos olisi haluttu tarkentaa jotain vastausta johonkin tiettyyn keskukseseen ja antaa siitä keskukselle palaute. Tuloksia analysoituin yleisellä tasolla kokonaisuutena, eikä niitä lopulta katsottu tarpeen analysoida esimerkiksi iän mukaan. Ainoastaan yhden kysymyksen vastaus tarkennettiin vielä pelkästään miesten vastaukseksi, jotta nähtiin, tuleeko eroa kokonaisvastaukseen.

Asiakaskyselyn kohderyhmä oli kaikki 30-90 päivää jäsenenä olleet ja heille lähti sähköpostilla linkki kyselyyn kuukauden ajan, kun asiakas tuli 30 päivän jäsenyyssikään. Validiteetin kannalta tarkasteltuna asiakashallintajärjestelmä toimii luotettavasti ja voidaan olettaa, että kysely meni oikealle kohderyhmälle. Vastaukset saatiin SurveyMonkey järjestelmään, joka on ketjuohjauksen käytössä, ja johon on pääsy vain parilla henkilöllä. Arvioitaessa luotettavuutta, voidaan todeta, että valittu kyselytutkimus on perusteltu tapa saada tietoa kehittämistyön pohjaksi ja palvelumuotoilun prosessin käynnistämiseksi. Vastauksia saatiin erittäin hyvin henkilökuntakyselyyn, jolloin kyselytutkimus antoi mahdollisuuden olla vaikuttamassa kehittämistyöhön ja tulokset olivat luotettavia ja edustivat kattavasti molempia ketjuun kuuluvia kuntokeskuksia.

Asiakaskyselyn vastausprosentit jäivät vähän vaatimattomimmiksi, mutta koen, että ne antoivat silti pääosin tarpeeksi tietoa. Kaikille vastauksille ei päätetty antaa liikaa painoarvoa kehittämissprojektissa, esimerkiksi palkintopolkuosiota päätettiin kehittää ja testata, vaikka kyselytutkimuksen mukaan sille ei olisi ollut kiinnostusta. Palvelumuotoilun periaatteiden mukaan kehittämistä ja testaamista voidaan tehdä, kunnes saavutetaan haluttu lopputulos.

6.5 Oma oppimisprosessi

Oma matkani tämän projektin mukana alkoi jo syksyllä 2022. Haasteita aktiiviselle osallistumiselle tuli siitä, että en työskennellyt ketjuohjauksessa, vaan oman keskukseni yrittäjänä. Tietynlainen kaksoisrooli oli haasteellista, koska oli mahdotonta olla mukana kaikessa ketjuohjauksen ideoinneissa projektiin ja sen sisältöihin liittyen. Toisaalta oma työskentely yrittäjänä on antanut näkemystä tämän työn tekemiselle, koska päivittäinen työskentely asiakasrajapinnassa auttaa

ymmärtämään asiakaskokemuksen kokonaisuutta sekä sen johtamista ja operatiivista prosessia.

Varsinainen kehittämistyö alkoi palvelumuotoilun prosessista Kartoita ja kuvaa -vaiheella, johon kuului kyselytutkimusten hahmottelu, lähettäminen ja niistä saadun tiedon arviointi kehittämissessin tueksi Tutki ja kiteytä -vaiheen pohjaksi. Tämän opinnäytetyön tekijä ei ollut varsinaisesti mukana palvelumuotoilun seuraavissa vaiheissa, jotka oli suunniteltu toteuttavan kevään/kesän ja syksyn 2023 aikana. Omalta osaltani LadyLine -yrittäjyys loppui kesällä 2023, joten sen jälkeen en ollut enää mukana kehitysprojektissa lainkaan. Näin ollen kehittämissi projekti jäi osaltani vaajaaksi ja palvelumuotoilun kaikkien keinojen käyttäminen ja testaamis- ja toteuttamisvaiheen puuttuminen jäivät omalta osaltani pois.

Mielestäni kyselytutkimuksella saatiin oikeanlaista tietoa kehittämistyön tueksi mutta hyödynnettiinkö saatua tietoa oikeanlaisesti? Olen esittänyt tähän työhön omia näkemyksiäni, mutta ideointi, testaaminen ja toteuttaminen on jäänyt ketjujohdon vastuulle ja valittujen keskustelujen käyttöön pilotointivaiheeseen. Oma mielenkiintoni projektin loppuunsaattamisessa olisi ehdottomasti ollut asiakaspolun digitaalisten kontaktipintojen tarkempi määrittely ja viestinnän sisältöjen rakentaminen niihin. Olen joka tapauksessa oppinut paljon käyttäjälähtöisestä toiminnasta ja kyselyiden tekemisestä ja analysoinnista. Huomaan, miten tietyt kysymykset eivät vastauksellaan tuoneet mitään lisäarvoa tutkimukselle ja miten jostain asiasta olisi pitänyt kysyä vielä lisää tai tarkemmin. Kaiken kaikkiaan työn tekeminen on ollut motivoivaa ja kun lähes opintojen alusta asti oli selvää, että voin tehdä opinnäytetyöni tästä projektista, on se auttanut edistämään koko opintoja ja tukenut järjestelmällisesti opintojeni edistämistä.

Lähteet

Becker, L., Jaakkola, E. ja Halinen, A. Toward a goal-oriented view of customer journeys. Julkaisussa: International journal of service industry management 2020, Vol.31 (4), p.767-790 Luettavissa: Toward a goal-oriented view of customer journeys - ProQuest. Luettu. 14.4.23.

Bergström, S. ja Leppänen, A. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita 2021. 19. uudistettu painos. E-kirja. Luettu: 1.12.22.

Cambra-Fierro, J., Gao, L., Melero-Polo, I., Trifu, A. 2021. How do firms handle variability in customer experience? A dynamic approach to better understanding customer retention. Julkaisussa: Journal of retailing and consumer services. Luettavissa: How do firms handle variability in customer experience? A dynamic approach to better understanding customer retention - ScienceDirect (haaga-helia.fi). Luettu: 21.4.23.

Eskiler, E. Effect of Customer Experience Quality on Loyalty in Fitness Services. Physical culture and sport studies and research 2022. Luettavissa: Effect of Customer Experience Quality on Loyalty in Fitness Services - ProQuest. Luettu: 3.1.23.

Filenius, M. Digitaalinen asiakaskokemus. Docendo 2015. E-kirja. Luettu: 6.2.23.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 15.1.2023.

Korkiakoski, K. Asiakaskokemuksen trendit 2023. Webinaari 26.1.2023.

Korkiakoski, K. ja Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 13.3.2023.

Nummenmaa, M. 8.11.2022. Liiketoimintajohtaja, LLInternational. Haastattelu. Espoo.

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Luettu: 20.4.2023.

Reason, B., Lovlie, L., Brand Flu, M. 2015. Service Design for Business - A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey. John Wiley & Sons, INC. E-kirja. Luettavissa: ProQuest Ebook Central - Reader. Luettu: 17.4.2023.

Saarijärvi, H. ja Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Docendo. E-kirja. Luettu: 6.2.2023.

Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A. ja Simo C. 2020. Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. Julkaisussa: Journal of Marketing. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022242920920262>. Luettu 4.5.2023.

Sunny, Y., Yeon W., Connerton, T., Cheong-Yel, P. Should I stay or should I go? Visit frequency as fitness centre retention strategy. Luettavissa: Should I stay or should I go? Visit frequency as fitness centre retention s...: EBSCOhost (haaga-helia.fi). Luettu 4.5.2023.

Torkzadeh, S., Zolfagharian, M., Yazdanparast, A. ja Gremler, D. 2022. From customer readiness to customer retention: the mediating role of customer psychological and behavioral engagement. Julkaisussa: European journal of marketing. Luettavissa: ResearchGate. Luettu: 21.4.2023.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu 6.10.2023.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Luettavissa: Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät (helsinki.fi). Luettu 6.10.2023.

Blogi

Innanen, P. 8.12.2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Luettavissa: Palvelumuotoilun prosessimalli | Palvelumuotoilu Palo. Luettu 22.11.2023.

Les Mills. Smith, J. Retention Guru Dr Paul Bedford explains why clubs will never be the same again. Luettavissa: Brave new workout world: Retention Guru Dr Paul Bedford explains why clubs will never be the same again (lesmills.com). Luettu 25.2.2024.

Liitteet

Liite 1. Kysymykset henkilökunta (yrittäjät/keskusvastaavat)

1. Valitse keskuksesi
2. Miten hyvin nykyinen asiakaspolku toteutuu keskuksessanne?
1-5
3. Perustele vastauksesi
4. Miten mielestäsi asiakaspolkua voisi kehittää?
Avoin
5. Minkälaisia digitaalisia toimenpiteitä voitaisiin lisätä asiakaspolkuun asiakkuuden keston ensimmäisen kolmen kuukauden aikana?
Avoin
6. Minkälaisia henkilökunnan suorittamia toimenpiteitä voitaisiin lisätä asiakaspolkuun asiakkuuden keston ensimmäisen kolmen kuukauden aikana?
Avoin
7. Koetko tarpeelliseksi joidenkin digitaalisten työkalujen hyödyntämisen asiakaspolun toteuttamiseksi, (esimerkiksi kyselytutkimukset asiakkaille, treeniohjelmat ja ohje-/koulutusvideot asiakkaille, sähköinen ajanvarauskalenteri henkilökunnalle)?
kyllä
ei
8. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen 'kyllä', tarkenna mitkä digitaaliset työkalut olisivat tarpeellisia ja missä muodossa?
Avoin
9. Mitä muuta voitaisiin tehdä asiakkaan sitouttamiseksi?
Avoin

Liite 2. Kysymykset muu henkilökunta (aspa/PT)

1. Valitse keskuksesi

2. Oletko töissä keskuksen
Asiakaspalvelussa
Personal Trainerina
sekä että

3. Kuinka hyvin olet tietoinen ketjun nykyisestä asiakaspolusta ennen tätä kyselyä?
1-5

4. Miten hyvin asiakaspolku mielestäsi toteutuu omassa keskuksessasi?
1-5

5. Perustele edellinen vastauksesi

6. Kuinka monta liikuntaneuvontaa keskimäärin teet viikossa?
0-10 alasvetovalikko

7. Käytätkö apunasi liikuntaneuvonnan taustatietolomaketta?
kyllä
ei
en osaa sanoa

8. Käytätkö apunasi liikuntasuosituskorttia?
kyllä
ei
en osaa sanoa

9. Miten asiakas tulee liikuntaneuvontaan?
aspa laittaa PT:n kalenteriin
PT kontaktoi puhelimitse
PT kontaktoi sähköpostitse
asiakas ottaa itse yhteyttä Personal Traineriin
jokin muu, mikä
(voi vastata useamman)

10. Kuinka tarpeelliseksi koet liikuntaneuvonnan asiakkaalle asiakkuuden alkuvaiheessa?
1-5

11. Perustele vastauksesi

12. Minkälaisia tuloksia liikuntaneuvonnasta syntyy?
Avoin

13. Kontaktoidaanko uusi asiakas liikuntaneuvonnan jälkeen 30 päivän kuluessa ja tarkistetaan asiakkaan edistyminen kuntoilussa?

Kyllä
ei
en osaa sanoa

14. Kontaktoidaanko keskuksenne passiiviset asiakkaat (0-2 käyntiä viimeisen 30 päivän aikana) ja pyritään aktivoimaan heidät takaisin säännöllisen kuntoilun pariin?

Kyllä
ei
en osaa sanoa

15. Miten mielestäsi asiakaspolkua voisi kehittää?

Avoin

16. Onko mielessäsi vielä muita tapoja asiakkaan sitouttamiseksi asiakkuuden alkuvaiheessa?

Avoin

Liite 3. Kysymykset asiakkaat (asiakkuuden kesto 30–90 pv)

Mikä keskus?

Asiakkaan ikä? Ikäryhmittäin 5 vuoden välein

Sukupuoli

Mikä parhaiten kuvaa omaa kuntoilutasoasi?

Aloittelija/ensikertalainen

Satunnaisharrastaja

Aktiivikuntoilija

Minkälaisista palveluista olet kiinnostunut?

Kuntosali

Ryhmäliikunta

Virtuaalitunnit

Yksilövalmennus

Pienryhmävalmennus

voi valita monta

Mitä haluat ensisijaisesti saavuttaa liikunnan harrastamisella? Valitse yksi tärkein tekijä

Terveysten edistäminen

Painonhallinta

Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Kehonmuokkaus

Lihasmassan kasvattaminen

Suorituskyvyn parantaminen

Miten kuvaillet tähänastista asiakaskokemustasi EasyFit/LadyLine jäsenenä?

1-5

Perustele vastauksesi

Miten hyvin koet, että olet saanut kuntoilusi käyntiin?

1-5

Onko sinulle tarjottu liikuntaneuvontaa asiakkuutesi alkuvaiheessa?

*kyllä

*ei

Oletko käyttänyt liikuntaneuvonnan?

*kyllä

*ei

Jos olet käyttänyt liikuntaneuvonnan, miten merkitykselliseksi koit sen oman harjoittelusi kannalta?

1-5

Kuinka merkitykselliseksi kokisit muun henkilökohtaisen yhteydenoton keskuksesi?

1-5

Onko sinulla jokin treeniohjelma käytössäsi?

* Personal Trainerin laatima henkilökohtainen ohjelma

* jokin verkkovalmennusohjelma

* jokin muu, mikä?

* minulla ei ole ohjelmaa

Jos sinulla ei ole ohjelmaa, kuinka tarpeelliseksi kokisit oman treeniohjelman?

1-5

Käytätkö jotain treenisovellusta älypuhelimellasi?

*kyllä

*ei

*jos kyllä, niin mitä?

Mikäli et käytä nyt mitään treenisovellusta, kuinka tarpeelliseksi/merkitykselliseksi kokisit sen käytön myöhemmin?

1-5

Haluaisitko saada enemmän yhteydenottoja keskukseltasi liittyen omaan harjoitteluusi ja motivaation ylläpitämiseen?

*kyllä

*ei

*jos kyllä niin minkälaisia

Olisitko kiinnostunut keskuksen tarjoamasta kanta-asiakasohjelmasta, joka on sidottu kuntoiluker-toihin ja asiakkuuden keston?

1-5

Muita ajatuksia liittyen harjoittelusi alkuvaiheeseen ja keskuksen tuottamaan palveluun?

Avoin