

Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma ja henkilöstöohjeistus kouvolaalaiselle naisten liikuntakeskukselle

Jonna Falck

Opinnäytetyö
Liikunta-alan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma,
liikunnanohjaaja (ylempi amk)
2017



Tekijä Jonna Falck	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK)	
Opinnäytetyön otsikko Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma ja henkilöstöohjeistus kouvo- lalaiselle naisten liikuntakeskukselle	Sivu- ja liitesivumäärä 87 + 19
<p>Liikuntakeskuksissa kuntoilevien määrä Suomessa on noussut viime vuosina, mutta samaan aikaan kilpailutilanne alalla on merkittävästi kiristynyt. Kuluttajien vapaa-ajasta kilpaillaan oman toimialan lisäksi myös muiden vapaa-ajan toimijoiden kanssa. Jatkuvasti kiristyvää kilpailua, digitalisoituminen ja ostokäyttäytymisen muutos sekä kasvaneet toiminnan kiinteät kustannukset ja onnistuneen asiakaskokemuksen roolin vahvistuminen suorastaan pakottivat LadyLine Kouvolan aloittamaan asiakaskokemuksen kehittämistyön paikallisella tasolla kilpailuedun saavuttamiseksi.</p> <p>Tavoite tässä työssä on laatia paikallinen asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma LadyLine Kouvolalle. Alkutilanteen kartoituksessa keväällä 2015 hyödynnettiin keskuksessa kerättyä dataa liiketoiminnan tunnusluvuista, sekä asiakkaiden toiminnasta ja viihtyvyydestä keskuksessa. LadyLinen brändiuudistus toteutettiin ketjutasolla (LLI) vuosina 2015–2016. Sen myötä vanhentuneista, ketjun määräämistä toimintamalleista päästiin suurelta osin eroon. Ketjun projekti sivusi tai kosketti LadyLine Kouvolassa koettuja haasteita siinä määrin, että keskusjohdossa katsottiin järkeväksi lykätä paikallista projektia lähes vuodella mahdollisen päällekkäisyyden välttämiseksi. Brändiuudistuksen myötä asiakaskokemuksen kehittämisestä haluttiin muodostaa LadyLine Kouvolan jatkuva toimintatapa, saada aikaan paikallisen toimivallan alainen konkreettinen toimenpidesuunnitelma ja henkilöstöohjeistus. LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämisstrategiasta rajattiin pois ketjutason valtakunnalliset toimenpiteet, ketjun strategian kanssa ristiriitaiset toimenpiteet sekä ne kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osa-alueet, jotka LadyLine Kouvolassa jo hoidetaan hyvin.</p> <p>LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma valmistui lähes kolme vuotta kestäneen toimintatutkimuksen välituloksena vuoden 2017 lopussa. Suunnitelma avaa keskuksen henkilöstölle aikataulutetut toimenpiteet kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen parantamiseksi ja mittarit tavoitteen toteutumisen seuraamiseksi. Suunnitelma keskittyy elämyksellisten palvelukokemusten luomiseen ja tunteita herättävään viestintään varsinkin digitaalisissa kanavissa sekä henkilöstölle tarkoitettuun, säännöllisesti päivitettävään ja verkkopohjaiseen ohjeistukseen. Koko henkilökunnan sitouttaminen ja motivointi suunnitelman toteuttamiseen ja käyttöönottoon ovat ensisijaisia edellytyksiä tavoitteen saavuttamiselle. Elämyksellisen asiakaskokemuksen luominen vaatii rohkeutta, joten keskukseseen luodaan pilotoiva kokeilukulttuuri ja henkilökuntalähtöisyydestä tehdään yrityksen ensisijainen arvo, jotta asiakaslähtöisyys voisi olla henkilökunnan ensisijainen arvo. Joulukuussa 2017 henkilökunta perehdytetään keskusjohdon toimesta Dropboxin henkilöstöohjeistukseen ja sen käyttämiseen. Suunnitelman varsinainen toteutus aloitetaan tammikuussa 2018 ja sen käyttämistä henkilöstön työtehtävissä seurataan keskusjohdon toimesta viikkotasolla.</p> <p>LadyLine Kouvolassa suoritettavan pilotointivaiheen jälkeen syksyllä 2018 asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma voi olla mahdollista monistaa myös ketjun (LLI) muihin toimipisteisiin, mutta tästä ei vielä raportointivaiheessa oltu ketjun tai muiden LadyLine-keskusten kanssa sovittu.</p>	
Asiasanat Asiakaskokemus, digitaalinen markkinointi, elämyksellisyys, henkilöstö, markkinointiviestintä	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kuntoliikunnan nykytilanne tutkimusten valossa	2
2.1	Miksi eurooppalaiset liikkuvat tai eivät liiku.....	6
2.2	Missä eurooppalaiset liikkuvat.....	8
2.3	Liikuntakeskuksissa kuntoilu	10
3	Liikuntakeskuksen asiakashankinta ja markkinointi	12
3.1	Markkinointiympäristö	13
3.1.1	Kysyntä ja kulutus	14
3.1.2	Trendit.....	14
3.1.3	Kilpailu	15
3.2	Ostokäyttäytyminen ja markkinoinnin kohderyhmät.....	17
3.3	Asiakassuhteen luominen ja myynti	20
3.4	Myyntinedistäminen PR, tapahtumamarkkinointi ja yhteiskuntavastuu	21
3.5	Verkkomarkkinointi.....	21
3.6	Asiakkaiden tekemä markkinointi	26
4	Asiakaskokemus ja kilpailijoista erottuminen	27
4.1	Kohtaamiset ja asiakaskokemus	28
4.2	Lisäarvon ja elämysten tuottaminen asiakkaille.....	29
4.3	Henkilökunta osana asiakaskokemusta	29
4.4	Brändi osana asiakaskokemusta.....	30
5	Kehittämiprojektin tilaaja, tausta ja tavoite	31
5.1	Kehittämiprojektin taustaa	32
5.2	Kehittämiprojektin tavoite	35
5.3	Työn rajaukset ja ongelmat	39
6	Kehittämiprojektin vaiheet.....	40
7	Projektin tulos – LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämisstrategia: yhteydenpito, elämyksellisyys ja henkilöstöohjeistus	45
7.1	Jatkuva yhteydenpito LadyLine Kouvolan sidosryhmiin.....	47
7.1.1	LadyLine Kouvolan henkilökunta.....	47
7.1.2	LadyLine Kouvolan nykyiset asiakkaat.....	48
7.1.3	LadyLine Kouvolan entiset asiakkaat	49
7.1.4	Ei vielä LadyLine Kouvolalta ostaneet asiakkaat	49
7.1.5	LadyLine Kouvolan yhteistyökumppanit sekä muut alueen yritykset ja yhteisöt	51
7.2	LadyLine Kouvolan käyttämät yhteydenpitokanavat.....	51
7.2.1	LadyLine Kouvolan tiloissa tapahtuva viestintä	51
7.2.2	LadyLine Kouvolan käyttämät sähköiset kanavat	52

7.2.3 Asiakaskyselyt ja asiakkaiden osallistaminen (co-creation) LadyLine Kouvola	54
7.3 Elämyksellisen asiakaskokemuksen tuottamisen muut toimenpiteet LadyLine Kouvola	57
7.3.1 Tapahtumat LadyLine Kouvola ja keskuksen ulkopuolella	59
7.3.2 LadyLine Kouvola toteuttama liidimagneetti	62
7.3.3 LadyLine Kouvola jatkuva uudistuminen	62
7.3.4 Ostamisen helpottaminen LadyLine Kouvola	63
7.4 LadyLine Kouvola henkilökuntaohjeistus: toiminnan tarkistus- ja muistilista	65
7.4.1 LadyLine Kouvola viestinnän vuosikello 2018	68
7.4.2 LadyLine Kouvola toteutettavien toimenpiteiden aikataulu	69
8 Pohdinta ja johtopäätökset	72
Lähteet	82
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelot	87
Liitteet	88
Liite 1. LadyLine Kouvola liidimagneettiesimerkki - Mökkitreeniohjelma (osittainen)	88
Liite 2. PT-tapahtumat LadyLine Kouvola	89
Liite 3. Lähdeaineiston hyödyntäminen LadyLine Kouvola asiakaskokemuksen kehittämisessä	90
Liite 4. Lähdeaineiston tutkimustulosten liittäminen viestintään	93
– Minkä asiakkaan ongelman LadyLine Kouvola palvelut ratkaisevat?	93
Liite 5. Uuden asiakkaan polku LadyLine Kouvola (rajattu virallisesta versiosta)	96

1 Johdanto

Kyselytutkimusten mukaan suomalaiset liikkuvat aktiivisesti, mutta se ei näy entistä parempina tuloksina terveystutkimuksissa. Sisäliikunnan suosio kasvaa, vaikka suomalaiset kertovatkin liikkuvansa selvästi eniten luonnossa. Liikuntakeskusten määrä on kasvanut niin paljon, ettei pelkkä harrastajamäärien kasvu riitä tuomaan asiakkaita yksittäisiin keskuksiin, vaan yrityksen on erotuttava kilpailijoistaan houkutellakseen asiakkaita ja pystyäkseen harjoittamaan tuottavaa liiketoimintaa. Esimerkiksi ruotsalaiset käyttävät viikkotasolla suomalaisia enemmän aikaa liikuntaan ja liikkuvat suomalaisia useammin kuntokeskuksissa, joten Suomessakin voisi olla mahdollista kasvattaa keskusten asiakasmäärää entisestään.

Liikuntakeskusten tulee luoda asiakkailleen elämyksiä pystyäkseen kilpailemaan kuluttajan vapaa-ajasta. Liikuntakeskus ei kilpaile vain toisten alan toimijoiden kanssa, vaan myös kaikkien muiden vapaa-ajan harrastusten ja aktiviteettien kanssa. Kotitalouksien taloudellinen tilanne ei ole kehittynyt samassa suhteessa palvelutuotannon kustannusten kasvun kanssa, eivätkä liikuntakeskuksetkaan pysty tarjoamaan ammattitaitoista ja monipuolista palvelua nykyistä alhaisempaan hintaan. Terveystietoisuus on lisääntynyt, mutta samalla älyteknologia on lisännyt kuluttajien omatoimisen harjoittelun mahdollisuuksia ja suosituimpia suomalaisten liikuntamuotoja ovatkin kävely, kotivoimistelu ja pyöräily.

LadyLine Kouvola on franchise-periaatteella toimiva laajan palveluvalikoiman liikuntakeskus naisille, jossa mm. sähköinen kulunvalvontajärjestelmä ja Virtuaalitunti™-valikoima mahdollistavat asiakkaiden kuntoilun keskuksessa varhaisesta aamusta myöhäiseen iltaan. Liikuntakeskuksen asiakasmäärä on vaikutusalueensa asukasmäärä ja kilpaileva toiminta huomioon ottaen hyvällä tasolla, mutta resursseja riittäisi liiketoiminnan tuottavuuden parantamiseen asiakasmäärää nostamallakin. Olemassa oleva asiakaskunta on uskollista ja asiakaspysyvyys on ketjun moniin muihin keskuksiin verrattuna hyvää, mutta LadyLine Kouvola uskotaan toiminnan jatkuvan kehittämisen mahdollistavan myös olemassa olevien asiakkuuksien keston pidentämisen entisestään. Mutta mitä LadyLine Kouvola voisi tehdä asiakasmääränsä nostamiseksi? Vastauksen saamiseksi päätettiin käynnistää projekti. Kehittämiprojektin tavoitteena oli LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämisstrategian luominen ja sen keskeisinä osioina yhteydenpito tavoiteltaviin ja nykyisiin asiakkaisiin sekä henkilökuntaan, ja palvelu- ja sisällöntuotannon synnyttäjä elämyksellisyys sidosryhmille sekä konkreettinen ohjeistus henkilökunnalle asiakaskokemuksen parantamiseksi ja hiljaisen tiedon dokumentoinniksi. Ketjukonseptin vuoksi LadyLine Kouvolan vapaus paikallistason toimintatapaan on rajallinen, joten kehittämissuunnitelmasta rajattiin pois ketjun edellyttämät elementit.

2 Kuntoliikunnan nykytilanne tutkimusten valossa

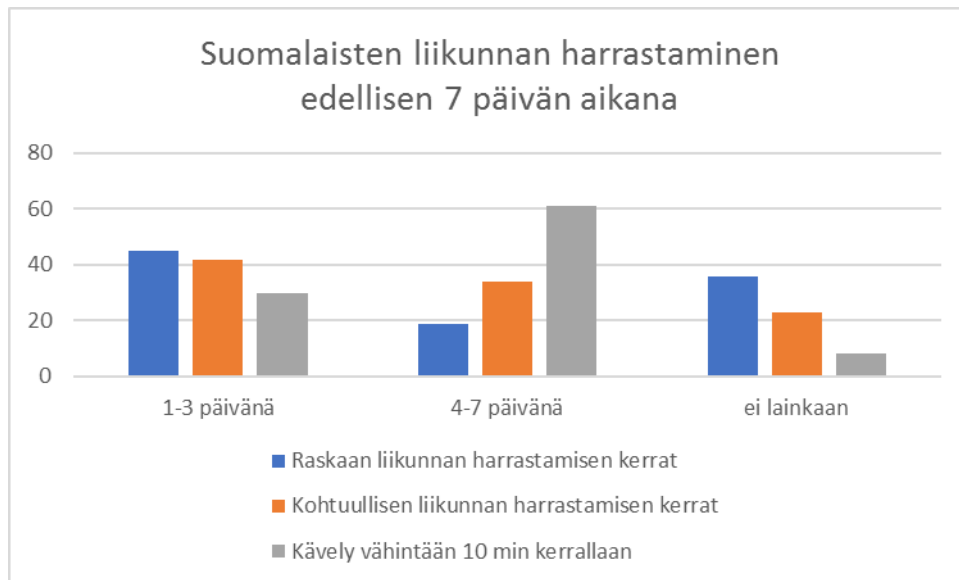
Kuntosaliharjoittelu oli 19–65-vuotiaiden keskuudessa kävelyn ja pyöräilyn jälkeen suosituin liikuntalaji Suomessa vuosina 2009–2010, harrastajia oli 713 000. Harrastajamäärät ovat kasvaneet vuosista 2005–2006 kaikista liikuntalajeista eniten juuri kuntosaliharjoittelussa. Kasvua edelliseen tutkimukseen verrattuna oli yli 36 prosenttia. 66–79-vuotiailla kuntosaliharjoittelu ei kuulu viiden suosituimman liikuntalajin joukkoon, mutta myös tässä ikäryhmässä harrastajien määrä oli noussut 25 000 harrastajalla vuodesta 2008 vuosiin 2009–2010. Voimistelu tai jumppa ei kuulunut nuoremman ikäryhmän viiden suosituimman liikuntalajin joukkoon, mutta iäkkäämmässä ryhmässä se oli neljänneksi suosituin liikuntamuoto vuosina 2009–2010 (Husu ym. 2011. OKM:n julkaisuja 2011:15. Aineisto: Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010. SLU).

Vähintään puoli tuntia vuorokaudessa työmatkaliikuntaan käytetty aika 25–64-vuotiailla suomalaisilla miehillä ja naisilla on vähentynyt merkittävästi vuodesta 1972 vuoteen 2007, mutta vastaavasti vähintään kerran viikossa harrastettu vapaa-ajan liikunta on kasvanut. Naisilla kasvu on ollut tasaista vuoden 1972 noin 50 prosentin harrastajamäärästä yli 80 prosenttiin vuonna 2007, miehillä vapaa-ajan liikuntaa harrastavien määrä on pysynyt noin 80 prosentissa väestöstä vuosina 1992–2007 (Husu ym. 2011. OKM:n julkaisuja 2011:15. Aineisto: FINRISKI 1972–2007. THL).

Liikunnan hyvinvointia ja terveyttä ylläpitävät ja edistävät vaikutukset tunnetaan suomalaisten keskuudessa hyvin. Kansalaisten tietämys myös liikkumattomuuden ja runsaan istumisen terveydelle aiheuttamista ongelmista on lisääntynyt 2000-luvun loppupuolelta alkaen. Yhdeksi Suomen terveystalouden tavoitteeksi on nostettu fyysisen aktiivisuuden lisääminen kaikissa elämänvaiheissa ja väestöryhmissä (Husu ym. 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010). Kansallisen liikuntatutkimuksen perusteella tavoitteessa onkin onnistuttu, joskaan kansallisia tutkimustuloksia vuosilta 2011–2016 ei käytettävissäni ollutkaan tätä kirjoitettaessa maaliskuussa 2017.

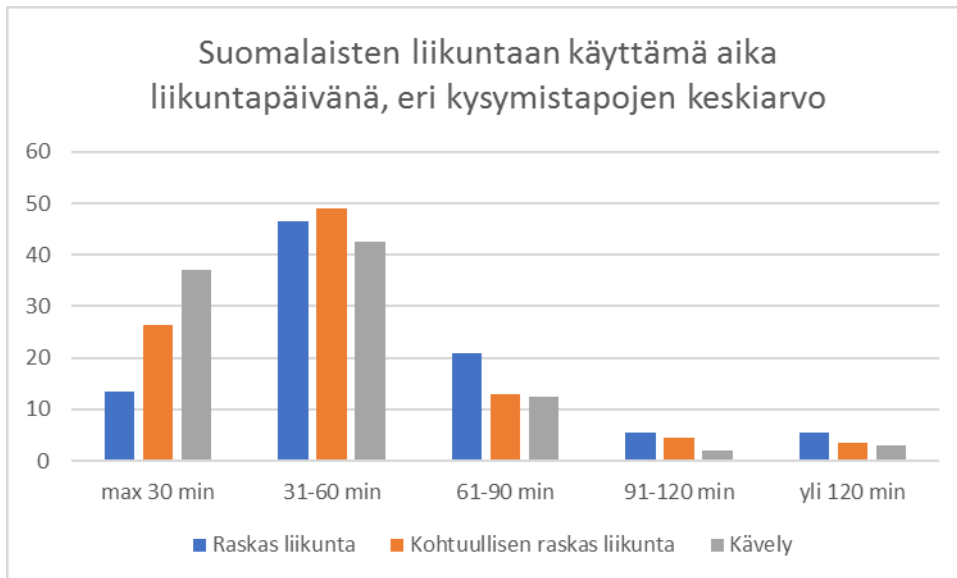
Marras-joulukuussa 2013 toteutettu liikunnan ja fyysisen aktiivisuuden Special Eurobarometer 412 auttaa vertaamaan suomalaisten liikuntatottumuksia muihin Euroopan Unionin jäsenmaihin (EU28), mutta antaa myös Kansallista liikuntatutkimusta laajemmin kuvan suomalaisten liikuntaan liittyvästä käyttäytymisestä. EU28:n keskiarvoihin verrattuna suomalaiset pärjäävät erinomaisesti fyysisessä aktiivisuudessa: 59 prosenttia eurooppalaisista (EU28) ei urheile viikoittain ja 30 prosenttia ei harrasta liikuntaa lainkaan. Eurobarometrin mukaan miehet liikkuvat naisia enemmän. Ero on selvin 15–24-vuotiaiden ikäryhmässä, jossa 74 prosenttia miehistä ja 55 prosenttia naisista kuntoilee vähintään kerran vii-

kossa. Sukupuolten väliset aktiivisuuserot tasoittuvat vasta yli 55-vuotiaissa, mutta liikunta-aktiivisuus ja viikoittaiset liikuntamäärät myös vähenevät iän myötä molemmilla sukupuolilla. Suomalaisia aktiivisempia liikkujia eurobarometrin mukaan ovat vain ruotsalaiset ja tanskalaiset. Eurooppalaiset istuvat enemmän ja kävelevät vähemmän kuin vuonna 2009, muuten eurooppalaisten liikuntatottumuksissa ei ollut merkittäviä muutoksia vuodesta 2009 vuoteen 2013.



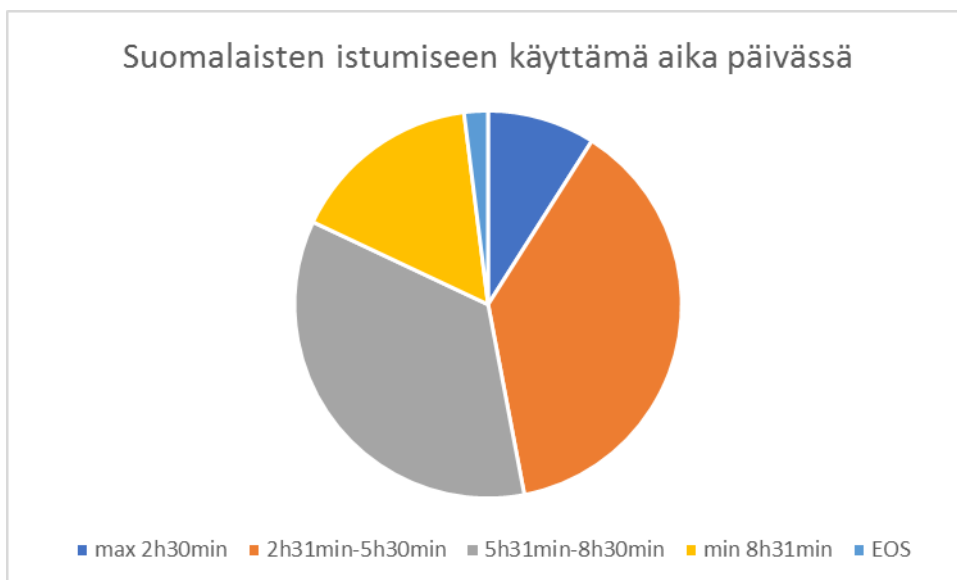
Kuvio 1. Suomalaisten liikunnan harrastaminen edellisen seitsemän päivän aikana, prosentteina väestöstä (Eurobarometri 2014)

14 prosenttia suomalaisista ei koskaan harrasta raskasta liikuntaa, kuten painavien esineiden nostamista, kaivamista, aerobicia tai nopeatempoista pyöräilyä. Kuvio 1 havainnollistaa suomalaisten liikunnan harrastamista kyselyyn vastaamista edeltävän viikon aikana. 45 prosenttia kyselyyn vastanneista suomalaisista oli harrastanut raskasta liikuntaa edellisen 7 päivän aikana 1–3 kertaa ja lähes joka viides 4–7 kertaa. Kohtuullisen rasittavasti 1–3 päivänä edellisen viikon aikana oli liikkunut 42 prosenttia suomalaisista, noin joka kolmas 4–7 päivänä. Kohtuullisen rasittavaan liikuntaan oli tutkimuksessa laskettu mukaan kevyiden taakkojen kantaminen, normaalivauhtinen pyöräily sekä tenniksen nelinpeli, mutta ei kävelyä. Noin yhdeksän kymmenestä suomalaisesta kävelee eurobarometrin mukaan vähintään yhtenä päivänä viikossa ainakin 10 minuuttia kerrallaan. Säännöllisesti urheilevat henkilöt kävelevät muita todennäköisemmin vähintään 10 minuuttia ainakin neljänä päivänä viikossa.



Kuvio 2. Suomalaisten liikuntaan käyttämä aika liikuntapäivänä (Eurobarometri 2014)

Noin puolet suomalaisista sanoo käyttävänsä aikaa kohtuullisen rasittavaan tai rasittavaan liikuntaan liikuntapäivästään 31–60 min (Kuvio 2). Suomalaiset kuitenkin myös istuvat paljon (Kuvio 3). Yli puolet suomalaisista istuu yleensä 2,5–6,5 tuntia päivässä. Noin joka viides suomalainen istuu 6,5–8,5 tuntia ja 16 prosenttia enemmän kuin 8,5 tuntia päivittäin. (Eurobarometri 2014). Keskimäärin suomalaiset 25–64-vuotiaat istuvat yli seitsemän tuntia päivässä (Husu ym. 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010).



Kuvio 3. Suomalaisten istumiseen käyttämä aika päivässä (Eurobarometri 2014)

Puolet suomalaisista ei harrasta riittävästi reipasta kestävyysliikuntaa, jota pitäisi terveyden kannalta kertyä vähintään kaksi ja puoli tuntia viikossa. Reippaan kävelyn tai pyöräilyn lisäksi tulisi harrastaa vähintään kahdesti viikossa lihaskuntoa kohentavaa liikuntaa,

mutta 83 prosentilla suomalaisista tämä tavoite jää toteutumatta. Terveys 2011 - tutkimuksen mukaan suomalaisista naisista vain 30 prosenttia ja miehistä 40 prosenttia on normaalipainoisia. Alueelliset ja etenkin koulutusryhmien väliset terveyserot ovat suuria ja vain joka kymmenes työkäisestä väestöstä noudattaa suositusta sekä kestävyys- että lihaskuntoliikunnan osalta. Kyselyjen mukaan noin puolet työkäisistä harjoittaa terveyslääkärin suositusten mukaisen määrän kestävyysliikuntaa, mutta vain joka kymmenes heistä harjoittaa myös lihaskuntoaan suositusten mukaisella minimitasolla, kahdesti viikossa. Eläkeikää lähestyvistä enää muutama prosentti ikäryhmästä liikkuu suositusten mukaisesti. Erityisenä haasteena on liikkumattomien suuri määrä, heitä on noin viidesosa työkäisistä. (Husu ym. 2011, Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010). Liikkumattomuudella tarkoitetaan sitä aikuisväestön viikoittaista liikunnan määrää, joka ei täytä valtakunnallista kestävyys- ja lihaskuntoliikunnan suositusta (Liikuntapiirakka 2009), fyysisellä aktiivisuudella tarkoitetaan kaikkea lihastyötä, joka lisää energiankulutusta lepotasosta (Terveys 2011).

Liikunnan harrastaminen vapaa-ajalla on viime vuosikymmenten aikana lisääntynyt, mutta samaan aikaan fyysinen aktiivisuus työssä ja arjessa on vähentynyt. Työkäisten viikoittaiset liikuntakerrat ovat kuitenkin hieman lisääntyneet 2000-luvulla ja liikunnan luonne tullut intensiivisemmäksi. Entistä suurempi osa työmatkoista kuljetaan henkilöautolla ja etenkin naisten työmatkaliikunta on vähentynyt. Kuitenkin vain runsas kymmenesosa 15–64-vuotiaista täyttää terveyslääkärin suositusten kokonaisuudessaan. (Husu ym. 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010.)

Terveys 2011 -tutkimuksen mukaan joka neljäs aikuinen suomalainen on lihava, verenpaine on kohonnut noin joka toisella, ja vielä useammalla (60 %) 30 vuotta täyttäneellä suomalaisella veren kolesteroliarvot ovat koholla. Metabolisen oireyhtymän esiintyvyys on kaikissa ikäryhmissä miehillä noin 60 prosenttia ja 45 vuotta täyttäneillä naisilla noin 50 prosenttia. Verenkiertoelinten sairaudet ovat edelleen erittäin yleisiä eläkeikäisessä väestössä; 75 vuotta täyttäneistä suomalaisista joka kolmannella miehellä ja joka neljännellä naisella on sepelvaltimotauti. Tuki- ja liikuntaelinten kivut ja toiminnan vajavuudet ovat yleisiä, esimerkiksi kyykistymisessä on vaikeuksia lähes 40 prosentilla 55 vuotta täyttäneistä naisista ja yli viidenneksellä saman ikäisistä miehistä. Erityisesti nuorimmissa ikäryhmissä selkäkipu, niskakipu ja polvikipu näyttävät yleistyneen sekä miehillä että naisilla, miehillä myös olkapääkivut ovat lisääntyneet kaikissa ikäryhmissä. Psykkiset oireet ja mielenterveyden häiriöt ovat suhteellisen yleisiä Suomessa, esimerkiksi lievästä työpumuksesta kärsii lähes joka neljäs suomalainen (Terveys 2011).

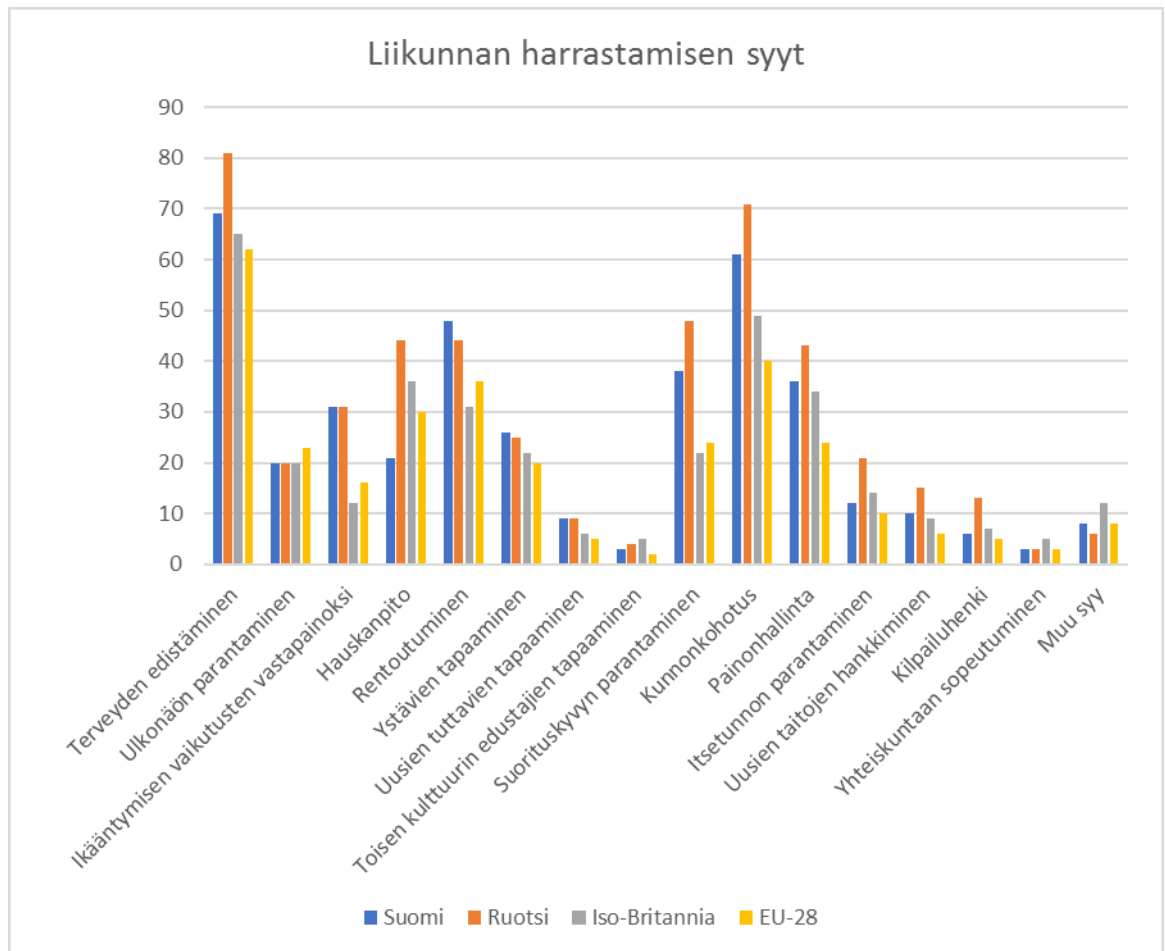
Heikentynyt fyysinen toimintakyky aiheuttaa haasteita arjessa selviytymiseen. Noin joka kymmenes 30 vuotta täyttänyt suomalainen kokee vaikeuksia yhden kerrosvälin portaiden nousussa tai puolen kilometrin kävelyssä. Iän myötä hankaluudet kasvavat ja jo lähes puolet 75 vuotta täyttäneistä naisista ja noin kolmannes miehistä kokee, etteivät he suoriudu näistä tehtävistä ilman vaikeuksia. Miesten ja naisten välinen ero on selkeä käsien voimaa edellyttävässä viiden kilon painoisen ostoskassin kantamisessa sadan metrin matkalla, sillä vain kymmenesosa 55–64-vuotiaista miehistä ilmoitti siinä vaikeuksia ja joka kuudes saman ikäisistä naisista koki sen vaikeaksi. Vastaavasti vanhimman ikäryhmän miehistä kolmannes mutta naisista selvästi yli puolet koki ostoskassin kantamisessa ainakin lieviä vaikeuksia tai ei pystynyt siihen lainkaan. (Terveys 2011.)

Liikunta-aktiivisuuden ja ansiotulojen välistä yhteyttä selvittävän tutkimuksen tulokset osoittavat, että suurituloiset suomalaiset raportoivat harrastavansa enemmän liikuntaa kuin pienituloiset. Tulos on sama käytettäessä tuloista sekä itse ilmoitettua että rekisteristä poimittua tietoa. Kun tarkastellaan askelmittarilla mitattua liikunnan määrää, syntyy eroja raportoidun ja tilastoidun liikuntamäärän välillä. Keskimääräistä paremmin ansaitsevat naiset liikkuvat enemmän myös askelmittarin mukaan, kun paremmin ansaitsevat miehet puolestaan liikkuvat askelmittarin mukaan pienempituloisia miehiä vähemmän. Todellinen kokonaisaktiivisuus voi siis jäädä vähäisemmäksi, vaikka henkilöllä olisikin mielikuva itsestään liikuntaa harrastavana ihmisenä. Askel- tai muukaan aktiivisuusmittari ei mittaa liikkumista täysin aukottomasti, sillä esimerkiksi uinti, kuntosaliharjoittelu tai pyöräily eivät näy askelmittarin tuloksissa. (Kari ym. 2015.)

2.1 Miksi eurooppalaiset liikkuvat tai eivät liiku

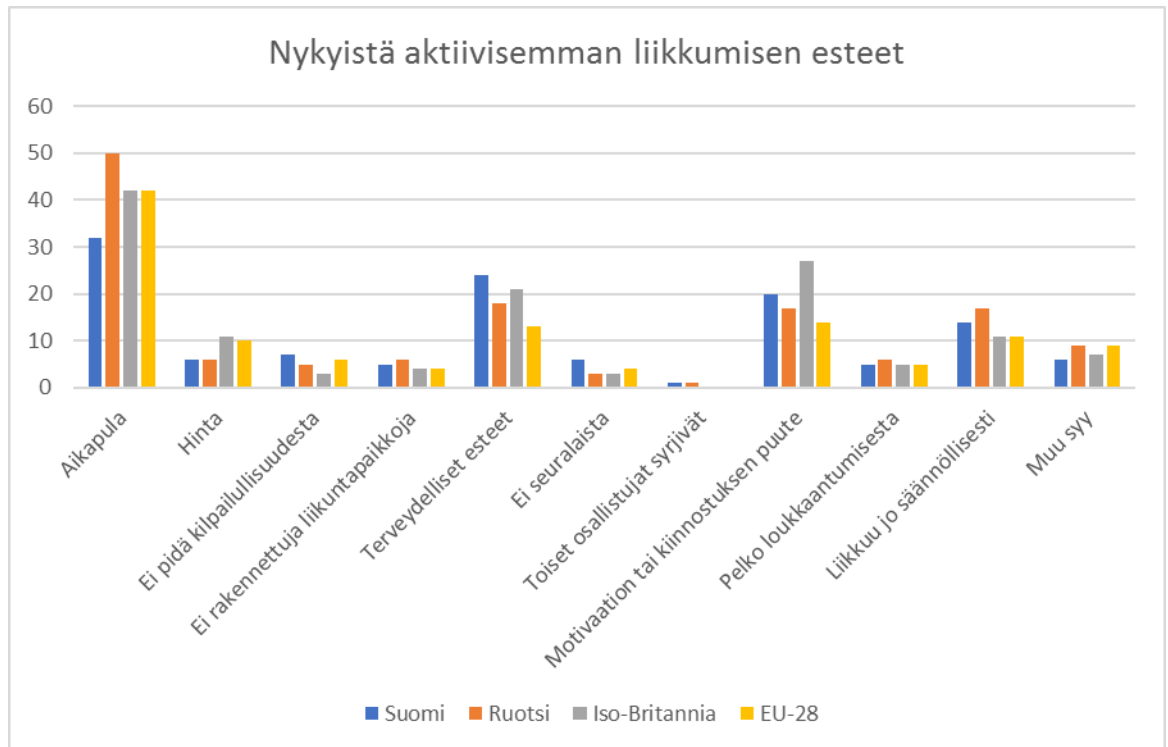
Special Eurobarometer 412 -kyselyyn vastanneille tärkein syy fyysisiin aktiviteetteihin osallistumiseen oli terveyden edistäminen (Kuvio 4). Tärkeitä motivaatiotekijöitä olivat myös kunnon kohottaminen ja rentoutuminen, vaikkakin Suomessa rentoutumisen vuoksi liikkuminen onkin pudonnut vuoden 2009 Eurobarometrinen tuloksista kymmenellä prosentilla. Liikunnan harrastaminen ikääntymisen vaikutusten vastapainoksi oli Suomessa ja Ruotsissa selvästi muuta EU28:n väestöä tärkeämpi motivaatiotekijä. Suomalaisille tärkeitä tekijöitä olivat myös fyysisen suorituskyvyn parantaminen ja painonhallinta, mutta muista EU-kansalaisista poiketen suomalaiset eivät juurikaan liiku pitääkseen hauskaa. Yli puolet hollantilaisista ja 44 prosenttia ruotsalaisista näkee liikunnan hauskana aktiviteettina, suomalaisista vain joka viides. Noin joka neljännelle suomalaiselle myös ajan viettäminen ystävien kanssa oli hyvä syy liikkua, joka viides liikkui parantaakseen ulkonäköään. Toisten kulttuurien edustajien tapaaminen ja yhteiskuntaan paremmin sopeutuminen eivät motivoineet suomalaisia juuri lainkaan, eikä tärkeiksi koettu myöskään itsetunnon kohot-

tamista, uusien taitojen hankkimista, uusien tuttavien tapaamista tai kilpailuhenkeä. (Eurobarometri 2014.)



Kuvio 4. Liikunnan harrastamisen syyt (Eurobarometri 2014)

Liikuntaan osallistumisen syyt eivät juurikaan olleet muuttuneet Eurobarometrien 2009 ja 2014 välillä suurimmassa osassa EU28-maita. Miesten ja naisten vastaukset olivat keskenään samankaltaisia, joskin varsinkin nuorempien ikäryhmien miesten vastauksissa hiukan naisia enemmän korostui liikkuminen hauskanpidon, ystävien kanssa seurustelun ja kilpailullisuuden vuoksi. Nuoremmissa ikäryhmissä korostui liikkuminen fyysisen suorituskyvyn ja ulkonäön kohentamiseksi, kun taas vanhempien ikäryhmissä liikkuminen terveydellisistä syistä ja ikääntymisen vaikutusten vastapainopainoksi lisääntyivät. (Eurobarometri 2014.)

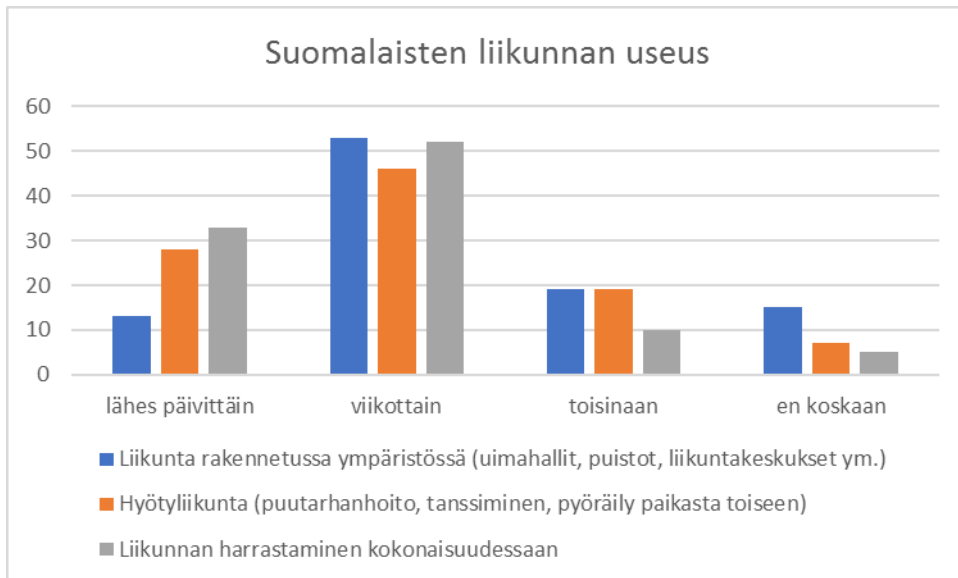


Kuvio 5. Nykyistä aktiivisemmän liikkumisen esteet (Eurobarometri 2014)

Kuvio 5 havainnollistaa esteitä nykyistä aktiivisempaan liikunnan harrastamiseen. Niistä tärkeimpiä olivat ajanpuute (EU28 42 %, FI 32 %), terveydelliset syyt (EU28 13 %, FI 24 %) ja motivaation tai mielenkiinnon puute (EU28 20 %, FI 17 %). 10 prosenttia kaikista EU:n kansalaisista ja vain 6 prosenttia suomalaisista piti liikunnan hintaa esteenä nykyistä aktiivisempaan liikkumiseen. Syyt passiivisuuteen olivat samoja sekä miehillä että naisilla, joskin miehistä suurempi osa jo harrasti aktiivisesti liikuntaa. Aikapulasta kärsivät eniten ruuhkavuosiaan elävät 25–39-vuotiaat ja keski-ikäiset 40–54-vuotiaat. (Eurobarometri 2014.)

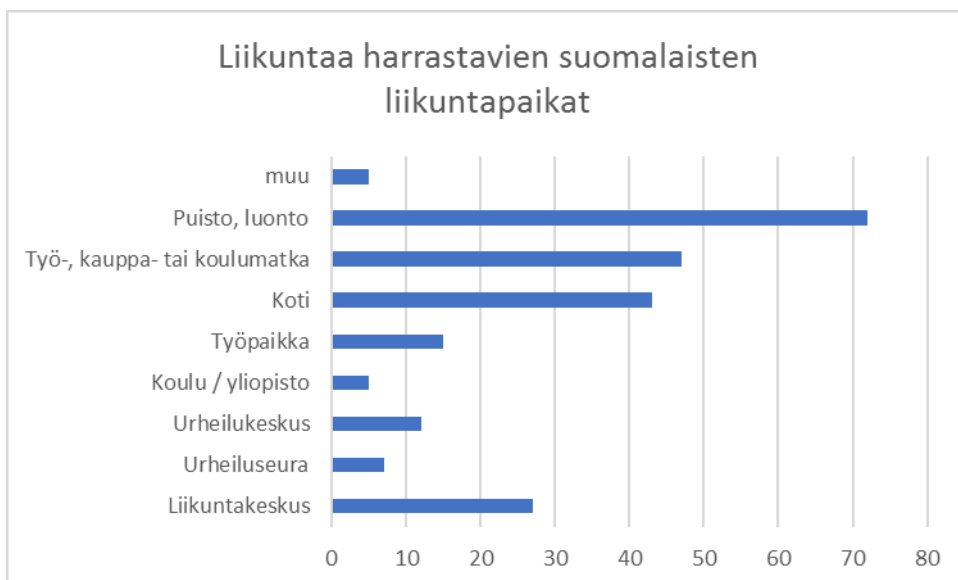
2.2 Missä eurooppalaiset liikkuvat

Eurobarometrin mukaan kaksi kolmesta suomalaisista harjoittelee liikuntakeskuksessa tai urheiluseurassa, ui tai lenkkeilee vähintään kerran viikossa (Kuvio 6). Vain 15 prosenttia väestöstä ei urheile lainkaan. Peräti kolme neljästä suomalaisista harrastaa muuta liikuntaa, kuten kevyttä pyöräilyä, tanssimista tai puutarhanhoitoa vähintään kerran viikossa ja vain 7 prosenttia ei koskaan harrasta liikuntaa tässäkään muodossa. 40 prosenttia liikuntaa harrastavista eurooppalaisista (EU28) kuntoilee puistoissa ja luonnossa, noin joka kolmas kotonaan ja joka neljäs työ-, koulu- tai kauppamatkoilla.



Kuvio 6. Suomalaisten liikunnan useus (Eurobarometri 2014)

Suomalaisista liikunnan harrastajista peräti 72 prosenttia sanoo liikkuvansa puistoissa ja luonnossa, lähes puolet työ-, koulu- tai kauppamatkoilla ja 43 prosenttia kotona (Kuvio 7). Kaikista tutkimukseen osallistuneista suomalaisista 13 prosenttia kuntoilee liikuntakeskuksissa, 12 prosenttia urheiluseurassa ja 7 prosenttia muissa sosiokulttuurisissa yhteisöissä, kuten kansalaisopistoissa. 70 prosenttia suomalaisista ei kuntoile missään näistä yhteisöistä, mutta kaksi kolmesta suomalaista sanoo kuitenkin liikkuvansa kuntoilun vuoksi säännöllisesti vähintään kerran viikossa ja noin joka viides harvemmin. (Eurobarometri 2014.)

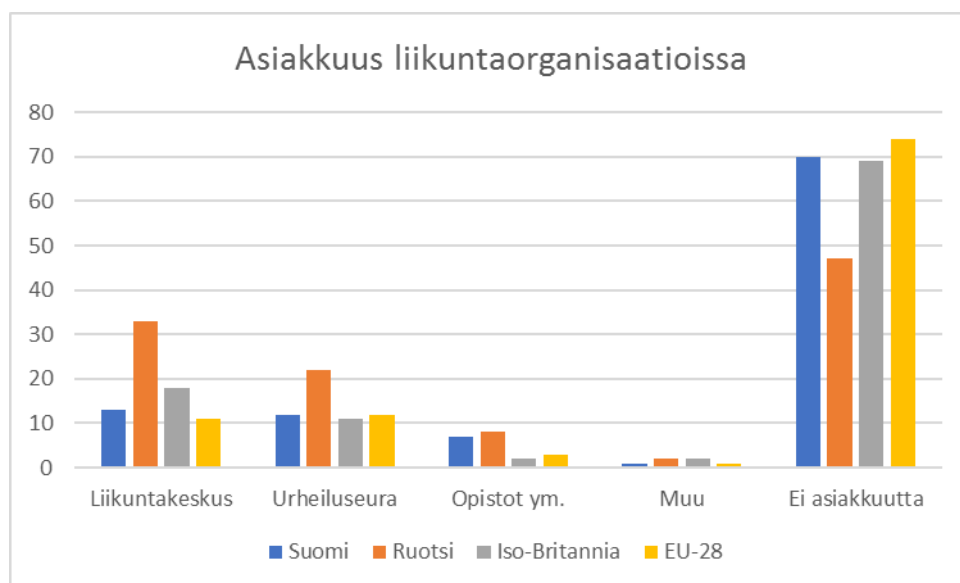


Kuvio 7. Liikuntaa harrastavien suomalaisten liikuntapaikat (Eurobarometri 2014)

Liikuntapaikat ovat pysyneet melko lailla ennallaan Eurobarometreissa vuodesta 2009 vuoteen 2014, mutta sisäliikunnan suosio on kasvanut jonkin verran. Liikkuminen puistoissa tai luonnossa on EU28-maista erityisen suosittua Suomen lisäksi myös Slovenias- sa, Ruotsissa, Itävallassa, Espanjassa ja Tanskassa, joissa 50–60 prosenttia väestöstä liikkuu ulkona. Suomalaiset ja ruotsalaiset harrastavat myös työ-, koulu- tai kauppamat- koillaan muita EU28-maita enemmän liikuntaa. Hollantilaiset, saksalaiset ja tanskalaiset liikkuvat urheiluseuroissa ja italialaiset urheilukeskuksissa muita EU-kansalaisia enem- män. Seuroissa ja urheilukeskuksissa liikkuvien määrä on lähes sama Suomessa ja Ruot- sissa (FI 19 %, SE 18 %). (Eurobarometri 2014.)

2.3 Liikuntakeskuksissa kuntoilu

Koko EU28-alueella liikuntakeskusten asiakasmäärä on ollut kasvussa. Vuonna 2009 keskiarvo oli 9 prosenttia ja vuonna 2014 se oli noussut 11 prosenttiin, kun vastauksissa on otettu huomioon myös liikunnallisesti passiiviset kyselyyn osallistuneet. Keskiarvoa laskevat Liettua, Ranska, Latvia, Unkari, Slovenia ja Romania, joissa vain muutama pro- sentti väestöstä on asiakkaana liikuntakeskuksissa. Jo joka kolmas ruotsalainen on hyvin- vointi- tai liikuntakeskuksen jäsen (Kuvio 8), kasvua viidessä vuodessa peräti 12 prosent- tia. Liikunnallisesti aktiivisista ruotsalaisista 40 prosenttia on asiakkaana jossain liikunta- keskuksessa. Kaikista suomalaisista 13 prosenttia ja liikunnallisesti aktiivisista 27 prosent- tia kuntoilee kaupallisissa liikuntakeskuksissa. Osuus on EU-maihin verrattuna suuri, vain Ruotsissa väestö on suomalaisia aktiivisempaa liikuntakeskusten asiakaskuntaa. Tans- kassa määrä on Suomen tasoa, mutta Itä-Euroopassa kuntoilu keskuksissa oli vielä vuo- den 2013 lopussa harvinaista (1–9 %). (Eurobarometri 2014.)



Kuvio 8. Asiakkuus liikuntaorganisaatioissa (Eurobarometri 2014)

Suomalaisten fyysistä aktiivisuutta ja kuntoa tutkiva tutkimus osoittaa myös, että korkeasti koulutetut suomalaiset liikkuvat muita enemmän sisällä ja rakennetuissa ulkoliikuntaympäristöissä, vähän koulutetut liikkuvat pääasiassa luonnossa. Korkeimmin koulutettujen liikunnasta lähes viidesosa tapahtui sisäliikuntatiloissa, vähiten koulutetuilla sisäliikunnan osuus liikuntamäärästä oli 10 prosenttia. Vähän liikkuvat suosivat kodin pihapiiriä ja kaikin aktiivisimmilla liikkujilla yli neljäsosa kaikesta liikunnasta tapahtui sisäliikuntatiloissa. Suomalaisten liikuntapaikkatarjonta on viime vuosikymmeninä muuttunut luonnosta yhä enemmän rakennetuissa ympäristöissä tapahtuvaksi. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yli kolmannes aikuisväestön vapaa-ajan liikunnasta toteutuu joko rakennetuissa sisäliikuntatiloissa tai rakennetussa ulkoympäristössä. Sisäliikuntapaikat ovat varsinkin nuorten, suurissa kaupungeissa asuvien, hyvin koulutettujen ja liikunnallisesti aktiivisten suosimia liikuntaympäristöjä. Sisäliikuntapalvelut ovat viime vuosina entisestään monipuolistuneet ja kaupallistuneet ja yksityisten liikuntapalveluiden tarjonta kasvaa koko ajan. Myös Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010 kertoo sisäliikunnan kasvusta. Sen mukaan mm. kuntosaliharjoittelu, voimistelu ja tanssi ovat lisänneet suosiotaan aikuisväestössä muutaman vuoden aikana ja kuntosalit ovatkin eniten käytettyjä liikuntapaikkoja noin kymmenesosalle aikuisista ja sisäliikunnan odotetaan yleistyvän jatkossakin. Suurissa kaupungeissa liikuntapaikkatarjonta on parempi erityisesti sisäliikuntatilojen osalta. (Husu ym. 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010.)

3 Liikuntakeskuksen asiakashankinta ja markkinointi

Asiakashankinta on yksi yrityksen keskeisimpiä toimintaprosesseja. Tapahtumasarja alkaa potentiaalisten asiakkaiden kartoittamisella. Asiakkaat jaetaan kohderyhmiin ja selvitetään keinot ryhmien jäsenten tavoittamiseksi. Perinteisessä myyntiprosessissa seuraavat vaiheet olisivat yhteystietojen selvittäminen ja lisääminen rekisteriin, soittolistan luominen ja ensimmäiset yhteydenotot puhelimitse. Asiakkaan tarvekartoituksen lisäksi puhelun tarkoituksena on johtaa tapaamiseen ja kauppa-aktin syntymiseen. Tapahtumasarja päättyy jälkihoitoon, jonka tarkoituksena on johtaa asiakas uudelleen prosessiin soittolistalle. (Selin & Selin. 2013. 109.)

Suurista tietomääristä etsitään syy-seuraussuhteita tiedon louhinnan avulla erilaisten kohderyhmien, ostotyyppien ja lisämyyntimahdollisuuksien tunnistamiseksi. Henkilöstö, palvelu, hinta, tarjooma ja saatavuus ovat pohja uudelle asiakassuhteelle, mutta markkinointiviestinnän avulla ostaja tulee saada vakuutettua keskuksen potentiaalisuudesta vastaamaan juuri kyseisen ostajan tarpeisiin. Markkinoinnin avulla keskukselle luodaan etusija ostajan mielessä, synnytetään kokeiluhaluja ja tarjotaan hyviä syitä kokeilla keskuksen palveluita. Lopullisena tavoitteena tilapäisasiakas pyritään sitouttamaan keskuksen uskolliseksi kanta-asiakkaaksi. (Bergström & Leppänen. 2009. 475.)

Markkinointi luo mielikuvaa yrityksestä ja odotuksia yrityksen palveluille. Se tukee myyntiä, tuo sisään liidejä ja vastaa asiakkaan tyytyväisyydestä sekä ostamisen jälkeisistä prosesseista. Markkinointilupausten tulee kuitenkin olla poikkeuksetta myös lunastettavissa, joten esimerkiksi palvelun tasoon liitettävät lupaukset voivat olla subjektiivisuutensa vuoksi vaikea lunastaa ja siten riski yritykselle. Jos lupaukset jäävät lunastamatta, asiakas pettyy. Helpoin tapa ylittää asiakkaan odotukset, on luvata vähemmän kuin mitä yritys pystyy toteuttamaan. (Löytänä & Korteso. 2011. 92–95; Hurme & Österberg-Hurme. 2017. 102.)

Markkinointiviestintä on yrityksen johdettu kilpailukeino. Viestinnässä kerrotaan kohderyhmälle palvelusta, sen hinnasta ja saatavuudesta sekä luodaan mielikuva yrityksestä ja sen haluttavuudesta. Mainonta kuuluu kiinteänä osana markkinointiin. AIDA-mallin mukaan mainonnan tulee herättää huomiota, kiinnostusta, halua ja toimintaa. Mainonnan on annettava informaatiota ja ideoita, sen tulee vedota tunteisiin ja viihdyttää. Hyvä mainos erottuu uutisvirrasta ja saa asiakkaan kiinnostumaan palvelusta, kokeilemaan ja ostamaan mainostetun palvelun, herättää tunteita. Markkinointiviestintä ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan mainontaa, vaan kaikkea yrityksen erilaisin keinoin hankkimaa näkyvyyttä ja kuuluvuutta, sekä yrityksen fyysisiä elementtejä. Markkinointiviestintää on myös yrityksen

sisäinen viestintä, sillä sitoutetaan henkilökunta ja mahdollistetaan hyvä asiakaspalvelu ja onnistunut myyntityö. (Korkeamäki ym. 2002. 93–96.)

Kaikki markkinointikanavat eivät toimi kaikille yrityksille eikä kaikille kohderyhmille. Yksi epäonnistuminen ei kuitenkaan tarkoita, että kanava olisi huono. Markkinoinnin mitattavuus ja mittaaminen takaavat pienemmän epäonnistumistodennäköisyyden jatkossa. Massasta pitää erottua ja muistaa, ettei kampanja välttämättä generoidu kaupaksi lyhyellä aikavälillä. Markkinoinnin tavoitteena tulisi olla myös liidien, potentiaalisten asiakkaiden yhteystietojen hankkiminen ja liikenteen lisääminen yrityksen verkkosivuille. (Rautio 22.9.2016.)

3.1 Markkinointiympäristö

Yritykset toimivat hyvin kilpailluilla markkinoilla, jatkuvan muutoksen maailmassa. Yritysten tulee olla selvillä ympäristönsä tapahtumista voidakseen parhaalla mahdollisella tavalla vastata ympäristön asettamiin vaatimuksiin ja sen tarjoamiin haasteisiin. Markkinointiympäristöllä tarkoitetaan yrityksen markkinointiin vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä kuten kilpailijoiden toimia, muuttuvaa lainsäädäntöä ja teknologian kehittymistä sekä yrityksen liikeideaa, taloudellisia, fyysisiä ja henkisiä resursseja. Asiakas kuitenkin toimii lopulta palkanmaksajana ja on siten toimintaympäristön tärkein tekijä. (Bergström & Lepänen. 2009, 48; Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo. 2002, 13–18, 24.)

Suomessakin on Eurobarometri-tutkimuksen (2014) valossa mahdollista kasvattaa liikuntakeskusten asiakasmäärää selvästi. Suomalaiset kokevat jo liikkuvansa aktiivisesti, mutta samaan aikaan liikkumattomuuteen liittyvät sairaudet ovat merkittävä kansanterveydellinen ja -taloudellinen ongelma. Muissa maissa tehdyt objektiivisen fyysisen aktiivisuuden mittaukset ovat osoittaneet, että kyselyillä saatu itse ilmoitettu tieto usein yliarvioi väestön fyysistä aktiivisuutta. Liikuntaharrastus on suosittua, sitä tuetaan sosiaalisesti ja aineellisesti ja liikunta nauttii yleistä arvostusta. Koko väestölle suunnattujen liikunnan edistämistoimien lisäksi tarvitaan vähän liikkuville ja liikkumattomille kohdennettuja toimia fyysisen aktiivisuuden lisäämiseksi väestötasolla. Tutkimusten mukaan hyvin toteutettu henkilökohtainen liikuntaneuvonta ja elintapaohjaus ovat kustannustehokkaita keinoja liikkumattomuuden hoitoon. (Husu ym. 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010.)

Terveys 2011 -tutkimuksesta ilmenee, että suomalaiset naiset osallistuvat miehiä useammin liikuntaryhmiin. Lähes puolet 30–64-vuotiaista naisista ja vain joka viides miehistä oli osallistunut niskan tai selän kuntoryhmään, joogaan, pilatekseen, ohjattuun meditaatioon,

rentoutukseen tai muuhun liikunta- tai kuntoryhmään. Hyvä liikuntaympäristö myös vaikuttaa välillisesti houkuttelemalla liikkumaan tai liikkumaan entistä useammin (Husu ym. 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010) ja liikuntakeskusten kiristynyt kilpailutilanne onkin saanut yksityiset liikuntakeskustoimijat panostamaan myös liikuntatilojen viihtyisyyteen houkutellakseen asiakkaita liikkumaan ulkoliikunnan sijaan entistä enemmän sisätiloissa. Myös kunnallisella puolella on herätty kehittämään olemassa olevia liikuntapaikkoja, kun on havaittu sen lisäävän käyttäjämääriä ja asiakastyytyvää (TNS Gallup Oy ja SLU ry. 2013).

3.1.1 Kysyntä ja kulutus

Toimialan kysyntä on aina sidoksissa ympäristön muihin tekijöihin ja ainakin osittain sidoksissa tarjontaan. Yritys voi itse vaikuttaa tuottamiensa palveluiden haluttavuuteen imago-, laatu- ja markkinointitekijöitä kehittämällä, mutta yhteiskunnallisiin ja maailmanlaajuisesti vaikuttaviin tekijöihin pienillä ja keskisuurilla palveluntuottajilla on vain vähän tai ei lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa. Yrittäjän tuleekin seurata ympäristöään jatkuvasti voidakseen ennakoida yrityksen muuttuvaa toimintaympäristöä. Kysyntä ilmaisee ostohalua, mutta vasta kulutus kertoo sen toteutumisen. Liikuntakeskusten palveluiden pääasiallisia kuluttajia ovat usein henkilöasiakkaat, jotka hankkivat asiakkuuden henkilökohtaisen tarpeen tyydyttämiseen ja menekki on riippuvainen käytettävissä olevista varoista. (Bergström & Leppänen. 2009, 65–70.)

3.1.2 Trendit

Liikuntakeskusten palveluiden kysyntä on karkeasti arvioiden 13 prosenttia väestöpohjasta (Eurobarometri 2014), mutta vaihtelee vuodenaikojen, taloudellisten suhdanteiden ja trendien mukaan (Bergström & Leppänen. 2009, 72–73). Trendit ovat lyhytaikaisia, megatrendit kestävät aikaa. Suomessa harrastajamäärät kasvoivat Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan kaikista liikuntalajeista eniten juuri kuntosaliharjoittelussa vuosien 2005 ja 2010 välillä (Husu ym. 2011). Tämä näkyi myös liikuntakeskuksissa kuntosalin käyttöasteen kasvuna ja niin sanottuna fitness-buumina, joka vuonna 2016 näytti jo laantumisen merkkejä. Sitra näki kuitenkin terveyden yhä megatrendinä vuonna 2016, mutta suunta on kohti kestävästä hyvinvointia, nykyistä laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa käsitystä hyvinvoinnista (Kiiski Kataja. 2016, 20). Terveystrendi, hyvinvointivallankumous tai terveystyöllisyys ei Sitran mukaan ole katoamassa mihinkään, vaan jopa vahvistuu ja syvenee teknologisen kehityksen myötä (Salonen, J. 2016).

EuropeActive näki syyskuussa 2016 kahdeksan liikunta-alaan suuresti vaikuttavaa trendiä seuraavalle vuosikymmenelle: makrotaloudellinen ja sosiaalinen trendi, liiketalouden tren-

di, alennushintainen liikunta, boutique-liikuntastudiot, digitaalisuus, pay-as-you-go, toiminnallinen harjoittelu ja ulkopuoliset toimijat (outsiders). Yhden hengen talouksien kasvaminen ja väestön ikääntyminen vaikuttavat mm. lisääntyvään vapaa-aikaan, eläkeiän kasvamiseen, kaupungistumiseen, hedonismiin lisääntymiseen ja yksilöllisyyden korostamiseen. Talouden kasvu on maltillista, mutta väestön odotetaan pysyvän työkykyisenä itseenäisemmin ja entistä kauemmin. Niin sanottujen halpasalien markkinaosuus on kasvanut nopeimmin, mutta pienet ja kuluttajalle kalliit boutique-salit lisääntyvät koko ajan. Digitaalinen disruptio on tullut jäädäkseen ja kuluttajilla on valittavanaan lukuisia mobiilisovelluksia itsenäisen liikunnan helpottamiseksi ja yksittäisten liikuntakertojen hankkimiseksi sitoutumisen ja asiakkuuden sijaan. Digitaalisuus on tulossa vahvasti myös älyvaatteisiin, joita on entistä edullisemmin ja helpommin saatavilla jo tavallisillekin kuluttajille. Liikuntatrendeistä EuropeActive listaa tärkeimmiksi personal trainingin, pienryhmäharjoittelun, joogan ja pilateksen, ulkoliikunnan ja bootcamp-harjoittelun sekä toiminnallisen harjoittelun. Toiminnalliseen harjoitteluun lasketaan tässä yhteydessä mm. crossfit, toiminnallisen harjoittelun alueet liikuntakeskuksissa sekä erilaiset esteradat ja estejuoksutapahtumat. Alalle ovat vahvasti tekemässä tuloaan myös niin sanotusti ulkopuoliset toimijat, joilla ei ole varsinaista toimitilaa liiketoiminnalleen. Tällaisia ovat jo mainittujen mobiilisovellusten, kertamaksupalveluiden, älyvaatteiden, estejuoksutapahtumien ja ulkoliikuntatoimijoiden lisäksi esimerkiksi painonhallintaohjelmat ja digitaaliset, verkossa toimivat kuntosalit. (Rutgers, H., Hollasch, K., Struckmeier, J., Menzel, F. & Lehmkuhler. B. 2016.)

3.1.3 Kilpailu

Yrityksen vaikutusalue tarkoittaa sitä maantieteellistä aluetta, jolta sen asiakkaat pääasiassa tulevat (Bergström & Leppänen. 2009, 71). Liikuntakeskuksen tarvitsema asiakasmäärä riippuu sen liiketoiminnan kuluista ja tuotosta. Eurobarometrin (2014) mukaan 13 prosenttia suomalaisista on asiakkaana liikuntakeskuksessa, joten sen vaikutusalueen väestöpohjan, kilpailijoiden lukumäärän ja kulujen kattamiseen tarvittavan asiakasmäärän tuntemalla voi arvioida karkeasti potentiaalisten asiakkaiden määrän – ja sitä kautta liikuntakeskuksen perustamisen järkevyyden ilman merkittävää erottumisetua muista alueen toimijoista:

$$\frac{0,13 \times \text{väestöpohja}}{\text{palveluntarjoajien yhteismäärä vaikutusalueella}} - \text{tarvittava asiakasmäärä} = \text{liikuntakeskuksen perustamisen järkevyys}$$

Henkilökohtainen taloudellinen tilanne vaikuttaa väestön mielipiteeseen liikuntamahdollisuuksistaan. Neljä viidestä laskuistaan vaikeuksitta selviävästä kokee, että heillä on alueellaan riittävät liikuntamahdollisuudet, mutta vain 63 prosenttia taloudellisesti heikommassa asemassa olevista kokee samoin. Parempi varallisuus ja asuinpaikkakunnan suu-

remppi koko tuovat mukanaan paremmat liikuntamahdollisuudet. Säännöllisesti liikuntaa harrastavat kokevat asuinalueensa liikuntamahdollisuudet paremmiksi kuin vähän liikkuvat tai täysin passiiviset liikkujat. (Eurobarometri 2014).

Taulukko 1. Rekisteröityjen liikunta-alan toimijoiden määrä Suomessa 2013-2015: TOL 931 Urheilutoiminta (Tilastokeskus. 2017)

Yritykset toimialoittain muuttujina Tilastovuosi, Toimiala (TOL 2008) ja Tiedot

Vuosi	9311 Urheilulaitosten toiminta	9312 Urheiluseurojen toiminta	9313 Kuntokeskukset	9319 Muu urheilutoiminta
2013	605	148	353	1747
2014	601	144	388	1857
2015	615	155	426	2000
2016	614	144	456	2073
Kasvu 2013-2016 (%)	1,49	-2,70	29,18	18,66

Kaupallinen liikunta-ala on kuitenkin varsin kilpailtu, ja tarjoaa varsinkin kaupunkialueilla väestölle liikuntamahdollisuuksia. Suomessa oli 456 kuntokeskusta vuonna 2016 (Tilastokeskus. 2017.). Toimialaluokitus ei kuitenkaan anna koko kuvaa toimialasta, sillä esimerkiksi joogan ja taistelulajien opetus kuuluvat luokkaan 85510 Urheilu- ja liikuntaopetus, ja tanssin opetus luokkaan 85520 Taiteen ja musiikin koulutus. Ari Katajiston (2017, 12-16) mukaan kuntokeskusalan yksi merkittävimmistä trendeistä vuonna 2016 oli uusien kuntokeskusten määrän kasvu. Uusia kuntoliikuntapaikkoja syntyi vuonna 2015 selkeästi alle 50, kun puolestaan vuonna 2016 luku Katajiston kirjanpidon perusteella näytti olevan 65. Kiristynyt kilpailu johti joidenkin kuntokeskusten toiminnan lakkauttamiseen, mutta kokonaisuudessaan Tilastokeskuksen (Taulukko 1) lukujen mukaan urheilutoiminnan toimialalla suurin, yli 29 prosentin kasvu vuosina 2013-2015 tapahtui juuri kuntokeskusten toimialalla. Toinen suuri kasvuala yli 18 prosentilla oli muu urheilutoiminta, johon kuuluvat mm. yksityiset personal trainerit. Urheilulaitosten ja urheiluseurojen määrä pysyi lähes muuttumattomana kyseisenä ajankohtana (Tilastokeskus. 2017.). Yksittäisen liikuntakeskuksen suorilla kilpailijoita ovat muiden saman vaikutusalueen kaupallisten liikuntakeskusten ja -palveluntuottajien lisäksi myös kuntien, seurojen ja yhdistysten sekä opistojen tarjoamat liikuntapalvelut – kaikki ne toimijat, jotka mm. Eurobarometrin (2014) mukaan tarjoavat liikuntakeskusten kanssa samoja ydinpalveluita tai kilpailevat kuluttajan ajasta liikuntapaikassa.

Kilpailija-analyysia tehdessä kilpailijat jaetaan avain-, marginaali- ja potentiaalsiin kilpailijoihin. On tunnettava kilpailevien toimijoiden lukumäärä ja merkitys alueen markkinoilla, kilpailijoiden tarjoamien tuotteiden ominaisuudet, kilpailuedut ja niiden käyttö sekä kilpailun luonne alalla ja toiminta-alueella. Pärjätäkseen markkinoilla yrityksellä tulee olla kilpailuetua eli asiakkaan kokemaa paremmuutta muihin nähden. Yritys ei voi määrittellä kilpailuetuaan, vain asiakkaiden mielipiteet luovat todellista etua kilpailijoihin nähden. Kilpailijaseurannan avulla yritys voi toimialan menestystekijöiden tuntemisen ohella ylläpitää kilpailuetuaan. Kilpailijaseurannassa hankitaan jatkuvasti tietoa kilpailijoiden kohdemarkkinoista, asiakkaista, käytetyistä kilpailukeinoista, imagosta, resursseista, taloudellisesta asemasta, strategiasta ja päämääristä. (Bergström & Leppänen. 2009, 84–88, 90.)

3.2 Ostokäyttäytyminen ja markkinoinnin kohderyhmät

Ihmisen toimintaan vaikuttavat tekijät – motiivit, tunteet ja tiedonkäsittely – yhdistyvät kokonaisuudeksi toiminnanohjauksessa. Tietoisuus on toiminnanohjauksen ylin taso, mutta ihmiset käsittelevät tietoa suurelta osin myös tietoisuuden ulkopuolelta. Motivaatio saa ihmisen toimimaan, suuntaa käyttäytymistä kohti tavoitetta ja tunne luo valmiuden toimia tarkoituksenmukaisesti eri tilanteissa. Eri vaihtoehdoista valittaessa päätöksenteko ei aina ole rationaalista ja joskus intuitiolla on suuri merkitys. (Kalakoski, V., Laarni, J., Paavilainen, P., Anttila, R., Halonen, S. & Kreivi, M. 2007. 9, 52, 86, 104 & 118).

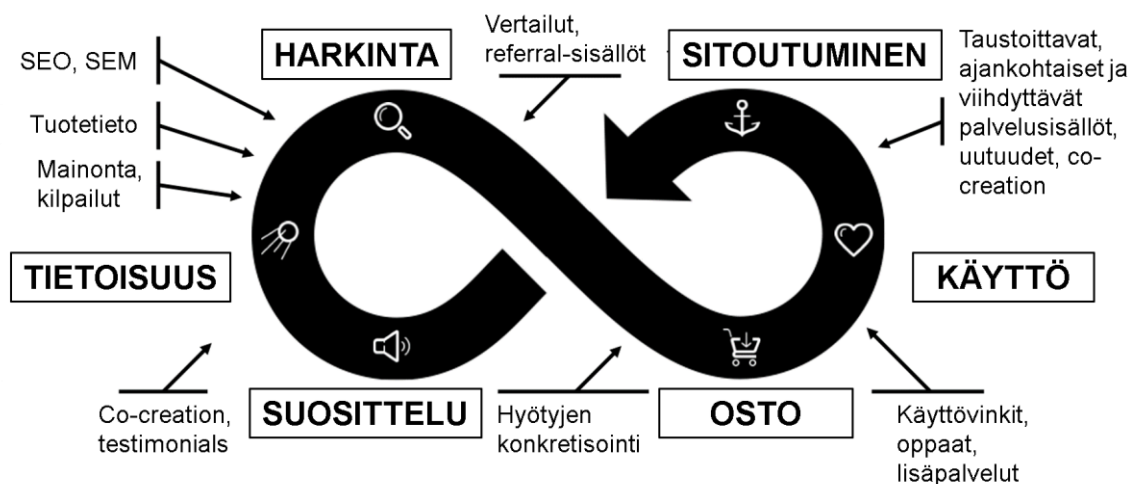
Ihminen toimii mielihalujen ja itsekontrollin välisessä paineessa. Ostomotivaatio syntyy, jos hyödykkeen hankkimiselle on tarve tai se herättää tunteen omistushalusta. Harva kuitenkaan ostaa asiakkuutta ensitapaamisella. Usein hyppäys ensikontaktista kanta-asiakkuuteen on liian suuri askel kerralla otettavaksi. Asiakkuus ja ostamisen polku rakentuvat pienistä askelmista: sisältömarkkinointi, liidimagneetti ja sähköposti- tai suoramarkkinointi. Asiakkaalle myydään ensin jotain pientä ja pidetään jatkuvasti yhteyttä, jolloin on helpompaa tarjota seuraava tuote ostettavaksi. (Rautio 22.9.2016).

Yrityksestä saatu ensivaikutelma on ratkaisevassa asemassa ostopäätöksen syntymissä ja yrityksen maine määrittelee yrityksen tarjoamien palveluiden houkuttelevuuden. Uusintaosto on aina helpompi tehdä kuin kokonaan uuden palvelun käyttöoikeuden ostaminen, varsinkin jos palveluun joutuu sitoutumaan pitkäaikaisesti tai ostaja mieltää palvelun kalliiksi. Ostokäyttäytyminen ilmenee erilaisina ostajan suorittamina valintoina: mitä, mistä, milloin ja miten usein ostetaan, sekä kuinka ostamiseen suhtaudutaan ja kuinka paljon siihen käytetään rahaa. Ostaminen on monia toimintoja sisältävä prosessi, johon kuuluvat toiminnot tapahtuvat tietyssä järjestyksessä. Tuotteesta tai palvelusta riippumatta kuluttajan ostokäyttäytyminen on aina tavoitteellista, ostamisella tavoitellaan jonkun ärsykkeestä

syntyneen tarpeen tyydyttämistä; mitä kuluttaja itselleen saa ostamalla palvelun tai tuotteen. Tyypillisesti tämän jälkeen ostaja etsii hyödykkeestä informaatiota ja arvioi vaihtoehtoja ennen varsinaista valintaa. Ostopäätöksen jälkeen kuluttaja arvioi asiakaskokemuksensa perusteella etsiikö hän toisen vaihtoehdon vai suorittaako uusintaoston ja suosittelkeko palvelua tai palveluntuottajaa muille. (Bergström & Leppänen. 2009. 100–101, 140.)

Kuluttajien voi olla vaikeaa arvioida palveluita niiden aineettomuudesta johtuen ennen kuin ostopäätös on jo tehty ja palvelu on jo ainakin osittain kulutettu. Siksi palvelujen ostaminen saattaa tuntua tavaroiden ostamista epämiellyttävämmälle ja riski väärästä valinnasta voi tuntua suuremmalle. Kuluttaja ei myöskään välttämättä tunnista palvelun keskeisiä, ostotilanteessa arvioitavia ominaisuuksia eikä vertailuun tarvitsemiaan arviointikriteerejä. (Ylikoski, T. 2000, 76-88.)

Verkossa potentiaalisista ostajista koostuu erilaisia kuluttajaryhmiä, joiden sisällä kuluttajat ovat ostopolun eri vaiheissa. Osa etsii tietoa, osa tuotevertailua tai vahvistusta valinnalleen ja osa on suorittamassa ostoa. Myös tuotekategorioiden välillä kuluttajat toimivat eri tavoin, edullisissa tuotteissa ostopäätös saattaa syntyä hetken mielijohteesta, kun taas kalliimmissa tuotteissa hankintapäätöstä saatetaan harkita viikkoja. (Kananen, J. 2013, 44 & 61.). Zeeland Family määrittelee liikuntakeskuksen asiakkaan koko polun havainnollisesti (Kuva 1) yksilöiden asiakaspolun kaikki eri vaiheet tietoisuudesta harkinnan ja oston kautta palvelun käyttöön, siihen sitoutumiseen ja palvelun suositteluun. (Nikkola, I. 14.9.2016.)



Kuva 1. Liikkujan / jäsenen polku – Zeeland Family (Nikkola, I. 14.9.2016)

Ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on asiakaskeskeisen markkinoinnin perusedellytys, sen perusteella asiakkaat voidaan segmentoida, jaotella ryhmiin. Markkinointia koskevat päätökset tulisi tehdä kuluttajan hankintapäätöksiin vaikuttavien tekijöiden perusteella. Kuluttajan ostokäyttäytymiseen suoraan ja epäsuorasti vaikuttavia tekijöitä demografisten

ja psykologisten tekijöiden lisäksi ovat tilannetekijät, ulkoiset sosiaaliset tekijät, kuluttajan elämäntyyli ja persoonallisuus sekä tuotteen tai palvelun markkinointi. (Bergström & Lepänen. 2009. 102; Ylikoski, T. 2000. 76 & 80.)

Ylikosken mukaan tutkimuksissa selvitetään yleensä potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet, heidän tavoittelemansa hyödyt palvelun käyttämisestä sekä palvelun käyttöön liittyvät ominaisuudet. Käyttäjien ominaisuuksia ovat mm. ikä, sukupuoli ja asuinpaikka sekä elämäntyyli, harrastukset ja mielipiteet. Tavoiteltavat hyödyt voidaan jakaa positiivisiin ja negatiivisiin, mitä etuja käyttäjä voi saavuttaa tai mitä haittoja välttää palvelua käyttämällä, mutta on hyvä tunnistaa myös mahdolliset palvelun käytön esteet ja hyödyntää näitä tietoja markkinoinnissa. Palvelun käyttöön liittyviä tekijöitä ovat mm. maksukyky, palvelujen käyttömäärä, -halukkuus, -useus, asiakasuskollisuus ja asennoituminen palveluun. (Ylikoski, T. 2000, 49–53).

Kuluttajat voidaan luokitella ostokäyttäytymislukituksen avulla henkilötasoisien tietojensa perusteella osto- ja nettikäyttäytymiseltään sekä elämäntavaltaan erilaisiin segmentteihin. Yleisen Ostokäyttäytymislukituksen ansiosta yrityksen oman asiakaskannan tarkka tutkiminen ei ole välttämätöntä, sillä ostokäyttäytymislukitustieto on kiinnitetty jokaiseen 18–69-vuotiaaseen suomalaiseen. Suomalaiset on käyttäytymisensä perusteella jaettu pää- ja alaluokkiin, joiden avulla voidaan helposti muodostaa tarkasti rajattuja kohderyhmiä markkinointiviestintään sekä suunnitella kutakin kohderyhmää puhuttelevia viestejä. (Fonecta & TNS Gallup. 2011. 3.)

Erilaisilla kuluttajilla on erilaisia tarpeita ja syitä ostaa tai kuluttaa tuotteita. Ostokäyttäytymislukitus jakaa suomalaiset kuluttajat ryhmiin demografisten ominaisuuksien, ostokäyttäytymisen ja elämäntavan perusteella. Vaatimaton kulutuskyky tekee usein ostokäyttäytymisestä hintavetoista, edullista vaihtoehtoa ja erikoistarjouksia suosivaa. Rahankäyttö voi olla elämys- ja mukavuushakuista, konservatiivista, suunnitelmallista, harkittua, impulsiivista tai spontaania, mutta ei se välttämättä ole sidoksissa vain kulutuskykyyn, vaan myös arvot ja kiinnostuksen kohteet vaikuttavat ostokäyttäytymiseen käytettävissä olevien taloudellisten resurssien koosta riippumatta. Taloudelliset tavoitteet, ylimääräisen rahan käyttökohteet, säästämisihalukkuus ja ostamisen ympäristövastuullisuus sekä kuluttamisen ekologisuus vaihtelevat painoarvoltaan ostoluokittain. Osa kuluttajista suosii palveluorientoituneita kivijalkamyymälöitä, osa ostaa ensisijaisesti edullisiksi koetuista hypermarketeista ja suurmyymälöistä; toiset ovat perhekeskeisiä ja toiset kuluttavat rahaa pääsääntöisesti henkilökohtaisia ostohalujaan tyydyttämään. Ostopäätöksiä voi ohjata myös brändi- ja laatu-tietoisuus tai erikoistarjoukset – joillekin edullisten löytöjen tekeminen tuottaa mielihyvää ja toiset pyrkivät erottautumaan brändeillä. Ylimääräisen rahan käyttökoh-

teita voivat olla esimerkiksi harrastukset, vaatteet, ulkona syöminen, lomamatkat, pitkäjänteinen säästäminen tai juhliminen, velkojen hoitaminen, ajoneuvohankinnat, palvelut, viihde-elektroniikka tai hyväntekeväisyys. Joissakin ryhmissä kuluttaminen suuntautuu välttämättömyyshankintoihin, joissakin valtaosa kulutuksesta suuntautuu erilaisiin kodin kestopulutushyödykkeisiin ja kodin sisustamiseen tai sekä asuntoihin, taiteeseen että arvopereihin sijoittamiseen. Osalle kuluttajista netti on luonteva ostoympäristö, toiset tekevät hankintoja mieluummin postimyyntikuvastoista tai palvelumyymälöistä kuin verkkokaupoista. Myös elämäntilanne vaikuttaa vahvasti ostokäyttäytymiseen. Lapsiperheen arkea pyöritettäessä esimerkiksi kuluttamisen ympäristövastuu voi jäädä taka-alalle, kun taas vakiintuneessa elämäntilanteessa asuntolaina on usein ainakin lähes kokonaan maksettu ja lapset niin isoja, että aikaa ja rahaa jää arjen pieniin elämyksiin. (Fonecta & TNS Gallup. 2011. 10–54.)

3.3 Asiakassuhteen luominen ja myynti

Asiakkuus perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja syntyy, kun asiakas ensimmäisen kerran ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Selin & Selinin (2013) ja Nikkolan (Kuva 1) mukaan asiakkuuksia voi tarkastella prosessina ja systeeminä, joiden eri vaiheissa tulisi koko ajan olla asiakkaita liiketoiminnan edellytysten varmistamiseksi. Potentiaalinen asiakas aloittaa prosessin, joka etenee uudesta asiakkuudesta vakio- ja kanta-asiakkuuden kautta avainasiakkuuteen. Prosessin rinnalla kulkee systeemi, jonka tarkoituksena on ohjata asiakasta ja kehittää asiakkuutta prosessin edetessä. Asiakkuuden luominen perustuu asiakas- ja uusasiakashankintaan, jonka mahdollistamiseksi yrityksen tulee kerätä relevanttia tietoa kohderyhmänsä ominaisuuksista, toiminnasta ja ostokäyttäytymisestä. (Selin & Selin. 2013. 142–146.)

Kaikki yrityksen toiminta on myymistä. Asiakas ei halua, että hänelle myydään, vaan että yritys tekee ostamisen helpoksi ja tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa ostoprosessiin. Perinteinen myyntiprosessi etenee asiakkaan näkökulmasta ensikosketuksen, tarvekartoituksen, ratkaisun esittämisen ja argumentoinnin kautta kaupan päättämiseen. Perinteinen myyntitapa ei kuitenkaan välttämättä tuo asiakkaalle toivottua lisäarvoa tai helpota ostamista, joten prosessiin tulee liittää myös muita tekijöitä. Asiakasta tulee kuunnella, etsiä todellinen tarve ja ostomotiivi. Asiakkaalle kuvaillaan ratkaisu arvon ja hyötyjen kautta, sekä annetaan vaihtoehtoja, joista asiakas voi valita itselleen mieluisimman. Hyötyjen osoittamisen jälkeen poistetaan ostamisen riskit ja pidetään huoli siitä, ettei asiakas jää ostopäätöksensä jälkeen yksin. (Löytänä & Korteso. 2011. 79–81.)

Jokainen yrityksen työntekijä on myyjä, yrityksen käyntikortti. Henkilökunnan asenne ratkaisee usein yrityksen menestymisen. Asiakslupaus vastaa kysymyksiin: mitä, miten, milloin ja kenelle? Mitä paremmin myyjä asiakaslupauksen sisäistää, sitä paremmin hän osaa tarjota ratkaisua asiakkaalle. Asiakas ei koe tulleensa myynnin kohteeksi, jos tunnistaa olemassa olevan tarpeen ja näkee palvelusta saamansa hyödyn. Myyjä myy palvelun tuottamaa arvoa, ei hintaa, ja arvon päättää aina ostava asiakas. Myynti on matematiikkaa, psykologiaa, kalenterin hallintaa, hyvää henkilökemiaa sekä riittävä määrä kontakteja, kohtaamisia ja onnistumisia (Hurme & Österberg-Hurme. 2017. 97).

3.4 Myynninedistäminen PR, tapahtumamarkkinointi ja yhteiskuntavastuu

Myynninedistäminen tarkoittaa kaikkia keinoja, joiden tarkoituksena on kannustaa henkilökuntaa myymään yrityksen palveluita aktiivisemmin ja nopeuttaa asiakkaan ostopäätöstä. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi tarjoukset, keräilykampanjat, maistatukset, mainokset ja esitteet sekä henkilöstön koulutus. PR-toiminnan tarkoituksena on kehittää ja ylläpitää myönteistä julkisuuskuvaa mm. tiedottamisen, tapahtumien ja hyväntekeväisyyden avulla. Tapahtumamarkkinoinnilla puolestaan tarkoitetaan yrityksen tavoittelemaa mielikuvaa tukevaa näkyvyyttä toimitilojensa ulkopuolella. (Korkeamäki ym. 2002. 97–100.)

Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yrityksen taloudellista, sosiaalista ja ekologista vastuuta. Vähimmäisvaatimuksena on lainsäädännön noudattaminen, mutta monet yritykset toimivat aloitteellisesti yli lain tai sidosryhmien minimin saavuttaakseen eettisen johtajuuden tuoman kilpailuedun. Yhteiskuntavastuu on paljon muutakin kuin avustukset hyväntekeväisyyteen, siihen kuuluu mm. työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, kaikkien yrityksen sidosryhmien kunnioittaminen, ympäristöhaittojen välttäminen ja sosiaalisesti vastuulliset investoinnit. (Korkeamäki ym. 2002, 32–33.)

3.5 Verkkomarkkinointi

Verkkomarkkinoinnissa käytettävissä oleva asiakastieto riippuu saatavilla olevasta kuluttajatiedosta, joten asiakkaita voi demografisia tietoja luotettavammin profiloida asiakkaan verkkokäyttäytymisen perusteella; mitä kuluttaja verkossa tekee, mikä häntä kiinnostaa, millä verkkosivuilla hän liikkuu ja millainen sisältö kuluttajaan vetoaa. Halutun kuluttajatyypin profiloinnin jälkeen verkkoviestintä toteutetaan profiiliin parhaiten tehoavia avainsanoja käyttäen. (Kananen, J. 2013, 59.)

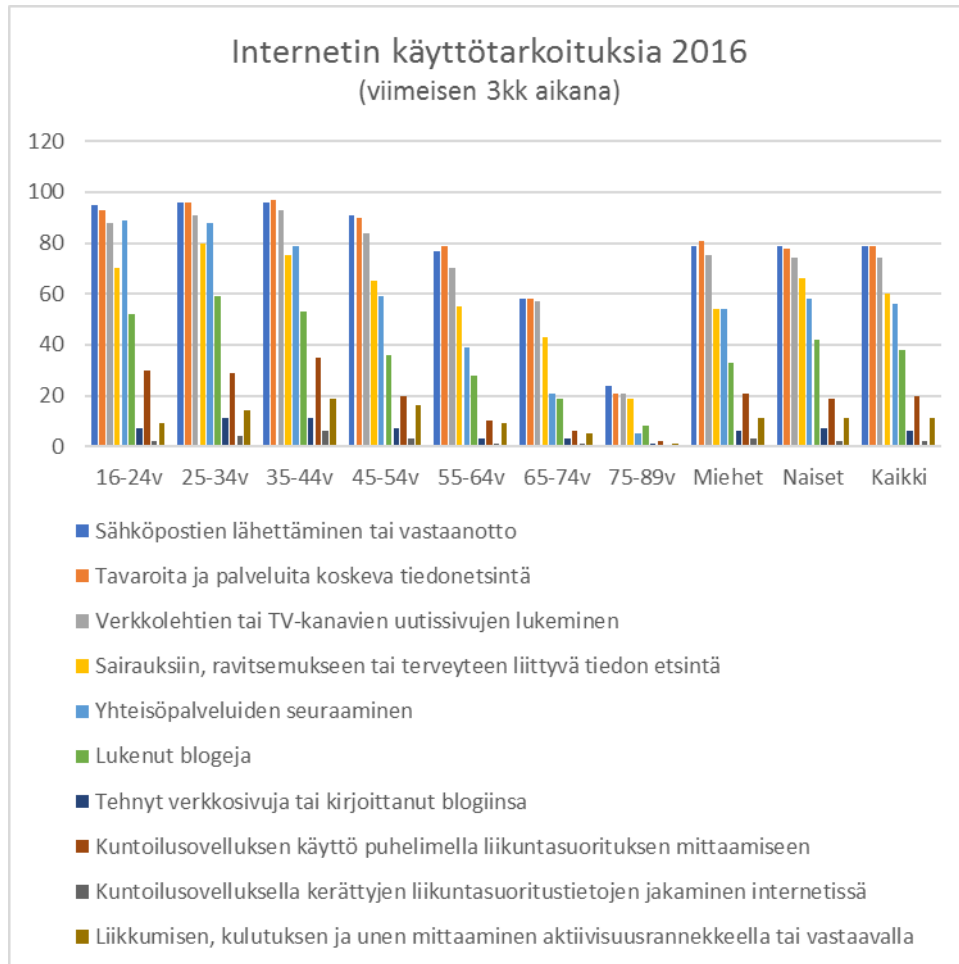
Markkinointikouluttaja Pasi Raution mukaan vuonna 2016 asiakaskokemus alkoi verkosta. 90 prosenttia hankintaprosesseista aloitettiin Googlesta ja 60–80 prosenttia ostopäätöksistä tehtiin verkossa. Asiakkaat eivät enää mene sisälle liikkeeseen etsimään ratkaisua,

vaan valta on asiakkaalla. Muutamilla klikkauksilla asiakas pääsee vertaamaan jopa koko maailman valikoimaa ja asiakas valitsee ajan ja paikan, kuinka palveluun tai tuotteeseen tutustuu. Markkinoilla on siis erottauduttava. Yrityksen tulee löytyä Googlen hakutulosten ensimmäiseltä sivulta, herättää luottamusta ja yrityksen verkkosivuilta tulee löytyä helposti ja riittävästi tietoa ostopäätöksen tekemiseen. Markkinoinnin tulee helpottaa asiakkaan ostopolkua, tarjota houkuttelevaa sisältöä joka vetää asiakasta luokseen. Asiakaskokemuksen rakentaminen alkaa verkossa, mutta vain tasoittaa ostajan polkua kohti kasvokain tai verkossa tapahtuvaa kauppaa. (Rautio 22.9.2016.)

Yrityksillä on tänä päivänä oltava oma domain verkkosivuille ja sähköpostille, sillä ilmaiset sähköpostiosoitteet syövät uskottavuutta. Vuonna 2016 Suomessa tehtiin päivittäin yli 30 miljoonaa Google-hakua. Näistä mobiililaitteilla tehtyjä hakuja oli noin puolet, joten sivuston tulee olla responsiivinen; toimia kunnolla myös älypuhelimissa ja tableteissa. Vaikka hyvin rakennetut verkkosivut maksavatkin paljon, ei perusasioissa kannata säästää. Sivustoa ei esimerkiksi kannata rakentaa sen tekijän oman alustan päälle, vaan sijoittaa riittävän laajaan ja tekijästä riippumattomaan alustaan jo tietoturvankin ajan tasalla pysymisen takaamiseksi. Sisältöön on panostettava. Hyvillä verkkosivuilla kerrotaan tekstiä, ääntä, videoita ja kuvia käyttäen, minkä ostajan ongelman yritys ratkaisee. Yhteystietojen tulee näkyä jokaisella sivulla, yhteydenoton on oltava asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja miellyttävää. Siksi verkkosivujen chat-palvelut ovat yleistyneet. Yrityksen tulee tehdä kaikkensa, että ostaja viettää sivustolla mahdollisimman paljon aikaa, ottaa yhteyttä tavalla tai toisella tai jättää yhteystietonsa yhteydenottoa varten. Sivuston kävijäseuranta on tärkeää, tilastoja saa käyttöönsä mm. Googlen maksuttomien työkalujen kautta. Vierailu yrityksen verkkosivuilla myös jättää kävijän laitteen välimuistiin evästeen (cookie), minkä avulla markkinoija voi kohdistaa mainontaa sivuilla käyneille ja uudelleenkohdistuspikseli (retargeting) saadaan kävijän koneelle. (Rautio 22.9.2016.)

Vuonna 2006 säännöllisiä internetin käyttäjiä eli sitä vähintään viikoittain käyttäviä oli 71 prosenttia 15–74-vuotiaista suomalaisista, heistä 87 prosenttia käytti internetiä tavaroita ja palveluita koskevaan tiedonetsintään (Tilastokeskus 2006). Kymmenessä vuodessa käyttö on kasvanut, lähes kaikki 16–54-vuotiaat suomalaiset käyttivät internetiä useita kertoja päivässä vuonna 2016. Yli 90 prosenttia 16–44-vuotiaista käytti internetiä myös matkapuhelimella kodin tai työpaikan ulkopuolella, vanhemmissa ikäryhmissä mobiilikäyttäjien määrä oli pienempi. Kuvio 9 havainnollistaa, mihin tarkoituksiin suomalaiset käyttivät internetiä vuonna 2016. Noin yhdeksän kymmenestä 16–34-vuotiaasta, kahdeksan kymmenestä 35–44-vuotiaista ja kuusi kymmenestä 45–54-vuotiaista seurasi jotakin yhteisöpalvelua, 65–74-vuotiaistakin joka viides. Lähes kaikki 25–44-vuotiaat lähettivät tai vastaanottivat sähköpostia ja etsivät tavaroita tai palveluita koskevaa tietoa internetistä, ikäryh-

mästä yli puolet luki blogeja. Tilastokeskuksen tutkimus vuodelta 2016 osoittaa myös, että vähintään yhdeksän kymmenestä 16–54-vuotiaasta, 79 prosenttia 55–64-vuotiaasta ja 58 prosenttia 65–74-vuotiaasta suomalaisesta käytti internetiä tavaroita tai palveluita koskevaan tiedonetsintään. Sairauksiin, ravitsemukseen tai terveyteen liittyvää tietoa internetistä etsi ikäryhmästä riippuen 55–80 prosenttia 16–64-vuotiaista suomalaisista vuonna 2016. (Tilastokeskus 2016.)



Kuvio 9. Internetin käyttötarkoituksia viimeisen kolmen kuukauden aikana vuonna 2016, %-osuus väestöstä (Tilastokeskus. 2016)

Yrityksen tulee siis varmistaa, että oma yritys näkyy Googlen hakutulosten ensimmäisellä sivulla yrityksen nimellä ja yleisimmillä toimialan hakusanoilla, ainakin omassa kaupungissa. Mikäli näin ei ole, tulee hakukoneoptimointia parantaa. Hakukoneoptimointi eli Search Engine Optimization (SEO) tarkoittaa verkkosivujen virittämistä niin, että sivusto kerryttää mahdollisimman paljon orgaanista eli ilmaista liikennettä hakukoneiden kautta. Sen avulla yrityksen sivusto löytyy korkeammalta Googlesta ja saa enemmän kävijöitä. SEO on Rautionkin mainitsemaa vetomainontaa: yritys ei yritä saada asiakkaiden huomiota tuputtamalla, vaan he etsivät itse yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia. Yrityksen tehtävä on olla

löydettävissä, kiinnostava ja luotettava. Verkkosivuston riittävä ja merkityksellinen sisältö sekä sivustolle osoittavien linkkien määrä ja laatu ratkaisevat sivuston sijoituksen Googlen haussa. Kuvien hakukoneoptimoinnin avulla Google pystyy reagoimaan myös kuviin. Oleellista on käyttää kuvaa, joka linkittyy sivuston tekstisisältöön. Kuvat tulisi pakata mahdollisimman pieneen kokoon, koska suurikokoiset kuvat hidastavat verkkosivuston nopeutta ja hitaan verkkosivuston lopputuloksena on usein menetetty asiakas. (digimarkkinointi.fi)

Yritys hankkii verkkosivustonsa useimmiten ulkopuoliselta ohjelmistosuunnittelijalta mutta tuottaa ja päivittää sisältöä eli ylläpitää sivustoaan itse. Visuaalisuus on olennainen osa sivustoa ja sisällön lisäksi yleisilmeeseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä vierailija tekee nopeasti johtopäätöksen sivun kiinnostavuudesta ensivaikutelman perusteella. Sivun ydinviesti tulee rakentaa kuluttajan ehdoilla, ei yrityksen. Jokaisella sivuston sivulla on kuitenkin oma tavoitteensa. Vierailija pyritään jokaisella sivulla ohjaamaan suorittamaan jokin haluttu toimenpide eli konversio, klikkaus eteenpäin sivustolla. Toimintaa sivustolla ohjataan mm. sivurakenteen, sisällön, fonttien ja värien avulla. Verkkoviestinnän ja sisällön pitää olla suunnitelmallista, täyttää sekä yrityksen tavoitteet että vierailijan odotukset. Oikein suunniteltu sisältö markkinoi itse itseään käyttäjien suosittellessa sivuja linkittämällä niitä sosiaaliseen mediaan. Sivustojen löydettävyyttä parantaa myös oikeiden hakusanojen käyttö tekstissä, ankkuritekstit ja sivustokartta. Sisällön tuottamisen haasteena on sivustolle saapuvien vierailijoiden sijainti ostajan polun eri vaiheissa, mutta konversio-optimoinnin avulla on mahdollista löytää paras ratkaisu tehokkaalle sisällölle ja saada vierailija maksavaksi asiakkaaksi. (Kananen, J. 2013. 28–40, 50–51 & 60–61.)

Hyvätkään verkkosivut eivät kuitenkaan riitä, vaan liikuntakeskuksen tulee markkinoida palveluitaan ja sivustoaan aktiivisesti saadakseen liikennettä verkkosivuilleen. Monikanavaisessa markkinoinnissa asiakkaita ohjataan verkkoon perinteisen median, kuten radion, television, suora- ja ulkomainonnan sekä printin avulla. Tehokkaita verkkosivujen asiakasajureita ovat kaikki sosiaalisen median alustat, oikeat hakusanat, kumppanuusmarkkinointi sekä bannerimainonta. (Kananen, J. 2013, 54–58.)

Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tehdä itse. Mitä pienempi yritys, sitä enemmän kannattaa automatisoida asioita ja vapauttaa aikaa muuhun tekemiseen. Markkinoinnin automaatio on kasvattanut suosiotaan myös liikuntabisneksessä ja jopa liikunta-alaan erikoistuneita toimijoita tulee markkinoille jatkuvasti. Automaatio kerää tiedot liidimagneeteista ja hoitaa sen lähettämisen ja jatkomarkkinoinnin tilaajalle. Automaation avulla voi tehdä myös sisältömarkkinointia ja lähettää markkinointikampanjoita. Liidimagneetti tarkoittaa ilmaista materiaalia, jonka avulla asiakas voi ratkaista ongelmiaan heti. Materiaalin saadakseen kävi-

jän on jätettävä yhteystietonsa ja nettisivuille rakennettu automaatio välittää materiaalin tilaajalle. Samalla yhteystiedot siirtyvät postituslistalle. Helpoin liidimagneettityyppi on tekstiä ja kuvia sisältävä pdf-opas, mutta se voi olla myös sarja videoita, sähköpostisarja tai vaikka esite tai hinnasto. Asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden yhteystiedot ovat liikuntakeskuksen arvokkainta markkinointiomaisuutta. Postituslista takaa massan jolle markkinoida, koska harva ostaa asiakkuutta ensitapaamisella. Sähköpostimarkkinoinnissa oleellista on viestien lisäarvoa tuottava sisältö, henkilökohtaisuus ja yksinkertaisuus. (Rautio 22.9.2016.)

Markkinoinnin automaatio on yritykselle kannattava investointi, jos sillä on kyky tuottaa liidejä tai jo olemassa oleva merkittävä asiakasrekisteri. Vaikka myyntiprosessin alkupää olisi hallussa, pitää liidit myös sitouttaa, ohjata eteenpäin ostoprosessissa ja kontaktoida oikea-aikaisesti myynnin toimesta. Kuluttajien radikaalisti muuttunut ostokäyttäytyminen, lukuisat käytössä olevat viestintäkanavat ja yhä vaikeammin toteutettavissa oleva yhteisen asiakaskokemuksen rakentaminen ovat haasteita, joihin on lähes mahdotonta vastata tehokkaasti ilman toimivaa markkinoinnin automaatiojärjestelmää. Luodakseen asiakkaiden odotukset ylittävän asiakaskokemuksen, tulee yrityksen ottaa huomioon nimenomaan asiakkaan prosessit ja mukautua niihin. Nykyään on perusteltua puhua Customer-to-Business-liiketoiminnasta (C2B), jossa asiakas päättää, milloin ja missä kanavissa vuoropuhelua käydään. Paikkatiedon, älypuhelimien ja online-ympäristöstä kerätyn asiakastiedon yhdistäminen luo arvoa asiakkaalle, mahdollistaa yksilöidyn asiakaskokemuksen ja tehokkaamman B2C-markkinoinnin sekä vapauttaa henkilöstöresursseja muihin tehtäviin. (Tuuppa, A. 2016.)

Markkinoinnin automaatio on hyvä työkalu nykyaikaisen ja mukautuvan markkinoinnin johtamiseen ja hallintaan. Selkeimpiä markkinoinnin automaation hyötyjä ovat asiakasymmärryksen lisääminen ja sen hyödyntäminen markkinoinnissa ja ostopolun eri vaiheissa. Ilman automaatiota liidien hallinnan ja johtamisen prosessit usein puuttuvat tai jäävät toteuttamatta resurssipulan vuoksi varsinkin ostopolun alkuvaiheessa. Erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaan asiakastiedon lisäksi myös teknologiaa, asiakastuntemusta ja suunnitelmallisuutta. Asiakastuntemus auttaa yritystä päättämään, miten asiakkaita ja liidejä palvelee sekä mitä markkinointikanavia hyödynnetään ja miksi. Muuttunut ostokäyttäytyminen pakottaa muuttamaan myös markkinointia, joten on tärkeää pystyä mittaamaan eri sisältöjen, kanavien ja toimenpiteiden vaikutusta markkinoinnin tuloksellisuuden seuraamiseksi. Markkinointiviestien laadukas, asiakasta aidosti palveleva ja lisäarvoa tuottava sisältö sitouttaa asiakkaita ja kuljettaa heitä eteenpäin osto- ja palvelupolulla, mutta vain koko organisaation osallistuminen hankkeeseen mahdollistaa parhaan mahdollisen palvelun tuottamisen asiakkaille ostopolun eri vaiheissa. (Rinne, J. 2016.)

Myös Nikkola (2016) vakuuttaa, että liikkujan / jäsenen polun (Kuva 1) tietoisuusvaiheessa digitaalinen näkyvyys on tärkeintä. Jos yritys ei tässä vaiheessa ole saatavilla, sitä ei ole olemassa. Potentiaalinen asiakas etsii tietoa ensisijaisesti internetin hakukoneilta, eikä yrityksellä tässä vaiheessa ole välttämättä minkäänlaista tietoa ketkä juuri tällä hetkellä hakee tietoa ryhmäliikunnasta tai kuntosalista. Harkinta-vaiheessa potentiaalisella asiakkaalla on tyypillisesti 3–5 vaihtoehtoa ja jos oma liikuntakeskus ei ole mukana harkittavien keskustelujen listalla, on asiakas menetetty kilpailijalle. Sosiaalisen median kanavissa tulee olla tarkkana myymisen kanssa, seuraajat eivät pidä myyntikärjellä tuotetusta sisällöstä kanavissa, joissa pitävät yhteyttä ystäviinsä. Some-sisällön tulisi olla seuraajaa kiinnostavaa, antaa lisäarvoa. Tärkeintä on päättää, millaisen kuvan haluaa yrityksestään somessa antaa ja mitä julkaisuilla haluaa saada aikaan. (Nikkola, I. 14.9.2016.)

Sosiaalinen media mahdollistaa myös liikkuvan kuvan tuottamisen kohderyhmille helpommin kuin muissa medioissa. Sosiaalisen median kanavasta riippuen videokuvan laatu voi olla varsin riittävä myös puhelimen kameralla kuvattuna ja täysin jälkikäsittelemättömänä. Viddyozen mukaan kaikesta internetin kuluttajaliikenteestä 57 prosenttia on videokuvaa ja osuuden odotetaan nousevan 79 prosenttiin vuoteen 2019 mennessä. Videon käyttäminen laskeutumissivulla parantaa konversiota 80 prosentilla ja 64 prosenttia kuluttajista sanoo ostavansa tuotteen katsottuaan siitä videon. Pelkkä video ei silti riitä kaikissa kanavissa, esimerkiksi YouTubeen ladataan yli 400 tuntia videokuvaa joka minuutti. Videon tulee huomatuksi tullakseen erottua wow-efektillä: esimerkiksi animaatioiden lisääminen videoon herättää huomiota, ylläpitää kiinnostusta ja muuttaa kiinnostuksen teoiksi. (Viddyoze.com)

3.6 Asiakkaiden tekemä markkinointi

Suosittelumarkkinointi vahvistuu entisestään, kun kuluttajat arvioivat aktiivisesti palveluita verkossa. Vuonna 2017 ei enää luoteta vain tuttavien suositteluun, vaan tuntemattomienkin mielipiteitä luetaan useista lähteistä ennen ostopäätöksen tekemistä (Kuvio 9). Maine rakentuu hyvistä ja erinomaisista asiakaskokemuksista, niiden aikaansaamista asiakkaiden suosittelusta. Jos asiakas onnistuu tavoitteissaan ja kokee poikkeuksellisen hyvää palvelua, hän mielellään markkinoi palveluntarjoajaa pyytämättäkin. Tyytyväinen asiakas on paras myyjä, eikä yrityksen tarvitse välttämättä markkinoida itseään lainkaan perinteisin keinoin. Korkeamäki ym. (s. 101) toteavat, että tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksestaan kolmelle ja tyytymätön yhdelletoista henkilölle. Sosiaalisessa mediassa kontaktimäärä kasvaa, mutta tyytymätön kertonee auliimmin huonosta kokemuksestaan myös verkossa.

4 Asiakaskokemus ja kilpailijoista erottuminen

Yksikään yritys ei voi kilpailla toimialalla olla kaikessa kilpailijoitaan parempi, joten yrityksen tulee kehittää omia vahvuuksiaan ja olla paras joillain toimintansa osa-alueilla. Raivatakseen itselleen jalansijaa markkinoilla, tulee yrityksen kyetä eriyttämään liikeideansa, erikoistua. Parhaassa tapauksessa yritys löytää markkinaraon; asiakasryhmän, jonka tarpeisiin muut yritysympäristön palveluntuottajat eivät pysty vastaamaan ja luomaan kilpailuetua tuottamalla asiakkaille eniten hyötyjä tai arvoa omia vahvuuksiaan hyödyntäen. (Bergström & Leppänen. 2009. 81, 87).

Kaikki yrityksen toiminta on markkinointia ja luo kuluttajissa mielikuvia. Menestyäkseen markkinoilla yrityksen on pystyttävä tuottamaan ostajalle lisäarvoa. Strategisilla päätöksillä on mahdollista tarjota asiakkaalle pitkäaikaista ja luotettavaa yhteistyötä, todellista hyötyä, jolla yritys myös erottuu kilpailijoistaan. Yrityksen tulee myös osata kertoa asiakkaan saamasta lisäarvosta, siirtyä tuoteajattelusta lisäarvo- ja prosessiajatteluun. Todellinen asiakaslähtöisyys – saumaton ja toimiva yhteistyö asiakkaan kanssa – on mahdollista vain tuntemalla asiakkaat, kilpailijat ja toimintaympäristö sekä muuttamalla toimintatapoja; uudistamalla ja kehittymällä jatkuvasti. (Selin & Selin. 2013. 5–6.)

Asiakkaiden ja palveluntuottajien väliset suhteet ovat kaiken markkinoinnin perusta. Markkinointia ei tulisi pelkistää persoonattomaksi, massoille kohdistetuksi myyninedistämiseksi ja jakeluksi, vaan keskittyä yksilöön suhdemarkkinoinnin ja CRM:n avulla. Tällöin on kyse yksilöllisestä markkinoinnista, vaikka kohteina usein ovatkin samanhenkisten ihmisten muodostamat ryhmät. Näiden yhteisöjen jäsenillä on jokin yhteinen kiinnostuksen kohde ja halu solmia suhde haluamansa palvelun tuottajaan ja jopa toisiinsa. Suhteen laatu erottaa voittajan häviäjistä, asiakkaan mieltymys merkitsee palvelun laatua enemmän palveluntarjoajaa valittaessa. Ydinarvona on pitkäjänteinen yhteistyö; kumpikin osapuoli voittaa ja kaikki osapuolet ovat aktiivisia (Gummesson. 1999, 5–6 & 9–10).

Aito asiakaslähtöisyys parantaa asiakaskokemusta, joka yksinkertaisimmillaan tarkoittaa kaikkia niitä kosketuspisteitä, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Löytänä ja Korkiakoski kiteyttävät asiakaskokemuksen uudeksi rahaa tuovaksi mahdollisuudeksi yritykselle, mutta se vaatii rohkeutta ja asiakkaan laittamista kaiken muun, myös yrityksen johdon ja sijoittajien intressien edelle. Asiakaskokemus on tekoja; uskallusta tehdä asioita uudella tavalla tai aivan ensimmäistä kertaa ja löytää uusia mahdollisuuksia. (Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. 8-9, 13.)

4.1 Kohtaamiset ja asiakaskokemus

Kukaan ei kerro keskinkertaisesta palvelukokemuksesta. Erinomainen palvelukokemus kerrotaan joillekin ystäville, mutta huonot kokemukset jaetaan mahdollisimman monille. Yrityksen kannattaakin keskittyä omien vahvuuksiensa kehittämiseen, koska jokaisella osa-alueella ei voi olla paras. Odotukset ylittävä palvelu jokaisessa asiakaspolun kohtaamisessa, myös markkinoinnissa, luo pohjaa pitkälle ja molempia osapuolia hyödyttävälle asiakassuhteelle. Odotusten ylittäminen on ensimmäisellä kerralla suhteellisen helppoa, mutta vaikeutuu asiakassuhteen keston pidentyessä ja asiakkaan tottuessa yrityksen tarjoamaan laatuun. Kohtaaminen on onnistunut vain, jos asiakas kokee sen onnistuneeksi – asiakkaan tunnehan on aina oikea, vaikka asiakas olisikin väärässä. (Hurme & Österberg-Hurme. 2017. 100–102.)

Asiakaskohtaamisia on vuorovaikutteisia ja passiivisia. Kaikki ne tilanteet, joissa asiakas kohtaa yrityksen, kuten palveluiden tuotanto, laskutus, yrityksen tilat, markkinointi, myyninedistämistoimenpiteet, maine, verkkosivut, markkinointi, asiakaspalvelu, riitatilanteet ja yrityksen työntekijät ovat asiakkaan kosketuspisteitä yritykseen. Odotusten luominen tapahtuu eri tyyppisissä kohtaamisissa kuin odotuksiin vastaaminen. Jos näiden kohtaamisten väliin jää kuilu, asiakas pettyy ja asiakaskokemus on kielteinen. (Löytänä & Korteso. 2011. 75 & 96). Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös yrityksestä riippumattomia tekijöitä, kuten alueen infrastruktuuri. Sijainti on yksi olennaisimpia valintakriteerejä asiakkaan ostopäätöksessä, mutta hyväkin sijainti saattaa olla vaikeasti saavutettava asiakkaan näkökulmasta ympäröivän infrastruktuurin muuttuessa. Laajat rakennustyöt yrityksen lähialueella saattavat vähentää asiakkaiden käytössä olevia parkkipaikkoja tai liikenneyhteyksiä, jolloin sijainti yrityksestä riippumattomista syistä muuttuukin asiakkaan kannalta hankalaksi ja koko asiakaskokemus huonoksi. Zeeland Familyn Nikkolan (2016) mukaan hyvä asiakaskokemus onkin erilainen erilaisilla liikkujilla ja Yleinen Ostokäyttäytymislukitus (Fonecta & TNS Gallup. 2011.) pilkkoo erilaisia kuluttajia luokkiin esimerkiksi heidän ostopäätökseensä vaikuttavien tekijöiden mukaan. Asiakaskokemus voidaankin luoda yksilölliseksi vain ottamalla huomioon erilaisten kuluttajien tärkeinä pitämät seikat, ja vain räätälöidyllä asiakaskokemuksella voidaan luoda lisäarvoa.

Löytänen ja Korkiakosken mukaan jopa 57 prosenttia ostopäätöksistä on tehty ennen asiakkaan fyysistä kohtaamista myyjän kanssa. Suoria tai epäsuoria kosketuspisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä on näin ollen ollut todennäköisesti lukuisia jo ennen tapaamista. Yhä suurempi osuus yritystä koskevasta vuoropuhelusta käydäänkin kuluttajien välisissä kohtaamisissa esimerkiksi verkossa, yrityksen ulottumattomissa. Asiakkaan kokonaiskuva yrityksestä muodostuu erilaisista kohtaamisista ja asiakaskokemus on asiakkaan muodos-

tama summa erilaisista yrityksen toiminnan synnyttämistä kohtaamisista, tunteista ja mielikuvista. (2014. 98–99, 101).

4.2 Lisäarvon ja elämysten tuottaminen asiakkaille

Tyytyväisimmät asiakkaat ovat uskollisimpia, mutta myös vaativimpia ja siksi yritykselle kalliita. Yrityksille kannattavimmat asiakkaat eivät välttämättä ole tuottavimpia, mutta vaativat vähemmän ja ovat silti tyytyväisiä. Asiakkaan kokema arvo määräytyy laatukokemuksen ja uhrausten, esimerkiksi hinnan suhteen perusteella. Koettu arvo vaikuttaa asiakastytyväisyyteen, sitoutumiseen ja asiakassuhteen lujuteen. Suhteen lujuus ja asiakasuskollisuus vaikuttavat asiakkaan kokemien vaihtoehtojen määrään ja niiden houkuttavuuteen, sekä koko asiakassuhteen keston. Asiakas voi siis olla tyytyväinen palveluntuottajaan ja silti vaihtaa toimittajaa. Asiakastytyväisyyden parantaminen ei näin ollen riitä, koska vaihtamisen syinä voivat olla lukuisat muutkin tekijät vaihtelunhalusta sattumaan tai kilpailijan markkinointitoimiin. (Gummesson. 1999. 184–186.)

Asiakkaan motivaatio säilyy yllä vain, jos hän asiakkuutensa ansiosta lähestyy tavoitteensa saavuttamista. Yrityksen tulee siis tuntee asiakkaan tavoite ja auttaa asiakasta sen tavoittelemisessa; selvittää mitä, miten ja milloin asiakas on valmis toteuttamaan tavoitteensa saavuttamiseen tarvittavia toimenpiteitä, mikä on asiakkaan yleinen tahtotila ja millaisia resursseja hänellä on käytettävissään. Asiakkaan etenemistä tulee myös seurata, onnistumisten ja epäonnistumisten mukana tulee elää ja tehdä yhdessä asiakkaan etenemissuunnitelmaan tarvittavia muutoksia. Tavoitteen saavuttamisen jälkeen asiakkaalle on löydettävä uusi tavoite, että motivaatio pysyy yllä jatkossakin. Asiakkuus alkaa tarpeesta ja päättyy, mikäli asiakas ei saa apua henkilökunnalta, vaan hänet jätetään yksin tavoitteensa kanssa. (Hurme & Österberg-Hurme. 2017. 154.)

4.3 Henkilökunta osana asiakaskokemusta

Yrityksen menestysvoiman ydin on yhdessä tekeminen. Kun henkilökunta sitoutuu työnantajansa kanssa samaan päämäärään, asiakaslähtöisyyteen, voi yritys tuottaa elämyksiä asiakkailleen ja nousta alueen kiinnostavimmaksi toimijaksi. Yrittäjän tehtävä on luoda olosuhteet, joiden puitteissa henkilökunta tekee varsinaisen työn asiakkaiden sitouttamiseksi. Hänen tulee kertoa henkilökunnalle, kuinka alueen parhaaksi liikuntakeskukseksi päästään ja sen jälkeen motivoida tiimi tavoitetta kohti. Sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta näyttää asiakkaille, että keskus todella on alueen paras ja jokaisen asiakkaan kuluttaman euron arvoinen. Siksi henkilökunta otetaan mukaan jo prosessien ja entistä paremman asiakaskokemuksen kehittämiseen; toimenpiteet suunnitellaan yhdessä, tiiminä.

Hyvin rekrytoitu henkilökunta on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. (Hurme & Österberg-Hurme. 2017. 50, 53, 82.)

Asiakaspalvelijan tulee aina olla sataprosenttisesti läsnä palvelutilanteessa. Asiakas huomaa pienetkin puutteet vastapuolen keskittymisessä, eikä asiakkaan negatiiviseen tunnetilaan saa lähteä mukaan. Asiakaspalvelijan tehtävänä on parantaa asiakkaan tunnetilaa, pysyä hillittynä ja positiivisena myös haastavissa asiakaspalvelutilanteissa, kuten reklamaatioissa. Asiakaspalvelijan tulee tunnistaa asiakkaan todellinen ongelma ja tarjota siihen asiakasta tyydyttävä ratkaisu. Se luo asiakkaalle tunteen, että tämä on sillä hetkellä maailman tärkein asia ja muuttaa asiakkaan kokeman tunteen myös koko palvelun onnistumisesta pääsääntöisesti positiiviseksi – vaikka lopputulos ei olisikaan asiakkaan alun perin toivoma. Yleisin syy asiakasmenetyksiin on asiakkaan kokema huono kohtelu ja heikko asiakaspalvelu, joten onnistuakseen yrityksen tulisi keskittyä palvelemaan asiakasta (Hurme & Österberg-Hurme. 2017. 101).

4.4 Brändi osana asiakaskokemusta

Brändi tarkoittaa yrityksen nimeä tai tuotemerkkiä, jolla se erottuu kilpailijoistaan ja johon liittyy mielikuvia – jopa yrityksen maine. Brändäyksellä tuotteelle tai yritykselle pyritään rakentamaan identiteetti ja imago, usein logon tai muun symbolin avulla. Imagoa eli yrityskuvaa ei varsinaisesti voi mainostaa tai markkinoida, se luodaan ja ansaitaan teoilla. Kuluttajalle brändi on lupaus lisäarvosta, yhdistelmä järki- ja tunneperäisiä asioita. (Raatikainen, L. 2008. 90, 96–97; Ylikoski, T. 2000. 231.)

Vain asiakaskokemus määrittää brändin vahvuuden ja yksilöllisyyden. Yrityksen visuaalinen ulkoasu vahvistaa brändin imagoa, mutta vain liikkeessä vierailevien asiakkaiden silmissä. Luodakseen vahvaa brändimielikuvaa, tulee yrityksen toteuttaa brändi-ilmettä myös digitaalisessa ympäristössä ja kaikessa markkinoinnissaan. Voidakseen hyödyntää digitaalista asiakaskokemusta tehokkaasti, tulee yrityksen tietää mitkä toimenpiteet, viestit ja digitaaliset palvelut saavat asiakkaan tuntemaan brändin yksilölliseksi ja haluttavaksi. (Leino, A. 2010. 27.)

5 Kehittämisprojektin tilaaja, tausta ja tavoite

Ab LL International Oy (LLI) on yksityinen suomalainen yritys, jonka franchise-tuotemerkkejä ovat EasyFit ja LadyLine. Lokakuussa 2017 EasyFit-keskuksia oli ympäri Suomea kaiken kaikkiaan 39 ja LadyLine-keskuksia 16. Pop Liikuntastudiot Oy omistaa näistä yhteensä 6 liikuntakeskusta; LadyLine- ja EasyFit-keskukset Porvoossa, Kotkassa ja Kouvolassa, yksi EasyFit ja LadyLine kussakin kaupungissa. Työn tilaajana toimii LadyLine Kouvola.

LadyLine Kouvola on perustettu vuonna 2005 liikuttamaan ja motivoimaan naisia pysyvään terveelliseen elämään. LadyLinelle on laajan palveluvalikoiman ansiosta helppo tulla ikään, kokoon ja kuntoon katsomatta. Konseptiuudistus valmistui vuonna 2016, eikä asiakkuus keskuksessa enää vaadi pitkää sitoutumista. LadyLine Kouvolassa toiminnan pääpaino on henkilökohtaisessa asiakaspalvelussa ja ohjatussa liikunnassa; ryhmissä ja yksilövalmentajan opastuksella. Keskuksessa on tarjolla turvalliset ja viihtyisät puitteet, automaattinen kulunvalvontajärjestelmä sekä Virtuaalitunti™-valikoima, jotka mahdollistavat asiakkaan kuntoilemisen keskuksissa vuoden jokaisena päivänä varhaisesta aamusta myöhäiseen iltaan, myös henkilökunnan työaikojen ulkopuolella. Henkilöasiakkaiden lisäksi palveluita ostavat myös yritykset.

LadyLinen kohderyhmät on määritelty ketjutasolla esimerkiksi brändikeskeisiin elämys- ja senmetsästäjiin, joiden ominaisuudet on eritelty tarkasti. Ketjun markkinointi suunnitellaan kohderyhmien ominaisuuksia vastaavaksi ja tietoa hyödynnetään myös yksittäisissä ketjun keskuksissa. LadyLine on vastuullinen brändi, joka kantaa vastuunsa ympäristöstä, yhteiskunnan heikoimmista ja tasa-arvosta sekä on poliittisesti ja uskonnollisesti neutraali. Kaikki aikuiset naiset ovat tervetulleita LadyLinelle ja asiakaskunnassa onkin naisia erilaisista kulttuureista. Itsenäisen kuntoilun alaikäraja on 15 vuotta, mutta LadyLine Kouvolassa järjestetään toimintaa, joka mahdollistaa aikuisen kuntoilun yhdessä tätä nuoremman lapsen kanssa.

Vaikka tietyt toimintamallit ja säännöt määrätäänkin kattotasolta, paikallistakin liikkumavaraa on lähes kaikilla toiminnan suunnittelun ja toteutuksen osa-alueilla. Esimerkiksi hinnoittelussa on määritelty eri palvelumallinen minimi- ja maksimihinnat, mutta keskus voi palveluidensa laajuuden mukaisesti määrittellä omat palvelusopimustensa hinnat. Personal training -palveluiden hinnasto on kuitenkin kaikilla Revolution-konseptia noudattavilla keskuksilla sama. Ryhmäliikuntavalikoimassa osa tuotteista on kaikilla keskuksilla samoja, monet keskuksen paikallisesti suunniteltavissa. LadyLine-logon käyttäminen on määritelty tarkoin ja yksittäisen keskuksen ulkonäön tulee noudattaa ketjun linjausta, mutta monilta

muilta osin asiakaskokemuksen tuottamisessa LadyLine Kouvola voi noudattaa parhaaksi katsomaansa tapaa.

5.1 Kehittämisprojektin taustaa

Ihminen tekee vain niitä asioita, jotka joko tuottavat nautintoa tai poistavat kipua. Jos LadyLine Kouvolan valikoimassa olisi hyvän kunnon tuova pilleri, leikkaus tai toimenpide, olisi helppoa myydä terveyttä ja hyvää oloa. Liikunta kuitenkin vaatii osallistumista, pitkäjänteisyyttä, vaivannäköä ja jopa epämukavuutta, joten on helppo täyttää päivän tunnit liikuntaa mielekkäämmällä tekemisellä. Kuluttaja toki tietää, että hänen pitäisi liikkua säännöllisesti ja tuntee liikunnasta saamansa hyödyt. Hän tietää, että LadyLine Kouvolan asiakkaana todennäköisyys säännölliseen ja tehokkaaseen liikkumiseen on suurempi kuin omatoiminen ja jopa maksuton liikunta esimerkiksi luonnossa. Hän ei halua muuttaa käyttäytymistään ja tyytyy nykytilaansa, vaikka tietäkin ettei hänen terveytensä tule kestämään liikkumattomuutta enää kauan. Jo säännöllisesti liikkuvat ihmiset ostavat liikunta-keskusten palveluita liikkumattomia helpommin, mutta toisaalta myös vaihtavat liikunta-keskusta todennäköisemmin. Vähän liikkuvien potentiaalisten asiakkaiden liikuntamotivaation ylläpitäminen on haastavaa, ellei LadyLine Kouvolan palvelut syystä tai toisesta nouse hänen tärkeysjärjestyksessään korkeille sijoille. Liikkuminen on helpompaa aloittaa heti, jos määräys tai kehotus liikunnan aloittamisesta annetaan ulkopuolelta – personal trainerin tekemä liikuntasuunnitelma saattaa motivoida liikkumaan myös silloin, kun mukavuudenhalu ja arjen kiireet olisivat voittamassa kilpailun ajankäytöstä. Ulkoiset motivaattorit eivät kuitenkaan ylläpidä liikuntaa kauaa. Vaikka lääkäri olisikin suorastaan määrännyt henkilön liikkumaan, tulee hänen saavuttaa myös sisäinen motivaatio ostopäätöksen tekemiseksi tai ainakin asiakkuuden ja säännöllisen liikunnan jatkamiseksi.

LadyLine Kouvola osataan pääsääntöisesti jo hyvin ottaa huomioon asiakkaiden toiveet ja pitää heidät tyytyväisinä. Asiakastyytyväisyyteen panostetaan paljon aikaa, vaivaa ja resursseja, mikä hyödyttää sekä asiakkaita että liikuntakeskusta asiakkuuksien keston pidentyessä. Tämä vähentää uusasiakashankintaan tarvittavia resursseja ja lisää liiketoiminnan tuottoa ja kannattavuutta. Olemassa oleville asiakkaille pyritään myymään lisäpalveluita, jolloin asiakaskohtainen tuotto kasvaa ja uusasiakashankinnan tarve vähenee. Nykyisille asiakkaille on myös helpompaa ja edullisempaa myydä lisämaksullisia palveluita, jos lisämyyntiin vaadittavia resursseja verrataan kokonaan uuden asiakkaan hankintaan kuluvaan työaikaan ja rahamäärään. Asiakkaita tarvitaan kuitenkin koko ajan lisää, sillä syystä tai toisesta joka kuukausi osa nykyisistä asiakkaista lopettaa, eikä olemassa oleville asiakkaille voida loputtomasti myydä lisäpalveluitakaan. Ettei asiakasmäärä laske, tulee palvelusopimuksensa päättävien asiakkaiden tilalle hankkia uusia. ja koska Lady-

Line Kouvolalla on resursseja kasvattaa asiakasmääräänsä, tulee uusien asiakkaiden määrän olla irtisanoutuvia tai lopettavia suurempi.

Perustyönsä hyvin tekevä LadyLine Kouvola pitää yhteyttä entisiin asiakkaisiinsa, mutta yhteydenpidosta tulisi tehdä säännöllistä, seurattua ja mitattavaa. On myös olemassa eräs potentiaalisten asiakkaiden ryhmä, jota ei vielä riittävästi hyödynnetä asiakashankinnassa – ei-ostaneet asiakkaat. LadyLine Kouvolaan tutustuu vuosittain kymmeniä ihmisiä, jotka eivät kuitenkaan osta asiakkuutta tai jää pitkäaikaisiksi asiakkaiksi mutta ovat ainakin olleet kiinnostuneita liikuntakeskuksen palveluista. LadyLine Kouvola tutkii itsenäisesti ja tutkimuspalveluihin erikoistuneita yrityksiä apunaan käyttäen nykyisiä asiakkaitaan asiakaspulun eri vaiheissa. Tutkimus antaa oletusten sijaan tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat liikuntakeskuksen palveluista ja miksi ovat asiakkuutensa päättäneet. Säännöllinen tiedonkeruu asiakkailta hyvin olevista asioista ja kehittämiskohteista antaa hyödyllistä tietoa palvelukokemuksesta ja ideoita myös markkinointiin ja uusasiakashankintaan. Mutta olisiko mahdollista löytää uusia asiakkaita heistä, jotka eivät alun perinkään ole ostaneet? Tai onko liikuntakeskukselle uusasiakashankinnassa hyötyä tutkitusta tiedosta keskuksen erinomaisuudesta, mikäli potentiaaliset asiakkaat eivät siitä tiedä? LadyLine Kouvola uskotaan, että asiakaskokemusta parantamalla kysymyksiin saadaan vastaus ja ei-ostaneista saadaan asiakkaita.

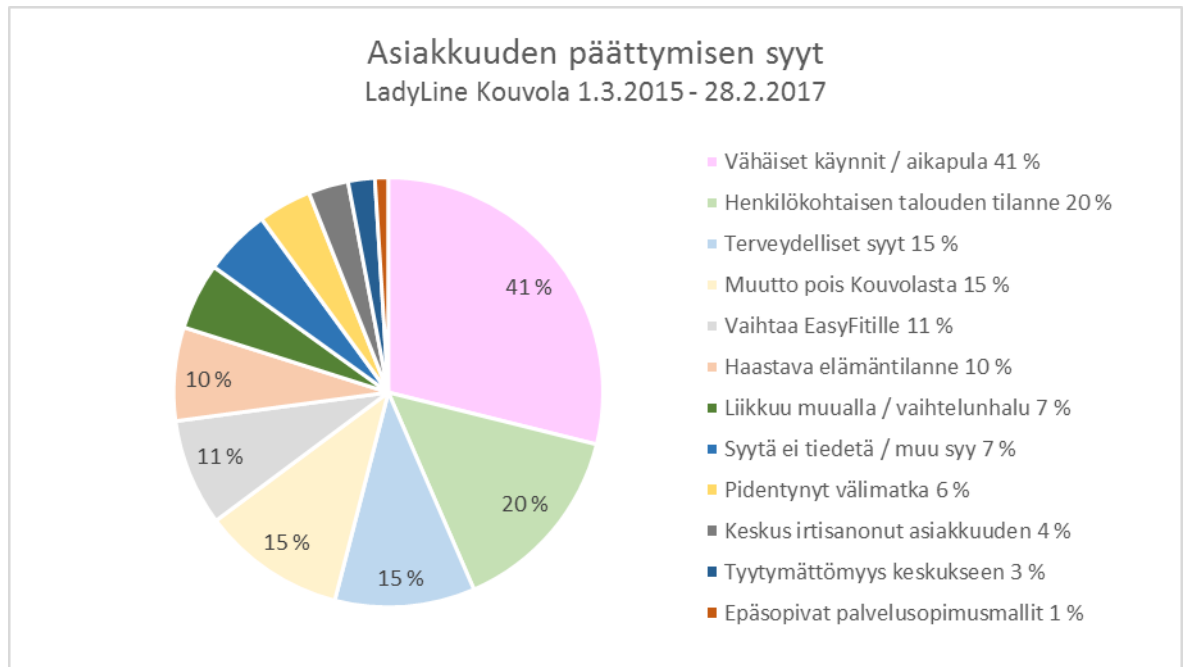
Suurimpana haasteena asiakashankinnassa on tavoittaa ja vakuuttaa ne asiakkaat, jotka eivät vielä ole käyneet tai edes kuulleet LadyLine Kouvola. Entiset asiakkaat ovat asiakashankinnan kohderyhmänä helpoimpia, he tuntevat jo keskuksen. Jos asiakkuus on päättynyt keskukselta riippumattomista syistä ja ostoikkuna on kontaktihetkellä avoinna, voi pieni muistutus auttaa ostamaan asiakkuuden tuttuun keskukseseen uudelleen. Myös aiemmin keskukseseen tutustuneille muistutus keskuksen palveluista ja tunnelmasta saattaa riittää ostamiseen. Ensikertalaiset olisi puolestaan saatava vierailemaan LadyLine Kouvola, jolloin tavoiteltava, potentiaalinen asiakas pääsee itse kokemaan millaista asiakkuus keskuksessa olisi.

Yksikään paikallinen liikuntakeskus ei saa kaikkia kouvolaalaisia palveluidensa pariin, mutta Ruotsin esimerkin mukaan nykyistä selvästi suurempi osuus väestöstä voisi kuntoilla liikuntakeskuksissa. Vaikka kunnat, seurakunnat ja yhdistykset järjestävätkin ohjattua liikuntaa aikuisille, on tämä juuri liikuntakeskusten ydinosaamisalaa. Kouvolaalaiset naiset näyttävätkin olevan suhteellisen hyvin tietoisia LadyLine Kouvola ainoastaan naisille suunnattua palveluvalikoimasta ja poikkeuksellisen laajasta ryhmäliikuntatarjonnasta. Kilpailu on kuitenkin kiristynyt Kouvola huomattavasti: vuonna 2014 lähialueella oli LadyLine Kouvola lisäksi vain kaksi muuta selkeästi peruskuntoilijalle suunnattua liikuntakeskusta,

vuonna 2017 keskuksia oli yhteensä jo seitsemän. Samaan aikaan kunnallisten, seurojen, tiettyihin kohderyhmiin erikoistuneiden yksityisten ja pienienkin yksityisten toimijoiden määrän ja tarjonnan kasvu on ollut merkittävää myös Kouvolassa.

Liikunta-alalla trendit tulevat ja menevät, ja uusien suosikkilajien ennustaminen on vaikeaa. Viime vuosien megatrendilistoilta löytyy kuitenkin myös liikunta-alaa kiinnostavia megatrendejä: väestön kasvu ja ikääntyminen sekä sähköiset palvelut, digitalisoituminen ja kehittyvä teknologia. Markkinoinnin puolella liikkuvan kuvan ja tarinoiden käyttäminen, blogit, visuaalisuuden korostaminen ja mobiilipalvelut luovat mahdollisuuksia, mutta myös haasteita palveluntuottajalle; massasta on entistä vaikeampi erottua.

LadyLine Kouvolan haasteena asiakashankinnassa ei suinkaan ole asiakkaan vakuuttaminen palvelun tarpeellisuudesta, jokainen suomalainen tietää varmasti liikunnan positiiviset vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin. Robinson ja Rogers (1994) osoittavat, että keskimäärin puolet aerobisen harjoitteluohjelman saaneista kuitenkin lopettaa harjoitusohjelman noudattamisen ensimmäinen puolen vuoden aikana. Ihmisten on vaikea sitoutua suositeltuihin ohjeisiin, he eivät mahdollisesti usko omaan kykyihinsä tai koe saavansa riittävästi tukea. Eri tutkimusten mukaan (mm. Eurobarometri 2014 & Kuvio 10) aikapula on myös hyvin yleinen syy lopettaa säännöllinen liikunta tai liikkua nykyistä vähemmän. LadyLine Kouvolassa henkilökunta on olemassa asiakkaitaan varten ja tukea motivaation ylläpitämiseen on saatavilla nopeasti. Mutta koska alueella kuitenkin on useita liikuntakeskuksia, joissa jokaisessa on hyvät liikuntapalvelut ja ammattitaitoinen henkilökunta, hyvä sijainti, palvelu ja hinta-laatu-suhde, tulee LadyLine Kouvolan pystyä erottumaan joukosta jollain muulla tavoin pitääkseen yllä kannattavaa liiketoimintaa riittävän asiakaskunnan turvin.



Kuvio 10. Asiakkuuden päättämisen syyt: LadyLine Kouvola 1.3.2015–28.2.2017 (Falck, J. 2017)

Asiakas ei välttämättä aina osaa tai halua kertoa todellista syytä asiakkuutensa irtisanomiseen, mutta LadyLine Kouvola voisi varmasti vaikuttaa joihinkin irtisanoutumisiin asiakaskokemusta parantamalla.

5.2 Kehittämisprojektin tavoite

Lopulliseksi kehittämisprojektin tavoitteeksi muodostui monien vaiheiden jälkeen LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämisstrategian luominen ja sen keskeisiksi osioiksi valikoituivat yhteydenpito tavoiteltaviin ja nykyisiin asiakkaisiin ja henkilökuntaan, palvelu- ja sisällöntuotannon synnyttämä elämyksellisyys sidosryhmille sekä konkreettinen ohjeistus henkilökunnalle asiakaskokemuksen parantamiseksi ja hiljaisen tiedon dokumentoinniksi. Konkreettisia toteutus-esimerkkejä löytyy sekä kappaleesta 7 että liitteistä 1–5.

Lähdeaineisto tuki keskusjohdon kokemuksen mukanaan tuomaa käsitystä, jonka mukaan yrityksellä tulee menestyäkseen olla kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden, mutta ettei yritys itse voi määrittellä asiakkaan mielipiteitä kokemastaan paremmuudesta. Kilpailun yllättävästi kiristyttyä Kouvolan alueella, haluttiin LadyLine Kouvolaan paneutua asiakaskokemuksen kehittämiseen heti, eikä toimia hätiköidysti vasta siinä vaiheessa, kun asiakkaat olisivat jo ehtineet päättää siirtymisestä toiseen liikuntakeskukseen paremman kokemuksen toivossa. LadyLine Kouvola on ollut edelläkävijänä liikunta-alaankin vaikuttavissa trendeissä esimerkiksi tuomalla Virtuaalitunti™-valikoiman asiakkaille yhtenä en-

simmäisistä liikuntakeskuksista Suomessa ja digitalisoituminen megatrendinä onkin luonut jopa paineita kehittää asiakaskokemusta edelleen myös verkossa.

Kuntoliikunnan suosio on kasvanut ja ihmisten tietous terveystuotteista nousnut, mutta se ei juurikaan ole näkynyt LadyLine Kouvossa asiakasmäärän nousuna – osittain juuri kiristyneen kilpailutilanteen vuoksi. Samaan aikaan kun kilpailu kuluttajien vapaa-ajasta on kiristynyt ja kokemusten vertailu ennen ostopäätöstä on helpottunut, on ostokäyttäytymisen muutos ja kustannusten nousu pakottanut myös LadyLine Kouvolaan järjestelmään esimerkiksi taloudellisia ja henkilöstöresurssejaan uudelleen. Myös liikunta-ala on murroksessa muun maailman muuttumisen mukana ja kaikki edellä mainitut tekijät yhdessä saivat aikaan akuutin tarpeen kehittämisprojektille.

LadyLine Kouvossa tuotetaan päivittäin valtava määrä kvantitatiivista informaatiota asiakkaiden käyttäytymisestä, mutta kaikkea tarvittavaa dataa ei voida tai osata tutkia tai tuottaa itse. Siksi lähdeaineiston hyödyntäminen oli välttämätöntä ja ajallisesti suuressa roolissa kehittämisprojektin aikana. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, konvertoidu tulokseksi. Valmista kopioitavaksi tai paranneltavaksi sopivaa kehittämissuunnitelmaa kirjoittaja ei etsinnöistä huolimatta löytänyt, eikä projektiin voitu irrottaa ketään henkilökunnasta. Näin ollen oli luonteva ratkaisu yhdistää kirjoittajan työnantajan, LadyLine Kouvolaan haaste ja kirjoittajan opiskelu, sekä toteuttaa projekti pidemmällä aikavälillä ja työn ohessa varmistuen koko ajan sen hyödynnettävyys kirjoittajan työssä ja keskuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Pyrkimys yhdistää opittua käytäntöön vähitellen matkan varrella onnistui suhteellisen hyvin, joten projektista ei ole varsinaisesti tarkoitusta valmista saattaa jatkossakaan. Projektin sijaan tuleekin puhua toimintasuunnitelmasta ja -tavasta.

LadyLine Kouvolaan tavoitteena on tehdä asiat asiakkaiden näkökulmasta paremmin kuin muissa alueen keskuksissa, nousta kohderyhmiensä mielikuvissa alueen kiinnostavimmaksi liikuntakeskukseksi käyttäjäkokemukseen panostamalla. Tuottaa elämyksiä; viestittää ja tapahtumia, jotka saattaisivat nykyistä useamman kouvolaalaisen ulkoliikunnasta LadyLine Kouvolaan palveluiden pariin lyhyellä aikavälillä tai kohti liikunnallisesti monipuolisempaa elämäntapaa, jolloin pitkällä aikavälillä LadyLine Kouvola olisi yhtenä ensimmäisistä vaihtoehtoista kouvolaalaisten mielissä, jos jonkin liikuntakeskuksen asiakkuus tulee myöhemmin ajankohtaiseksi.

Keskuksessa ymmärretään, ettei se voi jokaisella osa-alueella päihittää kaikkia kilpailijoita, mutta omia vahvuuksiaan kehittämällä kilpailijoista voi erottua positiivisesti. Heikoudet huomioidaan, mutta vahvuuksiin keskitytään. Siisteys, viihtyisyys, henkilökunnan ammattitaito ja asiakaspalvelun ystävällisyys ovat varmasti tärkeitä kilpailijoillekin, mutta

toiminnan suunnitelmallisuus ja seuranta sekä käyttäjäkokemus kaikissa kosketuspisteissä on LadyLine Kouvolassa tarkoitus nostaa seuraavalle tasolle vuoden 2018 aikana. Konkreettisenä tavoitteena on keskuksen asiakasmäärän nostaminen 200 asiakkaalla 31.8.2018 mennessä. Tavoitteen onnistuminen vaatii sekä asiakaspysyvyyden parantamista että uusasiakashankintaa, mutta ei tunnu mahdottomalta tavoitteelta. Keskuksen päivittäinen palveluntuotanto on ollut jo valmiiksi hyvällä mallilla, eikä viestinnän parantaminen vaadi suuria taloudellisia tai henkilöstöresursseja.

Ketju tuo omat rajoitteensa paikallisen toiminnan suunnitteluun, mutta myös selkeitä hyötyjä parempien yhteistyösopimusten ja kattomarkkinoinnin ansiosta. Oman kehittämisprojektin aloittamisen jälkeen ketjussa käynnistettiin brändiuudistusprojekti, joka muokkasi paikallisen tason kehittämistavoitteita ja poisti vanhentuneita ketjun määräämiä toimintamalleja. Jo brändiuudistus yksin vaikutti positiivisesti LadyLine Kouvolan asiakaskokemukseen, joten paikallisen toimivallan piiriin kuuluvilla kehittämisen lisätoimenpiteillä ei ollut kiire. Keskusjohdossa katsottiinkin, että lisätoimenpiteiden toteuttaminen on järkevintä aloittaa paikallisesti vasta vuoden 2017 lopussa, kun uutuudenviehätys brändiuudistuksesta on hiipumassa.

Kuluttajaviestinnän tavoitteena on parantaa keskuksen tunnettuutta ja mielikuvaa keskukselta kohderyhmien keskuudessa liikuntapalveluiden arvostetuimpana tuottajana Kouvolassa; herättää tunteita viestien vastaanottajissa. Henkilöstöviestinnän tavoitteena on avoimuus ja läpinäkyvyys sekä hiljaisen tiedon dokumentointi ja henkilösidonaisuuden vähentäminen. Maineen ja arvostuksen kasvun ansiosta henkilöstöresursseja voidaan suunnata myynnistä asiakaspalveluun ja tapahtumien toteuttamiseen. Tärkeimpiä asiakaskokemuksen tuottajia päivittäisessä toiminnassa ovat kuitenkin LadyLine Kouvolan työntekijät, heitä eivät kilpailijatkaan voi monistaa. Henkilökunnan tulee kuitenkin olla perillä yrityksen tavoitteista sekä keinoista, joilla he itse voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen parantavasti. Näin ollen syntyi tarve myös henkilöstöohjeistuksen luomiselle, verkkopohjaiselle ja jatkuvasti päivitettävälle manuaalille, josta kukin henkilöstön edustaja voisi helposti tarkistaa esimerkiksi voimassa olevan kampanjan toimintaohjeineen. Ohjeistuksen tavoitteena on sitouttaa henkilökuntaa, osoittaa työnantajan luottamus ja arvostus työntekijöitä kohtaan, minkä toivotaan asiakaskokemuksen parantumisen johdosta konkretisoituvan kilpailueduksi yritykselle.

Tutkimuskirjallisuuteen perehtymisen pääasiallisena tarkoituksena olikin tutkia mitä paljon puhuttu asiakaskokemus tarkoittaa ja pohtia miten sitä voisi LadyLine Kouvolassa kehittää niin, että keskukseseen saadaan uusia tutustujia, tutustumaan saapuvat jäisivät keskuksen asiakkaiksi ja olemassa olevat asiakkaat jatkaisivat asiakkuuttaan nykyistä pidempään –

kasvattaa keskuksen asiakasmäärää ostopolkua lyhentämällä. Miten keskus asiakaskokemusta parantamalla saisi ylläpidettyä asiakkaan liikuntamotivaatiota, ylläpidettyä tai jopa kasvatettua asiakkaan viikoittaisten kuntoilukertojen määrää molemminpuolisen hyödyn kasvattamiseksi. Tarkoituksena oli myös hakea tutkittua tietoa liikunnan syistä sekä liikuntapaikoista, -tavoista ja liikuntamääristä ja luoda ikään kuin muistilista asiakaskokemuksen tekijöistä, joihin koko henkilökunta voi palata tarkistaakseen, että jokainen asiakas saisi mahdollisimman hyvän vierailukokemuksen jokaisella käyntikerrallaan – myös silloin, kun henkilökunta ei ole paikalla varmistamassa hyvää asiakaspalvelukokemusta. Liitteissä 1–5 on avattu lähdekirjallisuudesta poimittujen ideoiden käytäntöön viemistä LadyLine Kouvossa. Tieto, osaaminen ja ymmärrys tulee myös saattaa konkreettisiksi toimenpiteiksi – tekemiseksi ja toteuttamiseksi, ja tätä kehittämisprojektin tuotoksen on tarkoitus helpottaa.

Teoriatutkimuksella siis haettiin ja arvioitiin LadyLine Kouvolan asiakasmäärän kasvattamistavoitteen saavuttamiseen tähtääviä tekijöitä ja suunnitelmaa henkilöstön osallistamiseksi toteutettaviin toimenpiteisiin kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen parantamiseksi etenkin markkinointiviestinnän ja asiakastapahtumien osalta. Liikuntatottumusten tutkimisella oli tarkoitus löytää keinoja tavoittaa markkinointiviesteillä niitä liikunnallisesti aktiivisia suomalaisia, jotka eivät käytä liikuntakeskusten palveluita; muokata markkinointiviestintään sopivia argumentteja, joilla houkutella potentiaaliset asiakkaat ulkoliikunnasta myös sisäliikunnan harrastamiseen. Tutkimuksista etsittiin myös ihmisten pääasiallisia syitä liikkua ja haettiin positiiviseen asiakaskokemukseen lisäävästi vaikuttavia tekijöitä. Asiakashankinnan osatekijöiden tutkiminen mahdollistaa keskuksen markkinointiviestinnän ketteröittämiseen nykyaikaisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi sekä ajan hermolla olevien viestien tehostamisen ulottumaan kaikkiin ostoprosessin vaiheisiin.

Ensikertalaisia houkutellaan erilaisiin keskuksessa järjestettäviin asiakashankintatapahtumiin markkinointiviestinnän avulla, joten yhtenä kehittämisstrategian osa-alueena on luoda suunnitelma myös osittain rinnakkain kulkeville tarinoille; varmistaa viestinnän säännöllisyys ja suunnitelmallisuus, ei niinkään keskittyä yksittäisten viestien tarkkaan sisältöön. Pohtia millaisilla viesteillä, kuinka usein toistettuna ja mitä kanavia hyödyntäen keskus tavoittaisi eri kohderyhmät, miten ostopolkua voidaan lyhentää sekä millaiset tapahtumat motivoisivat ensikertalaisia tutustumaan keskukseseen. Kuten mainittu, olemassa olevien asiakkaiden liikuntamotivaation ylläpitäminen on jopa uusien asiakkaiden hankkimista tärkeämpää, joten tapahtumatuotannossa ja markkinoinnissa huomioidaankin myös jo ostanut kohderyhmä asiakaspysyvyyden parantamiseksi.

5.3 Työn rajaukset ja ongelmat

Työstä on rajattu pois palvelutuotannon suunnittelu tapahtumia lukuun ottamatta, hinnoittelu sekä monia muitakin ostohalua ja kiinnostavuutta lisääviä osa-alueita, koska ne kuuluvat jo nyt olennaisina osina liikuntakeskuksen suunnittelutoimintaan ja valmiina oleviin materiaaleihin. Markkinointiviestintää toteuttaessaan LadyLine Kouvola viestii olemassa oleville ja potentiaalisille asiakkailleen muiden muassa ajankohtaisista palvelutuotteista, muutoksista ja uudistuksista, ketjun valtakunnallisista kampanjoista sekä keskuskohtaisista tarjouksista, joten nämäkin ovat pääsääntöisesti rajattu yksityiskohtiensa osalta työn ulkopuolelle. Alueellisen mielikuvarakentelun keinot ovat rajallisia ja osin ketjuntasolta (LLI) johdetut, eikä paikallistason toimintasuunnitelmassa voi olla ketjutason kanssa ristiriitaista ainesta. Lähdekirjallisuutta tutkittiinkin pääasiassa paikallistoimijan näkökulmasta ja suunnitelma rajattiin yksin paikallisen toimivallan piirissä oleviin aiheisiin.

Ketju (LLI) toteuttaa LadyLine-brändin kattomarkkinointia ja suunnittelee kampanjoita LadyLine-keskuksille, joten työstä rajattiin pois keskusten valtakunnalliset, ketjun suunnitellut ja toteuttamat mainokset ja kampanjat uusasiakashankintaan, tunnettuuden kasvattamiseen, brändimielikuvan kehittämiseen sekä asiakaspitoon. LLI omistaa myös LadyLine-logon, joten sen käyttöön tarvitaan aina ketjun lupa. Käytännössä se tarkoittaa kaikkien markkinointiviestinnän aineistojen valmistuttamista ketjun osoittamalta mainostoimistolta maanlaajuisen visuaalisen näkyvyyden yhtenäisen linjan varmistamiseksi. Kukin keskus voi kuitenkin, ketjun ohjeistuksen huomioon ottaen, tuottaa sosiaaliseen mediaan luvallisten brändisivujen saatetekstit sekä keskuksen persoonaa kuvantavia valokuvia keskukselta, henkilökunnasta tai keskuksen asiakkaista. Keskuksen omat kampanjat ovat siis mahdollisia, kunhan visuaalinen materiaali on tuotettu sovitussa mainostoimistossa. Projektin tuloksena syntyneistä graafisista viestintäideoista tehdään toimeksianto mainostoimistolle vasta toteutusvaiheessa, joten valmiita paikallisen tason kehittämissuunnitelman ja ketjun ohjeistuksen mukaisia esimerkkejä graafisesta viestinnästä ei vielä ole olemassa eikä niitä näin ollen voitu liittää työhön malliksi.

6 Kehittämisprojektin vaiheet

Asiakaskokemuksen kehittämisstrategian luomisprosessi on kokonaisuudessaan ollut mittava ja pitkäkestoinen, lähes kolme vuotta kestänyt sivutoiminen tutkimus- ja kehittämistyö. Työn vaiheet esitetään pääpiirteissään aikajanalla:



Kuvio 11. Kehittämisprojektin vaiheet

Tutkimusprojektin alussa vuonna 2015 kartoitettiin keskusjohdon toimesta LadyLine Kouvolan liikuntakeskuksen lähtötilanne; mitä tehdään nyt ja miten sekä millaista tulevaisuutta tavoitellaan. Alkutilanteen kartoituksessa käytettiin keskuksen toiminnan analytiikasta kerättyä dataa liiketoiminnan kannattavuuden tunnusluvuihin ja asiakkaiden toiminnasta keskuksessa, palautteita asiakkaiden viihtyvyydestä keskuksessa, kokemusperäistä tietoa keskuksen toimintaympäristöstä sekä faktoja keskuksen ja kilpailijoiden toiminnasta. Oman, itse kerätyn tutkimusaineiston kattavuuden ei kuitenkaan katsottu riittävän relevantin toimintasuunnitelman rakentamiseen, joten lähdekirjallisuuteen oli perehdyttävä laajalaisesti jo projektin alkuvaiheissa. Keskukselta kerättyä tutkimusaineistoa ei irtisanoutumisen syitä lukuun ottamatta juurikaan voida liiketoiminnallisista syistä tässä työssä julkistaa, mutta nykytilan arviointi ja tavoitteenasettelu ovat projektin alusta loppuun perustuneet mm. LadyLine Kouvolan asiakaspalautteeseen, käyttöasteisiin, asiakasmäärään, eri toimintojen liiketoiminnallisiin tuloksiin ja toiminnan muuttuviin kuluihin. Alkuperäisenä tavoitteena oli luoda suunnitelma LadyLine Kouvolan uusasiakashankinnalle silloisten asiakkuusmallien rajoissa.

Uusasiakashankinnan suunnitelman luomisessa ei oltu ehditty kovin pitkälle, kun LadyLine-ketjun brändiuudistusprojekti aloitettiin myöhemmin samana vuonna. Uudistusprojektiin osallistui edustajia kaikista ketjun LadyLine-keskuksista. Kirjoittaja oli keskusjohtajana itse mukana projektissa alusta asti, verkkosivuston teknistä toteutusta lukuun ottamatta

kaikissa projektin vaiheissa ketjun puolella ideoinnista asiakashallintajärjestelmän konvertointiin ja paikallisesti hinnoittelusta henkilökunnan opastukseen. Keväällä 2016 valmistuneen brändiuudistuksen myötä monet brändin vanhentuneet osa-alueet saatiin uudistettua hinnoittelusta uuden asiakkaan asiakaspolkuun ja ketjun markkinointiviestinnästä yksittäisten keskusten prosesseihin. Uudistetuilta ketjun hallinnoimilta verkkosivuilta pääsi nyt suoraan verkkokauppaan ja ostamista helpotettiin uusilla asiakkuusvaihtoehdoilla. Brändiuudistuksen yhteydessä luotiin myös uusi asiakkaan polku (Kuva 2), prosessi asiakkaan matkan varrelle ostamisen jälkeen.



Kuva 2. Asiakkaan polku ostamisen jälkeen (LLI)

Asiakkaan polkuun sitoutettiin LadyLine-keskusten henkilökunta asiakaspalvelusta myyntiin, mutta suurin vastuu polun toteutumisesta on personal trainereilla. Syntyi prosessi, jota kukin keskus noudattaa uusille asiakkailleen resurssiensa puitteissa. Jos keskuksella on useita trainereita, ohjataan jokainen uusi asiakas polulle, mutta jos ajanvarauksia trainerille on resurssipulan vuoksi mahdotonta jokaiselle asiakkaalle tehdä, kysytään asiakkaan halua ja tarvetta lisämaksuttomaan liikuntaneuvontaan. Pyrkimyksenä on tietysti parantaa asiakkaan palvelukokemusta, mutta samalla lisätä valmennuspalveluiden myyntiä. Kirjoittaja teki ketjun asiakaspolku-prosessin pohjalta myös laajemman ja yksityiskohtaisemman ohjeistuksen LadyLine Kouvolan henkilökunnalle, josta opinnäytetyössä julkaistavaksi muokattu versio löytyy liitteenä (Liite 5).

Brändiuudistus auttoi paljon myös LadyLine Kouvolan omissa kehittymistavoitteissa, joskin myös viivästytti paikallista uusasiakashankintaprojektia. Uudistus sivusi tai kosketti LadyLine Kouvolaan koettuja haasteita siinä määrin, että keskusjohdossa katsottiin järkeväksi lykätä paikallista projektia mahdollisen päällekkäisyyden välttämiseksi. Toisaalta kirjoittaja toimi oman työnsä ohella aktiivisesti myös ketjun projektissa, joten paikallisen projektin eteenpäin viemiseen ei olisi ollut ajallisia resurssejakaan. Uudistuksella saatiin tietyt ketjuohjatut perustoiminnot parempaan kuntoon, joten paikallisen projektin painopiste siirtyi uusasiakashankintasuunnitelmasta varsin laajaan kokonaisuuteen. Brändiuudistuksen valmistuminen kasvatti paikallisen kehittämissuunnitelman tavoitteita syksyllä 2016 jatkuvasti muokkautuvaksi toimenpidesuunnitelmaksi asiakkaan ja LadyLine Kouvolan kosketuspisteistä ennen ensimmäistä ostoa sekä uusintaoston helpottamisesta ja digitaalisuuden kehittämisestä. Alkuperäistä laajempi ja löyhemmin rajattu tavoite merkitsi koko hankkeen uudelleensuunnittelua, joskin alkuperäistä lähdeaineistoa oli yhä mahdollista hyödyntää.

Menetelmäksi oli luonnollista valita toimintatutkimus, sillä pyrkimyksenä oli pikemminkin kehittää olemassa olevia toimintamalleja kuin luoda kokonaan uusia. Tavoitteen uudelleenasettamisen jälkeen kirjoittaja perehtyi entistä tarkemmin kansallisiin ja kansainvälisiin tutkimuksiin väestön liikunta- ja terveystottumuksista sekä ajankäytöstä erilaisissa sähköisissä medioissa. Tarkoituksena oli selvittää markkinatilannetta sekä kuluttajien liikuntakäyttäytymistä ja löytää tutkimuksista argumentteja myyntiin, kohderyhmään osuvia markkinointiviestejä ja tukea asettamilleni asiakasmäärän kasvutavoitteille. Asiakaskokemuksen ja uusasiakashankinnan tietoperustan hankkimisessa keskityttiin pääsääntöisesti käyttäjäkokemuksen, ostoprosessin ja nykyaikaisen markkinoinnin keinojen ja kanavien teoriaan kymmenistä eri kirjoista ja lukuisilta verkkosivustoilta. LadyLine Kouvolan asiakastutkimukset sekä toiminnan tunnuslukujen seuranta on luonnollisesti kulkenut suuntaa ohjaavana toimintona relevantin lähdekirjallisuuden valinnassa myös projektin edetessä, ja tulee jatkumaan myös saavutettavien tulosten analysoinnissa projektin jatkotoimenpiteenä.

Asiakastutkimuksia on tehty koko keskuksen historian ajan, vuodesta 2005 alkaen, mutta epäsäännöllisesti ja niistä kerätyn tiedon vertailu aiempiin tutkimuksiin on paikoin haastavaa erilaisen kysymyksenasettelun vuoksi. Tulkintavaraa kysymyksissä on tutkimuksiin osallistuneille aiemmissa tutkimuksissa jäänyt suunniteltua enemmän. Tutkimuksia on myös teetetty ulkopuolisilla toimijoilla ketjun (LLI) ja keskuksen toimesta ja dataa on saatu S-ryhmän yhteistyön ansiosta viime vuosina aiempaa laajempialaisesti keskuksen käyttöön. LadyLine Kouvolan asiakkaista kerätään osittain myös automaattisesti tilastoja mm.

keskuksen käyttöasteista, palveluiden käyttöiheydestä ja asiakkaiden demografisista tiedoista.

Projektin tavoitetta tarkennettiin vielä tietoperustan laajentamisen myötä ja perehtymistä lähdekirjallisuuteen jatkettiin samaan aikaan työn kirjoittamisen kanssa. Työn muokkausvaihe oli kestoaltaan pitkä. Keskuksessa tapahtuneet muutokset henkilöstössä ja toimenkuvissa muokkasivat edelleen tavoitetta, mutta myös itse tuotoksen muokkaaminen oppinäytetyöksi henkilöstölle tarkoitetun ohjeistuksen sijaan vei runsaasti aikaa. Henkilöstöhän tuntee jo valmiiksi liikuntakeskusmaailmaa, mutta raportin lukijan ei voida olettaa tuntevan alaa etukäteen. Myös lähdekirjallisuuden määrän ja tavoitellun tuotoksen laajuus hidastivat kirjoitus- ja muokkausvaihetta. Tuotoksena ei lopulta syntyneenkään valmista suunnitelmaa, vaan jatkuvasti päivitettävä verkkopohjainen manuaali henkilöstön päivittäisen toiminnan helpottamiseksi sekä tilanteiden mukaan muokkautuva markkinointiviestinnän suunnitelma ja ideapankki.

Tärkeimpänä tehtävänä jatkossa on perehdyttää ja sitouttaa henkilöstö suunnitelman toteuttamiseen ja manuaalin päivittämiseen, toki seuraten samalla LadyLine Kouvolan liiketoiminnan tunnuslukuja. Viikkopalaverissa käydään läpi kokonaisuus osa kerrallaan, ja kunkin palaverin jälkeen osioita muokataan parhaiten kaikkia osapuolia palvelevaksi manuaaliksi. Oleellisinta on toteuttaa prosesseja ja aikataulutettuja toimintoja aktiivisesti, vaikka suunnittelu- ja korjausvaihe jatkuukin toteutuksen taustalla. Keskusjohtaja ja toimitusjohtaja päivittävät jatkuvasti markkinointiviestinnän ja asiakaskokemuksen kehittämisen osaamistaan sekä seuraavat LadyLine Kouvolan lukuja sekä liikunta-alan kehitystä Suomessa ja maailmalla pyrkien henkilöstön avulla pitämään manuaalin jatkuvasti ajan tasalla. Tavoitteena on entistä nopeammin reagoida tarvittaviin muutoksiin ja kokeilla erilaisia keinoja asiakaskokemuksen parantamiseksi aiheuttamatta ylimääräistä stressiä henkilökunnalle. Henkilökunnan tulee osallistua kehittämistoimenpiteisiin ja suurelta osin luoda parempia kokemuksia asiakkaille, joten tiedonkulun tulee jatkossa olla aukotonta ja kaiken materiaalin olla henkilöstön saatavilla helposti ja nopeasti.

Korjaus- ja muokkausvaihe (vrt. Kuvio 11) on siis pysyvä tila, varsinaista lopullista ja valmista suunnitelmaa ei synnytetä myöhemminkään. Myös pilotointivaihe jää yksittäisenä osionaan varsinaisesti toteutumatta, koska tarkoituksena on luoda pilotoiva kokeilukulttuuri keskukseseen, jolloin uskalletaan reagoida nopeasti sekä säännöllisesti kokeilla ja toteuttaa uusia keinoja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kokeellisten toteutusten tuloksia arvioidaan sekä johdon että henkilöstön kesken asiakaspalautteeseen ja numeerisiin tuloksiin perustuen, tehdään tarvittavat muutokset ja kokeillaan uudelleen.

Juuri opinnäytetyötä varten toteutettua tutkimusaineistoa ei kerätty esimerkiksi erillisellä kyselyllä, vaan toimintasuunnitelman luomisessa hyödynnettiin koko prosessin ajan keskuksessa perustyönä kerättävää kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusaineistoa yhdistäen keskuskohtaista tietoa lähdeaineistosta kerättyyn tietoperustaan ostamisen, myynnin, nykyaikaisen markkinoinnin ja asiakaskokemuksen teoriaan sekä maineeltaan luotettavien kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten tuloksiin sekä vapaa-ajankäytön tilastoihin kilpailijaseurannan ohella.

Paikallinen kehittämistavoite on muokkautunut moneen kertaan projektin edetessä sekä ketjussa että toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä, mutta myös tietoperustan tutkimisen ansiosta. Projektin aikana oli ilo todeta, että LadyLine Kouvolassa tehdään jo nyt monia asioita todella hyvin, joten kyseisiin asiakaskokemuksen osa-alueisiin ei teorian tutkimustyön aikana tarvinnut perehtyä kuin pintapuolisesti, varmistaen, että pienetkin yksityiskohdat on todella toiminnassa jo huomioitu. Ketju (LLI) määrittelee yksittäisen keskuksen toimintamalleja jossain määrin, joten koko projektin ajan keskityttiin paikallistason toimivallan piirissä oleviin kehittämismahdollisuuksiin.

Erilaiset koulutustilaisuudet ja -kokonaisuudet projektin edetessä ovat olleet alan kirjallisuuden ohella varsin merkityksellisiä sekä tavoitteen lopullisessa päättämisessä, rajauksissa että kerätyn tiedon pohjalta luodussa ohjeistuksessa – varsinaisessa projektin tuotoksessa. Tietoperustaosuutta käytettiin kokonaisuudessaan tukemaan asiakaskokemuksen kehittämisen ja markkinoinnin suunnittelua. Teoriaa ja tutkimustuloksia yhdisteltiin keskuksista kerättyyn numeraaliseen ja kokemuspohjaiseen dataan, jota työn kirjoittajalle on kerääntynyt keskuksen perustamisesta, vuodesta 2005 lähtien keskusjohtajana toimimisen ansiosta. Keskuksen omat tutkimukset ja yksityiskohtainen markkinointisuunnitelma kuuluvat tulostensa osalta pääasiassa yrityssalaisuuksien piiriin, joten niitä ei tuotoksen julkisessa osiossa käydä yksityiskohtaisesti läpi.

Työn tuloksena tavoiteltiin siis koko henkilöstölle suunnattua tietopakettia kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen parantamiseen. Kaikki henkilökunnan edustajat eivät jokaista osiota tarvitse, mutta manuaalista oli tarkoitus kehittää helposti räätälöitävä, kuhunkin työtehtävään tarvittavat osiot käsittävä kokonaisuus. Suuri osa materiaaleista on jo valmiina ja kantahenkilökunnan käytettävissä sähköisessä muodossa. Alustaksi valikoitui Dropbox (Kuvio 14), sillä koko henkilökunta on käyttänyt sitä tähänkin asti: ohjaajat hakeakseen uusien ryhmäliikuntaohjelmien materiaalit, asiakaspalvelu ja personal trainerit raportointiin sekä toiminnan edellyttämien ohjeiden ja lomakkeiden hakemiseen ja jakamiseen tarvittaville tahoille.

7 Projektin tulos – LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämisstrategia: yhteydenpito, elämyksellisyys ja henkilöstöohjeistus

Asiakaskokemuksen kehittämisstrategialla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä tavoitetta että toimintatapaa ja se jaetaan kolmeen osaan: jatkuvaan yhteydenpitoon, elämyksellisyteen ja henkilöstöohjeistukseen. Tavoitteen saavuttaminen ja viestinnässä onnistuminen edellyttävät hyvää ajoitusta, jatkuvaa viestintää henkilöstölle ja asiakkaille, viestinnän osittaista automatisointia ja ajastamista sekä keskuksen jatkuvaa uudistumista ja kehittämistä. Tietoa ja palautetta kerätään koko ajan asiakkailta, henkilökunnalta, alaan ja ostamiseen vaikuttavista trendeistä sekä kilpailijoiden toiminnasta ajan tasalla pysymisen ja ennakkoinnin mahdollistamiseksi. Kaikesta toiminnasta tehdään mahdollisimman mitattavaa ja mittarit päätetään ennen toimintaa. Siten samoja virheitä ei toisteta myöhemmin, vaan jokaisesta toimenpiteestä opitaan eikä seuraavilla kerroilla ole tarvetta aloittaa prosessia aivan alusta – keksiä pyörää uudelleen.

Konkreettinen tuotos on Dropboxiin luotu aineistopankki (Kuvio 14), joka on käyttäjätunukset omaavan henkilöstön luettavissa verkossa. Aineistopankin henkilöstöohjeistuksen osiot käydään läpi palavereissa ja sen sisältöä päivitetään säännöllisesti. Pääsy materiaaleihin on rajattu kunkin työntekijän toimenkuvan mukaisesti, jolla varmistetaan kullekin oleellisen tiedon löytäminen valtavasta aineistomäärästä. Raportin kirjoittamisvaiheessa materiaalipankki oli kokonaisuudessaan vain keskusjohdon käytössä, osittain valmentajien ja kantahenkilökunnan käytössä. Ohjaajilla ei vielä ollut pääsyä henkilöstöohjeistukseen. Alustava palaute on ollut positiivista, mutta raportin kirjoitusvaiheessa oli vielä liian aikaista arvioida jalkauttamisen onnistumista ja aineistopankin todellista hyötyä. Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman mukaisesti Dropboxista löytyvät osiot mm. viestintäsuunnitelmasta, elämyksellisen käyttäjäkokemuksen luomisesta, keskuksen jatkuvasta uudistamisesta, asiakaspidosta sekä uusasiakashankinnasta aikatauluineen. Osioita käydään pintapuolisesti läpi raportin tässä luvussa.

Erilaisia markkinointitoimenpiteitä suoritetaan jatkuvasti, mutta jatkuvan yhteydenpidon lisäksi asiakashankintasuunnitelmassa keskitytään tapahtumiin ja liidimagneetin (ks. esimerkki Liite 1.) käyttämiseen. Kaikille keskuksissa toteutettaville toimenpiteille asetetaan tavoite, olipa kyseessä sitten Facebook-päivitys, markkinointitapahtuma tai sähköpostiviestin lähettäminen. Tavoitteen saavuttaminen vaatii suunnitelmallisuutta, säännöllisyyttä ja etenkin seuranta. Tavoitteen tulee SMART-mallin mukaisesti olla täsmällinen, mitattavissa, saavutettavissa, tuloshakuinen ja aikataulutettu. Ilman perinpohjaista tavoitteen asettamista ei tulosten toteutumista voi seurata tai oppia toimenpiteistä jatkoa varten. Suunnitteluun ja seurantaan ei kuitenkaan voida ajallisia resursseja loputtomasti käyttää,

joten markkinointihenkilöstölle luotiin perusohjeistus, jonka pohjalta sisältöä voidaan tuottaa nopeasti ja rohkeasti kokeillen. Epäonnistumisista ei rangaista, viestitulvassa epäonnistuneetkin kokeilut unohtuvat nopeasti tai eivät koskaan tavoita kohdettaan.

Henkilökunta sitoutetaan tavoitteisiin ja tavoitteiden toteutumista seurataan yksinkertaisin raportein ja säännöllisissä henkilöstöpalavereissa. Tehdyt toimenpiteet analysoidaan yhdessä ja pohditaan, miten toimenpiteitä voisi kehittää jatkoa ajatellen. Koko henkilökunta osallistuu yhdessä toimenpiteiden suunnitteluun ja jatkojalostukseen sekä henkilökohtaisen kiinnostuksensa pohjalta toimenpiteiden toteuttamiseen. Markkinointitoimenpiteissä otetaan huomioon trendit ja megatrendit: terveystrendi, kestävä hyvinvointi, ikääntyminen, sähköiset palvelut, digitalisoituminen, kehittyvä teknologia, liikkuva kuva, visuaalisuus, mobiili, tarinat ja blogit. Huomioitavia tekijöitä ovat aina myös käytettävissä olevat resurssit ja tavoitteet. Kuukausikohtaiset tavoitteet kirjataan yhdessä henkilöstön kanssa, määritetään toimenpiteiden vaatimat ajalliset ja taloudelliset resurssit sekä ensisijaiset tavoitteet toimenpiteille. Yhdessä tehden kaikki sitoutuvat tavoitteisiin ja toteutukseen, henkilösidonaisuus vähenee ja ideoiden – ja onnistumisten – määrä kasvaa.

Asiakaspalvelun ja myynnin tärkein tehtävä on tunnistaa asiakkaan todellinen tarve tai ongelma, sitä asiakas ei useinkaan itse kerro. Jos henkilökunta haluaa tuottaa alan tai ainakin kaupungin parasta palvelua, se toteutuu. Henkilökuntaa rekrytoidessa hakijan asenne ratkaisee. Puuttuvan ammattitaidon voi opettaa, mutta työntekijää ei voi väkisin sopeuttaa tiimiin. Jokaisella työntekijällä on suhteellisen selkeä työnkuva ja kokoaikaisilla myös selkeä oma vastuualue, joka määräytyy työntekijän vahvuuksien perusteella. Monikanavainen asiakaspalvelu ei silti edellytä yksittäisen henkilökunnan jäsenen läsnäoloa, vaan koko yrityksen henkilöstö sitoutuu palvelemaan asiakasta keskuksen määrittämällä tasolla, monissa eri kanavissa. Jokainen henkilökunnan toteuttama kontakti asiakkaaseen parantaa asiakkaan sitoutumista LadyLine Kouvolaan, joten niistä jokaisella on suuri merkitys. Jos henkilökunnan jäsen seisoo työnantajansa arvojen takana, uskoo itse keskuksen tuottamaan lisäarvoon, se välittyy myös asiakkaalle. Jokaisen työntekijän, myös tunnin tai kaksi kuukaudessa työskentelevien ohjaajien, tulee sitoutua LadyLinen asiakaskokemuksen kehittämisstrategiaan ja kertoa samaa tarinaa kaikessa viestinnässä.

Markkinoinnin helpottamiseksi ja säännöllisten asiakasviestien lähettämisen varmistamiseksi keskuksen suunnitellaan uudet viestipohjat. Pohjista tehdään nykyisiä helpommin muunneltavat ja graafiset elementit niiden toteuttamiseen tilataan mainostoimistolta. Samoja elementtejä käytetään säännöllisissä kyselyissä ja tutkimuksissa asiakkaille ja prospekteille. Tutkimustulokset julkaistaan asiakkaille mahdollisimman pian kyselyjen päätyttyä ja keskuksiin järjestetään oma seinätilansa tätä varten. Tulokset julkaistaan aluksi

tulosteina ja Facebookin asiakasryhmässä, jatkossa mahdollisesti digitaalisen näytön kautta ja henkilökohtaisina sähköpostiviesteinä.

7.1 Jatkuva yhteydenpito LadyLine Kouvolan sidosryhmiin

Asiakasta kuunnellaan, etsitään todellinen tarve ja ostomotiivi. Asiakkaalle kuvaillaan ratkaisu arvon ja hyötyjen kautta, sekä annetaan vaihtoehtoja, joista asiakas voi valita itselleen mieluisimman. Hyötyjen osoittamisen jälkeen poistetaan ostamisen riskit ja pidetään huoli siitä, ettei asiakas jää ostopäätöksensä jälkeen yksin. Jos asiakkaalla ei ole henkilökohtaista valmentajaa, on keskuksen tehtävä pitää asiakkaasta huolta ostamisen jälkeen vähintäänkin viestinnän avulla. Viestien sisällön tulee aina vastata asiakkaan tarpeeseen ja motiiviin. Viesti kohdennetaan vastaanottajalle niin, että hänelle jää tunne henkilökohtaisuudesta – tämä viesti on tarkoitettu juuri minulle! Henkilökohtaistaminen on mahdollista vain syvän asiakastuntemuksen ja mahdollisimman täsmällisen profiloinnin kautta.

Tutkimustulokset ovat erinomainen lähde yksittäisille markkinointiviesteille. Lähes jokaisesta tämän työn toisen kappaleen lauseesta on irrotettavissa sisältöä viesteihin; positiivisista tutkimustuloksista negatiivisiin (Taulukko 2 ja Liite 4). Liikuntakeskus tai yksittäinen personal trainer voi julistautua alan guruksi viestinnän avulla, jos ammattitaito ja osaaminen siihen todella riittää. Paikka asiantuntijana on ansaittava joka päivä, ja alan tutkimusten seuraaminen osoittaa ainakin laajaa kiinnostusta ammattitaidon ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Ennakkoluulot pitää tyrmätä, niin asiakkaiden kuin liikuntakeskuksen itsensäkin osalta.

Kaikkia viestejä ei osoiteta kaikille. Markkinointiviestit sekä asiakas- ja markkinointitapahumat kohdennetaan pienille ryhmille yleistä tiedottamista ja mahdollisia massatapahtumia lukuun ottamatta. Eri kohderyhmiä lähestytään erilaisin viestein ja etsitään niistä toimivimmat jatkokäyttöä varten. Markkinointi ja viestintä suunnataan aina ensimmäiseksi henkilökunnalle, sen jälkeen nykyisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, entisille asiakkaille (huomioon ottaen asiakkuuden päättymisen syy) ja viimeisenä ei-asiakkaille ja alueen yhteisöille. Viimeiseen ryhmään kuuluvat ne ostajat, jotka ovat joskus tutustuneet keskuksen, joskus osallistuneet arvontaan sekä täysin uudet, ennen tavoittamattomat kuluttajat. Sosiaalisessa mediassa viestinnän kohdistaminen on vaivatonta.

7.1.1 LadyLine Kouvolan henkilökunta

Asiakaspalvelun ja myynnin välillä ei ole mitään eroa, molempien tavoitteena on ratkaista asiakkaan ongelma ja luoda elämyksiä. Asiakaspalvelun tehokkuutta parannetaan entisestään, vaikka varsinaisia asiakaspalveluvuoroja vähennetäänkin. Asiakas odottaa saa-

vansa sujuvaa ja hyvää palvelua entistä nopeammin, mikä resursseista riippumatta vaatii entistä tehokkaampaa viestintää, entistä useampia ja tehokkaampia asiakaspalvelukavania ja -prosesseja sekä itsepalvelun parantamista. Asioiden odotetaan tulevan kerralla kuntoon, oli paikalla asiakaspalvelijaa tai ei.

Kaikki viestintä suunnataan ensimmäiseksi henkilökunnalle. Asiakkaat ovat LadyLine Kouvolan käveleviä käyntikortteja, mutta markkinointiviestien ja -tapahtumien onnistumisen edellytys on motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Kun valtaosa viesteistä ja tapahtumista on suunniteltu riittävän pitkälle riittävän ajoissa, saadaan tieto henkilökunnalle hyvissä ajoin ja heille jää aikaa esittää kysymyksiä, laskea muutosvastarintaansa ja valmistautua mahdollisiin asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Jokaisella tiimin jäsenellä on omat vahvuutensa. Heikkoudet paikataan muiden osaamisella; puutteisiin ei keskitytä vaan tehdään vahvuuksista timantteja. Luottamus ja aito sitoutuminen syntyvät vain vuorovaikutuksesta, joten henkilöstö tulee aina ensimmäisenä ja on markkinointitoimenpiteiden ensimmäinen ja tärkein kohde. Liitteessä 3 käydään läpi esimerkkejä teorian yhdistämisestä käytäntöön LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämistavoitteissa myös koko henkilökunnan osalta.

7.1.2 LadyLine Kouvolan nykyiset asiakkaat

Henkilöstön jälkeen tärkein viestinnän kohde on olemassa olevat asiakkaat. Ostohalun ylläpitämiseksi ja asiakkuuden keston pidentämiseksi olemassa olevien asiakkaiden motivaatiota tulee pitää yllä erilaisin keinoin. Olemassa olevista palveluista muistutetaan säännöllisesti, myös asiakkuuden palvelumaksuun kuuluvista ominaisuuksista. Suuri osa markkinointiviestintää suunnataankin tälle kohderyhmälle, mutta ei välttämättä eksklusiivisesti, vaan osana esimerkiksi Facebook-tiedotusta. Asiakkailta kerätään jatkuvasti tietoa ja keskuksen tuntema arvostus heidän asiakkuuttaan ja mielipiteitään kohtaan osoitetaan saatuun palautteeseen perustuvalla toiminnalla. Jatkuva ylivalveleminen ei ole mahdollista, mutta jokaisen asiakaskohtaamisen avulla asiakkaista tehdään keskuksen faneja – yleitä LadyLine-perheen jäseniä, olipa kohtaaminen sitten fyysinen tai viestinnän välityksellä toteutuva.

Asiakastiedottaminen otetaan käytännöksi viikoittain. LadyLine Kouvola lähettää asiakkailleen viikkokirjeen, jonka tuottamiseen koko henkilökunta osallistuu. Viikkokirjeen tarkoituksena on olla tiedottava ja motivoiva, päästää asiakkaat osalliseksi keskuksen tapahtumista ja elämästä nykyistä enemmän. Viikkokirjeessä keskus kertoo ajankohtaisista ja keskuksen toimintaan sekä asiakkaan keskuksessa kuntoiluun liittyvistä asioista, esimerkiksi tulossa olevista uutuuksista, remonteista ja tapahtumista. Keskus on viestin lähettä-

jänä persoonaton, joten viikkokirjeisiin lisätään myös henkilökohtaisempia elementtejä; viestejä henkilöltä henkilölle. Personal trainer tai ryhmäliikunnan ohjaaja tuottaa kirjeeseen omalla nimellään ja kuvallaan viikon vinkin, jolla ei suoranaisesti pyritä myymään mitään, vaan antaa asiakkaalle motivaatiota kokeilla uusia harjoituksia, osallistumaan keskuksessa tuotettuihin tapahtumiin tai ohjata kohti parempaa hyvinvointia. Vinkki voi olla esimerkiksi ruokaresepti, päivän treeni tai mikä tahansa hyvinvointiin liittyvä asia, joka vuorossa olevan ohjaajan tai valmentajan mielestä voisi asiakasta kiinnostaa. Viikkokirje lähetetään asiakkaille sähköpostiin joka viikko samaan aikaan, tulostetaan keskusten ilmoitustauluille ja toisinaan myös tulostetaan tiskiltä mukaan otettavaksi flyeriksi. Viikkokirjeen sisältö pidetään kiinnostavana ja lyhyenä, joka kirjeessä tulee olla asiakasta todennäköisesti kiinnostavaa ja hänelle lisäarvoa antavaa sisältöä.

7.1.3 LadyLine Kouvolan entiset asiakkaat

Aloitus- ja osallistumistarjouksia lukuun ottamatta uusille ja nykyisille asiakkaille kohdistetaan samat viestit sosiaalisessa mediassa. Viikkokirjeitä entisille asiakkaille ei lähetetä, mutta kahdesti vuodessa lähetetään juuri tälle kohderyhmälle tuotettu tarjouskirje sekä mahdollisesti tapahtumatiedote kuukausittain. LadyLine Kouvola pyritään pitämään yhä jollain tasolla entisten asiakkaidensa mielissä tuottamalla hyödyllistä digitaalista sisältöä ja lähettämällä heille vuosittain syntymäpäivälahjana maksuttomaan kertavierailuun oikeutavan lahjakortin.

7.1.4 Ei vielä LadyLine Kouvola ostaneet asiakkaat

Prospekteille suunnattujen viestien sisällön suunnittelun apuna käytetään tunnelmaa kuvaavien viestisisältöjen ja aloitustarjousten lisäksi erilaisista tutkimuksista kerättyä tietoa esimerkiksi liikunnan harrastamisen syistä ja sen terveysvaikutuksista. Suomalaiset liikkuvat pääsääntöisesti terveydellisistä syistä, joten viestinnällä pyritään luomaan lisäarvoa antamalla lisätietoa liikunnan terveysvaikutuksista ja syistä liikkua juuri LadyLinella; miten tässä keskuksessa kuntoilu ja keskuksen viestinnän seuraaminen voivat auttaa ongelmanratkaisussa ja helpottaa liikkujan omaa taakkaa koko kuntoilumotivaationsa ylläpitämisestä.

LadyLine Kouvola on tähän asti tarjonnut mahdollisuutta maksuttomaan tutustumiseen ryhmäliikuntatunneille tai kuntosalille, mutta se ei enää riitä vetämään riittävästi uusia osajia keskukseseen, vaikka toimiikin hyvin aiemmin ostaneiden keskuudessa. Maksuttomuus koetaan ehkä arvottomuutena, joten edullinen hinta tai lisäpalvelu kaupan päällisenä voisivat toimia myyntiargumentteina paremmin. Opastuksen tulee jatkossa joka tapauksessa aina kuulua tutustumiskäynteihin. Jos asiakas ei tiedä miten keskuksessa toimitaan, mihin

palveluihin juuri hänen kannattaisi osallistua tai mitä kuntosalilaitteilla tehdään, ei vierailusta jää positiivista kokemusta, vaikka tilat olisivat kuinka viihtyisät tahansa. LadyLine Kouvola tulee siirtämään resursseja tapahtumien järjestämiseen. Tapahtumissa vierailija pääsee tutustumaan keskuksen palveluihin pienessä ryhmässä ja ohjaajan opastuksella, joten kuntosaliopastus lisätään myös ryhmäliikunnan viikkoaikatauluun tammikuusta 2018 alkaen.

Omia ja muiden tuottamia tutkimustuloksia hyödynnetään viestinnässä monin eri tavoin. Viesteissä huomioidaan mm. hakukoneoptimointi ja niitä tuotetaan eri kanaville aktiivisesti. Lähtökohtaisesti viesteissä käytetään aina graafisia elementtejä, varsinkin laadukkaita kuvia, mutta mahdollisuuksien mukaan myös ääntä ja liikkuvaa kuvaa. Seuraavassa on muutamia esimerkkejä viestien sisällöstä (Taulukko 2), mutta lisää esimerkkejä löytyy työn lopusta (liite 4):

Taulukko 2. Tutkimustulosten hyödyntäminen LadyLine Kouvolan viestinnässä

Tutkimustulos Kuntosaliharjoittelu on suosituimpia liikuntalajeja Suomessa
Ongelma Vähäiset tulokset harjoittelusta huolimatta Osaamisen puute – ei tietoa, kuinka laitteita käytetään oikein Osaamisen puute – ei tietoa, miten ja kuinka usein kuntosalilla tulisi harjoitella Ei harjoitteluseuraa – yksin ei tule lähdettyä kuntoilemaan
Esimerkkejä keskuksen tarjoamista ratkaisuista: Laitteopastus personal trainerin johdolla – opi tekemään kuntosalilla liikkeit oikein, tehokkaasti ja turvallisesti Yksilövalmennus personal trainerin kanssa, ohjaaja on aina harjoitellessasi varmistamassa oikean suoritustekniikan Ohjattu kiertoharjoittelu kuntosalilla – harjoittele hyvässä seurassa ohjaajan opastuksella
Tutkimustulos / ongelma Todellinen liikunnan määrä ei välttämättä vastaa liikkujan mielikuvaa omasta fyysisestä aktiivisuudestaan
Esimerkkejä keskuksen tarjoamista ratkaisuista: Liikunnan määrä ei aina takaa tuloksia, anna ammattilaisen auttaa! Varaa aika Personal trainerin maksuttomaan liikuntaneuvontaan <u>TÄSTÄ</u> Blogipostaus: Monipuolinen liikunta on tärkeämpää kuin liikuntaan käytetty aika – monipuolinen liikunta; millaista se on, miten voit varmistaa riittävän monipuolisen harjoittelun

7.1.5 LadyLine Kouvolan yhteistyökumppanit sekä muut alueen yritykset ja yhteisöt

Kouvolassa on paljon toimijoita, joissa LadyLinen ideologiaan liittyviä asioita tehdään liikuntakeskuksia paremmin – lääkärikeskuksia, kauneus- ja hyvinvointialan yrittäjiä, urheiluliikkeitä ja niin edelleen. Pyörää on turha keksiä uudelleen, kun asiantuntijuutta voidaan jakaa molemminpuolisen hyödyn saavuttamiseksi. Kumppaniverkosta laajennetaan nykyisestä ja verkostoa hoidetaan nykyistä paremmin. Yhteistyötä laajennetaan markkinointisynergiasta monipuolisempaan yhteistoimintaan. Tapahtumia järjestetään yhteistyössä nykyistä enemmän, molempien edun ja suuremman osallistujamäärän saavuttamiseksi. Yhteydenpidon ja viestinnän tulee olla yhtä avointa ja säännöllistä yhteistyökumppanien kuin asiakkaidenkin suuntaan, jolloin mahdollisesti myös yhteistyökumppanit ryhtyvät nykyistä aktiivisemmin markkinoimaan LadyLinea. Yhteistyökumppaneiksi haetaan toisten alojen edustajien lisäksi myös samaa alaa sivuavia toimijoita sekä erilaisia yhdistyksiä, liittoja ja järjestöjä – tavoitteena molemminpuolinen asiakas- tai jäsenhankinta.

Yhteistyökumppaneille lähetetään sama viikkokirje kuin olemassa oleville asiakkaillekin. Muut alueen työnantajat jaetaan erilaisiin segmentteihin potentiaalisen yhteistyökumppanuuden perusteella, ja näille tuotetaan segmentistä riippuen oma kirjeensä 1–12 kertaa vuodessa. Haasteena on oikeiden yhteys henkilöiden löytäminen ja rekisterin päivittäminen uuden tietosuoja-asetuksen tullessa voimaan keväällä 2018.

7.2 LadyLine Kouvolan käyttämät yhteydenpitokanavat

Suunnitelmassa keskitytään pääasiassa digitaalisiin viestintäkanaviin. Esimerkiksi sosiaalisen markkinoinnin sovelluksissa ja niiden suosioissa tapahtuu muutoksia koko ajan, eikä tarkkoja suunnitelmia niiden hyödyntämisestä markkinoinnissa voida tehdä edes vuoden päähän. Tilanne elää päivittäin, joten suunnitelmassa keskitytään säännöllisyyteen, seurattavuuteen, mitattavuuteen ja monistettavuuteen. Sisällöntuotannon tulee olla kiinteä osa keskuksen päivittäistä viestintää kanavasta riippuen ja kanavaa tulee tarvittaessa voida vaihtaa kesken suunnitellun ajanjakson ilman, että koko suunnitelma joudutaan päivittämään tai tuotettava sisältömäärä tai kanavavalikoima merkittävästi vähenee.

7.2.1 LadyLine Kouvolan tiloissa tapahtuva viestintä

Viestintä keskuksen sisällä tapahtuu pääsääntöisesti tulostettujen tiedotteiden välityksellä, mutta kasvokkain toteutuva vuorovaikutus pyritään hyödyntämään nykyistä paremmin. Ohjaajat, personal trainerit ja asiakaspalvelun henkilöstö ovat vuorovaikutuksessa avainasemassa. Tiedotteille järjestetään nykyistä selkeämmät tilansa, esimerkiksi ilmoitustau-

lua päivitetään viikoittain ja pitkäaikaisemmille materiaaleille järjestetään erillinen tila. Tällä pyritään ohjaamaan asiakkaat säännöllisesti varsinaiselle tiedotustaululle. Henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuva tiedottaminen on kuitenkin jatkossa nykyistä suunnitellumpaa ja päivittäistä.

Asiakkaita kannustetaan vuorovaikutukseen koko henkilökunnan kanssa kasvotusten, mutta osa asiakkaista kuntoilee keskuksen henkilöstön työvuorojen ulkopuolella. Asiakkaille on järjestetty kaksi palautelaatikkoa, joihin he voivat jättää liikuntasetelinsä, viestejä tai palautetta keskuksessa vieraillessaan. Suurin osa asiakaspalautteesta tulee LadyLine Kouvolaan kuitenkin jo sähköisesti.

7.2.2 LadyLine Kouvolan käyttämät sähköiset kanavat

Kaikki yrityksen toiminta on myymistä, mutta kaikkea viestintää ei toteuteta myyntikärjellä. Joissain kanavissa, kuten Instagramissa, ei myyntikärjellä edetä koskaan. LadyLinen brändisivut Facebookissa eivät mahdollista vuorovaikutteisuutta ja asiakkaiden sisällöntuotantoa, joten vuosia käytössä ollut LadyLine Kouvolan oma Facebookin asiakasryhmä on osoittautunut toimivaksi viestintä- ja vuorovaikutuskanavaksi asiakkaiden ja keskuksen välillä. Sisällöntuotanto ei kuitenkaan ainoastaan asiakkaiden toimesta ole riittävää, joten ryhmän sisällöntuotanto vaatiikin samanlaista suunnitelmallisuutta ja säännöllisyyttä kuin muukin viestintä. Pääasiallisena tavoitteena on luoda ryhmän jäsenelle tunne kuulumisesta yhteisöön ja tarjota asiakkaalle peruspalveluja enemmän sisältöä asiakkuuteensa.

Positiivisia asiakaskokemuksia ja asiakkaiden onnistumistarinoita lisätään verkkoon kaikkien nähtäville. Toisten onnistumiset luovat vertaistukea ja saattavat motivoida vastaavassa lähtötilanteessa olevia asiakkaita joko hankkimaan asiakkuuden tai jatkamaan keskuksen asiakkaana. Menestyksen resepti on tunnistaa nykytila ja nähdä visio, millaisen haluaa tilanteen olevan esimerkiksi puolen vuoden päästä. Keinot ovat jo olemassa, joten keskuksessa etsitään kullekin asiakkaalle oikea polku ja siirretään fokus tavoitteen saavuttamiseen – menestyshän on tapa, ei teko. Kaikessa viestinnässä pyritään luomaan asiakkaalle tunteita ja pohtimaan, viekö asiakkaan valinnat häntä lähemmäksi unelmaansa vai siitä kauemmaksi.

Kaikki sähköiset viestintäkanavat sitoutetaan toisiinsa, seuraajaa ohjataan kanavasta toiseen linkkien avulla niin, että seuraaja viettäisi mahdollisimman paljon aikaa LadyLine Kouvolan digisisällössä ja keskuksen hakukonelöydettävyys paranee. Asiakkaan ohjaimista ulkopuolisten tuottajien toteuttamaan sisältöön vältetään yhteistyökumppaneita lukuun ottamatta. Viestinnässä keskitytään keskuksen vahvuuksiin, hiomaan niistä timante-

ja ja ansaitsemaan asema alueen johtavana liikuntapalveluiden tuottajana myös median silmissä. Viestinnässä oleellista on hakukoneoptimointi, toteuttamisen helppous koko henkilökunnalle, ajankäyttö oikeisiin asioihin, toteutetun viestinnän seuranta ja sen pohjalta tulevan viestinnän suunnittelu. Keskusjohtajan tärkein tehtävä on helpottaa henkilökunnan toteuttamaa sisällöntuotantoa antamalla henkilökunnalle riittävästi tietoa viestinnän tavoitteista, vinkkejä viestien sisällöstä sekä itsevarmuutta ja tarvittavat työvälineet viestinnän toteuttamiseen ja rohkeaan sisällöntuotantoon. Esimerkkejä sisällöntuotannon helpottamisesta löytyy toisaalta tästä raportista (esimerkiksi Kuvio 15, Taulukko 2 Taulukko 3 sekä Liitteet1–5).

Sosiaalisessa mediassa viestitään päivittäin, jokaiselle päivälle tuotetaan 1–2 Facebook- ja Instagram-päivitystä henkilökunnan toimesta. Facebook-näkyvyys on suunnitelmallisempaa ja teknisesti laadukkaampaa, rajatun tuottajajoukon toteuttamaa, kun taas koko henkilökunnan toimesta toteutettava Instagram-näkyvyys spontaanimpaa ja vapaamuotoisempaa. Sosiaalisessa mediassa seuraaja päästetään ikään kuin kulissien taakse, osaksi keskuksen tapahtumia – vaikka ei pääsisikään paikan päälle. Live-feedin toteuttamista varten henkilöstön käyttöön annetaan yhteinen matkapuhelin, jolla voi ottaa valokuvia ja videota myös myöhempää käyttöä varten. Parhaat oivallukset ja sisältö otetaan mukaan viikkokirjeisiin ja blogipäivityksiin, jolloin asiakas voi esimerkiksi palata videotallenteen kautta kokemaan jo toteutetun tapahtuman tunnelmia sosiaalisesta mediasta. Kaikki Facebook-tykkääjät ja Instagram-seuraajat eivät näe kaikkia päivityksiä, joten päivitysten huomioarvoa kasvatetaan ohjaamalla vastaanottajia seuraajiksi ja seuraajat hakeutumaan päivityksiin.

Personal trainerit tuottavat vuoroittain videon joka viikko. Video leikataan alle minuutin mittaiseksi Instagramiin ja mahdollisesti pidempänä Facebookiin. Videon aiheena voi olla esimerkiksi oikea suoritustekniikka, yksittäisen laitteen tai harjoitusvälineen erilaiset käyttömahdollisuudet, treenivinkit tai ravinto. Tarkoituksena on osoittaa katsojalle valmentajan ammattitaito ja herättää halu osallistua valmentajan tuottamiin lisämaksullisiin palveluihin, vaikka itse videota ei myyntikärjellä toteutetakaan. Videoita kerätään aluksi videokirjastoon ja julkaistaan myöhemmin keskusten omilla YouTube-kanavilla, kun riittävän laadukasta sisältöä on tuotettu tarpeeksi. Toimenpiteiden vastuut ja aikataulut on määritelty Taulukko 3.

Instagram on kanavana erityyppinen kuin Facebook, sisältö on pääasiassa visuaalista. Kanavaa seurataan etenkin nuoremmissa kohderyhmissä tiiviisti, joten sen sisällöntuotanto nostetaan yhä tärkeämmäksi osaksi markkinointitoimenpiteitä. Pääasiallisena tavoitte-

na on luoda seuraajille mielikuva dynaamisesta ja iloisesta liikuntakeskuksesta, päästää seuraaja ikään kuin kulissien taakse keskuksen ja sen henkilöstön elämään.

Asiakkaille lähetettävän viikkokirjeen osioita hyödynnetään myös myöhemmin keskuksen toteutettavassa blogissa. Viikon vinkkejä voidaan käydä perusteellisemmin läpi blogissa, jolle tavoitellaan säännöllistä lukijakuntaa. Blogipäivitys tuotetaan keskukselle viikoittain, muutaman päivän viiveellä viikkokirjeen julkaisemisesta. Vaikka blogitekstissä syvennytäänkin toisinaan viikkokirjettä syvällisemmin päivän aiheeseen, ei sisältö voi olla liian raskasta luettavaksi. Yksittäisen blogitekstin pituus pidetään lyhyehkönä ja visuaalisesti helposti silmäiltävänä, tarvittaessa blogista voidaan linkillä ohjata asiakasta lukemaan enemmän alisivulta.

Blogi mahdollistaa keskuksen ammattitaidon osoittamisen, henkilöstön esittelyn, tutkimustulosten jakamisen ja sen avulla asiakas voi viettää aikaansa LadyLinen parissa myös itse keskuksesta poissa ollessaan. Pääasiallinen tarkoitus on saada asiakkaita jakamaan blogisisältöä omissa verkostoissaan, joten sisältö tuotetaan aina asiakkaan arvopohjalta. Oikein toteutettu blogisisältö myös parantaa keskuksen löydettävyyttä verkossa. Blogi julkaistaan vasta, kun sinne on jo tuotettu jonkin verran sisältöä ja voidaan varmistaa sisällön säännöllinen ja laadukas tuotanto jatkossakin.

Kuvia ja videota tuotetaan eri kanaviin paljon. Kun kuvaamisesta on tullut rutiinia keskuksen henkilöstölle, voidaan toimintaa laajentaa myös muihin kanaviin. Esimerkiksi YouTube on kanavana mittava ja monet käyttävät kanavaa myös tiedonhankintaan. Varsinkin nuorempi sukupolvi etsii tietoa enemmän YouTubesta kuin Googlesta, joten on tärkeää perustaa oma kanava myös YouTubeen. Kaikki toimenpiteet tehdään kuitenkin hyvin, joten uusia kanavia otetaan käyttöön vasta, kun kaikki vanhat kanavat pystytään ja osataan hyödyntää hyvin, säännöllisesti ja tehokasta ajankäyttöä unohtamatta.

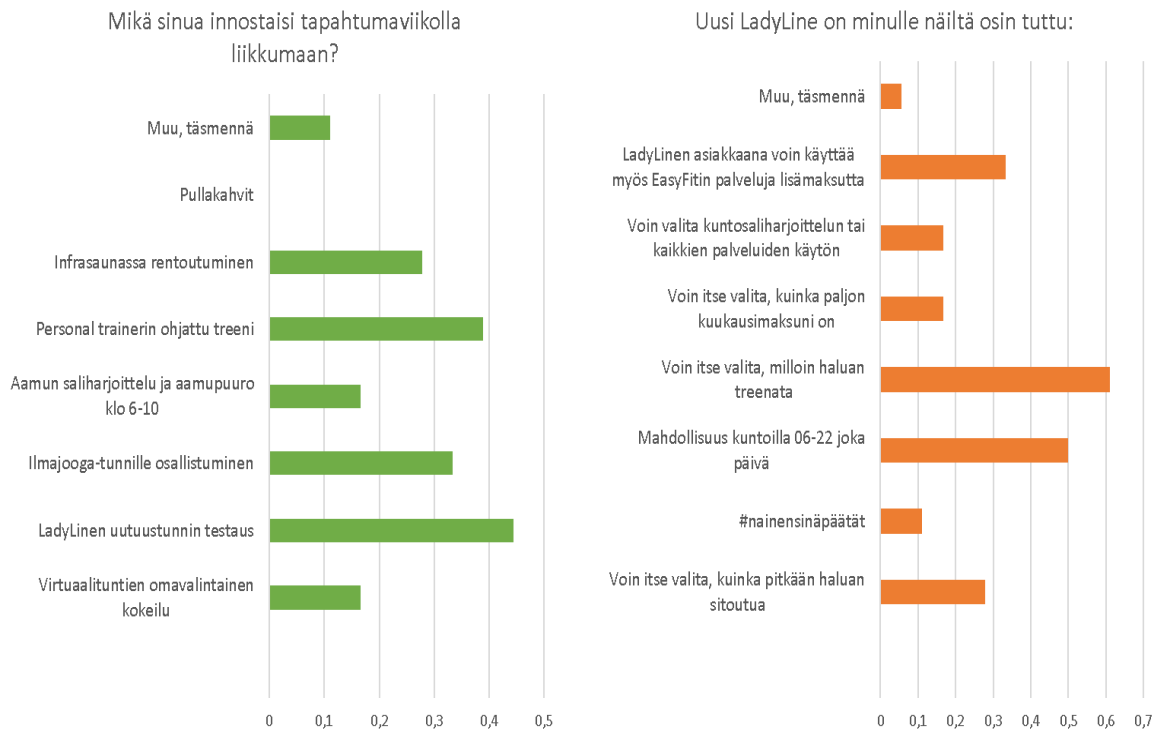
7.2.3 Asiakaskyselyt ja asiakkaiden osallistaminen (co-creation) LadyLine Kouvolassa

Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelujen innovointi, kehittäminen ja suunnittelu muotoilun menetelmin. Se on ollut viime vuodet yksi markkinointiviestinnän kuumimmista termeistä ja lähestymistavoista uusien palveluiden suunnitteluun. (valve.fi) Tuottavien palvelumallien kehittämisen tulisi olla osana yrityksen jatkuvaa toimintatapaa, sillä haluttavampia palveluita on helpompaa myydä sekä olemassa oleville että uusille asiakkaille ja yrityksen asiakaskohtainen tuotto kasvaa. Aidosti asiakaslähtöisiä palveluita voidaan kehittää ainoastaan yhdessä asiakkaan kanssa. Jos asiakkaat saadaan mukaan palveluiden

jatkojalostamiseen, heistä tulee sitoutuneempia ja pitkäaikaisempia asiakkaita, jotka yleensä kertovat liikuntakeskuksesta sosiaalisessa mediassa ja muissa henkilökohtaisissa verkostoissaan. (Nikkola, I. 2016.)

LadyLine Kouvolassa halutaan osallistaa asiakkaat palveluiden kehittämiseen asiakasraadin ja asiakaskyselyiden avulla. Keskuksessa on suoritettu asiakaskyselyitä olemassa oleville asiakkaille sen perustamisesta lähtien, vuodesta 2005. Kyselyt olivat aluksi paperilomakkeita, joiden jakaminen asiakkaille oli satunnaista ja joiden käsittelyyn kului melkoisesti aikaa. Vuodesta 2016 alkaen kyselyitä on lähetetty nykyisten asiakkaiden lisäksi myös liideille sähköisesti SurveyMonkey-työkalua käyttäen. Työkalun käyttäminen vapauttaa resursseja tulosten analysoinnista niiden hyödyntämiseen ja nopeuttaa sekä tutkimusten tekemistä että tulosten julkistamista asiakkaille.

Kyselyt pidetään lyhyinä, vain muutaman kysymyksen mittaisena (ks. Kuvio 12). Asiakas vastaa kyselyyn hänelle lähetetyn verkkolinkin kautta ja vastaukset siirtyvät automaattisesti ja reaaliajassa työkalun tietokantaan. Aikaa vastaamiseen menee vain muutama minuutti, jolla pyritään madaltamaan vastaamiskynnystä. LadyLine Kouvolassa on huomattu, että vastaajat jättävät mielellään yhteystietonsa, jos ne jättämällä voi osallistua arvontaan. Arvonnassa tulee kuitenkin olla riittävän hyvä palkinto. Samalla vastaaja voi jättää myös yhteydenottopyynnön (Kuvio 13), jolloin potentiaalinen tai nykyinen asiakas suorastaan odottaa palveluneuvojan soittoa, eikä keskuksen yhteydenotto ärsytä vastaanottajaa.



Kuvio 12. Esimerkkejä asiakaskyselyn kysymyksistä ja tuloksista (LadyLine 12/2016)



Kuvio 13. Yhteystietojen antaminen ja yhteydenottopyynnot (LadyLine 12/2016)

Vuonna 2018 kyselyiden lähettämisestä tehdään suunnitelmallisempaa. Tarkoituksena on tutkia markkinointitoimenpiteiden onnistumista sekä tiedottaa tulevista tapahtumista. Asiakkaat osallistetaan palveluiden ja tapahtumien suunnitteluun entistä useammin, ja tapahtumien sisältö suunnitellaan juuri asiakastoiveiden perusteella. Kyselyitä toteutetaan vuosikellossa (Kuvio 15) määriteltyinä ajankohtina; 3–4 kertaa vuodessa nykyisille asiakkaille

sekä kahdesti vuodessa yhteistyökumppaneille ja prospekteille. Tarvittaessa lisäkyselyitä voidaan lähettää nopeallakin aikataululla.

7.3 Elämyksellisen asiakaskokemuksen tuottamisen muut toimenpiteet LadyLine Kouvola

Asiakkaiden saatavilla on runsaasti tutkimuksia liikunnan hyödyistä ja suomalaisten liikuntatottumuksista (mm. Eurobarometri ja Kansallinen liikuntatutkimus), mutta myös syistä liikkua. Tutkittua tietoa siitä, mikä motivoi suomalaisia. Asiakas ei osta liikuntakeskukselta asiakkuutta, vaan sen tuomia hyötyjä. Esimerkiksi Ylen Taloustutkimuksella teettämän kyselyn mukaan vain 22 prosenttia miehistä ja 16 prosenttia naisista on tyytyväisiä painoonsa. Naiset kaipaavat kiinteytymistä, muutaman kilon painonpudotusta. Miehet halusivat tyypillisesti laihtua viidestä kymmeneen kiloa, joskin seitsemän prosenttia miehistä haluaisi lisää painoa. Tutkimuksen mukaan siis noin 80 prosenttia suomalaisista on tyytymättömiä painoonsa. Tyypillinen laihduttaja on kuitenkin nainen, miehistä puolet ei laihduta koskaan. (Tiesalo, P. 2017.)

Liikuntakeskusten kannalta merkittävää on se, että joka kolmas nainen aloittaa laihduttamisen useamman kerran vuodessa. Sama trendi on näkynyt myös liikuntakeskuksissa, kuntoiluakin ajatellaan kuurina. Sama asiakas saattaa ostaa ja lopettaa liikuntakeskuksen asiakkuuden useita kertoja vuodessa. Säännöllistä liikunnallista elämäntapaa on vaikeaa ylläpitää, jos motivaationa on vain painonhallinta tai jokin muu ulkoinen motivaatiotekijä. Ylen uutisessa (Tiesalo, P. 2017) haastatellun ravitsemusasiantuntija Patrik Borgin mukaan toistuvat laihdutuskuurit osoittavat, etteivät ne toimi. Pysyvä painonhallinta ottaa aikaa ja vaatii sitoutumista, ja tässä LadyLine Kouvola pyrkii asiakkaitaan auttamaan. Jokaisella asiakkaalla on omat syynsä kuntoilla LadyLine Kouvola – tavoite, johon pääsemisessä asiakas toivoo apua LadyLinelta. Elämyksellisellä käyttäjäkokemuksella pyritään sitouttamaan asiakasta mm. terveempään elämäntapaan kuuriluontoisuuden sijaan, mutta toisaalta elämyksellisyys vaatii mm. juuri toivottujen tulosten saavuttamista.

Suomalaiset siis liikkuvat aktiivisesti, mutta terveystutkimusten valossa tuloksettomasti. Liikuntaa harrastetaan terveyden edistämiseksi tai kunnon kohottamiseksi. Hyviä syitä nekin, vaikkakin liikuntamotivaation ylläpitämisen kannalta haasteellisia. Suomalaiset eivät juurikaan liiku pitääkseen hauskaa, vaan heillä on ”vakavasti otettavia” tavoitteita. Ehkä juuri siksi suomalaiset aloittavat laihdutus- ja kuntoilukuureja useita kertoja vuodessa, eikä liikunnasta muodostu elämäntapaa. Esteiksi nykyistä aktiivisemmän liikunnan harrastamiselle suomalaiset mainitsevat useimmin aikapulan, terveydelliset esteet ja motivaation tai

kiinnostuksen puutteen. Mutta mitä jos liikuntakokemus olisi elämys, jos liikuntakeskus keskittyisi asiakaskokemuksen kehittämiseen palveluvalikoiman laajentamisen sijaan?

Pelkkä liikuntapalvelun tuottaminen ei enää riitä, palvelun kuluttamisesta tehdään elämys jokaisella käyttökerralla. Asiakaskokemusta parannetaan entisestään pienin mutta suunnitelluin teoin, jolloin asiakkaat saadaan itsenäisesti markkinoimaan LadyLine Kouvolaan, omaa liikuntakeskustaan. Edellä käsitelty jatkuva yhteydenpito on merkittävä osa elämyksellistäkin asiakaskokemusta, mutta sen lisäksi koko asiakkaan polku kaikissa kosketuspisteissään käydään säännöllisesti läpi mahdollisimman tarkasti, pienimpiä yksityiskohtia myöten. Ensivaikutelma on tärkeä wow-efektin luomiseksi ensimmäisellä vierailukerralla, joten myös tilat käydään läpi kriittisesti: sisäänkäynti, aula, liikuntatilat, peseytymis- ja pukautumistilat, piha-alue ja niin edelleen.

Rutinoitunut asiakaspalvelija voi olla ”rusinoitunut”; jumiutunut vanhoihin toimintamalleihin. Hyvän asiakaspalvelun ytimessä on rohkeus, empatia ja aitous – perussuoritus ei enää tänä päivänä riitä. Kilpailijoista erottautuminen koostuu pienistä, mutta tärkeistä asioista, eikä LadyLine Kouvolaakaan enää voi päättää asiakkaiden puolesta millaisia palveluita tarjoaa. Asiakkaita pyritään osallistamaan toiminnan suunnitteluun perustamalla asiakasraati, jonka tuotoksista parhaat toteutetaan. Asiakasraati voi kokoontua fyysisestikin, mutta aluksi raatiin haetaan asiakkaita, jotka ovat valmiita vastaamaan LadyLine Kouvolaan lähettämiin kuukausittaisiin kyselyihin verkossa. Asiakasraadille perustetaan myös oma, salainen Facebook-ryhmä. LadyLine Kouvola todella välittää asiakkaistaan, mutta ei osaa sitä asiakkailleen riittävän hyvin todistaa. Keskuksessa uskotaan, että asiakkaiden ottaminen vahvemmin mukaan palvelu- ja sisällöntuotannon suunnitteluun antaa asiakkaalle elämyksen, vahvistuksen keskuksen vastarakkaudesta.

Wow-efekti pyritään tuottamaan asiakkaille myös lähettämällä heille pieniä henkilökohtaisia yllätyksiä, kuten syntymäpäiväkortit vuosittain ja kukkalähetys tärkeimpinä merkkipäivinä. Entisille asiakkaille lähetetään myös syntymäpäiväkortit muistuttamaan LadyLine Kouvolaan välittämisestä. Asiakastoiveet pyritään toteuttamaan resurssien rajoissa aina, joskaan esimerkiksi ryhmäliikunta-aikataulun muutostoiveista asiakkaat ovat harvoin yksimielisiä, mikä vaikeuttaa toiveiden täyttämistä. Mahdollisista tuntimuutoksista tai tunnin peruuntumisesta lähetetään asiakkaille tieto Facebookin asiakasryhmässä ja tieto päivitetään internet-sivujen ryhmäliikunta-aikatauluun. Kullakin ryhmäliikuntatunnilla on melko vakiintunut asiakaskunta, joten heille lähetetään tieto tuntiperuutuksista myös tekstiviestillä. Asiakkaille pyritään aina välittämään tunne siitä, että juuri hän on tervetullut keskuksen ja asiakaspalvelun kantahenkilökunta tuntee suuren osan asiakkaista nimeltä. Asiakkaille halutaan tuottaa motivaatiota, tunteita ja onnistumisen elämyksiä.

Eurobarometrin (2014) mukaan suomalaiset eivät juurikaan harrasta liikuntaa pitääkseen hauskaa. Jos liikunnan ilo katoaa ja liikunta on vain suorittamista fyysisten tulosten saavuttamiseksi, ei LadyLine Kouvola voi loputtomasti onnistumisen elämyksiä asiakkailleen tuottaa. Pyrkimyksenä onkin siirtää ajatusta tuloksista välittömään mielihyvään, varsinkin ryhmäliikunnassa. Kuntosalilla kukin liikkuu pääsääntöisesti yksin, eikä monikaan todennäköisesti osta personal trainerin palveluita puhtaasti ostamisen ilosta. Iloa pyritään tuomaan asiakkaiden päivään myös muutoin, kuin puhtaasti liikunnan avulla. Muun muassa pienet viestit ja hashtagit peileissä saavat asiakkaan hymyilemään ja ottamaan selfieitä keskuksessa, jakamaan kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa: #ladylinekouvola, #nainensinäpäättät, "Olet kaunis!", "Näytät hyvältä!", "Hauska treeni – parempi mieli!"

7.3.1 Tapahtumat LadyLine Kouvolaissa ja keskuksen ulkopuolella

Keskuksessa toteutetaan säännöllisesti erilaisia tapahtumia, joista jokaiselle määritellään etukäteen selkeä tavoite. Tapahtuma on tuotteistettu hyvin, kun sillä on selkeä kohderyhmä ja markkinat, se menee kaupaksi, tarjoaa katetta tapahtuman tuottajalle, on monistettavissa sekä muunneltavissa jatkoa varten ja kun henkilösidonaisuus on poistettu konseptista. Tapahtuman onnistumisen edellytyksiä ovat hyvin tehty valmistelu, käsikirjoitettu toteutus, tulostavoitteen määrittäminen, oikein kohdennettu ja toteutettu markkinointi, tapahtuman dokumentointi sekä tapahtuman jälkeinen seuranta.

Tapahtuman valmistelu alkaa asiakkaan tarpeista; mikä palvelee osallistujaa ja tuottaa hänelle lisäarvoa sekä millainen sisältö saa asiakkaan osallistumaan tapahtumaan. Tapahtuman sisältö suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja rakenne aikataulutetaan. Ennen tapahtumaa päätetään mitä tapahtumassa tehdään, missä järjestyksessä ja varataan aikaa myös kalenteroinnille. Tilat ja välineet varataan hyvissä ajoin; tapahtuman alkaessa kynät, kalenteri, handout, paperit ja harjoitteluvälineet on aseteltu paikoilleen osallistujia varten. Jokaisen tapahtuman konkreettinen tavoite määritellään ennen tapahtumaa. Jos tavoitteena on täyttää alkava pienryhmävalmennuskurssi tapahtuman avulla, on tapahtuma onnistunut, kun asiakas kokee elämyksen, haluaa ostaa jatkovalmennuksen ja kurssi saadaan myytyä täyteen.

Tapahtumia ei joitain poikkeuksia lukuun ottamatta kohdisteta kaikille, vaan räätälöidään pieniä segmenttejä ajatellen. Pääsääntöisesti tapahtumat järjestetään yhden ohjaajan tai valmentajan voimin, ja tarkoituksena on herättää kiinnostus pienryhmävalmennusta, yksilövalmennusta tai keskuksen asiakkuutta kohtaan. Ryhmäkoko on näin ollen pieni, neljäästä viiteentoista osallistujaa. Pieni ryhmäkoko mahdollistaa valmentajan henkilökohtaisen

kontaktin jokaiseen tapahtuman osallistujaan. Esimerkki personal trainerin järjestämästä PT-tapahtumasta, eräänlainen check list, on lisätty liitteksi (Liite 2.).

Viikonlopun tapahtumia promotaan etenkin perjantaisin, kun ihmiset tulevat töistä ja suunnittelevat viikonloppuaan. Tehokkain markkinointikanava on kuitenkin aina ohjaajan tai valmentajan henkilökohtainen kutsu potentiaalisiksi kokemalleen asiakkaalle. Kun kyseessä on tapahtuma, jonne kuka tahansa on tervetullut, ei henkilökohtaista kutsua voida esittää ja markkinointi jää ilmoitusten varaan. Henkilökohtainen kutsu ja kasvatusten annettu osallistumislupaus sitouttaa asiakkaan saapumaan paikalle paremmin, kuin nimilista seinällä tai tapahtumailmoitus verkossa. Osallistujia voidaan hakea kaikkien käytössä olevien markkinointikanavien kautta ja joskus tapahtuma voi olla suunnattu myös pareille, jolloin mukaan voi kutsua puolison tai ystävän. Silloin asiakas saattaa itsekin markkinoida tapahtumaa ja sen huomioarvo kasvaa. Joka viides ilmoittautunut todennäköisesti peruuttaa osallistumisensa tai jättää saapumatta, tapahtumat käytännössä ylimyhdään muutamalla henkilöllä joka kerta.

Tapahtuma pyritään aina dokumentoimaan. Vähimmillään tapahtuman vetovastuussa oleva henkilö raportoi tapahtuman kulusta ja onnistumisesta kirjallisesti, mutta toivottavaa olisi saada tapahtumasta still- tai liikkuvaa kuvaa. Kuvia ja videoita käytetään myöhemmin verkkomarkkinoinnin ja blogin sisällöntuotannossa ja jatkotapahtumien markkinoinnissa, mikäli kaikilta kuvissa esiintyviltä saadaan siihen lupa. Tarvittaessa kuvataan vain valmentajaa, eikä osallistujia lainkaan. Videokuvasta on myös vastuuhenkilön helpointa arvioida omaa onnistumistaan tapahtuman tuottajana.

Tapahtuma alkaa yhteystietojen keräämisellä, ellei tietoja jo ole järjestäjällä etukäteen. Yhteystiedot päätyvät jälkimarkkinoinnin käyttöön, mikäli asiakas ei tapahtuman perusteella osta lisäpalvelua. Joka tapauksessa osallistujatieto auttaa tulevien tapahtumien suunnittelussa, tietojen perusteella voidaan ainakin karkeasti määrittää osallistujaprofiili ja nähdä onnistuiko tapahtuma tuottamaan lisäarvoa kyseisen profiilin edustajalle. Tulevat tapahtumat voidaan suunnitella profiilia paremmin vastaavaksi tai monistaa uudeksi tapahtumaksi, jos profilointi on onnistunut.

Tapahtuma päättyy ajanvarausten ottamiseen. Jokaisen tapahtuman tavoitteena tulee olla jatkotoimenpiteen sopiminen osallistujan kanssa, on sitten kyseessä liikuntaneuvonta, valmennus tai keskuksen asiakkuus. 80 prosenttia osallistujista saapuu jatkotapaamiseen, jos valmentaja olettaa osallistujan haluavan tulla. Jatkotapaamishalukkuutta ei kysytä, kysytään milloin osallistuja jatkotapaamiseen pääsisi. Jos asiakkaalla ei ole kalenteria tapahtumassa mukana, vastuuhenkilö lupaa soittaa tunnin kuluttua asiakkaalle ja lunastaa

lupauksensa sovittuun aikaan. Asiakkaalle annetaan tarjous handoutina vain, mikäli ajanvarausta ei saada tehtyä.

Tapahtuman jälkeen osallistujalla tulee olla olo, että hän sai arvoa tapahtumaan osallistumisesta. Tapahtumassa ei myydä seuraavia tapahtumia, vaan varataan aika jatkomyyntiä varten. Jokaisessa kohtaamisessa, myös jatkotapaamisessa, asiakkaan tulee kuitenkin kokea saavansa hyötyä. Kukaan ei halua tulla myynnin kohteeksi, mutta ostamista tulee helpottaa. Keskus puolestaan tarvitsee tapahtuman jälkeen tiedon tapahtuman ja sen tavoitteiden onnistumisesta, toteutuivatko tiimin tai valmentajan tavoitteet ja mitä tulisi muuttaa seuraavalle kerralle paremman tapahtuman tuottamiseksi.

Myös keskuksen ulkopuolella järjestetään pienimuotoisia tapahtumia, kuten ulkotreenejä tai puistojumpia. Pieniin tapahtumiin ei tarvita merkittäviä lupia, kunhan maankäyttölupa, lisenssit ja vakuutukset ovat kunnossa. Isompia tapahtumia ei LadyLine Kouvolan järjestämänä suunnitteilla ole, sillä niiden järjestäminen vaatii merkittäviä resursseja. Yleisötilaisuuden pelastussuunnitelma kannattaa tehdä kaikkiin tapahtumiin, mutta se täytyy tehdä vähintään 200 samanaikaisen osallistujan tapahtumiin, tai jos tilaisuudessa on esimerkiksi pyroteknisiä erikoistehosteita käyttävä esiintyjä. Näin ollen myös keskuksessa järjestettävissä asiakastapahtumissa voi pelastussuunnitelman tekeminen olla pakollista. Mikäli merkittäviä tapahtumia LadyLinen toimesta kuitenkin ryhdytään suunnittelemaan, tulee muistaa ottaa yhteys poliisiin, pelastuslaitokseen ja tarvittaessa jopa Turvallisuus- ja kemikaalivirastoon (TUKES) vähintään kaksi kuukautta ennen isompaa tapahtumaa tai tilaisuutta. Poliisille ja pelastuslaitokselle toimitettavia, tiettyihin tapahtumiin tarvittavia lupia ovat mm. melu-, teosto- ja elintarvikeilmoitukset, pelastus- ja jätesuunnitelmat sekä rakennus-, toimenpide- ja tilapäiset anniskeluluvat. Lisäksi tulee järjestää vartiointi, ensiapu ja liikenteenohjaus, sekä varmistaa vastuuvakuutus. TUKES saattaa pyytää myös kuluttajaturvallisuusasiakirjan laatimista. (KymLi. 2017.)

Omien, suurempien tapahtumien järjestämisen haastavuudesta johtuen LadyLine Kouvola osallistuu pääasiassa ulkopuolisten järjestäjien tapahtumiin. Merkittävimmät vuosittaiset promootiotapahtumat ovat Muodin Yö -tapahtuma huhti- ja syyskuussa sekä Kymppin Nainen -juoksutapahtuma toukokuussa. Näiden lisäksi LadyLine Kouvola osallistuu pienempiin ja satunnaisiin tapahtumiin resurssien mukaan 2–6 kertaa vuoden aikana. Promootiotapahtumissa on usein mukana myös LadyFantti, LadyLinen maskotti, mutta toisinaan paikalla on vain yksi keskuksen edustaja. Promootiotapahtumia varten keskukseseen on hankittu esimerkiksi yleisesitteitä, rollup-mainoksia ja promootiopöytä, jonka sisällä suurin osa mukaan otettavasta materiaalista saadaan kuljetettua kätevästi. Näin ollen tapahtu-

miin osallistuminen omalla promopaikalla on helppoa, eikä pisteen rakentamiseen kulu turhia resursseja.

7.3.2 LadyLine Kouvolan toteuttama liidimagneetti

Liidien määrä ei vielä kerro markkinoinnin onnistumisesta. Liidien tulee olla niin laadukkaita, että ne johtavat kauppaan. Yhteystietoja saa ostettavista yhteystietolistoista tai jopa puhelinluettelosta, mutta kylmien liidien henkilökohtaiseen kontaktointiin kuluu turhaan resursseja. Tavoiteltavan asiakkaan tulisi olla kiinnostunut juuri palveluntuottajan ratkaisuista ja siksi liidejä karsitaan jo ennen niiden päätymistä markkinointiin. Liidimagneettien avulla saadaan kuitenkin kerättyä massaa postituslistalle ja massasta voi löytyä ostavia asiakkaita. Kun liidien keräys ja markkinointiviestien lähetys automatisoidaan mahdollisimman pitkälle, ei kylmien liidien käsittelyyn kulu resursseja. Hyvin toteutetun liidimagneetin avulla on kuitenkin mahdollista saavuttaa säännöllinen uusiasiakaskontaktivirta ja erityyppisillä liidimagneeteilla voidaan profiloida ja ryhmitellä saatavia liidejä jo etukäteen.

Esimerkki liidimagneetista kesälle 2018 on liitteessä 1, kyseessä on osa netistä ladattavasta mökkitreeniohjelmasta. Monet viettävät kesäisin aikaansa myös Kouvolan keskusta-alueen ulkopuolella ja LadyLine Kouvola haluaakin olla mukana myös mökkireissuilla. Treeniohjelma päivitetään kahdesti vuodessa; kesä- ja talvilomareissuille mukaan otettavaksi. Valmennustiimi ideoi harjoitukset ja toimii mallina kuvituksessa, keskusjohto hoitaa treeniohjelman toteutuksen mainostoimiston kanssa pdf-muotoon ja jaettavaksi asiakkaille ja prospekteille verkossa.

7.3.3 LadyLine Kouvolan jatkuva uudistuminen

Keskusta uudistetaan jatkuvasti. Vuonna 2018 siirrytään entistä suunnitelmallisempaan keskuksen kehittämiseen ja suuritöiset uudistushankkeet aikataulutetaan mahdollisuuksien mukaan hyvissä ajoin. Pienetkin muutokset ovat kuitenkin tärkeitä. Jokaisessa asiakaspalveluvuorossa henkilökunta toteuttaa jonkin pienen muutoksen; myyntikaappien uudelleenjärjestämisestä julisteiden vaihtoon tai ilmoitustaulun päivittämisestä keskuksen kausikoristeluun. Tavoitteena on ylläpitää henkilöstön kehittämishalua ja muutoksille myönteistä asennetta. Muussa tapauksessa vaarana on synnyttää tyhjiö, joka aina täyttyy jollain, usein esimerkiksi muutosvastaisella asenteella. Vaikka ketju ja keskus ohjeistavatkin jonkin verran toimintaa, ei LadyLinella haluta hukuttaa henkilökuntaa prosesseihin vaan kehittää toimintaa, keskuksen ulkonäköä ja asiakaskokemusta yhdessä. Paras tulos saavutetaan, kun henkilökunta innostaa asiakkaatkin mukaan kehittämiseen – kysyy henkilökohtaisia mielipiteitä satunnaisilta asiakkailta joskus pienenikin muutoksiin. Yhdessä

tehdn saavutetaan myös entistä enemmän toteutuskelpoisia ideoita. Vuonna 2018 LadyLine Kouvossa pyritään luopumaan ennakkoluuloista ja vanhoista ”totuuksista”, sillä keskusjohdon mielestä pienet ja arkisetkin asiat ratkaisevat menestyksen rakentumisen ja onnistumiset ruokkivat onnistumisia. Riittävän paljon riittävän pieniä onnistumisia voi muuttaa sekä asiakkaiden että henkilökunnan tunnetilaa ja keskuksessa viihtymistä parempaan suuntaan, tuottaa elämyksiä. Heikkoudet karsiutuvat itsestään, kun niihin ei käytetä turhaan energiaa ja koko keskus tulee koko ajan paremmaksi siinä mitä tekee – pienissä, asiakaskokemusta parantavissa asioissa.

Isommissa uudistushankkeissa vuodelle 2018 on suunniteltu pintaremonttia. Boutique-salien suosio kasvaa jatkuvasti ja LadyLine Kouvola haluaa pysyä ajan tasalla tässäkin trendissä rakentamalla erillisiä toimintoalueita keskuksen sisään. Suunnitelmana on luoda sisustamalla shop-in-shop-hengessä boutique-salien kaltaisia tiloja keskuksen ilman, että keskuksen yleisilme muuttuu sekavaksi tai LadyLine-konseptin vastaiseksi. Suunnitelma toteutetaan tila kerrallaan niin, että asiakkaille syntyy tunne siirtymisestä tilasta ja tunnelmasta toiseen ja tunnelmaa voidaan muuttaa myös tilassa eri ryhmäliikuntatuntien mukaiseksi. Keskuksen avara pohjaratkaisu antaa mahdollisuuden yllätyksellisillekin tilaratkaisuille.

Ryhmäliikuntavalikoima uudistuu kausittain, mutta esimerkiksi Virtuaalitunti™-valikoima mahdollistaa asiakkaalle todellisen valinnanvapauden lukuisten erilaisten ryhmäliikuntatuntien välillä ja uuden ohjelman kokeilemisen muutamankin kerran viikossa. Suurin osa asiakkaista kuitenkin haluaa osallistua samalle tunnille useamman kerran, joten koko valikoimaa ei muuteta kerralla koskaan. Ohjattujen tuntien ryhmäliikunta-aikataulu vaihtuu kolme kertaa vuodessa, mutta suosituimmat tunnit pidetään vanhoilla paikoillaan ja vain osa aikataulusta päivitetään.

7.3.4 Ostamisen helpottaminen LadyLine Kouvossa

Vain noin joka neljäs liikunnallisesti aktiivinen suomalainen liikkui liikuntakeskuksissa vuonna 2014. LadyLine Kouvola ei jatkossakaan voi saada kaikkia kouvolaalaisia palveluidensa piiriin, mutta Ruotsin esimerkin mukaan tiedetään, että asiakasmäärää on mahdollista kasvattaa myös prosentuaalisesti kaikista kouvolaalaisista. Kilpailutilanne Kouvossa on tiukka, mutta innostamalla kokonaan uusia kuluttajia asiakkaikseen, on Kouvossa mahdollista päästä jopa 40 prosentin penetraatioasteeseen Ruotsin tapaan. Kasvumahdollisuuksia siis on olemassa, mutta muutosta on turha odottaa tekemättä muutoksia nykyiseen toimintatapaan.

LadyLine Kouvolassa toimii ammattilaisia, jotka mielellään auttavat kuntoilijaa saavuttamaan tavoitteensa. Kaikki toki tietävät mitä hyötyä liikunnasta on, mutta ammattilainen voi auttaa kuntoilijaa liikkumaan ja syömään oikein. Tutkimusten mukaan suomalaiset liikkuvat verrattain paljon, mutta se ei näy kansanterveydessä. Moni saattaakin kokea liikkuvansa aktiivisemmin kuin todellisuudessa ja liikuntamotivaatio voi vähentyä tai kadota jos liikunnasta ei saada tuloksia. LadyLine Kouvolan viestinnän tavoitteena on auttaa liikkujaa matkallaan kohti terveempää elämää ja helpottaa tuotettavan palvelun ostamista.

Tee Itse -kulttuuri on yhä vahvaa liikunnan harrastamisessa. Moni harrastaa liikuntaa itsenäisesti ja yksin, vaikka ammattilaisen ohjausta olisi tarjolla. Ryhmäliikunnan ja yksilövalmentajien käyttämisen suosion kasvu osoittaa ajatusmaailman hitaahkoa muutosta, mutta viestimällä tehokkaasti ammattilaisen tarjoamasta lisäarvosta, olisi muutosta todennäköisesti mahdollista nopeuttaa. Suurin osa kuluttajista vaihdattaa autonsa renkaat ammattilaisella, vaikka osaisi vaihtaa ne itsekin. Sama etu on ammattilaisen avusta liikunnassa, tuloksia on mahdollisuus saavuttaa tehokkaammin ja nopeammin liikuntakeskuksen tai henkilökohtaisen valmentajan avulla.

Markkinointiviestinnän tavoitteena on jatkossa myös motivaation synnyttäminen ja ylläpitäminen. Ei ainoastaan uhkailla liikkumattomuuden pelottavilla seurauksilla vaan myös entistä enemmän liikunnan tuomalla hyvällä ja energisellä ololla. Asiakkaan ostoikkuna voi avautua ulkoisten motivaatitekijöiden seurauksena, mutta motivaation ylläpitämiseksi asiakkaan tulee löytää myös liikunnan ilo, sisäinen motivaatio liikua. On helppo tulla keskuksen lääkärin määräyksestä, mutta kun tavoite on saavutettu, ei ulkoinen motivaatio riitä jatkamaan asiakkuutta. Motivaatio muuttuu asiakkuuden edetessä ja uusia tavoitteita on pystyttävä luomaan asiakkaalle edellisten täytyessä uusintaoston, eli asiakkuuden jatkamisen helpottamiseksi. Sosiaalista mediaa hyödyntämällä vuorovaikutus asiakkaan kanssa on ajasta ja paikasta riippumatonta asiakaspolun jokaisessa vaiheessa.

LadyLine-konseptin uudistuminen lisäsi asiakkuusvaihtoehtoja, ja asiakas voikin räätälöidä oman asiakkuutensa entistä paremmin. Asiakkuus ostetaan verkkokaupasta joko keskuksessa tai keskuksen ulkopuolella. Verkkokauppa on avoinna ympäri vuorokauden ja ostamisen vahvistusviestien lähettäminen on automatisoitu. Ostamisen jälkeen asiakas hakee asiakastunnisteensa keskuksen asiakaspalvelusta, minkä jälkeen keskuksen palvelut ovat asiakkaan käytössä hänen valitsemansa asiakkuuden mukaisesti vuoden jokaisena päivänä, jopa klo 06–23. Palvelusopimus jatkuu ensimmäisen asiakkuuskauden jälkeen automaattisesti toistaiseksi voimassa olevana, joten asiakkaan ei tarvitse muistaa uusia asiakkuuttaan. Irtisanoutuminen tapahtuu ensimmäisen asiakkuuskauden aikana määräajan loppuun tai sen jälkeen kuukauden irtisanomisajalla. Palvelumaksu veloitetaan

pääsääntöisesti e-laskuna, jolle asiakas voi halutessaan lisätä myös lisäpalveluita tai tuoteostoja. Rahapussia ei siis tarvitse olla keskuksessa vieraillessa mukana, mutta ostoksia voi silti tehdä. Vaikka valmennustuotteita ei voikaan ostaa verkossa, voi asiakas jättää yhteydenottopyynnön valmentajille monia eri tapoja ja kanavia käyttäen. Asiakaspalvelun tuotemyynti on melko vähäistä, joten toistaiseksi myöskään tuoteautomaattia ei LadyLine Kouvolaan olla hankkimassa. Suurimmalla osalla LadyLine Kouvolan asiakkaita on myös samassa kiinteistössä sijaitsevan EasyFit Kouvolan käyttöoikeus ja halutessaan asiakkaat voivatkin ostaa tuotteita EasyFitin myyntiautomaatista LadyLine Kouvolan asiakaspalveluaikojen ulkopuolella.











7.4 LadyLine Kouvolan henkilökuntaohjeistus: toiminnan tarkistus- ja muistilista

Yksityiskohtaisin ohjeistus toimintoihin löytyy Dropboxista, jonne koko henkilöstöllä on pääsy ja tunnukset. Kaikkea Dropboxista löytyvää tietoa ei jaeta koko henkilöstölle, vaan tiedostot ovat saatavilla kullekin henkilökohtaisesti määriteltujen tehtävien mukaisesti jaetuissa kansioissa. Käyttöoikeuksia on helppo hallita ja tiedostojen linkittämisellä voidaan varmistaa, että jokaisella henkilökunnan jäsenellä on hallussaan koko ajan uusin, viimeksi päivitetty tiedosto. Päävalikko (Kuvio 14) on pelkistetty, mutta jokaisessa kansiossa on lukuisia tiedostoja. Osa tiedostoista löytyy useammista pääkansioista, jotka on jaettu henkilöstölle toimenkuvan ja tarpeen mukaan. Kaikille yhteisiä tiedostoja ovat neljä ensimmäistä (asiakaskokemus, asiakaspolku, keskusrutiinit LadyLine Kouvola ja uuden asiakkaan vastaanottaminen) ja X-merkityt kansiot näkyvät vain käyttöoikeuksien mukaan. Näin ollen esimerkiksi ryhmäliikunnan ohjaajien on helppoa löytää muutoin valtavasta tiedostomäärästä juuri omaan toimenkuvaansa kuuluvat tiedostot, jotka ohjaajien odotetaan lukevan ja sisäistävän, ja joiden mukaan ohjaajan tulee työtehtäväänsä toteuttaa.

Kaikille yhteisissä kansioissa on pelkistetyt versiot tarkemmista ohjeistuksista. Esimerkiksi liitteen 5 mukainen, suhteellisen yksityiskohtainen prosessikuvaus, ei samankaltaisesta nimestään huolimatta sellaisenaan löydy ”Uuden asiakkaan vastaanottaminen” -kansioista. Keskusjohdossa kuitenkin nähdään, että jokaisen henkilökunnan jäsenen tulisi hallita ne keskuksen toimintaan liittyvät perusasiat, joista asiakkaat saattavat kysyä tai joista LadyLine Kouvola haluaa viestinnässään kertoa. Ne juuri LadyLine Kouvolaan kilpailuetua luovat tekijät, joista keskuksessa ollaan ylpeitä. Kansioden sisällössä osa-alueita käydään läpi alla olevia esimerkkejä huolellisemmin – mitä tämä käytännössä tarkoittaa, miten voidaan toteuttaa ja mitkä ovat onnistumisen mittarit: asiakasmäärän kasvu, asiakaspysyvyyden parantaminen, käyttöasteen kasvu, osallistujamäärien lisääntyminen vai joku muu mittari, sekä miten tulos näkyy konkreettisesti keskuksen lisäksi myös kyseiselle työntekijälle.

Dropbox > Henkilökuntaohjeistus

Name ↑

 Asiakaskokemus	 X Keskuksen ylläpito ja siivous
 Asiakaspolku	 X Keskusjohto
 Keskusrutiinit LadyLine Kouvola	 X Palveluneuvonta
 Uuden asiakkaan vastaanottaminen	 X Personal trainerit
 X Asiakaspalvelu	 X Ryhmäliikunnan ohjaajat

Kuvio 14. LadyLine Kouvolan henkilökuntaohjeistus Dropbox

Esimerkkejä ”Asiakaskokemus”-kansion sisällöstä:

Elämyksellisyys: Kaikissa kohtaamisissa asiakkaalle syntyy muistijälki. Palvelua ei voida varastoida, se toimitetaan ainoastaan kysyttäessä. Elämys puolestaan rakennetaan pitkän ajan myötä lisäämällä positiivisia vihjauksia (oikeat sanat ja oikea esitystapa) ja poistamalla negatiivisia kokemuksia. Elämyksellisyys on myös sitä, kun asiakas surffaa netissä haaveillen siitä, millaista voisi olla: motivaatio / ulkonäkö / voima / terveys / tunnetila – ja LadyLine Kouvolan avulla saavuttaa tavoitteensa. Henkilökunnan tehtävänä on miettiä, millaisia liikuntaelämyksiä asiakas LadyLinella kokee ja miten hän voisi kokea ja elää tunnelmaa uudelleen myös jälkikäteen, keskuksen ulkopuolella? Ja miten juuri minä voisin tuottaa pieniäkin elämyksiä asiakkaalle? Elämysten tuottaminen vaatii uskallusta kokeilla, rohkeutta ottaa asiantuntijan, tai alueen, jopa Suomen parhaan ohjaajan / valmentajan / asiakaspalvelijan / liikuntakeskustyöntekijän asema. Kun tekee asioita isolla sydämellä, luovuttamatta, on kaikki mahdollista!

Asiakkaan kenkiin astuminen: Jokainen henkilökunnan jäsen käy säännöllisesti läpi asiakkaan koko polun; miltä LadyLine Kouvola näyttää verkossa, monentena keskus löytyy hakusanoilla netistä, löytyykö LadyLine Kouvola helposti sosiaalisesta mediasta, miltä keskuksen sisääntulo (piha-alue) / parkkipaikka / teippaukset / yläaula / opasteet näyttävät, kuinka helppoa keskukseseen saapuminen on tai millainen tunnelma keskuksessa on sinne saapuessa jne. Tarjoatko sinä tänään asiakkaalle vähintään yhtä hyvän kokemuksen, jollaisen itse haluaisit asiakkaana kokea? Millaisessa ympäristössä itse haluaisit va-

paa-aikaasi viettää: ensivaikutelma keskukselta ja sen henkilökunnasta, entä keskuksen tiloista (portaikko, aula, vastaanotto, käytävät, pukeutumistilat, Lady, Duetto, Spinning, Soolo, kuntosali)? Millaisia tunteita herättää keskuksen valaistus, lämpötila, ilmasto, värit, kalusteet, säilytysjärjestelmät (paikka kaikelle)? Miltä tuntuisi, jos jokainen toimintalue olisi suunniteltu juuri kyseistä toimintoa ajatellen (shop in shop / boutique) – vai onko kaikki jo hyvin? Asettaudu asiakkaan asemaan joka päivä, koko asiakaspolun varrella.

Suunnitelmallisuus: Asiakastoiveiden hyödyntämisestä tehdään suunnitelmallisempaa ja viikkopalaverissa varmistetaan palautteen hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa. Jokaiseen viikkopalaveriin tulee valmistautua etukäteen keskusjohdon määrittelemällä tavalla, mutta niin, ettei valmistautumiseen tarvitse kuluttaa kohtuuttomasti aikaa. Tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa koko ajan, ei jättää asioita suunnitteluvaiheeseen.

Reklamaatioiden käsitteleminen: Reklamaatioiden erinomainen hoitaminen on tärkein asiakaspalvelutehtävä. Aina ei kaikki mene suunnitellusti tai asiakasta miellyttävällä tavalla, mutta asiakaskokemusta pyritään parantamaan ja negatiivisen maineen syntyminen estämään kääntämällä asiakkaan tuntema mielipaha positiiviseksi palvelukokemukseksi. Viimeinen kohtaaminen keskuksen kanssa vaikuttaa paljon kokemukseen koko asiakkuudesta ja keskuksen palveluista – vertaa esimerkiksi parisuhteen riitaisaan päättymiseen tai matkatavaroiden katoamiseen paluumatkalla, jääkö koko matkasta positiivinen muistikuva? Sama ilmiö tapahtuu reklamaatio- ja irtisanoutumistilanteissa. Millaisen muistikuvan haluat asiakkaalle jättää?

Tarinat: Tarinoita syntyy joka päivä, mutta niiden tunnistaminen ja muistaminen voi olla vaikeaa. Mukavia tarinoita halutaan jakaa kaikkien iloksi, joten koko henkilökunnalta odotetaan tarinoiden dokumentointia, mutta kaikkien ei tarvitse huolehtia tarinoiden julkaisemisesta. Palaverissa mietitään, miten yksittäinen tarina kerrotaan; otetaan huomioon visuaalisuus – kuvat ja video – tuoksut ym. aistit. Kaikkia tarinoita ei kerrota verkossa, sillä tarinoita tarvitaan myös asiakaspalvelussa. Tarina voi olla niinkin yksinkertainen, kuin miten myytävää proteiinipatukkaa voi käyttää helpossa ja tavallista terveellisemmässä jälkiruokareseptissä. Tuote ei myy itse itseään, vaan saa haluamaan sen avulla saavutettavia hyötyjä – hyötyjen kertomiseen tarvitaan tunteisiin vetoavia tarinoita. Tarinat ovat helppo tapa saada ihmiset puolelleen, ne jäävät paremmin muistiin kuin pelkät faktat.

Tiedonkeruu: Trendit, kilpailijoiden toiminta, kaikkien käyttäjäkommenttien kerääminen kaikista omista kanavista sekä muilta toimialoilta ja toisten kanavilta – tunnista mikä on oleellista oman toiminnan kehittämiseksi. Ideoita ei ole tarkoituksenmukaista varastaa,

mutta niitä voidaan parantaa ja hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämiseen LadyLine Kouvossa.

Esimerkkejä ”X Keskusjohto”, ”X Personal trainerit”, ”X Asiakaspalvelu” ja ”X Palveluneuvonta” -kansioiden sisällöstä:

Tavoitteellisuus: Keskusjohdon tehtävänä on määrittää jokaiselle merkittävälle toimenpiteelle tavoite. Personal trainerit asettavat tavoitteen kaikille toimenpiteilleen ja muu henkilöstö määrittelee tavoitteet ryhmässä pienemmille toimenpiteille. Mitattavuudesta tehdään entistä merkittävämpi arvo, sillä henkilöstöresurssien vähennyttyä oleellista on keskittää jokaisen henkilökunnan edustajan energia hänelle sopivimpiin ja jokaista osapuolta eniten hyödyntäviin työtehtäviin. Mitattavuuden avulla on mahdollista olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan – tehdä riittävästi juuri oikeita asioita – ja erottuminen massasta on mahdollista lähes ainoastaan oivallusten kautta.

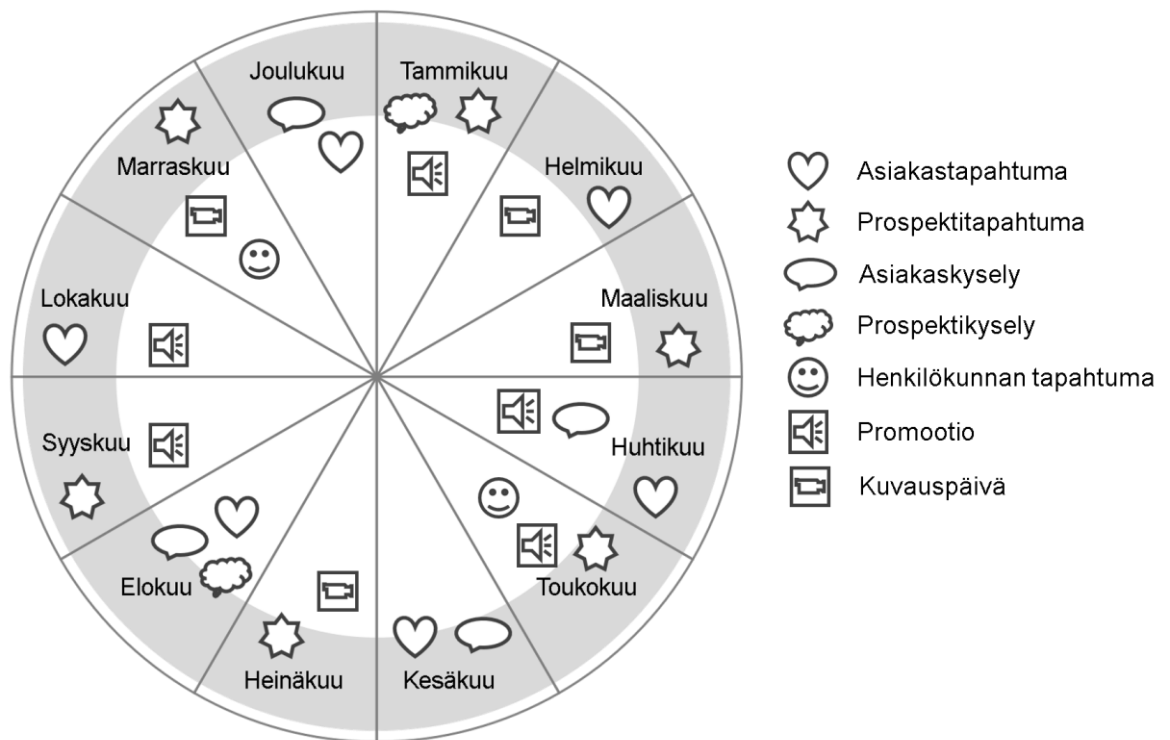
Yksityiskohdat: Pienet asiat ratkaisevat – helposti keskitytään isoon kuvaan mutta yksityiskohdat ovat tärkeitä. Yksityiskohtiin keskittyminen ei kuitenkaan tarkoita prosessien orjallista noudattamista tai kokonaisuuden hämärtämistä, vaan räätälöidyn asiakaskokemuksen luomista ja pieniä tekoja joka ikinen päivä: toteuttaa latauspiste asiakkaiden matkapuhelinlaitteille tai vaikka vain palauttaa asiakaskäytössä olevat liikuntavälineet oikeille paikoilleen. Toisaalta myös päivän myyntiin keskittyminen koko kuukausitavoitteen saavuttamisen tavoittelun sijaan on keskittymistä oleellisiin yksityiskohtiin – pieniä tekoja, joka ikinen päivä.

Henkilöityminen: Kasvokkain ja verkossa tapahtuvaa viestintää tuotetaan ihmiseltä ihmiselle, ei yritykseltä kuluttajalle. Henkilöstön esittelyt toteutetaan jokaisesta, ei keskitytä vain valmentajiin ja ohjaajiin. Henkilökunta tuntee asiakkaat, ja asiakaskokemus paranee, kun asiakaskin tuntee henkilökunnan.

7.4.1 LadyLine Kouvolan viestinnän vuosikello 2018

Ketju (LLI) toteuttaa LadyLine-keskusten kattomarkkinointia oman vuosikellonsa mukaan. LadyLine Kouvolan vuosikellossa (Kuvio 15) keskitytään markkinointia enemmän sisäiseen ja asiakkaille suunnattuun viestintään. Toteutettavat toimenpiteet pyritään jakamaan suhteellisen tasaisesti vuoden varrelle, toki sesongit huomioon ottaen ja ennakkoiden. Päivittäisiä, viikoittaisia tai edes kuukausittaisia toimenpiteitä ei vuosikelloon merkitä, ne pysyvät henkilökunnan kalentereissa läpi vuoden. Vuosikellon tarkoituksena onkin muistuttaa tulevista tapahtumista ennakkoon, joskin päivämäärät tarkennetaan aina lähempänä

tapahtumaa henkilökuntapalaverissa. Vuosikello löytyy henkilökuntaohjeistuksesta ja on kaikkien työntekijöiden saatavilla.



Kuvio 15. Vuosikello 2018 LadyLine Kouvola

Vuosikello mahdollistaa myös nopean reagoimisen muuttuviin tilanteisiin yksityiskohtaisen markkinointisuunnitelman puuttuessa. Jokainen tapahtuma toki suunnitellaan tarkasti, mutta digitalisoituminen vaikeuttaa niiden suunnittelua vuotta, tai kuukausiakaan etukäteen. Yksityiskohtia siis hiotaan hyvissä ajoin ennen toteutusta, mutta yksityiskohtia voidaan hioa aivan tapahtuman ajankohtaan asti ja pysyä näin aivan ajan hermolla koko vuoden matkalla. Vuosikellon tapahtumat myös toistuvat pääosiltaan samanlaisina vuodesta toiseen, mikäli varsinaista syytä ajankohtien muuttamiseen ei ole.

7.4.2 LadyLine Kouvolaassa toteutettavien toimenpiteiden aikataulu

Työn tuloksena syntyneen asiakaskokemuksen kehittämisstrategian (LadyLine Kouvolan palveluiden ostamisen helpottaminen ensimmäisen ostokerran lisäksi päivästä toiseen) osioita on työn tekemisen aikana osittain jo otettu käyttöön. Osa toimenpiteistä on jäänyt epäsäännöllisiksi ja tiedottaminen koko henkilökunnalle ei ole ollut riittävää. Näin ollen henkilökuntaohjeistukseen liitettiin vuosikellon lisäksi myös aikataulu helpottamaan jokapäiväisten toimenpiteiden hahmottamista (Taulukko 3).

Taulukko 3. Toimenpiteiden aikataulu LadyLine Kouvolan henkilöstölle

	Tehtävät	Vastuussa	Aloitusaikajankohta
Päivittäin	Some-kanavien seuranta	Koko henkilökunta	heti
	Some-päivitykset (FB ja IG)	Koko henkilökunta	Tammikuu 2018
	Keskuksen ja sen ympäristön yleisilmeen kehittäminen	Koko henkilökunta	heti
	Ilmoitustaulun päivittäminen	Asiakaspalvelu	heti
	Some-materiaalin tuottaminen (kuvat & videot)	Koko henkilökunta	heti
Viikoittain	Viikkokirjeen (asiakkaat ja yhteistyökumppanit) sisältö	Koko henkilökunta	Tammikuu 2018
	Viikkokirjeen (asiakkaat ja yhteistyökumppanit) toteutus	Johto	Tammikuu 2018
	Syntymäpäiväkortit asiakkaille maanantaisin ja torstaisin	Asiakaspalvelu	heti
	Blogisisällön ideointi	Koko henkilökunta	Tammikuu 2018
	PT-palaveri	Johto ja valmentajat	heti
	Asiakaspalvelun palaveri	Asiakaspalvelu ja johto	heti
	Kuntosalipäivystys	Valmentajat	Tammikuu 2018
	"Virallisten" FB-päivitysten ajastus seuraavalle viikolle	Johto	heti
	PT-videoiden julkaisu somessa (FB ja IG)	Valmentajat	Tammikuu 2018
	Onnistumistarinoiden kerääminen ja toimittaminen johdolle	Valmentajat ja asiakaspalvelu	heti
Kuukausittain	Asiakasraatikyselyn sisältö	Koko henkilökunta	heti
	Asiakasraatikyselyn toteutus ja analysointi	Johto	Tammikuu 2018
	Kukkalähetykset asiakkaille (isot merkkipäivät)	Asiakaspalvelu	heti
	Syntymäpäiväkortit potentiaalisille asiakkaille	Asiakaspalvelu	Tammikuu 2018
	Blogin julkaiseminen	Johto ja valmentajat	Maaliskuu 2018
	Kuukausitavoitteet (PT)	Valmentajat	heti
	Kuukausitavoitteet (asiakaspalvelu ja myynti)	Asiakaspalvelu ja johto	heti
	Tapahtuma keskuksessa: suunnittelu ja toteutus	Valmentajat ja ohjaajat	heti
	Ohjaajapalaveri	Ohjaajat (ja johto)	heti
	Kuukausikirje potentiaalisimmille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille: suunnittelu ja toteutus (ryhmä 1)	Johto	Tammikuu 2018

Harvemmin	Asiakaskysely 3-4 kertaa vuodessa: sisällön suunnittelu	Asiakaspalvelu, valmentajat, johto (& ohjaajat)	Helmi-maaliskuu 2018
	Asiakaskysely 3-4 kertaa vuodessa: toteutus ja analysointi	Johto	Huhtikuu 2018
	2-3 kertaa vuodessa kausikirje prospekteille ja yhteistyökumppaneille: suunnittelu ja toteutus (ryhmä 2)	Johto	Tammikuu 2018
	Liidimagneetin suunnittelu 2 kertaa vuodessa	Johto ja valmentajat	Maalis-huhtikuu 2018
	Liidimagneetin toteutus 2 kertaa vuodessa	Johto	Toukokuu 2018
	Henkilökuntakysely 2 kertaa vuodessa johtamisesta ja johdon toiminnasta – suunnittelu ja toteutus	Johto	Maaliskuu 2018
Tarvittaessa	Tekstiviestit ja sähköpostit erityisryhmille (nopeiden muutosten tiedottaminen ym.)	Asiakaspalvelu	heti

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Kehittämiprojektin tuloksena saatiin aikaan LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämisstrategia, jonka keskeisinä osioina ovat yhteydenpito tavoiteltaviin ja nykyisiin asiakkaisiin sekä henkilökuntaan, palvelu- ja sisällöntuotannon synnyttämä elämyksellisyys sidosryhmille sekä ohjeistus perusteluineen henkilökunnalle Dropboxiin toteutettavista toimenpiteistä asiakaskokemuksen parantamiseksi ja keskuksen asiakasmäärän nostamistavoitteen saavuttamiseksi. Konkreettisia toteutusesimerkkejä löytyy sekä kappaleesta 7 että liitteistä 1–5. Säännöllinen viestintä koko henkilökunnan kanssa sähköisesti ja pala-vereissa mahdollistaa myös hiljaisen tiedon dokumentoinnin, mitä ei aktiivisesti tähän mennessä ole kerätty. Haasteena on toimintamallin sisäinen juurruttaminen osaksi keskuksen arkea.

Lähdekirjallisuutta etsittiin ja tutkittiin eri näkökulmista: LadyLine Kouvolan lähtötilanteen arviointi oli mahdollista vain vertaamalla keskuksessa kerättyä dataa lähdekirjallisuudesta hankittuun tutkimus- ja teorian tietoon kuntoliikunnan nykytilasta ja keskuksen kehittämistä silmällä pitäen oli oleellista perehtyä markkinoinnin perusteisiin sekä verrata teoriaa LadyLine Kouvolan jokapäiväiseen toimintaan. Näihin osa-alueisiin paneutuminen muokkasi myös projektin tavoitetta, kun toimintatutkimuksen avulla saatiin selville, mitä keskuksessa jo tehdään riittävän hyvällä tasolla ja mihin toimintoihin kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdistaa – löydettiin ne kehittämiskohteet, joihin haluttiin puuttua mahdollisimman pian ja luoda kehittämissuunnitelma juuri näille toimenpiteille. Tarkentuneen tavoitteen myötä palattiin taas lähdekirjallisuuteen ja opinnäytetyön kirjoittamiseen. Opinnäytetyö jakautuu kolmeen osaan: tietoperustaan, opinnäytetyöraportin rakenteellisiin osioihin ja varsinaiseen kehittämistyön tulokseen. Lähdekirjallisuudessa teoria on eritelty yleispäteviin osioihin, kun taas käytännön työelämässä osiot sekoittuvat toisiinsa eri toiminnoissa ja työtehtävissä. Tämän vuoksi kirjallisen opinnäytetyön tietoperustan osuus on eritelty eri tavoin kuin käytännön osuudessa, mutta raportoitu tietoperusta hyödynnetään silti tuotoksessa kokonaisuudessaan.

Yleiskäsitteenä asiakaskokemus muodostuu kuluttajan kaikista kosketuspisteistä yrityksen, tuotteen tai palvelun kanssa; kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Tämä hyvin laaja käsite toimii toimintasuunnitelman rajauksena punaisena lankana, kattaen myös tietoperustan kokonaisuudessaan – kuluttajahan tekee esimerkiksi liikuntaan liittyviä päätöksiään ainakin osittain asiakaskokemukseensa perustuen: harrastaako liikuntaa vai ei ja missä, kuinka usein tai miten liikkuu. Asiakaskokemuksesta voidaan näkökulmasta riippuen erottaa omaksi osakseen esimerkiksi ostaneet ja ei-ostaneet asiakkaat tai käyttäjäkokemus ja maineeseen perustuva käsitys yrityksestä. Ostaneilla asiakkailla käyttäjäkoke-

mus määrittää usein suurelta osin koko asiakaskokemusta, kun taas ei-ostaneiden asiakkaiden asiakaskokemus perustuu pääasiallisesti muiden käyttäjien kokemuksiin, LadyLine-brändin ja Kouvolan yksikön maineeseen ja sen herättämiin tunteisiin, ketjun (LLI) ja keskuksen markkinointiin ja mainontaan, LadyLine Kouvolan henkilökunnan edustajien kohtaamisiin keskuksen ulkopuolella sekä kaikkiin kohtaamisiinsa keskuksen tai ketjun maininnoista mediassa ja verkossa. Kuka tahansa saattaa kuitenkin kuluttaa LadyLinen tuottamaa maksutonta sisältöä esimerkiksi verkossa ilman fyysistä kohtaamista keskuseen, joten käyttäjäkokemuksia voi muodostus siltä osin myös ei-ostaneille asiakkaille (esimerkiksi Liite 1).

Käyttäjäkokemus koostuu LadyLine Kouvolan monista eri toiminnoista sekä keskuksen toiminnasta riippumattomista tekijöistä. Näitä ovat esimerkiksi:

- Saapuminen keskuksen: esimerkiksi ulkotilat ja piha-alue, pysäköinti, liikenneyhteydät, opasteet, teippaukset, ulkomainonta, alueen infrastruktuuri, kiinteistön kunto ja keskuksen sijainti.
- Asiakkuus: esimerkiksi käyttäjän kokemus asiakaspalvelun ja yksittäisten palveluiden laatu (myös reklamaatiot), palvelutuotanto kokonaisuutena, laskutus, asiakasviestintä ja tiedotus, tilojen sisustus ja siisteys (myös tunnelma, tuoksut ja värit), henkilökunta (ohjaajat, valmentajat, asiakaspalvelu ja muut työntekijät persoonina sekä henkilökunnan yleinen sitoutuneisuus ja asenne), muu asiakaskunta, asiakkuudelle asettamansa tavoitteiden saavuttaminen ja koettu hinta-laatusuhde
- Markkinointi: esimerkiksi Ketjun (LLI) ja LadyLine Kouvolan verkkosivut, sosiaalisen median kanavat ja niissä näkyminen, hakukonelöydettävyys, myynninedistämistoimenpiteet ja markkinointi
- maine: esimerkiksi aiemmat omat ja muiden kokemukset, arvostelut verkossa eri foorumeilla ja suosittelumarkkinointi tai sen puuttuminen
- Elämykset / wow-efekti
- Kilpailijoiden toiminta, trendit, yleinen taloustilanne

Eri asiakkaille eri asiat ovat merkittäviä. Vain yksilöllisesti räätälöity asiakaskokemus luo lisäarvoa ja vain asiakkaan kokemus lisäarvo tuo kilpailuetua LadyLine Kouvollalle. Yksittäinen hyvä kohtaaminen LadyLine Kouvolan kanssa ei riitä, jos seuraava kohtaaminen on huono: viimeinen kohtaaminen jää usein vallitsevaksi tunnetilaksi ja saattaa pilata koko kokemuksen. Digitalisaatio on lisännyt kohtaamisten määrää ennen ostopäätöstä, ja niihin LadyLine Kouvolan tulee pyrkiä vaikuttamaan lisäämällä itse tuotettua sisältöä verkkoon ja vaikuttamaan siten potentiaalisten digitaalisten kohtaamisten määrään ja laatuun sekä hakukoneoptimointiin.

Näistä syistä koko henkilökunnan sitouttaminen ja motivointi asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelman toteuttamiseen ja käyttöönottoon on ensisijainen edellytys tavoitteen saavuttamiselle. Henkilökuntalähtöisyydestä tehdään yrityksen ensisijainen arvo, jotta asiakaslähtöisyys voisi olla henkilökunnan ensisijainen arvo. Yrittäjä tai yksittäinen Lady-

Line Kouvolan työntekijä ei yksin voi kokonaisvaltaista asiakaskokemusta kehittää eikä yksittäiset toimenpiteet edes koko tiimin voimin toteuttamana merkittävästi muokkaa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Henkilökunnan sitouttamisen tärkeimpiä onnistumistekijöitä ovat avoin ja jatkuva viestintä (kasvokkain palavereissa ja viestintäkanavia käyttäen), koulutus sekä riittävä ohjeistus esimerkiksi oheisen manuaalin laajemman version avulla. LadyLine Kouvolan tehtävä on siis asettaa henkilökunnalle tavoitteet, kertoa kuinka niihin päästään, luoda toteuttamisen mahdollistava ympäristö ja motivoida henkilöstö tuottamaan ja suunnittelemaan palveluelämyksiä asiakkaille. Tässä vaiheessa on vielä vaikea arvioida millaiset motivointikeinot auttavat lopulta juurruttamaan toimintamallin todelliseksi osaksi LadyLine Kouvolan arkea ja sitouttavat henkilöstön todella hyödyntämään aineistopankin sisältöä aktiivisesti.

Henkilökunnan tilanteen tasalla pitämisen jälkeen tärkein tehtävä on jatkuva yhteydenpito LadyLine Kouvolan nykyisiin asiakkaisiin ja käyttäjäkokemuksen kehittäminen koko henkilökunnan toimesta. Käyttäjäkokemusta pyritään kehittämään keskuksessa ja sen lähiympäristössä astumalla ikään kuin asiakkaan kenkiin ja tarkistamalla säännöllisesti polun esteettömyys – korjaten havaitut epäkohdat pienissäkin yksityiskohdissa. Asiakkaat myös osallistetaan mm. palvelutuotannon suunnitteluun perustamalla asiakasraati ja suorittamalla entistä säännöllisemmin asiakaskyselyitä myös raatiin kuulumattomille asiakkaille. Keskusjohto vastaa asiakkaan käyttäjäkokemuksesta verkossa, joskin henkilökunta osallistuu digitaalisen sisällön tuottamiseen. Asiakkaiden lisäksi jatkuva yhteydenpito myös tavoiteltaviin asiakkaisiin sekä toiminta-alueen yhteisöihin ja yhteistyökumppaneihin vaikuttaa LadyLine Kouvolan maineeseen ja keskuksen mahdollisuuksiin nousta kuluttajien mielikuvissa korkeille sijoille. Keskusjohdon tärkeimpänä tehtävänä onkin sisällöntuotannon sijaan varmistaa näkyvyys oikeille kohderyhmille, oikeissa kanavissa, oikeilla tavoilla, oikeaan aikaan ja oikealla sisällöllä. Sisällöntuotannossa hyödynnetään ulkopuolisten tuottamia tutkimuksia mm. kuntoliikunnan nykytilasta ja liikunnan hyödyistä, mutta myös markkinoinnin, uusasiakashankinnan ja asiakaskokemuksen teoriaa lähdekirjallisuudesta.

LadyLine Kouvolan ei voida olettaa yksin vaikuttavan merkittävän positiivisesti kansanterveyteen, mutta yksittäisten asiakkaidensa terveyteen keskus vaikuttaa. Toisaalta erilaiset yhteiskuntavastuulliset kampanjat pyritään toteuttamaan niin, että asiakkaatkin kokevat osallistuvansa hyvän asian edistämiseen ja parhaassa tapauksessa omaa terveyttään kohentaen. Esimerkkinä tällaisesta kampanjasta mainittakoon LLI:n suunnittelema Nenäpäivä-kampanja 26.10.-19.11.2017. Kampanja-aikana jokaisesta ketjun keskuksessa käynnistetystä virtuaalitunnista keskus lahjoitti 0,10 € Nenäpäivä-keräykseen ja ketju (LLI) tuplasi lahjoitussumman. LadyLine Kouvolassakin asiakkailla oli mahdollisuus näin kerryttää hyväntekeväisyyspottia kuntoilemalla, varsinaista rahaa lahjoittamatta. Mitä enemmän

asiakas kävi virtuaalitunneilla, sitä suurempi oli keräykseen lahjoitettava rahasumma keskukselta ja ketjulta. Tällainen kampanja hyödyttää kaikkia: asiakkaan kunto nousee ja hän tuntee osallistuvansa hyväntekeväisyyteen. Keskukselle lahjoitettava summa on pieni, mutta asiakkaat saadaan tutustumaan todennäköisesti myös ennen heille tuntemattomiin ryhmäliikuntatunteihin ja sitä kautta käyttämään palveluita entistä monipuolisemmin, ja käyntimäärän noustessa asiakkuuksien pituudet tutkitusti nousevat. Pidempi asiakkuus tuo tietysti enemmän liikevaihtoa ja aktiiviset asiakkaat mielellään myös suosittelevat LadyLine Kouvolaan omista verkostoistaan. Yksittäiset keskuksat ovat puolestaan ketjun (LLI) asiakkaita, ja tyytyväinen asiakas on tuottavampi ja pitkäaikaisempi asiakas ketjullekin. Kampanjasuunnittelussa tulee jatkossakin ottaa asiakkaiden osallistaminen huomioon ensisijaisena toimenpiteenä, oli kyseessä sitten yhteiskuntavastuullisuus tai uusasiakashankinta.

Kysyntää liikuntakeskusten palveluille on olemassa ja suomalaiset tuntevat liikunnan tuomat terveyshyödyt hyvin. Niitä ei tarvitse liikuntakeskusten potentiaalisille asiakkaille kertoa, mutta silti liikuntakeskuksissa kuntoilu ei Suomessa ole yhtä suosittua kuin esimerkiksi Ruotsissa. Ihminen ostaa vain, jos tunnistaa hyödykkeen hankkimiselle tarpeen. Nykyistä aktiivisemmän liikunnan harrastamiselle ei siis ole automaattisesti syntynyt tarvetta, vaikka tietoa sen terveyshyödyistä pidetäänkin yleisesti totuutena. Suomalaiset liikkuvat eurooppalaisiin verrattuna aktiivisesti, mutta kansanterveydessä liikunta-aktiivisuus ei näy. Sisäliikunnan ja kuntosaliharjoittelun suosio on ollut kasvussa, mutta kilpailun kiristyessä liikuntakeskusten tarve asiakashankinnalle on jatkuvaa.

Teoriatutkimuksen tulosten vertailun pohjalta on perusteltua pitää liikuntakeskusten asiakasmäärien kasvattamista haastavana, mutta mahdollisena koko Suomen tason lisäksi myös LadyLine Kouvolaan. Uusasiakashankinnassa hyödynnetään digitaalisen sisällöntuotannon lisäksi muitakin mahdollisia asiakaskokemuksen kosketuspisteitä potentiaalisten asiakkaiden polun varrella. Yhteiskuntavastuullisuus kiillottaa keskuksen imagoa, mutta yksittäisissä tapahtumissa olemassa oleville ja tavoiteltaville asiakkaille voidaan tuottaa elämyksiä. Hyvin tuotteistetuista palveluista ja tapahtumista asiakkaat voivat löytää lisäarvoa, eikä niiden tuottaminen välttämättä vaadi suuria resursseja keskuksilta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu tapahtuma palvelee useita ostajia kerrallaan ja mahdollistaa siten resurssien tehokkaan hyödyntämisen. PT-tapahtuman suunnittelurunko on pääpiirteissään kuvattu liitteessä 2.

Ketju (LLI) määrittelee osittain LadyLine Kouvolaan toimintatapoja ja kampanjoita, joten toimintasuunnitelmassa käsiteltiin paikallistason toimivallan piirissä olevia toimintoja, joiden kehittämistarve oli keskusjohdossa huomattu ja joihin kehittämistoimenpiteet päätet-

tiin ensisijaisesti kohdistaa. Henkilöstöohjeistukseen ja viestinnän toimenpidesuunnitelmaan tarvittavan tietoperustan laajuus aiheutti haasteita opinnäytetyön rajaamiseen, mutta oli välttämätön tässä laajuudessaan toimeksiantajalle. Kehittämissuunnitelman paloitte-
lua opinnäytetyön rajatumpaan ja itse työelämää keskeisesti kehittävään laajempaan kokonaisuuteen ei koettu järkeväksi ajankäytöllisesti, joten koko ensimmäisenä toteutettava asiakaskokemuksen parantamisstrategia kuvattiin – liiketoiminnallisista syistä salassa pidettäviä osiaan lukuun ottamatta – ainakin pääpiirteissään tässä opinnäytetyössä.

Tästä raportista jäi liikesalaisuuksina pois paljon yksityiskohtia, joiden avulla suunnitelman toteuttamista helpotetaan. Tuotoksesta ei siis voi saada koko kuvaa suoritettavista toimenpiteistä. Suurin hyöty tuotoksesta koituneekin työn kirjoittajalle, joka työelämässään pääsee toimenpiteet myös toteuttamaan. Työstä oli helppoa myös koota manuaaleja henkilöstölle lisäämällä yksityiskohtia ja esimerkkejä raportista irrotettuihin osioihin. Pilotoinnin jälkeen voisi olla mahdollista myös monistaa toimintamalli muihin ketjun LadyLine-keskuksiin.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, mutta prosessia ei viety loppuun asti tähän opinnäytetyöhön. Toistaiseksi menetelmävalinta tuntuu onnistuneelle, mutta vasta tulevaisuus näyttää, kuinka hyvin siinä lopulta onnistuttiin. Alkukartoituksen pohjalta kuitenkin luotiin toimintasuunnitelma, joka jatkotoimenpiteenä tullaan viemään käytäntöön. Toteutettavia toimenpiteitä, interventioita, seurataan ja niiden vaikutuksia havainnoidaan arvioiden vuoden 2018 aikana, tarvittaessa suunnitelmaa matkan varrella korjaten. Ensisijaisena toimenpiteenä on juurruttaa prosessin aikana kehitetty toimintamalli LadyLine Kouvolan jokapäiväiseen toimintaan ja avata perustyössään rutinoituneelle henkilöstölle uusia näkökulmia työskentelytapoihinsa ja niiden merkitykseen työnantajalle. Nykyisiä toimintamalleja ei siis ole tarkoitus varsinaisesti muuttaa, vaan kehittää ja parantaa – palauttaa ajatukset tärkeisiin perusasioihin. (Wikipedia. 2017.) Haasteena on pitää asiat riittävän yksinkertaisina ja silti mielenkiintoisina, ravistella vanhoja ajattelumalleja ja keskittyä villakoiran ytimeen – lopulta asiakas on se, joka maksaa jokaisen työntekijän palkan ja asiakaskokemusta parantamalla palkan saaminen voidaan varmistaa jatkossakin.

Toimintatutkimusprosessi tullaan siis viemään loppuun ja tutkimustyö jatkuu sen jälkeenkin. Arviointia varten toteutetaan kvalitatiivinen tutkimus toimenpiteiden vaikutuksista henkilöstön ja asiakkaiden kokemuksiin, ja koko jalkauttamisen ajan jatketaan kvantitatiivista tutkimusta asiakaskäyttäytymisen ja liiketalouden tunnusluvuista päivä- ja viikkotasolla. Suunnitelma on joustava, joten siinä voidaan ottaa huomioon käytäntöön viedessä esiin-
tyneet kehitysehdotukset ja mahdolliset ketjun (LLI) taholta tulevat muutokset. Markkinoin-
tisisältöä tuotetaan keskuksen lisäksi myös ketjun ja yritysjohdon toimesta, joten Kouvolan

keskusten suunnitelman tulee olla ketterästi muutettavissa tarvittaessa. Koko ala muuttuu ja uusia markkinointikanavia tulee ja menee jatkuvasti. Kehittämisstrategian ansiosta on kuitenkin löydetty aikataulutusta ja peruslinjaus toiminnalle; muutospöytäkirjat, joihin keskitytään heti. Kun nämä muutokset on saatu vietyä arkeen, lisätään suunnitelmaan uusia osia. Työ toimii siis pohjana, johon lisätään vuosien varrella lisäosia ja poistetaan tarpeettomiksi jääneet osiot. Näin työ tulee palvelemaan keskuksen toiminnan suunnittelua vielä usean vuoden ajan, mikä helpottaa tuloksen viemistä arkeen jatkossakin.

LadyLine Kouvolan konkreettisena tavoitteena on LadyLine Kouvolan asiakasmäärän nostaminen 200 asiakkaalla 31.8.2018 mennessä, ja tämän tavoitteen toteutumista tullaan seuraamaan päivätasolla. Asiakasmäärän kasvattaminen vaatii sekä asiakaspysyvyyden parantamista että uusasiakashankintaa, ja tavoitteeseen pyritään asiakaskokemusta parantamalla, kehittämällä mm. markkinointiviestintää. Viestinnän avulla keskus pyrkii vaikuttamaan positiivisesti tunnettuuden lisäksi myös ostajien mielikuviin ja kutsumaan tavoiteltavia asiakkaita keskuksissa järjestettäviin tapahtumiin positiivisten mielikuvien todentamiseksi. LadyLine Kouvola haluaakin nousta kohderyhmiensä mielikuvissa alueen johtavaksi liikuntakeskukseksi. Tämänkin tavoitteen saavuttamista tulisi mitata, joten keskuksen on tehtävä tai teetettävä kyselytutkimus kouvolaalaisille naisille mielikuvatutkimuksen alussa ja uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua muutoksen todentamiseksi. tärkeimpänä mittarina pidetään kuitenkin asiakasmäärän ja -tyytyväisyyden kehitystä, minkä vuoksi varsinaisen mielikuvatutkimuksen teettämisellä ei ole kiire. Jokaisella osa-alueella LadyLine Kouvola ei voi kilpailijoitaan päihittää, mutta kehittymishalu ja usko omaan osaamiseen johtavat varmasti onnistumisiin.

Kantavia käytäntöjä LadyLine Kouvolan arjessa tulee olemaan kaiken toiminnan suunnitelmallisuus ja seuranta sekä käyttäjäkokemuksen parantaminen kaikissa kosketuspisteissä. Henkilöstö on avainasemassa suunnitelman toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Asiakas odottaa saavansa sujuvaa ja hyvää palvelua entistä nopeammin, mikä vaatii keskuksilta entistä tehokkaamman viestinnän lisäksi entistä useampia ja tehokkaampia asiakaspalvelukanavia ja -prosesseja sekä itsepalvelun parantamista. Verkoasiointi ja -asiakaspalvelu mahdollistavat yhteydenpidon asiakkaaseen myös varsinaisten asiakaspalveluaikojen ulkopuolella, ajasta ja paikasta riippumatta. LadyLine Kouvola ei ainakaan toistaiseksi halua ulkoistaa verkon asiakaspalvelua, mutta chat-palvelu olisi hyvä pian saada toteutettua verkkosivuille. Chat-palvelun uskotaan lisäävän myyntiä ja parantavan asiakaskokemusta verkossa, mutta vain jos palvelun kautta todella saa reaaliaikaisen yhteyden LadyLine Kouvolan edustajaan ja sopivan alustan etsintä onkin jo käynnissä. Myös asiakaskokemuksen parantamista voidaan mitata osittain asiakasmäärän kehityksellä, mutta laajahko asiakaskysely toteutetaan silti vuosittain.

Yhtenä projektin tavoitteena oli luoda manuaali LadyLine Kouvolan henkilökunnalle keskuksen asiakasmäärän nostamiseksi kokonaisvaltaista asiakaskokemusta parantamalla. Työn tulosta ei vielä ole testattu käytännössä koko henkilökunnalle, joten on liian aikaista pohtia henkilöstöohjeistuksen konkreettista hyödyllisyyttä keskukselle. Kehittämistyön edetessä heräsi kuitenkin monia ajatuksia kosketuspisteistä, joissa asiakaskokemusta voisi parantaa. Jatkotutkimuksia tehdään suunnitelman onnistumisen arvioinnin lisäksi mm. myös jo aiemmin valmistuneen asiakaspolun suhteen, kuinka hyvin LadyLine Kouvo-la on onnistunut sen toteuttamisessa. Asiakkuutensa päättäneiden asiakkaiden seuranta tulee kehittää ja myös heille osoittaa kyselyitä keskusten toiminnan kehittämiseksi.

Asiakaskokemus koostuu kaikista kosketuspisteistä yrityksen ja kuluttajan välillä. Pääsääntönä olisi puhtaasti asiakaslähtöinen toiminta, jossa asiakas pääsee suoraan vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja tarjontaan. Työssä on kuitenkin edelleen enemmän yrityksen kuin asiakkaan näkökulma, joten asiakastutkimuksia tarvitaan lisää ja asiakasraadin toiminta tulee aloittaa mahdollisimman pian todellisen asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollistamiseksi. Yrityksessä on aina pohdittu, tutkittu ja yritetty ennakoita, mitä asiakas LadyLine Kouvolalta toivoo, mutta tutkimuksen säännöllisyys on puuttunut. Toiminnan kehittäminen on lopulta perustunut aktiivisimman asiakaskunnan toiveisiin sekä johdon ja muun henkilökunnan oletuksiin asiakastoiveista. Palautettahan keskus ei jokaiselta asiakkaalta saa jatkossakaan, mutta tarve entistä kattavammalle otannalle on olemassa. Todennäköistä on, että kaikki asiakkaiden hyvät kehittämisideat eivät koskaan ole tähän mennessä päätyneet keskusjohdon tietoon, joten asiakaskokemusta voisi kehittää varsin helpostikin juuri palautejärjestelmää kehittämällä – odottamatta asiakkaan aloitetta. Työssä keskityttiin suurelta osin viestintään yritykseltä kuluttajille, mutta varsin vähän siihen, miten asiakkaan viestintää keskuksen suuntaan saadaan entisestään kehitettyä. Tämä onkin jo listattu seuraavan kehittämisprojektin asialistalle.

Työssä on tehty oletuksia toimenpiteiden onnistumisesta, mutta mikäli koko keskusten henkilöstö saadaan sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen ja osallistumaan sisällöntuotantoon verkkoon ja tapahtumiin, ei asiakastyytyväisyys voi laskeakaan. Riski on siis pieni, negatiivisia vaikutuksia ei suunnitelman mukaan toimimisella voi juurikaan olla. Tekeminen tulee kuitenkin saada rutinoitua ja henkilöstö motivoitua. Jos henkilöstön innostus ja sitoutuminen alun jälkeen laskee, on vaarana, että asiakas kokee koko tuotetun palvelun tason ja keskuksen kiinnostavuuden laskeneen.

Viime vuosien megatrendilistoilta löytyy myös liikunta-alaa kiinnostavia megatrendejä: väestön kasvu ja ikääntyminen sekä sähköiset palvelut, digitalisoituminen ja kehittyvä

teknologia. Markkinoinnin puolella liikkuvan kuvan ja tarinoiden käyttäminen, blogit, visuaalisuuden korostaminen ja mobiilipalvelut luovat mahdollisuuksia, mutta myös haasteita palveluntuottajalle – massasta on entistä vaikeampi erottua ilman luovuutta ja monimuotoisuutta. LadyLine Kouvolan tulee luoda lisäarvoa asiakkailleen esimerkiksi verkossa ja viestinnän avulla. Teknologian kehittyminen helpottaa henkilökohtaiselta tuntuva viestintää sen automatisoinnista huolimatta, mutta toisaalta vaatii keskukselta jatkuvaa digiosaamisen kehittämistä ja ketteryyttä muuttua ajan mukana. Jatkuva kouluttautuminen ja rohkea kokeileminen ovatkin tärkeitä osia vuoden 2018 toimintasuunnitelmaa LadyLine Kouvolaissa.

Motivaation synnyttämisen ja ylläpitämisen merkitys LadyLine Kouvolan markkinointiviestinnässä kasvaa. Asiakkaan ostoikkuna pyritään avaamaan ja pitämään auki motivoinnin avulla. Sosiaalista mediaa hyödyntämällä vuorovaikutus asiakkaan kanssa on ajasta ja paikasta riippumatonta asiakaspolun jokaisessa vaiheessa. Vuosikellon (Kuvio 15) ja toimenpiteiden aikataulun (Taulukko 3) tavoitteena on myös luoda osittain rinnakkain kulkevia tarinoita, varmistaa viestinnän säännöllisyys ja suunnitelmallisuus, ei niinkään keskittyä yksittäisten viestien tarkkaan sisältöön. Kaikessa viestinnässä pyritään kuitenkin luomaan asiakkaalle positiivisia tunteita ja herättämään ottamaan vastuu omasta hyvinvoinnista LadyLine Kouvolan avulla. Kaikki yrityksen toiminta on myymistä, mutta kaikkea viestintää ei tulla toteuttamaan myyntikärjellä jatkossakaan.

Verkkomarkkinointi sidotaan asiakaskokemukseen ja kohtaamisiin, ja markkinoinnin automaatio pitää huolen henkilökohtaiselta tuntuvien viestien välittämisestä massoille. Verkkomarkkinoinnin tavoitteena on luoda ryhmän jäsenelle tunne kuulumisesta yhteisöön ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa mm. sisällöntuotannon avulla. Verkkoon tuotetaan tietoa ja materiaalia asiakkaiden käytettäväksi ja viihdyttämiseksi eri kanavissa, joista tärkeimpiä ovat Instagram, Facebook, blogi ja YouTube. Asiakas saa tietoa ja pääsee osaksi keskusten ja henkilöstön elämää tekstin, kuvan ja videon avulla.

Viestinnässä onnistuminen edellyttää ajoitusta ja jatkuvaa yhteydenpitoa tärkeimpiin sidosryhmiin. Viestinnän osittainen automatisointi ja ajastaminen sekä tiedon ja palautteen kerääminen sidosryhmiltä takaa vuorovaikutteisuuden, trendien ja alan tapahtumien seuraaminen osaamisen ajan tasalla pysymisen ja muutosten ennakoinnin. Kaiken toiminnan tulee olla läpinäkyvää, mitattavaa ja seurattavaa, ettei samoja virheitä toisteta uudelleen ja toimenpiteistä tulee monistettavia ja muunneltavia resurssien säästämiseksi. Asiakkaille tarjotaan elämyksiä ja asiakkaat myös osallistetaan toiminnan suunnitteluun. Koko asiakkaan polku käydään läpi ja ostamista pyritään entistä enemmän helpottamaan tarjoamaan ostajalle apua ja tietoa päätöksenteon tueksi. Kireässä kilpailutilanteessa vain toiminnan

jatkuvalla parantamisella ja kehittämisellä on mahdollista päästä asiakaskasvun tavoitteeseen, mutta muutosta on turha odottaa tekemättä muutoksia nykyiseen toimintatapaan.

Viestintä asiakkaalle on aina rehellistä ja asiakaslähtöistä, joten eettisiä näkökohtia ei tarvitse pohtia, vaikka kaiken toiminnan taustalla aina onkin yrityksen saama tuotto. Kireän kilpailutilanteen vuoksi liikuntakeskuksissakin on keskityttävä peruspalveluiden tuottamisen lisäksi houkuttelemaan asiakkaita lisäarvoa tuottamalla. Eri asiakasryhmät kokevat lisäarvoa eri syistä, eikä liikuntakeskus voi loputtomiin räätälöidä palveluitaan yksittäisiä asiakkaita varten. Liikuntakeskuksissa työskentelevillä personal trainereilla räätälöintimahdollisuuksia on, mutta keskuksella ei ole resursseja sisällyttää henkilökohtaista valmennusta palvelumaksuunsa. Kaikessa toiminnassa on kuitenkin mukana myös ansaintalogiikka, eikä LadyLinella toteuteta toimenpiteitä, joille ei voida määrittää tuottoarvoa. Tuotto voi olla taloudellista joko suoraan tai välillisesti maineen kasvamisen myötä. Osa tapahtumista suunnataan olemassa oleville asiakkaille, osa keskuksiin tutustujille. Asiakashankintatapahtumissa ostaja pääsee tutustumaan keskusten palveluihin pienessä ryhmässä ja ohjaajan opastuksella, kun tähän mennessä tutustuminen ei ole ollut yhtä johdettua.

Personal trainer -palveluita olisi helppoa myydä verkossa, antaa maistiaisia luvassa olevasta henkilökohtaisesta tai pienryhmävalmennuksesta. Esimerkiksi ravintovalmennuksesta voisi tuottaa perusluennon verkkoon, myydä sen asiakkaalle edulliseen hintaan. Valmennus voisi tämän jälkeen jatkua pienryhmässä, henkilökohtaisena tai verkkovalmennuksena. Asiakkaiden valmennus on siirtynyt entistä enemmän kuntovalmennuksesta hyvinvointivalmennukseen; fyysisen kunnon kohottamisen ohelle tarvitaan entistä enemmän keskittymistä myös arki- ja hyötyliikuntaan, uneen, palautumiseen, ravintoon ja henkiseen hyvinvointiin. Personal trainerin tulee keskittyä koko ajan enemmän asiakkaansa arkeen valmennustapaamisten välillä. LadyLine Kouvola voisikin erottua toimintalueellaan kilpailijoistaan virtuaalisen PT-ohjaamisen avulla, luoda asiakkaalle erityistä lisäarvoa tuottamalla verkkomateriaalia henkilökohtaisen ohjauksen tueksi. Suurin osa muista virtuaalisten ohjauspalveluiden tuottajista toimii pääasiassa verkossa, eikä valmentajaa tavata välttämättä kertaakaan henkilökohtaisesti. Päinvastainen toimintamalli voisi toimia hyvin LadyLinella. Resurssien säästämiseksi ja jatkuvan sisällöntuotannon varmistamiseksi esimerkiksi videoita tulee kuvata kerralla paljon, joten myös luentojen tuottamista voisi kokeilla ensin hyvinkin lyhyinä pätkinä, kokeilla herättääkö jatkosarjan kaltainen luentosarja kiinnostusta keskusten kohderyhmissä.

Virtuaalista ohjausta voisi kuitenkin entisestään lisätä, tuotteistaa myös kotona käytettävän materiaalin kuluttamisen. Yhtenä asiakkuusvaihtoehtona voisi LadyLinellakin olla vir-

tuaaliasiakkuus. Netissä myytävät valmennus- ja ohjauspalvelut ovat lyöneet läpi ja ovat jo asiakkaille tuttuja. Virtuaaliasiakkuus voisi toimia lisäpalveluna olemassa oleville asiakkaille ja sillä voisi olla markkinoinnillista arvoa, madaltaa kynnystä uusille asiakkaille astua sisään itse keskuksen. Vaikka virtuaalipalvelun ostaminen ei johtaisikaan varsinaiseen asiakkuuteen, se toisi lisätuloja keskukselle. Riski on pieni, jos tuotanto on edullinen ja sisältö tarpeeksi laadukasta. LadyLine Kouvolassa tarjotaan jo Virtuaalitunti™-valikoimaa vaihtoehtona ohjatuille ryhmäliikuntatunneille ja aikatauluista vapautuminen on noussut markkinoitivaltiksi. Asiakas voi valita haluamansa ryhmäliikuntatunnin laajasta Virtuaalitunti™-valikoimasta haluamaansa aikaan, aina salin ollessa vapaana. Marraskuussa 2017 Virtuaalitunti™-valikoimassa oli 108 erilaista vaihtoehtoa. Virtuaalinen ohjaus ei varmasti-kaan korvaa paikalla olevaa ohjaajaa, ihmistä, mutta helpottaa asiakkaiden osallistumista aikaisin aamulla tai myöhään illalla – aikoihin, jolloin osallistujamäärät eivät mahdollista perinteistä ryhmäliikunnan järjestämistä kustannussyistä. Valmennuspalveluiden lisäksi myös Virtuaalitunti™-valikoimasta voisi jalostaa kotona tai työpaikalla kulutettavia versioita pientä korvausta vastaan käytettäväksi tai maksuttomaksi liidimagneetiksi. Liidimagneetit toteutetaan vähintään kaksi kertaa vuodessa ja aina niin, että niistä on hyötyä sekä olemassa oleville että potentiaalisille asiakkaille (ks. Liite 1).

Teknologia kehittyy ja ostokäyttäytyminen on mullistunut viimeisten vuosien aikana. Myös LadyLine Kouvolan tulee muuttua ajan mukana pystyäkseen tarjoamaan asiakkaitaan kiinnostavaa sisältöä ja kamppaillakseen muiden vapaa-ajan toimintojen kanssa asiakkaan vapaa-ajasta. Palvelutuotannossa on siirrytty elämystuotantoon ja asiakas odottaa liikuntakeskukseltaankin peruspalvelua enemmän. Tapoja asiakaspidon ja asiakashankinnan kehittämiseen on lukuisia, mutta keskuksen tulisi keskittyä vain yhteen tai kahteen muutokseen kerrallaan. Loppujen lopuksi kaiken toiminnan kehittyminen tapahtuu epämu- kavuusalueella, rajoja on koeteltava ja hallittuja riskejä otettava. Mikään ei muutu, ellei mitään muuteta. Kahdentoista työvuoden jälkeen liikuntakeskuksesta ja siellä toimimisesta voi olla haastavaa löytää muutettavia kohteita, kritisoida suoraan omia aiempia toimenpiteitään. Jos keskuksessa kuitenkin ollaan valmiita muutokseen ja uhraamaan muutosta estävät tekijät – jopa omat lempilapset – voi tulos olla jopa suunniteltua parempi. Arvoista ei silti tingitä, mutta koko keskuksen henkilöstön ja omistajien tulee miettiä mistä ollaan valmiita luopumaan. Positiivisuus kuitenkin kantaa ja työntekijä luo itse pahimmat esteensä. Haasteena on siis edelleen henkilöstön motivointi. Keskuksessa on käyty läpi merkittäviä muutoksia henkilöstössä viime vuosina, joten myös toimintatapojen ja osittain myös toimintakulttuurin muuttaminen tässä vaiheessa voi olla henkilöstölle liikaa. Toisaalta ajankohta voi olla edellisten muutosten ansiosta myös juuri oikea.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Digimarkkinointi. Palvelut. Yrityksen verkkosivusto:

<http://www.digimarkkinointi.fi/hakukoneoptimointi-seo>. Luettu: 23.3.2017.

Falck, J. 2017. Tutkimus: Asiakkuuden päättämisen syyt – LadyLine Kouvola 1.3.2015–28.2.2017. LadyLine Kouvola.

Fonecta & TNS Gallup. 2011. Ostokäyttäytymislukitus. TNS Atlas. Fonecta ja TNS Gallup.

Gummesson, E. 1999. Total Relationship Marketing – Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Hurme, S. & Österberg-Hurme, J. 2017. Kunnan liiketoimintaa – Hyvinvoinnista bisnestä. Fitra. EU.

Husu ym. 2011. (OKM:n julkaisuja 2011:15). Aineisto: Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010 (SLU). UKK-instituutti. Luettavissa http://www.ukkinstituutti.fi/filebank/613-Suomalaisten_liikunta_ja_kunto_2010.pdf. Luettu: 5.2.2017.

Kalakoski, V., Laarni, J., Paavilainen, P., Anttila, R., Halonen, S. & Kreivi, M. 2007. Persoonaa 4 – motivaatio, tunteet ja taitava toiminta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kananen, J. 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa – Miten yritykset voivat saavuttaa tuloksia digimarkkinoinnilla ja sosiaalisella medialla? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 149. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kari, JT., Pehkonen, J., Hirvensalo, M., Yang, X., Hutri-Kähönen, N. & Raitakari, OT. et al. 2015. Income and Physical Activity among Adults: Evidence from Self-Reported and Pedometer-Based Physical Activity Measurements. PLoS ONE 10(8): e0135651. doi:10.1371/journal.pone.0135651. Luettavissa: <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0135651>. Luettu: 20.12.2016

- Katajisto, A. 2017. K&F Pro 1/17 – Suomen kunto- ja terveysliikunta-ammattilaisten lehti. K&F-lehdet / Junipa Trading Oy. Espoo.
- Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016: tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra. Luettavissa: https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf, Luettu: 12.3.2017
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. WSOY. Helsinki.
- Koskinen, S., Lundqvist, A., Ristiluoma, N. (toim.). 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. RAPORTTI 68/2012. THL. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_netti.pdf. Luettu: 5.2.2017.
- KymLi. 2017. Turvallinen tapahtuma -koulutus. Kymenlaakson Liikunta ry, KymLi 21.9.2017. Kouvola.
- Leino, A. 2010. Dialogin aika – Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Infor. WS Bookwell. Porvoo.
- Les Mills. Industry Insights 21.12.2016. The Real Reason Your Members Choose a Health Club. Luettavissa: <https://www.lesmills.com/nordic/industry-insights/industry-insights/the-reason-your-members-choose-you/>. Luettu: 6.4.2017.
- Les Mills. Industry Insights 23.1.2017. How to Keep New Members Keen. Luettavissa: <https://www.lesmills.com/nordic/industry-insights/industry-insights/keeping-new-members-keen/>. Luettu: 6.4.2017.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Helsinki.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.
- Miettinen, P. Kauppalehti, blogi 24.2.2016. Herätys: asiakkaasi ei osta kuten ennen! Luettavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/heratys-asiakkaasi-ei-osta-kuten-ennen>. Luettu: 26.2.2017.

- Nikkola, I. 2016. Luento 14.9.2016: Web-markkinoinnin merkitys – kotisivut ja myynti verkossa. Zeeland Family. Liikunnasta liiketoimintaa 2016 -seminaariristeily. Helsinki–Tukholma.
- Puustinen, L. 2008. Kuluttajamuotti – Kuluttajuuden tuottamisesta mainonnan instituutioissa. Gaudeamus Helsinki University Press. Tammer-Paino. Tampere.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Rautio, P. 2016. Markkinointi-iltamat 22.9.2016. Orimattila.
- Rinne, J. Blogi 23.09.2016. 8 askelta markkinoinnin automaation onnistuneeseen käyttöön. Luettavissa: <https://www.valve.fi/blogi/8-askelta-markkinoinnin-automaaion-onnistuneeseen-kayttoonottoon>. Luettu: 15.1.2017
- Robison, J.I. & Rogers, M.A. 1994. Adherence to exercise programmes. Recommendations. Sports Medicine January 1994.
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Ropponen, J. Blogi 5.2.2014. Mitä asiakas oikeasti ostaa teiltä? Luettavissa: <http://dingle.fi/2014/02/05/mita-asiakas-oikeasti-ostaa-teilta/>. Luettu: 16.1.2017
- Rutgers, H., Hollasch, K., Struckmeier, J., Menzel, F. & Lehmkuhler. B. 2016. European Health & Fitness Market Report 2016. EuropeActive & Deloitte.
- Salonen, J. 2016. Neljä terveystrendiä rapakon takaa – buumin mahdollisuudet Suomelle. Sitra 5.2.2016. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/nelja-terveystrendia-rapakon-takaa-buumin-mahdollisuudet-suomelle/>, Luettu: 12.3.2017.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. SelinSelin. Espoo.
- Special Eurobarometer 412 Sport and physical activity 2014. Conducted by TNS Opinion & Social at the request of the Directorate-General for Education and Culture Survey coordinated by the Directorate-General for Communication (DG COMM “Strategy, Corporate Communication Actions and Eurobarometer” Unit). Luettavissa:

http://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf. Luettu: 5.2.2017

Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010 – Terveyttä edistävän liikunnan nykytila ja muutokset. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:15. Pauliina Husu, Olavi Paronen, Jaana Suni, Tommi Vasankari

Tiessalo, P. 2017. Taloustutkimus / Yle. Uutinen 9.1.2017. Laihuuden ihannoinnin järkyttävä tulos: 84 prosenttia naisista tyytymättömiä painoonsa. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-9385699>. Luettu: 10.1.2017.

Tilastokeskus. 2006. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö [verkkajulkaisu]. sekä liitetaulukko: Internetin käyttötarkoitukset keväällä 2006, prosenttia internetin käyttäjistä. Helsinki. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2006/sutivi_2006_2006-12-11_tie_001.html ja liitetaulukko: http://www.stat.fi/til/sutivi/2006/sutivi_2006_2006-12-11_tau_001.html. Luettu: 4.3.2017.

Tilastokeskus. 2016. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö [verkkajulkaisu] sekä liitetaulukot 15, 16,19,20 22, 23, 25, 27, 28, 30, 35 ja 36. Helsinki. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/sutivi_2016_2016-12-09_tie_001_fi.html. Luettu: 4.3.2017.

Tilastokeskus. 2017. Yritykset toimialoittain muuttujina Tilastovuosi, Toimiala (TOL 2008) ja Tiedot. Luettavissa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yri__yrti/statfin_yrti_pxt_002.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b5ad5384-9ca2-4b99-92d4-f0e18fbb14f5

TNS Gallup Oy ja SLU ry. 2013. Miten liikuntapaikat aktivoivat ihmisiä liikkumaan? Uudis- ja peruskorjaushankkeiden vaikutus väestön liikunta-aktiivisuuteen. SLU-julkaisusarja 1/2013. Luettavissa: http://www.sport.fi/system/resources/W1siZilsIjIwMTQvMTAvMDgvMTVfNDVfMTNFOTc2X01pdGVuX2xpaWt1bnRhcGFpa2F0X2FrdGI2b2I2YXRfcmFwb3J0dGlfa2V2eXQucGRml1d/Miten%20liikuntapaikat%20aktivoivat_raportti_kevyt.pdf. Luettu: 16.2.2017.

Tuuppa, A. Blogi 4.10.2016. Markkinoinnin automaatio asiakaskokemuksen rakentamisessa. Luettavissa: <https://www.valve.fi/blogi/markkinoinnin-automaatio-asiakaskokemuksen-rakentamisessa>. Luettu: 18.1.2017.

UKK-instituutti. 2009. Viikoittainen liikuntapiirakka – terveysliikunnan suositus 18–64-vuotiaille. Luettavissa mm. <http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka/liikuntapiirakka-aikuisille>. Luettu 5.2.2017

Vidyoze. Katsottavissa: http://vidyoze.com/private-of-fer/?utm_source=facebook&utm_campaign=vidyoze_private&utm_medium=cpc&utm_term=videotool&utm_content=broad. Katsottu 20.3.2017.

Wikipedia. 2017. Toimintatutkimus. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Toimintatutkimus>. Luettu: 14.4.2017.

Virtanen, P. 2010. Myy ja markkinoin oikein – sallitut ja kielletyt markkinointikeinot. WSOYpro. WS Bookwell Oy. Juva.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. KY-Palvelu Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelot

Kuvaluettelo:

Kuva 1. Liikkujan / jäsenen polku – Zeeland Family (Nikkola, I. 14.9.2016)	18
Kuva 2. Asiakkaan polku ostamisen jälkeen (LLI)	41

Kuvioluettelo:

Kuvio 1. Suomalaisten liikunnan harrastaminen edellisen seitsemän päivän aikana, prosentteina väestöstä (Eurobarometri 2014)	3
Kuvio 2. Suomalaisten liikuntaan käyttämä aika liikuntapäivänä (Eurobarometri 2014).....	4
Kuvio 3. Suomalaisten istumiseen käyttämä aika päivässä (Eurobarometri 2014)	4
Kuvio 4. Liikunnan harrastamisen syyt (Eurobarometri 2014)	7
Kuvio 5. Nykyistä aktiivisemmän liikkumisen esteet (Eurobarometri 2014).....	8
Kuvio 6. Suomalaisten liikunnan useus (Eurobarometri 2014)	9
Kuvio 7. Liikuntaa harrastavien suomalaisten liikuntapaikat (Eurobarometri 2014)	9
Kuvio 8. Asiakkuus liikuntaorganisaatioissa (Eurobarometri 2014)	10
Kuvio 9. Internetin käyttötarkoituksia viimeisen kolmen kuukauden aikana vuonna 2016, %-osuus väestöstä (Tilastokeskus. 2016)	23
Kuvio 10. Asiakkuuden päättämisen syyt: LadyLine Kouvola 1.3.2015–28.2.2017 (Falck, J. 2017)	35
Kuvio 11. Kehittämiskohtien vaiheet	40
Kuvio 12. Esimerkkejä asiakaskyselyn kysymyksistä ja tuloksista (LadyLine 12/2016)	56
Kuvio 13. Yhteystietojen antaminen ja yhteydenottopyynnöt (LadyLine 12/2016)	56
Kuvio 14. LadyLine Kouvolan henkilökuntaohjeistus Dropbox	66
Kuvio 15. Vuosikello 2018 LadyLine Kouvola.....	69

Taulukkoluetelo:

Taulukko 1. Rekisteröityjen liikunta-alan toimijoiden määrä Suomessa 2013-2015: TOL 931 Urheilutoiminta (Tilastokeskus. 2017)	16
Taulukko 2. Tutkimustulosten hyödyntäminen LadyLine Kouvolan viestinnässä	50
Taulukko 3. Toimenpiteiden aikataulu LadyLine Kouvolan henkilöstölle	70

Liitteet

Liite 1. LadyLine Kouvolan liidimagneettiesimerkki - Mökkitreeniohjelma (osittainen)



KESÄTREENI 2018



Räätälöi oma asiakkuutesi netissä
www.ladyline.fi > Kouvola

#nainensinäpäättät

LadyLine Kouvossa kuntoilet asiakaskortillasi
 kesälläkin joka päivä jopa klo 06–23



Pohjoista talo, Kauppamiehenkatu 4, 45100 Kouvola • 05 535 3573 • kouvola@ladyline.fi

www.ladyline.fi
 LadyLineKouvola

Treenaa tehokkaasti kesälläkin!

Tässä lomasi ajaksi muhava liikepankki tehtäväksi mökillä, kotinurmikolla, kaverin mökillä... ihan missä vain. Tarvittavat välineet löydät kehostasi ja ympäristöstäsi, missä ikinä oletkin. Vain mielikuvitus on rajana!

Alkulämmittelyksi sopii reipas kävelylenkki tai vaikka hippaleikki kaverin kanssa. Loppuenergiäsi suosittellemme pulahdusta järveen tai toista erää hippaa.

Tarkoituksena ei ole tehdä kaikkea kerralla, vaan voit valita harjoituksista hetken sopivimmat ja saat koottua hyvän koko kehon treenin.

- | | |
|----------------|---------------------------------------|
| Liike 1 | käynnistää treenin |
| Liikkeet 2-3 | nostavat sykettä |
| Liikkeet 4-6 | jaloille |
| Liike 7 | hartioille |
| Liike 8 | hyvä yleisliike isoille lihasryhmille |
| Liikkeet 9-12 | vatsalle |
| Liikkeet 13-14 | selälle |
| Liikkeet 15-16 | rinta- ja ojentajat |
| Liike 17 | haus |

Aurinkoista kesää ja iloa kesätreeniin!



1 KÄSIEN PYÖRITTELY, SELKÄRULLAUS JA PAIKALLAAN JUOKSU

Aloita lämmittely käsiin pyörittelyllä
 Pyöritä käsiä mahdollisimman laajalla liikkeellä molempiin suuntiin 1. minuutin ajan
 Tee seuraavaksi selkärullaukset: ota kapea haara-asento ja laske ylävartalo alas päin, kunnes takareidet koskuvat vastaan
 Nouse takaisin ylös ala-asentosta selkärullauksella, nikama nikamalta
 Tee selkärullauksia 1 minuutin ajan
 Tee lopuksi paikallaanjuoksu 3-4 minuuttia vaihtelevalla nopeudella
 Muista liikuttaa käsiäsi liikkeen mukana!



2 SAMMAKKOKOIKKEA

Seiso normaalissa haara-asennossa
 Taivuta jalat polvista, tydrinä lantio taakse, laske ylävartalo etunojaan
 Hyppää räjähtävällä liikkeellä mahdollisimman pitkälle eteenpäin
 Räjähtävä liike!



VINKKI

Tee kolme kyykkyä joka kerta ennen istuutunista, yllätyt, kuinka paljon päivän aikana kyykkyliikkeitä voikaan kertyä! Tee kesän aikana joka päivä erilaisia kyykkyä ja syksyllä reidet ja pakarat kiittävät.

Räätälöi oma asiakkuutesi netissä www.ladyline.fi > Kouvola #nainensinäpäättät



Pohjoista talo, Kauppamiehenkatu 4, 45100 Kouvola • 05 535 3573 • kouvola@ladyline.fi

www.ladyline.fi
 LadyLineKouvola

16 TAKADIPPI PORTAALLA TAI PENKILLÄ

Aseta kädet korokkeen päälle ja jalat tukevasti maahan kehon eteen
 Koukista käsiiä kyynärpäistä kunnes pakarat ovat muutamain sentin (rti) alajuosta
 Kyynärpäät osoittavat suoraan taaksepäin koko liikkeen ajan
 Punnereä käsillä vartalo takaisin yläasentoon
 Selkä pyöry läheltä korokkeen reunaa koko liikkeen ajan
 Mitä suurempaan jalat ovat, sitä raskaammaksi liike tulee
 Ojenna kädet yläasennossa lähes suoriksi!



17 VASARAKÄÄNTÖ KAHVAKUULIALLA TAI KIVENNURKALLA

Seiso tukevassa haara-asennossa ja ota molemmilla käsillä tukeva ota painosta
 Koukista kädet kyynärpäistä ja noista paino ylös kaulan eteen
 Laske paino hallitusti takaisin ala-asentoon
 Pidä olkavarret paikallaan kykiä västien koko liikkeen ajan!



Liikunnan iloa ja aurinkoista kesää!

Kesätreenin
 LadyLine Kouvossa

Räätälöi oma asiakkuutesi netissä www.ladyline.fi > Kouvola #nainensinäpäättät



Pohjoista talo, Kauppamiehenkatu 4, 45100 Kouvola • 05 535 3573 • kouvola@ladyline.fi

www.ladyline.fi
 LadyLineKouvola

Liite 2. PT-tapahtumat LadyLine Kuvolassa

Ideoita tapahtuman aiheiksi (pienryhmä): teematreenit / treeniklinikka?

- ryhti, maastaveto, punnerrus...
- kuntotestit, kehonkoostumusmittaus
- laiteopastus
- pienryhmädemot
- ravintovalmennuksen info
- onnistumistarinat liveinä!

henkilökohtaiset näytetunnit: konkreettiset esimerkit siitä, mitä valmennustapaamiset voi olla (ennakkovaraus, ennakkokartoitus asiakkaasta, ei ilmainen mutta edullinen)

Tavoite: pienryhmien ja pakettien myynti → Ilmoittautuneista 20 % peruuttaa: 12–15 osallistujaa riittää

Liidien kontaktointi 1-2 päivän sisällä, ohjaus PT:lle liikuntaneuvontaan tai uusien asiakkaiden laiteopastusryhmään, pyydä ryhmään ystävä mukaan!

Markkinointi:

- flyerit (mieluiten henkilökohtaisesti jaettuna)
- PT:n henkilökohtainen myyntityö (TÄRKEIN)
- suoramainonta asiakasrekisteristä email (kohdistettu!)
- some (kohdistettu!)
- printti (2 tapahtumasta / vuosi, ei joka kuukausi)
- kaveri mukaan!
- yritysytteudet
 - saman talon firmat, yhteistyökumppanit, alueen isot työnantajat vuorotellen, yhdistykset...
 - YRITTÄJÄT: yleensä tarjotaan etuja vain työntekijöille, liitot,
 - ei odotella tuoko mainos asiakkaita, osallistujat hankitaan etukäteen henkilökohtaisella myyntityöllä (PT)

Promootiotapahtumaa suunniteltaessa tulisi miettiä mikä saisi SINUT kiinnostumaan, mitä itse haluaisit tietää, nähdä, kokea, osallistua? Millaisen ihmisen haluaisit ständillä tavata? tapahtumia myös yhteistyökumppaneille, verkoston jäsenille, yritykset, yhdistykset, liitot jne. Monta liikuntaneuvontaa, valmennussopimusta ja pienryhmää myyt tässä tapahtumassa? → numeraalinen tavoite!

Liite 3. Lähdeaineiston hyödyntäminen LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämisessä

Teoria: Todellinen asiakaslähtöisyys on mahdollista ainoastaan tuntemalla asiakkaat, kilpailijat ja toimintaympäristö sekä uudistamalla ja kehittymällä jatkuvasti.

Teorian vieminen käytäntöön LadyLine Kouvolaassa:

Säännöllisesti toteutetut kyselyt nykyisille ja entisille asiakkaille sekä tulosten viestiminen henkilökunnalle, asiakkaille ja mahdollisille asiakkaille. Tavoitteena luoda lisäarvoa asiakkaalle osallistuttamalla heidät päätöksentekoon ja suunnitteluun sekä luoda tunne yhteisöstä, jossa asiakas on kuningas.

- Ryhmäliikuntakysely nykyisille LadyLine Kouvolan asiakkaille kolme kertaa vuodessa, aina ennen ryhmäliikunnan aikataulun vaihtumista – asiakkaat voivat vastauksillaan vaikuttaa aikataulun suunnitteluun.
- Asiakastytyväisyystutkimus keväällä ja syksyllä molemmissa keskuksissa – asiakkaat voivat vastauksillaan vaikuttaa toiminnan ja uusien palveluiden suunnitteluun.
- Keskuksen henkilökunta seuraa koko ajan aktiivisesti kilpailijoiden toimintaa ja välittää tietoa keskusjohtajalle – henkilökuntaa kannustetaan välittämään ja pohtimaan ideoita, joita olisi mahdollista toteuttaa tai välttää myös LadyLine Kouvolaassa paremman asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi.

Teoria: Hyvin toteutettu henkilökohtainen liikuntaneuvonta on kustannustehokas keino liikkumattomuuden hoitoon.

Teorian vieminen käytäntöön LadyLine Kouvolaassa:

Jokaiselle asiakkaalle kuuluu kaksi henkilökohtaista liikuntaneuvontaa personal trainerin kanssa. Liikuntaneuvonta on valmentajan mahdollisuus vakuuttaa asiakas ja ostaa valmentajalta lisäpalveluja, mutta ensisijaisesti liikuntaneuvontatapaamisen tarkoitus on tarjota asiakkaalle lisäarvoa, vastata kaikkiin asiakkaan keskuksissa kuntoilua koskeviin kysymyksiin. Asiakkaalle tulee jäädä tunne, että keskuksessa todella välitetään juuri kyseisestä asiakkaasta ja halutaan, että hänen kuntoilunsa keskuksessa on alusta asti turvallista. PT-päivystysaika lisätään viikoittaiseen ryhmäliikunta-aikatauluun, joten tieto palvelusta saadaan jaettua mahdollisimman monelle.

Teoria: Lähes puolet aikuisista naisista, mutta vain noin viidesosa miehistä on osallistunut liikuntaryhmiin.

Teorian vieminen käytäntöön LadyLine Kouvolaassa:

”Kokeile 10 eri ryhmäliikuntatuntia, jokaisesta suorituksesta saat merkinnän korttiin” ja vastaavat kampanjat, henkilökunnan kanssa pohditaan ideoita toteutettaviin toimenpiteisiin. Suuri osa naisista on jo kokeillut ryhmäliikuntaa, mutta koko henkilökuntaa kannustetaan lähestymään myös kuntosaliasiakkaita ja kutsumaan heidät henkilökohtaisesti kokeilemaan ryhmäliikuntavaihtoehtoja.

Teoria: Hyvä liikuntaympäristö houkuttelee liikkumaan tai liikkumaan entistä useammin.

Teorian vieminen käytäntöön LadyLine Kouvolaassa:

Koko henkilökunnan tehtävänä on huolehtia keskuksen viihtyisyydestä ja korjata tai vähintäänkin raportoida havaituista puutteista henkilökuntaryhmään (Facebook). Myös ilma-
piiri otetaan nykyistä paremmin huomioon fyysisen keskusilmeen lisäksi. Tavoitteena on luoda asiakkaalle sellainen liikuntaympäristö, joka houkuttelee asiakkaan paikan päälle myös raskaan työpäivän jälkeen, kun oma koti ja sohva (?) kutsuisi liikkumista enemmän.

Teoria: Pärjätäkseen markkinoilla yrityksellä tulee olla kilpailuetua eli asiakkaan kokemaa paremmuutta muihin nähden.

Ongelma: Yritys ei voi määrittellä kilpailuetuaan, vain asiakkaiden mielipiteet luovat todellista etua kilpailijoihin nähden.

Teorian vieminen käytäntöön LadyLine Kouvolaassa:

Henkilökunnan perehdyttämiseksi osallisuudestaan LadyLine Kouvolan asiakaskokemuksen kehittämisessä käynnistettiin tässä työssä kuvattu kehittämisprojekti, jonka tulokset saatetaan kokonaisuudessaan henkilökunnan käyttöön. Osaa tuloksista painotetaan yksityiskohtaisemmin työtehtävästä riippuen (kappale 7.4 sekä Kuvio 14. LadyLine Kouvolan henkilökuntaohjeistus Dropbox).

Teoria:

- Motivaatio saa ihmisen toimimaan, suuntaa käyttäytymistä kohti tavoitetta ja tunne luo valmiuden toimia tarkoituksenmukaisesti eri tilanteissa.
- Ostomotivaatio syntyy, jos hyödykkeen hankkimiselle on tarve tai se herättää tunteen omistushalusta.

Ongelma:

- Eri vaihtoehtoista valittaessa päätöksenteko ei aina ole rationaalista ja joskus intuitiolla on suuri merkitys.
- Harva ostaa asiakkuutta ensitapaamisella. Usein hyppäys ensikontaktista kanta-asiakkuuteen on liian suuri askel kerralla otettavaksi.

Teorian vieminen käytäntöön LadyLine Kouvolaassa:

Motivaatio, tunne ja pitkäjänteisyys: LadyLine Kouvolaassa koko henkilökunta on vastuussa asiakkaalle kokemuksestaan syntyvästä tunteesta. Tavoitteena on luonnollisestikin synnyttää niin positiivisia kokemuksia ja tunteita, että asiakas haluaa kokea niitä yhä uudelleen. Henkilösidonnaisuudelta vältytään, kun kaikki sitoutuvat tuottamaan riittävän laadukasta palvelua joka päivä ja jokaiselle asiakkaalle. Henkilökuntaa autetaan ja koulutetaan laatuksiteereiden noudattamiseen ja ymmärtämään, että tunnesiteiden syntymiseen – faniutumiseen – kuluu aikaa, työ vaatii siis pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta.

Teoria:

- Asiakkuus ja ostamisen polku rakentuvat pienistä askelmista: sisältömarkkinointi, liidimagneetti ja sähköposti- tai suoramarkkinointi.
- Asiakkaalle myydään ensin jotain pientä ja pidetään jatkuvasti yhteyttä, jolloin on helpompaa tarjota seuraava tuote ostettavaksi. Edullisissa tuotteissa ostopäätös saattaa syntyä hetken mielihoiteesta, kun taas kalliimmissa tuotteissa hankintapäätöstä saatetaan harkita viikkoja.
- Kuluttajaryhmien sisällä kuluttajat ovat ostopolun eri vaiheissa: osa etsii tietoa, osa tuotevertailua tai vahvistusta valinnalleen ja osa on suorittamassa ostoa.

Teorian vieminen käytäntöön LadyLine Kouvola:

Yhteydenpidon kouvolaalaisen naiskuluttajan ja LadyLine Kouvolan välillä on oltava jatkuvaa, johdonmukaista ja sen sisällön houkuttelevaa. Koko henkilökunta ei voi kaikkiin viestinnän osa-alueisiin vaikuttaa, mutta jokainen voi osaltaan suorittaa kohtaamisissa tapahtuvaa viestintää keskuksen ohjeistuksen mukaisesti. Kasvokkain tapahtuva viestintä on aina tehokkaampaa kuin viestintä esimerkiksi digitaalisesti. Jokainen ohjaaja tiedottaa tunneillaan tulevista tapahtumista keskuksessa sekä ottaa vastaan asiakaspalautetta ja välittää sen eteenpäin keskuksen määrittelemän prosessin mukaisesti. Keskuksen markkinointiosasto toteuttaa digitaalista ja kirjallista viestintää, mutta kuulee mielellään muun henkilökunnan ideoita ja pyrkii esimerkiksi viikkokirjeissä painottamaan juuri henkilökunnan osuutta – viestimään näennäisesti enemmän henkilöltä juuri kyseiselle vastaanottajalle, kuin yritykseltä potentiaaliselle asiakkaalle.

**Liite 4. Lähdeaineiston tutkimustulosten liittäminen viestintään
– Minkä asiakkaan ongelman LadyLine Kouvolan palvelut ratkaisevat?**

Tutkimustulos

Suomalainen istuu keskimäärin yli 7 tuntia päivässä

Ongelma

Istuminen aiheuttaa terveyshaittoja
Huono ryhti on usein seurausta runsaasta istumisesta
Niska-hartiaseudun jäykkyyttä?

Esimerkkejä keskuksen tarjoamista ratkaisuista:

Istutko kaikki päivät? Ruokaillessa, töissä, työmatkoilla, TV:n ääressä – ja jopa kuntosalilla laitteissa? LadyLine Kouvola voit istumisen vastapainoksi valita jumpan yli xx ohjatusta ryhmäliikuntatunnista viikoittain tai oman aikataulusi mukaan laajasta Virtuaalitunti™-valikoimasta.

Istutko kaikki päivät? Ruokaillessa, töissä, työmatkoilla, TV:n ääressä – ja jopa kuntosalilla laitteissa? LadyLine Kouvola tarjoaa laajan toiminnallisen harjoittelun alueen kehonpainoharjoitteluun, tutustu liikkeisiin valmentajan johdolla workshopissa xx.xx. klo xx.xx tai kokeile oman aikataulusi mukaan vaikka kahvakuulaharjoittelua laajasta Virtuaalitunti™-valikoimastamme.

Istutko kaikki päivät? Ruokaillessa, töissä, työmatkoilla, TV:n ääressä – ja jopa kuntosalilla laitteissa? LadyLine Kouvola löydät Ryhti-valmentajia, jotka ovat erikoistuneet ryhtiäsi ylläpitävien liikkeiden ohjaamiseen. Tilaa tutustumistunti TÄSTÄ

Kolmen liikkeen taukojumppa: lataa maksuton taukojumppavideo TÄSTÄ

Tutkimustulos

Suurituloiset suomalaiset raportoivat harrastavansa pienituloisia enemmän liikuntaa

Ongelma

Suurituloisilla on pienituloisia vähemmän vapaa-aikaa

Esimerkkejä keskuksen tarjoamista ratkaisuista:

Personal trainerin avulla tuloksiin nopeammin! Varaa konsultaatiotapaaminen valmentajan kanssa TÄSTÄ

HIIT-treeni säästää aikaa! Personal trainerin ohjaama HIIT-pienryhmä alkaa xx.xx. klo xx.xx. Varaa paikkasi TÄSTÄ

Ei aikaa liikkua? LadyLinelta löydät laajan valikoiman 30 minuutin mittaisia ryhmäliikuntatunteja

Tutkimustulos

Tuki- ja liikuntaelinten kivut ja toiminnan vajavuudet ovat yleisiä (selkä-, polvi-, olkapää- ja niskakipu, vaikeuksia kyykistymisessä)

Ongelma

Arjessa selviytyminen, terveydelliset esteet itsenäiseen liikunnan harrastamiseen

Esimerkkejä keskuksen tarjoamista ratkaisuista:

LadyLine Kouvola löydät Ryhti-valmentajia, jotka ovat erikoistuneet niskahartiaseudun virheasentoja vähentävien liikkeiden ohjaamiseen. Tilaa tutustumistun-

ti TÄSTÄ

Valmentajan kanssa henkilökohtainen liikuntasuunnitelma – mitä voit edelleen harastaa ja samalla kuntouttaa kipeää kehonosaa. Varaa maksuton liikuntaneuvonta Personal trainerille TÄSTÄ

Esittelyssä NHS: N-niska, H-hartiat, S-selkä. Vahvistaa, avaa, venyttää ja rentouttaa. Liikkeet pohjautuvat pilatekseen, joogaan ja kuntojumppaan. Välineenä voi olla esim. kuminauha. Tunnin kesto 30min. Ohjattu tunti xxxx klo xx.xx ja Virtuaalitunti™-valikoimassa sinun aikataulusi mukaan joka päivä klo 06–23

Tutkimustulos: Lievästä työuupumuksesta kärsii joka neljäs suomalainen.

Ongelma: Työpäivän jälkeen ei enää jaksata lähteä salille / jumppaan / lenkille

Ratkaisu: PT, 30 minuutin ryhmäliikuntatunnit...

Tutkimustulos: Nykyistä aktiivisemmän liikkumisen esteet

Ongelma: aikapula, terveydelliset esteet, motivaation tai kiinnostuksen puute, hinta, seuralaisen puute...

Ratkaisu: HIIT-harjoittelu, PT:n räätälöimä kotiharjoitteluohjelma, liidimagneetti, henkilökohtainen valmennus, ryhmäliikunta / sosiaalinen aspekti, palvelusopimuksen räätälöiminen taloudellisiin resursseihin sopivaksi...

Tutkimustulos: 72 % suomalaisista sanoo liikkuvansa ulkona, 43 % liikkuu kotona

Ongelma: liikunnan yksipuolisuus, osaamisen ja yksilöllisen ohjauksen puute

Ratkaisu: PT:n etävalmennus, LadyLinella aina hyvä sää liikkuu, yli sata ryhmäliikuntavaihtoehtoa, henkilökunta paikalla juuri sinua varten, liikuntaa varten suunnitellut tilat, välineet keskuksessa – eivät vie tilaa kotona tai kerää pölyä sohvan alla...

Tutkimustulos: 13 % kaikista suomalaisista ja 27 % liikunnallisesti aktiivisista suomalaisista liikkuu kuntokeskuksissa

Ongelma: Mitä lisäarvoa saisin liikuntakeskukselta, miksi maksaisin kuntoilusta kun luonnossa voi liikkua maksutta?

Ratkaisu: yksilövalmennus, ryhmäliikunta, non-stop ryhmäliikunta Virtuaalitunti™-valikoimasta, liikuntaan suunnitellut tilat ja välineet, joustava aukioloaika 06–23 joka päivä, omaa aikaa, pakopaikka arjesta, arjen luksusta...

Tutkimustulos: Hyvä liikuntaympäristö houkuttelee liikkumaan tai liikkumaan entistä useammin.

Ongelma: Viihtyykö asiakas paremmin kotona, luonnossa tai jopa kilpailijalla, kuin Lady-Line Kouvolan tarjoamassa liikuntaympäristössä?

Ratkaisu: LadyLine Kouvolassa kuntoilu ei ole koskaan kelikysymys, LadyLinen viihtyisissä tiloissa voit hemmotella itseäsi liikunnan lisäksi myös solariumissa, infrapunasaunassa tai hierovissa tuoleissa... Keskuksen jatkuva kehittäminen ja uudistaminen...

Tutkimustulos:

- Liikuntakeskuksen asiakkuus hankitaan pääsääntöisesti henkilökohtaisen tarpeen tyydyttämiseen ja menekki on riippuvainen käytettävissä olevista varoista.
- Henkilökohtainen taloudellinen tilanne vaikuttaa väestön mielipiteeseen liikuntamahdollisuuksistaan.

Ratkaisu: #nainensinäpäättät – Rätätölöi oma asiakkuutesi netissä, www.ladyline.fi...

Tutkimustulos: Megatrendinä kestävä ja kokonaisvaltainen hyvinvointi

Ratkaisu:

- #nainensinäpäättät #eipelkkääkuntoilua...
- LadyLinella hyvinvoinnistasasi huolehditaan kokonaisvaltaisesti. Asiakkaanamme voit osallistua kuukausittain asiakastapahtumiin, joissa saat tietoa hyvinvointiisi liittyvistä asioista. Jos mielessäsi on aiheeseen liittyviä kysymyksiä...

Muita hyödynnettäviä tutkimustuloksia:

- Liikunnan hyvinvointia ja terveyttä ylläpitävät ja edistävät vaikutukset tunnetaan suomalaisten keskuudessa hyvin, myös tietämys liikkumattomuuden ja runsaan istumisen terveydelle aiheuttamista ongelmista on lisääntynyt – yksi Suomen terveyspolitiikan tavoitteita on fyysisen aktiivisuuden nostaminen kaikissa elämänvaiheissa
- Työmatkaliikuntaan käytetty aika on vähentynyt, mutta vapaa-ajan liikunta on kasvanut
- Yli 60 % suomalaisista harrastaa raskasta ja lähes 80 % kohtuullisen rasittavaa liikuntaa viikoittain
- Noin 90 % suomalaisista kävelee viikoittain ainakin 10 minuuttia kerrallaan
- Noin puolet suomalaisista käyttää liikuntapäivästään aikaa kohtuullisen
- Yli puolet suomalaisista ei harrasta kestävyysliikuntaa riittävästi, vähintään 2,5 tuntia viikossa. Yli 80 % suomalaisista ei harrasta lihaskuntoharjoittelua riittävästi, vähintään kahdesti viikossa.
- Vain 30 % suomalaisista naisista ja 40 % miehistä on normaalipainoisia, joka neljäs aikuinen on lihava.
- Eläkeikää lähestyvistä suomalaisista vain muutama prosentti ja runsas kymmenesosa 15–64-vuotiaista liikkuu suositusten mukaisesti
- Joka toisella suomalaisella on kohonnut verenpaine ja 60 % aikuisella veren kolesteroliarvot ovat koholla.
- Tärkeimmät liikunnan harrastamisen syyt: terveyden edistäminen, kunnon kohottaminen, rentoutuminen, ikääntymisen vaikutusten vastapaino, fyysisen suorituskyvyn parantaminen, painonhallinta, liikunnan ilo, sosiaalinen kanssakäyminen, ulkonäön parantaminen...

Liite 5. Uuden asiakkaan polku LadyLine Kouvossa (rajattu virallisesta versiosta)

LADYLINEN UUDET ASIAKKAAT

Jokainen LadyLinen uusi asiakas on kiinnostunut personal trainerin (myöhemmin myös PT) tarjoamista palveluista. Lähtökohtaisesti uusi asiakas ei kuitenkaan tunne liikuntakeskuksen henkilökuntaa, asiakkaita, palvelutarjontaa, toimitiloja eikä toimintaperiaatteita, mutta haluaa tuntea kuuluvansa joukkoon ja tuntea olonsa tervetulleeksi liikuntakeskuksen yhteisöön. Uusi asiakas kaipaa asiakaspalvelua mahdollisimman pikaisesti ja koko henkilökunnan tehtävä on tuottaa sitä hänelle mahdollisimman laadukkaasti, jotta asiakas kokee saavuttavansa lisähyötyä asiakkuudestaan LadyLinella.

Yhteistyö LadyLinen asiakaspalvelun ja personal trainerin kesken on ensiarvoisen tärkeää. PT:n rooli on toimia liikuntapalveluiden asiantuntijana keskuksessa. Hänet linkitetään alusta alkaen asiakaspalvelun ja palveluneuvojan toimesta uuden asiakkaan yhteyshenkilöksi LadyLinella. Tällä tavoin henkilöstöresurssit pystytään kohdistamaan järkevällä tavalla ja tuottamaan laadukas asiakaspalvelukokemus LadyLinen uudelle asiakkaalle. Jokaisella on oma roolinsa kokonaisuudessa ja roolit tukevat toinen toisiaan.

Asiakaspalvelun tai palveluneuvojan repliikki uudelle asiakkaalle oman asiakaspalveluprosessinsa päätteeksi:

”Tervetuloa keskuksellemme asiakkaaksi. Uusille asiakkaillemme kuuluu veloitukseton liikuntaneuvontatapaaminen personal trainerimme kanssa. Tapaamisessa käydään läpi tavoitteitasi ja saat niiden pohjalta henkilökohtaiset liikuntasuosituksen sekä lisätietoa keskuksemme palveluista.”

Koko henkilökunnan on tärkeää ymmärtää ja viestittää loppuasiakkaan suuntaan, että kyse on keskustelutapaamisesta personal trainerin kanssa – tähän tapaamiseen ei siis vielä tarvitse ottaa liikuntavarusteita mukaan. Veloitukseton liikuntaneuvonta toteutetaan Revolution-konseptin mukaisella tekniikalla ja konseptin mukaista haastattelulomakepohjaa hyödyntäen.

Kuinka voimme sitoutua asiakaslupaukseemme?

LadyLinella on selkeä prosessi, johon sekä asiakaspalvelu että personal trainerit ovat sitoutuneet. Prosessin läpivienti on tehokkainta, kun PT on paikalla asiakkaan saapuessa keskukseseen ostamaan asiakkuutta tai noutamaan asiakastunnistettaan ostettuaan asiakkuuden verkosta. Mikäli personal trainer ei ole paikalla, vastaa asiakaspalvelu prosessin läpiviennistä. Tämä edellyttää, että asiakaspalvelulla on käytössään PT:n jaettu ja reaaliaikainen työkalenteri, johon asiakaspalvelu pystyy tekemään kirjauksia ja johon on kirjattu selvästi ne ajankohdat joihin asiakaspalvelu voi tehdä ajanvarauksia personal trainerille.

Ensivaikutelma

Saat vain kerran mahdollisuuden tehdä ensivaikutelman. Ensivaikutelma muodostuu kolmessa sekunnissa. Asiakkaan mielipide siitä, pitääkö hän sinusta ja viihtyykö hän seurassasi, muodostuu 30 sekunnissa. Sama sääntö pätee asiakaspalveluhenkilöstöön, palveluneuvojiin, personal trainereihin ja ryhmäliikunnan ohjaajiin. Hyvään ensivaikutelmaan kuuluu hymy, katsekontakti ja tervehtiminen. Jokainen henkilökunnan edustaja muistaa toimia näin jokaisen asiakkaan kohdalla, jokaisessa kohtaamisessa, myös ”jamppien välillä”.

Asiakas viettää keskimäärin 30 minuuttia asiakkuutensa aikana palveluneuvojan seurassa. Asiakaskontakti asiakaspalvelutiskillä kestää keskimäärin 15 sekuntia vierailukertaa

kohti. Personal trainerin liikuntaneuvonta tai Fustra-valmentajan liikkuvuuskartoitus kestää 30 minuuttia ja ovat ainoat maksuttomat lisäpalvelut, joissa asiakas on pääsääntöisesti kahden kesken valmentajan kanssa. Ryhmäliikuntaohjaajan kontaktin asiakkaaseen tulee alkaa henkilökohtaisella kontaktilla, esimerkiksi jumppalappua hakiessa, mutta jatkuu ryhmässä 30–90 minuuttia jokaisella kuntoilukerralla.

Liikuntaneuvonta-ajan varaaminen

Liikuntaneuvonta-ajan varaaminen Wellness Cloudin tai Googlen kalenteriin valmentajalle asiakaspalvelun tai palveluneuvojan toimesta:

- ✓ asiakaspalvelu tai palveluneuvoja varaa liikuntaneuvonnan asiakkaalle nimikkeellä 'Veloitukseton liikuntaneuvonta'
- ✓ Kuvaukseen asiakkaan nimi ja puhelinnumero
- ✓ Tapaamisen kesto on 30 min

'Mikä ajankohta sopisi sinulle parhaiten tapaamiselle?'

vai

'Haluatko, että sinulle varataan aika tapaamiselle?'

Personal trainereiden, keskusjohdon, palveluneuvonnan ja asiakaspalvelun tulee yhdessä sopia kumpaa call-to-action-kysymystä keskuksessa milloinkin käytetään. Kysymyksen valinnalla on todella suuri merkitys asiakkuuksien ohjautuvuuden näkökulmasta.

'Mikä ajankohta sopisi sinulle parhaiten tapaamiselle?' on parempi vaihtoehto, kun käytävissä on paljon ajallisia valmentajaresursseja. Kysymyksen avulla pyritään ohjaamaan kaikki keskuksen uudet asiakkaat veloitusettomaan liikuntaneuvontatapaamiseen.

- ✓ enemmän tapaamisia ja mahdollisuuksia tehdä kauppaa
- ✓ kääntöpuolena ns. 'renkaiden potkijat'
- ✓ syö paljon valmentajien ajallisia resursseja

'Haluatko, että sinulle varataan aika tapaamiselle?' on parempi vaihtoehto, jos käytävissä on rajalliset ajalliset valmentajaresurssit uusiasiakasvirran ollessa voimakas. Kysymyksen avulla pyritään ohjaamaan PT-palveluista valmiiksi kiinnostuneet uudet asiakkaat veloitusettomaan liikuntaneuvontatapaamiseen.

- ✓ tapaamiseen tulevat vain ne, jotka ovat aidosti kiinnostuneita PT-palveluista
- ✓ kääntöpuolena voi olla liian vähän asiakastapaamisia: PT-palveluita ei lainkaan esitellä asiakkaille, jotka olisivat PT:n tapaamisessa saattaneet niistä kiinnostua

Liikuntaneuvonnan merkitys

- ✓ Personal trainer pyytää asiakaskontaktia täyttämään henkilötietonsa lomakkeeseen, jos tiedot eivät vielä ole LadyLinen ja PT:n käytävissä. Muuten riittää, että PT varmistaa henkilön nimen ja iän. PT varmistaa, että kaikki asiakaskontaktin yhteystiedot ovat myös LadyLinen käytävissä liikuntaneuvonnan jälkeen.
- ✓ Personal trainer kirjaa ylös, mitä kautta asiakas oli kuullut LadyLinesta. Tämän avulla PT pystyy keräämään arvokasta tietoa toimivista markkinointikanavista keskusjohdolle ja saa lisäksi tietää, jos joku PT:n nykyisistä valmennettavista on suositellut LadyLinea tai personal traineria uudelle asiakaskontaktille (=suurempi todennäköisyys kauppaan).
- ✓ Personal trainer pyrkii demonstroimaan asiakaskontaktille valmennuspalveluitaan käytännössä, esim. jokin liike tai laite.
- ✓ Uuden asiakkaan sitouttaminen LadyLineen.

- Passiivinen liikkuja: yleensä idea siitä, mitä haluaa saavuttaa, mutta ei yleensä tietoa kuinka se saavutetaan. Kuntokeskus voi olla uusi ympäristö. Personal trainer keskittyy luomaan asiakkaalle mielikuvan siitä, että tavoitteiden saavuttaminen on todella mahdollista ja että LadyLine ja sen PT-palvelut auttavat siinä onnistumaan.
 - Aktiivinen liikkuja: yleensä selkeä kuva siitä, mitä haluaa saavuttaa ja millaiset harjoitukset kiinnostavat. Kuntokeskus on usein entuudestaan tuttu ympäristö. Liikuntaneuvonnassa keskitytään asiakkaan konkreettisiin tavoitteisiin ja siihen, kuinka asiakas voi saavuttaa ne tehokkaammin LadyLinen ja sen PT-palveluiden avulla.
 - Jokaisen asiakkaan tulee pystyä innostumaan haluamansa tavoitteen saavuttamisesta LadyLinen ja kyseisen personal trainerin avustamana.
- ✓ Personal trainer lisää asiakkaan PT-järjestelmään, mikä varmistaa jatkuvan ja automaattisen yhteydenpidon asiakkaaseen henkilöstöresursseista riippumatta. Tavoitteet mm:
- Asiakkaan aktiivisuuden kasvaminen
 - Asiakkuusajan pituuden kasvaminen
 - Asiakastytyväisyyden kasvaminen
 - Jatkuva ja automaattinen liidinkeruujärjestelmä
 - Jatkuva ja automaattinen tiedonkeruujärjestelmä asiakastytyväisyydestä
- **Personal trainer tuntee asiakkaan parhaiten.** Liikuntaneuvonnassa PT selvittää mm. millaisia hyötyjä asiakas haluaisi saavuttaa terveellisten elintapojen avulla, millaiset harjoitteet asiakasta motivoivat ja millaisista harjoitteista asiakas voisi olla kiinnostunut sekä asiakkaan mahdollisen konkreettisen tavoitteen ja aikataulun tavoitteeseensa pääsemiseen.
- Liikuntaneuvonta avaa merkittävän tiedonlähteen LadyLinelle entistä asiakaskohtaisempaan markkinointiin lisäpalveluiden ja lisämyynnin osalta.

LISÄMYynti

Markkinoinnin toimenpiteet *"Koko ajan suunnittelet tai toteutat!"*

Verkostoituminen:

Tärkein yksittäinen markkinointitoimenpide, jota koko henkilökunnan tulisi toteuttaa jokaisena työpäivänä.

- ✓ Tee kierros keskuksen tiloissa ja ole säännöllisesti yhteydessä potentiaalisiin asiakaskontakteihin ja yhteistyökumppaneihisi.
- ✓ Tutustu heihin ja heidän tarpeisiinsa sekä pohdi kuinka voisit olla heille avuksi.
- ✓ Rakenna luottamusta ihmisiin päivä kerrallaan. Keskuksen palveluita hyödynnettään, kun sinut tunnetaan, sinusta pidetään ja sinuun luotetaan.
- ✓ Verkostoituminen ei saa olla omien PT-palveluiden tai keskuksen muiden lisäpalveluiden tuputtamista tai pakkomyyntiä, vaan sen tulee olla hyvää asiakaspalvelua.

Toteuta säännöllisesti työpäivän aikana keskuskiertoja eli 'käy tarkistamassa tilukset'. Aloita työpäivä aina keskuskierron kautta, jos mahdollista. Tarkkaile ihmisiä ja lähesty heitä aloitteellisesti, jos saat siihen heiltä mahdollisuuden. Kukaan ei pahastu kysymyksestä; 'Hei, mitä kuuluu? Voinko olla avuksi?' tai 'Moi, millainen treeniohjelma sulla on nyt meneillään?' (PT:t) tai 'Hei, me emme olekaan tainneet ennen tavata?'. Uskalla olla aloitteellinen ja tutustua ennen kaikkea myös uusiin asiakaskontakteihin.

Mainonta

Koko henkilökunnan vastuulla on huolehtia, että keskuksessa on esillä oman työnsä kanalta riittävät ja tarkoituksenmukaiset markkinoinnin tukimateriaalit sekä osallistua aktiivisesti mainonnan suunnitteluun yhteistyössä tiiminsä kanssa. LadyLine vastaa lähtökohtaisesti keskuksen toteuttaman mainonnan suunnittelusta ja kustannuksista sekä tekee näihin liittyvät päätökset, mutta henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa niihin olemalla aktiivinen.

Keskuksen mainonnan suunnittelu toteutetaan yrittäjän ja osittain myös LLI-ketjun toimesta. Koko keskuksen henkilökunta pyrkii panostamaan kampanjan tai palvelun lanseeraukseen näyttävästi omassa keskuksessaan. Asiakaspalvelun ja palveluneuvonnan vastuulla on huolehtia käytettävissä olevan mainosmateriaalien jakelusta, esimerkiksi flyerien ja käyntikorttien jakelusta keskuksessa (vastaanottoalue ja asiakaspalvelu, keskuskierrokset, ryhmäliikuntatunnit) sekä mahdollisesti myös keskuksen mainospohjien jakamisesta sosiaalisessa mediassa. Asiakaspalvelu ja palveluneuvonta huolehtivat, että valmiit kampanjamateriaalit ovat esillä annetun kampanja-aikataulun mukaisesti.

PT-mainonnan suunnittelu toteutetaan viikkopalavereissa. Personal trainer pyrkii panostamaan palvelun lanseeraukseen näyttävästi omassa keskuksessaan. PT:t voivat hyödyntää valmiita Revolution-aineistopohjia ja kampanjamateriaaleja mainonnassaan. Personal trainerin vastuulla on huolehtia käytettävissä olevan mainosmateriaalien jakelusta, esimerkiksi flyerien ja käyntikorttien jakelusta keskuksessa (vastaanottoalue ja asiakaspalvelu, salikierrokset, ryhmäliikuntatunnit) sekä PT-palveluiden mainospohjien jakamisesta sosiaalisessa mediassa.

Tapahtumamarkkinointi

Tapahtumien avulla LadyLine henkilökuntineen pääsee esittelemään asiantuntemustaan ja palvelutarjontaansa potentiaalisille asiakkaille. Tapahtumissa on tärkeää pystyä tuottamaan lisäarvoa niihin osallistuville ihmisille esimerkiksi elämyksen, kokemuksen, kilpailun tai arvonnän avulla. Henkilökunta tekee tapahtumasta viihdyttävän! Keskuksen koko henkilökunnan panos tapahtumamarkkinoinnissa on tärkeää, yhdessä saadaan enemmän aikaiseksi. Tapahtumiin luetaan sekä keskuksen omat tapahtumat, että ulkopuolisen tahon järjestämät tapahtumat, kuten Avointen Ovien Päivät, messut, yritysten tapahtumapäivät, konsertit ja urheilutapahtumat.

Kaikista lähialueen tapahtumista kannattaa vinkata yrittäjälle tai keskusjohtajalle, vaikka kaikkiin tapahtumiin keskuksen tai kyseisen työntekijän ei olekaan mahdollista osallistua. Keskuksen tapahtumamarkkinoinnin perussuunnittelu toteutetaan yrittäjän toimesta. Yksittäisen tapahtuman yksityiskohdat ja työtehtävät tapahtumassa suunnitellaan koko tiimin voimin. Asiakaspalvelun ja palveluneuvonnan rooli tapahtumissa on oleellinen, mutta myös ohjaajien ja personal trainereiden läsnäolo on tärkeää.

Varsinaisten PT-tapahtumien tuotanto suunnitellaan yhteistyössä keskuksen ja PT-tiimin kanssa viikkopalavereissa. Personal trainer kantaa kuitenkin aina myös itsenäisesti vastuun tapahtuman markkinoinnista tapahtuman kohderyhmälle. Esimerkkejä: PT-päivät ja niissä toteutetut demovalmennukset, haastekilpailut ja kehonkoostumusmittaukset.

Sisällöntuotanto

Ketju ja keskus tuottavat säännöllisesti keskuksen markkinointia tukevaa sisältöä sähköisiin kanaviin ja painettuun mediaan. Henkilökunnan tuottama sisältö varsinkin sosiaaliseen mediaan on tervetullutta, kun siinä noudatetaan ketjun ja keskuksen ohjeita. Näkyminen mahdollisimman monessa kanavassa parantaa koko ketjun tunnettuutta ja lisää

kiinnostusta keskuksen palveluita kohtaan. Sisällöntuotanto suunnitellaan ja mahdollisesti myös toteutetaan henkilökunnan yhteisissä palavereissa.

Personal trainerit tuottavat säännöllisesti monipuolista liikunta-aiheista sisältöä, jolla he pääsevät korostamaan asiantuntemustaan ja osaamistaan. Kukin PT keskittyy omiin vahvuuksiinsa ja kohderyhmiinsä pyrkien luomaan kiinnostavaa sisältöä, ei turhaa ja moneen kertaan kuultua jargonia. Personal trainer varmistaa, että saa jaettua sisältöä mahdollisimman monissa kanavissa. Sisällöntuotanto suunnitellaan ja mahdollisesti myös toteutetaan yhteistyössä LadyLinen ja PT-tiimin kanssa viikkopalavereissa. Esimerkkejä: fiiliskuvat treeneistä, blogitekstit, treenivinkki-videot ja uutiskirjeet.

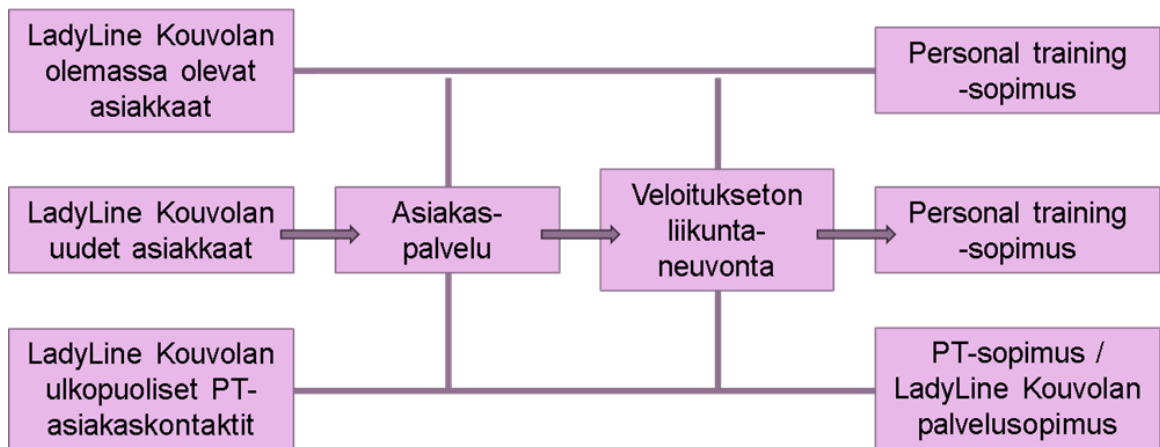
Personal trainerille on tärkeää pitää meteliä itsestään ja rakentaa määrätietoisesti omaa henkilöbrändiään toiminta-alueellaan haluamaansa suuntaan. Paras tulos syntyy yhteistyössä keskuksen ja PT-tiimin kanssa, joten aktiivinen osallistuminen viikkopalavereihin ja niissä tapahtuvaan markkinoinnin suunnitteluun on tärkeää.

Markkinoinnin tehtävänä on herättää LadyLinen asiakkaissa kiinnostus lisäpalveluita ja niistä saavutettavia hyötyjä kohtaan. Myyntiprosessi tehostaa potentiaalisten asiakaskontaktien ohjausta mm. valmennussuhteeseen personal trainerin kanssa. Tavoitteena on edelleen tuottaa laadukasta asiakaspalvelua, ei pakkomyyntiä!

Lisämyynnissä huomioitavaa

- ✓ Jokaisen liikuntaneuvonnasta kiinnostuneen asiakkaan tulee saada kontakti personal trainerilta 48 tunnin kuluessa hänen siirtymisestään LadyLinen asiakkaaksi
- ✓ Jokaiselle liikuntaneuvonnasta kiinnostuneelle asiakkaalle tulee toteuttaa liikuntaneuvonta personal trainerin toimesta 7 päivän kuluessa hänen siirtymisestään LadyLinen asiakkaaksi
- ✓ Koko henkilökunta sitoutuu yhteiseen asiakaslupaukseen
- ✓ Mitä nopeammin palvelut tuotetaan loppuasiakkaalle, sitä parempi. Esimerkiksi veloituseton liikuntaneuvonta suoritetaan mielellään välittömästi, mutta aina tämä ei ole mahdollista käytettävissä olevien resurssien johdosta.
- ✓ Mikäli personal trainereiden tai keskuksen muiden palveluiden palvelutuotannossa ei pystytä noudattamaan esitettyjä tavoiteaikoja, tulee asiakaspalvelun ja palveluneuvonnan olla jatkuvasti tietoinen voimassaolevista palveluaikalupauksista, ettei katteettomia lupauksia uusille asiakaskontakteille anneta.
- ✓ Kontakti = henkilökohtainen tapaaminen tai puhelinsoitto
- ✓ Aktiivinen liikkuja on yleensä kiinnostunut uusista lajeista, tekniikoista ja ideoista, joten lisäpalveluiden ja keskuksen uutuustuotteiden ja -tuntien suosittelu asiakkaalle on tärkeää
- ✓ Asiakaspalvelu tulostaa listan passiivisista asiakkaista personal trainereille, jos käytettävissä on paljon ajallisia valmentajaresursseja. Jos aikoja on vähän, palveluneuvonnan ja asiakaspalvelun tehtävä on soittaa passiivisille asiakkaille ja pyrkiä palauttamaan heidät palvelujen aktiiviseen käyttämiseen.

MYyntIPROSESSI



Ryhmäliikunnan ohjaajan tehtävät

Ryhmäliikunnan ohjaajien roolia asiakastyytyväisyyden ylläpitäjinä ei voi aliarvioida, ja ohjaajien onkin tärkeää tiedostaa roolinsa. Tuntia ei vedetä tai suoriteta asiakkaille, vaan jokainen tunti on ohjaustapaaminen. Yksilövalmennuksessa ohjaajan rooli korostuu entisestään.

Tutkimukset osoittavat, että asiakkaat sitoutuvat palveluntuottajaa enemmän ohjaajaan. Noin kolmasosan mielestä ohjaajalla on ratkaiseva merkitys oman liikuntakokemuksen kannalta. Vain joka kymmenes on sitä mieltä, että ryhmällä on ratkaiseva merkitys oman liikuntakokemuksen tai oman liikunta-aktiivisuuden kannalta. Itselleen sopivan liikuntamuodon löytäminen on luonnollisestikin ohjaajan ohella tärkein syy jatkaa liikuntaharrastusta nykyisen palveluntarjoajan asiakkaana ja oman kunnon hoitaminen on ylivoimaisesti tärkein syy palveluun hakeutumiseen alun perinkään.

LadyLinen asiakaspalvelun tehtävät

Kun asiakas saapuu ensimmäistä kertaa keskukseseen, asiakaspalvelu:

- ✓ Varmistaa, että asiakas on ostanut itselleen parhaiten sopivan asiakkuuden
- ✓ Tarkistaa asiakastietojen oikeellisuus järjestelmästä (DL Prime) sekä rahastaa mahdolliset aloitusmaksut, ellei niitä ole maksettu tai laskutettu etukäteen.
- ✓ Antaa asiakastunniste ja tervetulopaketti asiakkaalle ja toivottaa asiakas tervetulleeksi LadyLine-yhteisöön
- ✓ Ohjaa asiakkaan välittömästi personal trainerin juttusille
 - Jos personal trainer on paikalla ja saatavilla: PT:n tavoitteena on tehdä veloitetun liikuntaneuvonta välittömästi tai sopia asiakkaan kanssa ajankohta veloitetun liikuntaneuvonnan toteuttamiseksi.
 - Jos PT ei ole paikalla/saatavilla, mutta asiakkaalla on valmius sopia ajankohta liikuntaneuvontatapaamiselle: asiakaspalvelun tavoitteena on varata asiakkaalle aika liikuntaneuvontaan personal trainerin kanssa 7 päivän sisälle (kirjaus tehtävänä Wellness Cloudin tai Googlen kalenteriin valmentajalle).
 - Jos PT ei ole paikalla tai saatavilla, eikä asiakkaalle saada sovittua liikuntaneuvonnan toteutusajankohtaa: asiakaspalvelun tavoitteena on välittää asiakkaan yhteystiedot välittömästi personal trainerille liikuntaneuvonta-

ajan sopimista varten (kirjaus tehtävänä Wellness Cloudiin, sähköpostiin tai Facebook-ryhmään valmentajalle). PT ottaa 2 päivän sisällä yhteyttä asiakkaaseen.

- ✓ Keskuksen uudet asiakkaat ovat yksi tärkeimmistä kohderyhmistä lisäpalveluille. Pohdi, kuinka voidaan tehostetusti saada ohjattua merkittävä osa näistä asiakkaista LadyLinen lisäpalveluiden piiriin.
- ✓ Markkinointitoimenpiteitä tulee toteuttaa säännöllisesti myös LadyLinen vanhoihin asiakkaisiin ja herättää näin heissäkin mielenkiinto lisäpalveluita kohtaan. Asiakkaan voi ohjata uudelleen esimerkiksi personal trainerin liikuntaneuvontaan, vaikka he olisivat saaneet sen aikaisemminkin.
 - Tällöin voit esittää asiakkaalle kysymyksiä edellisestä palvelukohtaamisesta ja suositella hänelle kenties sopivampaa personal traineria tai lisäpalvelua.
 - Kirjoita asiakkaan kommentit muistiinpanoihin, että ne on mahdollista käydä läpi viikkopalaverissa.

LadyLinen palveluneuvojan tehtävät

Kun asiakas saapuu ensimmäistä kertaa keskuksen, palveluneuvoja:

- ✓ Huomioi LadyLine-keskuksen määrittelemät prosessit esittelykierroksen yhteydessä ja varaa niiden toteuttamiseen riittävästi aikaa.
- ✓ Käyttää helppoa ja kansanomaista kieltä tiloista, laitteista, palveluista, harjoitteista jne.
- ✓ Keskittyy niihin alueisiin ja asioihin, joilla on merkitystä asiakkaan tavoitteiden näkökulmasta.
- ✓ toteuttaa räätälöidyn esittelykierroksen LadyLine-keskuksessa:
 - esittelee vain ne palvelut ja tilat, joista asiakas on kiinnostunut
 - varmistaa, että asiakas on saanut kaipaamansa tiedot LadyLine-keskuksen palvelutarjonnan osalta
 - ohjeistaa asiakasta jatkon suhteen
 - tarvittaessa sopii jatkotoimenpiteistä
- ✓ Varmistaa, että asiakas on ostanut itselleen parhaiten sopivan asiakkuuden
- ✓ Tarkistaa asiakastietojen oikeellisuus järjestelmästä (DL Prime) sekä rahastaa mahdolliset aloitusmaksut, ellei niitä ole maksettu tai laskutettu etukäteen.
- ✓ Antaa asiakastunniste ja tervetulo paketti asiakkaalle ja toivottaa asiakas tervetulleeksi LadyLine-yhteisöön
- ✓ Ohjata asiakas välittömästi personal trainerin juttusille
 - Jos personal trainer on paikalla ja saatavilla: PT:n tavoitteena on tehdä veloitukseton liikuntaneuvonta välittömästi tai sopia asiakkaan kanssa ajankohta veloituksettomalla liikuntaneuvonnan toteuttamiseksi.
 - Jos PT ei ole paikalla/saatavilla, mutta asiakkaalla on valmius sopia ajankohdasta liikuntaneuvontatapaamiselle: palveluneuvojan tavoitteena on varata asiakkaalle aika liikuntaneuvontaan personal trainerin kanssa 7 päivän sisällä (kirjaus tehtävänä Wellness Cloudiin tai Googlen kalenteriin valmentajalle).
 - Jos PT ei ole paikalla tai saatavilla, eikä asiakkaalle saada sovittua liikuntaneuvonnan toteutusajankohtaa: palveluneuvojan tavoitteena on välittää asiakkaan yhteystiedot välittömästi personal trainerille liikuntaneuvonta-ajan sopimista varten (kirjaus tehtävänä Wellness Cloudiin, sähköpostiin tai Facebook-ryhmään valmentajalle). PT ottaa 2 päivän sisällä yhteyttä asiakkaaseen.
- ✓ Keskuksen uudet asiakkaat ovat yksi tärkeimmistä kohderyhmistä lisäpalveluille. Pohdi, kuinka voidaan tehostetusti saada ohjattua merkittävä osa näistä asiakkaista LadyLinen lisäpalveluiden piiriin.

- ✓ Markkinointitoimenpiteitä tulee toteuttaa säännöllisesti myös LadyLinen vanhoihin asiakkaisiin ja herättää näin heissäkin mielenkiinto lisäpalveluita kohtaan. Asiakkaan voi ohjata uudelleen esimerkiksi personal trainerin liikuntaneuvontaan, vaikka he olisivat saaneet sen aikaisemminkin.
 - Tällöin voit esittää asiakkaalle kysymyksiä edellisestä palvelukohtaamisesta ja suositella hänelle kenties sopivampaa personal traineria tai lisäpalvelua.
 - Kirjoita asiakkaan kommentit muistiinpanoihin, että ne on mahdollista käydä läpi viikkopalaverissa.

Personal trainerin tehtävät

Uusi PT-asiakas

- ✓ Personal trainer kirjaa valmennukseen liittyvät toimenpiteet kalenteriinsa
- ✓ Personal trainer toimittaa PT-sopimuksen tiedot laskutukseen ja kirjaa laskutustiedot myynninseurantajärjestelmään
- ✓ Personal trainer kirjaa asiakastiedot PT-järjestelmään ('asiakas')
- ✓ Personal trainer arkistoi PT-asiakkaan taustatietolomakkeen ja asiakassopimuksen

Aktiivinen PT-liidi

- ✓ Personal trainer sopii PT-liidin kanssa seuraavan toimenpiteen ajankohdasta 14 vrk sisälle
- ✓ Personal trainer kirjaa nämä myyntiprosessiin liittyvät toimenpiteet kalenteriinsa ja ottaa uudelleen yhteyttä asiakaskontaktiin mahdollisimman nopeasti siirtämättä vastuuta yhteydenotosta asiakaskontaktille
- ✓ Personal trainer kirjaa asiakaskontaktin tiedot PT-järjestelmään ('liidi'), jolloin tämä pysyy 'korvamerkittynä' ko. personal trainerille ja muut tiimin jäsenet näkevät, kuka liikuntaneuvonnan on suorittanut

Sekä

- ✓ Soitot liikuntakeskukseen saapuneille tutustujille, yhteystiedot saa asiakaspalvelusta
- ✓ Soitot liikuntakeskuksen passiivisille asiakkaille, yhteystiedot saa asiakaspalvelusta

Yhteydenpito asiakkaisiin ensimmäisen liikuntaneuvonnan jälkeen

Personal trainereiden ja asiakaspalvelun / palveluneuvonnan tärkeä tehtävä on lähettää viestejä potentiaalisten ja nykyisten PT-asiakkaiden lisäksi myös entisille asiakkaille, joten kyseiset henkilöt on kirjattava valmentajan toimesta järjestelmään. Viestin vastaanottaja voi aina halutessaan kieltäytyä vastaanottamasta viestejä.

1. Yhteydenpito palauttaa potentiaalisia asiakkaita takaisin myyntiprosessin, jos he ovat putoamassa sieltä pois.
2. Yhteydenpidon avulla nykyisiltä asiakkailta kerätään sekä tietoa valmennuspalveluiden laadunseurantaan tutkimuskyselyiden avulla että uusia asiakaskontakteja (nykyisten asiakkaiden 'referenssit')
3. Yhteydenpito palauttaa entiset asiakkaat takaisin myyntiprosessiin sen jälkeen, kun valmennuspalveluiden tuottaminen heille lakkaa

Järjestelmään syötetyille henkilöille lähetetään erillisen ohjeistuksen mukaisia viestejä valmentajan kasvokuvan ja allekirjoituksen kera.

Personal trainerin kautta lähetetään jokaisen kuukauden ensimmäinen päivä kaikille tietokantaan lisätyille asiakaskontakteille valmentajan yhteystiedoilla varustettu ajankohtainen mini-blogi-viesti, jonka tuotannosta vastaavat PT:t ja markkinointi.

LISÄMYynti (JA IRTISANOUTUMISKeskustelu)

Etene keskustelussa eteenpäin laadukkaiden kysymysten avulla. Tällöin sinä kontrolloit keskustelun kulkua haluamaasi suuntaan, asiakas pääsee kysymysten kautta osallistumaan aktiivisemmin keskusteluun ja tuntee, että hänestä välitetään.

Tunnista ongelma

Passiivinen liikkuja: minkä takia et tähän mennessä ole saavuttanut tavoitteitasi?

Aktiivinen liikkuja: miten voisimme parantaa palveluitamme, että jatkaisit kuntoilua LadyLinella?

Pyydä asiakasta kysymysten avulla kertomaan hänen todellinen ongelmansa voidaksesi suositella ongelman ratkaisevaa palvelua LadyLinelta. Samalla asiakas osallistutetaan palveluratkaisun laatimiseen. Kirjoita asiakkaan mainitsemat ongelmat muistiinpanoihisi viikkopalaverissa läpi käytäväksi.

Laadukas kysymys pakottaa asiakkaan pohtimaan vastausta ja on sellainen, johon sinulla on vastaus mietittynä. Asiakkaan tulee itse tunnistaa, että hänellä on ongelma, johon LadyLine voi tarjota ratkaisun. Muuten asiakkaalta puuttuu ostotarve ja sinun on vaikea tuottaa hänelle lisäarvoa.

Suosittele ratkaisu

Usein asiakas kysyy itse, mikä olisi soveltuva palvelutuote, tai paljonko se maksaa.

Kysy tuotteesta: Asiakkaalle tarjotaan parhaiten soveltuva palvelu tai tuote, korosta hänelle parhaiten soveltuvan palvelun tai tuotteen hyötyjä helpottaaksesi asiakkaan päätöksentekoa.

Kysy hinnasta: Asiakkaalle tarjotaan kaksi parhaiten soveltuvaa palvelua tai tuotetta, tarjotaan kahta eri hintaluokkien tuotetta, jolloin asiakas päättää kumpi sopii paremmin hänen budjettiinsa. Hinnasta kysyminen ei suoraan tarkoita, että palvelu tai tuote olisi hänen mielestään liian kallis.

Käsittele asiakkaan mahdolliset jatkokysymykset tai vasta-argumentit.

Luota omaan ammattitaitoosi ja seiso suosittelemasi palveluratkaisun takana.

Lue tilannetta ja rakenna ratkaisu, johon molemmat osapuolet voivat olla tyytyväisiä.

Opeta asiakkaat siihen, että kysyt lähes jokaisessa palvelutilanteessa asiakkaan tarvetta jollekin lisäpalvelulle, esimerkiksi toinenkin ryhmäliikuntatunti, vesipullo, treenipaita, hieronta tai valmennuspaketti. Lisäpalvelun ei läheskään jokaisella kerralla tarvitse olla lisämaksullinen, mutta asiakas oppii luottamaan siihen, että henkilökunta suosittelee juuri asiakkaan tilanteeseen räätälöityjä lisäpalveluita.

Kauppa on aina parempi vaihtoehto kuin ei kauppaa. Älä kuitenkaan aina mene sieltä, missä aita on matalin. Palvelutuotteeseen liittyvä sisältö lupaus on pystyttävä lunastamaan. Asiakkaalle ei koskaan luvata liikoja. Ei ole realistista luvata asiakkaalle, että saa-

uttaa painonpudotustavoitteensa lisäämällä viikoittaiseen harjoitusohjelmaan RVP-tunnin. Liikuntaan liittyvissä tavoitteissa asiakas ohjataan aina liikuntaneuvontaan personal trainerille, LadyLinen liikuntapalveluiden asiantuntijalle.

Kysy päätös

Kysy asiakkaalta rohkeasti päätöstä tarjoukseesi pelkäämättä kieltävää vastausta. ”Tämä olisi mielestäni hyvä palvelu sinulle, varataanko heti aika hierontaan?”
Odota asiakkaan päätöstä ja puhu vain kysyttäessä.

Sinun vastuullasi on muistaa kysyä asiakkaalta päätöstä tarjoukseesi. Closing-kysymyksen esittämisen jälkeen sinun ei tarvitse enää puhua mitään. Anna asiakkaan harkita päätöstä rauhassa ja vastaa vain kysyttäessä. Tulet joko onnistumaan ja saat kaupan aikaiseksi tai jos asiakas ei tällä kertaa tartu tarjoukseesi, saattaa hän seuraavalla kerralla ostaa, ehkä jotain muuta.

Lopputulokset

Varmista kaupan jälkeen, että asiakas on saanut myymästasi lisäpalvelusta lisäarvoa. Vaikka asiakas jäisi harkitsemaan palvelun hankkimista tai hylkäisi tarjouksesi, voidaan seuraavalla tapaamisella suositella asiakkaalle uutta lisäpalvelua.

Kunnioita ja arvosta asiakkaan tekemään päätöstä. Tämä on hyvää asiakaspalvelua.

YHTEYDET ASIAKKAISIIN ENSIMMÄISEN LIIKUNTANEUVONNAN JÄLKEEN

	Liidit	PT- asiakkaat	Eniset PT- asiakkaat
Muistutusviesti 2 vko jälkeen (PT)	✓		
6 vko jälkeen muistutusviesti (PT)	✓		
3 kk jälkeen kysely nykyisestä elämäntilanteesta + lahjakortti (PT)	✓		
6 kk jälkeen kuntoilijaprofiili-kyselyn päivitys (PT)	✓		
12 kk jälkeen kysely + kuntoilijaprofiili-kysely + lahjakortti (PT)	✓		
1. päivänä tutkimus + lahjakortteja ystäville (PT)		✓	
4 vko jälkeen laadunseurantatutkimus (PT)		✓	
6 kk jälkeen kuntoilijaprofiili-kyselyn päivitys (PT)		✓	
7 kk jälkeen laadunseurantatutkimus + lahjakortteja ystäville (PT)		✓	
Syntymäpäiväonnittelut (asiakaspalvelu)		✓	✓
Lahjakortti ystäville Ystävänpäiväksi (markkinointi & PT)		✓	
Hyvän joulun toivotus (PT)		✓	
Lahjakorttipuhelut (PT)	✓	✓	
1. päivänä kiitos yhteisestä ajasta, hyvän jatkon toivotus (PT)			✓
5. päivänä laadunseurantatutkimus (PT)			✓
2. tammikuuta kuulumisten kysely, kannustus yhteydenottoon (PT)			✓
1. elokuuta kuulumisten kysely, kannustus yhteydenottoon (PT)			✓
Jokaisen kuukauden 1. päivä mini-blogi-viesti (markkinointi & PT)	✓	✓	✓

HENKILÖSTÖN TYÖTEHTÄVÄT

	Asiakaspalvelu	PT:t	Palveluneuvon- taMyynti	Ohjaajat	Keskusjohto
Asiakaspalvelu	V	V	V	V	V
Asiakastietojen vienti järjestelmiin					
- DL Prime	V		V		
- CRM			V		
- CreaMailer tai muu sähköpostitusjärjestelmä	V		V		
Liikuntapalveluiden asiantuntijana toimiminen		V			
Uuden asiakkaan yhteyshenkilönä toimiminen		V	V		
Ajan varaaminen PT:n maksuttomaan liikuntaneuvon- taan	V	V	V		
Tutustuminen keskuksessa läsnä oleviin asiakkaisiin	V	V	V	V	
Keskuskierrokset (esittäytyminen, luottamus)	V	V	V	V	V
Lisämyynti	V	V	V	V	V
Markkinointimateriaalinen ajantasaisuus ja esilläoloaika	V	V	V	V	
Markkinointimateriaalinen suunnittelu ja toteutus					V
Kampanjoiden ja palveluiden näyttävä lanseeraus	V	V	V	V	V
Mainosmateriaalin jakelu keskuksessa	V	V	V		
Keskuksen mainosten jakaminen somessa	V	V	V	V	V
Kampanjoiden ideointi palaverissa	V	V	V	V	V
Tapahtumien ideointi palaverissa	V	V	V	V	V
Tapahtumamarkkinointi	V	V	V	V	V
Vinkkaaminen lähialueen tapahtumista keskusjohdolle	V	V	V	V	
Tapahtumamarkkinoinnin perussuunnittelu	V	V	V	V	V
PT-tapahtumien tuotannon suunnittelu	V	V			V
PT-tapahtumien markkinointi somessa		V			V
PT-tapahtumien markkinointi face-to-face	V	V	V	V	
Sisällöntuotanto sähköiset kanavat ja painettu media					
- ideointi (videot, vinkit, uutiskirjeet jne.)	V	V	V	V	V
- tuotanto (ketjun ja keskuksen ohjeiden mukaan)	V	V	V	V	V
- jakelu	V	V	V	V	V
Uusien asiakkaiden sitouttaminen	V	V	V	V	