

ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JOHTAMINEN

Palveluntarjoajan näkökulma

Jukka Alasaarela

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Jukka Alasaarela	
Työn nimi Asiakastytyväisyyden johtaminen – palveluntarjoajan näkökulma	
Päiväys	6.9.2011
Sivumäärä/Liitteet	65
Ohjaaja(t) Jari Linden ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppanit Pohjois-Savon Liikunta / LIKE - Hanke	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin 16 urheiluseuran sisäistä ja ulkoista tilaa Itä-Suomessa ja Kainuussa. Tutkimuksen tuloksena saatiin käytännönläheisiä kehitysehdotuksia urheiluseuroille. Tutkimus on osa EU/ESR - ohjelmasta rahoitettua LIKE - hanketta. LIKE – hankkeen kokonaisbudjetti on vajaa 2 miljoonaa euroa, mistä EU rahoittaa 1,5 miljoonaa euroa.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Kyselyissä käytettiin ZEF – kyselyohjelmistoa. Kutsut kyselyihin lähetettiin sähköpostitse. Tutkimus toteutettiin kesäkuussa 2011. Tutkimuksen teoreettisessa osassa perehdyttiin palveluun ja sen laatuun vaikuttaviin tekijöihin. Palveluodotukset ja niiden hallinta ovat tärkeässä roolissa palvelukokemuksen onnistumisen kannalta. Palveluntarjoaja pyrkii saavuttamaan optimaalisen asiakastytyväisyystason. Asiakassuhteiden johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, jossa luodaan puitteet onnistuneelle palvelukokemukselle.</p> <p>Sisäiseen kyselyyn vastasivat urheiluseurojen johtokunnat ja työntekijät. Ulkoinen näkökulma selvitettiin urheiluseurojen asiakkailta. Asiakastytyväisyyskysely lähetettiin 315 asiakkaalle, johon vastasi 126 (40 %). Seurojen sisäinen kysely lähetettiin kaikille 16 työntekijälle ja 158 johtokunnan jäsenelle. Työntekijöistä kyselyyn vastasi 13 (81 %) ja johtokuntien jäsenistä 62 (39 %). Ulkoisen tutkimuksen perusteella suurin osa urheiluseurojen asiakkaista on tyytyväisiä saamaansa palveluun kokonaisuutena. Eri osa-alueilla löytyy kuitenkin kehittämisenvaraa. Tiedotus ja kotisivujen informaalisuus näyttävät olevan keskeisimpiä kehittämiskohteita. Sisäinen tutkimus osoitti liikunnan kehittämishankkeen parantaneen seurojen palvelutarjontaa. Liiketoimintasuunnitelma ei ole selkeyttänyt seurojen toimintaa halutulla tavalla. Urheiluseurat tarvitsevat enemmän myynti- ja markkinointiosaamista.</p> <p>Tutkimuksen kokonaisuutta tarkastellessa urheiluseurojen toiminnassa on tehty paljon oikeita asioita asiakastytyväisyyden johtamisen näkökulmasta. Paljon on kuitenkin vielä kehitettävää. Suunta on oikea.</p>	
Avainsanat Asiakastytyväisyys, Johtaminen, Palvelu, Laatu, Imago, ESR - hanke	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Jukka Alasaarela			
Title of Thesis Customer satisfaction management – aspect of service provider			
Date	6.9.2011	Pages/Appendices	65
Supervisor(s) Jari Linden and Pentti Mäkelä			
Project/Partners Pohjois-Savon Liikunta / ESF - project			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the study was to conduct internal and external surveys of 16 sports clubs in eastern Finland and Kainuu. The results yielded practical proposals for developing the clubs. The study was part of the LIKE project funded from the EU/ESR program. The total budget of the LIKE project is just under 2 million euro, of which EU provides 1.5 million euro.</p> <p>The study was based on quantitative methodology. The surveys were conducted using the ZEF survey software. Invitations were emailed. The study was carried out in June 2011. The theoretical part of the study analyzed the factors contributing to service and its quality. Successful experiences of service are crucially influenced by customers' expectations and their management. The service provider aims to reach optimal customer satisfaction. Customer relations management is part of the higher-level context that enables successful service experiences.</p> <p>The internal survey was completed by board members and workers of the participating sports clubs. The external survey was conducted among the clubs' customers. The customer satisfaction survey was addressed to 315 customers, of whom 126 (40 %) responded. The internal survey was conducted among 16 workers and 158 board members. Of these, 13 (81 %) workers and 62 (39 %) board members responded. Based on the external survey, the majority of sports club customers are generally satisfied with the service they get. There are, however, needs for development in the different subsectors. Information service and the informative content of web sites were most often considered to be in need of development. The internal survey showed that the project for developing physical exercise had improved the clubs' service provision. The business plan had not streamlined the clubs' operation as well as anticipated. Sports clubs need more sales and marketing expertise.</p> <p>Based on this study, sports clubs have significantly improved their management of customer satisfaction. They are going in the right direction, but still need to develop further.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Customer satisfaction, Management, Service, Quality, Image, ESF – project</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2	Tutkimusongelmat	7
1.3	Tutkimusmenetelmät ja rakenne.....	8
1.4	Tutkimuksen käytännön toteutus	9
1.5	Pohjois-Savon Liikunta ja seuratoiminta	11
2	PALVELU	12
2.1	Palvelujen tuotteistaminen	12
2.2	Palvelun laatu	14
2.2.1	SERVQUAL – menetelmä	16
2.2.2	Laatusertifikaatti ja laadunhallinta.....	17
3	ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JOHTAMINEN	19
3.1	Asiakassuhteen vaiheet.....	20
3.2	Imago	24
3.3	Asiakkuuden arvo	28
3.4	Asiakastietojärjestelmä	29
3.5	Sisäinen markkinointi.....	30
3.6	Mielikuvamarkkinointi.....	34
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN TULOKSET.....	35
4.1	Vastaajien taustatiedot	35
4.2	Seuran palvelut.....	38
4.3	Seurojen asiakaspalvelu.....	41
5	SEUROJEN SISÄISEN KYSELYN TULOKSET.....	43
5.1	Osaaminen	43
5.2	Liiketoimintasuunnitelma	44
5.3	Asiakaspalvelu.....	45
5.4	Itsearviointi	46
5.5	Tavoitteet.....	50
5.6	Seuran kehittäminen.....	52
6	YHTEENVETO, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
6.1	Yhteenveto	53
6.2	Pohdinta	54
6.3	Johtopäätökset	60
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuuksia	60
6.5	Tutkimusprosessin pohdintaa	60
	LÄHTEET.....	62

1 JOHDANTO

Oletko saanut joskus hyvää palvelua asioidessasi jossakin liikkeessä? Mikä teki kokemuksesta erityisen positiivisen? Usein asiakas ei osaa eritellä palvelun hyvyyden syytä. Palvelun onnistuminen on kokonaisuus, jossa palapelin palaset loksahtavat kohdalleen muodostaen tavoitellun kuvan.

Yritykset tähtäävät toiminnassaan kasvattamaan asiakasmääriä, liikevaihtoaan ja liikevoittoaan. Henkilökohtainen myyntityö ja uusasiakashankinta ovat erittäin kalliita toimenpiteitä yritykselle. Tämän vuoksi palvelun tarjoaja tavoittelee parempaa asiakastytyväisyyttä, pyrkii sitouttamaan asiakkaitaan erilaistamalla ja monipuolistamalla palveluitaan. Tyytyväinen asiakas voi kokea saavansa erityistä lisäarvoa asioimalla tietyn palvelutarjoajan asiakkaana. Pitkä asiakassuhde ja asiakastietojärjestelmä mahdollistavat palvelun räätälöimisen ja laadun parantamisen. Mittaamalla säännöllisesti asiakastytyväisyyttä voidaan kehittää toimintaa haluttuun suuntaan.

Mitä mieleesi tulee asiakassuhteiden johtamisesta? Mitä toimia palvelun tarjoaja voi tehdä parantaakseen asiakastytyväisyyttä? Asiakassuhteiden johtaminen ei ole hienojen termien käyttöä, titteleiden luomista tai asiakkaiden elämään puuttumista. Se on kokonaisuuden hallintaa, jossa luodaan puitteet onnistuneen asiakaskokemuksen toteutumiselle.

Voiko asiakkaita johtaa? Eikö asiakas äänestä jaloillaan huonoa palvelua saadessaan ja siirry toisen palveluntarjoajan asiakkaaksi? Tiedostamalla asiakassuhteiden vaiheet, tilan ja luonteen, niitä voidaan kehittää ja syventää. Kannattamattoman asiakassuhteen voi yrittää muuttaa kannattavaksi tai lopettaa tyylikkäästi.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suoritin työharjoittelun Pohjois-Savon Liikunnalla 1.5.2011 – 30.9.2011. Työharjoittelussa tehtävänäni oli tehdä tutkimus LIKE – hankkeen tuloksista ja havainnoida tavoitteiden toteutumista.

Pohjois-Savon Liikunta hallinnoi liikunnan kehittämishanketta. Liikunnan kehittämishanke on Euroopan unionin rahoittama kolmevuotinen projekti, mikä kestää 22.1.2009 – 31.3.2012. Hankkeeseen kuuluu 16 urheiluseuraa.

Liikunnan kehittämishanke kuuluu EU:n sosiaalirahaston rahoittamiin hankkeisiin. Euroopan sosiaalirahaston hankkeet käyttävät varoja erilaisten työllisyyteen liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi, tuovat yksittäisten ihmisten elämään todellisia parannuksia ja luovat uusia mahdollisuuksia. (Euroopan komissio)

Hankkeen aluksi 16 seuraa palkkasi päätoimisen henkilön tuottamaan liikunnan hyvinvointipalveluja. Palkatun henkilön työaika käytetään hankkeeseen kuuluvien tavoitteiden saavuttamiseen. Asiakaskohderyhmässä on lapsia, nuoria, aikuisia ja seniorikansalaisia. Yhteistyö seuran ja kunnan välillä liikunnan hyvinvointipalvelujen tuottamisessa on hankkeessa keskeistä. Hankkeen aikana seuroja ja työntekijöitä koulutetaan monipuolisesti.

Hankkeen tutkimiseksi tehtiin viisi erillistä tutkimusta: asiakastytyväisyyskysely, kysely seurojen työntekijöille ja johtokunnalle sekä kuntayhteistyötä koskeva kysely kunnille ja seurojen johtokunnille.

Asiakastytyväisyystutkimuksen kysymyskutsut lähetettiin urheiluseurojen asiakkaille. Työntekijöille ja johtokunnille suunnatussa kyselyssä selvitetään seuran sisäistä tilaa ja etsitään kehittämiskohteita. Tutkielman tuloksena saadaan kattava kuva seurojen sisäisestä tilasta ja asiakkaiden näkökulmasta.

1.2 Tutkimusongelmat

Tutkimusongelmana on selvittää hankkeen tavoitteiden toteutumista. Hankkeen toiminnallisena tavoitteena on tuottaa liikunnan hyvinvointipalveluja. Pääkohderymänä seuran toiminta-alueella asuvat työikäiset. Toinen keskeinen tavoite on luoda verkostoja urheiluseurojen, kuntien ja yritysten välille. Organisatorisena tavoitteena on kehittää urheiluseurojen toimintaa ja palvelutoimintaa tasolle, jossa hankkeen jälkeen työpaikat säilyvät kehittyneen liikuntapalvelutuotannon tuottojen avulla.

Seurat tekevät hankkeen aikana kevyen liiketoimintasuunnitelman. Hankkeen yksi merkittävimmistä tavoitteista on kehitellä uusia tuotteita seuran palvelutarjontaan.

Hankkeessa syntyy malleja, joilla seuratoiminta ja kasvava liikunnan hyvinvointipalvelujen kysyntä kohtaavat toisensa. Hyviä käytäntöjä levitetään laajasti myös hankkeen ulkopuolisille seuroille hankkeesta tehtävän kirjan avulla.

Tutkimusten tavoitteena on saada hyödyllistä tietoa urheiluseurojen nykytilasta ja selvittää LIKE – hankkeen tavoitteiden toteutumista. Seurojen sisäisellä selvityksellä tutkitaan erikseen johtokunnan, työntekijöiden ja kunta – seurayhteistyön tilaa. Asiakastytyväisyystutkimuksella otetaan selvää seurojen nykyisten asiakkaiden tarpeista ja tyytyväisyydestä seurojen toimintaan. Tavoitteena on tuottaa kyselytutkimuksen pohjalta selkeitä ja informatiivisia raportteja tutkimustuloksista, joita seurojen johtokunnat voivat käyttää hyväkseen arvioidessaan ja kehittäessään seuran toimintaa. Raportti on tärkeä myös hankkeen rahoittajalle, joka voi arvioida vastaavien hankkeiden rahoituksen hyödyllisyyttä tulevissa päätöksissään.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja rakenne

Teoriaosuudessa käsitellään asiakastytyväisyyden tutkimiseen, palveluun ja asiakassuhteiden johtamiseen liittyvää teoriaa. Tutkielmassa on tarkoitus tuoda ilmi ne kriittiset tekijät, joilla asiakastytyväisyyttä johdetaan menestyksekkäästi.

Tutkimusosio on jaettu kahteen osaan, seurojen sisäiseen ja ulkoiseen selvitykseen. Sisäisessä selvityksessä tutkitaan urheiluseurojen johtokunnan ja työntekijöiden tutkimustuloksia. Ulkoisessa tutkimuksessa tuodaan esille seurojen asiakkaiden näkökulma seuran palveluihin.

Yhteenvedossa esitetään tutkimustulokset tiivistetysti. Pohdintaosiossa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teoriaa vasten. Johtopäätöksissä käsitellään mitä saatiin tulosten kokonaisuudesta. Lopuksi esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Vastaustulokset käsiteltiin ZEF – kyselyohjelmalla ja SPSS – ohjelmalla. Niiden antamien tietojen perusteella analysoitiin tulokset sekä tehtiin päätelmät että kehitysehdotukset.

Mikä on ZEF -menetelmä ja miksi sitä käytetään? ZEF -menetelmän avulla muutetaan absoluuttiset arviointitulokset suhteellisiksi. ZEF -kirjainyhdistelmä tulee sanoista Z-scored Electronic Feedback. Nimensä mukaisesti ZEF -menetelmässä käytetään z-scoring-menetelmää suhteellisten vastauspisteiden laskemiseen. Suhteelliset vastauspisteet lasketaan siten, että kaikkien arvioijien kohdalta vastauspisteiden keskiarvo siirretään taulun keskelle ja vastaukset hajotetaan koko taulun alueelle. Tällä tavalla normitetuista tuloksista häviävät ns. asennevääristymät ja päästään tarkastelemaan vastausten suhteita toisiinsa. (ZEF Solutions 2011)

1.4 Tutkimuksen käytännön toteutus

Tutkimusta varten tutustuin hankkeen tavoitteisiin ja osallistujiin Vuokatissa Huhtikuussa 2011. Suunnittelin alustavan kyselylomakkeen rungon, josta työkaverit sparrasivat sen lopulliseen muotoon. Asiakkaiden taustatietoja koskevat kysymykset määrytyivät pitkälti hankkeen ELY -keskukselle / työ- ja elinkeinoministeriölle / Euroopan unionille toimitettavan seurantalomakkeen indikaattoreista.

Tutkielman aikana tehtiin kolme tutkimusta. Kohderyhmänä ovat hankkeeseen kuuluvat seurat ja niiden asiakkaat. Tutkimusosio on jaettu kahteen eri osaan. Seurojen sisäiseen selvitykseen vastasivat seurojen johtokunnat ja työntekijät. Seurojen ulkoiseen tutkimukseen osallistuivat urheiluseurojen asiakkaat.

Tutkimus eteni vauhdikkaasti. Tein touko- ja kesäkuussa tutkimuksien kysymykset. Kesäkuun viimeisen viikon käytin tämän työn suunnitteluun. Kirjoitin teoriaosuuden intensiivisesti heinäkuun kahden ensimmäisen viikon aikana. Kaksi viimeistä viikkoa käytin tutkimustulosten analysointiin. Työn viimeistelyyn kului kolme viikkoa elokuun alusta.

Taulukossa 1 näkyy kyselyyn liittyviä tunnuslukuja. Asiakkaiden joukosta puuttuu neljän (4) seuran asiakasedustus.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen kyselyn tunnusluvut

Kohderyhmä	Kysely lähetetty	Vastaaaja	Vastaus prosentti
Asiakkaat	315	126	40
Johtokunta	158	62	39
Työntekijät	16	13	81

Liikevaihdolla tarkoitetaan tässä yhteydessä urheiluseurojen hyvinvointipalveluista tullutta myyntituloa. Se ei siis sisällä seurojen muita tuloja kuten esimerkiksi sponsori tuloja.

Urheiluseurojen työntekijöiden, johtokunnan ja asiakkaiden määrän vuoksi tutkimukseen sopii hyvin kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä. Kysely lähetettiin kaikille seurojen työntekijöille ja johtokuntien jäsenille. Molempien kohderyhmien vastauksia odoteltiin monta viikkoa. Lopuksi työntekijöille ja johtokuntien jäsenille soitettiin ja pyydettiin vastaamaan kyselyyn.

Asiakastytyväisyystutkimuksen teko oli erittäin haastavaa. Suurin osa seurojen työntekijöiden aktiivisesti pitämistä harrastevuoroista oli lopetettu kesänajaksi. Osalla työntekijöistä ei ollut asiakkaiden yhteystietoja rekisterissä. Tavoitteenamme oli aluksi 50 asiakkaan sähköpostiosoitteetiedot yhtä urheiluseuraa kohden. Aikataulu ei sallinut odotella kauemmin. Asiakastytyväisyystutkimuksessa puuttuu neljän (4) urheiluseuran asiakkaiden mielipide (Mikkelin Kissat, Savonlinnan Seudun Liikunta, Suonenjoen Vasama ja Kuhmon Peurat).

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa asiakasvastaajien määrä mietityttää. Vastausprosentti on itsessään melko hyvä, mutta vastaajien määrä on kriittisellä tasolla suhteutettuna seurojen määrään. Asiakastytyväisyystutkimusta ei voida tehdä täysin luotettavia johtopäätöksiä kaikkien seurojen osalta.

Seurojen sisäinen kysely on luotettavampi. Kaikkien seurojen johtokunnista vähintään yksi vastasi kyselyyn. Avoimia vastauksia kertyi viiden (5) sivun verran. Työntekijöistä kolme jätti vastaamatta kyselyyn. Heille soitettiin asian tiimoilta, mutta he eivät jostain syystä vastanneet kyselyyn. Myös työntekijät vastasivat avoimiin kysymyksiin yhteensä viiden (5) sivun verran. Avoimet kohdat tukivat liukupalkki vastauksien analysointia. Ne täydensivät mahdollisia kysymyksiä, mitä ei ollut kyselyssä.

1.5 Pohjois-Savon Liikunta ja seuratoiminta

Pohjois-Savon Liikunta on Pohjois-Savon alueen urheiluseurojen kattojärjestö ja sillä on jäsenseuroja noin 130. Näistä noin 20 ostaa aktiivisesti palveluja Pohjois-Savon Liikunnalta. Palveluiden yksi painopistealue on seurakehittäminen. Muita palveluja ovat muun muassa hallintoon ja laskutukseen liittyvät tehtävät. Taulukossa 1 näkyy Pohjois-Savon Liikunnan hallinnoimaan LIKE – hankkeeseen kuuluvat seurat.

TAULUKKO 2. LIKE – hankkeeseen kuuluvat urheiluseurat (16 kpl)

LIKE - seurat	
Anola Golf ry	Mikkelin Kissat ry
FC Wimma ry	Pallo-Kerho 37 ry
Joensuun Kataja ry	Pieksamäen Tsemppi 82 ry
Juniori Kalpa ry	Savonlinnan Seudun Liikunta ry
Kajaanin Haka ry	Siilinjärven Palloseura ry
Kalevan Rasti ry	Sotkamon Jymy ry
Karelia Golf ry	Suonenjoen Vasama ry
Kuhmo-Ski ry	Viinijärven Urheilijat ry

Seurat toimivat erilaisilla volyymeilla. Taulukosta 2 näkyy, kuinka 16 seuran toiminnan laajuudessa on suuria eroja. Nähdessään seuratoiminnan tunnuslukuja lukijan on varmasti helpompi hahmottaa millaisesta toiminnasta on kysymys.

TAULUKKO 3. LIKE – seurojen jäsenmäärä, asiakasmäärä ja liikevaihto

Yksittäinen seura	Keskimäärin	Suurin	Pienin
Jäsenmäärä	500	1500	150
Asiakasmäärä	300	3000	100
Liikevaihto	40000	50000	25000

Liikevaihdolla tarkoitetaan tässä yhteydessä urheiluseurojen hyvinvointipalveluista tullutta myyntituloa. Se ei siis sisällä seurojen muita tuloja kuten esimerkiksi sponsori tuloja. Asiakasmäärät ovat kasvaneet hankkeen aikana vuositason keskimäärin viisi (5) prosenttia. Taulukon luvut eivät ole tieteellisiä, vaan perustuvat puhelimitse tehtyyn tiedusteluun.

2 PALVELU

Mitä palvelu on? Se on jotain, mitä ei voi koskea tai varastoida. Gummersson esittää yksinkertaistetun määritelmän palveluille: ”Palvelu on jotain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.”

Kotlerin (2002) mukaan palvelu on mikä tahansa aineeton toiminto tai suoritus, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda minkään omistukseen (Kotler 2002, 444). Palvelu on monipuolinen käsite. Sanan voi ymmärtää sekä henkilökohtaisena palveluna että palvelutuotteena. Käsitettä voidaan käyttää laajemminkin. Koneesta ja miltei mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun. Tällöin myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisempien vaatimusten mukaiseksi. Kone on tietysti itsessään fyysinen tavara, mutta tapa toimittaa asiakkaalle hyvin suunniteltu kone on palvelua. (Grönroos 2001, 78.)

Useimmilla palveluilla on kolme peruspiirrettä:

- 1) Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista eivätkä asioista.
- 2) Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
- 3) Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

(Grönroos 2001, 81.)

2.1 Palvelujen tuotteistaminen

Tässä yhteydessä on hyvä kirjoittaa palveluiden tuotteistamisesta ja tuotteiden palvelullistamisesta. Tuotteiden palvelullistamisesta on hyvänä esimerkkinä hissiyhtiö KONE, jonka liikevaihdosta suurin osa tulee palveluiden myynnistä (hissien huollosta). Palveluiden tuotteistamisesta voi nostaa esimerkiksi lakitoimistot tai mainostoimistot, joiden palvelut ovat tuotteistettuja yleensä palvelupaketeiksi (esimerkiksi perunkirjoitus, työsopimus pohja, vuokrasopimus pohja, nettisivut ja esitteiden teko).

Esimerkki 1.

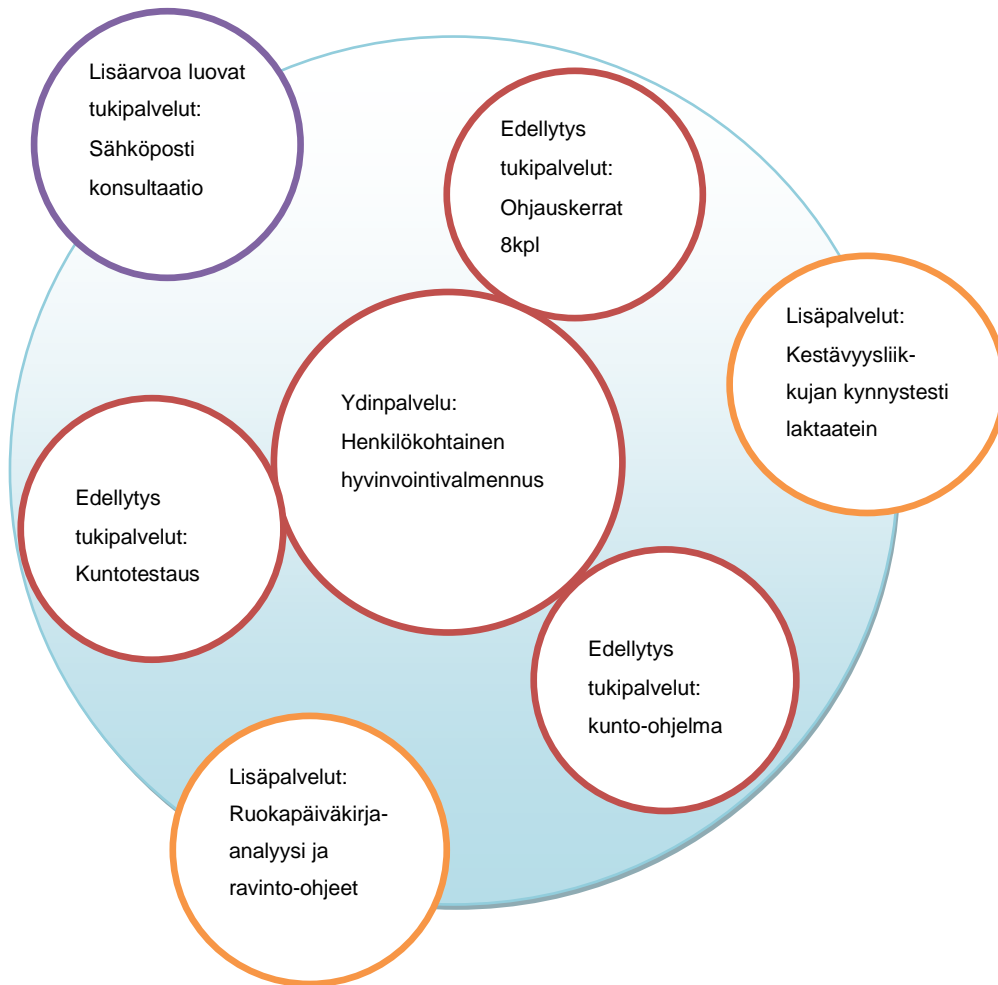
Juniori Kalpa ry järjestää Hockey Fever virkistyspäiviä lätkästä kiinnostuneille yli 40 vuotiaalle miesryhmille (10–30 henkilöä). Virkistyspäivä toteutetaan Sm-liiga kauden aikana jolloin lätkä huuma on parhaimmillaan. Virkistyspäivän aikana porukka tutustuu ammattijääkiekkoilijan työpäivään erilaisten ohjelmien myötä. Ohjelmaan kuuluu mm. harjoitukset, palaveri ja peli. Päivä päättyy Kalpan Sm-liiga otteluun. Tapahtuma toteutetaan Tuplajäillä ja Niiralan jäähallissa. Virkistyspäivän hinta on 1100€/10 hlö + 40€ / lisähenkilö.

Palveluiden tuotteistaminen voi parantaa asiakkaan kokemaa laatua. Palvelut ovat ostopäätöstä tehtäessä selkeästi ymmärrettävissä ja asiakas tietää mistä maksaa. Asiakas näkee nopeasti tuotelistaa katsoessaan millaista osaamista yrityksellä on tarjolla. Palveluntarjoajan näkökulmasta palveluita on helpompi markkinoida. Tämän lisäksi palveluiden tuotantokustannukset saattavat laskea toiminnan tehostumisen ansiosta. Tuotteistamattomuuden seurauksena palveluntarjoaja toimii kuin ikuisesti prototyyppejä toimittava huono käsityöläinen – aina aloitetaan alusta (Sipilä 1999, 99).

Kuviosta 1 (Esimerkki 2.) näkyy yksi Pohjois-Savon Liikunnan tuotteistamista palveluista. Kuvio on tehty Sipilän (1999) palvelutuotteen ydinpalvelu ja tukipalvelut teoriaa mukaillen.

Esimerkki 2.

Pohjois-Savon Liikunnalla on lukuisia palvelutuotteita. Yksi niistä on henkilökohtainen hyvinvointivalmennus, jossa pyritään saamaan liikunta elämäntavaksi. Kolmen kuukauden palvelupaketti maksaa yhteensä 750€ ja sisältää räätälöidyn palvelun jokaiselle asiakkaalle. Kattavan kuntotestauksen jälkeen asiakkaalle tehdään kirjallinen kunto-ohjelma. Kolmen kuukauden aikana pidetään kahdeksan henkilökohtaista ohjauksetta, jonka jälkeen tehdään kirjallinen jatko-ohjeistus. Ydinpalvelun oheen on mahdollista ostaa kaksi erilaista lisäpalvelua. Ruokapäiväkirja-analyysi ja yksilöidyt kirjalliset ravinto-ohjeet maksavat 135 euroa. Kestävyyssiikkujat kynnystesti laktaatein on 85 euron arvoinen.



KUVIO 1. Palvelu tuote: Henkilökohtainen hyvinvointivalmennus (mukaillen Sipilä 1999, 64)

Esimerkki 3.

Joensuun Katajan yleisurheilujaosto tuottaa työhyvinvointipalveluita erilaisille yhteisöille. Pääsääntöisesti jaosto tekee työssäjaksamisen seurantaan käyttäen Firstbeat-ohjelmistoa. Ohjelmistolla mitataan stressitasoa ja muita työhyvinvointiin liittyviä asioita. Joensuun Kaupunki on suurin yhteisö, jolle palveluita on tuotettu. Työhyvinvointipalvelut ovat toimineet hienosti ja tuloksia on syntynyt. Esimerkiksi 20:hengen ryhmästä kolme on lopettanut tupakoinnin. Tämän lisäksi ryhmän kaikkien liikuntamäärät ovat nousseet ja paino on tippunut keskimäärin 2 kg.

2.2 Palvelun laatu

Mitä sinä ajattelet, kun kuulet ystäväsi saaneen joltakin palveluntarjoajalta hyvää tai laadukasta palvelua? Mitä sinä pidät laadukkaana palveluna? Laatu ei ole tuotteen ominaisuus, olipa kyse sitten tavarasta tai palvelusta. Laatu on asiakkaan mielessä muodostunut kuva hyvin toteutetusta ja odotukset täyttävästä palvelusta.

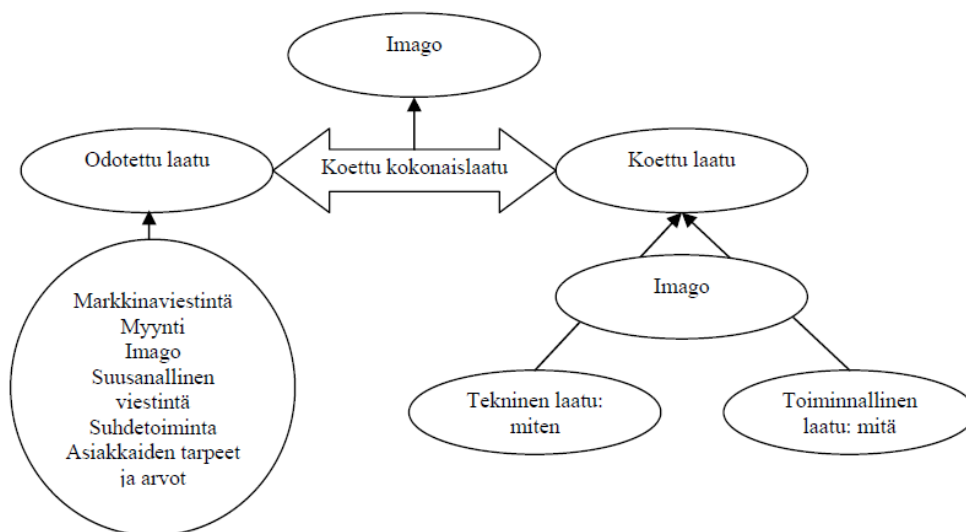
Laadulla tarkoitetaan omien toimintojen yhteensopivuutta asiakkaan asettamiin vaatimuksiin. Laatu liitetään perinteisesti sellaisiin tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, joille voidaan määritellä vähimmäisarvoja. Vaaditut vähimmäisarvot saavuttavaa tai ylittävää tuotetta on pidetty laadukkaana. (Andersson, P., Hiltunen, K. & Villanen, H., 2004, 23.)

Hyvä palvelu edellyttää tuottajaltaan asian osaamista, tilannetajua, tilanteen hallintaa, kommunikointikykyä ja hyvää palveluasennetta (Lillrank 1998, 81.).

Palvelun laatu voi tarkoittaa eri asioita eri henkilöille. Samat henkilöt saattavat arvostaa palvelussa erilaisia asioita eri aikoina (Sipilä 1999, 213). Palvelun laadusta voidaan tehdä erilaisia määritelmiä, vaikka palvelun hyvyys ja huonous on jokaisen asiakkaan määriteltävissä.

Huono palvelu aiheuttaa ongelmia ja ylimääräisiä kustannuksia molemmille osapuolille. Hyvästä palvelusta on hyötyä molemmille osapuolille. Asiakkaan ei tarvitse etsiä jatkuvasti uutta palveluntarjoajaa. Tämän lisäksi suhteen ylläpitokustannukset laskevat. Palveluntarjoajalla on puolestaan mahdollisuus saada markkinahintaa parempi hinta ja tuotantokustannukset saattavat laskea. (Grönroos 2001, 194.)

Kuviossa 2 näkyy kokonaislaatuun vaikuttavia ulottuvuuksia. Käsittelen asiakkaiden palveluodotuksia tarkemmin työn imago-osiossa.



KUVIO 2. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105).

2.2.1 SERVQUAL – menetelmä

”Hyväksi koetun palvelun laadun seitsemää kriteeriä voidaan pitää ohjenuorina, jotka perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin ja käytännön kokemuksiin.” Kuvio 3 ei ole absoluuttinen totuus, sillä kriteerit vaihtelevat suuresti alan ja asiakkaan mukaan. (Grönroos 2001, 123.)

Näiden kriteerien mukaan asiakkaat arvostavat palveluntarjoajan taitoja ratkaista heidän ongelmansa ammattitaitoisesti (Lopputulokriteeri). Asiakkaat pitävät tärkeänä palveluhenkilöiden huomion kiinnittymistä asiakkaiden tarpeisiin ja palveluallttiutta (Prosessikriteeri). Lähestyttävyydellä ja joustavuudella tarkoitetaan palveluntarjoajan sijaintia, aukioloaikoja, työntekijöiden helppoa saatavuutta ja yrityksen sopeuttamisallttiutta (Prosessikriteeri). Asiakkaat pitävät tärkeänä palveluntarjoajan luotettavuutta. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan asiakkaiden luottamusta palveluntarjoajan lupauksiin (Prosessikriteeri). Asiakkaat arvostavat virheen sattuessa palvelun normalisointia. Tällä tarkoitetaan palveluntarjoajan toimia ongelmatilanteessa, jolloin kontaktihenkilö pyrkii pitämään tilanteen hallinnassa ja löytämään uuden ratkaisun ongelmaan (Prosessikriteeri). Asiakkaat pitävät tärkeänä fyysisen palveluympäristön tukemaa myönteistä asiakaskokemusta (Prosessikriteeri). Maineella ja uskottavuudella tarkoitetaan asiakkaiden luottamusta palveluntarjoajan toimia kohtaan (Imagokriteeri). (Grönroos 2001, 124.)



KUVIO 3. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2001, 124).

Edellä esitellyn menetelmän (Kuvio 3) rinnalle on kehitetty vastaava vaihtoehtoinen palvelun suorituskykyä mittaava SELVPERF – menetelmä. Menetelmässä tutkitaan kriittisiä tapahtumia palveluprosessissa. Asiakkaat miettivät tilanteita, joissa palvelu tai jokin sen osa poikkesi tavanomaisesta joko myönteisesti tai kielteisesti. Tämän jälkeen asiakasta pyydetään kuvailemaan mahdollisimman seikkaperäisesti, mitä tapahtui ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä. Palvelun markkinoija voi käyttää näitä tuloksia hyödykseen suunnitellessaan palvelun parantamiseen toimenpiteitä. (Grönroos 2001, 121-122.)

2.2.2 Laatusertifikaatti ja laadunhallinta

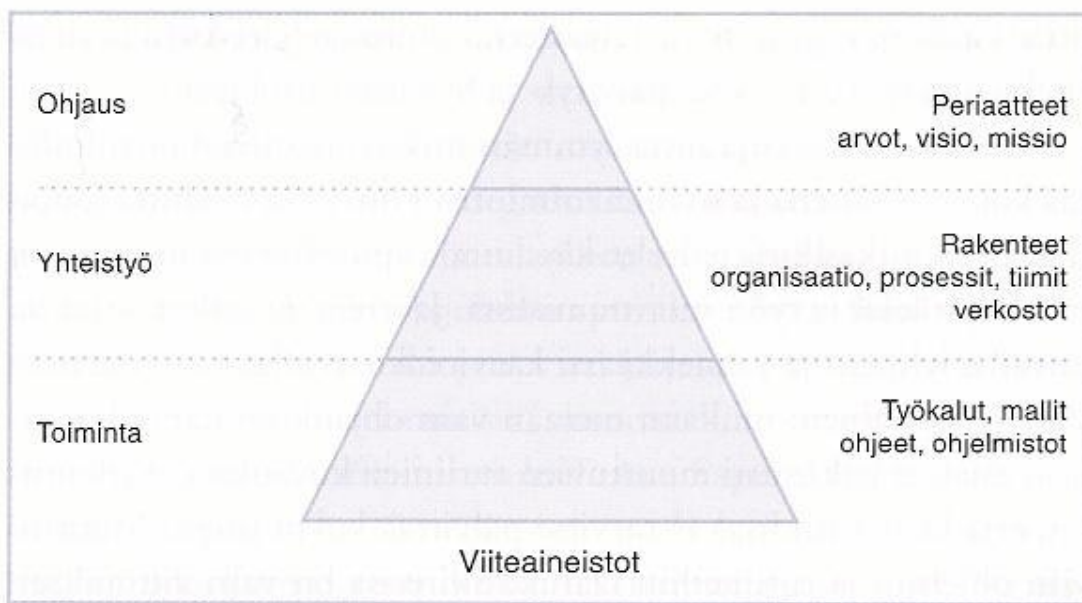
Palvelun laadun turvaamiseksi on kehitetty erilaisia laatujärjestelmiä. Laatujärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä yhteistyömallia, mihin sisältyvät yrityksen kaikki toiminnot. Sertifioitu laatujärjestelmä käsittää kaikki toimet, jotka liittyvät määriteltyjen laatuvaatimusten ja tavoitteiden saavuttamiseen. Laatujärjestelmä takaa sen, että koko ketju tilauksesta luovutettuun palveluun ja lopputarkastukseen asti tapahtuu systemaattisesti ja sovitulla tavalla. (Sea Load Control.)

ISO (International Organization for Standardization) on kansainvälinen standardoimisjärjestö. Suomessa kansainvälisen standardoimisjärjestön jäsenenä on Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Laadunhallintaa käsittelevien kansainvälisten standardien ja ohjeiden ISO 9000 – sarja on käytössä maailmanlaajuisesti ja toimii useiden organisaatioiden laadunhallintajärjestelmien perustana. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2011)

ISO 9000 -standardissa laadunhallinnalla tarkoitetaan suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamista: organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. ISO 9000 -standardin vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle ovat selkeät. Standardin saadakseen palveluntarjoajan täytyy dokumentoida kuviossa 4 näkyviä osia, ylläpitää laadunhallintajärjestelmää ja laatukäsikirjaa sen osana. Laatukäsikirjan laajuuteen vaikuttaa organisaation koko ja toimintatapa, prosessien monimuotoisuus, keskinäiset vuorovaikutukset ja henkilöstön pätevyys. (Lecklin 2006, 29–32.) Kuviossa 4 näemme laadunhallintaan liittyen dokumentoinnin neljä tasoa.

Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja sisältää toimintaan liittyvää hiljaista tietoa. Laatukäsikirja palvelee käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä ja työn suorittamisessa. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla kirja. Riittää kun dokumentaatio voidaan tarvittaessa tulostaa. Laatukäsikirjaa laadittaessa lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet. Pienyrityksen laatujärjestel-

mään voi riittää kaksi dokumentoinnin tasoa (Viiteaineistot ja Toiminta). Viiteaineistolla tarkoitetaan työkulkuihin ja prosesseihin liittyvää ulkopuolista aineistoa. Ne voivat olla esimerkiksi ohjelmien käsikirjoja, viranomaisohjeita, suosituksia tai lainsäädäntöä. Toimintatasolla tarkoitetaan työtapakuvausta ja työohjeita. Siinä kuvataan yksityiskohtaisesti työmenetelmät ja annetaan suoritusohjeet siitä, miten työ pitää tehdä. Tähän tasoon liitetään usein laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet. (Lecklin 2006, 30–32.) Hiljaisen tiedon dokumentointi helpottaa uuden työntekijän juurtumista organisaatioon. Työntekijä voi sisäistää yrityksen aiemmin oppiman tiedon. Tällöin se muuttuu työntekijän viisaudeksi hänen kohdatessa erilaisia haasteita.

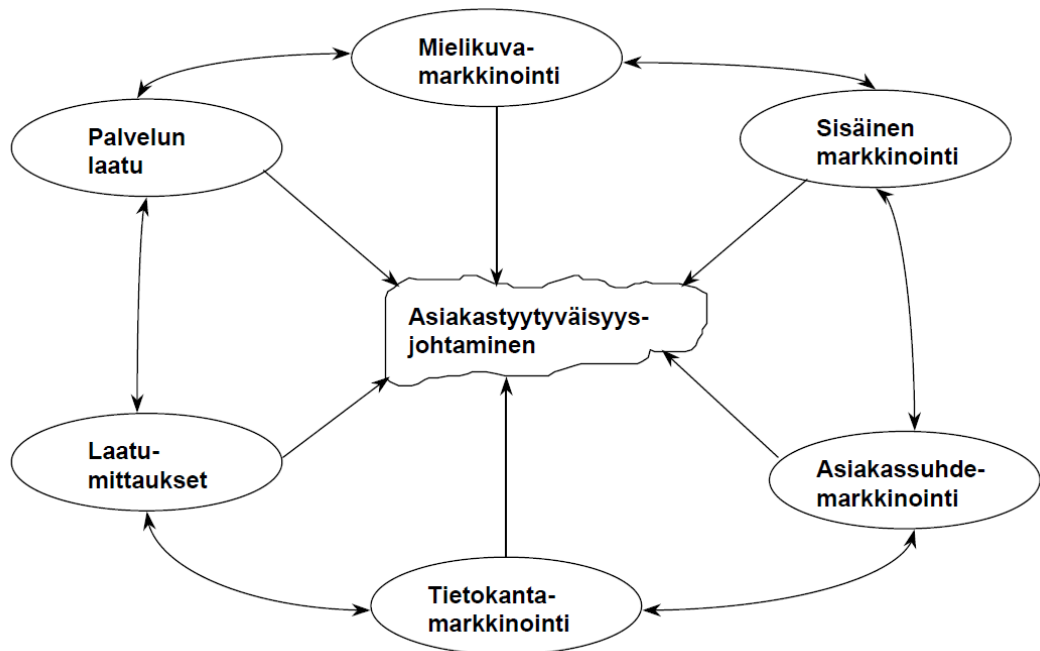


KUVIO 4. Johtamisjärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31).

3 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JOHTAMINEN

Markkinoinnin päätehtävä on yrityksen asiakassuhteiden johtaminen (Tikkanen, Aspara, Parviainen 2007, 25). Asiakastytyväisyystyö viittaa siihen markkinoinnin työkenttään, jossa aikaansaatu kauppa pyritään valjastamaan tyytyväisyyden kautta tulokselliseksi asiakassuhteeksi (Rope 2005, 535).

Asiakastytyväisyys on moniulotteinen käsite, mikä täytyy ottaa huomioon tutkimuksia tehdessä. Palveluntarjoajalta puuttuu konkreettinen tuote mikä kestää, hajoaa tai uusitaan. Kuviossa 5 näkyy asiakastytyväisyysjohtamisessa käytettäviä toimenpiteitä. Käsittelin edellisessä luvussa palvelun laatuun liittyviä tekijöitä. Tässä kappaleessa käsittelen seuraavaksi muita asiakastytyväisyyden johtamiseen liittyviä näkökulmia.



KUVIO 5. Asiakastytyväisyysjohtaminen (Rope 1994).

Strategisen markkinoinnin perusteet – kirja (2007) jakaa asiakassuhdekannan johtamisen päämäärät viiteen eri kohtaan:

- 1) Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tunteminen, tunnistaminen ja asiakassuhteiden segmentointi samantyyppisiin, samanlaisiin markkinointitoimenpitein lähestyttäviin avainasiakassuhdetyyppisiin.
- 2) Markkinointi- ja muiden toimenpiteiden tehokas kohdentaminen halutuille päätöksentekijöille.
- 3) Relevantin asiakas- ja markkinatiedon hankkiminen päätöksenteon pohjaksi.

- 4) Asiakassuhteiden luominen, kehittäminen, ylläpitäminen ja tarvittaessa lopettaminen.
- 5) Asiakkaiden markkinoivaa organisaatiota ja sen tarjoomia koskevien mielikuvien systemaattinen rakentaminen haluttuun suuntaan.

(Tikkanen, Aspara, Parviainen 2007, 28.)

3.1 Asiakassuhteen vaiheet

Kirjallisuus on pullollaan erilaisia malleja asiakassuhteen vaiheista. Mallit ovat yksinkertaistettuja, eikä niitä voi pitää absoluuttisina totuuksina todellisuuden monimutkaisista asiakassuhteista. Asiakkuus ei kehity välttämättä seuraavassa esitetystä järjestyksessä, vaan se voi sahata edestakaisin erivaiheiden välillä.

Yritysten väliset suhteet alkavat, kasvavat, kehittyvät tai päättyvät
– aivan kuin ihmissuhteetkin yrityksiä allianssit perustuvat toiveille ja unelmille
(Kanter 1994).

Asiakkuuden vaiheet voidaan jakaa neljään osaan; suhteen löytämiseen, suhteen kehittämiseen, suhteen sitouttamiseen ja suhteen lojaalisuuteen (Zineldin 2002, 552). Kaplan ja Norton (2004) näkevät nämä vaiheet asiakkuuksien kehittämisenä (2004, 121). Yrityksellä tulisi olla strategisen kilpailukyvyn vuoksi asiakasportfoliossaan eri vaiheissa olevia asiakkaita (Lehtinen 2009, 86–87). Tämän vuoksi on tärkeä tiedostaa asiakassuhteiden eri vaiheet ja ohjata niitä haluttuun suuntaan.

3.1.1 Löytyminen

Asiakkuuden synty voi olla nopea tai hidas prosessi, joka vaatii huomattavia resursseja (Lehtinen 2009, 86–87).

Asiakkaan ensitapaaminen on jännittävä tilanne varsinkin kovassa kilpailutilanteessa. Pienikin virheliike voi olla kohtalokas. Tilannetta voidaan kutsua myös totuuden hetkiksi. Perinteinen AIDA -kaava – attention, interest, desire, action – toimii edelleen. Kiinnostava esitys asiakasta varmasti hyödyttävästä aiheesta vie huomion oikeille urille. (Sipilä 1998, 55–67.)

Löytymisvaiheessa kaksi tai useampi yritys yksilöi tarpeensa ja ilmoittaa halunsa strategiseen suhteeseen. Osapuolet vetävät toisiaan puoleensa. Päätös voi perustua suhteessa havaittuun strategiseen kilpailuetuun tai molemminpuoliseen riskiin verrattuna muihin suhteisiin. Aluksi osapuolet kohtaavat epävarmuutta siitä, mitä he tavoit-

televat suhteelta. Osapuolet ovat epätietoisia toistensa kyvyistä ja vaatimuksista, joten nämä tulee selvittää ja viestittää (vrt. hiljaiset odotukset). Jos osapuolet pitävät suhdetta tehokkaana ja onnistuneena, suhde siirtyy seuraavaan elinkaaren vaiheeseen. Jos suhteen ensimmäisessä vaiheessa osapuolet eivät ymmärrä toistensa tarpeita ja haluja eivätkä he onnistu odotustensa mukaisen tarjonnan kehittämisessä ja omaksumisessa, suhteessa ei luultavasti siirrytä seuraavaan vaiheeseen. (Zineldin 2002, 553.)

3.1.2 Kehittäminen

Kehittämävaiheessa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on tapahtunut jo vaihdantaa. He ovat päässeet sopimukseen tuote- ja palveluratkaisuista. Kehittämävaiheen päämääränä on Ellramin (1991) mukaan muotoilla suhdetta ja tutkia onko suhteesta mahdollista kehittää molempia hyödyttävä. Osapuolet tutustuvat ja he ovat tietystä laajuudessa varmoja kohteensa arvosta, lähinnä toiminnallisesta laadusta. Vuorovaihtuksen tuloksena on syntynyt tietämystä molempien normeista ja arvoista. Mukautuminen on näkyvää, jotta kumppanin tarpeisiin voidaan vastata. Molempien osapuolten on helppo arvioida suhteeseen liittyvät riskit, ongelmien ratkaisukyky, mukautuminen ja uuden arvon tuottaminen. (Zineldin 2002, 553.)

Tiettyihin asiakkaisiin kohdistuva markkinointistrategia voi aiheuttaa muutoksia yrityksen palveluvalikoimassa. Jatkuvuuden mahdollistamiseksi palveluvalikoimaa on muutettava valittujen asiakkaiden tarpeet täyttäväksi. (Sipilä 1998, 159.)

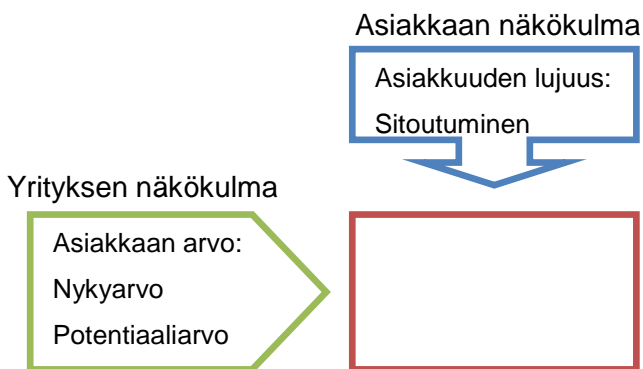
Strategisen markkinoinnin perusteet – kirja (2007) nostaa esiin sopeutuksen yhtenä neljästä markkinoinnin perusprosessista. Sopeutus voi olla yksi osa asiakassuhteen kehittämistä. Sopeutusprosessien kautta yritys voi muuntaa palvelutarjontaansa, rakenteitaan, toimintaprosessejaan ja järjestelmiään ja resurssi-, kyvykkyyss- ja osaamis pohjaansa niin, että se pystyy tuottamaan enemmän lisäarvoa asiakkailleen. (Tikkanen, Aspara, Parviainen 2007, 50.)

Kaplan ja Norton (2004, 121) näkevät asiakkuuksien kehittämisen koostuvan neljästä prosessista:

- 1) asiakkaiden valitseminen
- 2) uusien asiakkaiden hankinta
- 3) asiakkaiden säilyttäminen
- 4) asiakassuhteiden vahvistaminen.

Asiakassuhteiden kehittämisen strategioiden tulee sisältää kaikki nämä neljä vaihetta. Useimmat yritykset, joilta puuttuu erillinen asiakkuuksien johtamisstrategia, eivät onnistu asiakkaiden valitsemisessa ja säilyttämisessä. (Norton & Kaplan 2004, 121.)

Palveluntarjoajan on hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon erilaiset näkökulmat kehittäessään asiakassuhteita. Lehtinen (2004, 154) lähestyy asiaa yrityksen ja asiakkaan näkökulmista. Nämä näkökulmat yhdistetään ja sen pohjalta voidaan kehittää asiakkuusstrategiat ja asiakkuuden hoitomallit. Niiden avulla lisätään asiakkuuden arvoa (asiakkailta saatavien resurssien määrää) yritykselle. (Lehtinen 2004,154.)



KUVIO 6. Asiakkuuden kehittämisen näkökulmat (Lehtinen 2004,154).

3.1.3 Sitoutuminen

Sitoutumisvaihe viittaa lupaukseen suhteen jatkuvuudesta. Kumppanit laativat suunnitelmia, tekevät kauppoja ja luovat arvoa toisilleen. Sitoutumisvaiheessa mukautuminen ja innovaatiot ovat tärkeitä. Potentiaaliset ja lojaalit kumppanit ymmärtävät sitoutumisen, yhteistyön ja koordinoinnin tuovan yhteistyöetuja ja uutta arvoa. Suhteen molemmilla osapuolilla on mahdollisuus rakentaa ja ylläpitää lojaalia suhdetta toistensa kanssa. Markkinoinnin näkökulmasta sitoutumisvaiheessa tärkeimpänä tekijänä pidetään tuotteiden-, palveluiden laadun ja suoritusten ylläpitoa. Lisäpalveluiden kehittäminen ja myynnin koulutusohjelmat ovat myös arvokas tapa ylläpitää, vahvistaa ja kehittää suhdetta. Sitoutumisvaiheessa asiakkaan lojaalius kumppania kohtaan ja sitoutumisen suhteeseen ovat korkealla tasolla. (Zineldin 2002, 553.)

Esimerkki 4.

Pohjois-Savon Liikunta järjestää maksullisen juoksukoulun, jossa kuntoilijoita opastetaan juoksuharrastuksen aloittamiseen liittyvissä asioissa. Juoksukoulun jälkeen järjestetään maratonkoulu. Tässä palvelulupauksena on kuntoilijan kunnonnousu maratonin juoksemisen edellyttävälle tasolle. Pohjois-Savon Liikunnan järjestämän mara-

tonkoulun hinta on 230€. Näiden ydintuotteiden jälkeen asiakkaalle myydään lisäpalveluna osallistuminen seuran järjestämään kuntoilutapahtumaan. Juoksu harrastusta on mahdollista jatkaa urheiluseuran juoksuklubissa. Juoksuklubin jäsenille järjestetään säännöllisesti asiantuntijaluentoja. Juoksuklubin tarkoituksena on pitää yllä juoksuruokuntaa ja motivoida käyttämään seuran muita hyvinvointipalveluja.

3.1.4 Lojaalisuus

Asiakassuhteen vahvuus on asiakassuhdejohtamisen kirjallisuudessa asetettu usein tärkeimmäksi tavoitteeksi. Vahvoissa asiakassuhteissa esiintyy sekä asiakas- ja brändiuskollisuutta että toistuvia ostoksia. (Tikkanen, Aspara, Parviainen 2007.)

Kuviossa 7 (Lehtinen 2004, 155) näkyy ohjeita siitä, mitä kannattaa tehdä eri tilanteissa koskien asiakkuuden lujutta ja merkitystä. Kuvioista saatu informaatio tuo yksinkertaistettuna selvän viestin näkyviin. Panosta vahvoihin ja tärkeisiin asiakkuuksiin ja jätä heikommat ja vähemmän merkitykselliset suhteet vähemmälle huomiolle.

	Asiakkuuden lujuus			
Asiakkaan arvo	Hyvin luja	Luja	Kohtalaisen heikko	Heikko
Erittäin merkittävä	Puolusta	Investoi suojeluun	Investoi lujuteen	"Damage control"
Kohtuullisen merkittävä	Vahdi kilpailua	Investoi lisärakentamiseen	Tartu mahdollisuuteen	Ole varovainen
Mahdollisesti merkittävä	Katso tilaisuutta	Investoi varoen	Katso kassavirtaa	Katso kassavirtaa
"Transactional"	Katso voittoa	Katso voittoa	Kannattaako	Ei panostusta

KUVIO 7. Vaihtoehtoja asiakkuuden lujuden ja asiakkaan merkittävyydestä (Lehtinen 2004).

Asiakassuhteen lojaalisuusvaiheessa yrityksen tavoitteena on yksilöidä, ylläpitää ja rakentaa asiakkaiden verkostoa. Verkostoa kehitetään jatkuvasti vuorovaikutuksella, yksilöidyllä ja arvoa lisäävällä kommunikoinnilla. Informaatioteknologian kehittämislä ja käyttämisellä luodaan perusta tehokkaalle asiakassuhteelle. Asiakastietojärjestelmät mahdollistavat lojaaleiden asiakassuhteiden seurannan markkinaosuuden sijaan. Suhteesta tulee mitä todennäköisimmin kannattava, mitä enemmän organisaatio

tiolla on mahdollisuus pitää yllä ja vahvistaa asiakkaiden lojaalisuutta. Lojaalit asiakkaat tuntevat saavansa suhteesta arvoa ja merkitystä. He ovat valmiita maksamaan enemmän saamistaan tuotteiden ja palveluiden eduista. (Zineldin 2002, 555.)

3.1.5 Päättyminen

Kannattamattomien asiakkuuksien lopettaminen kuuluu myös asiakasstrategiaan. Tämä tulee kysymykseen asiakkaan nykyarvon ollessa huono, asiakkaalla ei ole potentiaaliarvoa tulevaisuudessa tai asiakkuus ei ole luja. (Lehtinen 2009, 85–89.)

Lehtisen (2004) mukaan on olennaista, että kaikki asiakkuudet loppuvat myönteisesti, olipa loppumisen aloitteentekijä yritys tai asiakas. Luomalla niin kutsuttu beautiful exit, asiakkaalle jää hyvämieli asiakkuudestaan. (Lehtisen 2004, 150.) Tyylikkäästi lopetettu asiakassuhde saattaa tulevaisuudessa tuoda menetetyn asiakkaan takaisin.

3.2 Imago

Markkinoinnin yksi tärkeimmistä tavoitteista on vaikuttaa ennako-odotuksiin. Aikaansaadulla imagolla on tarkoitus luoda pitkällä aikavälillä perusta yrityksen markkinoinnilliselle menestykselle. (Rope 2005, 541.) Imago syntyy lopputuloksena yrityksen käytännön toiminnasta. Viestinnällä voidaan vahvistaa olemassa olevia, todellisuuden perustuvia yrityskuvan piirteitä – ei muuttaa todellisuutta. (Sipilä 1999, 331.)

Imagon kaksi ääripäätä ovat matala ja korkea taso.

- 1) Matalassa imagotasosta asiakkaan odotukset eivät ole kovin vaativia:
 - Tuotteista ei välttämättä saa hyvää hintaa
 - Matala odotustaso ei aiheuta painetta palveluntarjoajalle
 - Heikko imago tuo paineita uusasiakashankintaan
- 2) Korkeassa imagotasossa asiakas odottaa saavansa laadukasta palvelua:
 - Hyvä tuotteen houkuttelevuusaste
 - Vaara yliodotuksien syntymiseen
 - Kohderyhmän pienentyminen hinnan nousun myötä

(Rope 2005, 541.)

3.2.1 Odotusulottuvuudet

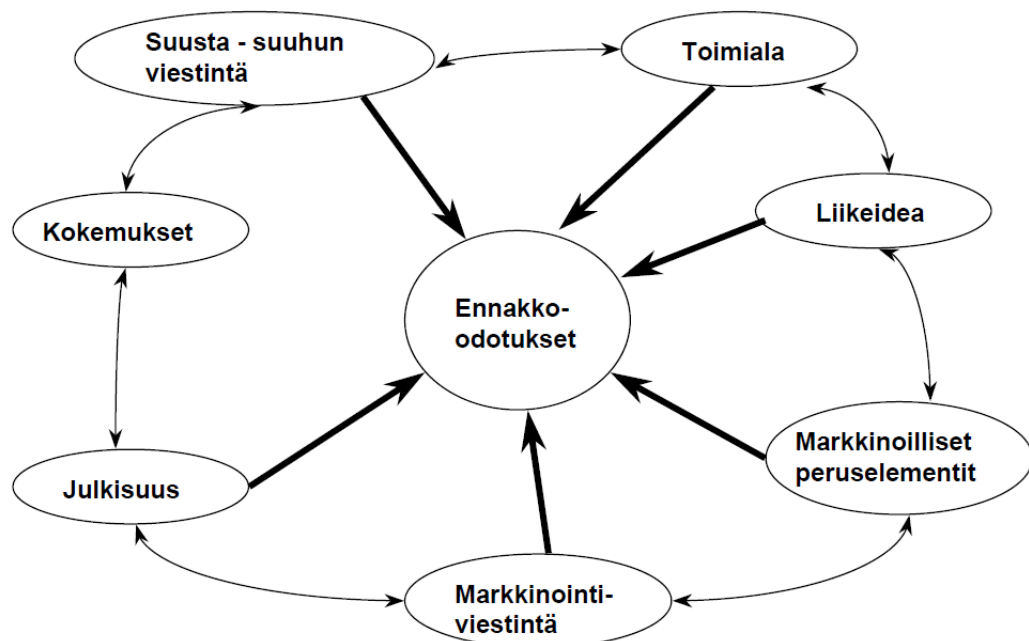
Ennen asiakassuhteen alkua ihmisellä saattaa olla odotuksia tulevaa palvelua kohtaan. Odotukset voivat johtua täysin henkilökohtaisista syistä, vaikkei asiakaskandidaatti olisi kuullut mitään tulevan palvelun tekijästä.

Markkinoinnin tarkoituksena on luoda mielikuvia palveluntarjoajan tuotteista. Mielikuvat sisältävät erilaisia odotuksia palvelun sisällöstä. Suuri markkinointikirja (2005) jakaa odotusulottuvuudet kolmeen osaan: Ihanneodotukset, ennakko-odotukset ja minimiodotukset.

Ihanneodotukset kuvaavat asiakkaan arvojen pohjalta muodostuneita odotuksia palveluntarjoajaa kohtaan. Niitä voivat olla esimerkiksi halvat hinnat, ystävällinen henkilökohtainen palvelu, täydelliset lajitelmät ja valikoimat, läheinen sijainti jne. (Rope 2005, 539.)

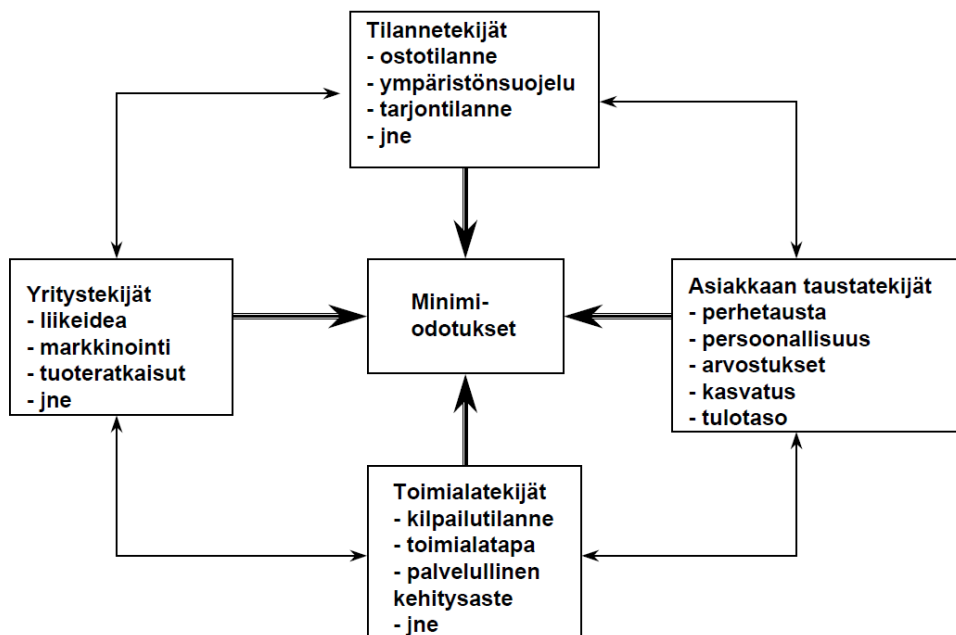
Ennakko-odotuksilla tarkoitetaan yrityksen imagoa asiakkaan mielissä. Kuviossa 8 näemme ennakko-odotuksiin vaikuttavia tekijöitä. Ne voivat käsittää esimerkiksi hintatasoa, laatua, palvelua tai teknistä tasoa (Rope 2005, 539).

Asiakkaan odotuksilla on merkittävä vaikutus heidän laatumakemuksiinsa. Markkinoinnissa on parempi luvata liian vähän, jotta voidaan varmistua palveluntarjoajan täyttävän annetut lupaukset. (Grönroos 2001, 106.)



KUVIO 8. Ennakko-odotuksiin vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 540).

Minimiodotuksilla tarkoitetaan tasoa, minkä asiakas on asettanut vähimmäistasoksi, jota hän odottaa palveluntarjoajalta. Vaatimukset voivat koskea henkilökohtaisia, tilannekohtaisia, toimialakohtaisia tai yrityskohtaisia odotuksia. (Rope 2005, 542.) Kuvio 9 esittää niitä moninaisia asioita, mitkä vaikuttavat asiakkaan minimiodotuksiin.



KUVIO 9. Minimiodotuksiin vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 543).

3.2.2 Odotusten dynamiikka

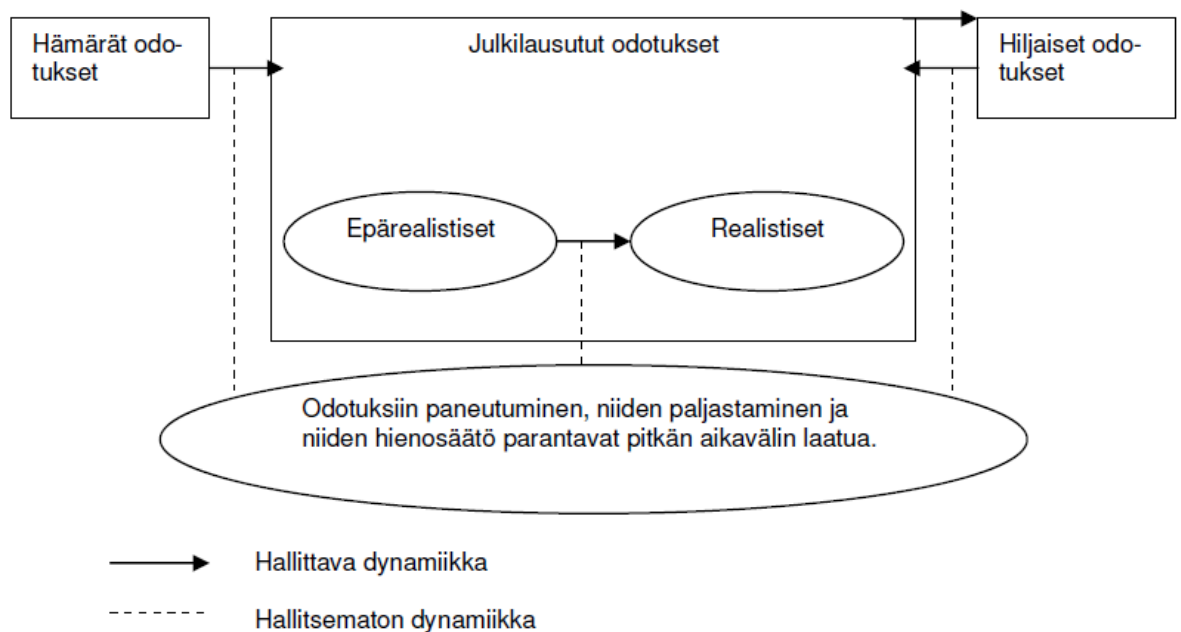
Grönroosin (2001) mukaan Jukka Ojasalo (1999) on tutkinut laadun kehittymistä asiantuntijapalvelujen asiakassuhteissa. Vaikka tutkimus koski asiantuntijapalveluita, esiin noussut odotusten dynamiikka näyttää pätevän kaikenlaisiin palveluihin (Kuvio 10.).

Ojasalon (1999) mukaan pitkällä aikavälillä voidaan määrittää kolmenlaisia odotuksia:

- 1) Hämäriä odotuksia on olemassa silloin, kun asiakkaat odottavat palveluntarjoajan ratkaisevan jonkin ongelman, mutta heillä ei ole tarkkaa käsitystä siitä, mitä pitäisi tehdä.
- 2) Julkilausutut odotukset ovat asiakkaiden mielessä selviä jo ennen palveluprosesseja. Nämä voidaan jakaa realistisiin ja epärealistisiin odotuksiin.
- 3) Hiljaiset odotukset viittaavat palvelun osiin, jotka ovat asiakkaille niin selviä, että he eivät tietoisesti edes ajattele niitä, vaan pitävät niitä itsestään selvänä. (Grönroos 2001, 135.)

Kuviossa 10 näemme erilaiset odotukset, jotka piilevät palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Tästä kuviosta voimme päätellä, että asiakassuhteen kehittämisen kannalta olisi erityisen tärkeää olla avoin ja rehellinen odotuksien suhteen. Tämä hyödyttää molempia osapuolia ja auttaa tehostamaan yhteistyötä.

Näitä odotuksia tutkiessa voi todeta asiakastyytyväisyyden tavoittelun erittäin haastavaksi. Kaikilla ihmisillä tai potentiaalisilla asiakkailla on erilaiset odotukset palveluntarjoajan tuotteista. Odotukset pitäisi täyttää tai ylittää, jotta täydellinen asiakastyytyväisyys saavutettaisiin. Yrityksen ei kannata tavoitella täydellistä asiakastyytyväisyyttä, koska tyytyväinen asiakas ei ole välttämättä yrityksen paras asiakas. Optimaalinen tyytyväisyystaso onkin yksi asiakassuhdejohtamisen päätavoitteista. Tässä yhteydessä voidaan puhua odotusten hallinnasta (Grönroos 2001).



KUVIO 10. Dynaaminen odotusmalli (Ojasalo 1999) (Grönroos 2001, 135).

Esimerkki 5.

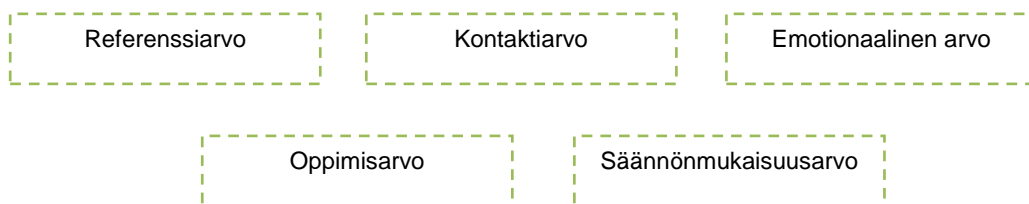
Asiakas löysi yrityksen Internet sivuilta tarjouksen Ilmalämpöpumpusta. Myyjä myi puhelimitse ilmalämpöpumpun asiakkaan mökille, mikä sijaitsi noin 100 km asiakkaan kotipaikasta. Sovitusta ajasta huolimatta asentaja ei kuitenkaan koskaan saapunut mökille. Asiakas soitti myyjälle erittäin vihaisena. Puolentunnin puhelun aikana hän purki turhautuneisuuttaan ajettuaan 200 kilometriä turhan takia. Myyjä kuunteli sympaattisena asiakkaan murheet. Kuuntelun jälkeen myyjä ehdotti toisen asentajan käyttämistä. Asiakkaalla oli erittäin epäileväinen myyjän sanaan. Toisin sanoen asiakkaan palveluodotukset olivat erittäin matalalla. Vakuutteluiden jälkeen asiakas suostui uuden asennusajan varaamiseen. Toinen asentaja kävi asentamassa asiakkaan mökille laitteen. Viikko asennuksen jälkeen asiakas soitti myyjälle ja ylisti asen-

tajan ammattitaitoa. Asiakas oli enemmän kuin tyytyväinen saamaansa palveluun ja tuotteeseen. Hän oli niin tyytyväinen, että oli tilaamassa jo toista konetta varsinaiseen kotiinsa. Asentaja joka ei koskaan saapunut asennuspaikalle, irtisanottiin myöhemmin yrityksen palveluksesta.

Esimerkki 5 kuvaa hyvin epäonnistuneen asiakaskokemuksen kääntämistä positiiviseksi. Asiakas haluaa tulla kuulluksi. Epäonnistuneen palvelukokemuksen jälkeen asiakkailta on erittäin alhaiset palveluun kohdistuvat odotukset. Palvelun tarjoajalla on miltei mahdoton tehtävä vakuuttaa asiakas yrityksen täyttävän lupauksensa. Tässä tapauksessa asiakkaan pettymys kääntyi todella positiiviseksi kokemukseksi.

3.3 Asiakkuuden arvo

Asiakkaat ovat arvokkaita yritykselle monesta syystä. Pelkkä palvelunoston tuoma rahamäärä ei riitä kuvamaan asiakkuuden arvoa yritykselle.



KUVIO 11. Asiakkuuden arvot organisaatiolle

Kuviosta 11 näkyy Lehtisen (2004) viisi keskeistä asiakkuuden arvoa. Referenssiarvolla tarkoitetaan yrityksen asiakkaiden arvostusta markkinoilla. Mitä arvostetumpia asiakkaita yrityksellä on sitä arvokkaammaksi se koetaan markkinoilla. Kontaktiarvosta puhuttaessa tarkoitetaan asiakkuuden myötä ja kautta tulevia muita mahdollisuuksia. Asiakas voi olla yhdenlainen portinvartija uusiin mahdollisuuksiin esimerkiksi yrittäjäryppäiden kohdalla. Emotionaalinen arvo on sidoksissa henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Tähän näkökulmaan liittyy sellaisia näkökulmia kuin luotettavuus, asiakkuuden fiilis ja arvoyhteensopivuus. Oppimisarvoon liittyy mahdollisuus oppia ja kasvaa vaativissa asiakassuhteissa. Oman toimialansa huippuina toimivat asiakkaat omaavat myös suuren oppimisarvon. Säännönmukaisuusarvolla tarkoitetaan asiakkaan tilauksien olevan mahdollisimman säännönmukaisia. Säännönmukaisuudella helpotetaan suunnittelua ja autetaan työvoiman käyttöasteen parantamista. (Lehtinen 2004, 129–131.)

Asiakkuus voi antaa strategista arvoa uusien markkinoiden avaamisessa, nykyisten asemien vahvistamisessa tai uusien tulokkaiden varalta luotavien esteiden kehittämisessä (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 15). Asiakkuuden arvon keskeinen merkitys on siinä, miten paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta (Lehtinen 2004, 123–124).

Asiakkuuksien arvoa voidaan kehittää kolmella ulottuvuudella:

- 1) asiakkuuden rakenne (Asiakaskanta, asiakkuus, asiakaskohtaaminen, teot)
- 2) asiakkuuden vaiheet (syntyminen, jalostaminen ja päättyminen)
- 3) asiakkuuden vaihdanta (tunne, tieto, teot).

(Lehtinen 2004, 148.)

3.4 Asiakastietojärjestelmä

Asiakastietojärjestelmät ovat tärkeitä erityisesti palveluliiketoiminnassa. Tallentamalla asiakkaan ostohistorian voidaan palvella paremmin ja huomioida eri asiakkaiden erityistarpeet. Tämä helpottaa palvelun suorittajan toimintaa, kun hänen ei tarvitse joka kerta kysyä erikseen aikaisemmasta toimintatavasta. Asiakastietojärjestelmän avulla markkinointia pystytään kohdentamaan halutulle kohderyhmälle.

On tärkeää kehittää ICT-järjestelmä (Information and Communications Technology), joka varmistaa kaikille asiakaskohtaisiin osallistuville henkilöille tarvittavat tiedot strategisista asiakkuuksista, asiakkuuden tavoitteista ja kohtaamisista. (Storbacka yms. 2000, 137.) CRM – ohjelmistolla (Customer Relationship Management) ei kuitenkaan ratkaista asiakkuuksien johtamista. Lehtisen (2004, 124–125) mukaan kyse on enemmän johtamiseen liittyvästä ongelmasta kuin tietojärjestelmän ongelmasta. Tieto on usein hajallaan käyttökeltomassa muodossa tai yritykseltä puuttuu halun hyödyntämiseen. Luokittelu voidaan tehdä pääasiallisen asiakaskunnan perusteella tai käyttötarkoituksen mukaan (Oksanen 2010, 23–24).

Strategisen markkinoinnin perusteet -kirja (2007) asettaa markkinoinnin tukijärjestelmät yhdeksi markkinointistrategian osa-alueista. Nämä järjestelmät voivat yksinkertaisimmillaan olla puhtaita tietopankkeja, mutta yhtä hyvin liittyä markkinoinnin toimijoiden väliseen kommunikointiin. (Tikkanen, Aspara, Parviainen 2007, 67.)

Asiakastietokanta voi sisältää muun muassa seuraavat tiedot:

- 1) Yhteystiedot (lähetysrekisteri)
 - Henkilönnimi, arvo
 - osoite, puhelin, sähköposti

- yritys nimi (yksilön nimi)
 - 2) Segmentointitiedot (kohdistusrekisteri)
 - yrityssegmentointi
 - henkilösegmentointi
 - rooli ostopäätöksessä
 - asiakassuhdesegmentointi
 - 3) Käyttö- ja kokemustiedot (toimenpiderekisteri)
 - ostohistoria
 - tyytyväisyyspalaute
 - 4) Infotiedot (kontaktirekisteri)
 - koska, kuka, missä asiassa, millä välineellä, mitä sisältäen, kenen kanssa
 - asiakkaan ja yrityksen välinen tietovirta
 - 5) Tulostiedot
 - asiakaskannattavuus
 - henkilötehokkuus(myyjä esim.)
 - toimenpidekannattavuus
 - toimintatason laadukkuus
 - tyytyväisyystulokset
- (Rope 1994.)

Asiakastietojärjestelmää ei kannata asettaa itseisarvoksi. Se on hyvä työkalu palvelunlaadun parantamisessa ja markkinointi kustannuksien laskemisessa. Liian yksityiskohtaisten tietojen dokumentointiin tuhlautuu paljon aikaa, eikä siitä saa vastavaa hyötyä.

THO Consulting Oy:n Suomessa 2010 tekemän tutkimuksen mukaan onnistuneiden CRM-hankkeiden menestystekijät olivat seuraavat: johdon sitoutuminen, hankkeen strateginen merkitys, projektipäällikön, pääkäyttäjän ja toimittajan osaaminen (Oksanen 2010, 48).

3.5 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on tärkeä osa asiakastyytyväisyyden tavoittelua. Ennen asiakaita palvelut on myytävä omalle henkilöstölle. Henkilöstö on näin ollen vakuuttunut yrityksen tarjoamista palvelutuotteista, mikä näkyy asiakkaille yhtenäisenä ammattivarmuutena.

Pystyäkseen edustamaan hyvin yritystään asiantuntijoiden on hallittava ammattinsa, oman yrityksen palvelut ja tunnettava koko yritystäkin (Sipilä 1999, 293).

Siukosaari määrittää sisäisen markkinoinnin sisältävän organisaation toiminta-ajatuksen, arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden, tuotteiden jne. markkinointia henkilöstölle (Siukosaari 2002, 122).

Käytännön markkinointi kirjassa (2008) sisäistä markkinointia pidetään osana työntekijöiden sitouttamista. Työntekijöiden pitää tiedostaa yrityksen ja projektien tavoitteet. Johdon täytyy esittää tavoitteet innostavasti, ei pelkkien tiedotteiden avulla. Faktoista on hyvä tiedottaa tavoitteiden jälkeen. Johdon emotionaalinen ote mahdollistaa työntekijöiden innostuksen syntymisen. Työpaikalla tulisi suhtautua avoimesti ja olla vastaanottavainen kritiikkiin ja ideoihin. Kritiikki kertoo sitoutumisesta yritykseen. Työntekijöiden kuuntelu ja vilpitön kiittäminen ovat tärkeä osa sisäistä markkinointia. Ihmissistä välittäminen on sisäisen markkinoinnin uskottavuuden edellytys. (Sipilä, L., 2008, 97–98.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on nostattaa henkilöstön innostusta ja halua hyödyntää osaamistaan sekä henkilökohtaisen että organisaation menestyksen saavuttamiseksi (Siukosaari 2002, 122).

3.5.1 Tiedottaminen

Oletko ollut työpaikassa, jossa joutuu olemaan jatkuvasti epätietoisuudessa? Koskipa asia mitä tahansa, tiedonpuute vie huomiota pois olennaisesta. Työntekijät saattavat joutua ottamaan asioista itse selvää ja tehokasta työaika valuu hukkaan. Työntekijät saattavat sanoa asiakkaille väärää informaatiota, mistä voi tulla ylimääräisiä kustannuksia palveluntarjoajalle.

Tiedotuksella on merkittävä rooli organisaation sisäisten projektien markkinoinnissa ja projekteihin sitouttamisessa. Tiedottamisella voidaan pyrkiä edistämään henkilöstön sitoutumista projektiin. Tiedottamisen avulla voidaan tarjota luotettavaa ja ajantasaista tietoa projektista ja sen mukanaan tuomista asioista henkilöstölle ja projektin sidosryhmille. Avoimuuden toteutuminen käytännössä vaatii johdonmukaista ja järjestelmällistä otetta toimintatapojen kehittämiseen. (Puro 2004, 136.)

Suuressa markkinointikirjassa (2005) määritetään sisäiselle tiedotukselle kaksi perustavoitetta:

- 1) Ensimmäinen tiedotuksen perustavoitteista on asiaperustainen tavoite. Henkilöstöä informoidaan tavoiteltavasta toimintamallista.
- 2) Toinen perustavoite on asenneperustainen ja olennainen tehtävä koko tiedotusjärjestelmälle. Avoin ja totuudenmukainen ilmapiiri on hyvän työilmapiirin nostattaja.

(Rope 2005, 611.)

3.5.2 Yhteishengen luonti

Yhteishengen luominen on sisäisen markkinoinnin hankalin ja moniulotteisin asia. Työntekijöiden yhteishenkeä voidaan pitää yhtenä merkittävimmästä toiminnallisuuden taustavaikuttajasta. Vaikka sen merkittävyys yleensä tiedostetaan, siihen on hankala keksiä yksiselitteistä vaikuttamismahdollisuutta. Yleensä yhteishenkeä pyritään luomaan vapaa-ajan tapahtumilla kuten työporukan syömässä käynnillä tai vaikkapa curling -vuorolla. (Rope 2005, 621.)

Yritys on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Myyntityötä tehdessäni yhteishenki myyjien kesken oli todella merkittävä tekijä. Monesti kannustimme toinen toisiamme tarttumaan työhön. Kukin menestyi vuorollaan ja johdatti toisiakin onnistumisiin. Yhteishengen luontia ei voi ulkoistaa pelkästään johdon vastuulle, sillä lopulta sen tekevät yrityksen työntekijät. Mielestäni hyvä yhteishenki tulee johdon antamien puitteiden (kannusteet, tiedottaminen) ja työntekijöiden toisia arvostavan ilmapiirin ansiosta.

3.5.3 Kannusteet

Kannusteet ovat merkittävä osa sisäistä markkinointia. Kannustinjärjestelmällä tarkoitetaan sitä osaa palkasta, mikä määräytyy suoritusten tai tulosten perusteella. Nämä ovat itsessään lisäämässä henkilöstön motivaatiota pyrkiä tekemään tavoiteltua tulosta.

Motivoituminen on rakastumisen jälkeen vahvin positiivinen tunne, jonka voimme kokea (Anssi Vanjoki 2011).

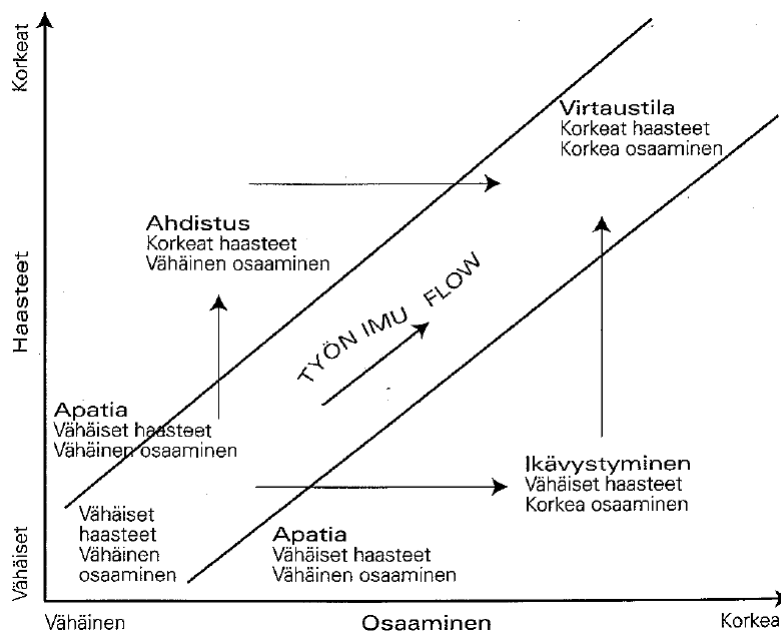
Kannustejärjestelmässä voidaan tehdä sekä yksilö- että ryhmäkannusteita. Jotta järjestelmä toimisi, henkilökunnan on koettava käytettävä toimintamalli oikeudenmukaiseksi ja hyväksi. Kannusteiden tulee motivoida työntekijöitä yrittämään enemmän.

Kannusteita ei tule saada ilman todellisia onnistuneita suorituksia. Järjestelmän tulisi ohjata henkilöstön huomion johonkin sillä hetkellä keskeiseen seikkaan.

Kannustejärjestelmän osa voi toimia myös muilla kuin pelkällä rahalla. Konkreettisia palkkioita voivat olla esimerkiksi lahjakortti tai risteilymatka. Noteerauskannustimilla tarkoitetaan erilaisia julkisia huomionosoituksia, jotka annetaan palkkiona erinomaisesta työstä. (Rope 2005, 617–620.)

Parhaiten asiantuntijaorganisaation sisäinen markkinointi onnistuu normaalissa projektityössä ja sisäisen koulutusjärjestelmän puitteissa (Sipilä 1999, 294).

Kuviossa 12 näkyy Ojalan (2008) kirjassa esittämä kuvio työnimusta. Flow – termiä voidaan pitää jo vähän turhankin kuluneena. Nostin sen kuitenkin mukaan tähän työhön. Ilmiö on mielestäni olennainen osa erityisesti palveluyrityksen menestyksen kannalta. Miten kuntojumpan vetäjän flow -tunne vaikuttaa seurauksen tai palveluyrityksen asiakastyytyvyyteen? Vastaus on yksinkertainen. Hyvin paljon. Myyntityötä tehdessäni huomasin, kuinka helposti hyväntuulisuus ja innostus tarttuvat toisiin ihmisiin. Niin kauan kuin oma innostus kestää, asiakkaatkin innostuvat ostamaan palveluita. Palveluyrityksen johdon täytyykin pyrkiä pitämään työntekijänsä kuvion 12 esittämässä flow – putkessa tavoitellessaan asiakastyytyvyyttä. Kuvioista 12 näemme että oikeamäärä haasteita pitää työntekijän huomion kiinni työssä. Tällöin palveluammattilainen pitää työstään enemmän ja asiakas saa todennäköisesti parempaa palvelua.



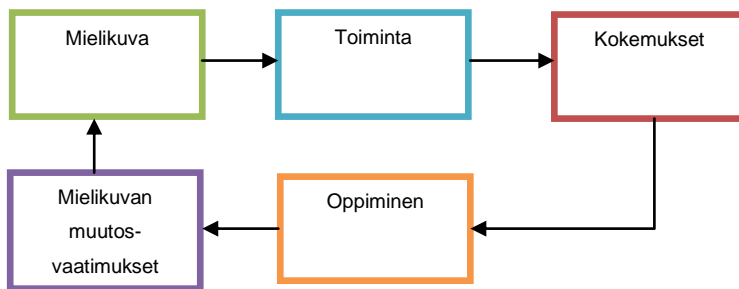
KUVIO 12. Flow -putki (Ojala, 2008, viitt. Csikszentmihalyi, 2002).

3.6 Mielikuvamarkkinointi

Ihmisillä on erilaisia mielipiteitä ja mielikuvia jotka heijastuvat arvosta, kokemuksista ja elämän asenteesta. Markkinoinnin tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten mielikuviin ja sitä kautta heidän tekemiinsä. Tämän vuoksi mielikuvamarkkinointi on osa asiakastytyväisyysjohtamista. Mielikuvamarkkinointia toteutetaan kaikessa markkinoinnissa. Se ei välttämättä kohdistu tiettyyn mainokseen tai kampanjaan. Yrityksellä tulisi olla strategiassa suunnitelma, millä toimenpiteillä tavoiteltu mielikuva saavutetaan.

Toimintaratkaisut ovat ihmisellä aina päätöspohjaisia. Päätös puolestaan on aina tunnepohjainen. Näin tullaan uudelleen tunteisiin, jotka tosiasiallisesti ovat ihmisten päätöksen takana. Kaikki ostetaan tunteella. Ihminen pyrkii usein perustelemaan järkevästi tunnepohjaista ratkaisuaan itselleen ja muille. (Rope & Merther 2001, 15.)

Mielleyhtymät eli assosiaatiot ovat yleisiä jokaiselle. Mainonta on perinteisesti käyttänyt ihmisen assosiointikykyä ja – halua keinonaan vaikuttaa mielikuvan muodostumiseen. Haaveissaan ihminen elää monesti unelmiaan ja toiveitaan, joita hän ei voi todellisessa elämässä saavuttaa. (Rope & Merther 2001, 71.)



KUVIO 13. Mielikuva toimintaratkaisujen taustalla (Rope & Merther 2001, 15)

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSelyn TULOKSET

Tutkimuksessa saadut asiakastytyväisyyskyselyn tulokset esitellään seuraavien alaotsikoiden alla. Aluksi tarkastellaan vastaajien taustatietoja ja mistä asiakkaat ovat saaneet tiedon seurojen palveluista. Taustatietojen jälkeen perehdytään palveluihin liittyviin kysymyksiin. Lopuksi tutkitaan asiakaspalveluun liittyviä asioita.

Asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset on analysoitu pitkälti suhteellisten tunnuslukujen perusteella. Tämä tehtiin kehittämiskohteiden löytämiseksi, sillä pelkkiä keskiarvoja tarkastelemalla ei löytynyt suurempia eroavaisuuksia. Tutkimuksessa puuttuu neljän (4) urheiluseuran asiakkaiden mielipide (Mikkelin Kissat, Savonlinnan Seudun Liikunta, Suonenjoen Vasama ja Kuhmon Peurat).

4.1 Vastaajien taustatiedot

Asiakastytyväisyyskysely lähetettiin 315 urheiluseurojen asiakkaalle. Vastausprosentti oli 40 %, mitä pidän suhteellisen korkeana aikaisempiin kokemuksiin nähden. Kyselyyn vastasi 31 miestä ja 94 naista. Kukaan kyselyyn vastanneista ei ole maahanmuuttaja, vähemmistöön kuuluva, vammainen tai muussa heikossa asemassa oleva. Avoimilla työmarkkinoilla kertoi olevansa 67 prosenttia vastaajista. Vastaajista 11 (8,8 %) kertoi toimivansa yrittäjänä. Yksi vastaaja (0,8 %) oli työttömänä ja seitsemän vastaajaa (5,9 %) työelämän ulkopuolella opiskelemassa tai koulutuksessa.

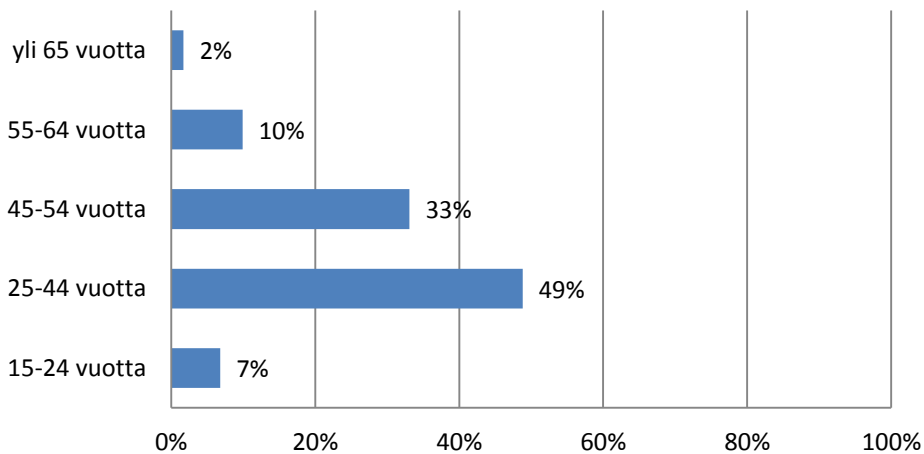
Taulukossa 4 näkyy asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneiden ihmisten talouden koko. Taulukosta 4 näkyy, että lähes kolmanneksella kyselyyn vastanneilla on nelihenkinen talous. Myös kahden ja kolmen hengen taloudet ovat merkittävä ryhmä vastaajien keskuudessa (molemmat 17,4 %). Kyselyyn vastanneista 15 jätti ilmoittamatta taloutensa koon (12,4 %).

TAULUKKO 4. Talouden koko (n=121)

Talouden Koko	Prosentti osuus
-	12,4
1	14,9
2	17,4
3	17,4
4	29,8
5	4,1
6	1,7
7	1,7
8	0,8
Yhteensä	100,0

Kuviosta 14 näkyy kyselyyn vastanneiden ikäjakauma. Vastaajista suurin osa kuuluu ikäryhmään 25–44 vuotta. Vastaajista 56 prosenttia on alle 45 vuotiaita. Tutkimusryhmiä tehdessäni yhdistin 55–64 ja yli 65 vuotiaiden ryhmät. Yli 65 vuotiaita oli vain kaksi prosenttia vastanneista, joten tuloksia ei olisi voinut vertailla. 55 vuotiaita tai vanhempia tutkimukseen osallistujia on 12 %.

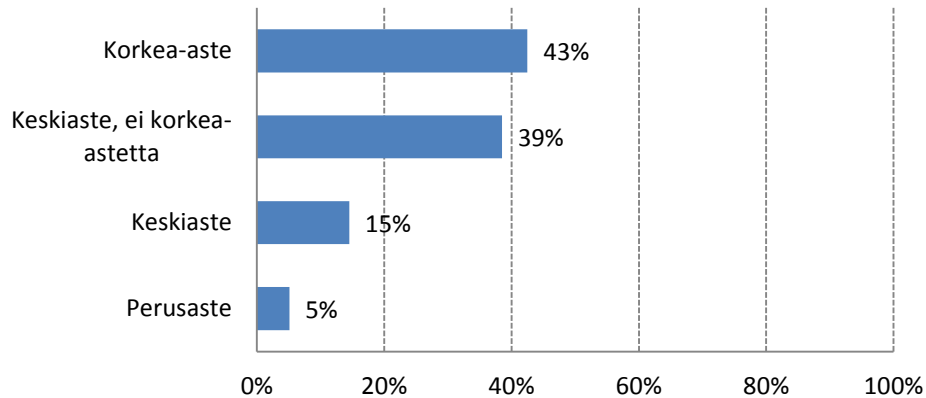
Vastaajien ikä



KUVIO 14. Asiakastytyväisyyskysely: Vastaajien ikä (n = 125)

Kuviosta 15 näkyy kyselyyn vastanneiden koulutustausta. Tulosten perusteella voidaan todeta seurojen asiakkaiden olevan korkeasti koulutettuja. Yli 40 prosenttia vastaajista on suorittanut korkea-asteen koulutuksen.

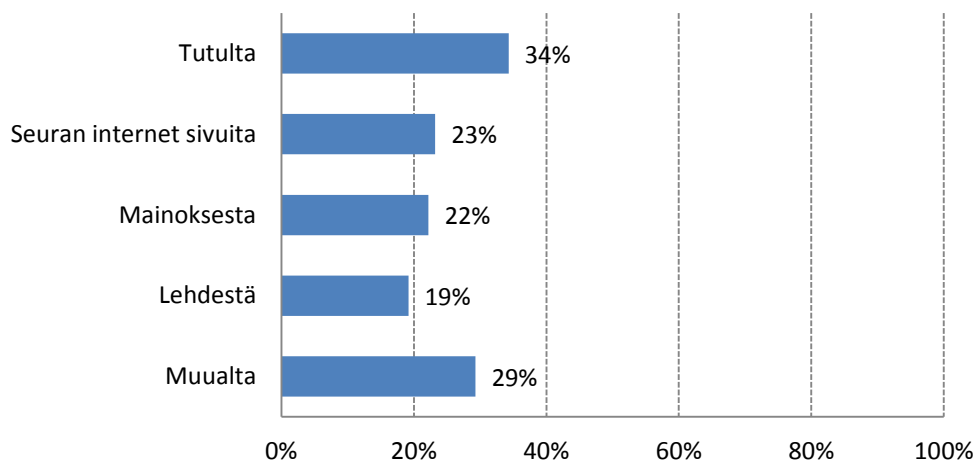
Vastaajien koulutus



KUVIO 15. Asiakastytyväisyyskysely: Vastaajien koulutus (n=117)

Kuviosta 16. näkyy mistä seurojen asiakkaat ovat saaneet tiedon seuran tarjoamista palveluista. Parhaiten näyttää toimivan tuttujen suosittelu. Vapaassa palautteessa asiakkaat mainitsevat saaneensa tiedon muun muassa Karjalaisesta, Sotkamolehdestä, Iisalmen Sanomista, Pieksämäen-lehdestä, Kotiseutu-uutisista ja Liperin kunnan opaslehddestä.

Vastaaja sai tiedon seuran palveluista



KUVIO 16. Asiakastytyväisyyskysely: Vastaaja sai tiedon palveluista (n=127).

4.2 Seuran palvelut

Kuvio 17 kuvaa vastaajien tyytyväisyyttä seurojen palveluun. Palvelu on jaettu 12 eri osa-alueeseen. Taulukossa on eroteltu nais- ja miesvastaajien vastausten keskiarvot, punaiset pylväät kuvaavat naisvastaajien ja siniset miesvastaajien vastausten keskiarvoa. Vastaajat ovat arvioineet kutakin osa-alueita asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa huonointa mahdollista arvosanaa ja viisi (5) parasta.

Kokonaistyytyväisyyttä tutkiessa asiakkaiden tyytyväisyys seurojen palveluihin on hyvällä tasolla. Pelkästään näitä tunnuslukuja esittämällä ei voida tehdä kovin syvällisiä päätelmiä asiakastyytyväisyydestä. Avoimien kysymyksiä vastauksissa ylistetään harjoitusten vetäjien ammattitaitoa ja innostavaa asennetta työtä kohtaan.

Tarkastelemalla suhteellisia tunnuslukuja asiakkaat eivät pidä seurojen tuotteita kovin houkuttelevina. Suhteellisesti suurin osa kyselyyn vastanneista ei ole tyytyväisiä seurojen palvelutarjontaan. Asiakkaat eivät myöskään ole kovin kiinnostuneita käyttämään seurojen muita palveluita. Tutkimuksesta tulee selvästi ilmi, että asiakkaat pitävät ohjaajia ammattitaitoisina.

Naiset näyttäisivät olevan miehiä tyytyväisempiä seurojen palveluihin. Tämä ero ei ole kuitenkaan kovin suuri. Molemmilla sukupuolilla arvioinnit sijoittuvat kolmen ja neljän väliin. Suhteellisia arvoja tarkkailemalla voidaan kuitenkin huomata eroavaisuuksia eri kysymyskohdissa.

Suhteellisten tunnuslukujen mukaan miehet eivät pidä seurojen palvelutarjontaa kovin houkuttelevana. Tiedottamisessa on parannettavaa. Miesvastaajat eivät ole kovin kiinnostuneita käyttämään seurojen muita palveluita. Erityisen positiivisena he näkevät ohjaajien ammattitaidon ja käytetyt liikuntavälineet. Mies vastaajien mielestä liikuntatilat ja ryhmäkoko ovat sopivia.

Suhteellisten arvojen mukaan naiset ovat tyytymättöimpiä ryhmänkokoon. Palvelutarjonta ei ole riittävän hyvä, jotta he käyttäisivät seurojen muita palveluita. Keskiarvot antavat ymmärtää naisten olevan tyytyväisempiä seurojen palveluihin. Keskihajonnat ovat kuitenkin suuremmat kuin miehillä. Toisella tapaa ilmaistuna tutkimuksen mukaan miehet ovat yksimielisempiä seurojen palveluista kuin naiset. Samoin kuin kaikki muutkin kyselyyn vastanneet, naiset pitävät ohjaajia ammattitaitoisina.

Vastauksien keskiarvoja tutkiessa 15–24 vuotta täyttäneet näyttäisivät olevan tyytyväisempiä seurojen palveluihin. Oikeastaan ainoana kehittämiskohteena he pitävät

palvelujen hinta/laatu suhdetta. Tämä on ymmärrettävää, koska suurin osa heistä on opiskelemassa.

Ikäryhmän 25–44 suhteellisia tunnuslukuja tutkiessa harrastevuorojen paikassa ja kellonajoissa olisi kehittämisen varaa. Yksi vastaajista kommentoi harkkoihin olevan pitkämatka. Avoimien kysymyksien vastauksissa ohjaajan kerrotaan olevan ”rautainen ammattilainen” ja pidettyjä tunteja ovat erittäin hyvinä. Tämän ikäryhmän mukaan liikuntaryhmien koot ovat sopivia ja tilat asianmukaiset.

Ikäryhmän 45–54 suhteellisia arvoja tarkasteltaessa esiin nousee muutamia keskeisiä asioita. Seurojen palveluiden houkuttelevuutta ja harjoitusten muutoksien tiedottamista pitää kehittää. Tämän ikäryhmän mukaan seurojen markkinointi vastaa selvästi todellisuutta. Avoimien kysymyksien perusteella vastaajat pitävät harjoitusten kellonaikaa työssäkäyville sopivana.

Yli 55 vuotiaat ovat selvästi muita ikäryhmiä tyytyväisempiä seurojen palvelutarjontaan (4.2). Suhteellisia tunnuslukuja tutkittaessa he ovat tyytymättömmimpiä tiedottamiseen harjoitusten aikataulumuutoksissa. Liikuntaryhmän taso pitää olla parempi omalle kohdalle. Avoimissa kysymyksissä ei käy ilmi, onko taso liian kova vai heikko.

Tutkimuksen mukaan keskiasteen koulutuksen ovat keskimääräistä tyytymättömmimpiä seurojen palveluihin. Tyytymättömmimpiä he ovat hinta/laatu suhteeseen (3.1) ja liikuntaryhmän kokoon (3.3). Myös keskihajonta keskiasteen koulutuksen saaneiden vastaajien osalta näissä kysymyksissä oli keskimääräistä suurempi. Keskiasteen koulutuksen saaneita seurojen palvelutarjonta ei tyydytä heidän tarpeitaan yhtä hyvin kuin muiden tutkimukseen osallistuneiden.

Avoimilla työmarkkinoilla toimivien ja muiden vastaajien kesken ei löydy merkittäviä eroavaisuuksia vastauskäyttäytymisessä.

Yrittäjänä toimivat eivät pidä harrastevuorojen aikaa ja paikkaa yhtä hyvänä, kuin muut vastaajat.

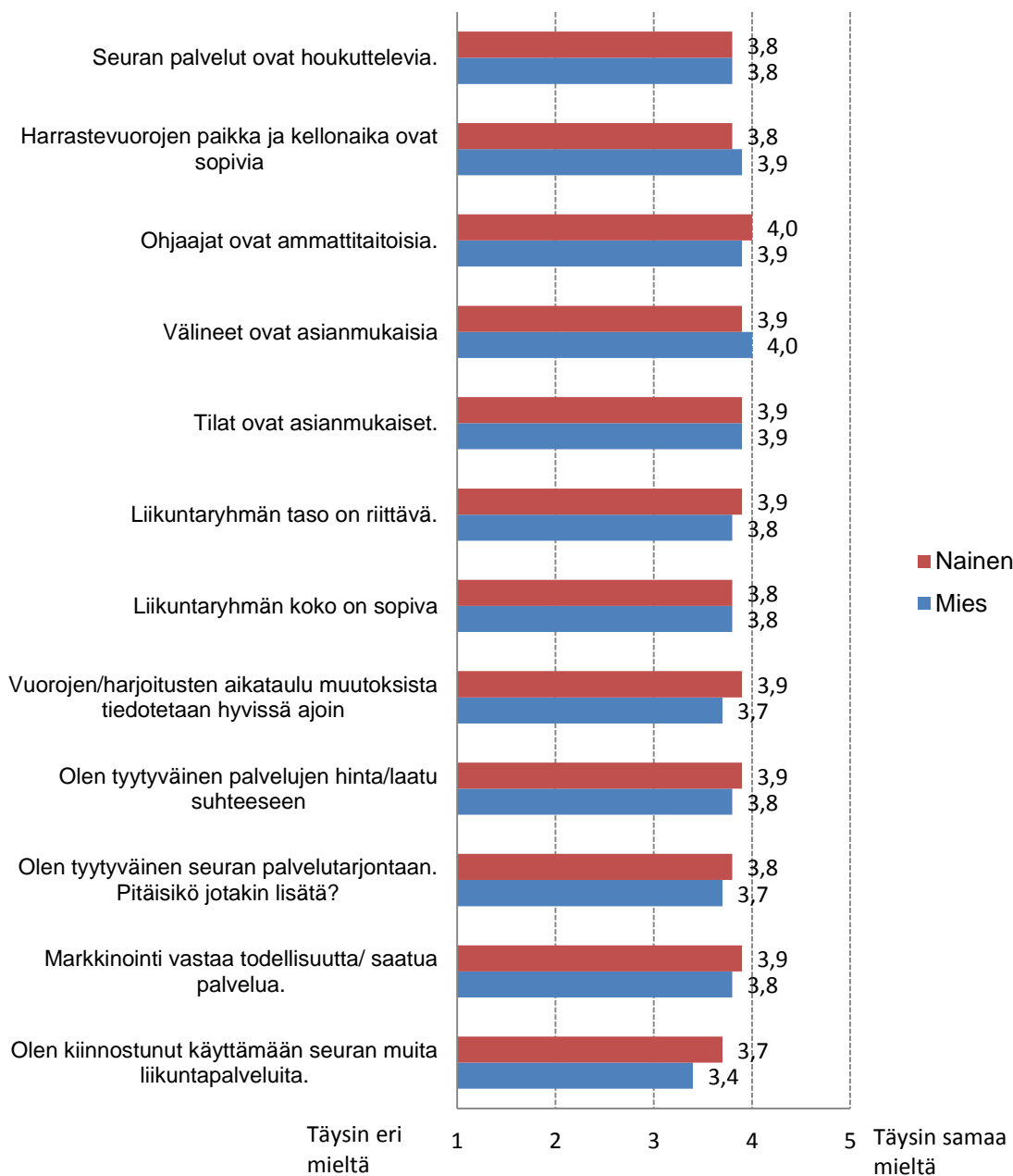
Asiakkaiden mielipiteitä verrattiin myös sen mukaan, mistä he ovat saaneet tiedon seurojen palveluista. Lehdestä tiedon palveluista saaneet asiakkaat pitävät seuran palveluja selvästi vähemmän houkuttelevilta, kuin muut asiakkaat. He näyttävät olevan tyytymättömmimpiä seurojen palvelutarjontaan. He ovat myös muita tyytymättömmimpiä hinta/laatu suhteeseen.

Seurojen Internet-sivulta palvelut löytäneet asiakkaat pitävät liikuntatiloja asiallisempina muihin vastaajiin verrattuna.

Mainoksen kautta palveluja käyttämään tulleet asiakkaat ovat innokkaampia käyttämään seuran muita palveluja muihin verrattuna.

Tutulta palveluista kuulleet asiakkaat näyttävät pitävän ohjaajia ammattitaitoisempina. He ovat silti muita haluttomampia käyttämään seuran muita palveluita.

Palvelut



KUVIO 17. Asiakastyytyväisyyskysely: Seurojen palveluja koskevat tulokset (n=116).

4.3 Seurojen asiakaspalvelu

Kuvio 18 kuvaa vastaajien tyytyväisyyttä seurojen asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on jaettu kahdeksaan eri osa-alueeseen. Taulukossa on eroteltu nais- ja miesvastaajien vastausten keskiarvot, punaiset pylväät kuvaavat naisvastaajien ja siniset miesvastaajien vastausten keskiarvoa. Vastaajat ovat arvioineet kutakin osa-aluetta asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa huonointa mahdollista arvosanaa ja viisi (5) parasta.

Kuviosta 18 voidaan nähdä, että kokonaistyytyväisyyttä tarkasteltaessa asiakkaiden tyytyväisyys asiakaspalveluun on hyvällä tasolla. Kysymysten keskiarvojen mukaan naiset näyttävät olevan selvästi miehiä tyytyväisempiä seurojen asiakaspalveluun. Tutkimuksen keskiarvoja tarkastelemalla ei tässäkään kohdassa saa kovin paljon irti.

Suhteellisia tunnuslukuja tutkimalla löytyy monia kehittämiskohteita. Asiakkaat haluavat enemmän tietoa seurojen Internet-sivuilta. Opastus treenipaikoille voisi olla paremmin toteutettu. Tutkimuksen mukaan asiakkaat haluaisivat enemmän lisäinformaatiota tuntien päätteeksi. Erityisen positiivisena asiakkaat pitävät ohjaajien innostamista tuntien aikana. Tämän lisäksi heidät on otettu ystävällisesti vastaan ja ohjaaja säilyttää palvelun tuottamisen laadukkaana harjoituksesta toiseen.

Mies- ja naisvastaajien keskihajontoja tarkasteltaessa ei löydy merkittäviä poikkeavuuksia.

Vastauksien keskiarvoja tutkiessa 15–24 vuotiaat näyttävät olevan keskimääräistä tyytyväisempiä seurojen asiakaspalveluun. Kehittämiskohteena heidän vastauksista nousee seurojen Internet-sivut, jossa pitää olla enemmän informaatiota.

Ikäryhmien 25–44 ja 45–54 mukaan lisäinformaatio harjoitusten jälkeen ei ole riittävä. Erityisen positiivisena he pitävät ohjaajan lisäämää innostusta tuntien aikana.

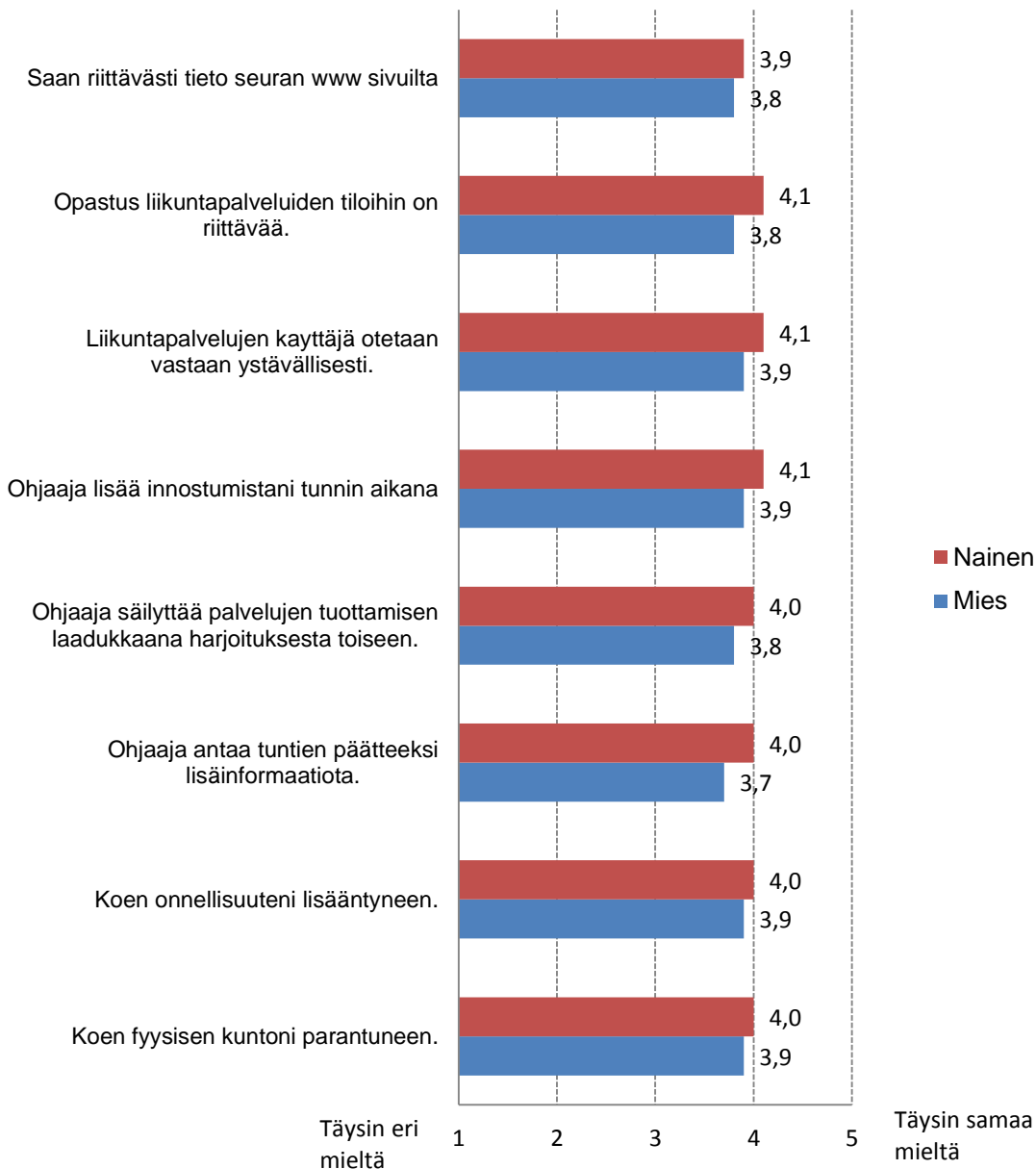
Suhteellisia arvoja tarkastellessa 55 vuotiaden tai vanhempien ikäryhmän jäsenten mielestä heidän fyysinen kuntonsa ei ole parantunut.

Tutkimuksen mukaan keskiasteen koulutuksen omaavat ovat keskimääräistä tyytymättömämpiä asiakaspalveluun. Tämä käy ilmi lähes jokaisessa kysymyksen keskiarvoissa. Erityisesti he eivät ole yhtä tyytyväisiä muihin vastaajiin nähden muun muassa harjoituksen jälkeisen lisäinformaation suhteen (3.4) ja onnellisuuden lisääntymisen suhteen (3.5).

Yrittäjänä toimivien vastaajien fyysinen kunto ei ole parantunut yhtä hyvin kuin muiden vastaajien.

Seurojen Internet-sivulta palvelut löytäneet asiakkaat pitävät Internet-sivuja parempina muihin vastaajiin verrattuna. He pitävät myös opastusta liikuntatiloihin parempana, kuin muut kyselyyn vastanneet. Tämä voi johtua siitä, että seuran sivustoilla annettu liikuntatilojen osoite on helppo tarkistaa esimerkiksi Googlesta.

Asiakaspalvelu



KUVIO 18. Asiakastytyväisyyskysely: Seuran asiakaspalvelua koskevat tulokset (n=116).

5 SEUROJEN SISÄISEN KYSELYN TULOKSET

Tutkimuksessa saadut seurojen sisäisen kyselyn tulokset esitellään seuraavien alaosikoiden alla. Aluksi tarkastellaan osaamista ja liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä kysymyksiä. Näiden jälkeen käsitellään työntekijöiden vastauksia asiakaspalvelusta. Asiakaspalvelun kuvioiden jälkeen esitetään seuran työntekijöiden ja johtokunnan itsearviointi liikunnankehittämishankkeen suhteen. Itsearviointi taulukot on jaettu sekä yhteisiin kysymyksiin että työntekijöille ja johtokunnille personoituihin kysymyksiin. Itsearviointin jälkeen tarkastellaan hankkeen tavoitteiden toteutumista työntekijöiden ja johtokuntien näkökulmasta. Lopuksi tutkitaan seurojen työntekijöiden ja johtokuntien kirjoittamia kehittämissuhteita.

Hankkeeseen kuuluvien seurojen työntekijöitä on yhteensä kuusitoista. Kyselyyn vastasi 13 työntekijää (81,3 %). Tuloksista puuttuu Kalevan Rastin, Karelia Golf ja Anola Golf työntekijöiden vastaukset. Kyselykutsu lähetettiin kaikille 16 seuran johtokunnan jäsenille. Johtokuntien jäseniä on kaiken kaikkiaan 158. Kyselyyn vastasi 62 johtokunnan jäsentä (39,2 %). Joissakin kohdissa löytyy ainoastaan toisen ryhmän vastaukset johtuen kyselyn erilaistamisesta kohderyhmälle (Työntekijät tai Johtokunta).

5.1 Osaaminen

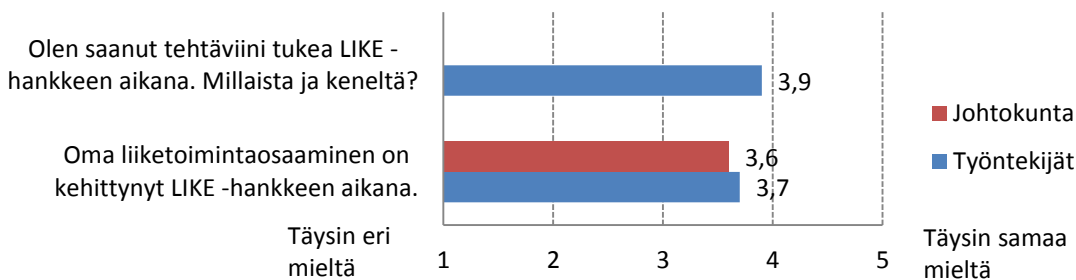
Kuviossa 19 näkyy seuran osaamiseen liittyvät kysymykset. Kuviossa vastaajat ovat arvioineet kutakin osa-alueita asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa huonointa mahdollista arvosanaa ja viisi (5) parasta.

Kuviossa 19 näkyy seurojen työntekijöiden kokevan heidän liiketoimintaosaamisen kehittyneen hankkeen aikana. Avoimessa kohdassa he kertovat saaneensa tukea tehtäviinsä monelta eri henkilöltä (mm. Tuomas Karjalainen, Marko Ahtiainen, Pirjo Hulkko, Tanja Tukiainen ja luennoitsijat). Tukea työntekijät ovat tarvinneet muun muassa paperitehtäviin (hallinto), palvelujen tarjoamiseen ja muihin rutiinin kaltaisiin tehtäviin.

Seurojen johtokunnat arvioivat avoimessa kohdassa liiketoimintaosaamisen lisääntyneen erityisesti niiden henkilöiden osalta, jotka normaalisti tekevät ns. kenttätöitä. Kaksi vastaajaa puolestaan kertoo toiminnan olevan jäsennellympää ja ammattimaisempaa. Toiminta on ilmeisesti tehostunut ja seurojen tuotteet ovat jalostuneet paremmiksi.

Näin ollen molempia kohderyhmien mielipiteitä voidaan pitää yhtenevinä

Osaaminen



KUVIO 19. Seurojen sisäisen kyselyn tulokset: Osaaminen

5.2 Liiketoimintasuunnitelma

Kuviossa 20 näkyy liiketoimintasuunnitelman toteutumista työntekijöiden ja johtokunnan näkökulmasta. Kuviossa vastaajat ovat arvioineet kutakin osa-aluetta asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa huonointa mahdollista arvosanaa ja viisi (5) parasta.

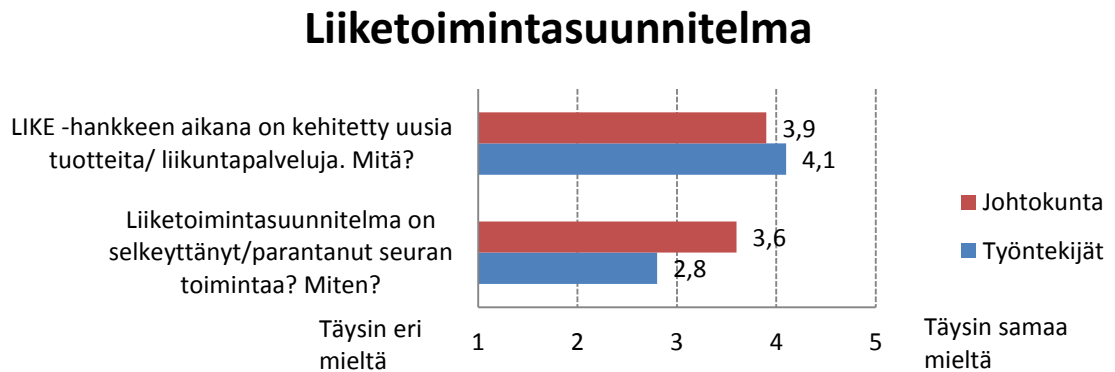
Kuviosta 20 näkyy, että työntekijöiden mielestä liiketoimintasuunnitelma ei ole kovin paljon parantanut seurojen toimintaa. Hankkeen aikana on puolestaan kehitetty uusia palvelutuotteita. Näitä tulkintoja voi vahvistaa tarkastelemalla kysymyksen suhteellisia arvoja.

Moni työntekijä olisi halunnut seuran johtokunnalta enemmän ideoita ja tukea liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Jotkut kyseenalaistavat seurojen johtokunnan sitoutumisen tehtäväänsä. Tämä vaikeuttaa työntekijöiden työskentelyä. Yksi työntekijä kommentoi että, liiketoimintasuunnitelman ansiosta seura on joutunut miettimään toimintatapojaan ja sitä, kuinka ja mitä seura saa minnekin tuotettua.

Keskiarvoa tarkastelemalla kuviosta 20 näkyy, että johtokuntien jäsenten mielestä liiketoiminta suunnitelma on selkeyttänyt hiukan seurojen toimintaa. Suhteellinen arvo tukee tätä tulkintaa.

Seurojen johtokuntien jäsenet kommentoivat avoimessa kohdassa liiketoimintasuunnitelmaa. Osalle vastaajista se ei ole tuottanut toivottavaa lopputulosta. Kahden vastaajan mielestä rahoituslähteet ovat paremmin hahmotettu ja pohdinta on tuonut uusia virikkeitä seuran toimintaan. Organisointi on parantunut. Seura on tehnyt uusia kokeiluja ja onnistunut luomaan menestyksekkäitä palvelutuotteita. Yhden johtokunnan jäsenen mukaan koko johtokunta ei ole täysillä mukana toiminnassa. Siihen on syynä ajanpuute.

Vertailemalla työntekijöiden ja johtokuntien jäsenten mielipiteitä voidaan löytää pieniä eroavaisuuksia. Molemmat kohderyhmät näyttävät olevan samaa mieltä uusien tuotteiden kehittämisestä. Työntekijöillä on kuitenkin kriittisempi suhtautuminen hankkeen aikana tehdyn liiketoimintasuunnitelman vaikutuksiin seuratoimintaan.



KUVIO 20. Seurojen sisäisen kyselyn tulokset: Liiketoimintasuunnitelma

5.3 Asiakaspalvelu

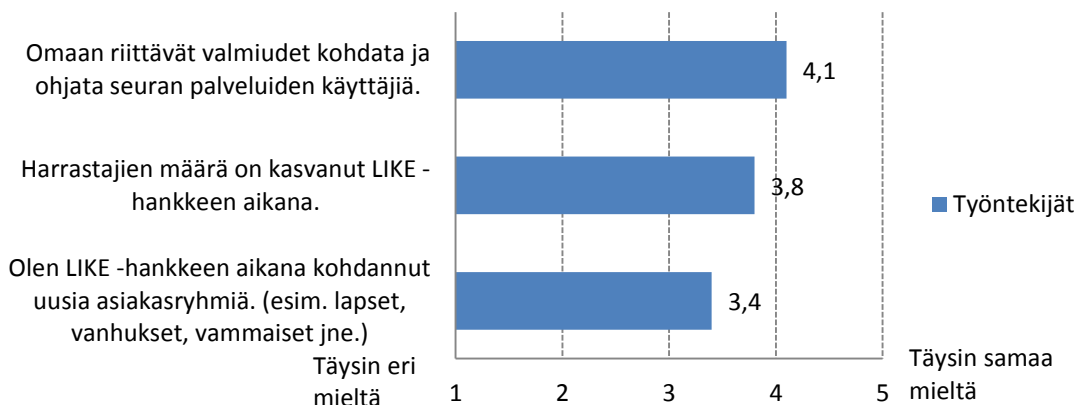
Kuviossa 21 näkyy asiakaspalveluun liittyviä kysymyksiä työntekijöiden näkökulmasta. Kuviossa vastaajat ovat arvioineet kutakin osa-aluetta asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa huonointa mahdollista arvosanaa ja viisi (5) parasta.

Kuviosta 21 näkyy, että seuran palvelujen käyttäjämäärä on kasvanut hiukan. Avoimessa kysymyksessä osa työntekijöistä kertoo harrastajamäärien kasvaneen, mutta eivät osaa sanoa onko se hankkeen ansiota. Osa työntekijöistä kertoo uusien palvelutuotteiden tuoneen uusia harrastajia seuran asiakkaisiksi. Yhden seuran työntekijä raportoi kuntoilijamäärän kasvaneen 50–70 asiakkaalla. Yksi työntekijä kertoo seuran kehittäneen uusia palvelutuotteita. Niiden käyttöön ottaminen on kuitenkin ollut vaikeaa. Avoimista kysymyksistä tulee kaiken kaikkiaan sellainen kuva, että LIKE – hankkeen aikana yhteistyö seuran ulkopuolisten tahojen välillä on vilkastunut ja parantunut.

Kyselyn mukaan työntekijät eivät oikein osaa sanoa ovatko kohdanneet uusia asiakasryhmiä.

Keskiarvon ja suhteellisen arvon mukaan työntekijät pitävät itseään ammattitaitoisena ohjaamaan seurojen palveluiden käyttäjiä.

Asiakaspalvelu



KUVIO 21. Seurojen sisäisen kyselyn tulokset: Asiakaspalvelu

5.4 Itsearviointi

Itsearviointikyselyssä käytettiin nelikenttävastausaluetta. Se tarkoittaa sitä, että vastaaja voi määrittää arvosanan lisäksi kysymyksen merkittävyyden omalle kohdalle.

Suhteellisten tunnuslukujen mukaan merkittävämmäksi työntekijät nostivat palvelujen tuotteistamisen, resurssien käytön markkinointiin ja yhteistyön johdon ja työntekijän välillä. Vastaavasti verkostotapaamiset eivät ole olleet työntekijöiden mielestä kovin merkittäviä

Suhteellisten tunnuslukujen mukaan johtokunnan jäsenet nostivat merkittävimmiksi asioiksi työntekijöitä useampia asioita. Erytisen merkittävänä he pitivät tuloksellista yhteistyötä työntekijän kanssa ja sitä, että seura etsii mahdollisiin ongelmiin ratkaisuja aktiivisesti. Myös seuran osaaminen hyvinvointipalveluiden tuottamiseen koettiin tärkeäksi asiaksi. Johtokuntien jäsenet eivät pidä kovin tärkeänä aloitteellisuutta LIKE-hankkeen hallinnon ja aluejärjestön suuntaan. Koulutuksellista apua aluejärjestöiltä ei pidetä kovin merkittävänä.

Kuviossa 22 näkyy itsearviointiin liittyviä kysymyksiä sekä työntekijöiden että johtokunnan näkökulmasta. Kuviossa vastaajat ovat arvioineet kutakin osa-aluetta asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa huonointa mahdollista arvosanaa ja viisi (5) parasta.

Kuviosta 22 näkyy työntekijöiden ajattelevan, että seuroilla on riittävästi osaamista hyvinvointipalvelujen tuottamiseen. Työntekijät kokevat hyötynensä hankkeen aika-

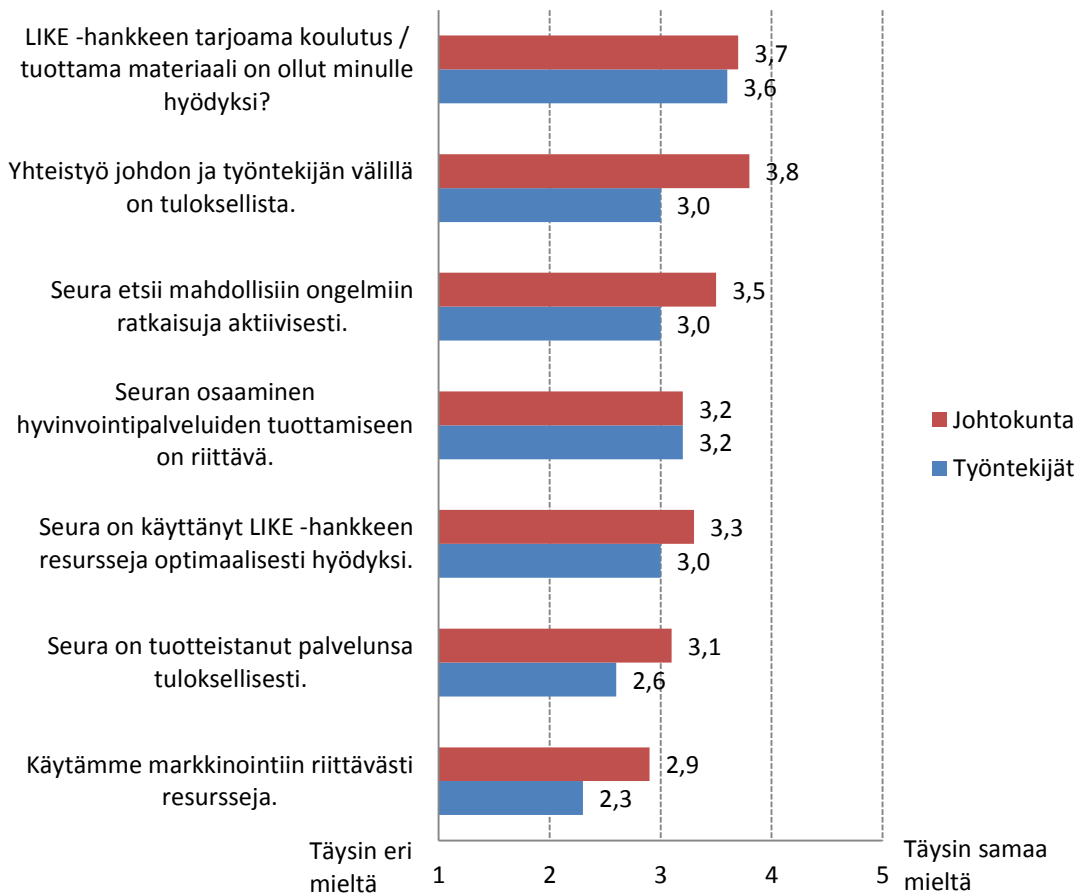
na tarjotusta koulutuksesta ja materiaalista. Seurat näyttäisivät saaneen vinkkejä ja hyviä käytäntöjä muilta hankkeeseen osallistuneilta seuroilta.

Työntekijät arvioivat seurojen tarvitsevan palvelujensa tuotteistamiseen ja markkinointiin kehittämistä. Toimintaympäristöä voisi analysoida useammin. Myös seuran osaaminen hyvinvointipalvelujen tuottamiseen voisi olla parempi. Suhteellisia tunnuslukuja tarkastellessa tulee ilmi, että seurat eivät ole käyttäneet LIKE – hankkeen resursseja optimaalisesti hyväksi eikä ne etsi aktiivisesti ratkaisuja ongelmiinsa.

Kuvion 22 mukaan seurojen johtokuntien jäsenet arvioivat yhteistyön työntekijöiden välillä olevan tuloksellista. Suhteellisia arvoja tarkastelemalla seurat etsivät mahdollisiin ongelmiin aktiivisesti ratkaisuja. Osaaminen hyvinvointipalveluiden tuottamiseen voisi olla paremmalla tasolla. Markkinointiin pitää käyttää enemmän resursseja.

Johtokuntien ja työntekijöiden mielipiteet eroavat toisistaan yhteistyön osalta. Työntekijät näkevät yhteistyössä runsaasti kehittämisen varaa. Työntekijät pitävät markkinointiin käytettävää resurssimäärää huomattavasti riittämättömämpänä kuin johtokuntien jäsenet. Tämä korostuu erityisesti suhteellisten tulosten osalta.

Itsearviointi / yhteiset kysymykset

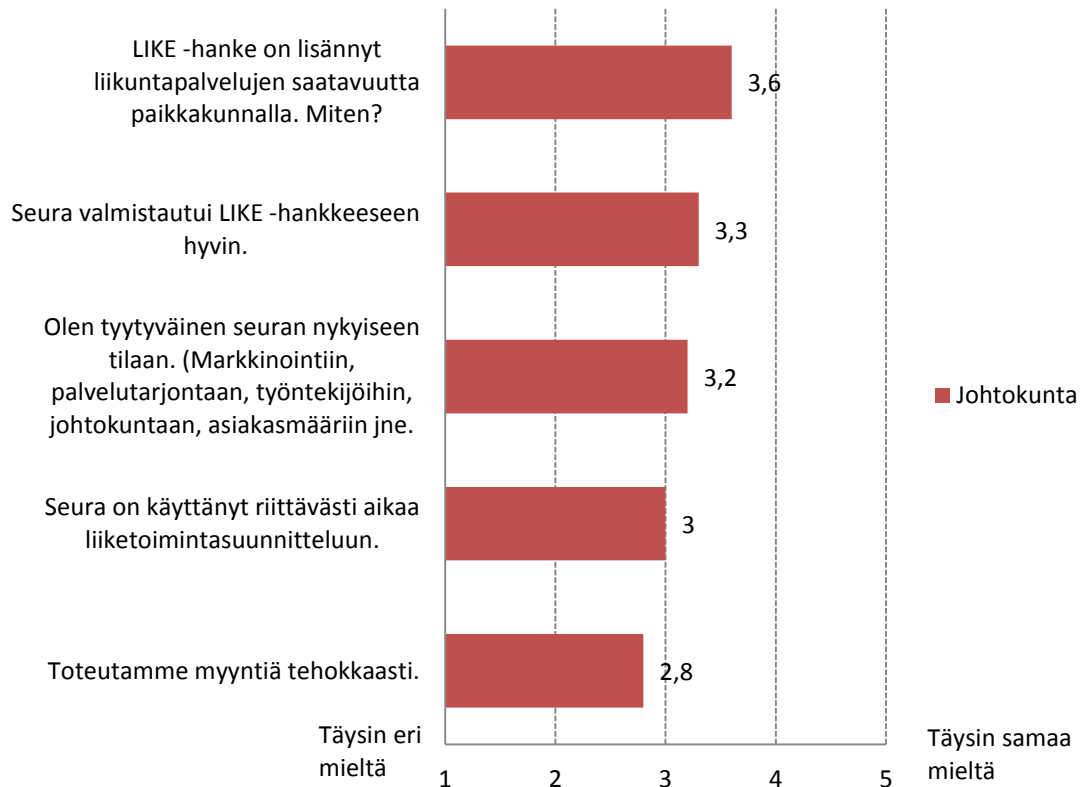


KUVIO 22. Seurojen sisäisen kyselyn tulokset: Työntekijöiden ja johtokuntien itsearviointikyselyn tulokset.

Kuviossa 23 näkyy itsearviointiin liittyviä kysymyksiä johtokunnan näkökulmasta. Kuviossa vastaajat ovat arvioineet kutakin osa-aluetta asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa huonointa mahdollista arvosanaa ja viisi (5) parasta.

Kuviosta 23 näkyy, että LIKE – hanke on hieman lisännyt liikuntapalvelujen saatavuutta eri paikkakunnilla. Keskiarvon ja suhteellisen tunnusluvun perusteella johtokuntien jäsenet eivät oikein osaa sanoa olisiko hankkeeseen pitänyt valmistautua paremmin. Suhteellisten arvojen perusteella käy selkeästi ilmi, että liiketoimintasuunnitelman tekoon olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Keskiarvon ja suhteellisten tunnuslukujen perusteella johtokuntien mielestä seurat eivät toteuta myyntiä tehokkaasti. Avoimien kysymyksien perusteella johtokunnan jäsenet ajattelevat seurojen työntekijöiden onnistuneen töissään. Heidän mukaan hanke on lisännyt eri paikkakunnilla liikuntapalvelujen saatavuutta. Uudet palvelumuodot tavoittavat monia uusia asiakasryhmiä. Myös yhteistyö koulujen kanssa on luonut uusia mahdollisuuksia.

Itsearviointi / johtokunnille suunnatut kysymykset

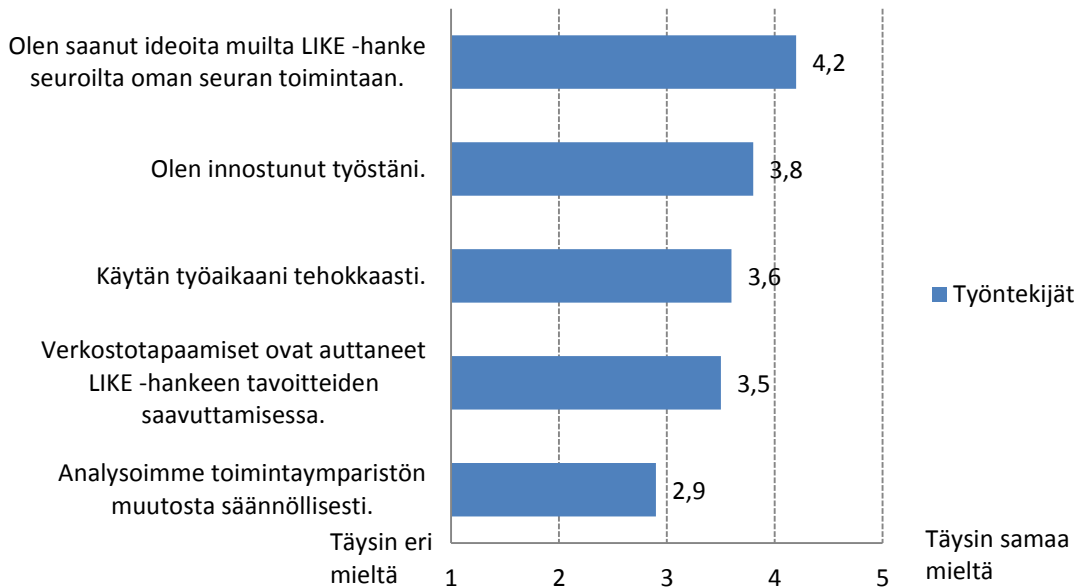


KUVIO 23. Seurojen sisäisen kyselyn tulokset: Seurojen johtokuntien itsearviointikyselyn tulokset

Kuviossa 24 näkyy itsearviointiin liittyviä kysymyksiä sekä työntekijöiden näkökulmasta. Vastajaat ovat arvioineet kutakin osa-aluetta asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa huonointa mahdollista arvosanaa ja viisi (5) parasta.

Kuviosta 24 näkyy työntekijöiden olevan innostuneita työstään. Keskiarvon ja suhteellisten arvon perusteella he käyttävät työajan tehokkaasti. Heidän mielestään verkostotapaamiset ovat edistäneet hankkeen tavoitteiden toteutumisessa. Keskiarvon ja suhteellisen tunnusluvun perusteella toimintaympäristön muutosta pitää analysoida useammin.

Itsearviointi / työntekijöille suunnatut kysymykset



KUVIO 24. Seurojen sisäisen kyselyn tulokset: Seurojen työntekijöiden itsearviointikyselyn tulokset

5.5 Tavoitteet

Kuvio 25 tuo esille työntekijöiden ja johtokunnan mielipiteet hankkeen tavoitteiden toteutumisesta. Vastaajat ovat arvioineet kutakin osa-aluetta asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa huonointa mahdollista arvosanaa ja viisi (5) parasta.

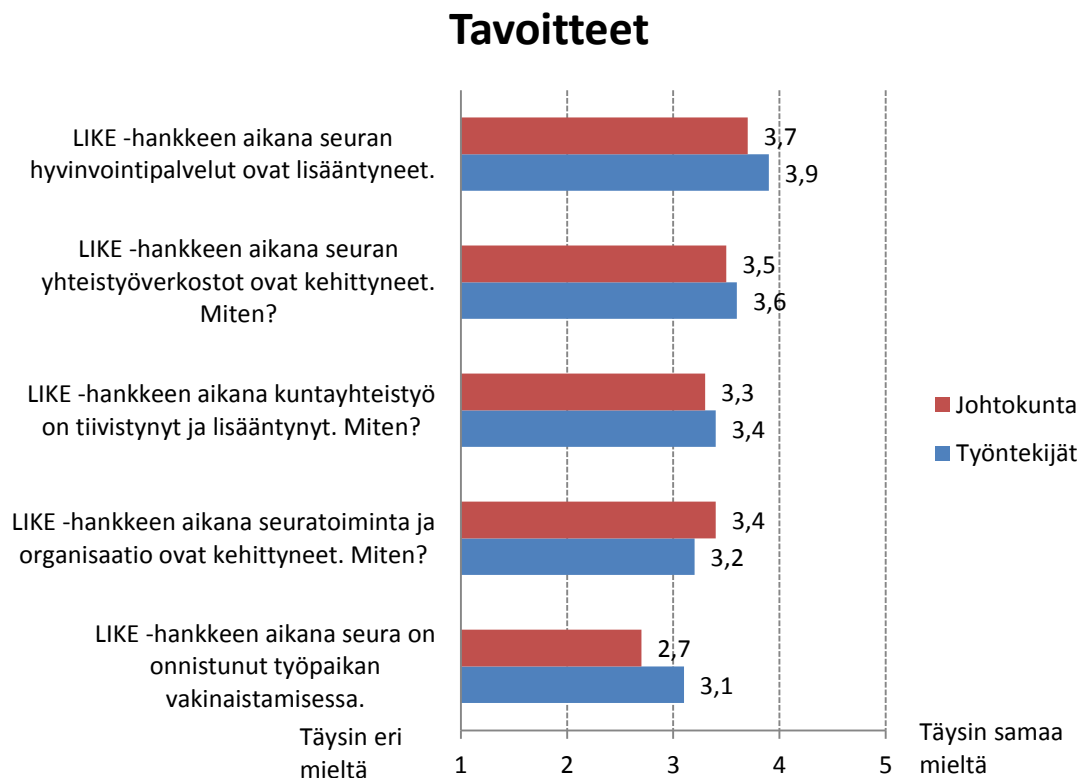
Kuvio 25 ei itsessään tuo kovin paljon lisäinformaatiota. Suhteellisia tunnuslukuja tarkastellessa saa kuitenkin hyvän kuvan hankkeen tavoitteiden toteutumisesta. Työntekijöiden mielestä osa seuroista ei ole onnistunut vakinaistamaan työpaikkaa. Seurojen toiminta on kehittynyt hiukan. Myös kuntayhteistyössä olisi kehitettävää. Tutkimuksessa tulee selvästi ilmi, että työntekijöiden mielestä yhteistyöverkosto on kehittynyt ja hyvinvointipalvelut lisääntyneet hankkeen aikana.

Avoimissa kohdissa työntekijät kertovat seuratoiminnan kehityksen olleen lähinnä uusien lajien ja harrastajien tuomaa lisäystä entiseen verrattuna. Yksi työntekijöistä kokee seuransa olevan hiukan organisoituneempi, eli tehtäviä on jaettu eri tekijöiden kesken. Monet vastaajat kertovat yhteistyön kuntien kanssa parantuneen muun muassa kerhojen ohjaamisen osalta. Yksi työntekijä kertoo seuran lainaavan kunnalta välineitä palvelujen tarjoamiseen. Seurat ovat saaneet uusia kontakteja toisiin seuroihin, kuntiin ja yrityksiin.

Kuviosta 25 näkee, että johtokuntien jäsenten mielestä hyvinvointipalvelut ovat lisääntyneet hankkeen aikana. Sekä keskiarvon että suhteellisen arvon mukaan johtokunnat eivät katso yhteistyöverkon laajentuneen merkittävästi. Kuntayhteistyössä on runsaasti parantamisen varaa ja työntekijän työpaikkaa ei ole kyetty vakinaistamaan. Seuraorganisaatiot näyttäisivät kehittyneen hieman.

Avoimissa kohdissa johtokunnan jäsenet kertovat työntekijän työsuhteen vakinaistamisen olevan vielä keskeneräisenä kysymyksenä. Johtokuntien mielestä hankkeen myötä seuratoiminta on kehittynyt pikkuisen. He ovat saaneet työkaluja ja ideoita hankkeen jälkeiseen seuratoiminnan kehittämiseen. Seurojen kuntayhteistyö ja yhteistyö muihin hankkeeseen kuuluviin seuroihin on parantunut. Kuntayhteistyö on lujittunut, lisääntynyt ja seuran tunnettuus on kasvanut. Yksi vastaajista toteaa, että yritykset eivät ole löytäneet seuran palveluita.

Molemmat vastaaja ryhmät arvioivat työpaikan vakinaistamisen olevan vaakalaudalla. Tästä kysymysryhmä kohdasta nousi esille, että sekä työntekijät ja johtokunnat näkevät hankkeen tuoneen lisäarvoa seuran toimintaan.



KUVIO 25. Seurojen sisäisen kyselyn tulokset: LIKE – hankkeen tavoitteiden toteutuminen

5.6 Seuran kehittäminen

Avoimessa kysymyksessä kaksi työntekijää ehdotti seurojen hallitusten tekevän toiminnan käsikirjan, jonka avulla kuka tahansa uusi seuraan saapuva toimija saisi tarvittavat tiedot. Siihen olisi merkitty, mikä on kenenkin rooli ja mitä missäkin tehtävässä vaaditaan. Moni työntekijä toivoisi seurojen lisäävän liikuntapalvelutarjontaansa ja kehittämällä nykyisiä tuotteita. Yksi työntekijöistä nostaa esiin haasteelliseksi palveluntarjoamisen yrityksille. Sitä on yritetty, mutta se ei mennyt läpi toivotulla tavalla. Yksi työntekijä näkee seuran haasteeksi markkinoinnin, myynnin ja yhteistyön eri kumppaneiden kanssa.

6 YHTEENVETO, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää 16 urheiluseuran sisäinen ja ulkoinen tila. Selvitystä varten tehtiin kyselyt seurojen asiakkaille, työntekijöille ja johtokunnille.

Tutkimuksen mukaan pääosa urheiluseurojen asiakkaista on nuoria tai keski-ikäisiä palkkatyöläisiä. He ovat korkeasti koulutettuja ja arvostavat ammattitaitoisesti ohjattua kuntoliikuntaa. Asiakkaat pitävät seurojen työntekijöitä ammattitaitoisina. Ammattitaito on tutkimuksen mukaan asiakkaiden keskuudessa asiakastyytyväisyyskyselyn parhaimpana pidetty asia. Asiakkaat ovat tyytyväisiä urheiluseurojen asiakaspalveluun. Valtaosa asiakkaista ei pidä seurojen palvelutarjontaa kovin houkuttelevana. Tiedotuksessa on parantamisen varaa. Seurojen nettisivuilla ei ole tarpeeksi informaatiota palvelutarjonnasta. Asiakkaat haluaisivat enemmän lisäinformaatiota tuntien päätteeksi.

Tutkimukseen osallistuneet urheiluseurat ovat kehittäneet uusia palvelutuotteita hankkeen aikana. Seurojen työntekijöiden mielestä heillä on riittävät valmiudet kohdata ja ohjata seuran palveluiden käyttäjiä. Suurimmalla osalla seuroista liiketoimintasuunnitelma ei ole parantanut tai selkeyttänyt seurojen toimintaa. Urheiluseurojen markkinointi- ja myyntiosaaminen eivät ole toivotulla tasolla. Seurojen johtokuntien jäseniltä toivotaan enemmän sitoutumista tehtäviinsä. Työntekijät ehdottivat seuratoimintaa käsittelevän käsikirjan tekemistä, mikä uuden työntekijän perehtymistä organisaatioon. Tutkimuksessa kävi ilmi, että urheiluseurojen johtokunnat ja työntekijät eivät ole käyneet kehityskeskusteluja.

6.2 Pohdinta

Laatu yrityksen menestystekijänä – kirja (2006) jakaa asiakastyytyväisyysjohtamisen sekä sisäiseen että ulkoiseen toimintaan (Lecklin 2006, 116). Aivan kuten edellisissä kappaleissa oleva tutkimus on eritelty.

Pohdin tässä kappaleessa ensin seuran ulkoista ja sitten sisäistä toimintaa. Kehittämiskohteita etsittäessä on hyvä kuitenkin muistaa, että tutkimusosiossa tehdyt asiakastyytyväisyysanalyysit tehtiin suhteellisten arvojen perusteella. Keskiarvot näyttävät hyvältä. Lukijalle saattaa tulla kuva kritiikistä kohde organisaatiota kohtaan. Tässä ei kuitenkaan ole haettu sellaista. Analyysit tehtiin kriittisesti. Kritiikillä ja kriittisyydellä on selkeä ero. Erityisen tärkeää laadun ja tyytyväisyyden takaaminen on silloin, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Ulkoisen ja sisäisen toiminnan jälkeen on SWOT- analyysi kuvio. Olen pohtinut vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia pelkkiä tutkimuskysymyksiä laajemmin.

Olen pyrkinyt tuomaan esille sellaisia kehittämiskohteita, mitkä on melko helppoja toteuttaa. Kehitysehdotuksien toteuttaminen ei vaadi mittavia rahallisia panostuksia.

6.2.1 Ulkoinen toiminta

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa urheiluseurojen asiakkaista on palkkatyössä käyviä nuoria tai keski-ikäisiä. He ovat korkeasti koulutettuja ja arvostavat ammattimaisesti ohjattua kuntoliikuntaa. Asiakkaat ovat oman alansa ammattilaisia ja luottavat saavansa kuntoiluun lisäarvoa käyttämällä seuran ammattimaisesti järjestettyjä palveluja. Seurojen kaikkein keskeisin asia näyttäisi olevan kunnossa. Asiakkaat eivät kyseenalaista seurojen työntekijöiden ammattitaitoa. Ammattitaito on tutkimuksen mukaan asiakkaiden keskuudessa kysymyskohtien parhaimpana pidetty asia (keskiarvo ja suhteellinen arvo). Tämä käy ilmi myös henkilöstölle suunnatussa kyselyssä. Työntekijät arvioivat itsellään olevan riittävät valmiudet kohdata ja ohjata eri asiakasryhmiä (keskiarvo 4,1).

Asiakkaiden mukaan seurojen palvelutarjontaa pitäisi kehittää houkuttelevuuden lisäämiseksi. Ammattitaitoinen työntekijä ei yksistään riitä tuottamaan riittävää lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaat eivät kuitenkaan avoimessa kohdassa kertoneet toivomaansa palvelua seuran valikoimaan. Työntekijöille suunnatussa tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että työntekijätkin tiedostavat tuotteiden kehittämistarpeen.

Yksi kehittämiskohde on lisäinformaatio harjoitusten päätteeksi. Asiakkaat näyttäisivät arvostavan seurojen ammattitaitoisten työntekijöiden antamaa lisätietoa. Ymmärtäisin tämän tarkoittavan asiakkaiden haluavan lisää vinkkejä kuntoilemiseen. Tämä kehittämiskohde voidaan ymmärtää signaalina henkilökohtaisen lisäpalvelun tarpeesta. Seurat voisivat selvittää olisiko mahdolliselle uudelle palvelutuotteelle kysyntää.

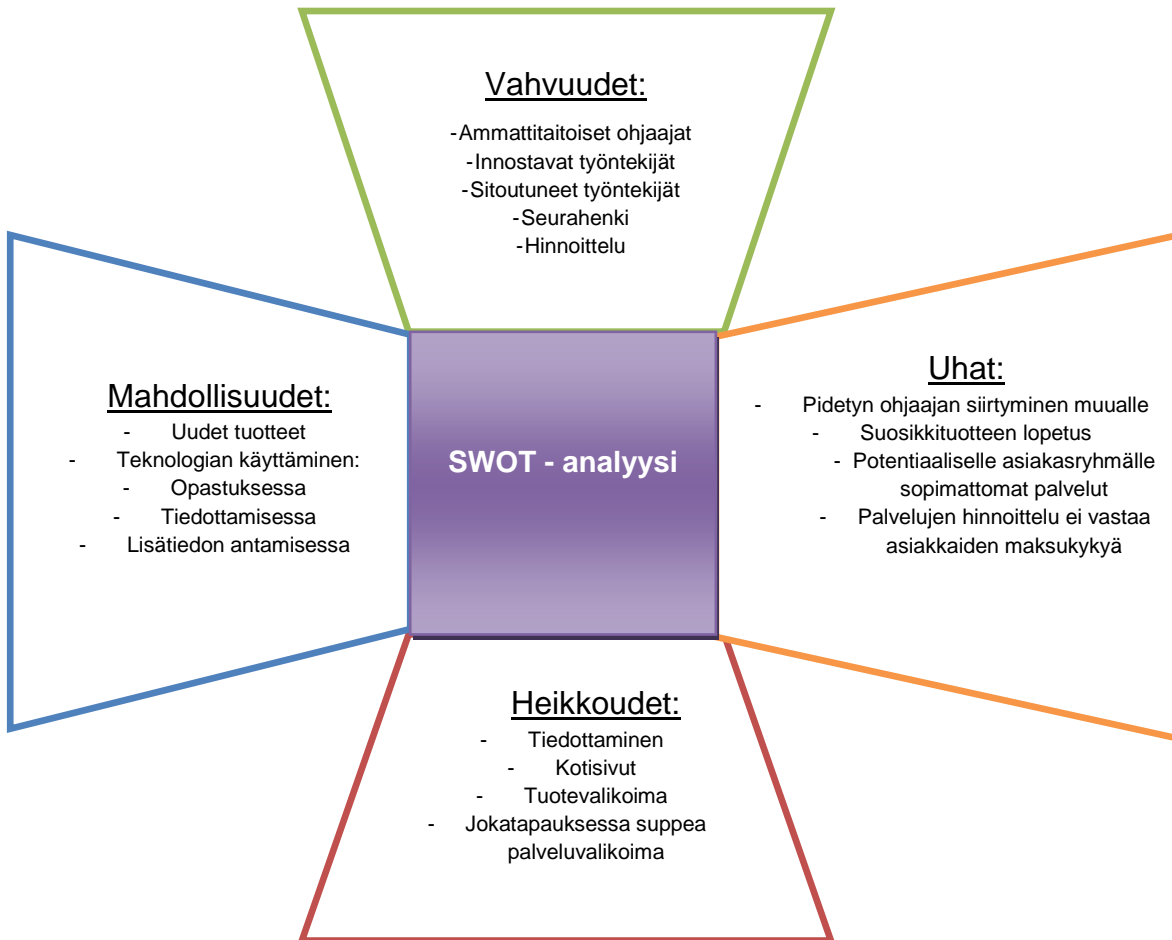
Tutkimuksen mukaan seurojen työntekijät ovat innostuneita työstään. Asiakkaat puolestaan arvostavat ohjaajia monesta näkökulmasta. Näyttäisi siltä, että työntekijät pysyvät teoriaosuudessa esitetystä flow – putkessa (Kuvio 12.). Työntekijöillä on riittävästi osaamista ja haasteita työnsuhteen. Innostus tekemiseen tarttuu helposti. Asiakkaan odotukset täyttävä palvelukokemus muodostuukin vastavuoroisesta onnistumisen kokemuksesta. Tämä seikka näyttäisikin olevan tutkimukseen osallistuneiden seurojen yksi parhaiten toteutuneista asioista.

Tunteilla on merkitystä asiakkaiden sitouttamisessa (Verhoef 2000). Tunteisiin vetoamalla voidaan saada asiakkaat käyttämään seuran muita palvelutuotteita. Työntekijöiden empatia asiakkaita kohtaan saa asiakkaan kokemaan lisäarvoa käyttämässään palvelusta. Empatialla tarkoitetaan asiakkaan ongelmien ymmärtämistä ja asiakkaan etujen mukaan toimimista (Grönroos 2001, 117).

Asiakkaiden mukaan opastusta liikuntatiloihin pitäisi parantaa. Seurojen olisi hyvä käydä läpi kotisivunsa ja varmistaa, että liikuntatilojen osoitteet löytyvät helposti.

Yksi kehittämiskohde löytyy tiedottamisesta. Sekä keskiarvoilla että suhteellisella tunnusluvulla mitattuna se on yksi huonoimmista tunnusluvuista tutkimuksessa. Yksi asiakas kommentoi saaneensa tiedon peruuntuneesta vuorosta liikuntasalin ovesta. Tähän ongelmaan on yksinkertainen ja edullinen ratkaisu. Internetissä voi luoda oman yhteisön, jossa ilmoitetaan harjoitusten aikatauluista.

Nimenhuuto tarjoaa urheiluseuroille ja ryhmille ilmaiset sivut, jotka on erityisesti räätälöity auttamaan joukkueiden toimintaa. Ominaisuuksiin kuuluvat mm. kalenteri, ilmoittautumisjärjestelmä, osallistumistilastot, automaattiset meilimuistutukset ja keskustelufoorumi (www.nimenhuuto.com). Tämän palvelun käyttämisellä luodaan aidosti lisäarvoa sekä seuran työntekijöille että asiakkaille.



KUVIO 26. SWOT- analyysi seurojen ulkoisesta tilasta

6.2.2 Sisäinen toiminta

Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat eivät pidä kovin houkuttelevina seuran muita tuotteita. Sekä työntekijät että johtokunnat tiedostavat puutteen seuran palvelutuotteiden markkinointiosaamisessa. Johtokuntien mukaan myyntiä ei toteuteta tehokkaasti. Myyntityötä tehneenä ymmärrän tilanteen täysin. Hyvä asentaja ei ole välttämättä hyvä myyjä. Hän saattaa osata palvella asiakkaita ainutlaatuisella tavalla ja olla asiakkaalle ratkaiseva tekijä tulla palvelunkäyttäjäksi. Jotain täytyy kuitenkin tehdä, jotta asiakaskandidaatti saadaan maksavaksi asiakkaaksi. Suosittelisin rekrytoimaan seurojen hallitukseen markkinoinnin osaavia henkilöitä. He voivat olla ikään kuin taustatukena palvelumyyntiä tekeville seurojen työntekijöille.

Ymmärsin tutkimuksesta, että seurojen hallitusten jäsenet eivät ole olleet kovin aktiivisia liiketoimintasuunnitelman tekemisessä. Johtokunnalle suunnatussa tutkimuksessa he arvioivat suunnitelmaan käytetyn liian vähän aikaa. Liiketoiminta suunnitelma on olennainen osa organisaation toimintaa. Ikään kuin käsikirja siitä, millaisia ha-

lutaan olla tai millaiseksi tulla. Toimivat puitteet mahdollistavat menestymisen. Osa työntekijöistä kommentoikin avoimissa kohdissa liiketoimintasuunnitelman tehdyn hanketta varten, ei seuran toimintaa ajatellen.

Mielestäni ei riitä, että organisaation työntekijä tekee liiketoimintasuunnitelman. Suunnitelman teossa olisi hyvä pohtia yhdessä seuran johtokunnan kanssa erilaisia näkökulmia esimerkiksi uhista ja toimintaympäristön muutoksista.

Yhden kysymyskohdan avoimissa vastauksissa tuli palautetta, missä kyseenalaistettiin seurojen johtokuntien sitoutuminen. THO Consulting Oy:n tutkimuksen mukaan onnistuneiden CRM-hankkeiden menestystekijät ovat muun muassa johdon sitoutuminen, pääkäyttäjän ja toimittajan osaaminen (Oksanen 2010, 48). Seuratoiminta on suurimmaksi osaksi vapaaehtoistyötä. Tämän vuoksi on ymmärrettävää, ettei hallitusten jäsenillä ole aina tarpeeksi aikaa keskittyä seurojen asioihin. Hankkeen tavoitteiden saavuttamisen kannalta on kuitenkin olennaista, että johto sitoutuu annettuihin tehtäviin.

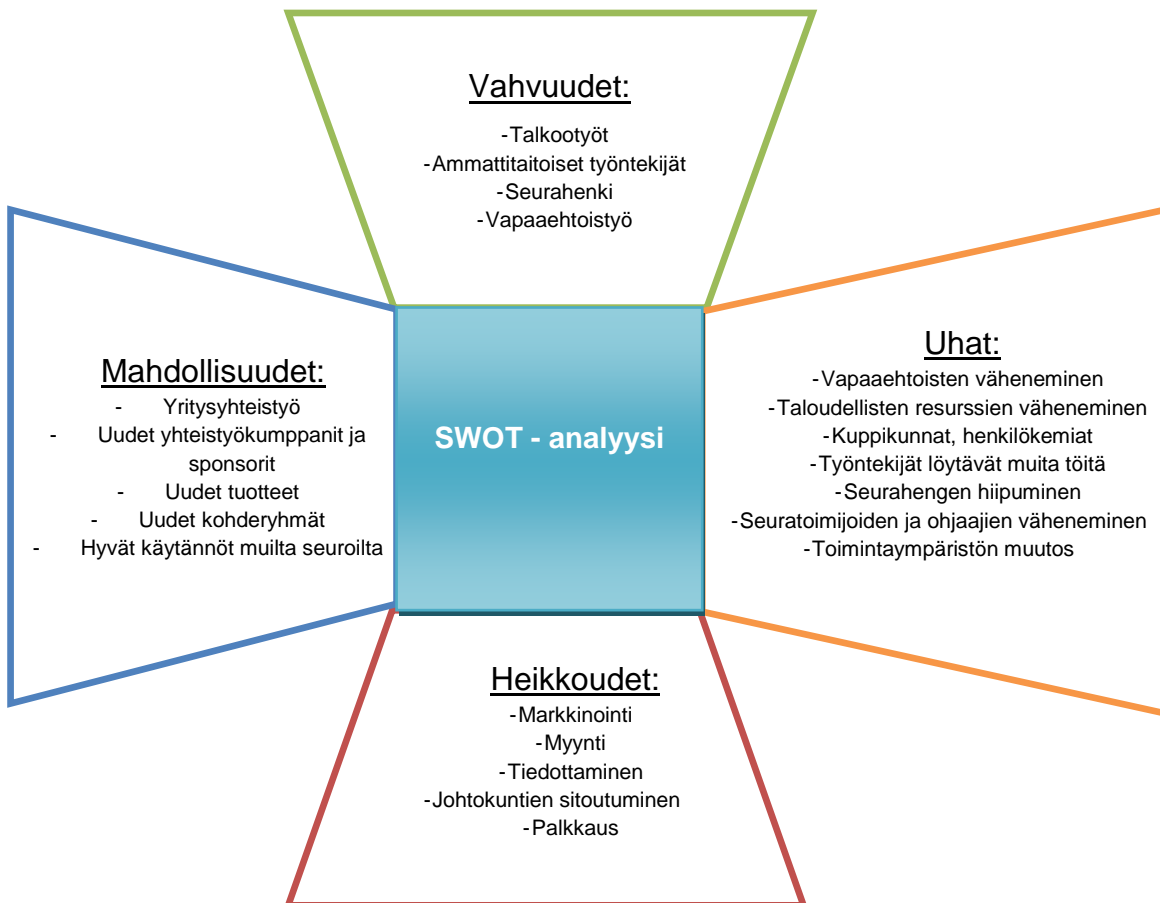
On hyvä pohtia myös asiakkuuksien arvoa (Kuvio 11.). Seurojen tulisi rohkeammin tarjota palveluja yrityksille. Fordin ym. (1998) mukaan henkilökohtainen myyntityö on asiakkuuden johtamisen ydin. Potentiaalisille yritysasiakkaille voi näyttää referenssi asiakkaita. Tämä voi innostaa muitakin yrityksiä tekemään ostopäätöksiä. Ei pidä lannistua osittain epäonnistuneesta asiakassuhteesta. Oppimisarvolla tarkoitetaan sitä, miten hyödyntää aikaisempien asiakassuhteiden tuomaa tietämystä omaan toimintaan (Lehtinen 2004, 123–124). Opittu hiljainen tieto muuttuu viisaudeksi, kun se muuttaa organisaation toimintatapoja.

Seurojen kotisivuja pitää kehittää. Palvelut pitää ilmeisesti olla paremmin esillä ja tietoa enemmän tarjolla. Tutustuessani seurojen kotisivuihin monen seuran kotisivuilla oli turhan paljon välilehtiä. Tiedon etsiminen vei aikaa, eikä palvelutarjonta ollut riittävän hyvin esillä. Seurojen kannattaa käydä nettisivut läpi ja mahdollisesti sijoittelemaan palvelutarjonnan paremmin esille.

Työntekijät ehdottivat seuratoimintaa käsittelevän käsikirjan tekemistä. Pienessä organisaatiossa tehtävänkuvat eivät ole välttämättä jaettu selkeästi. Jokainen työntekijä tekee vähän kaikkea. Laatukäsikirja kohentaa organisaation ammattimaisuutta ja helpottaa uuden työntekijän perehdyttämistä tehtäviinsä. Se voi myös vähentää toimintojen päällekkäisyyttä ja auttaa keskittymään olennaiseen.

Työntekijöille suunnatussa tutkimuksessa löytyi yksi ristiriita. He pitivät verkostota-
paamisia hanketta edistävinä, mutta eivät suhteellisen tunnusluvun mukaan pitäneet
sitä kovin merkittävänä omalle kohdalle.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että johtokunnat ja työntekijät eivät oikeastaan ole käyneet
kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehen
välillä tapahtuvaa kehittävää vuoropuhelua, joka on säännöllistä ja hyvin valmisteltua
(Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94). Kummallakin osapuolella on tilaisuus vai-
kuttaa kehityskeskustelun aikana (Valpola 2002, 19). Organisaation kehittäminen on
kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus. Koko organisaatio kehittyy samalla, kun
työntekijät kehittyvät ja kartuttavat osaamistaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004,
99.)



KUVIO 27. SWOT- analyysi seurojen sisäisestä tilasta

6.2.3 Kokonaisuus

Miten asiakastytyväisyyden johtaminen on tutkimukseen osallistuneiden urheiluseurojen osalta toteutettu? Asiakastytyväisyyden johtaminen on osaksi organisaation ja sen osaamisen kehittämistä. Voidaan todeta, että liikunnan kehittämishanke ei ole ollut turhaa. Seurojen palvelutarjontaan on kehitetty vastikään uusia tuotteita, mitkä tavoittavat laajemman harrastajakunnan. Paljon on tehty oikeita ratkaisuja. Vielä löytyy kehitettävää. Toisin sanoen suunta on oikea.

Yksi asia on kuitenkin varma. Vaikka palveluntarjoajalla olisi erittäin hyvä tuote tarjolla, suurin työ on myydä se asiakkaille (tuoda markkinoille). Monesti markkinointityötä tekemättömän on hankala ymmärtää tämä seikka. Myyjä tai markkinoija on palveluntarjoajan tärkein työntekijä. Ajatuksella ei ole tarkoitus halventaa palvelun suorittajan työtä. Lämpöpumpun asentajakin havahtui huomattuaan töiden loppuvan. Kysymys on joka aamu sama. Mistä löydän uuden asiakkaan? Myyjän työ on hankkia muillekin työntekijöille töitä.

Ammattimaisuus on palveluntarjoajan yksi markkinointivalteista. Miten palveluntarjoaja tai asiakas näkee ammattimaisuuden? Palveluntarjoajan luottamus omaan osaamiseen on avainasemassa. Asian voi ilmaista myös ammattitaidon puutteena. Palveluntarjoajalla on tietopohja alansa ja hän osaa soveltaa sitä uusien haasteiden edessä. Ammattimaisuus tuodaan esille kiinnostuksesta käyttää omat voimavarat asiakkaan hyväksi. Asiakas lähestyy asiaa erilaisesta näkökulmasta. Palvelun suorittajan ammattitaito joutuu puntariin jokaisen palvelukerran yhteydessä (totuudenhetki). Ensimmäisillä palvelukerroilla asiakkaan ratkaisevinta on täyttääkö palvelu minimi odotukset. Asiakkaan mielessä saattaa olla kuva ammattitaitoisen henkilön palvelusta. Palveluntarjoajan tulee säilyttää palvelunlaatu hyvänä asiointikerrasta toiseen. Asiakassuhteen kestäessä pidempään toimijoiden välille saattaa syntyä jopa ystävyysuhde. Asiakkaalla voi tulla sellainen käsitys, että hänen toiveistaan ja tarpeistaan ollaan aidosti kiinnostuneita.

Kokonaisuutta ajatellen olisi erittäin hyvä, kun seurat ottaisivat käyttöön asiakastietojärjestelmän. Se hyödyttää sekä asiakkaita että palvelun suorittajaa. Asiakastietojärjestelmä tehostaa palveluntarjoajan toimintaa. Palvelua suorittaessa työntekijän ei tarvitse kysyä joka kerta mahdollisia huomioita otettavia tekijöitä. Lyhyellä vilkaisulla näkee millainen ostohistoria asiakkaalla on ja miten häntä pitää palvella. Markkinoinnin kohdentaminen on huomattavasti helpompaa. Tällöin tiedetään oma asiakaskunta ja kenelle niistä menee mitäkin palvelua. Asiakkaan näkökulmasta asiakastietojärjestelmän käyttö saattaa ilmetä laadukkaampana palveluna.

6.3 Johtopäätökset

- Seurojen asiakkaat pääosin nuoria tai keski-ikäisiä palkkatyöläisiä
- Työntekijät ovat ammattitaitoisia
- Asiakkaat ovat tyytyväisiä seuran asiakaspalveluun
- Palvelutarjontaa pitää laajentaa laajemman asiakaskunnan tavoittamiseksi
- Tiedotukseen avuksi Nimenhuuto.com tai vastaava palvelu
- Seurojen hallitukseen rekrytoitava myynti ja markkinointi kokemusta omaavia henkilöitä työntekijöiden tueksi
- Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen. Prosessiin tulee ottaa mukaan laajasti seuran toimijoita sekä mahdollisuuksien mukaan asiakasnäkökulma.
- Asiakastietojärjestelmä (markkinoinnin kohdentamiseksi)
- Kotisivujen päivitys (sivut palvelutuotteita myyviksi)
- Laatukäsikirja (Sisällön laajuus toimintaan suhteutettuna)
- Kehityskeskustelut rutiiniksi (kerran tai kaksi kertaa vuodessa)
- Toimintaympäristön säännöllinen analysointi (esimerkiksi 3 vuoden välein)

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

- Tutkimus millaista hyvinvointipalvelua asiakkaat tarvitsevat.
- Asiakastyytyväisyystutkimus laajemmalla otannalla tai kohdentamalla tutkimus pienempään urheiluseura joukkoon.

6.5 Tutkimusprosessin pohdintaa

Tutkimuksen tekoa aloittaessa minulla heräsi muutamia kysymyksiä. En ole koskaan ollut seuratoiminnassa mukana. Yhdistyslain mukaan seurat ovat voittoa tavoittelemattomia. Käytännössä voitto tulee käyttää jäsenistön ja toiminnan kehittämiseen. Miten tämä aiheen saisi liitettyä liiketalouteen pelkän tutkimuskokemuksen lisäksi? Tutkimuskysymyksiä laatiessani huomasin että olen palveluntarjoajan haasteiden ytimessä. Täytyy ottaa selvää kuinka tyytyväisiä asiakkaita organisaatiolla on ja miten organisaatiota voisi kehittää.

Teoreettiseksi viitekehikseksi valikoitui asiakastyytyväisyyden johtaminen palveluntarjoajan näkökulmasta. Näkökulmaa rajattiin niihin kriittisiin tekijöihin, mitkä mahdollistavat menestymisen. Näiden tutkimiseksi sopii hyvin asiakastyytyväisyyden, seurojen sisäisen kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksissa tulee selkeästi esille seurojen sisäinen ja ulkoinen tilanne. Asiakastyytyväisyyden johtaminen on seuratoiminnan

kehittämistä. Urheiluseurat pyrkivät kasvattamaan harrastajien määriä ja asiakaskunnan arvostamia palvelutuotteita

Tutkimuskysymysten muotoilemisen jälkeen oli vuorossa yhteistietojen etsiminen. Seurojen johtokunnan, työntekijöiden ja kuntayhteyshenkilöiden sähköpostiosoitteet tulivat nopeasti seurojen työntekijöiden välityksellä. Asiakkaiden sähköpostiosoitteiden hankkiminen osoittautui erittäin haastavaksi. Monelta seurantyöntekijältä oli loppunut harjoitukset keväältä 2011. Suurimmalla osalla työntekijöistä ei ollut kerättyä asiakkaiden sähköposti osoitteita. Lopulta onnistuimme keräämään riittävän määrän asiakaskontakteja.

Vastausten keräämisen jälkeen opinnäytetyö eteni kovalla vauhdilla. Käytin suunnitteluun viikon. Kahdessa viikossa kirjoitin työn teoriaosuuden. Käytin tutkimusaineiston analysointiin ja pohdintaosion tekemiseen kaksi viikkoa. Korjailin työssä havaitsemiani virheitä viikon ennen ohjaajalle lähettämistä. Ohjaaja löysi muutamia olennaisia kehittämissuhteita joiden korjaamiseen käytin viikon.

Koin opinnäytetyön erittäin hyödylliseksi kokemukseksi. Erityisesti teoriaosuuden tiedon etsinnässä ja yhdistelemisessä jäi mieleen monia uusia asioita.

Haluan kiittää ZEFin henkilökuntaa ohjelmiston käyttöoikeudesta. ZEF - arviointikoneen käyttö mahdollisti valtavan aineiston kokoamisen ja arvioinnin nopealla aikataululla.

Haluan kiittää työn ohjaajia, työtovereita, hankkeen projektipäällikköä ja muita työkulkua tukeneita henkilöitä.

LÄHTEET

- Andersson, P., Hiltunen, K. & Villanen, H., 2004.
Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä.
Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Euroopan komissio 2011
Verkkodokumentti. [viitattu 11.7.2011].
Saatavissa: <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=fi>
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. 1998
Managing Business Relationship. Crichester: John Wiley & Sons, Ltd
- Grönroos, C. 2001
Palvelujen johtaminen ja markkinointi
- Grönroos, C. 1998
Nyt kilpaillaan palveluilla
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001
Tutki ja kirjoita. 7., uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004.
Strategiakartat. Helsinki: Talentum
- Kanter, R. 1994
Callaborative advantage, Harvard Business Review
- Kotler, P. 2002.
Marketing Management. 11. painos. New Jersey, Pearson
Education.
- Sea Load Control 2011
Verkkodokumentti. [viitattu 11.7.2011]. Lehdistötiedote
Saatavissa: http://www.seaload.net/iso_9001_laatusertifikaatti.html

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2011

Verkkodokumentti. [viitattu 10.7.2011].

Saatavissa: <http://www.sfs.fi/>

Lehtinen, J. 2004

Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen

Lehtinen, J. 2009.

Asiakkuusstrateginen hallitus. Helsinki: Boardman

Lecklin, O. 2006.

Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Lillrank, P. 1998.

Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu, Kustannusyhtiö Otava.

Oksanen, T. 2010.

CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum.

Otala, L. 2008.

Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Puro, J-P. 2004

Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2005

Suuri markkinointikirja

Rope, T. 1994

Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Rope, T. Merther, J, 2001

Tavoitteena menestysbrandi- onnistu mielikuvamarkkinoinnilla

Ronhy-Östberg, M & Rosendahl, S. 2004.

Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.

Siukosaari, A. 2002.

Yhteisöviestinnän opas: yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Tietosanoma

Sipilä, J. 1998

Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta

Sipilä, J. 1999

Asiantuntijapalveluiden markkinointi

Sipilä, J. 1999

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Sipilä, L. 2008.

Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000.

Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parviainen, P. 2007

Strategisen markkinoinnin perusteet. Talentum. Helsinki.

Valpola, A. 2002.

Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Vanjoki, A. 2011

Talouselämä 9 / 2011, 49

Verhoef, P.C., 2003

Understanding the Effect of Customer relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. Journal of the Academy of Marketing, 67, 30-45

ZEF Solutions 2011

Verkkodokumentti. [viitattu 18.7.2011].

Saatavissa: <http://zef.fi/fi/arviointikone.html>

Zineldin, M. 2002

Developing and managing a romantic business relationship: Life cycle and strategies (2002): 546-558. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/docview/274529383?accountid=27296>