



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Liikunta-alan yrityksen asiakaspalvelun kehittäminen - Yritys X

Lehtiluoma, Tiina

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Liikunta-alan yrityksen asiakaspalvelun kehittäminen - Yritys X

Lehtiluoma Tiina  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Lehtiluoma, Tiina

### Liikunta-alan yrityksen asiakaspalvelun kehittäminen - Yritys X

Vuosi 2014 Sivumäärä 59

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä yhteenveto yritys X:n marraskuussa 2013 toteuttamasta asiakastytyväisyyskyselystä. Yritys X on liikunta-alan yritys, jolla on toimipisteitä Helsingissä ja Turussa.

Opinnäytetyössä on keskitytty yrityksen asiakaspalvelun parantamiseen tarkoituksena asiakastytyväisyyden säilyttäminen yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida asiakastytyväisyyskyselyn tulokset ja tehdä kehittämisohjeita yrityksen asiakaspalvelun parantamiseksi.

Teoriaosuudessa kerrotaan asiakkuuden hallinnasta ja asiakaspalvelusta, jotka vaikuttavat asiakastytyväisyyteen. Teorian avulla pyritään selvittämään mitä asiakkuuksien hallinnassa ja asiakaspalvelussa tulee ottaa huomioon, jotta yritys pystyisi säilyttämään asiakkaansa ja menestymään asiakaspalvelussa. Teoriaosuutta on käytetty tukena opinnäytetyössä esitettyihin kehittämisohjeisiin.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty sekundääriaineiston analyysia, määrällistä ja laadullista analyysia. Asiakastytyväisyyskysely koostui strukturoiduista kysymyksistä, joissa osassa oli mukana avoin vastausvaihtoehto. Vastaajat pääsivät vastaamaan kyselyyn yritys X:n internetsivujen, facebook -sivujen ja sähköisen uutiskirjeen kautta.

Kyselyyn vastasi noin 1 350 asiakasta. Vaikka vastausprosentti on noin 7 %, on vastaajien määrä suuri ja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimustulosten perusteella vastaajat olivat tyytyväisiä yritys X:n monipuolisuuteen ja asiakaspalveluun. Sen sijaan vastaajat eivät olleet tyytyväisiä tilojen siisteyteen ja toivoivat lisää ohjattuja tunteja. Tärkeimpinä kehittämisohjeiksi opinnäytetyössä on esitetty asiakaspalvelun raportti, jonka avulla asiakastytyväisyyttä voidaan kehittää sekä asiakastytyväisyyden seurannan parantaminen säännöllisesti toteutetuilla asiakastytyväisyyskyselyillä.

Lehtiluoma, Tiina

**Development of customer service in a physical exercise company, Company X**

Year	2014	Pages	59
------	------	-------	----

---

The purpose of this Bachelor's thesis is to summarise the customer satisfaction survey which was carried out by Company X in November 2013. Company X operates in the physical exercise sector and has offices in Helsinki and Turku.

The focus of the thesis is on the improvement of customer service in Company X and the maintenance of a good level of customer satisfaction. The objective of the thesis is to analyse the results of the customer satisfaction survey and to make development proposals to improve customer service at Company X.

The theoretical section discusses the management of the customer relationship and customer service which affects customer satisfaction. With the help of the theory an attempt is made to clarify any issues in management and customer service that should be taken into consideration so that the company would be able to retain its customers and provide good customer service. The theoretical section has been used as a basis for the development proposals that have been presented in the thesis.

The research method used in the thesis project is the analysis of secondary data, and quantitative and qualitative analysis. The customer satisfaction survey consisted of structured questions, with some questions including an open answer alternative. The customers were able to take part in the survey online, via e-mail and Facebook pages.

About 1 350 customers responded to the survey. Even though the response rate was about 7%, the number of the interviewees was quite large and the results can be considered reliable. On the basis of the research results, the interviewees were satisfied with the versatility and customer service of Company X. However, the interviewees were not satisfied with the tidiness of the premises and they hoped for more structured exercise lessons. The main development proposals recommended in the thesis are a report on the customer service which can be used to develop customer satisfaction and the improvement of the follow-up of the customer satisfaction by the customer satisfaction surveys, which should be carried out regularly.

**Keywords:** customer relationship, customer service, customer satisfaction

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kuntosaliliikunnan harrastajat.....	7
1.2	Yrityksen esittely.....	8
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	8
1.4	Keskeiset käsitteet ja sanasto.....	9
2	Asiakkuudenhallinta.....	11
2.1	Asiakkuuden ryhmittely.....	12
2.2	Asiakkuuden säilyttäminen.....	13
3	Asiakaspalvelu.....	15
3.1	Asiakaspalvelun laatu.....	16
3.2	Asiakslähtöisyys.....	17
3.3	Hyvän palvelun tuottaminen.....	18
3.4	Asiakaspalvelun kehittäminen.....	20
4	Tutkimustulokset.....	21
4.1	Vastaajien taustatiedot.....	21
4.2	Keskusten toiminta, korttivaihtoehdot, liikuntatrendejä ja suositukset.....	25
4.2.1	Keskusten toiminnan arviointi.....	25
4.2.2	Keskusten ominaisuuksien painoarvo.....	28
4.2.3	Vastaajien käyttämä liikuntakortti.....	31
4.2.4	Liikuntatrendit, joista vastaajat ovat kiinnostuneita.....	32
4.2.5	Yrityksen suosittelu ja syyt.....	33
4.3	Tarjoustien tietokanava, oheispalvelut ja -tuotteet sekä yleinen palaute.....	35
4.3.1	Tietoa yrityksen tarjouksista.....	35
4.3.2	Oheispalvelujen ja -tuotteiden käyttäminen.....	36
4.3.3	Terveiset yritykselle.....	38
4.4	Tutkimustulosten yhteenveto.....	40
5	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	41
5.1	Johtopäätökset.....	41
5.2	Kehittämissuositukset.....	44
5.2.1	Asiakaspalvelun raportti.....	44
5.2.2	Muut kehittämissuositukset.....	45
6	Pohdintaa tavoitteista, luotettavuudesta ja jatkotutkimusaiheista.....	46
6.1	Tavoitteiden saavuttaminen.....	46
6.2	Luotettavuuden arviointi.....	47
6.3	Jatkotutkimusaiheet.....	48
	Lähteet.....	49
	Kuviot.....	51

Taulukot ..... 52

## 1 Johdanto

Asiakastyytyväisyys on yrityksen kannalta keskeinen asia ja tärkeä perusta yrityksen toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Voidakseen paremmin palvella asiakkaitaan, yrityksen on saatava tietoa asiakkaitensa toiveista ja tyytyväisyydestä.

Liikunnalla on iso merkitys ihmisen hyvinvoinnin kannalta ja liikuntapalveluja tullaan aina tarvitsemaan vaikka liikuntalajit vaihtuvatkin trendien mukaan. Kilpailu asiakkaita on liikuntalalla jatkuvaa ja yritysten on mahdollista parantaa kilpailukykyään kiinnittämällä huomiota asiakaspalveluun.

Opinnäytetyössäni tavoitteeni on analysoida liikunta-alan yrityksen marraskuussa 2013 toteutama asiakastyytyväisyyskysely. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä yhteenveto kyselyn tuloksista ja tehdä tulosten perusteella ehdotuksia yrityksen asiakaspalvelun parantamiseksi.

### 1.1 Kuntosali liikunnan harrastajat

Kuntosalien osuus liikuntapaikoista vuonna 2009-2010 oli 9 % ja aikuisväestöstä kuntosaliliikuntaa harrasti 713 000 henkilöä. Kuntosaliharrastajien määrä kasvoi neljän vuoden aikana 189 000 henkilöllä, mikä merkitsee vuosittain noin 47 000 uutta harrastajaa. Kuntosaliharrastuksen määrän kasvua voivat selittää kuntosalien määrän lisääntyminen, salien laadun parantuminen ja kuntosaliryttäjien aktiivinen markkinointi. Kuntosaliharrastajat ovat yleensä nuoria pääkaupunkiseudulla asuvia henkilöitä, usein opiskelijoita, mutta kuntosaliharjoittelu on tyypillistä myös toimihenkilöammateissa työskenteleville. Sukupuolten välillä ei ole juuri eroa. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010.)

Kansallisen liikuntatutkimuksen 2009-2010 vastaajia pyydettiin nimeämään kaikki ne lajit, joita he haluaisivat harrastaa mutta eivät tällä hetkellä jostain syystä harrasta. Näin saatiin selville eri lajien potentiaalisten harrastajien määrä, joka oli noin 2,4 miljoonaa henkilöä. Suosituimmat lajit olivat uinti (279 000 henkilöä), kuntosaliharjoittelu (203 000 henkilöä) ja hiihto (192 000 henkilöä). Yksityisten yritysten palvelujen käyttö on lisääntynyt jatkuvasti ja naiset käyttävät yksityisiä liikuntapalveluja enemmän kuin miehet. Tämä johtunee ryhmäliikunnan ja tanssin suosijoista; näiden lajien tarjonnasta suuri osa on kaupallista. Ikäluokista määrällisesti eniten yksityisiä liikuntapalveluja käyttävät 36-50-vuotiaat, mutta palvelujen käyttäjämäärät ovat kasvaneet kaikissa ikäluokissa ja yli 50-vuotiaistakin jo joka kymmenes käyttää yksityisiä liikuntapalveluita. Pääkaupunkiseudulla asuvien joukossa on eniten suhteellista kysyntää yksityisille liikuntapalveluille. (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2010.)

## 1.2 Yrityksen esittely

Yritys X on liikunta-alan yritys, jolla on 6 toimipistettä Helsingissä ja Turussa. Yritys on perustettu vuonna 1984. Vuonna 2012 yrityksen liikevaihto oli noin 5,3 miljoonaa euroa ja henkilökunnan määrä 48 henkilöä. Kaupparekisterin mukaan yrityksen pääasiallisena toimialana on tuottaa, myydä ja markkinoida liikunta- ja fysioterapiapalveluja ja ohjelmia, liikuntatapah-tumia, liikunnan koulutusta ja koulutusaineistoja sekä liikuntatilojen ja kuntokeskusten suunnittelupalveluita. Yritys ylläpitää kuntokeskuksia sekä myy, vie ja maahantuo fyysistä ja psyykkistä suorituskykyä ylläpitäviä ja parantavia tuotteita, harjoituslaitteita, -ohjelmia ja apuvälineitä. (Kauppalehti.)

Yrityksen toimipisteissä tarjotaan erilaisia liikuntapalveluja henkilö- ja yritysasiakkaille. Henkilöasiakkaille on tarjolla perinteistä kuntosaliharjoittelua tai ohjattua liikuntaa. Ohjatuilla tunneilla on tarjolla erilaisia jumppia, sisäpyöräilyä, PACE (kiertoahjoittelua hydraulisen vas-tuksen laitteilla) ja kehonhuoltotunteja (jooga, pilates ja venyttely). Kuntosalilaitteisiin sekä tekniikkaa vaativille ohjatuille tunneille on tarjolla ilmaista opastusta ja yhdessä Helsingin toimipisteessä on tiettyinä aikoina tarjolla lapsiparkki. Näiden lisäksi asiakas voi valita mak-sullisia palveluita, kuten kuntotestin ja henkilökohtaisen kuntosaliohjauksen. Liikuntakeskuk-sista asiakkaat voivat myös ostaa harjoittelussa tarvittavia välineitä kuten sukia, juomapulloja, pyyhkeitä, T-paitoja ja lukkoja pukukaappeihin. (Yritys X:n internet-sivut.)

Yritysasiakkaille yritys X tarjoaa erilaisia palvelukokonaisuuksia kuten yritysliikuntapalvelua, TYKY-päiviä ja pikkujouluja. Lisäksi yritys tarjoaa asiakasyritysten henkilökunnalle liikunta-keskusjäsenyyttä. Yritysasiakkaat voivat valita eri liikuntalajien joukosta henkilökunnalleen sopivimmat lajit, räätälöityjä tunteja tai vaikka käyttöönsä koko liikuntakeskuksen, johon kuuluu höyry- ja infrapunasaunat, jumppasalit, kuntosali ja illanviettotilat. (Yritys X:n inter-net-sivut.)

Yritys X:n kehityspäällikön mukaan yrityksen tulevaisuuden tavoitteena on jatkaa kannattavaa toimintaa ja huolehtia yrityksen henkilökunnan ja asiakkaiden tyytyväisyydestä. Lisäksi yritys haluaa pysyä ajan hermolla, tuoda ajoittain uusia tuotteita valikoimiin ja pitää palvelun tason korkeana ja laadukkaana. (Sähköposti 3.3.2014.)

## 1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Olen kartoittanut yritys X:n tavoitteita opinnäytetyön suhteen olemalla yhteydessä yritykseen sähköpostiviesteillä ja lisäksi olen tavannut yrityksen kehityspäällikön. Yhteydenottojen kaut-ta yrityksen toimeksiannoksi täsmentyi yhteenvedon tekeminen laajasta, marraskuussa 2013 tehdystä asiakastytyväisyyskyselystä.



Yritys X:n kehityspäällikkö kertoi, että asiakaskysely laadittiin yrityksen sisällä Webropol -sovelluksen avulla ja asiakkailla oli mahdollisuus vastata kyselyyn viikon ajan. Kyselyyn pääsi vastaamaan yrityksen internetsivujen, facebook -sivujen ja sähköisen uutiskirjeen kautta. Yrityksellä on aktiivisia asiakkaita noin 20 000 henkilöä ja asiakaskyselyyn saatiin noin 1 350 vastausta; vastausten määrä vaihteli eri kysymysten kohdalla jonkin verran johtuen vastausteknisistä syistä. Edellinen asiakaskysely oli tehty kuusi vuotta sitten, mutta koska yrityksen toiminnassa on sen jälkeen tapahtunut muutoksia, muun muassa liikuntakeskusten määrä on muuttunut, ei kyselyitä voi verrata keskenään. Yritys oli jo osittain käynyt läpi kyselyn vastauksia mutta avoimia vastauksia ei ollut käsitelty lainkaan. Yrityksen toiveena olikin saada koko kyselystä yksinkertainen yhteenveto (Haastattelu 30.1.2014.)

Olen opinnäytetyössäni käsitellyt kaikki asiakaskyselyn kysymykset lukuun ottamatta kahta keskustusten käyttöön liittyvää kysymystä. Näistä kysymyksistä yritys X on mahdollista tunnistaa ja toisaalta ne eivät ole opinnäytetyöni kannalta lisäarvoa tuovia kysymyksiä, sillä tavoitteenani on käsitellä kyselyä koko maan tasolla. Olen rajannut opinnäytetyön aiheen palvelun kehittämiseen, koska se on mielestäni kiinnostava aihe ja koska yrityksen edustajan kanssa käydyssä keskustelussa tuli esiin alan kova kilpailu asiakkaista. Kun yritys on tietoisempi siitä, mitä asiakkaat haluavat, on palvelua helpompi kehittää asiakaslähtöiseen suuntaan.

Opinnäytetyöni tavoitteena on asiakastyytyväisyyden analysointi niin, että yritys X voi tehdä tulosten perusteella johtopäätöksiä. Tarkoitukseni on myös tehdä käytännön kehittämishetokuksia yrityksen asiakaspalvelun parantamiseksi.

#### 1.4 Keskeiset käsitteet ja sanasto

##### Asiakkuus

Asiakkuus on myyjän ja ostajan yhteistyötä. Asiakkuus on prosessi, jossa molemmat osapuolet suorittavat oman osansa ja haluavat, että asiakkuus tuottaa molemmille osapuolille arvoa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 19.)

##### Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi, kokemaan laatua sekä asiantuntevaa ja nopeaa henkilökohtaista palvelua (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 59).

##### Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys koostuu saavutettavuudesta, vuorovaikutteisuudesta ja arvonannosta. Yrityksen tulee olla läsnä markkinoilla, vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja tuottaa asiakkaalle arvoa. (Storbacka Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 23-24.)

### Crossfit

Crossfit on voima- ja kunto-ohjelma, jossa tehdään monipuolisia ja vaihtelevia toiminnallisia liikkeitä. Treenissä yhdistellään esimerkiksi juoksua, soutua, voimisteluliikkeitä, painonnostotangolla tehtäviä liikkeitä, naruhyppelyä ja kahvakuulaliikkeitä. Tavoitteena on kehittää muun muassa hapenottokykyä, koordinaatiota, tasapainoa ja nopeutta. (Crossfit Tampere.)

### HIIT - high intensity interval training

HIIT on lyhytjaksoinen intervalliharjoitus, jossa tempo vaihtelee. Treenissä tehojakso kestää 15-30 sekuntia kerrallaan. HIIT on ollut käytössä urheilijoilla, jotka ovat halunneet parantaa suorituskykyään. Kovatehoisen liikunnan etu on, että se polttaa energiaa pitkään treenin jälkeenkin. (Helsingin Sanomat 2013.)

### IC - indoor cycling

Indoor cycling eli sisäpyöräily kehittää peruskuntoa, vahvistaa lihaksia sekä sydän- ja verenkiertoelimistöä. Tunneilla voi säätää vastuksen ja polkemistahdin oman kunnan mukaan eikä tuntia varten tarvita erityisiä varusteita. (Porvoon Kuntoklubi 2010.)

### Les Mills

Les Mills -tuoteryhmä on uusiseelantilaisen olympiaurheilijan perustama. Nämä ryhmäliikuntatunnit ovat niin sanottuja lisenssitunteja, joita saavat ohjata vain tietyn koulutuksen käyneet ohjaajat. Les Mills -tuoteryhmään kuuluu erilaisia tunteja, joista suosituimpia ovat Body Pump, jossa käytetään välineenä tankoon laitettavia levypainoja, BodyCombat, joka perustuu itämaisiiin taistelulajeihin ja nyrkkeilyyn, BodyAttack, joka perustuu helppoihin aerobicin peruskaskeliin ja juoksemiseen, BodyStep, jossa käytetään välineenä askelluslautaa ja BodyBalance, joka perustuu joogaan. (Ryhmäliikunta 2010.)

### PACE - kiertoharjoittelu

Pace on ohjattua kiertoharjoittelua laitteilla, joissa on hydraulinen vastus. Treeni tehdään kannustavan ohjaajan ja innostavan musiikin avulla. Alkulämmittelyn jälkeen treenataan noin 10 minuutin jaksoissa, yhdessä laitteessa viivytään 30-40 sekuntia ja lopuksi jäähdytellään ja venytellään. Hydrauliset laitteet reagoivat treenaajaan antamalla sopivan vastuksen. (BeautyCenter.)

### Personal trainer

Personal trainer on kuntoilun ammattilainen, joka asiantuntijuudellaan auttaa sekä aloittelevia että edistyneitä kuntoilijoita harjoittelemaan oikein ja saavuttamaan tavoitteensa. Personal trainer tekee kuntotestauksia ja antaa ravitsemusneuvontaa. (Personal trainer.)

## Pilates

Pilates on saksalaisen Joseph Pilateksen luoma kehonhallintamenetelmä, jonka tavoitteena on kehittää ryhtiä vahvistamalla vartalon keskialuetta ja syventämällä hengitystä. Harjoittelu vaatii keskittymistä ja liikkeiden huolellista suorittamista. Pilates sopii kuntoilijoille ja urheilijoille ja siitä on myös hyötyä tuki- ja liikuntaelinten kuntoutuksessa. (Suomen Pilates yhdistys.)

## Rvp-muokkaus (reisi-vatsa-pakara)

Rvp-muokkaus on tehokasta lihaskuntotreeniä erityisesti reisi-vatsa-pakara -seudulle. Tunti pitää sisällään lämmittelyosuuden, lihaskunto-osuuden ja venyttelyn. (Raision Jumpparit 2014.)

## 2 Asiakkuudenhallinta

Teoriaosuuden aluksi tässä luvussa kerrotaan asiakkuudenhallinnasta yleensä, asiakkuuden ryhmittelystä ja asiakkuuden säilyttämisestä.

Yrityksen keskeinen resurssi ovat asiakkuudet, sillä yritys ei voi toimia ilman asiakaskantaa. Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi ja sen kautta yrityksen on mahdollista paitsi reagoida asiakkaiden tarpeisiin, myös ennakoida ne. Asiakkuudenhallinnan keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen asiakasymmärrystä ja -tietämystä, tietoa ostamisen syistä sekä lisätä myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Yhtenä asiakkuudenhallinnan tavoitteena on koordinoita markkinointiviestintää niin, että yritys käyttää mahdollisuuksien mukaan asiakkaan toivomaa markkinointikanavaa ja viestii asiakastarpeet huomioon ottaen. (Mäntyneva 2001, 7, 12-13.)

Kun yritys tutkii säännöllisesti sekä nykyisiä että potentiaalisia asiakkaita, se saa tietoa asiakkaiden tarpeiden muutoksista ja pystyy tarvittaessa kehittämään uusia tuotekokonaisuuksia ja prosesseja. Asiakkailta saatua palautetta voidaan käyttää operatiivisella tai strategisella tasolla. Operatiivisella eli asiakkuustasolla yritys pyrkii sopeuttamaan tarjooman ja kohtaamiset asiakaslähtöisesti, jotta asiakkaan saama hyöty lisääntyy ja asiakkuus lujittuu. Tällä tasolla yritys tekee muutoksia nykyisiin prosesseihin. Strategisella eli asiakaskantatasolla yritys tekee suuria muutoksia kohderyhmissä, tarjonnassa, konseptissa tai asiakkaan ja toimittajan välisessä työnjaossa. Tällä tasolla onnistuminen edellyttää yrityksen tulkintaa siitä, kuinka yritys voi osaamisellaan tarjota asiakkaille uusia mahdollisuuksia. (Storbacka ym. 1999, 81-83.)

Asiakkuudenhallinnan kannalta yrityksen organisaation painopistealueita ovat muun muassa markkinointi ja myynti, teknologia ja muutoksenhallinta. Markkinoinnin ja myynnin ohjauksen

keskittäminen tukee asiakkuudenhallintaa. Yrityksen on tärkeää tunnistaa asiakkuudenhallinnalle tarpeelliset osaamistarpeet, jotka liittyvät kiinteästi taloudelliseen menestykseen. Parhaat tulokset asiakkuuksienhallinnassa saadaan, kun se pyritään sekä tavoitteiden että toteutuksen kannalta yhdistämään osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä. (Mäntyneva 2001, 116-117.)

Asiakkuudenhallinnassa yrityksen täytyy tehdä päätöksiä siitä, minkä asiakkuuksien kehittämiseen se haluaa panostaa. Asiakkuudenhallinnan lähtökohtana on asiakkaiden ryhmittely, jonka avulla pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset. (Mäntyneva 2001, 26.)

## 2.1 Asiakkuuden ryhmittely

Ryhmittelyn eli segmentoinnin lähtökohtana on asiakkaiden erilaisuus; segmentointia ei tarvittaisi, jos kaikilla asiakkailla olisi samat arvot, samanlainen ostokäyttäytyminen ja he ostaisivat yhtä paljon. Segmentoinnissa käytetään hyväksi asiakkaiden eroja, joiden perusteella yritys pyrkii kehittämään uusia tuotteita ja prosesseja, erilaistamaan hintoja ja tuotteita sekä tarjoamaan erilaista palvelutasoa. Segmentointi edellyttää yritykseltä asiakkaiden ostokäyttäytymistietojen tallentamista, jotta asiakkaan ostohistoria on todennettavissa. (Storbacka ym. 1999, 39.)

Asiakkuuden ryhmittelyn eli segmentoinnin kriteereinä voidaan käyttää erilaisia tekijöitä kuten demografisia tai elämäntyyliin liittyviä tekijöitä, tuotteen käyttöä tai ostokäyttäytymistä. Segmenttien tulisi olla tunnistettavia ja tarpeeksi suuria, jotta niille kannattaa kohdistaa toimenpiteitä. Asiakkuuden segmentointi antaa yritykselle mahdollisuuden määrittää segmentti-kohtaiset tarpeet ja odotukset, jotka kohdistuvat yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Yrityksen on silloin helpompi muokata tuote- ja palveluvalikoimaa siten, että yritys pystyy paremmin täyttämään asiakkaiden tarpeet ja odotukset. (Mäntyneva 2001, 26-27.) Aarnikoivu (2005, 42) myös korostaa, että kansainvälisessä kaupassa maantieteellinen segmentointi on perusteltua jo kulttuurien eroavaisuuksien vuoksi, mutta Suomen kokoisessa maassa alueellinen segmentointi palvelee lähinnä myyntitavoitteiden asettamista ja uusasiakashankintaa.

Takautuvan eli retrospektiivisen segmentoinnin avulla yritys analysoi asiakkuushistoriaa ja pyrkii löytämään asiakkaiden väliltä eroja, joiden perusteella asiakkaita voidaan ryhmitellä. Ryhmittelyn kriteerinä on asiakkaan arvon suuruus yritykselle ja ryhmiä voidaan nimittää asiakkuussalkuiksi. Yritys voi käyttää salkkuja hyväkseen tehdessään strategisia päätöksiä eri ryhmille kehitettävistä tuotteista ja palvelukonsepteista. Ryhmistä pyritään tekemään pysyviä, jotta niiden perusteella voi suunnitella kehittämistyötä seuraaviksi kolmeksi tai viideksi vuodeksi. Takautuvan segmentoinnin lisäksi tarvitaan prospektiivista segmentointia, jonka

avulla asiakkaat ryhmitellään jotain erityistoimenpidettä varten. Tällainen segmentointi on lyhytaikaista ja asiakkaita poimitaan eri salkuista esimerkiksi kampanjaa varten. (Storbacka ym. 1999, 40.)

Asiakkuutta voidaan ryhmitellä nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. Kaikki asiakkuudet eivät ole yritykselle yhtä tuottavia vaan yrityksellä on yleensä eniten kohtuullisesti tuottavia asiakkuuksia ja vähemmän tappiollisia tai toisaalta erittäin tuottavia asiakkuuksia. Pareton 80/20 -periaatteen mukaan 80 prosenttia voitoista tulee 20 prosentilta asiakkaista eli pieni osa asiakkaista tuottaa suuren osan voitoista. Yrityksen siis kannattaa tunnistaa kannattavimmat ja tappiollisimmat asiakkuudet. (Mäntyneva 2001, 39-40.)

Jos asiakkuuden nykyinen ja potentiaalinen kannattavuus on heikko, yrityksen täytyy joko pyrkiä parantamaan kannattavuutta tai luopua asiakkuudesta. Luopuminen ei välttämättä tarkoita asiakkuuden lopettamista vaan sitä, että asiakkuuden panostamiseen tai kehittämiseen ei enää panosteta. Yrityksen tulee luonnollisesti pyrkiä säilyttämään asiakkuutensa, joilla on hyvä kannattavuus tällä hetkellä ja vielä potentiaalia tulevaisuudessakin; näihin asiakkuuksiin yrityksen kannattaa panostaa merkittävästi. Jokaiselle asiakkuusryhmälle on hyvä määritellä asiakkuushoitosuunnitelma, jonka mukaan asiakkuutta kehitetään. (Mäntyneva 2001, 28-29.)

Segmentointi tulisi viedä käytäntöön koko yrityksen toiminnassa. Jos näin ei ole, asiakassuhteet polkevat paikoillaan johtuen yrityksen kyvyttömyydestä palvella asiakasta ja kehittää asiakassuhdetta. Asiakassuhteen kehittäminen edellyttää yritykseltä panostusta ja kehityshakuisuutta. Segmentointi mahdollistaa yksilöllisen palvelun kohdentamisen mutta yritykset käyttävät sitä usein vain asiakkaiden hallintaan. (Aarnikoivu 2005, 42.)

## 2.2 Asiakkuuden säilyttäminen

Asiakkuuden säilyttäminen perustuu asiakkaiden ymmärtämiseen, on tunnettava asiakkaat ja heidän tarpeensa. Mallintamisen avulla pyritään selvittämään asiakkaat, jotka ovat todennäköisesti lopettamassa asiakkuutensa yrityksessä. Kun todennäköisyysmallinnus yhdistetään taloudellisen kannattavuuden ja potentiaalisen analysointiin, saadaan perusteet tehdä asiakkuuksien säilyttämiseen liittyviä päätöksiä ja voidaan esimerkiksi päätellä miten paljon asiakkuuteen kannattaa panostaa, jotta asiakkuus säilyisi. (Mäntyneva 2001, 22.)

Asiakkuudet ovat erilaisia ja niiden kannattavuus vaihtelee yrityksen näkökulmasta, siksi yrityksen ei kannata lähestyä asiakkaita lähtökohtanaan kaikille kaikkea ja samalla tavalla. Markkinoinnin monikanavaisuus ja tarjooman vaihtelu antavat yritykselle mahdollisuuden valita markkinoinnin toteutuksen asiakkaille sopivaksi. Jos yritys pystyy säilyttämään parhaat asi-

akkuutensa ja samalla parantamaan vähemmän tuottavien asiakkuuksien kannattavuutta, se tulee menestymään taloudellisesti. (Mäntyneva 2001, 13.)

Tyytymättömät ja aktiivisesti toimittajan vaihtoa harkitsevat asiakkaat todella vaihtavat toimittajaa kaikkein todennäköisimmin. Tyytyväisetkin asiakkaat voivat harkita vaihtoa jos kannustin vaihtamiseen on riittävä. Yleisesti ajatellaan, että tyytyväiset asiakkaat ovat lojaaleja, silti toimittajaa vaihtavista asiakkaista tyytyväisten osuus voi olla jopa 70 %. Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan sekä panostamalla asiakastyytyväisyyteen että asiakkaiden säilyttämiseen. Etenkin asiakkuuksien kestoon panostaminen kannattaa, sillä uskolliset asiakkaat yleensä ostavat enemmän ja ovat halukkaita kokeilemaan uusia tuotteita sekä välittävät positiivista tietoa yrityksestä omalle lähipiirilleen. (Mäntyneva 2001, 23-24.)

Asiakkaan käyttäytymisen muutos voi olla merkki aikomuksesta vaihtaa toimittajaa. Tällaisia merkkejä voivat olla osoitteen muuttuminen, asiakkaan tekemät valitukset tai myynnin pieneminen. Yritys voi reagoida tällaisiin merkkeihin ja toimia asiakkuuksienhallinnan strategian mukaisesti. Yritys voi pystyä vaikuttamaan asiakkaaseen jo silloin, kun hän vasta harkitsee toimittajan vaihtamista ja pystyä lisäämään tätä kautta merkittävästi asiakassuhteiden pysyvyyttä. Tosin vaikka asiakas on halukas vaihtamaan toimittajaa, hän ei välttämättä tee sitä. Eivätkä kaikki asiakkuudet ole säilyttämisen arvoisia taloudellisessa mielessä ja yrityksen on muodostettava omat kriteerinsä asiakkuuden säilyttämiseen nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. (Mäntyneva 2001, 22-23.)

Yritykset eivät yleensä tunne huonojen ja päättäneiden asiakkuuksien syitä eikä asiakkaiden tyytymättömyyden ja asiakkuuksien menettämisen varalta ole tehty suunnitelmia. Kyse voi olla siitä, että asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden välistä yhteyttä ei ymmärretä. Kun yritys tietää, millaisten asiakkaiden kanssa sillä on parhaat edellytykset toimia ja pitää asiakkuus vireillä, yritys voi keskittyä houkuttelemaan tällaisia asiakkaita. (Storbacka ym. 1999, 122.)

Yritykset, jotka ovat aktiivisesti seuranneet tyytymättömiä ja toimittajaa vaihtaneita asiakkaita, ovat havainneet, että seurannalla saa arvokkaita tietoja. Valituksen tehneitä asiakkaita tulisi palkita antamastaan tiedosta sen sijaan että heidät asetetaan epäilyksenalaiseksi tai sivuutetaan. Asiakkaiden tekemät valitukset antavat yritykselle johtolankoja asiakkaiden odotuksista ja yrityksen olisi syytä punnita, vastaako se asiakkaiden odotuksiin. Vaikka yrityksen toiminta on erinomaista, asiakas pettyy jos hänellä on suuremmat odotukset. Asiakkaiden odotuksia olisi pyrittävä ohjailemaan ja mahdollisesti hiukan ylittää odotukset kuin antaa asiakkaan odottaa liikaa. (Storbacka ym. 1999, 128-129.)

Kanta-asiakkuusohjelman avulla yritys voi luoda asiakkaaseen paremman kontaktin ja lisätä asiakkaan ostouskollisuutta. Kääntöpuolena voi olla kannattavuusvaikutusten vähäisyys ja hallinnollinen taakka. Sataprosenttinen asiakasuskollisuus on yleensä utopistinen haave; asiakkaat hajauttavat ostonsa joko kokeilunhalusta tai siksi, että kannustimia yhden toimittajan asiakkaana pysymiseen on liian vähän. Vaikka uskollisuudesta pitää palkita, kanta-asiakasohjelmaa ei pidä käyttää ainoana asiakasuskollisuuden varmistavana tekijänä. (Storbacka 93-98.)

### 3 Asiakaspalvelu

Tässä luvussa kerrotaan asiakaspalvelusta yleensä, asiakaspalvelun laadusta, asiakaslähtöisyydestä, hyvän palvelun tuottamisesta sekä asiakaspalvelun kehittämisestä.

Palvelu on enimmäkseen aineetonta, sillä se tuotetaan ja kulutetaan melkein samanaikaisesti. Palvelutapahtumaa on vaikea mitata ja määrittää. Palvelua ei voi varastoida, vaan hyvä palvelu luodaan palvelutilanteessa yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelu on vuorovaikutus, tapahtuma tai suoritus, jossa asiakkaalle joko tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen esimerkiksi ongelman ratkaisuna, kokemuksena tai ajan ja materian säästönä. (Rissanen 2006, 17-19.)

Yrityksen toimintaprosesseissa asiakkaan arvostuksen osoittaminen hyödyttävät sekä asiakasta että yritystä, sillä tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen ja yrityksen toiminta saa jatkuvuutta. Muuttuvilla markkinoilla asiakaskeskeisyys on yrityksen selviytymisen edellytys. Informaatioyhteiskunnassa asiakas on vaativampi ja kriittisempi kuin ennen ja vaatii sekä laadukasta asiakaspalvelua että edullista hintaa. Kun asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan palvelusta, yritys joutuu heikentämään palvelutasoa, mutta tason lasku hinnan kustannuksella sisältää yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävän riskin. Kilpailijat pystyvät kopioimaan melkein kaiken muun yritystoiminnassa paitsi hyvän asiakaspalvelun, jonka avulla yrityksellä on mahdollisuus erottautua kilpailijoista. (Aarnikoivu 2005, 14-15, 19.)

Palveluiden ostamiseen liittyy asiakkaiden mielestä suurempi riski kuin tuotteiden ostamiseen, sillä palvelun tärkeys asiakkaalle, korkea hinta ja pitkä sitoutuminen nostavat riskiä. Asiakas voi arvioida palvelun laatua vasta palvelun käyttämisen jälkeen, eikä asiakas voi palauttaa saamaansa palvelua. Asiakas joutuu ottamaan vastuuta palvelun tuottamisesta vähintään kertomalla mitä hän haluaa ja myös asiakas on vastuussa palveluilmapiirin miellyttävyydestä. (Pesonen ym. 2002, 49-50.)

### 3.1 Asiakaspalvelun laatu

Perinteisesti laatua on pidetty tuotteen ominaisuutena ja laatua on arvioitu vain lopputuloksen perusteella. Nykyisin laatuajattelu käsittää koko tuotteen tuottamisen, oli kyse tuotteesta tai palvelusta. Lopputulos on edelleen tärkeä, mutta laatua katsotaan myös asiakkaan, yrityksen sisäisten toimintojen ja sidosryhmien, kuten omistajien ja yhteiskunnan, tyytyväisyyden kannalta. Laadulla tarkoitetaan tuotteen ominaisuuksia, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeet ja tuottavat tyytyväisyyttä tuotteeseen. Henkilökohtainen laatu on laadun perusta, sillä henkilökohtaiset tulokset muodostavat koko organisaation tuloksen. (Lehmus & Korkala 1997, 11.)

Asiakkaalla voi olla ennakkokäsitys palvelun laadusta, siitä, millainen palvelun taso on riittävä ja mitä palvelu voisi olla parhaimmillaan. Riittävän ja halutun palvelun tason välille jää niin sanottu palvelun toleranssivyöhyke, joka kuvaa sitä palvelun tason vaihtelua, jonka asiakas hyväksyy. Asiakkaalle tärkeissä palveluissa hyväksyttävä taso on korkeampi ja toisten palvelujen kohdalla asiakas voi hyväksyä suuremman vaihtelun. Palvelu voi tuntua asiakkaasta liian hyvältä ja silloin asiakas kokee palvelun epämiellyttävänä, esimerkiksi liian hienossa ravintolassa asiakkaasta voi tuntua, ettei osaa käyttäytyä oikein. Asiakkaan ennakkokäsityksiin palvelun laadusta vaikuttavat asiakkaan tarpeet ja palvelun hinta; yleensä asiakas odottaa kalliilta palvelulta enemmän kuin edullisemmalta palvelulta. Asiakkaan aiemmat kokemukset palvelun laadusta, saman alan kilpailevat palvelut sekä yrityksen markkinointiviestinnässä antamat lupaukset ohjaavat asiakkaan odotuksia. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myös lähipiirin mieliteet palvelun laadusta. (Pesonen ym. 2002, 46-47.)

Grönroos (2010, 119) kritisoi asiakkaiden odotusten mittaamista palvelun laatua tutkittaessa ja sanoo, että asiakkaiden odotusten mittaamisessa on validiteetti eli pätevyysongelmia. Palvelutapahtuma muuttaa asiakkaiden odotuksia ja siksi koettua palvelun laatua pitäisi mitata vain kokemuksilla. Koettua laatua voidaan tutkia esimerkiksi attribuuttien avulla; tutkija laatii joukon attribuutteja, jotka kuvaavat mahdollisimman kattavasti palvelun laatua ja asiakkaiden palvelusta saamia kokemuksia mitataan vain näiden attribuuttien osalta.

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus on keskeistä palvelun laatua arvioitaessa, mutta laatuun vaikuttavat muutkin asiat. Asiakkaan on sopeuduttava yrityksen toimintatapoihin ja tekniikkaan kuten jonotusjärjestelmiin. Asiakkaan on lisäksi käytettävä itse teknisiä välineitä kuten automaatteja. Asiakas saattaa olla kosketuksissa muiden asiakkaiden kanssa ja joissain palveluissa se on pääasiallinen syy palvelun hankkimiseen kuten esimerkiksi ravintoloissa ja huvipuistoissa. Toiset asiakkaat voivat myös aiheuttaa häiriötä kuten itkevä lapsi konsertissa. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat myös yrityksen tai tuotteen imago. Jos yri-



tyksellä on asiakkaan mielestä hyvä imago, asiakas on valmis antamaan anteeksi pienet poikkeamat laadussa. (Pesonen ym. 2002, 6-7.)

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan ja palvelun tarjoaman välinen vuorovaikutus. Se, mitä asiakas saa palvelutilanteessa ja mitä hänelle jää palvelusta palvelutilanteen jälkeen, kutsutaan tekniseksi laaduksi. Sitä voidaan yleensä mitata suhteellisen objektiivisesti. Sen sijaan toiminnallista laatua eli sitä, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee palvelutilanteen, on vaikeampi mitata objektiivisesti. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat muun muassa asiakaspalvelijan ulkoinen olemus, palvelun saavutettavuus, palvelutilojen viihtyvyys ja muut asiakkaat. Palveluntarjoajat usein pitävät teknistä laatua tärkeänä palvelun laatua kehittäessään. Kuitenkin kilpailuedun saavuttaminen vain teknistä laatua parantamalla on vaikeaa, sillä kilpailijoilla on vain vähän eroa teknisen laadun suhteen ja varsinkin lisäarvo palvelutuotteen kehittämisessä saavutetaan toiminnallisella laadulla. (Pesonen ym. 2002, 47-48.)

Teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi palvelun laatua voidaan arvioida myös palvelutapaamisen fyysisen ympäristön ja taloudellisen laadun avulla. Nuhrinen ympäristö vaikuttaa siihen, millaisena palvelun laatu koetaan. Taloudellisessa laadussa ei ole kyse suoranaisesti hinnasta vaan siitä, mikä käsitys asiakkaalla on ratkaisun taloudellisista seurauksista. Vaikka tämä ulottuvuus on tavanomaisempi yritysten välisessä kaupankäynnissä, sitä voi soveltaa myös muuhun kaupankäyntiin. (Grönroos 2010, 103.)

Palvelun laadun kehittämisen kannalta yrityksissä kaikki projektit lopulta toteutetaan asiakasta varten. Kehityshankkeilla pyritään luomaan uusien palvelutuotteiden kautta lisäarvoa asiakkaille ja parhaimman tuloksen saavuttamiseksi kehittäminen on syytä tehdä yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Rissanen 2006, 217.) Laadulla on keskeinen merkitys yrityksen kilpailutekijänä ja yrityksille onkin kehitetty järjestelmällisiä menetelmiä laadun valmistamiseksi. Laatujohtaminen on koulukunta, joka keskittyy laadun kehittämisen periaatteiden, työkalujen ja tekniikoiden hallintaan. Laatujohtamisjärjestelmistä tunnetuin on kansainvälinen ISO 9000-standardisarja. Laatujohtamistavoite on asiakastyytyväisyyden jatkuva parantaminen asettamalla tason nostamiselle päämäärät ja siihen tarvittavat toiminnot. Toiminnan seuramisella ja päämäärien säännöllisellä tarkistamisella ja nostamisella varmistetaan asiakastyytyväisyyden jatkuva parantaminen. (Pesonen ym. 2002, 50-51.)

### 3.2 Asiakaslähtöisyys

Markkinoinnin perusmuuttujien eli tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yrityksen kannattaa panostaa asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja niiden täyttämistä. Asiakaslähtöisyydessä täytyy ottaa huomioon

kustannukset, sillä asiakas ei yleensä ole valmis maksamaan lisää asiakaslähtöisyydestä vaan haluaa personoitua asiakaspalvelua ja tuotteiden mukauttamista asiakkaan tarpeita vastaaviksi ilman lisäkustannuksia. (Mäntyneva 2001, 9-10.) Asiakaslähtöinen markkinointi pyrkii kohdentamaan asiakkaalle merkityksellisiä viestejä ja lujittamaan asiakkuutta. Asiakaslähtöinen markkinointiviestintä perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin. Asiakkaan mielikuva palvelun laadusta paranee, jos yritys pystyy tarjoamaan asiakkaan kannalta merkityksellistä tuotetta. Asiakaslähtöisen markkinoinnin huono puoli on sen suhteellinen kalleus ja monimutkaisuus. (Mäntyneva 2001, 104-105.)

Asiakaslähtöisyyteen tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. Saavutettavuudella tarkoitetaan paitsi asiakkaiden yhteydenottoihin vastaamista, myös läsnäoloa markkinoilla. Kun kilpailijat ovat yhden hiiren klikkauksen päässä, yrityksen on oltava saavutettavissa silloin, kun asiakas valitsee toimittajaa tai tekee päätöksiä verkossa. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa eri tapoja hoitaa yhteistoimintaa asiakkaan kanssa. Asiakaskohtaaminen on asiakkuuden ydinasia, ja siksi yrityksen on luotava uusia ja kehitettävä vanhoja kohtaamispaikkoja, joissa voidaan vaihtaa tietoja, osaamista ja tuotteita. Arvontuotannon tavoitteena on optimoida välitöntä arvoa, jonka asiakas saa yrityksen tuotteista ja lupauksista sekä välillistä arvoa, joka koostuu yhteisestä oppimisesta ja kehittämisestä sekä tunnearvosta, kuten luotettavan toimittajan aiheuttamasta turvallisuudesta. Yritys, joka pystyy jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan tarjotakseen asiakkaalle uusia mahdollisuuksia arvontuotantoon, vahvistaa omaa kilpailukykyään. (Storbacka ym 1999, 23-25.)

Yrityksissä päätöksiä tehdään usein liian kapea-alaisen asiakastiedon perusteella. Syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi yrityksen tulisi yhdistää erilaisia tiedon lajeja kuten numeerista, laadullista ja hiljaista tietoa. Organisaatiot synnyttävät uskomuksia siitä, mikä on paras tapa hoitaa asiakkuustyötä. Uskomukset nojautuvat yksilöiden julkilausumiin, perinnetietoon tai ulkopuolisten asiantuntijoiden oppeihin eivätkä useinkaan tutkittuun tietoon. Yksi yleisimmistä oletuksista on hinnan merkitys asiakkaalle, hinnalla uskotaan olevan ylivoimainen merkitys asiakkaan päätöksenteossa mutta todellista tietoa ei välttämättä ole. Asiakas voi toimia eri tavalla kuin sanoo. (Mattinen 2006, 25,30.)

### 3.3 Hyvän palvelun tuottaminen

Palvelu tehdään asiakasta varten ja palvelun laatu on viime kädessä asiakkaan kokemus. Asiakas arvioi palvelua yleensä palvelukokemuksen perusteella, osatekijöinä ovat palveluun liittyvät odotukset ja käytännön havainnot. Palveluntuottaja taas arvioi palvelua omien kriteerien pohjalta, niitä ovat yleensä palveluun käytetty panostus ja voimavarat; asiakkaan kokemus palvelun mittapuuna voi jäädä vähemmälle huomiolle. (Rissanen 2006, 17.) Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, miten vuorovaikutus toimii palvelun tarjoajan kanssa ja sen perusteella arvioi-

daan palvelun laatua. Monet palvelut konkretisoituvat niissä ihmisissä, jotka palvelun suorittavat. (Pesonen ym. 2002, 44.)

Hyvän palvelun aikaansaamiseksi palveluntuottaja tarvitsee huolellista valmistelua, suunnittelua, koulutusta, tuotteistamista ja markkinointia. Tämä sitoo paljon varoja ja panostuksen määrä on verrattavissa investointiin. Palvelutuotteen kustannuksia on vaikeampi ennakoita kuin esimerkiksi teollisen toiminnan kustannuksia. Toisaalta koneiden ja laitteiden valmistuksen investointisuunnitelmissa palvelun osuus usein unohtuu, vaikka katteen kerryttämisessä palvelulla voi olla ratkaiseva osuus. Palveluntuottajan kannalta palvelun laadun parantaminen on hyvä keino tulosten ja kannattavuuden parantamiseksi. Kannattavuustutkimuksissa on osoitettu, että ne asiakkaat, joiden mielestä yritys on erinomainen, tuovat yritykselle kolminkertaisen katteen verrattuna asiakkaisiin, jotka eivät arvosta yritystä. (Rissanen 2006, 24, 114.)

Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaiseksi sekä maine ja uskottavuus. Näiden kriteerien perusteella asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla on sellaiset tiedot ja taidot sekä resurssit, joita tarvitaan asiakkaiden ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisuun. Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat huomioivat heidät ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa. Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoajan palvelu on helposti saatavilla ja yritys on valmis olemaan joustava asiakkaan vaatimusten ja toiveiden suhteen. Asiakkaat tietävät, että he voivat luottaa palveluntarjoajan lupauksiin. Asiakkaat luottavat siihen, että ongelmien ilmaantuessa palveluntuottaja ryhtyy heti toimenpiteisiin löytääkseen ongelmaan ratkaisun. Asiakkaat tuntevat, että palveluntuottajan fyysinen ympäristö tukee asiakkaan myönteistä kokemusta. Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastiketta ja palveluntarjoajan arvot pystyy asiakaskin hyväksymään. (Grönroos 2010, 122.)

Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perustana yrityksen organisaatiossa ovat organisaation toiminta-ajatus, strategisen johtamisen suuntaviivat, toimiala ja tehtävät. Asiakaspalvelun ulkoisen viitekehysten muodostavat taloudelliset tavoitteet ja reunaehdot. Kaikki nämä yhdessä määrittävät asiakaspalvelun ja markkinoinnin tavoitteet ja keinot sekä miten ne voidaan käytännössä toteuttaa. Organisaation sisäiset suhteet heijastuvat myös asiakaspalveluun, sillä johdon ja henkilöstön mielikuva omasta työyhteisöstään sekä käsityksensä siitä, millainen kuvan ulkopuolisilla yrityksestä on, näkyvät organisaation jäsenten suhtautumisessa asiakkaisiin. Työyhteisön sisäinen ilmapiiri sekä asiakaspalvelijan suhtautuminen työtovereihin ja esimieheen välittyvät asiakaskohtaamiseen. Organisaation sisäinen kehittäminen on avainasia menestyksekkääseen asiakaspalveluun ja markkinointiin. (Pesonen ym. 2002, 6-7.)

### 3.4 Asiakaspalvelun kehittäminen

Hyvän palvelun tuottaminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät hyvää yhteistyötä sekä palveluntuottajan sisällä että asiakkaiden kanssa. Hyvään yhteistyöhön kuuluu palvelun jatkuva ja hallittu kehittäminen. Palveluntuottajalta vaaditaan oikean suunnan löytämistä, uuden oppimista ja tarpeettoman hylkäämistä tehokkuutta ja laatua menettämättä. Palvelun kehittämisen haasteisiin vastaa parhaiten oppiva organisaatio. Tällaisessa organisaatiossa työyhteisölle kehitetään sellaiset arvot ja toimintatavat, joilla se kykenee reagoimaan asiakkaiden muutoshasteeseen ja oppimaan sekä omasta että asiakkaiden toiminnasta. (Rissanen 2006, 96).

Yrityksen hallintokulttuurin muuttaminen byrokratiapainotteisesta kulttuurista asiakassuhteiden hallintaan ei ole helppo tehtävä ja se vaatii henkilöstön ajattelun muutoksen. Asiakkuutta kehitetään yleensä askeleittain neljän kehitysvaiheen kautta. Byrokraattisessa kulttuurissa valta on tulosta tärkeämpää, asiakkeskeisessä kulttuurissa taas tärkeää on erikoistuminen, uskollisen yhteistyön kulttuurissa puolestaan asiakassuhde on toimintoja ohjaava tekijä ja kilpailuetu uskotaan saavutettavan asiakkaiden kautta. (Rissanen 2006, 115.)

Asiakkaiden tarpeet ovat usein nopeasti muuttuvia etenkin palvelutuotteissa. Markkinoiden odotusten ja vaatimusten seuraaminen ei ole yritykselle helppoa ja apua voi löytyä verkostoista. Perinteisesti yritykset ovat verkostoituneet tuotannon alueella mutta vähitellen mukaan ovat tulleet muutkin toiminnan alueet, kuten tietokoneohjelman kehittäminen, koulutusyhteistyö tai sopimusmallien kehittäminen. Yritys voi myös kehittyä asiakkaiden avulla oppimalla asiakkaiden toiminnasta jopa niin, että palvelun tuottaja ja ostaja muodostavat yhdessä oppivan organisaation. (Rissanen 2006, 112-113.)

Asiakastyytyväisyyttä seurataan tavallisesti jatkuvasti, jotta yritys havaitsee tyytyväisyyden kehityksen pidemmällä tähtäimellä ja pystyy ajoissa kehittämään uusia tuotteita ja palvelutapoja. Tyytyväisyysseuranta hälyttää, jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä; yrityksellä on tällöin mahdollisuus reagoida ja kenties välttyä asiakkaiden menetykseltä. Asiakastyytyväisyyttä seurataan spontaanin palautteen avulla, tyytyväisyystutkimusten avulla ja suosittelumäärän perusteella. Spontaani palaute tarkoittaa asiakkaiden kiitoksia, moitteita, toiveita ja kehittämisideoita. Yrityksen tulisi rohkaista asiakkaita antamaan palautetta ja tarjota siihen useamman kanavan kuten palautelomake ja sähköposti. Tyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyisiin asiakkaisiin ja niiden avulla selvitetään yrityksen ja tuotteiden toimivuutta suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Palautteen avulla yritys osaa säilyttää asiakkaiden arvostamat ja hyviksi kokemat tuotteet ja palvelut. Suosittelu on yhteydessä tyytyväisyyteen. (Bergström & Leppänen 2007, 428-430.)

## 4 Tutkimustulokset

Anttilan (1998) mukaan tutkimusaineistoina voi käyttää valmista aineistoa. Kun käytetään valmista aineistoa, tutkimusaineistoa kutsutaan sekundääriaineiston käsittelyksi, jossa voidaan käyttää sekä määrällistä että laadullista analyysia. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössäni olen siis käyttänyt sekundääriaineiston analyysia, sekä määrällistä että laadullista analyysia.

Tein yhteenvedon asiakastytyväisyyskyselyn kaikista vastauksista lukuun ottamatta kahta, liikuntakeskuksen käyttöä koskevaa kysymystä ja keskityin etenkin avoimien kysymysten vastauksiin. Sain yritykseltä puhtaasti strukturoitujen kysymysten vastaukset Excel - taulukkolaskentaohjelmassa ja avoimet vastaukset pdf -muodossa, josta siirsin ne word - tekstinkäsittelyohjelmaan koodausta varten. Asiakastytyväisyyskyselyssä oli yhteensä 17 kysymystä; kahden kysymyksen kohdalla vastaajan oli mahdollista antaa useampi vastaus ja seitsemässä kysymyksessä vastaajalla oli vaihtoehtojen lisäksi mahdollisuus antaa avoin vastaus. Asiakastytyväisyyskyselyn kysymykset on esitetty liitteessä 1. Asiakaskyselyn vastaajien (jatkossa käytetään nimitystä vastaajat) ja vastausten määrä vaihtelivat kysymysten välillä.

Avoimien vastausten määrä vaihteli 10 - 1 412 vastauksen välillä. Vastausten määrä oli suuri, sillä vastaajat olivat vastauksessaan saattaneet mainita useamman, eri otsikoiden alle kuuluvan asian. Vastaukset piti siis pilkkoa eri otsikoiden alle ja siksi vastausten määrä oli paljon suurempi kuin vastaajien määrä. Koodasin avoimet vastaukset luomalla ensin vastausten perusteella ryhmät, joiden alle siirsin vastaukset. Heti alusta alkaen vastauksissa toistuivat samat aihepiirit kuten ohjatut tunnit ja ohjaajat, keskusten sijainti, kommentit keskusten tiloista, laitteista ja palveluista. Hankaluutena oli arvioida kuinka tarkalla tasolla vastaukset tulisi koodata. Lisäsin ryhmiä sitä mukaa, kun asioita tuli vastauksissa esille ja yritin säilyttää tarkan, mutta ei liian tarkan tason. Kun kaikki kysymykset oli koodattu kertaalleen, kävin jokaisen kysymyksen ryhmät läpi ja jaoin suurimmat ryhmät alaryhmiin, jotta niiden sisältö olisi tullut paremmin esille.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

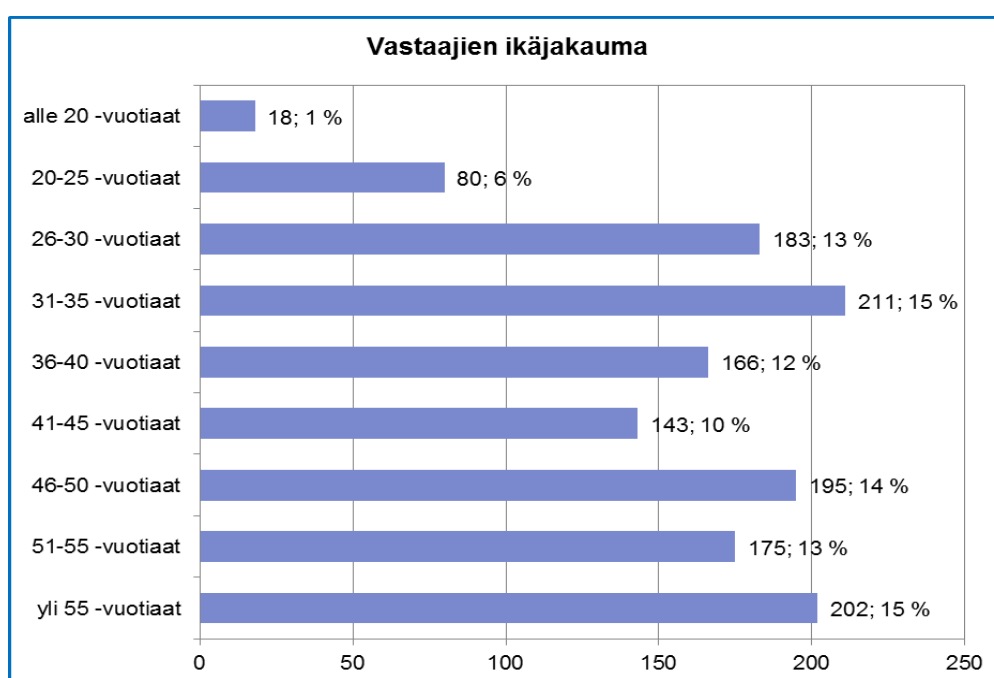
Vastaajien taustatietoihin kuuluivat sukupuoli, ikäjakauma, missä kaupungissa harjoittelee pääasiallisesti, käyttääkö asiakas pääasiassa kuntosalia, ohjattuja tunteja vai molempia, mitä toimipistettä käyttää ensisijaisesti ja toiseksi eniten sekä mitä keskusten lajeja harrastaa säännöllisesti. Toimipistettä koskevia kysymyksiä en käsittele tässä opinnäytetyössä, sillä käsittelem tuloksia valtakunnan tasolla ja näiden kysymysten tulokset eivät tuo työhön lisäarvoa.

### Vastaajien sukupuoli

Asiakaskyselyn vastaajista 92 % oli naisia ja 8 % miehiä.

### Vastaajien ikäjakauma

Vastaajien ikä on kysymyksessä jaettu yhdeksään ikäryhmään. Vastaajista 15 % kuului ikäluokkaan 31-35 -vuotiaat ja saman verran ikäluokkaan yli 55 -vuotiaat. Toiseksi eniten oli 46-50 -vuotiaita, joiden osuus oli 14 % vastaajista ja kolmanneksi eniten oli 26-30 -vuotiaita ja 51-55 -vuotiaita, joita oli 13 % vastaajista (kuvio 1).



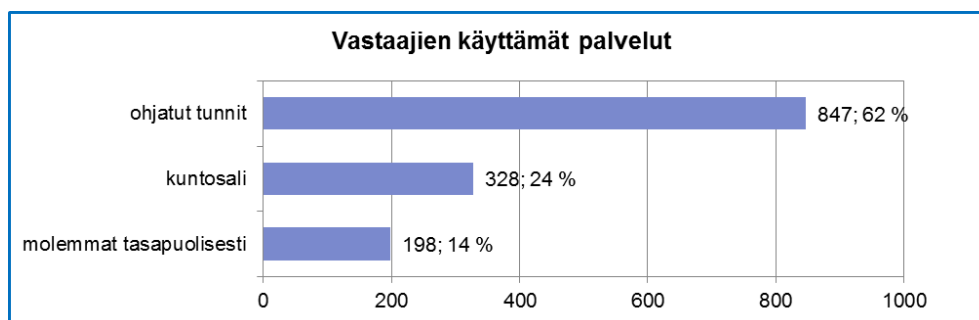
Kuvio 1: Vastaajien ikäjakauma

### Vastaajien käyttämän keskuksen sijainti

Yrityksellä on liikuntakeskuksia kahdessa kaupungissa, Turussa ja Helsingissä. Vastaajista 72 % käytti Helsingin liikuntakeskuksia ja 28 % Turun liikuntakeskuksia.

### Vastaajien palvelujen käyttö

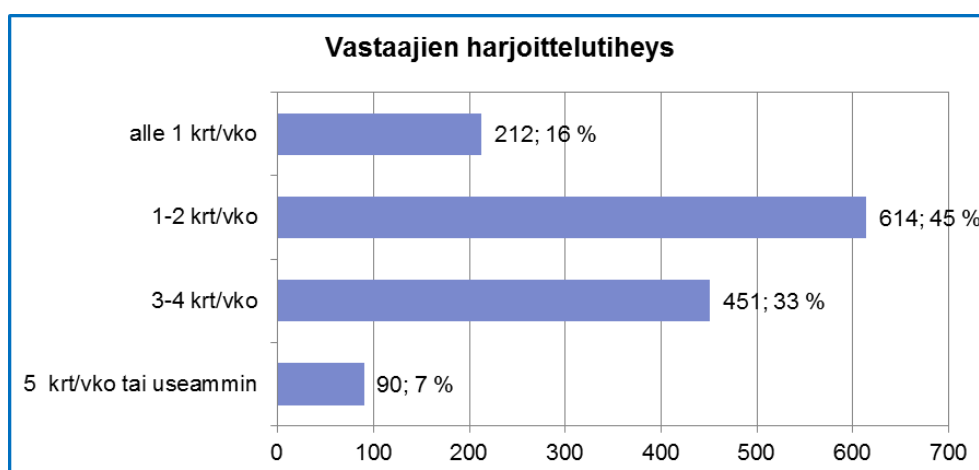
Vastaajilta kysyttiin, käyttävätkö he liikuntakeskusten palveluista ohjattuja tunteja, kuntosalia vai molempia. Vastaajista 62 % käytti ohjattuja tunteja, 24 % käytti kuntosalia ja 14 % käytti tasapuolisesti molempia palveluja (kuvio 2).



Kuvio 2: Vastaajien käyttämät palvelut

#### *Vastaajien harjoittelutiheys liikuntakeskuksissa*

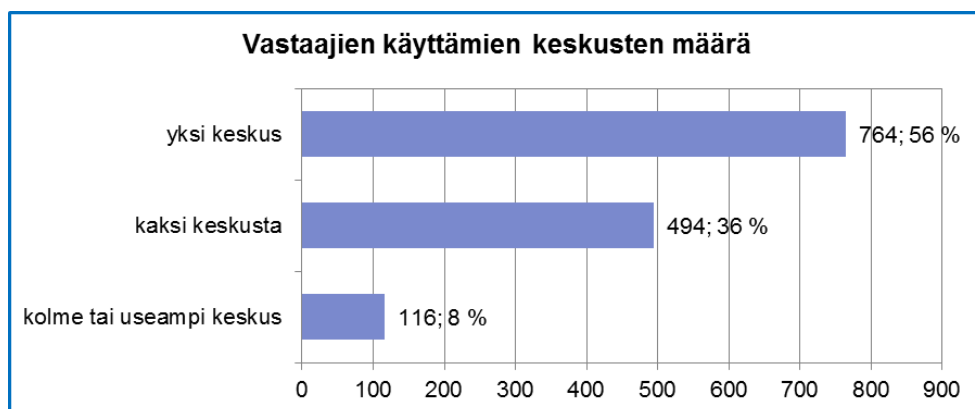
Vastaajilta kysyttiin harjoittelun tiheyttä eli kuinka monta kertaa viikossa vastaaja harjoittelee liikuntakeskuksessa. Vastaajista 45 % harjoitteli 1-2 kertaa viikossa, 33 % harjoitteli 3-4 kertaa viikossa, 16 % harjoitteli harvemmin kuin kerran viikossa ja 7 % harjoitteli 5 kertaa viikossa tai useammin (kuvio 3).



Kuvio 3: Vastaajien harjoittelutiheys

#### *Vastaajien käyttämien keskusten määrä*

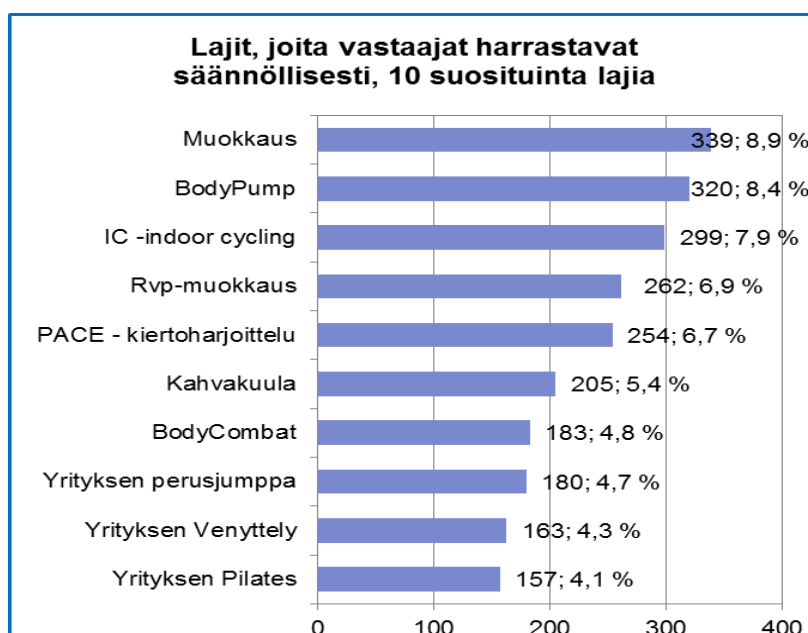
Yrityksen asiakkailta on mahdollisuus käyttää useampaa liikuntakeskusta ja siksi vastaajilta kysyttiin, käyttävätkö he yhtä vai useampaa keskusta. Vastaajista 56 % käytti vain yhtä keskusta, kahta keskusta käytti 36 % ja kolmea tai useampaa keskusta käytti 8 % vastaajista (kuvio 4).



Kuvio 4: Vastaajien käyttämien keskusten määrä

#### *Vastaajien säännöllisesti harrastamat lajit*

Vastaajilta kysyttiin lajeista, joita he harrastavat säännöllisesti, vastaajan oli mahdollisuus valita 38 annetusta vaihtoehdosta useampi vaihtoehto. Suosituimpien lajien välillä oli vain vähän eroa. Viisi suosituinta lajia olivat muokkaus 8,9 %, BodyPump 8,4 %, IC -indoor cycling 7,9 %, Rvp-muokkaus 6,9 % ja PACE -kiertoharjoittelu 6,7 % vastauksista. Kuviossa 5 on esitetty lajeista 10 eniten mainintoja saaneet lajit, kaikki 38 lajia on kuvattu liitteessä 2. IC -indoor cycling ja PACE-kiertoharjoittelu poikkeavat muista ohjatuista jumpista siinä, että niissä käytetään välineitä, jotka tarvitsevat oman harjoittelusalin.



Kuvio 5: Vastaajien säännöllisesti harrastamat lajit, 10 suosituinta lajia



## 4.2 Keskusten toiminta, korttivaihtoehdot, liikuntatrendejä ja suositukset

Asiakastyytyväisyyskyselyssä kysyttiin liikuntakeskuksia koskevia kysymyksiä eli pyydettiin arvioimaan keskusten toimintaa ja kysyttiin mille liikuntakeskusten ominaisuuksille vastaajat antavat arvoa. Lisäksi kysyttiin mitä liikuntakorttia vastaajat pääasiallisesti käyttivät, mikä liikuntatrendeistä oli kiinnostavin ja suosittelisiko vastaaja yrityksen palveluita ystävilleen ja mistä syistä.

### 4.2.1 Keskusten toiminnan arviointi

Asiakaskyselyssä pyydettiin arvioimaan liikuntakeskusten toimintaa asteikolla 1-5 (1 oli huonoin arvosana ja 5 oli paras). Arvioinnin pääluokkina olivat asiakaspalvelu, kuntokeskukset sekä ohjatut tunnit ja ohjaajat; vastaajalla oli myös mahdollisuus antaa palautetta liikuntakeskusten toiminnasta avoimena vastauksena. Asiakaspalvelu -luokasta parhaimman painotetun keskiarvon 4,5 sai asiakaspalvelun ystävällisyys. Kuntokeskukset -luokassa parhaimman keskiarvon 4,0 saivat keskusten aukioloajat. Ohjatut tunnit ja ohjaajat -luokassa ohjaajien ammattitaito ja innostavuus saivat parhaan keskiarvon 4,2 (taulukko 1).

	1	2	3	4	5	Vastauksia yhteensä	Keskiarvo
<b>Asiakaspalvelu</b>							
Asiakaspalvelun ammattitaito	0	19	112	740	505	1 376	4,3
Asiakaspalvelun nopeus	3	37	164	724	445	1 373	4,1
Asiakaspalvelun ystävällisyys	1	16	51	562	739	1 369	4,5
<b>Kuntokeskukset</b>							
Kuntokeskuksen siisteys	14	131	238	737	242	1 362	3,8
Kuntokeskuksen tilat	14	162	314	687	187	1 364	3,6
Kuntokeskusten aukioloajat	15	103	154	626	460	1 358	4,0
Kuntosalien varustus	8	69	422	603	203	1 305	3,7
<b>Ohjatut tunnit ja ohjaajat</b>							
Ohjaajien ammattitaito	2	12	149	627	470	1 260	4,2
Ohjaajien innostavuus	0	20	161	610	468	1 259	4,2
Ohjattujen tuntien tarjonta	8	125	279	570	276	1 258	3,8
Ohjattujen tuntien taso	1	24	177	687	362	1 251	4,1
<b>Yhteensä</b>	<b>66</b>	<b>718</b>	<b>2221</b>	<b>7173</b>	<b>4357</b>	<b>14 535</b>	<b>4,0</b>

Taulukko 1: Vastaajien arviot liikuntakeskusten toiminnasta

Avoimissa vastauksissa ei esitetty lisää toiminnan arviointikriteerejä tai kommentoitu annettuja arvosanoja vaan esitettiin annettuja vaihtoehtoja koskevia toivomuksia, kuten parempia tiloja ja laajempaa liikuntalajivalikoimaa. Vastaukset olen jakanut seuraaviin pääryhmiin: tilat ja asiakaspalvelu, liikuntalajit ja aikataulut, ohjatut tunnit ja ohjaajat, keskusten aukiolo, hinnat, sijainti ja korttivaihtoehdot. Pääryhmien vastausten määrät ja prosenttiosuudet on kuvattu taulukossa 2, alaryhmien vastaukset ja prosenttiosuudet on kuvattu taulukossa 3.

Pääryhmistä tilat ja asiakaspalvelu saivat 38,1 % vastauksista, liikuntalajit ja aikataulut saivat 29,2 % vastauksista, ohjatut tunnit ja ohjaajat saivat 27 % vastauksista. Keskusten aukiolo sai 5 % vastauksista, vastauksissa toivottiin keskusten aukioloja pidennettävän niin, että keskuksset voisivat avautua jo kuudelta ja toisaalta iltaisin, etenkin perjantaisin ja viikonloppuisin toivottaisiin keskusten olevan auki myöhempään. Liikuntakeskusten hinnat, sijainti ja korttivaihtoehdot saivat kaikki alle prosentin vastauksista. Hintoja pidettiin korkeina, sen sijaan keskusten sijaintiin oltiin tyytyväisiä ja samoin korttivaihtoehtoihin.

Keskusten toiminta	Vastausten määrä	%
<b>Tilat ja asiakaspalvelut</b>	322	38,1
- tilojen tarkoituksenmukaisuus ja siisteys		
- kuntosalivälineet		
- asiakaspalvelu		
- muu palaute		
- lisäpalvelut ja uudet keskuksset		
- ajanvaraus ja internetsivut		
<b>Liikuntalajit ja aikataulut</b>	247	29,2
- lisää tiettyjä ohjattuja tunteja		
- ohjattujen tuntien yleinen tarjonta		
- ohjattujen tuntien aikataulut		
<b>Ohjatut tunnit ja ohjaajat</b>	226	26,7
- kommentit ohjaajista		
- ohjattujen tuntien sisältö		
- ohjattujen tuntien ja ohjaajien taso		
- tunneilla liikaa osallistujia		
<b>Aukiolo</b>	39	4,6
<b>Hinnat</b>	7	0,8
<b>Sijainti</b>	3	0,4
<b>Korttivaihtoehdot</b>	2	0,2
<b>Yhteensä</b>	<b>846</b>	<b>100</b>

Taulukko 2: Keskusten toiminnan arviointi, avoimet vastaukset

Pääryhmistä suurimmat eli tilat ja asiakaspalvelu, liikuntalajit ja aikataulut sekä ohjatut tunnit ja ohjaajat olen jakanut alaryhmiin, joiden tulokset ja taulukot esitän seuraavaksi.

Tilat ja asiakaspalvelu -pääryhmän olen jakanut seuraaviin alaryhmiin: tilojen tarkoituksenmukaisuus ja siisteys, kuntosalivälineet, asiakaspalvelu, muu palaute, lisäpalvelut ja uudet keskuksset, sekä ajanvaraus ja internetsivut (taulukko 3). Tilojen tarkoituksenmukaisuus ja siisteys saivat 49 % vastauksista, niissä toivottiin siistimpiä suihku- ja wc-tiloja sekä todettiin, että tilat kaipaavat remonttia ja että pukuhuoneissa on ajoittain ahdasta. Vastaukset koskevat useampia keskuksia eikä vastauksista aina selviä, mitä keskusta vastaaja on tarkoittanut.

Kuntosalivälineet saivat 25 % vastauksista, niissä lähinnä toivottiin lisää välineitä, kuten painoja ja kuntopyöriä sekä rikkiäisten välineiden korjausta. Muutamissa tiloihin ja välineisiin liittyvissä kommentteissa mainittiin, että vastaaja on antanut epäkohdista palautetta useamman kerran, mutta saanut vaikutelman, ettei palautteella ole ollut vaikutusta.

Asiakaspalvelu sai 11 % vastauksista, joista suurin osa koski hyvää asiakaspalvelua. Tähän alaryhmään on otettu mukaan kommentit, joista ei käy ilmi, onko vastaaja tarkoittanut hyvällä asiakaspalvelulla vastaanoton henkilökuntaa vai ohjaajia vai molempia. Muu palaute sai 7 % vastauksista, niissä toivottiin enemmän tuote-esittelyjä ja kanta-asiakasetuja. Lisäpalvelut ja uudet keskuskeskukset saivat 6 % vastauksista, vastauksissa toivottiin lisää laiteopastusta, personal trainer -palveluja, lapsiparkkeja ja uusia toimipisteitä. Ajanvaraus ja internetsivut saivat 3 % vastauksista, niissä toivottiin parannusta ajanvaraukseen, ohjaajien esittelyjä internetsivuilla ja ohjaajien sijaisista ilmoittamista.

Tilat ja asiakaspalvelut	Vastausten määrä	%
Tilojen tarkoituksenmukaisuus ja siisteys	157	49
Kuntosalivälineet	79	25
Asiakaspalvelu	36	11
Muu palaute	22	7
Lisäpalvelut ja uudet keskuskeskukset	18	6
Ajanvaraus ja internetsivut	10	3
<b>Yhteensä</b>	<b>322</b>	<b>100</b>

Taulukko 3: Tilat ja asiakaspalvelut, avoimet vastaukset

Ohjatut tunnit ja ohjaajat -pääryhmän olen jakanut seuraaviin alaryhmiin: kommentit ohjaajista, ohjattujen tuntien sisältö, ohjattujen tuntien ja ohjaajien taso sekä tunneilla liikaa osallistujia (taulukko 4). Ohjaajat saivat 41 % vastauksista, jotka olivat lähes kaikki ohjaajia kiittäviä vastauksia. Osa kommentteista oli yleisellä tasolla ja osassa mainittiin ohjaajat nimeltä. Ohjattujen tuntien sisältö sai 29 % vastauksista, niissä toivottiin musiikin volyymin tason laskemista, että tunnit vastaisivat paremmin tuntien kuvauksia ja että ohjaajat opastaisivat enemmän liikkeiden tekemisessä. Ohjattujen tuntien ja ohjaajien taso sai 23 % vastauksista. Näiden vastausten pääsisältö oli, että tuntien taso ja ohjaajien innostus vaihtelevat paljon riippuen ohjaajien ammattitaidosta ja persoonallisuudesta. Osallistujien liian suuri määrä sai 8 % vastauksista, niissä todettiin viihtyvyyden huononevan ja liikkeiden tekemisen olevan hankalaa silloin, kun tunnilla on liikaa osallistujia.

Ohjatut tunnit ja ohjaajat	Vastausten määrä	%
Kommentit ohjaajista	92	41
Ohjattujen tuntien sisältö	65	29
Ohjattujen tuntien ja ohjaajien taso	52	23
Tunneilla liikaa osallistujia	17	8
<b>Yhteensä</b>	<b>226</b>	<b>100</b>

Taulukko 4: Ohjatut tunnit ja ohjaajat, avoimet vastaukset

Liikuntalajit ja aikataulut -pääryhmän olen jakanut seuraaviin alaryhmiin: lisää tiettyjä ohjattuja tunteja, ohjattujen tuntien yleinen tarjonta ja ohjattujen tuntien aikataulut (taulukko 5). Lisää tiettyjä ohjattuja tunteja -alaryhmä sai 49 % vastauksista. Vastauksissa mainittiin noin 25 lajia, joista eniten vastauksia saivat tanssilliset tunnit, pilates ja jooga, pace, Body-Pump ja step. Muut lajit saivat vain yksittäisiä vastauksia. Ohjattujen tuntien yleinen tarjonta sai 33 % vastauksista, niissä toivottiin ohjattuja tunteja tarjottavan tasaisesti pitkin päivää, tiettyjä lajeja tiettyihin kellonaikoihin, kuten aamuisin pilates- ja joogatunteja, sekä lisää ohjattuja tunteja alennuskorttiajoille. Ohjattujen tuntien aikataulut saivat 17 % vastauksista, niissä toivottiin lisää ohjattuja tunteja aamuisin ja iltaisin. Näissä vastauksissa kommentoitiin vain ohjattujen tuntien ajankohtaa, ei liikuntalajeja.

Liikuntalajit ja aikataulut	Vastausten määrä	%
Lisää tiettyjä ohjattuja tunteja	122	49
Ohjattujen tuntien yleinen tarjonta	82	33
Ohjattujen tuntien aikataulut	43	17
<b>Yhteensä</b>	<b>247</b>	<b>100</b>

Taulukko 5: Liikuntalajit ja aikataulut, avoimet vastaukset

#### 4.2.2 Keskusten ominaisuuksien painoarvo

Asiakaskyselyssä pyydettiin arvioimaan liikuntakeskusten ominaisuuksien painoarvoa asteikolla 1-5. Arvioitavien ominaisuuksien lisäksi vastaajan oli mahdollisuus antaa palautetta avoimena vastauksena. Vaihtoehtoista parhaimmat painotetut keskiarvot saivat sijainti 4,7, hintataso 4,4, ohjaajien ammattitaito 4,4, mahdollisuus liikkua ilman pakkojäsenyyttä 4,3 ja kuntokeskuksen siisteys 4,2. Vähiten arvostettiin jäsenetuja 3,4, kuntokeskuksen mainetta 3,3, liikuntapalvelun tarjoajan kotimaisuutta 3,3, mahdollisuutta saada uusinta liikunta-alan tietotaitoa 3,3 sekä ystävien mielipiteitä ja suosituksia 3,0. (taulukko 6)

Liikuntakeskusten ominaisuudet	1	2	3	4	5	Vastauksia yhteensä	Keskiarvo
Sijainti	0	3	45	293	1 037	1 378	4,7
Ohjaajien ammattitaito	18	19	107	474	750	1 368	4,4
Hintataso	7	21	132	481	736	1 377	4,4
Mahdollisuus liikkua ilman pakkojäsenyyttä	44	80	152	284	808	1 368	4,3
Hinnaston monipuolisuus (erilaiset korttivaihtoehdot)	23	63	201	446	643	1 376	4,2
Kuntokeskuksen siisteys	3	31	170	685	484	1 373	4,2
Ohjattujen tuntien monipuolinen valikoima	85	45	132	450	645	1 357	4,1
Samalla kortilla pääsee moneen keskukseen	44	80	208	388	648	1 368	4,1
Väljät tilat	13	46	267	691	359	1 376	4,0
Ohjattujen tuntien suuri lukumäärä	92	78	177	461	555	1 363	4,0
Tilavat pukuhuoneet	18	74	277	642	365	1 376	3,9
Mahdollisuus ostaa sarjalippuja	86	127	222	395	538	1 368	3,9
Asiakaspalvelu vastaanotossa	22	105	360	606	280	1 373	3,7
Tarjolla on sekä kuntosali että ohjatut tunnit	143	181	280	311	457	1 372	3,6
Jäsenedut	93	221	369	436	251	1 370	3,4
Kuntokeskuksen maine	75	188	474	457	177	1 371	3,3
Mahdollisuus saada uusinta liikunta-alan tietotaitoa	103	245	393	428	200	1 369	3,3
Liikuntapalvelun tarjoajan kotimaisuus	168	193	369	388	254	1 372	3,3
Ystävien mielipiteet/suosituksiset	149	304	474	340	100	1 367	3,0
Kuntokeskus on vain naisille	436	221	229	233	255	1 374	2,7
<b>Yhteensä</b>	<b>1 622</b>	<b>2 325</b>	<b>5 038</b>	<b>8 889</b>	<b>9 542</b>	<b>27 416</b>	<b>3,8</b>

Taulukko 6: Vastaaajien antama painoarvo keskuksen ominaisuuksille

Avoimissa vastauksissa on mainittu ominaisuuksia, joita vastaaja pitää tärkeinä valitessaan liikuntakeskusta; ominaisuudet ovat osittain samoja asioita kuin annetuissa vaihtoehdoissa. Vastaukset olen jakanut seuraaviin pääryhmiin: ohjatut tunnit ja ohjaajat, tilat ja asiakaspalvelu, keskusten sijainti, ei pakkojäsenyyttä ja korttivaihtoehdot, hinnat, keskusten aukiolo ja muut syyt. Pääryhmien vastausten määrät ja prosenttiosuudet on kuvattu taulukossa 7, alaryhmien vastausten määrät ja prosenttiosuudet on kuvattu taulukossa 8.

Pääryhmistä ohjatut tunnit ja ohjaajat saivat 34 % vastauksista, tilat ja asiakaspalvelu saivat 32 % vastauksista. Keskusten sijainti sai 19 % vastauksista, niissä arvostettiin liikuntakeskuksen sijaintia koti- tai työmatkan varrella sekä keskuksia, joihin on hyvät liikenneyhteydet. Ei pakkojäsenyyttä ja korttivaihdot -ryhmä sai 7 % vastauksista, vastauksissa arvostettiin sitä, että jäsenyyteen ei tarvitse sitoutua pitkäksi aikaa. Hinnat saivat 4 % vastauksista, keskusten aukioloajat saivat 3 % vastauksista ja muut syyt saivat prosentin vastauksista. Muuna syynä mainittiin ystävien ja perheen asiakkuus samassa liikuntakeskuksessa.

Keskusten ominaisuuksien painoarvo	Vastausten määrä	%
<b>Ohjatut tunnit ja ohjaajat</b>	166	34
- hyvät ohjaajat ja tunnit		
- sopiva tuntiaikataulu		
- muu syy		
<b>Tilat ja asiakaspalvelut</b>	156	32
- kommentit palveluista		
- tilojen tarkoituksenmukaisuus ja siisteys		
- mukava ilmapiiri ja mukavat asiakkaat		
- kuntosalivälineet		
- monipuolisuus		
- hyvä asiakaspalvelu		
<b>Sijainti</b>	91	19
<b>Ei pakkojäsenyyttä ja korttivaihtoehdot</b>	34	7
<b>Hinnat</b>	20	4
<b>Keskusten aukiolo</b>	14	3
<b>Muu syy</b>	7	1
<b>Yhteensä</b>	<b>488</b>	<b>100</b>

Taulukko 7: Keskusten ominaisuuksien painoarvo, avoimet vastaukset

Pääryhmistä suurimmat eli ohjatut tunnit ja ohjaajat sekä tilat ja asiakaspalvelun olen jakanut alaryhmiin, joiden tulokset ja taulukot on esitetty seuraavaksi.

Ohjatut tunnit ja ohjaajat -ryhmän olen jakanut seuraaviin alaryhmiin: hyvät ohjaajat ja tunnit, sopiva tuntiaikataulu ja muut (taulukko 8). Hyvät ohjaajat ja tunnit saivat 62 % vastauksista, niissä mainittiin ammattitaitoiset ohjaajat, hyvin ohjatut tunnit sekä monipuolinen ja mieluinen tuntivalikoima. Vastaajat kertoivat valitsevansa liikuntakeskuksen joskus ohjaajan takia. Sopiva tuntiaikataulu sai 30 % vastauksista, niissä pidettiin tärkeänä, että liikuntakeskuksen aikataulu sopii vastaajan omiin aikatauluihin. Muut syyt saivat 8 % vastauksista, vastauksissa mainittiin monipuolinen kuntosali ja toivottiin lisää ohjattuja tunteja.

Ohjatut tunnit ja ohjaajat	Vastausten määrä	%
Hyvät ohjaajat ja tunnit	103	62
Sopiva tuntiaikataulu	49	30
Muu syy	14	8
<b>Yhteensä</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Taulukko 8: Ohjatut tunnit ja ohjaajat, avoimet vastaukset

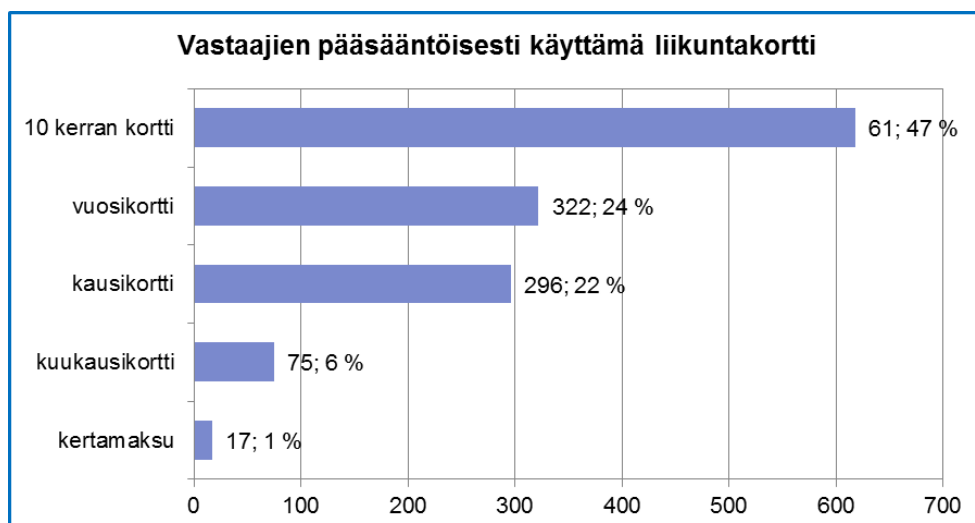
Tilat ja asiakaspalvelu -ryhmän olen jakanut seuraaviin alaryhmiin: palvelu yleensä, tilojen tarkoituksenmukaisuus ja siisteys, mukava ilmapiiri ja mukavat asiakkaat, kuntosalivälineet, monipuolisuus ja hyvä asiakaspalvelu (taulukko 9). Palveluista saivat 38 % vastauksista, vastauksissa mainittiin parkkipaikat ja lapsiparkki sekä todettiin, että liikuntakeskusten konsepti toimi hyvin. Tilojen tarkoituksenmukaisuus ja siisteys saivat 22 % vastauksista, niissä mainittiin hyvä sauna, hyvä ilmastointi ja tilojen siisteys. Mukava ilmapiiri ja mukavat asiakkaat saivat 19 % vastauksista, niiden mukaan rento tunnelma ja ”tavalliset” kuntoilijat ovat tärkeitä asioita viihtyvyyden kannalta. Kuntosalivälineet saivat 15 % vastauksista; laitteissa arvostetaan toimivuutta ja monipuolisuutta. Monipuolisuus ja runsas tarjonta saivat 4 % vastauksista ja hyvä asiakaspalvelu 3 % vastauksista. Monipuolisuus ja runsas tarjonta voivat tarkoittaa liikuntakeskuksen palveluja yleensä tai ohjattuja tunteja, siksi ne on erotettu omaksi ryhmäkseen.

Tilat ja asiakaspalvelut	Vastausten määrä	%
Kommentit palveluista	59	38
Tilojen tarkoituksenmukaisuus ja siisteys	34	22
Mukava ilmapiiri ja mukavat asiakkaat	29	19
Kuntosalivälineet	23	15
Monipuolisuus	7	4
Hyvä asiakaspalvelu	4	3
<b>Yhteensä</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Taulukko 9: Tilat ja asiakaspalvelut, avoimet vastaukset

#### 4.2.3 Vastaajien käyttämä liikuntakortti

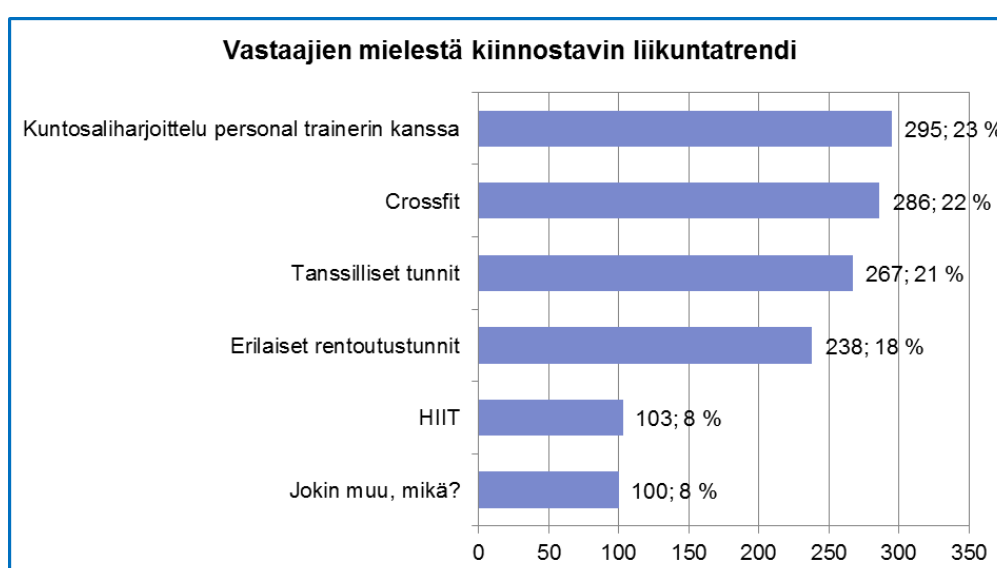
Asiakaskyselyssä vastaajilta kysyttiin, mitä liikuntakorttia hän pääsääntöisesti käyttää. Vaihtoehtoisista 10 kerran korttia käytti 47 % vastaajista, vuosikorttia käytti 24 % vastaajista ja kausikorttia käytti 22 % vastaajista, kuukausikorttia käytti 6 % vastaajista ja kertamaksua prosentti vastaajista (kuvio 6).



Kuvio 6: Vastaajien pääsääntöisesti käyttämä liikuntakortti

#### 4.2.4 Liikuntatrendit, joista vastaajat ovat kiinnostuneita

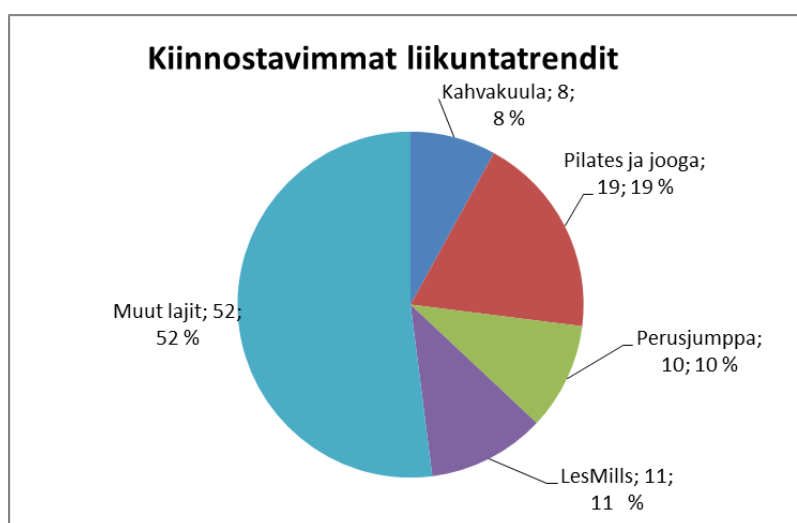
Asiakaskyselyssä vastaajilta kysyttiin, mikä seuraavista liikuntatrendeistä on kaikkien kiinnostavin. Vaihtoehtojen lisäksi vastaaja pystyi nimeämään avoimessa vastauksessa jonkin muun trendin. Vastaajista 23 % piti kiinnostavana kuntosaliharjoittelua personal trainerin kanssa, crossfitin valitsi 22 % vastaajista ja tanssilliset tunnit 21 % vastaajista. Erilaisista rentoutustunneista oli kiinnostunut 18 % vastaajista; HIIT (high intensity interval training) kiinnosti 8 % vastaajista ja jokin muu laji 8 % vastaajista (kuvio 7). Nämä muut lajit on käsitelty avoimessa vastauksessa.



Kuvio 7: Vastaajien mielestä kiinnostavin liikuntatrendi



Avoimissa vastauksissa mainittiin osittain samoja lajeja kuin annetuissa vaihtoehtoissa. Viisi eniten vastauksia saaneita ryhmiä olivat muut lajit 52 %, pilates ja jooga 19 %, perusjumppa 10 %, kahvakuula 8 % ja Les Mills -jummat (BodyPump, BodyAttack ja BodyBalance), joista oli kiinnostunut 11 % vastaajista. (kuvio 8). Muut lajit -ryhmässä mainittiin yli 10 lajia, jotka kaikki saivat alle viisi mainintaa. Näitä lajeja olivat esimerkiksi indoor cycling, tanssilliset tunnit, TRX sekä rentoutus ja venyttely. Osa vastaajista totesi, ettei seuraa trendejä, osa vastaajista käyttää vain kuntosalia ja osa haluaa pitää yllä lihaskuntoa mainitsematta mitään lajeja.



Kuvio 8: Kiinnostavimmat liikuntatrendit, avoimet vastaukset

#### 4.2.5 Yrityksen suosittelu ja syyt

Asiakaskyselyssä kysyttiin, suosittelisiko asiakas yrityksen liikuntakeskuksia ystävilleen ja mistä syistä. Suosittelemisen syyt vastaajalla oli mahdollisuus kertoa avoimessa vastauksessa. Vastaajista 98 % suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia ystävilleen ja 2 % jättäisi suosittelematta.

Avoimissa vastauksissa vastaajia pyydettiin kertomaan syitä, miksi vastaaja suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia ystävilleen (taulukko 10). Liikuntakeskuksen monipuolinen tarjonta sai 17,9 % vastauksista, hyvät korttivaihtoehdot ja se, että vastaajan ei tarvitse sitoutua jäsenyyteen saivat 17,7 % vastauksista. Korttivaihtoehtoista kiitettiin erityisesti mahdollisuutta käyttää 10 kerran korttia. Vastaajan oma tyytyväisyys liikuntakeskuksiin sai 9,3 % vastauksista, edullinen hinta 8,4 % vastauksista ja hyvät ohjaajat 7,4 % vastauksista. Hyvä, laadukas ja tasokas liikuntakeskus sai 7,2 % vastauksista, vastauksissa vastaajat olivat kertoneet liikuntakeskusten vain olevan hyviä erittelemättä syitä sen tarkemmin.

Liikuntakeskusten sijainti sai 6,2 % vastauksista ja hyvä hinta-laatu -suhde 5,7 % vastauksista. Sijainnin suhteen vastaajat pitivät tärkeänä asiana liikuntakeskusten sijaintia keskustassa. Hinta mainittiin vastauksissa siis sekä edullisuuden että hinta-laatu -suhteen kannalta. Hyvät tilat ja hyvä varustus sekä siisteys saivat 4,7 % vastauksista, niissä vastaajat mainitsivat tärkeinä tilojen ominaisuuksina tilojen toimivuuden ja väljyyden. Muu syy sai 4,1 % vastauksista, tässä ryhmässä vastaajat mainitsivat naisille suunnatut palvelut, liikuntakeskusten tarjoukset sekä sen, että liikuntakeskuksissa ei ole ruuhkaa. Hyvä ilmapiiri ja mukavat kuntoilijat saivat 2,9 % vastauksista, vastaajat pitivät tärkeänä, että muut kuntoilijat olivat ”tavallisia” ihmisiä ja keskuksessa oli rento ilmapiiri.

Hyvät ohjatut tunnit saivat 2,8 % vastauksista, tunnit olivat vastaajien mielestä myös monipuolisia. Ystävällinen palvelu ja mukava henkilökunta saivat 2,5 % vastauksista, henkilökunta sai kiitosta myös osaavuudesta. Pienimmät osuudet vastauksista saivat toimiva kokonaisuus 1,5 %, monta keskusta 1,4 % sekä aukioloajat 0,4 % vastauksista. Aukioloajat tarkoittavat liikuntakeskusten aukioloaikoja.

Syyt miksi vastaaja suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia	Vastausten määrä	%
Monipuolinen tarjonta	253	17,9
Ei pakkojäsenyyttä ja hyvät korttivaihtoehdot	250	17,7
Olen itse tyytyväinen	131	9,3
Edullinen hinta	118	8,4
Hyvät ohjaajat	104	7,4
Hyvä, laadukas ja tasokas liikuntakeskus	101	7,2
Sijainti	87	6,2
Hyvä hinta-laatu -suhde	80	5,7
Hyvät tilat ja hyvä varustus,siisteys	67	4,7
Muu syy	58	4,1
Hyvä ilmapiiri ja mukavat kuntoilijat	41	2,9
Hyvät ohjatut tunnit	40	2,8
Ystävällinen palvelu, mukava henkilökunta	35	2,5
Toimiva kokonaisuus	21	1,5
Monta keskusta	20	1,4
Aukioloajat	6	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>1 412</b>	<b>100,0</b>

Taulukko 10: Syyt, miksi vastaaja suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia

Avoimissa vastauksissa vastaajia pyydettiin myös kertomaan syitä, miksi vastaaja ei suosittelisi yritystä ystävilleen (taulukko 11). Tärkein syy, miksi vastaaja ei suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia, oli se, että vastaaja ei ollut tyytyväinen liikuntakeskusten palveluihin yleensä. Tämä vaihtoehto sai 48,5 % vastauksista. Tilat ja laitteet saivat 30,3 % vastauksista, niissä

tiloja moitittiin epäsiisteiksi ja ahtaiksi. Ohjatut tunnit ja ohjaajat saivat 12,1 % vastauksista, vastauksissa moitittiin tuntien tasojen vaihtelua. Hinta sai 9,1 % vastauksista, hintaa pidettiin kalliina.

Syyt, miksi vastaaja ei suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia	Vastausten määrä	%
Vastaaja ei ole tyytyväinen palveluun	16	48,5
Tilat ja laitteet	10	30,3
Ohjatut tunnit ja ohjaajat	4	12,1
Hinta	3	9,1
<b>Yhteensä</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>

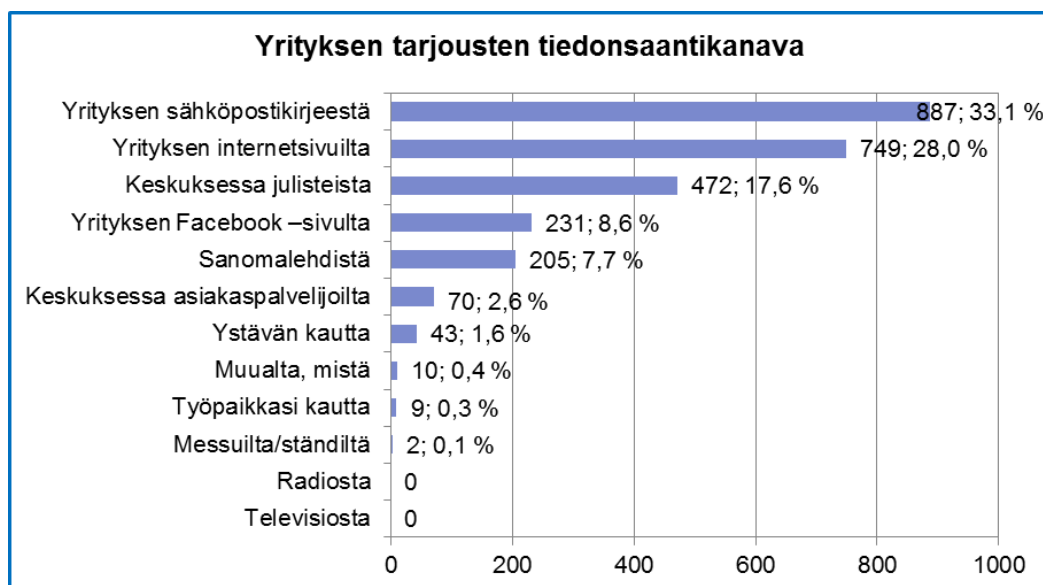
Taulukko 11: Syyt, miksi vastaaja ei suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia

#### 4.3 Tarjousten tietokanava, oheispalvelut ja -tuotteet sekä yleinen palaute

Asiakaskyselyssä kysyttiin, minkä tietokanavan kautta vastaaja saa ensisijaisesti tietää yrityksen tarjouksista sekä mitä oheispalveluja ja -tuotteita vastaaja käyttää tai haluaisi käyttää. Lopuksi vastaaja pystyi antamaan avoimella vastauksella yleistä palautetta yritykselle eli terveisiä yritykselle.

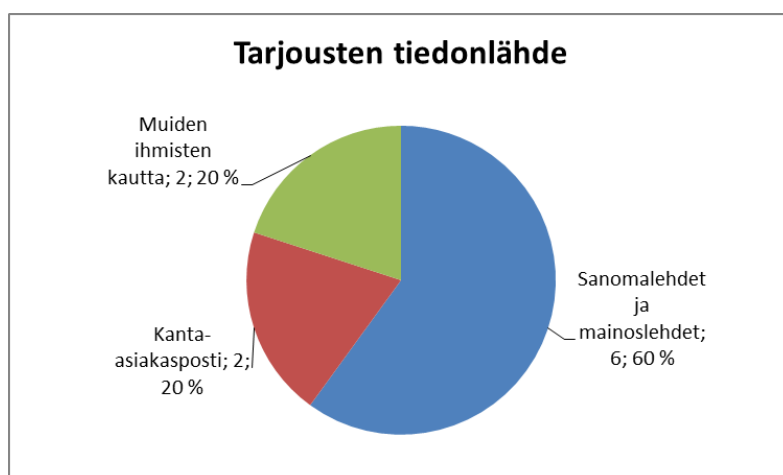
##### 4.3.1 Tietoa yrityksen tarjouksista

Asiakaskyselyssä kysyttiin, mistä vastaaja saa ensisijaisesti tietoa yrityksen tarjouksista. Vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon ja lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus kertoa avoimessa vastauksessa, mistä muualta on saanut tietoa yrityksen tarjouksista. Yrityksen sähköpostikirje sai 33,1 % vastauksista, yrityksen internetsivut saivat 28,0 %, keskuksen julisteet saivat 17,6 %, yrityksen Facebook -sivut saivat 8,6 %, sanomalehdet 7,7 %, keskustusten asiakaspalvelijat 2,6 % ja ystävän kautta 1,6 % vastauksista. Alle prosentin vastauksista saivat työpäivän kautta sekä messuilta/ständeiltä. Radio ja tv eivät saaneet yhtään mainintaa (kuvio 9). Muu tiedonsaantikanava on käsitelty avoimessa vastauksessa.



Kuvio 9: Yrityksen tarjousten tiedonsaantikanava

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä muuta kautta vastaaja on saanut tietoa yrityksen tarjouksista (kuvio 10). Sanomalehdet ja mainoslehdet saivat 60 % vastauksista, yrityksen kanta-asiakasposti sai 20 % vastauksista ja muut ihmiset saivat 20 % vastauksista. Muina ihmisinä mainittiin perheenjäsenet ja ystävät.

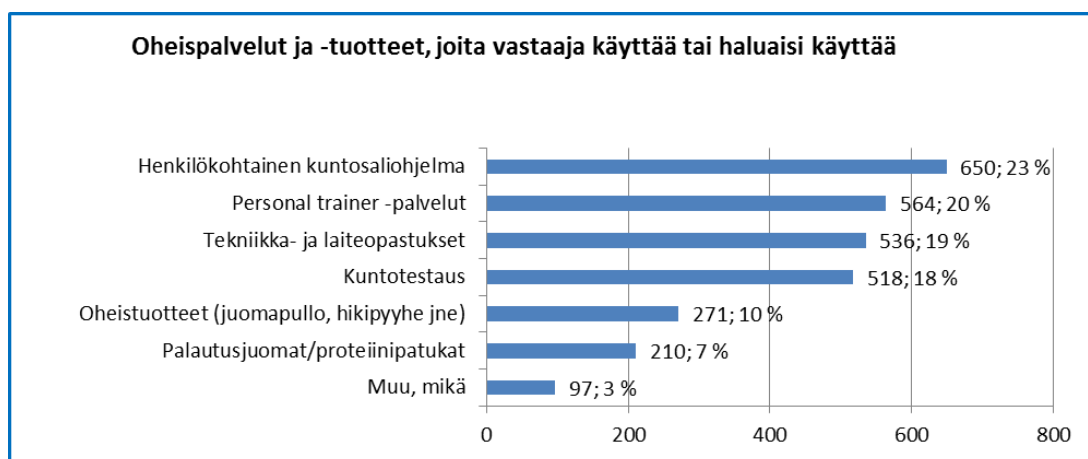


Kuvio 10: Tarjousten tiedonlähde, avoimet vastaukset

#### 4.3.2 Oheispalvelujen ja -tuotteiden käyttäminen

Asiakaskyselyssä vastaajalta kysyttiin mitä oheispalveluita ja -tuotteita asiakas käyttää tai haluaisi käyttää. Annetuista vaihtoehtoista vastaajaa pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Lisäksi asiakas pystyi avoimessa vastauksessa kertomaan, mitä muita oheispalve-

luita ja -tuotteita hän käyttää tai haluaisi käyttää. Henkilökohtainen kuntosaliohjelma sai 23 % vastauksista, personal trainer -palvelut saivat 20 % vastauksista, tekniikka- ja laiteopastukset saivat 19 % vastauksista, kuntotestaus sai 18 % vastauksista, myytävät oheistuotteet kuten juomapullo ja hikipytyhe saivat 10 % vastauksista, palautusjuomat ja proteiinipatukat saivat 7 % vastauksista ja muu oheispalvelu ja -tuote saivat 3 % vastauksista (kuvio 11). Muu, mikä - vastaukset on käsitelty avoimissa vastauksissa.



Kuvio 11: Oheispalvelut ja -tuotteet

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä muista oheispalveluja ja -tuotteita vastaaja on käyttänyt tai haluaisi käyttää. Vastaajat esittivät pääosin toivomuksia uusista palveluista (taulukko 12). Avointen vastausten määrä on eri kuin kuviossa 15, koska vastaajat ovat maininneet samoissa vastauksissa useampia, eri otsikoiden alle kuuluvia asioita. Vastauksista kurssit ja asiantuntijapalvelut saivat 23 % vastauksista, niissä mainittiin ravitsemusneuvonta, painonhallintakurssi ja kehonkoostumusmittaukset. Muut palvelut ja laitteet saivat 22 % vastauksista, niissä mainittiin oheistuotteiden, kuten välipalojen, myynti ja venyttelytilojen lisääminen. Hierojapalvelut saivat 15 % vastauksista ja solarium sai 10 % vastauksista. Vastaajista 9 % totesi, ettei käytä tai halua mitään oheispalveluja tai -tuotteita. Sauna ja infrapunasauna saivat 8 % vastauksista ja lapsiparkki 7 % vastauksista. Suihkujen pesuaineautomaatit saivat 4 % vastauksista sekä tuote-esittelyt ja näytepakkaukset 3 % vastauksista.

Oheispalveluja ja -tuotteita joita vastaaja käyttää tai haluaisi käyttää	Vastausten määrä	%
Kurssit ja asiantuntijapalvelut	24	23
Muut palvelut ja laitteet	23	22
Hieroja	16	15
Solarium	10	10
En käytä/en halua oheispalveluja tai -tuotteita	9	9
Sauna ja infrapunasauna	8	8
Lapsiparkki	7	7
Suihkuihin pesuaineautomaatit	4	4
Tuote-esittelyt, näytepakkaukset	3	3
<b>Yhteensä</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Taulukko 12: Oheispalvelut ja -tuotteet, avoimet vastaukset

#### 4.3.3 Yleinen palaute eli terveiset yritykselle

Viimeisessä kysymyksessä asiakaskyselyn vastaajan oli mahdollisuus antaa avoimessa kysymyksessä yleistä palautetta yritykselle; tämä oli asiakaskyselyn ainoa kysymys, jossa vastaajalle ei annettu valmiita vaihtoehtoja (taulukko 13).

Ohjatut tunnit ja aikataulut saivat 21 % vastauksista. Tämän ryhmän olen jakanut alaryhmiin, jotka olen esittänyt taulukossa 14. Palaute ohjaajille -ryhmä sai 15 % vastauksista, niissä annettiin palautetta ohjaajien tavasta ohjata tunteja. Kaikki maininnat olivat positiivisia, ohjaajia kiitettiin antoisista ja mukavista tunteista. Osa kommentteista oli yleisesti ohjaajia koskevia kommentteja, osassa ohjaajat mainittiin nimeltä. Yleinen kiitos sai 15 % vastauksista, niissä yritystä kiitettiin hyvästä työstä ja kehoitettiin jatkamaan samaan malliin. Palaute tiloista ja välineistä sai 13 % vastauksista, vastauksissa toivottiin lisää kuntosalivälineitä, kiinnitettiin huomiota pukuhuoneiden ja suihkutilojen siisteyteen ja toivottiin lisää pieniä parannuksia kuten lisää laskutilaa ja desinfiointipulloja kuntosalilaitteiden puhdistukseen. Muu palaute -ryhmä sai 12 % vastauksista, niissä toivottiin internetsivuille tietoa ohjaajista ja mahdollisista sijaisista sekä pitkäaikaisille asiakkaille enemmän etuja. Ystävällinen henkilökunta ja hyvä palvelu saivat 7 % vastauksista, vastauksissa todettiin, että asiakaspalvelu on reipasta ja ystävällistä. Ei pakkajäsenyyttä ja korttivaihtoehtot -ryhmä sai 6 % vastauksista, vastauksissa kiitettiin eri korttivaihtoehtoja ja toivottiin, että niitä olisi mahdollista käyttää jatkossakin.

Uudet toimipisteet saivat 3 % vastauksista, uusia toimipisteitä toivottiin keskustaan, mutta myös keskustan ulkopuolelle parkkipaikkojen helpomman saatavuuden vuoksi. Hyvä ja monipuolinen valikoima sai 2 % vastauksista, niissä kiitettiin liikuntakeskusten laajaa valikoimaa, vastauksista ei ilmennyt koskivatko kommentit ohjattuja tunteja vai kuntosalia vai molempia.

Keskusten aukioloajat saivat 2 % vastauksista, vastauksissa toivottiin pidempiä aukioloaikoja viikonloppuisin, juhlapyhinä ja kesällä. Hinnat saivat 2 % vastauksista, liikuntakeskusten hintoja pidettiin toisaalta korkeina, toisaalta kiitettiin hinta-laatu -suhdetta. Keskusten sijainti ja huono asiakaspalvelu saivat molemmat prosentin vastauksista. Keskusten sijainti -ryhmän vastauksissa sekä kiitettiin että moitittiin keskusten sijaintia. Huono asiakaspalvelu -ryhmässä mainittiin yksittäisiä asiakaspalvelutapahtumia, niissä vastaaja ei ollut saanut haluamaansa tietoa tai häneen ei ollut otettu yhteyttä lupauksesta huolimatta.

Terveiset yritykselle	Vastausten määrä	%
<b>Ohjatut tunnit ja aikataulut</b>	<b>149</b>	<b>21</b>
- liikuntalajit ja aikataulut		
- aikataulut ilman liikuntalajia		
- muu palaute		
<b>Palaute ohjaajille</b>	<b>109</b>	<b>15</b>
<b>Yleinen kiitos</b>	<b>107</b>	<b>15</b>
<b>Palaute tiloista ja välineistä</b>	<b>90</b>	<b>13</b>
<b>Muu palaute</b>	<b>85</b>	<b>12</b>
<b>Ystävällinen henkilökunta ja hyvä palvelu</b>	<b>49</b>	<b>7</b>
<b>Ei pakkojäsenyyttä ja korttivaihtoehdot</b>	<b>46</b>	<b>6</b>
<b>Uudet toimipisteet</b>	<b>22</b>	<b>3</b>
<b>Uudet palvelut ja lisää palveluja</b>	<b>13</b>	<b>2</b>
<b>Hyvä ja monipuolinen valikoima</b>	<b>11</b>	<b>2</b>
<b>Keskusten aukioloajat</b>	<b>11</b>	<b>2</b>
<b>Hinnat</b>	<b>11</b>	<b>2</b>
<b>Keskusten sijainti</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>Huono asiakaspalvelu</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>713</b>	<b>100</b>

Taulukko 13: Terveiset yritykselle, avoimet vastaukset

Ohjatut tunnit ja ohjaajat -pääryhmän olen jakanut seuraaviin alaryhmiin: liikuntalajit ja aikataulut, aikataulut ilman liikuntalajia ja muu palaute (taulukko 14). Liikuntalajit ja aikataulut saivat 83 % vastauksista, vastauksissa toivottiin joko lisää tietyn lajin ohjattuja tunteja tai toivottiin tietyn lajin tunneille vastaajalle sopivampaa ajankohtaa tai molempia. Lajeista eniten toivottiin pilates- ja joogatunteja, tanssillisia tunteja sekä Les Mills -tuoteryhmään kuuluvia tunteja (BodyPump, BodyCombat ja BodyAttack). Aikataulut ilman liikuntalajeja saivat 13 % vastauksista, vastauksissa toivottiin enemmän ohjattuja tunteja lähinnä viikonloppuisin ja iltaisin. Muu palaute sai 4 % vastauksista, niissä toivottiin lähinnä lisää alennuskortilla ostettavia ohjattuja tunteja.

Ohjatut tunnit ja aikataulut	Vastausten määrä	%
Liikuntalajit ja aikataulut	124	83
Aikataulut ilman liikuntalajia	19	13
Muu palaute	6	4
<b>Yhteensä</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

Taulukko 14: Ohjatut tunnit ja aikataulut, avoimet vastaukset

#### 4.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Asiakaskyselyn vastaajista pääosa oli naisia, joista suurin osa kuului joko 30-35 -vuotiaiden ikäluokkaan tai yli 55 -vuotiaiden ikäluokkaan. Naisten suuri osuus selittyy ehkä sillä, että osa yritys X:n palveluista on suunniteltu vain naisille.

Yrityksellä on toimipisteitä sekä Helsingissä että Turussa. Toimipisteissä asiakkaat voivat käyttää kuntosalia ja osallistua ohjatuille tunneille. Suurin osa vastaajista käytti Helsingin toimipisteitä ja osallistui ohjatuille tunneille 1-2 kertaa viikossa. Liikuntakeskusten asiakkailta on mahdollisuus käyttää useampaa keskusta, mutta 56 % asiakkaista käyttää vain yhtä keskustaa. Vastausten mukaan viisi suosituinta, säännöllisesti harrastettua lajia olivat muokkaus, BodyPump, IC -indoor cycling, rvp -muokkaus ja PACE -kiertoharjoittelu; erot eri lajien harrastajien määrien välillä olivat pienet.

Vastaajat arvioivat keskusten toimintaa kolmessa pääryhmässä, jotka olivat asiakaspalvelu, kuntokeskukset sekä ohjatut tunnit ja ohjaajat. Näistä parhaimmat arvostukset saivat asiakaspalvelu -ryhmä ja etenkin ystävällinen asiakaspalvelu, kun taas huonoimmat arvostukset saivat kuntokeskukset -ryhmä ja etenkin kuntokeskusten tilat. Avoimissa vastauksissa eniten kommentteja annettiin tiloista ja asiakaspalvelusta, ohjatuista tunneista ja ohjaajista sekä liikuntalajeista ja aikatauluista. Tilakommenteissa toivottiin siistimpiä suihku- ja wc-tiloja, ohjattua liikuntaa koskevista kommenteista toivottiin tasalaatuisempia tunteja ja liikuntalajeissa toivottiin enemmän ohjattuja tunteja.

Vastaajat arvioivat liikuntakeskusten ominaisuuksien painoarvoa eli mitä liikuntakeskusten ominaisuuksia vastaajat pitivät tärkeinä. Eniten arvostettiin sijaintia, hintatasoa, ohjaajien ammattitaitoa, mahdollisuutta liikkua ilman pakkojäsenyyttä ja kuntokeskuksen siisteyttä. Vähiten arvostettiin jäsenetuja, kuntokeskuksen mainetta, liikuntapalvelun tarjoajan kotimaisuutta, mahdollisuutta saada uusinta liikunta-alan tietotaitoa ja ystävien mielipiteitä ja suosituksia. Avoimissa vastauksissa eniten kommentoitiin tiloja ja asiakaspalvelua, ohjattuja tunteja ja ohjaajia sekä liikuntakeskusten sijaintia.



Liikuntakorteista vastaajat käyttivät eniten 10 kerran liikuntakorttia ja liikuntatrendeistä suosituimpia olivat kuntosaliharjoittelu personal trainerin kanssa, crossfit ja tanssilliset tunnit. Avoimien vastausten mukaan kiinnostavimmat liikuntatrendit olivat muut lajit, joihin kuuluvat indoor cycling, tanssilliset tunnit sekä rentoutus ja venyttely. Muita kiinnostavia lajeja olivat pilates ja jooga, perusjumppa, kahvakuula ja Les Mills -jummat.

Vastaajista 98 % suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia ystävilleen. Tavallisimmat syyt suosittelemiseen olivat liikuntakeskusten monipuolinen tarjonta, hyvät korttivaihtoehdot ja se, että asiakkaan ei tarvitse sitoutua jäsenyyteen. Myös vastaajan oma tyytyväisyys liikuntakeskukseen, edullinen hinta ja hyvät ohjaajat mainittiin syinä suositteluun. Vastaajilta kysyttiin myös syitä, miksi he eivät suosittelisi yritystä ystävilleen, tärkeimpänä syynä mainittiin se, että vastaajat eivät ole tyytyväisiä liikuntakeskusten palveluihin yleensä.

Vastaajat saivat ensisijaisesti tietoa yrityksen tarjouksista yrityksen sähköpostikirjeistä ja yrityksen internetsivuilta. Avoimissa vastauksissa tärkeimmäksi tietolähteeksi nousivat sanomalehdet ja mainoslehdet. Vastaajat valitsivat 3 tärkeintä oheispalveluita ja -tuotteita, joita asiakas käyttää tai haluaisi käyttää. Eniten vastauksia saivat henkilökohtainen kuntosaliohjelma, personal trainer -palvelut sekä tekniikka- ja laiteopastukset. Avoimissa vastauksissa toivottiin kursseja ja asiantuntijapalveluja sekä oheistuotteiden, kuten välipalojen, myyntiä ja venyttelytilojen lisäämistä.

Asiakaskyselyn viimeisessä kohdassa vastaajan oli mahdollista lähettää terveisiä yritykselle. Eniten kommentteja annettiin ohjatuista tunteista ja aikatauluista, ohjaajista sekä kiitettiin yleisesti liikuntakeskusten toimintaa. Ohjattua liikuntaa koskevissa kommentteissa toivottiin joko lisää tietyn lajin ohjattuja tunteja tai tietyn lajin tunneille sopivampaa ajankohtaa, ohjaajia koskevissa kommentteissa kiitettiin ohjaajia antoisista tunteista ja liikuntakeskusten toimintaa koskevissa kommentteissa kerrottiin tyytyväisyydestä liikuntakeskusten toimintaan.

## 5 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Johtopäätöksiin olen poiminut asiakastyytyväisyyskyselyssä useassa kohdassa toistuneita asioita. Kehittämisehdotuksissa olen esittänyt käytännön toimintaehdotuksia vastauksissa mainittuihin epäkohtiin.

### 5.1 Johtopäätökset

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaajista suurin osa on naisia, mikä on loogista, sillä yritys on suunnannut osan palveluistaan naisille. Kansallisen liikuntatutkimuksen (2010) mukaan kun-

tosaliharjoittelulla oli valtakunnallisesti toiseksi eniten potentiaalisia harrastajia. Joten vaikka palveluntarjoajia on esimerkiksi pääkaupunkiseudulla paljon, on myös potentiaalisia asiakkaita runsaasti.

Yritys X:n asiakkailla on mahdollisuus käyttää useampaa liikuntakeskusta, mutta suurin osa vastaajista kertoi käyttävänsä vain yhtä keskusta. Mahdollisuus käyttää useampaa keskusta ei myöskään noussut esille keskusten toiminnan arvioinnin tai keskusten ominaisuuksien painoarvon yhteydessä. Vaikuttaa siltä, että vastaajat arvostavat mahdollisuutta käyttää useampaa keskusta, mutta todellisuudessa eivät sitä juuri käytä.

Keskusten toimintaa arvioitiin asiakaspalvelu, kuntokeskukset sekä ohjatut tunnit ja ohjaajat -pääryhmissä. Kyselyssä parhaan keskiarvon sai asiakaspalvelu -ryhmä ja etenkin ystävällinen asiakaspalvelu. Mäntynevan (2001, 13) mukaan yritykselle on kannattavaa säilyttää asiakkaat pitkäaikaisina asiakkaina ja Pesosen ym. (2002, 47-48) mukaan yritys saavuttaa kilpailuetua sillä, miten asiakkaat kokevat palvelun ja palvelutilanteen. Asiakkaiden kokema ystävällinen asiakaspalvelu varmasti auttaa yritys X:ää tavoitteessa säilyttää asiakkaansa ja yritys saa hyvää palvelusta kilpailuetua. Vastaajat olivat tyytyväisiä myös aukioloaikoihin sekä ohjattuihin tunteihin ja ohjaajiin.

Vastaajista yli 70 % kommentoi tilojen tarkoituksenmukaisuutta ja siisteyttä sekä välineiden kuntoa. Kyselystä ei käy ilmi, mitä keskusta vastaajat ovat tarkoittaneet, mutta niissä keskuksissa, joissa on eniten kävijöitä, tilat joutuvat suurimmalle kuormitukselle. Bergströmin ja Leppäsen (2007, 428-430) mukaan asiakastyytyväisyyden seurantaan kuuluu asiakkaiden mahdollisuus antaa palautetta ja yrityksen olisi hyvä tarjota sitä varten useampikin kanava. Muutamissa asiakaskyselyyn kommentteissa mainittiin, että vastaaja on antanut tilojen tai laitteiden epäkohdista palautetta useamman kerran mutta saanut vaikutelman, ettei palautteella ole ollut vaikutusta.

Keskusten ominaisuuksista tärkeinä pidettiin liikuntakeskuksen sijaintia vastaajan omien kulkureittien varrella, ohjaajien ammattitaitoa, tiloja ja asiakaspalvelua ja hintatasoa. Yritys X:n keskuksat sijaitsevat keskeisillä paikoilla kaupunkien keskustassa ja siitä on varmasti hyötyä yrityksen kilpaillessa asiakkaista. Ohjaajia koskevat kommentit olivat lähes kaikki kiittäviä kommentteja, huutomerkkeistä ja hymiöistä päätellen ne oli annettu vilpittömässä mielessä. Vastausten perusteella suurin osa vastaajista käyttää ohjattuja tunteja, siksi ohjaajilla on palvelun kannalta suuri merkitys. Jotkut vastaajat mainitsivat, että ohjaajia seurataan jopa yrityksestä toiseen. Vastaajat toivoivat lisää ohjattuja, etenkin tanssillisia tunteja, pilatesta ja Les Mills -tunteja. Toisaalta mikään laji ei saanut suurta osaa vastauksista ja lajeja mainittiin yli 20. Liikuntakeskusten ominaisuuksista vastaajat arvostivat vähiten sitä, että liikuntakeskus on vain naisille. Tulos tuntuu aika yllättävältä, kun vastaajista 92 % on naisia.

Vastaajat arvostivat yritys X:n tarjoamia erilaisia korttivaihtoehtoja ja sitä, ettei jäsenyys edellyttänyt pitkäaikaista sitoutumista. 10 kerran kortti oli korttivaihtoehtoista kaikkein suosituin. Bergströmin ja Leppäsen (2007, 428-430) mukaan yrityksen kannattaa käyttää tyytyväisyystutkimusten palautetta saadakseen selville, mitä asiakkaiden arvostamia tuotteita kannattaa säilyttää. Kyselyn vastausten perusteella yrityksen siis kannattaa jatkossakin tarjota asiakkailleen erilaisia vaihtoehtoja ja etenkin 10 kerran kortteja. Liikuntatrendeistä vastaajat olivat eniten kiinnostuneita kuntosaliharjoittelusta personal trainerin kanssa. Myös oheispalveluja koskevilla vastauksilla vastaajat olivat kiinnostuneita personal trainer -palveluista.

Vastaajista lähes kaikki olisivat valmiita suosittamaan yritys X:ää ystävilleen. Bergströmin ja Leppäsen (2007, 430) mukaan suosittelu on yhteydessä asiakkaiden tyytyväisyyteen. Kysely siis kertonee asiakkaiden olevan varsin tyytyväisiä yrityksen palveluihin. Tätä johtopäätöstä tukee myös se, että monipuolisen tarjonnan ja hyvien korttivaihtoehtojen jälkeen kolmanneksi tärkein syy suositteluun oli vastaajan oma tyytyväisyys yritys X:n palveluihin. Vastauksissa useat vastaajat olivat kertoneet jo suositelleensa yritystä ja myös tuoneensa mukanaan uusia asiakkaita. Pesosen ym. (2002, 6-7) mukaan toiset asiakkaat voivat olla pääasiallinen syy palvelun hankkimiseen. Asiakkaiden mukanaan tuomat uudet asiakkaat paitsi hyödyttävät yritys X:ää taloudellisesti, lisäävät myös asiakkaiden viihtyvyyttä ja mahdollisesti asiakasuskollisuutta.

Yritys X:n sähköpostikirje ja internetsivut olivat vastaajien mielestä tärkeimmät tiedonsaantikanavat tarjousten suhteen. Useamman kysymyksen vastauksissa vastaajat toivovat ohjaajien sijaisten ilmoittamista jollakin kanavalla. Mäntynevan (2001, 104-105) mukaan yrityksen tulisi käyttää mahdollisuuksien mukaan asiakkaan toivomaa markkinointikanavaa ja viestiä asiakastarpeita vastaavasti. Yritys X voisi pyrkiä ilmoittamaan ohjaajien sijaisista ja muista palvelus tapahtuvista muutoksista internetsivuilla ja facebook -sivuilla.

Oheispalveluista ja -tuotteista, joita vastaajat käyttävät tai haluaisivat käyttää, tärkeimmiksi valittiin henkilökohtainen kuntosaliohjelma, personal trainer -palvelut sekä tekniikka- ja laitepastukset. Kysymyksen muodosta johtuen ei ole selvää, onko nämä palveluita, joita vastaajat jo käyttävät vai haluaisivat käyttää. Koska muiden kysymysten vastauksissa on toivottu lisää personal trainer -palveluja, voi olettaa, että näille palveluille olisi kysyntää.

Kyselyn viimeisissä avoimissa vastauksissa vastaajat toivoivat lisää ohjattuja tunteja valikoimaan ja muutoksia aikatauluihin mutta myös merkittävässä määrin halusivat kiittää yrityksen toimintaa ja asiakaspalvelua. Mäntynevan (2001, 22) mukaan asiakkuuden säilyttäminen perustuu asiakkaiden ymmärtämiseen, yrityksen tulee tuntea asiakkaat ja heidän tarpeensa. Säilyttääkseen asiakkaansa yritys X:n on tärkeää jatkossakin kysyä asiakkaiden mielipidettä.

## 5.2 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukseni ovat käytännöllisiä ja ne pohjautuvat asiakastytyväisyyskyselyn vastauksissa mainittuihin epäkohtiin. Suurin osa kehittämisehdotuksista on koottu liitteessä 3 esitettyyn asiakaspalvelun raporttiin, jota voisi käyttää liikuntakeskuksen vastaanotossa asiakaspalautteen ja henkilökunnan omien havaintojen kirjaamiseen. Asiakastytyväisyyden parantamiseksi ja asiakkaiden tasavertaisen palvelun takia ehdotan, että asiakaspalvelun raporttia käytettäisi kaikissa yritys X:n liikuntakeskuksissa. Asiakaspalvelun raportin lisäksi ehdotan pukuhuoneiden ja suihkutilojen siisteyden tarkistuslistan käyttöönottoa, oheispalvelujen ja -tuotteiden kehittämistä sekä säännöllisen asiakastytyväisyyskyselyn tekemistä.

### 5.2.1 Asiakaspalvelun raportti

Kaikki seuraavaksi mainitut kehittämisehdotukset on koottu taulukkoon asiakaspalvelun raportiksi (liite 3).

Kyselyssä kommentoitiin tilojen tarkoituksenmukaisuutta ja siisteyttä sekä välineiden kuntoa. Tilojen toivottiin olevan siistimpiä ja käytännöllisempiä sekä välineiden ehjiä ja useimmille käyttäjille sopivia. Tilojen siisteyden seurantaan ehdotukseni on, että liikuntakeskusten pukuhuoneissa voisi olla samanlainen tarkistuslista kuin joidenkin ravintoloiden wc-tiloissa; listasta kävisi ilmi, että pukuhuoneita ja suihkuja siistitään ja tarkistetaan jatkuvasti. Asiakaspalvelun raporttiin voi merkitä havainnot tarkistuslistan käytöstä ja mahdollisesta asiakaspalautteesta.

Vastauksissa todettiin, että jotkut liikuntakeskusten tilat kaipaavat kunnostusta. Tiloille voisi mahdollisuuksien mukaan tehdä remonttisuunnitelman ja samoin kuntosalivälineille hankinta- ja kunnostussuunnitelman. Kaikkia parannuksia ei varmaan ole mahdollista tehdä samaan aikaan, mutta ainakin parannustarpeista ollaan tietoisia ja niitä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Suunnitelluista ja toteutetuista parannuksista asiakkaita tulisi informoida sähköpostikirjeissä tai internetsivuilla ja facebook -sivuilla.

Asiakastytyväisyyden seurantaan kuuluu asiakkaiden mahdollisuus antaa palautetta ja yrityksen olisi hyvä tarjota sitä varten useampikin kanava. Muutamissa kommentoissa mainittiin, että vastaaja on antanut tilojen tai laitteiden epäkohdista palautetta useamman kerran, mutta saanut vaikutelman, ettei palautteella ole ollut vaikutusta. Palautteen antamiseen olisi syytä kehittää systemaattinen tapa. Palautteelle voisi luoda oman sähköpostiosoitteen ja palautteen yhteydessä pyydettäisiin asiakasta ilmoittamaan liikuntakeskus, jota palaute koskee. Näin liikuntakeskuksen vastaava saisi tietoa asiakkailta ja asiakaspalautetta voisi käydä läpi

esimerkiksi kuukausittain. Palautetta voisi antaa myös vastaanoton henkilökunnalle ja siinä käytettäisi apuna asiakaspalvelun raporttia. Sekä palautteesta että parannuksista tulisi tiedottaa asiakkaille joko sähköpostikirjeissä tai internetsivuilla, jotta asiakkaat tietävät, että palaute on huomioitu.

Useamman kysymyksen vastauksissa toivottiin, että ohjaajien sijaiset ilmoitettaisiin internet-sivuilla. Ohjaajan persoonallisuudella ja tavalla ohjata tuntia on suuri merkitys ohjatun tunnin osallistujalle. Jotkin vastaajat kertoivat ottavansa selvää tunnin ohjaajasta soittamalla liikuntakeskukseen. Asiakaspalvelua pystyttäisiin parantamaan ja vastaanoton työtä vähentämään, jos sijaiset olisi mahdollista tarkistaa internetsivuilta tai facebook-sivuilta.

Asiakaspalvelun raportin tarkoituksena on kerätä asiakaspalveluun liittyvät huomiot keskitetyksi yhteen. Raportti olisi sähköisessä muodossa yritys X:n intranetissä ja liikuntakeskusten vastaanoton työntekijät kirjaavat siihen työssä havaittuja ja asiakkailta tulleita kommentteja parannettavista asioista. Yhteisen asiakaspalvelun raportin avulla työntekijät pystyvät tarkistamaan, että kaikki asiat tulevat merkityksi listaan. Liikuntakeskusten vastaavat voisivat tarkastella listan sisältöä säännöllisesti esimerkiksi joka toinen kuukausi tai neljännesvuosittain. Vastaavat saisivat tietoa keskuksen kehittämiskohteista ja samalla raportti toimisi muistilistana hoidettavista asioista.

### 5.2.2 Muut kehittämissuositukset

Kehittämissuositukset, jotka eivät ole mukana asiakaspalvelun raportissa, ovat pukuhuoneen ja suihkutilojen siisteyden tarkistuslista, oheispalveluja ja -tuotteita koskeva kehittämissuositus sekä asiakastytyytyväisyyden seuranta koskeva kehittämissuositus.

Tilojen siisteyden seurantaan ehdotukseni on, että liikuntakeskusten pukuhuoneissa voisi olla samanlainen siisteyden tarkistuslista kuin joidenkin ravintoloiden wc-tiloissa; listasta kävisi ilmi, että pukuhuoneita ja suihkuja siistitään ja tarkistetaan jatkuvasti. Vaikka asiakas kokisi tilat tilapäisesti epäsiisteinä, tarkistuslista kertoo asiakkaalle, että asiaa kiinnitetään huomiota.

Oheispalveluista ja -tuotteista, joita vastaajat käyttävät tai haluaisivat käyttää, tärkeimmiksi valittiin henkilökohtainen kuntosaliohjelma, personal trainer -palvelut sekä tekniikka- ja laiteopastukset. Kysymyksen muodosta johtuen ei ole selvää, ovatko nämä palveluita, joita vastaajat jo käyttävät vai haluaisivat käyttää. Henkilökohtainen ohjaus kiinnostaa vastaajia ja koska myös muiden kysymysten vastauksissa on toivottu lisää personal trainer -palveluja, näille palveluille on kysyntää. Yritys X:n kannattaisi selvittää, onko tarjontaa riittävästi ja huolehtia siitä, että asiakkaiden arvostamia palveluja on asiakkaille tarjolla.

Asiakastyytyväisyyskyselyn viimeisessä kohdassa asiakkaat saivat antaa yleistä palautetta yritykselle. Suurin osa palautteesta oli kiittävää ja mielestäni on merkittävää, että asiakkaat halusivat kiittää yrityksen toimintaa. Jotta yritys pystyisi jatkossakin pitämään yllä asiakastyytyväisyyttä, sen seuranta pitäisi kehittää. Bergströmin ja Leppäsen (2007, 428-430) mukaan asiakastyytyväisyyttä seurataan spontaanin palautteen avulla, tyytyväisyystutkimusten avulla ja suosittelumäärän perusteella. Yritys X:n tekemien asiakastyytyväisyyskyselyjen ei tarvitsisi olla yhtä laajoja kuin tässä opinnäytetyössä käsitelty kysely, mutta kyselyjä tulisi tehdä säännöllisesti pääosin samanlaisilla kysymyksillä, jotta kehitystä olisi mahdollista seurata. Avoimien vastausten käsittely on työlästä, joten niiden määrän voisi rajata yhteen tai kahteen kysymykseen. Avoimet kysymykset ovat tarpeen, sillä niiden kautta yritys voi saada tietoa, jota ei ole osannut kyselyssä kysyä. Säännöllisesti tehtäville kysymyksille on hyvä tehdä kaikkien keskusten käyttöön tarkoitettu pohja. Jos asiakaspalvelun seurantaan käytetään asiakaspalvelun raporttia, kyselyissä voisi keskittyä muihin asioihin ja kysyä esimerkiksi internet- ja facebook -sivujen käytöstä, aukioloajoista, ohjatuista tunteista ja niin edelleen. Vertailun takia kyselyissä olisi tärkeää käyttää joka kerran ainakin suurimmaksi osaksi samoja kysymyksiä, silloin on mahdollista kyselyjen tuloksia vertailemalla todeta asiakastyytyväisyyden kehitys.

## 6 Pohdintaa tavoitteista, luotettavuudesta ja jatkotutkimusaiheista

Tässä luvussa kerron yritys X:n ja omien tavoitteiden saavuttamisesta, opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnista ja mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

### 6.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Yritys X on tehnyt asiakastyytyväisyyskyselyn marraskuussa 2013 ja minun osuuteni on ollut yhteenvedon laatiminen. Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenvedon avulla yritys halusi tietää missä asioissa yritys on onnistunut ja miltä osin olisi vielä parannettavaa (Haastattelu 30.1.2014).

Tarkoitukseni oli tehdä selkeä yhteenveto analysoimalla kyselyn vastauksia. Kyselyn strukturoitujen kysymysten avulla yritys X sai yleiskuvan vastaajien taustatiedoista ja mielipiteistä. Avoimien kysymysten vastaukset luokittelin ryhmiksi ja esittelin tulokset taulukoissa tulosten hahmottamisen helpottamiseksi. Ryhmistä, joissa oli paljon sekalaisia vastauksia, nostin esiin yrityksen asiakaspalvelun kannalta merkityksellisiä asioita. Johtopäätöksiin keräsin kyselyn tuloksista palveluun liittyviä epäkohtia, joihin tein kehittämisehdotuksia. Tavoitteenani oli antaa yritys X:lle käsitys siitä, mitä asiakkaat yrityksen palvelusta ajattelevat, mitä palveluja toivotaan lisää, mitä asioita asiakkaat arvostavat ja mihin he ovat tyytyväisiä. Näiden tietojen

pohjalta yritys X:n olisi mahdollista suunnitella tulevaisuuden panostuksen ja kehittämisen kohteita. Kehittämisehdotusten tarkoituksena oli olla käytännön toimenpiteitä palvelun parantamiseksi. Tavoitteenani oli siis vastausten analysoinnin avulla tuoda esiin kyselyn tulokset, tehdä johtopäätökset ja käytännön kehittämisehdotukset. Mielestäni nämä tavoitteet saavutettiin.

Yritys X:n kehityspäällikön mukaan opinnäytetyö vastaa annettua toimeksiantoa ja työlle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Asiakastytyväisyyskyselyn yhteenveto antaa yritykselle kattavan käsityksen asiakastytyväisyyden tasosta. Tuloksia käsitellään yrityksen johtoryhmän ja keskusvastaavien kanssa ja yritys tulee hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia asiakaspalvelun ja tarjonnan kehittämisessä. (Sähköpostiviesti 2.5.2014)

## 6.2 Luotettavuuden arviointi

Totuudenmukainen ja luotettava tieto on tutkimuksen päämäärä. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteettia ja reabiliteettia, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita ja reabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Validiteetin kannalta on tärkeää valita oikeat mittarit. Reabiliteetti on korkea, jos eri mittauskerroilla ja eri mittajien toimesta saadaan samat tulokset. (Kananen 2011, 118.)

Opinnäytetyössäni olen analysoinut valmista aineistoa, enkä siis ole voinut vaikuttaa asiakastytyväisyyskyselyn rakenteeseen tai kysymyksiin. Kyselyn kysymykset olivat minusta joka tapauksessa asiakaspalvelun kehittämisen kannalta oleellisia, mikä nostaa validiteettia. Kyselyn rakenne on pääosin strukturoitu ja vastaajat ovat valinneet vastauksensa annetuista vaihtoehdoista, joten eri mittauskerroilla saadut tulokset olisivat samanlaiset, mikä vahvistaa reabiliteettia. Asiakastytyväisyyskyselyn kysymyksiin vastaaminen ei ollut vastaajalle pakollista ja siksi vastaajien määrä eri kysymysten välillä vaihteli 1 289 - 1 374 henkilön välillä. Kyselyn tulokset olisivat olleet luotettavampia, jos vastaajan olisi ollut pakko vastata kyselyn kaikkiin kysymyksiin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reabiliteetti voidaan todentaa, jos tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu riittävän tarkasti ja ratkaisut on perusteltu (Kananen 2011, 123). Suurin osa kyselyn tuloksista on saatu Webropol -sovelluksen avulla; avoimien kysymysten vastausten käsittelyni olen kuvannut luvun 4 alussa. Vaikka avoimien vastausten määrä on aika suuri, luokittelussa ryhmät nousivat selkeästi esille. Jotkin yksittäiset vastaukset olisi kenties voinut asettaa eri ryhmiin, mutta suuressa massassa sillä ei ole merkitystä. Ryhmästä, jossa on monenlaisia vastauksia, voi nostaa eri asioita esiin tutkimuksen näkökulmasta riippuen. Tämän opinnäytetyön rajauksesta johtuen olen nostanut esiin sellaisia asioita, jotka vaikuttavat asia-

kaspalveluun. Tällaista isoa massaa käsiteltäessä virhemahdollisuus on aina olemassa. Virheiden minimoimiseksi olen käynyt vastaukset läpi useampaan kertaan eri vaiheissa työtä: alkuvaiheessa, kun lajittelin vastaukset otsikoiden alla, muokausvaiheessa, kun siirsin tiedot Exceliin taulukoita ja kuvioita varten sekä viimeistelyvaiheessa, jossa purin tulokset tekstiksi.

Tutkimukseen liittyy tutkijan valintoja tutkimusmenetelmistä, analysointitavasta ja raportointitavasta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta eikä tutkija saa antaa omien vakaumusten vaikuttaa tutkimusprosessiin vaan tutkijan on oltava objektiivinen. (Heikkilä 2004, 30.) Opinnäytetyössäni minun on ollut helppo olla objektiivinen, sillä yritys X ei ole työnantajani eikä minulla ei ole ennestään yhteyksiä yritykseen. Lisäksi objektiivisuuttani vahvistaa ennestään tuntematon tutkimusaineisto.

Asiakastyytyväisyyskyselyssä ei ole valittu kohderyhmää, vaan vastaajat ovat valikoituneet satunnaisesti; kyselyyn ovat voineet vastata kaikki yrityksen asiakkaat. Kyselyn vastausprosentti oli noin 7 % aktiivisista asiakkaista, aktiivisten jäsenten määrä on määritelty voimassa olevien liikuntakorttien perusteella (Sähköpostiviesti 3.3.2014). Vaikka vastausprosentti oli pieni, vastaajien suuren määrän takia kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheet

Asiakastyytyväisyyden seurannan kannalta olisi tärkeää tehdä asiakastyytyväisyyskysely säännöllisesti. Marraskuussa 2013 tehty kysely oli laaja ja kyselyn käsittelyn kannalta olisi järkevää tehdä säännöllisesti toteutettavasta kyselystä suppeampi. Säännöllisesti tehtävää kyselyä varten olisi tarpeen luoda pohja, jolla kysely tehtäisiin joko vuosittain tai joka toinen vuosi. Jatkotutkimusaiheena voisi olla asiakastyytyväisyyskyselypohjan luominen ja kyselyn tekeminen sekä mahdollisesti tulosten vertaaminen marraskuussa 2013 toteutettuun asiakastyytyväisyyskyselyyn

Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla yritys X:n internet -sivujen kehittäminen, sillä asiakastyytyväisyyskyselyssä ei kysytty asiakkaiden mielipidettä yrityksen internetsivuista. Internetsivujen kehittäminen mainittiin avoimissa vastauksissa, mutta kehittämisen kannalta olisi hyvä saada enemmän tietoa asiakkaiden tarpeista. Internetsivut ovat asiakkaiden tiedonsaanti-kanava ja yrityksen on tärkeää olla näkyä markkinoilla silloin, kun potentiaalinen asiakas etsii itselleen sopivaa palvelua.



## Lähteet

## Kirjat

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9.-11. painos. Helsinki: Edita
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro
- Heikkilä, T. 2006. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita Prima
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 9.painos. Vantaa: Dark.
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Lehmus, P. & Korkala, T. 1997. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. 2. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Helsinki: Talentum
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Pesonen H-L, Lehtonen J. & Toskala A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: PS-kustannus
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

## Sähköiset lähteet

- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Luettu 13.2.2014. [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/40\\_dokumenttianalyysi](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/40_dokumenttianalyysi).
- BeautyCenter. Pace. Luettu 4.3.2014. <http://www.beautycenteroulu.com/html/pace.html>
- Crossfit Tampere. Mitä on crossfit? Luettu 4.3.2014. <http://www.crossfittampere.com/mita-on-crossfit/>
- Helsingin Sanomat. 2013. HIIT -pikatreeni polttaa rasvaa nopeasti - aloittelijalle riittää neljä minuuttia. Luettu 4.3.2014. <http://www.hs.fi/terveys/a1380699819025>
- Personal trainer. Personal trainer. Luettu 4.3.2014. <http://www.personaltrainer.fi/>
- Kauppalehti. Yrityshaku. Luettu 2.2.2014. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/>
- Porvoon Kuntoklubi. 2010. Indoor Cycling tunnit Kuntoklubilla. Luettu 4.3.2014. <http://www.kuntoklubi.net/indoor-cycling>
- Suomen Kuntoliikuntaliitto. 2013. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Helsinki: Suomen Kuntoliikuntaliitto. [http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjkwMTNfNDRfMzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlzZXRfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus\\_aikuiset\\_2009\\_2010.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjkwMTNfNDRfMzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlzZXRfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus_aikuiset_2009_2010.pdf)
- Raisio Jumpparit. 2014. Rvp-muokkaus. Luettu 4.3.2014. <http://www.raisionjumpparit.fi/liikkumaan/tunnit/aikuiset/rvp-muokkaus-reisi-vatsa-peppu/>
- Ryhmäliikunta. 2010. Les Mills -tuntien lyhyt oppimäärä. Luettu 4.3.2014. <http://www.ryhmaliikunta.fi/uutiset/les-mills-tuntien-lyhyt-oppimaa/>

Suomen Pilates yhdistys. Pilates. Luettu 4.3.2014 <http://suomenpilatesyhdistys.fi/pilates/>  
Yritys X:n kotisivut. 2014.

#### Julkaisemattomat lähteet

Haastattelu 30.1.2014. 2014. Yrityksen kehityspäällikön haastattelu 30.1.2014. Yritys X. Pää-  
kaupunkiseutu.

Sähköpostiviesti 3.3.2014 . 2014. Yritys X:n kehityspäällikön sähköpostiviesti 3.3.2014.

Sähköpostiviesti 2.5.2014. 2014. Yritys X:n kehityspäällikön sähköpostiviesti 2.5.2014.

## Kuviot

Kuvio 1: Vastaajien ikäjakauma .....	22
Kuvio 2: Vastaajien käyttämät palvelut .....	23
Kuvio 3: Vastaajien harjoittelutiheys .....	23
Kuvio 4: Vastaajien käyttämien keskusten määrä .....	24
Kuvio 5: Vastaajien säännöllisesti harrastamat lajit, 10 suosituinta lajia .....	24
Kuvio 6: Vastaajien pääsääntöisesti käyttämä liikuntakortti .....	32
Kuvio 7: Vastaajien mielestä kiinnostavin liikuntatrendi .....	32
Kuvio 8: Kiinnostavimmat liikuntatrendit, avoimet vastaukset.....	33
Kuvio 9: Yrityksen tarjoustien tiedonsaantikanava .....	36
Kuvio 10: Tarjoustien tiedonlähde, avoimet vastaukset.....	36
Kuvio 11: Oheispalvelut ja -tuotteet .....	37

## Taulukot

Taulukko 1: Vastaajien arviot liikuntakeskusten toiminnasta .....	25
Taulukko 2: Keskusten toiminnan arviointi, avoimet vastaukset .....	26
Taulukko 3: Tilat ja asiakaspalvelut, avoimet vastaukset .....	27
Taulukko 4: Ohjatut tunnit ja ohjaajat, avoimet vastaukset .....	28
Taulukko 5: Liikuntalajit ja aikataulut, avoimet vastaukset .....	28
Taulukko 6: Vastaajien antama painoarvo keskuksen ominaisuuksille .....	29
Taulukko 7: Keskusten ominaisuuksien painoarvo, avoimet vastaukset .....	30
Taulukko 8: Ohjatut tunnit ja ohjaajat, avoimet vastaukset .....	30
Taulukko 9: Tilat ja asiakaspalvelut, avoimet vastaukset .....	31
Taulukko 10: Syyt, miksi vastaaja suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia .....	34
Taulukko 11: Syyt, miksi vastaaja ei suosittelisi yrityksen liikuntakeskuksia .....	35
Taulukko 12: Oheispalvelut ja -tuotteet, avoimet vastaukset .....	38
Taulukko 13: Terveiset yritykselle, avoimet vastaukset .....	39
Taulukko 14: Ohjatut tunnit ja aikataulut, avoimet vastaukset .....	40

## Liite 1 Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset

### 1. Olen

- mies
- nainen

### 2. Ikä

- alle 20 -vuotias
- 20–25 -vuotias
- 26–30 -vuotias
- 31–35 -vuotias
- 36–40 -vuotias
- 42–45 -vuotias
- 46–50 -vuotias
- 51–55 -vuotias
- yli 55 -vuotias

### 3. Käyn

- Helsingin
- Turun **toimipisteessä**

### 4. Käyn pääasiassa

- kuntosalilla
- ohjatuilla tunneilla
- molemmissa

### 5. Käyn harjoittelemassa

- alle 1 krt/vko
- 1-2 krt/vko
- 3-4 krt/vko
- 5 krt/vko tai useammin

### 6. Käyn pääsääntöisesti

- yhdessä
- kahdessa
- kolmessa tai useammassa keskuksessa

7. **Keskus, jota pääsääntöisesti käytän.** Tätä kysymystä ei ole käsitelty opinnäytetyössä

8. **Keskus, jota käytän toiseksi eniten.** Tätä kysymystä ei ole käsitelty opinnäytetyössä

### 9. Valitse ne lajit, joissa käyt säännöllisesti:

- Bailatino
- BodyAttack
- BodyCombat
- BodyPump
- IC -indoor cycling
- Kahvakuula
- Kiinteytys
- Miehet
- Yrityksen oma perusjumppa

- Yrityksen oma Afro
- Yrityksen oma Bootcamp
- Yrityksen oma Fiesta
- Yrityksen oma Free
- Yrityksen oma Groove
- Yrityksen oma Harmony
- Yrityksen oma Jooga
- Yrityksen oma Latin
- Yrityksen omaMix
- Yrityksen oma Party
- Yrityksen oma Pilates
- Yrityksen oma Step
- Yrityksen oma Venyttely
- Muokkaus
- Muokkaus 30
- Muokkaus30 + venyttely30
- Niska-selkä
- PACE - kiertoharjoittelu
- Party Fit
- Rvp-muokkaus
- Salsa
- Salsa jatko
- Seniorit
- Step
- Sykemuokkaus
- Teho-X
- Vatsatreeni
- Yläkroppa-muokkaus
- Venyttely

#### **10. Arvioi pääasiallisesti keskustemme toimintaa asteikolla 1-5**

##### **Asiakaspalvelu:**

- asiakaspalvelun ammattitaito
- asiakaspalvelun nopeus
- asiakaspalvelun ystävällisyys

##### **Kuntokeskukset:**

- kuntokeskuksen siisteys
- kuntokeskuksen tilat
- kuntokeskusten aukioloajat
- kuntosalien varustus

##### **Ohjatut tunnit ja ohjaajat:**

- ohjaajien ammattitaito
- ohjaajien innostavuus
- ohjattujen tuntien tarjonta

- ohjattujen tuntien taso
- Kommenttisi

**11. Kuinka paljon painoarvoa annat seuraaville kuntokeskusten ominaisuuksille asteikolla 1-5**

- sijainti
- hintataso
- hinnaston monipuolisuus (erilaiset korttivaihtoehdot)
- asiakaspalvelu vastaanotossa
- ohjaajien ammattitaito
- kuntokeskuksen siisteys
- tarjolla on sekä kuntosali että ohjatut tunnit
- kuntokeskuksen maine
- väljät tilat
- liikuntapalvelun tarjoajan kotimaisuus
- kuntokeskus on vain naisille
- ohjattujen tuntien suuri lukumäärä
- ohjattujen tuntien monipuolinen valikoima
- samalla kortilla pääsee moneen keskukseseen
- mahdollisuus saada uusinta liikunta-alan tietotaitoa
- tilavat pukuhuoneet
- jäsenedut
- ystävien mielipiteet/suosituksset
- mahdollisuus ostaa sarjalippuja
- mahdollisuus liikkua ilman pakkojäsenyyttä
- muu syy, joka vaikuttaa liikuntapaikan valintaasi

**12. Valitse liikuntakorteistamme vaihtoehto, jota käytät pääsääntöisesti**

- kertamaksu
- 10-kortti
- kk-kortti
- kausikortti
- vuosikortti

**13. Mikä seuraavista liikuntatrendeistä on mielestäsi kaikkein kiinnostavin?**

- Crossfit
- HIIT
- kuntosaliharjoittelu Personal Trainerin kanssa,
- tanssilliset tunnit
- erilaiset rentoutustunnit
- jokin muu, mikä?

**14. Suositteletko yritystä ystävällesi?**

- kyllä, miksi?
- en, miksi?

**15. Mistä saat ensisijaisesti tietää tarjouksistamme? (voit valita useamman vaihtoehdon)**

- keskuksessa asiakaspalvelijoilta
- keskuksessa julisteista
- yrityksen nettisivuilta
- yrityksen Facebook –sivulta
- yrityksen sähköpostikirjeestä
- sanomalehdistä
- radiosta
- televisiosta
- messuilta/ständiltä
- työpaikkasi kautta
- ystäväsi kautta
- muualta mistä?

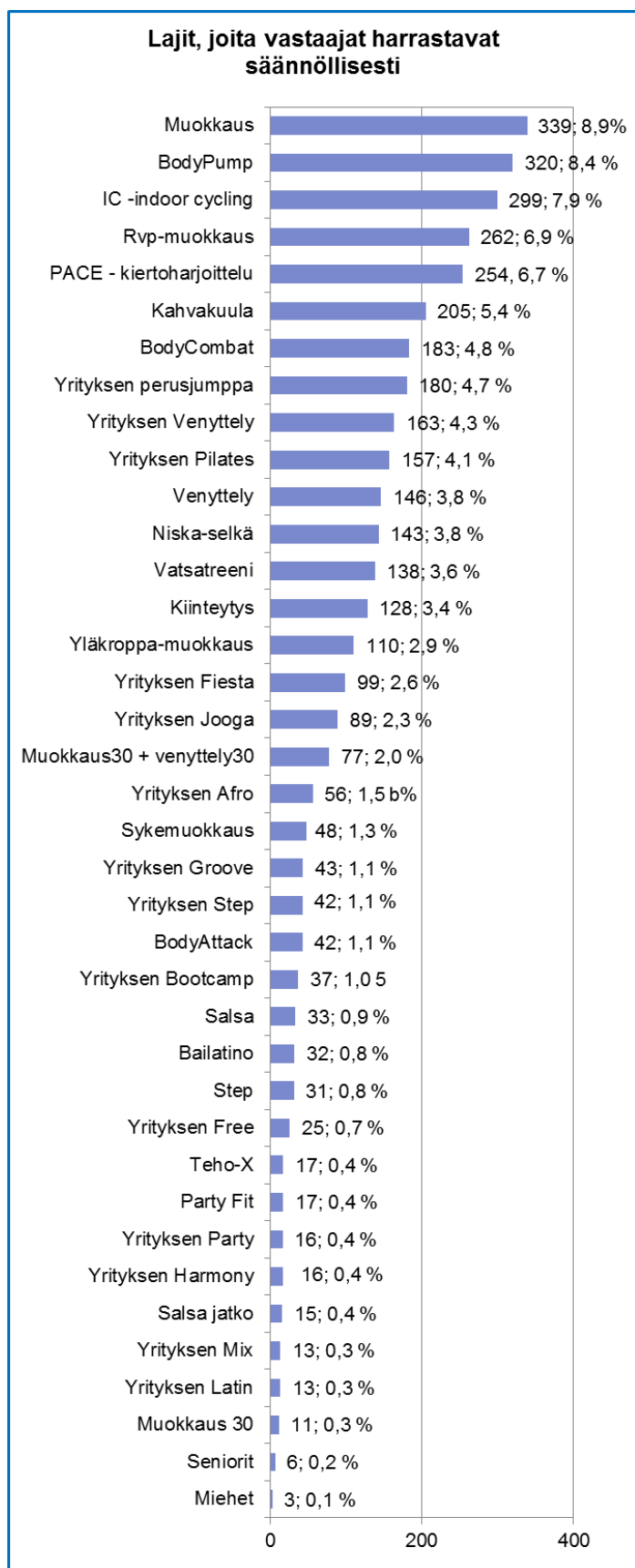
**16. Mitä oheispalveluja ja –tuotteita itse käytät tai haluaisit käyttää kuntokeskuksessa? (valitse 3 tärkeintä)**

- henkilökohtainen kuntosaliohjelma
- Personal Trainer –palvelut
- kuntotestaus
- tekniikka- ja laiteopastukset
- oheistuotteet (esim. juomapullo, hikipyvyhe, lukko, pefletti)
- palautusjuomat/proteiinipatukat
- muu mikä?

**17. Terveiset yritykselle**



Liite 2 Vastaajien säännöllisesti harrastamat lajit, kaikki lajit



## Liite 3 Asiakaspalvelun raportti

	Ajalta:	
Asiakaspalvelun raportti	Kommentit	Kuittausmerkintä
<b>Pukuhuoneiden, suihkujen ja wc-tilojen siisteys</b>		
onko kuittauslista käytössä ja toiminut hyvin		
onko siisteydestä tullut asiakaspalautetta		
<b>Tilojen kunto</b>		
tarvitsivatko tilat kunnostusta		
onko tiloista tullut asiakaspalautetta		
<b>Kuntosalilaitteiden kunto</b>		
tarvitaanko korjausta		
tarvitaanko uusia laitteita		
onko laitteista tullut asiakaspalautetta		
onko asiakkaita informoitu laitteita koskevista asioista		
<b>Ohjatun liikunnan välineiden kunto</b>		
tarvitsivatko välineet puhdistusta		
tarvitaanko uusia välineitä		
onko välineistä tullut asiakaspalautetta		
onko asiakkaita informoitu välineitä koskevista asioista		
<b>Ohjaajat</b>		
onko ohjaajilla ollut sijaisia		
onko sijaisista ilmoitettu internet- ja facebook -sivuilla		
<b>Asiakaspalaute</b>		
onko asiakaspalautetta tullut sähköisten kanavien kautta		
onko asiakaspalaute käsitelty		
aiheuttaako palaute toimenpiteitä		
onko palautteesta informoitu asiakkaita		
<b>Muuta huomautettavaa tai kommentteja</b>		