

Vierumäen Active hours - tunnit asiakkaiden ruotimina

- tutkimus asiakkaiden tyytyväisyydestä Vierumäen vapaa-ajan ohjattujen liikuntatuntien laatuun

Maikki Prusila

Opinnäytetyö

Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

2017



Tekijä Maikki Prusila	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK)	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vierumäen Active hours - tunnit asiakkaiden ruotimina – tutkimus asiakkaiden tyytyväisyydestä Vierumäen vapaa-ajan ohjattujen liikuntatuntien laatuun	Sivu- ja liitesivumäärä 127 + 2
<p>Palvelutuotannon merkitys taloudessa on kasvanut. Yhä enemmän palveluyritysten osuus bruttokansantuotteesta ja työvoimasta kasvaa kaiken aikaa. Elämme aikakautta, jossa digitalisaatio, markkinoinnin ja median muutos sekä kuluttajistuminen ovat todellisuutta ja koskettavat kaikkia yrityksiä. Muuttuvien markkinoiden tilanteessa koko yrityksen toiminnan läpäisevä asiakasajattelu tulee olemaan yhtä enenemissä määrin yrityksen elinehto.</p> <p>Uuden aikakauden myötä on ymmärrettävä asiakkaisiin päin tapahtuvan toiminnan kokonaisvaltaisuus. Kaikki, mitä yritys tekee tai jättää tekemättä on markkinointia ja luo asiakaskunnassa mielikuvia. Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille sellaista arvoa, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet, ylittää asiakkaan odotukset ja tarjoaa palvelua paremmin kuin kilpailijat. Asiakkaat ovat yhä vahvemmin yrityksen kumppaneita. Heidät tulee nähdä potentiaalisena resurssina, yhteistyökumppanina, jonka kanssa palvelua kehitetään asiakaslähtöisempään suuntaan.</p> <p>Asiakaskokemus on uusi brändi. Asiakaskokemus ja sen johtaminen lähtevät ajatuksesta siirtää asiakkaat aidosti yrityksen toiminnan keskiöön ja luoda heille merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaskokemus koostuu asiakaspolkupisteistä, joita asiakas kohtaa asioidessaan yrityksen kanssa. Palveluntarjoaja pyrkii vaikuttamaan asiakkaaseen palvelun eri asiakaspolkupisteissä. Toimivasta, nautinnollisesta ja hyödyllisestä asiakaspolkupistematkasta jää odotukset ylittävä kokemus, joka tuottaa asiakastyytyväisyyttä. Laatu on merkittävä osa asiakaskokemusta. Palvelun laadun lisäksi huomio tulee kiinnittää toiminnan laatuun, koko toimintaketjuun. Laatu integroituna kaikkeen toimintaan.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan teorian kautta palvelua ja sen laatua, asiakaskokemusta, asiakastyytyväisyyttä ja murroksessa olevaa asiakaslähtöisyyttä palveluissa ja markkinoinnissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Active hours - tunneilla käyneiden asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä, ja tuntien laadullisia tekijöitä asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.</p> <p>Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaat olivat pääsääntöisesti suhteellisen tyytyväisiä Active hours - tunteihin. Tätä todensi tutkimuksessa kerätyt arvosanat Active hours - tunneista, mutta myös haastatteluista saatava sanallinen palaute. Active hours - tuntien laadulliset tekijöiksi koettiin vakituiset ammattitaitoiset ohjaajat, monipuolinen tarjonta ja tuntien vaihtelevuus ja rakenne. Asiakkaat kokivat myös olevansa tyytyväisiä tuntien matalakynnyksisyyteen ja tuntien tehokkuuteen.</p> <p>Markkinointiviestintään ja sen nykyaikaistamiseen ja monikanavaisuuteen haluttiin panostettavan. Viestintää asiakkaita kohtaan haluttiin myös parannettavan ja kohdennettavan paremmin. Sekä markkinoinnissa ja viestinnässä toivottiin asiakaslähtöisempää lähestymistä. Asiakasystävällisempää asiakaskokemusta peräänkuulutettiin Active hours - tuntien osallistumisprosessissa, joka kattaa asiakaspolkupisteet Active hours - tarjontaan tutustumisesta siihen hetkeen, kun asiakas odottaa liikuntatilassa tunnin alkua. Palveluympäristöön toivottiin myös panostettavan tietyiltä osilta.</p>	
Asiasanat Asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, palveluprosessin kokonaisuus	

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Tutkimukset tavoitteet ja lähtökohdat	3
2.1 Active hours - tunnit ja Vierumäki	4
3 Palvelun laadun muodostuminen	7
3.1 Palveluiden luonne	7
3.2 Palvelun laatu.....	10
3.3 Asiakkaan odottama laatu.....	13
3.4 Asiakkaan kokema laatu	17
3.5. Tavoitteena laadukas palvelu	18
3.6 Palvelun laadun kannattavuus	22
4 Asiakkaan aikakausi palveluliiketoiminnassa	26
4.1 Palveluliiketoiminnasta elämysliiketoimintaan	26
4.2 Asiakasarvon luominen ja tuottaminen	28
4.3 Asiakkaiden moninaiset tarpeet	30
4.4 Asiakaskeskeisyys, asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys.....	33
5 Asiakaskohtaamiset menestystekijänä.....	37
5.1 Asiakkaan kohtaaminen ja asiakaskokemus.....	37
5.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen.....	39
5.3 Palvelumuotoilu.....	42
6 Asiakastyytyväisyys	45
6.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	45
6.2 Odotukset ja kokemukset asiakastyytyväisyyden muodostumisessa	47
6.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	49
6.4 Menetettyjen asiakkaiden arvo.....	52
7 Markkinointiviestintä	54
7.1 Markkinoinnin ja viestinnän digitaaliset mahdollisuudet.....	57
7.2 Asiakassuhdeviestintä	59
8 Tutkimusprosessi	61
8.1 Tutkimusmenetelmä.....	61
8.2 Tutkimusaineiston kerääminen.....	62
8.3 Aineiston analyysi.....	65
8.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	68

9 Tutkimustulokset	71
9.1 Asiakkaiden tietoisuus Active hours - tunneista	72
9.2 Asiakkaiden odotukset Active hours- tunneista	75
9.3 Active hours - tunneille osallistuminen ja kokemus.....	81
9.4 Oma näkemys Active hours - tuntien laadusta	91
9.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	99
10 Johtopäätökset.....	102
11 Pohdinta	118
Lähteet	121
Liitteet.....	128
Liite 1. Teemahaastattelun saatekirje ja runko	128

1 Johdanto

Palveluvaltaistuminen ja palvelutuotannon merkityksen kasvu taloudessa näkyy. Palveluiden osuus tuotannosta kasvaa. (Valtion taloudellinen tutkimuskeskus 2014.) Yhteiskunnan muutokset ovat johtaneet siihen, että yritysten on täytynyt omaksua uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Palveluyritykset ovat siirtyneet kohti asiakkaiden toiveista ja tarpeista lähtevään toimintatapaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 34.) Palvelua ei ole koskaan olemassa ilman asiakasta. Tuote voi jäädä hyllyyn käyttämättä, mutta palvelu syntyy aina asiakaskohtaamisen kautta. Asiakkaan tarpeet ovat palvelujen ydin ja niiden tunnistaminen avain kysynnän kasvuun. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Asiakaslähtöisyys ja palvelun laadukkuus ovat nousseet tämän päivän menestystekijöiksi. Palvelumuotoilu kuuluu jokaisen yrityksen luontevaan sanavalikoimaan tänä päivänä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.) Asiakas asetetaan palveluiden keskiöön ja pyritään luomaan asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia. Palveluita muotoillaan asiakkaille sopiviksi ja asiakaskokemuksia pyritään parantamaan ja käyttökokemuksia ymmärtämään innovoimalla muotoilun menetelmin, jolloin asiakaskokemus laadullistuu. (Löytänä & Kortessuo 2011, 118.) Yleisesti ottaen palvelun laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin asiakkaan toiveet ja tarpeet tyydytetään ja vain asiakas voi kertoa, onko hänen saamansa laatu hyvää (Lecklin 2006, 18-19; Ylikoski 1999, 118).

Elämme asiakkaan aikakautta, ja tällä aikakaudelle menestyy yritys, joka luo asiakkaalle arvokkaan kokemuksen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14). Asiakaskokemus muodostuu joka kerta, kun asiakas ja yritys ovat kosketuksissa keskenään (Löytänä & Kortessuo 2011, 21). Arvokas asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Lisäksi positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Kuluttaja vaihtaa nopeasti yrityksestä toiseen, jos palvelut tai tuotteet eivät miellytä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Asiakkaan kokema laatu vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys on yritykselle kilpailukeino, jonka antamaa kilpailullista etumatkaa muiden yritysten on

vaikea saavuttaa erityisesti silloin, kun yritys näkee enemmän vaivaa asiakkaidensa palvelemiseksi kuin kilpailijat (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.) Ilman tyytyväisiä asiakkaita yrityksellä ei ole tulevaisuutta. Mittaamalla asiakastyytyväisyyttä, voidaan saatujen tulosten perusteella reagoida nopeammin asiakkaiden tarpeisiin ja sitä kautta markkinoiden muutoksiin. Mittaaminen ei voi kuitenkaan olla itse tarkoitus vaan saatujen tulosten tulee johtaa perusteltuihin muutoksiin toiminnassa. (Torkkeli, Salmi, Ojanen, Länkinen, Laaksolahti, Hänninen & Hallikas 2005, 17, 19.)

2 Tutkimukset tavoitteet ja lähtökohdat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Active hours - tunneilla käyneiden asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä, ja tuntien laadullisia tekijöitä asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena ovat aikuisille suunnatut Active hours - tunnit. Tutkimusongelmat ratkaistaan seuraavilla teemoilla:

- Tietoisuus Active hours - tunneista
- Odotukset Active hours - tunneista
- Active hours - tunneille osallistuminen ja kokemus
- Oma näkemys Active hours - tuntien laadusta

Tutkimuksen kautta selviää myös koko Active hours - prosessin asiakaspolkupisteiden toimivuus ja kehittämistarve asiakkaiden näkökulmasta. Vastaavanlaista tutkimusta kyseisistä tunneista ei ole aiemmin tehty.

Vierumäen asiakaskäyttäytyminen on muuttunut vuosien varrella ja nykyään asiakkaat suosivat enemmän omatoimilomailua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että valmiiden lomapakettien ja kurssilomien suosio on laskenut ja asiakkaat räätälöivät itselleen omannäköisiänsä Vierumäki- lomiansa valitsemalla yksittäisiä palveluja Vierumäen tarjonnasta. Trendi omatoimilomailusuuntautuneisuuden näkyy myös Active hours - tuntien kävijämäärissä. Active hours - kävijämäärät ovat kasvaneet vuosien varrella ja sitä myöden myös Active hours - liikevaihto on ollut nousussa. (Hyttinen 13.10.2016.) Vuodesta 2012 liikevaihto on noussut vuoteen 2016 47 % (Manselius 27.2.2017). Vuodesta 2013 vuosittainen kävijämäärä on noussut vuoteen 2016 mennessä n. 30 %. Nykyään 80 % vuosittaisesti Active hours - liikevaihdosta syntyy viikonloppuina ja sesonkiaikoina (Hyttinen 13.10.2016).

Elämme asiakkaan aikakautta. Se vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista lähestymistä eri osa-alueilla, johon asiakkaan kohtaaminen ja mittaaminen oleellista kuuluvat. (Löytänä & Korhikoski 2014, 16.) Tässä uudessa ajassa korostuvat yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde (Aarnikoivu 2005, 14). Asiakas on keskiössä ja yrityksen tulisi organisoida palvelut asiakkaan tarpeista lähtien, yhdessä asiakkaan kanssa (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 36.) Asiakkaan aikakaudelle menestyy se yritys, joka luo asiakkaalle arvokkaan asiakaskokemuksen (Löytänä & Korhikoski 2014, 16). Asiakslähtöisen ajattelutavan mukaan asiakkaalla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistuman palvelun kehittämiseen (Virtanen ym. 2011, 12). Saavuttaakseen menetystä tämän päivän liiketoimintaympäristössä yritysten

tulee ymmärtää, miten asiakkaat vaikuttavat yrityksen kasvuun, tulokseen ja viime kädessä yrityksen arvon kehittymiseen. Menestyäkseen yritysten tulisi organisoida ja määrittellä toimintatapaansa siten, että markkinoilla ja omassa asiakaskannassa oleva potentiaali hyödynnetään maksimaalisesti. (Storbacka 2005, 13.) Liikuntaa on tarjolla hyvin monessa eri paikassa, myös Vierumäen lähialueella. Kilpailu on kovaa. Erottuakseen kilpailijoista yrityksen tulee tarjota asiakkaalle odotukset täyttävät asiakaskokemus, jonka palvelukonseptia kilpailijoiden on vaikea kopioida (Aarnikoivu 2005, 19).

2.1 Active hours - tunnit ja Vierumäki

Vierumäki on Suomen monipuolisin vapaa-ajankeskus, jonka lukemattomista liikuntavaihtoehtoista löytyy jokaiselle jotakin (Vierumäki 2016, a). Vierumäellä toimii kaksi suurta toisistaan poikkeavaa toimintaa tuottavaa yhtiötä. Vierumäki Country Club Oy kehittää, tuottaa, toteuttaa ja markkinoi yrityksille korkealaatuisia kokous- ja kongressi- sekä liikunta- ja hyvinvointipalveluja, niitä tukevia ravintola-, kahvila- ja catering-palveluja sekä majoitusta, rakennustoimintaa ja kiinteistömyyntiä. Suomen Urheiluopisto on opetusministeriön alainen valtakunnallinen liikunnan valmennus- ja koulutuskeskus, jota Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö ylläpitää. Suomen Urheiluopisto kehittää, tuottaa ja markkinoi liikuntaan ja vapaa-aikaan liittyviä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin korkealaatuisia valmennus-, koulutus- ja liikuntapalveluja. Ydintoimintaa ovat liikunta-alan koulutus, terveysliikunta ja urheilu. (Vierumäki 2016,b.)

Active hours - tunnit ovat yksi Vierumäki Country Club Oy:n tuottamista palveluista. Active hours - tunnit ovat kaikille avoimia liikuntatunteja. Tunteja on tarjolla niin lapsille, aikuisille kuin perheille yhdessä, joko kertalipuilla tai sarjalipuilla. (Hyttinen 13.10.2016.) Näitä monipuolisia Active hours - tunteja on tarjolla vuoden jokaisena päivänä (Vierumäki 2016, c; Hyttinen 13.10.2016.) Koulujen loma-aikoina ja viikonloppuisin lapsille ja perheille on enemmän tarjolla heidän ikäryhmittäin ja lajeittain sopivia tunteja, mutta pääpainoksi näille tunneille yleisesti on muodostunut aikuisten ryhmäliikuntatunnit. Loma-aikoina on myös mukana enemmän erilaisia kokeilutunteja, jotka on valikoitu yli 100 Vierumäellä mahdollisten urheilulajien lajikirjosta. Näitä eksoottisimmista kokeilutunneista voisi tällä hetkellä mainita polkujuoksun, curlingin,

jousiammunnan ja SUP Fit & Balancen. Tunteja voi siis olla niin ulkona kuin sisälläkin erilaisissa liikuntatiloissa. Suurin osa kuitenkin tunneista järjestetään sisätiloissa. (Hyttinen 13.10.2016)

Active hours - tunteja markkinoidaan matalankynnyksen tunneiksi, mutta silti tehokkaiksi tunneiksi (Hyttinen 13.10.2016.) Tunneilla pääset Vierumäen ammattitaitoisten ohjaajien käsittelyyn ja pääset nauttimaan liikunnan ilosta (Vierumäki 2016, c). Vierumäen mielestä yksi Active hours - tuntien rikkaus onkin erilaiset ohjaajat ja heidän persoonallinen tyylinsä ohjata. Tunnin sisältö voi siis vaihdella ohjaajan persoonan mukaan, vaikka asiakas tulisikin saman tuntinimikkeen tunnille. Asiakaslupaus kuitenkin täytetään ja toteutetaan. Active hours - tarjonnan osana ovat monen kymmenen vuoden ajan olleet myös opiskelijoiden ohjaamat kuntokoulut. Kuntokoulut ovat olleet aina perinteisesti keskiviikkoisin niin miehille kuin naisille. Kuntokouluissa opiskelijat ovat päässeet näin ollen testaamaan ryhmäliikunnan oppejaan työelämään kuitenkin ohjatusti ja valvotusti, jolloin asiakkaille kertamaksukin on ollut edukkaampi kuin normaali Active hours - tuntimaksu ja kuntokoulujen pituus on ollut aina pidempi kuin normaali Active hours - tunnin pituus. (Hyttinen 13.10.2016.)

Active hours - tunnit ovat kokeneet muutosta viimeisten vuosien aikana. Ensimmäiset vastaavanlaiset tunnit pidettiin noin 30 vuotta sitten. Silloiset tunnit kulkivat nimellä Happy Hours ja olivat vain viikonloppuisin tarjottavia muutamia tunteja. Tunteihin haettiin mallia Kanariansaarilta pyrkimyksenä ensisijaisesti tarjota Resort - asiakkaille lisäpalvelua. Nimi kuitenkin viittaisi liikaa ravintolamaailmaan ja ihmiset saivat väärää mielikuvaa tulevasta, joten tuotenimike vaihdettiin Active hours - tunniksi. Active hours - nimikkeellä palvelua on tuotettu vuosituhannen vaihteesta lähtien. Nykyään Active hours - tunteja on viikon aikana 20–25. Noin puolet viikon tuntimäärästä tapahtuu viikonlopun aikana eli viikonloppuisin on tarjolla noin 15 tuntia. Talvilomalla 2016 viikkotuntien määrä oli jopa 77 tuntia ja kesäkaudella heinäkuussa 2016 viikkotunteja oli 78kpl. (Hyttinen 13.10.2016.)

Kysynnän kasvaessa ja tuntien täytyessä on otettu käyttöön ennakoilmoittautumisjärjestelmä. Aluksi ennakoilmoittautuminen oli vain niille aikuisten tunneille, joille oli rajallinen määrä liikuntavälineistöä tai tilan ahtaus asetti rajoituksia. Tänä päivänä kaikille aikuisten tunneille on ennakoilmoittautuminen. Näin pystytään vastaamaan kysyntään ja nykyinen lajitarjonta pitämään yllä, jotta välineet ja tilat riittäisivät kaikille osallistujille. Asiakashallinta on myös näin helpompaa, laatua on helpompi parantaa ja ohjaaja pystyy paremmin valmistautumaan tunnin ohjaamiseen

niin ohjauksellisesti kuin tilankäytöllisestikin kun tiedetään tunnille osallistuvien lukumäärä. Asiakkaiden palvelu myös parantuu näin ollen. (Hyttinen 13.10.2016)

3 Palvelun laadun muodostuminen

Käytämme joka päivä joitain palveluja. Liikumme julkisilla kulkuneuvoilla, asioimme kaupoissa, menemme elokuviin tai vuokraamme elokuvia. Useimpien palveluiden käyttö on meille tuttua eikä palveluiden käyttäminen ole meistä sen kummempaa kuin tavaroiden ostaminen. (Ylikoski 1999, 17.) Hyvä palvelu on palveluyhteiskunnassamme erittäin oleellinen osa toiminnan tuottamaa lisäarvoa. Palvelu ja erityisesti hyvä palvelu koetaan erittäin tavoiteltavaksi arvoksi. (Rissanen 2006, 17.) Myös asiakkaat ovat entistä aktiivisemmin alkaneet vaatia palvelun parantamista (Ylikoski 1999, 13). Nettikuplan puhkeamisen jälkeen 1990-luvun lopulla liike-elämän tutkijat huomasivat, että ylivertaiseen palveluun sitoutuneet yritykset olivat taloudellisilla tuloksilla muita parempia. Kokonaisvaltaista asiakaspalvelua korostavat yritykset menestyivät paremmin ja saivat pitkäaikaisempia asiakkaita kuin toista ääripäätä edustavat. Yritykset, jotka keskittyivät parhaaseen mahdolliseen asiakaspalveluun, olivat kaikin puolin parempia ja menestyksekkäämpiä kuin yritykset, jotka pitivät asiakaspalvelua mitättömänä asiana. (Performance Research Associates 2006, 5-6.) Palvelu tehdään asiakasta varten, parhaimmillaan asiakkaan mittojen mukaan kuin mittatilauspuku (Rissanen 2006, 17).

3.1 Palveluiden luonne

Palvelu on jotakin jota voidaan ostaa ja myydä, mutta kuitenkin jotain, jota ei voi pudottaa varpailleen (Grönroos 2000, 51; Ylikoski 1999, 17). Palvelu on siis teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; helppoutta, mukavuutta, viihdettä, ajansäästöä tai terveyttä. (Ylikoski 1999, 20.) Palveluihin saattaa kuitenkin liittyä jotain tavaraa (Grönroos 2000, 53; Ylikoski 1999, 17). Ravintolassa käydessämme saamme ravintopalvelua ruokien ja juomien lisäksi; autoa vuokratessa saamme autovuokraamosta vuokraamopalvelua konkreettisen auton lisäksi (Ylikoski 1999, 17). Useimmiten palvelu merkitsee jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa (Grönroos 2000, 52; Grönroos 2009, 77; Performance Research Associates 2006, 13). Vuorovaikutus on yleensä ihmisten välistä, mutta palveluhenkilökunnan sijasta asiakas voi olla myös vuorovaikutuksessa laitteiden tai

järjestelmien kanssa (Grönroos 2009, 78; Ylikoski 1999, 24–25). Palvelua käyttäessään asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen (Grönroos 2000, 53; Ylikoski 1999, 25). Asiakas kertoo, minkälaista palvelua hän tarvitsee ja antaa tietoja itsestään, jos palvelun tuottaminen sitä edellyttää. Osallistumalla tällä tavoin palvelun tuottamiseen, asiakas varmistaa, että hän saa juuri omiin tarpeisiinsa sopivaa palvelua. (Ylikoski 1999, 25.)

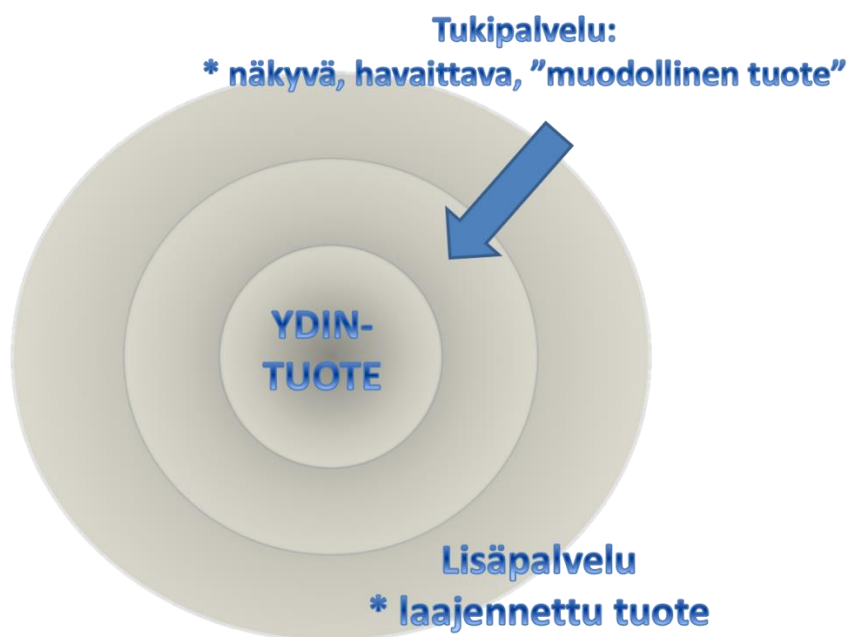
Laadukas palvelukokemus ja asiakkaan tyytyväisyys palveluun edellyttävät ennen kaikkea onnistunutta vuorovaikutusta tapahtumaan osallistuvien osapuolten välillä (Lämsä & Uusitalo 2002, 18). Palvelut ovat luonteeltaan heterogeenisiä eli vaihtelevia. Palvelu voi siis eri kerroilla olla erilaista (Grönroos 2000, 53–54; Ylikoski 1999, 25), sillä palvelun tekijä voi vaihtua tai palvelutilanne vaatii erilaista otetta (Grönroos 2009, 81–82; Ylikoski 1999, 25). Palvelu tällöin räätälöidään asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen sopivaksi. Asiakaspalveluräätälöinti parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja lisää asiakkaan tyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 25.) On siis tärkeä tietää, mitä hyötyä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla, jotta voidaan suunnitella palvelun sisältö ja toteuttamistapa asiakkaalle arvoa tuottavaksi (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11). Palveluun liittyy yleensä neuvojen antaminen, ja siinä keskitytään asiakkaan jonkin ongelman ratkaisuun (Ylikoski 1999, 27–28).

Palvelua tuotetaan ja kulutetaan siis samaan aikaan, jolloin asiakaskin on palvelun yksi tuotantoprosessi (Grönroos 2000, 54; Ylikoski 1999, 24). Tästä syystä palvelun laadunvalvonta ja markkinointi on tapahduttava samaan aikaan samassa paikassa kuin palvelun samanaikaisen tuottamisen ja kulutuksen (Grönroos 2000, 54). Palveluja ei voi varastoida samalla tavoin kuin tavaroita (Grönroos 2000, 54; Ylikoski 1999, 22). Mutta asiakkaita voi yrittää varastoida. Jos esimerkiksi ravintola on täynnä, voi yrittää pitää asiakkaita baarissa odottamassa pöydän vapautumista. (Grönroos 2000, 54.) Palvelun vaikutus voidaan myös säilyttää. Kun asiakas käy kauneushoitolassa, hoidon vaikutus tuntuu ja näkyy vielä jälkeensä. (Ylikoski 1999, 24.)

Palvelu voidaan jakaa ydinpalveluihin ja sen lisäksi tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Ydinpalvelu on siis palveluntuottajan syy olla markkinoilla (Grönroos 2009, 224; Rissanen 2006, 21). Yrityksellä voi olla useampia ydinpalveluja (Grönroos 2009, 224). Esimerkiksi paperitehtaan logistiikkapalveluiden ydinpalvelu on sanomalehtirullien kuljettaminen (Rissanen 2006, 21) ja mainostoimiston ydinpalvelu on asiakkaille mainonnan suunnittelun ja toteutuksen tarjoaminen (Jaakkola ym. 2009, 11).

Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluja (Jaakkola ym. 2009, 11; Grönroos 2009, 225). Mainostoimiston suunnittelupalveluiden lisäksi tarvitaan myös laskutusta ja puheluihin vastaamista ja muuta yhteydenpitoa asiakkaisiin (Jaakkola ym. 2009, 11). Jos asiakas tulee lääkärilasemalle omalla autollaan, tulee hänen löytää parkkipaikka tai saada ylläpitämänsä takki naulakkoon (Ylikoski 1999, 225). Lisäpalvelut taas ovat rahanarvoisia asiakkaalle annettavia tai myytäviä etuja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia (Jaakkola ym. 2009, 11). Lisäpalvelut lisäävät palvelun arvoa tai niillä erilaistetaan palvelua kilpailijoihin nähden. Lisäpalvelut ovat kilpailukeino, joita ilman ydinpalvelua on kuitenkin mahdollista käyttää. (Grönroos 2009, 225; Jaakkola ym. 2009, 12.)

Mainostoimisto voi tarjota ydinpalvelun lisänä mm. lehdistötiedottamista tai dokumenttien käsittelyyn liittyviä verkkopalveluja. Tukipalveluilla ja lisäpalveluilla voidaan erottua kilpailevasta tarjonnasta ja luodaan asiakkaille halutunlainen mielikuva palvelun käytön helppoudesta ja mukavuudesta. Jos palvelun kohde on ihminen, lisäpalveluja on yleensä enemmän. (Ylikoski 1999, 226.) Ydinpalvelun ja sen tuki- ja lisäpalveluiden yhdistelmää usein kutsutaan palvelupaketiksi (Jaakkola ym. 2009, 11; Ylikoski 1999, 228). Palvelutuotteen pakettimalli on ikään kuin kerrosmainen, jossa sisimpänä on ydintuote. Ydintuotteen ympärillä on tukipalvelut ja uloimpana lisäpalvelut. (Jaakkola ym. 2009, 11; Rissanen 2006, 21; Rope & Pyykkö 2003, 178.) Palvelupaketti on kokonaisuutena asiakkaalle enemmän kuin vain osiensa summa (Ylikoski 1999, 228).



Kuvio 1. Palvelutuotteen rakenne (Jaakkola ym. 2009, 11; Rissanen 2006, 21).

Asiakas arvioi palvelua sen mukaan mikä hänelle on näkyvää. Näkyvät osat palvelusta asiakas kuitenkin kokee ja arvioi hyvin yksityiskohtaisesti. Muilta osin hän arvioi vain lopputuloksen. (Grönroos 2009.) Ydinpalvelun tuottaminen on yrityksen perustehtävä. Lisäpalveluiden tuottaminen on taas räätälöityä erityisosaamista, minkä avulla erottaudutaan kilpailijoista ja tuotetaan asiakkaalle yksilöllinen, asiakkaan tarpeita vastaava palvelu. (Lahtinen & Isoviita 2001, 53.)

Palvelun merkitys liiketoiminnan menestystekijänä on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana. Yritys voi toimia pelkästään palveluiden tuottajana tai palvelut voivat olla osa yrityksen kokonaistarjontaa. Tällöin palvelu sisältyy tavaran kanssa samanarvoisena osana yrityksen tarjontaan. Kun palvelusta tehdään kilpailukeino, palvelu tukee tavaran myyntiä. Tulevaisuudessa palvelun merkitys korostaa entisestään, sillä yritykset haluavat erottaa oman tarjontansa muiden samankaltaisten tarjoajien joukosta juuri palvelun avulla. (Lämsä & Uusitalo 2002, 20.)

3.2 Palvelun laatu

Laatu tarkoittaa eri ihmisille ja eri yhteyksissä eri asioita. Laatu voi liittyä itse tuotteeseen, odotuksiin, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteeseen. (Lecklin & Laine 2009, 15.) Yleisesti ottaen palvelun laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia eli miten hyvin asiakkaan toiveet ja tarpeet tyydytetään. Asiakas voi vain siis kertoa, onko laatu hyvää vai huonoa. (Lecklin 2006, 18–19; Ylikoski 1999, 118.) Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu siitä, mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa, mutta myös siitä, miten varsinainen palveluprosessi sujui (Grönroos 2000, 63; Rissanen 2006, 17; Ylikoski 1999, 118).

Asiakas arvioi siis palvelun laatua palvelutuotantoprosessin jokaisessa vaiheessa (Lahtinen & Isoviita 2001, 55). He päättävät itse, mitä he pitävät hyvänä laatuna ja arvioivat myös koetun palvelun tason (Lahtinen & Isoviita 2001, 57). Palvelun laatua ei voi tuottaa etukäteen, vaan se syntyy, kun palvelu on myyty tai kulutettu. Osassa palveluissa asiakas on koko ajan läsnä ja vastaanottaa palvelun, kun taas toisissa palveluissa asiakas vastaanottaa vain osan palveluprosessista, jolloin suurin osa palveluprosessista on näkymätöntä. (Grönroos 2009, 80.) Palveluprosessi saattaa joissakin tapauksissa olla asiakkaalle jopa palvelun lopputulosta tärkeämpi (Grönroos 2000, 63; Rissanen 2006, 17; Ylikoski 1999, 118).

Asiakkailla on nykyään enemmän vaihtoehtoja, ja vähemmän aikaa kuin koskaan aikaisemmin. Jos yritys ei pysty tarjoamaan sitä, mitä he haluavat tai tarvitsevat, jos vuorovaikutus heidän kanssa ei täytä tai ylitä heidän odotuksiaan ja jos ei toimita palvelua tai tuotteita tarpeeksi nopeasti, asiakkaat kääntyvät jonkun kilpailijatahon puoleen. (Performance Research Associates 2006, 13.) Laadukkaana palvelun tuottaminen, asiakkuudesta huolehtiminen ja asiakkaan tarpeen tyydyttäminen edellyttävätkin hyvää yhteistyötä sekä yrityksen tuottajatiimin että asiakkaiden kanssa (Lecklin 2006, 19; Rissanen 2006, 96; Ylikoski 1999, 118).

Palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino (Anttila 2001, 42; Ylikoski 1999, 117). Tutkimusten mukaan jopa yksi asiakas neljästä on niin tyytymätön, että harkitsee siirtymistä jonkun muun asiakkaaksi – sellaisen joka lupaa saman, mutta paremmin ja helpommin (Performance Research Associates 2006, 13). Palvelu on tehokas tapa erottautua kilpailijoista. Tavara on helppo kopioida, mutta loistavan palvelukonseptin ja ihmissuhdetaitojen kopiointi on vaikeaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 45.) Laadukkaalla palvelulla voidaan pyrkiä siis erottumaan kilpailijoista ja houkuttelemaan uusia asiakkaita, mutta myös säilyttämään nykyinen asiakaskunta (Ylikoski 1999, 117).

Palvelun laatua on tutkittu paljon. Näiden tutkimusten klassikko on Parasuraman ym. (1995) laatima tutkimus, jossa he löysivät kuluttajia haastatteleamalla kymmenen palvelun laatutekijää; laadun ulottuvuudet. (Ylikoski 1999, 126, 132–133).

Myöhemmissä tutkimuksissa laatu-ulottuvuudet on supistettu viiteen ryhmään (Grönroos 2009, 116; Ylikoski 1999, 126, 132–133). Tärkein laadun ulottuvuuksista on luotettavuus, joka muodostaa koko palvelun laadun ytimen (Ylikoski, 1999, 127). Luotettavuudella tarkoitetaan asiakkaalle palvelusuorituksen virheettömyyttä ja johdonmukaisuutta. Palvelun tuottaja suorittaa palvelun oikein heti ensimmäisellä kerralla ja pitää lupauksensa. (Grönroos 2009, 116; Performance Research Associates 2006, 16–17; Ylikoski 1999, 127.)

Asiakkaiden auttaminen auliisti viipymättä ja valmius ja halukkuus palvella asiakkaita kertovat reagointialttiudesta (Grönroos 2009, 116; Performance Research Associates 2006, 14–15; Ylikoski 1999, 127). Reagointialttius näkyy, kun asiakkaalle tarjotaan apuja ja tietoja palvelutilanteessa ja asiakkaan epäröidessä (Performance Research Associates 2006, 14–15; Ylikoski 1999, 127). Luottamus luo myös turvallisuuden tunnetta, joka on erityisen tärkeä niissä palveluissa, joiden valintaan liittyy korkea riski ja /tai joita asiakkaiden on vaikea arvioida. Luottamuksella voidaan tarkoittaa niin yleisesti yrityksessä asioiden käsittelyn luottamuksellisuutta, mutta erityisen

voimakkaasti luottamuksen syntymiseen vaikuttaa asiakasta palvelevan henkilön käyttäytyminen. (Ylikoski 1999, 128.)

Palvelun tuottajalla tulee olla tarvittavat tiedot ja taidot toiminnan suunniteluun ja toteuttamiseen. Asiakaspalvelun tulee olla huomaavaista ja ystävällistä ja myös mahdollisesti asiakkaan yksilöllisiä tarpeita tyydyttävää. (Performance Research Associates 2006, 14–15; Ylikoski 1999, 128.) Kohteliaisuuden ja arvostuksen osoittaminen asiakasta kohtaan näkyy myös siinä, että asiakaspalveluhenkilöstön ulkoinen olemus on oikeanmukaista (Grönroos 2009, 115; Ylikoski 1999, 128). Pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus ja turvallisuus viestittävät yrityksen palveluvarmuudesta (Ylikoski 1999, 133).

Palvelutilanteessa ja yrityksen viestinnässä asiakkaita puhutellaan kielellä, joka ymmärretään (Grönroos 2009, 115; Ylikoski 1999, 128). Hyvä palveluviestintä tarkoittaa siitä sitä, että viestintä tulee sopeuttaa erilaiseksi eri asiakasryhmille. Ensimmäistä kertaa käyttävälle joudutaan selittämään asioita perusteellisemmin kuin vakioasiakkaalle. (Ylikoski 1999, 128.) Palvelun selostamisen lisäksi hyvään viestintään kuuluu palvelun hinnan kertominen. Viestinnän avulla asiakas saadaan vakuuttuneeksi siitä, että hänen asia hoidetaan. Jotta viestintä ja palvelu kohdistuvat oikein asiakasta tulee ymmärtää oikein. Asiakkaat tarpeet tulee selvittää ja asiakas tulee huomioida yksilönä. Vakioasiakas ilahtuu, jos henkilöstö osoittaa tuntevansa hänet. (Grönroos 2009, 115; Ylikoski 1999, 129.)

Asiakkaan tulee pystyä saamaan helposti yhteys palvelevaan yritykseen. Hyvällä palvelun saavutettavuudella taataan se, ettei asiakas joudu kauaa odottamaan palvelun tai tietojen saantia ja että asiat hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla kuntoon. (Ylikoski 1999, 127.) Asiakkaan tulee saavuttaa palvelu kohtuullisella vaivalla (Rissanen 2006, 215). Saavutettavuus tarkoittaa myös sitä, että puhelinlinjat eivät ole koko aikaa varattuja, yritys sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien päässä, aukioloajat palvelevat asiakkaan omia aikatauluja ja Internetistä on löydettävissä yrityksestä tarvittavat tiedot. (Ylikoski 1999, 127.)

Konkreettinen palveluympäristö antaa asiakkaalle yleisvaikutelman yrityksestä ja sen palveluista. Asiakkaan näkemiä asioita ovat tilat, koneet ja laitteet, henkilöstö ja heidän olemuksensa ja pukeutumisensa (Grönroos 2009, 115; Performance Research Associates 2006, 14; Ylikoski 1999, 129) ja muut palvelutilassa olevat asiakkaat (Grönroos 2009, 115; Ylikoski 1999, 129). Yrityksen työympäristö kertoo siis asiakkaalle yrityksen edustuskelpoisuudesta (Performance Research Associates 2006, 14).

Hyvä laatu on päämäärä, jota palveluyritys tavoittelee. Pyrkiminen hyvään laatuun on keskeinen toimintafilosofia ja jatkuva oppimisen ja kehittämisen kohde. (Lämsä & Uusitalo 2002, 22.) Laatu on jokaisen asia. Jokainen työntekijä vaikuttaa palvelun laatuun. (Lahtinen & Isoviita 2001, 57). Palvelun laatu ei ole koskaan valmis, vaan dynaaminen ja jatkuvassa muutoksessa oleva (Lämsä & Uusitalo 2002, 22). Laadukasta palvelua ei synny itsessään, vaan palvelun laatu pitää suunnitella ennakolta. Laatu on myös palvelulupauksen pitämistä ja yrityskulttuurin tulee olla vilpittön, jotta hyvää laatua pystytään tuottamaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 57.)

3.3 Asiakkaan odottama laatu

Kun asiakas miettii jonkun palvelun valintaa, hänelle syntyy ostoprosessin aikana odotuksia siitä, millainen palvelu tulee olemaan. Odotukset koskevat palvelun lopputulosta, palveluprosessin laatua, hintaa palveluympäristöä jne. Asiakkaan odotuksilla on sekä ennakoiva, että ohjeellinen luonne. Ennakoivia odotuksia on silloin, kun asiakas on valitsemassa palvelua ensimmäistä kertaa. Kokemusten myötä odotukset muuttuvat ohjeellisiksi; asiakas odottaa jatkossakin tasoltaan samanlaista palvelua. (Ylikoski 1999, 119–120.)

Odotusten merkitys on asiakkaan laatukokemuksessa suuri. Laadun arvioinnissa odotukset muodostavat ikään kuin peilin, johon hän peilaa palvelukokemustaan. Odotusten ja kokemusten vertailun perusteella asiakkaalle muodostuu käsitys siitä, millaista laatua hän on saanut. Jos odotukset täyttyvät, laatu on hyvää. Jos taas odotukset alitetaan, asiakas kokee laadun huonoksi. Laadun huonoksi kokeminen koetaan myös silloin, jos asiakkaan odotukset ovat epärealistisen korkealla, vaikka laadussa ei objektiivisesti arvioiden olisi vikaa. Laadukas asiakaspalvelu asiakkaan näkökulmasta on silloin, kun se ylittää odotukset. (Ylikoski 1999, 119–120.) Tarkoitus on siis vastata asiakkaan odotuksiin tai jopa ylittää ne (Lecklin 2006, 92; Ylikoski 1999, 119–120).

Laatuun kohdistuvat odotukset monen tekijän pohjalta. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat siis siihen mitä hän palveluilta odottaa. Tarpeiden taustalla taas ovat vaikuttamassa asiakkaan ominaisuudet: ikä, sukupuoli, elämänvaihe, mieliala jne. Nämä asiakkaan ominaisuudet vaikuttavat luonnollisesti siihen, mitä hyötyä asiakas palvelulta tavoittelee, mutta myös siihen, minkälaista palvelua asiakas pitää hyvänä ja laadukkaana palveluna. (Ylikoski 1999, 123.) Asiakkaat arvioivat myös palvelua sen luotettavuuden perusteella. Se, mitä luvataan, tarjotaan luotettavasti ja täsmällisesti.

(Performance Research Associates 2006, 14; Ylikoski 1999, 121.) Tärkeissä asioissa, kuten luotettavuudessa, asiakkaan odotukset eivät paljoakaan jousta. Vähemmän tärkeissä asioissa asiakkaan sietokyky on sen sijaan joustavampi. (Ylikoski 1999, 121.) Kiireinen asiakas kiinnittää palvelun nopeuteen enemmän huomiota kuin asiakas, joka on varannut asioimiseen enemmän aikaa (Performance Research Associates 2006, 14; Ylikoski 1999, 122).

Asiakkaan aikaisemmat kokemukset kyseisestä organisaatiosta vaikuttavat palvelun odotuksiin, mutta myös asiakkaan kokemukset muista, kilpailevista yrityksistä (Lecklin 2006, 91; Ylikoski 1999, 124). Kilpailevien organisaatioiden tarjoamat palvelut muokkaavat asiakkaan odotuksia siitä, mitä palvelua yleensä voisi olla. Yritysten mainonnassa annetut lupaukset tulisi olla totuudenmukaisia ja realistisia, sillä ne vaikuttavat suoraan siihen, mitä asiakas odottaa. Asiakas ei välitä siitä, ovatko lupaukset konkreettisia; ”paratiisivuorokausi 395€/hlö” tai ”Kesän kovin junatarjous”, ne luovat asiakkaalle mielikuvaa tarjotusta palvelusta. Myös palvelutilanne ja palveluympäristö luovat odotuksia ja antavat asiakkaalle vihjeitä siitä, mitä palvelu voisi olla. (Ylikoski 1999, 124.) Tehdään siis mitä luvataan ja pidetään annettu palvelulupaus (Performance Research Associates 2006, 15).

Muiden ihmisten kokemuksilla ja suosituksilla on myös vaikutuksensa. Jos ystävät ylistävät jonkin ravintolan ruokaa tai palvelua, asiakkaalle muodostuu hyvän ruuan ja palvelun odotus, jolloin hän myös odottaa saavansa jotain erinomaista kyseisestä ravintolasta. Asiakkaan omalla panostuksella on myös merkityksensä odotusten muokkaamisessa. Itsepalvelupisteillä asiakas odottaa, että laitteet toimivat moitteettomasti ja että käyttöohjeet ovat selkeät. Asiakkaan odotukset ovat korkeammalla myös silloin, jos asiakas joutuu näkemään paljon vaivaa saadakseen palvelun tai hän joutuu odottamaan palvelua. (Ylikoski 1999, 125.) Asiakas odottaa myös siinä tilanteessa enemmän, jos palvelun hinta on korkea (Lecklin 2006, 94; Ylikoski 1999, 123). Syödessään opiskelijaravintolassa asiakas tuskin odottaa saavansa gourmet-ateriaa tai – palvelua (Ylikoski 1999, 123).

Imagolla eli organisaation kuvalla on vaikutusta asiakkaan laatukokemuksen muodostumiseen (Grönroos 2000, 126; Ylikoski 1999, 136). Imago on ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten summa (Rope & Pyykkö 2003, 179; Ylikoski 1999, 137), joihin markkinointiviestinnällä pyritään vaikuttamaan (Rope & Pyykkö 2003, 179). Myönteinen imago on yritykselle voimavara, koska se vaikuttaa asiakkaiden käsitykseen yrityksen toiminnasta, palvelun laadusta ja palvelun tuottamasta tarpeentyydytyksestä. Lisäksi se vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen

palvelun jälkeen, koska se suodattaa palvelukokemuksia. (Ylikoski 1999, 137.) Asiakkaan kokemukset puolestaan taas muuttavat imagoa. Hyvät kokemukset vahvistavat myönteistä imagoa ja huonot kokemukset taas laskevat imagon arvoa. (Grönroos 2000, 126; Ylikoski 1999, 137.) Jos organisaation kuva on asiakkaan mielestä hyvä, asiakas antaa mahdollisesti tapahtuvat pienet virheet anteeksi. Jos organisaation kuva on taas asiakkaan mielestä huono, pienetkin virheet tuntuvat asiakkaasta todellista suuremmilta. (Grönroos 2009, 102; Ylikoski 1999, 137.) Matalan laatumielikuvan palvelun tarjoavan yrityksen on helpompi täyttää asiakkaan odotukset, mutta toisaalta asiakkaan kiinnostus palveluita kohtaan voi olla vähäinen. Korkea mielikuva taas asettaa paineita toiminnalle. Hyvä tavoite palvelun tarjoajalle onkin riittävän korkea laatumielikuva, jotta asiakkaat kiinnostuvat palvelusta ja asiakasodotukset ylittävä ja täyttävä palvelun laatu. (Lecklin 2006, 91–92.)

Asiakkaiden odotukset ovat siis kaksitasoisia, että joustavia. Ensinnäkin asiakkaalla on odotuksia hänelle riittävästä palvelusta. Toisaalta hänellä on myös käsitys siitä, millaista palvelua hän haluaisi saada. Näiden kahden väliin jäävää aluetta kutsutaan hyväksyttäväksi alueeksi. Hyväksyttävän palvelun alue on ikään kuin se joustovara sille, mitä asiakas sietää. Hyväksyttävän alueen palvelun alueen koko vaihtelee sen mukaan, miten tärkeistä asioista on kyse. Asiakkaille tärkeimmissä asioissa hyväksyttävän palvelun alue on pienempi kuin vähäpätöisemmissä asioissa. Asiakas ei välttämättä kiinnitä mitään huomiota palveluun, jos palvelu pysyy hyväksyttävän alueen rajoissa. Kun palvelu ylittää tai alittaa asiakkaan odotukset, asiakas kiinnittää siihen erityistä huomiota. Asiakasuskollisuutta vahvistaessa ja asiakkaan positiivisesti yllätettäessä tulee palvelun ylittää halutun palvelun taso. (Ylikoski 1999, 121–122.)



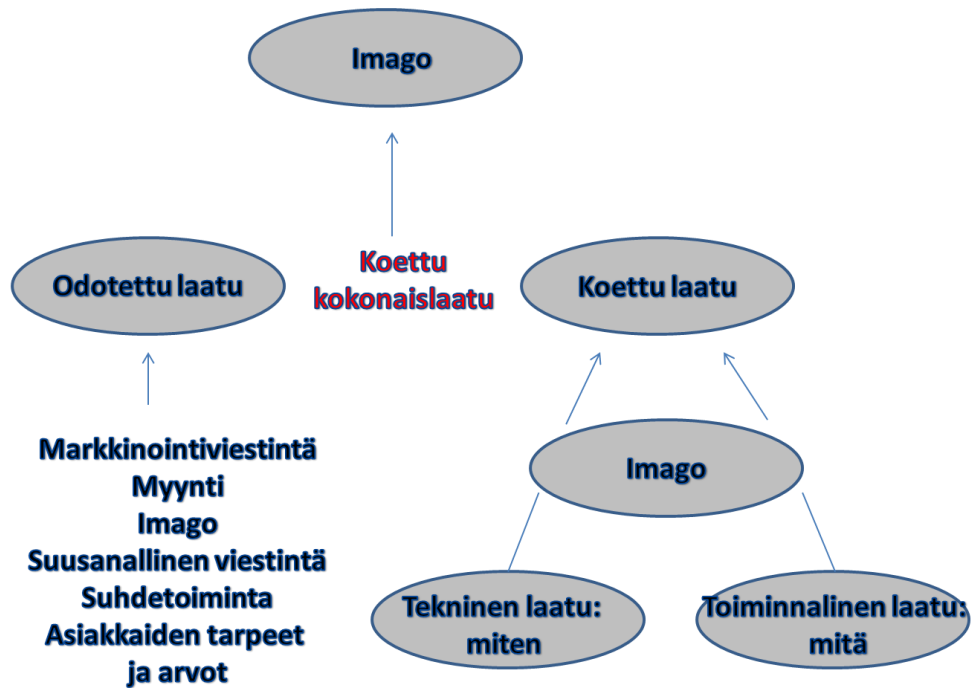
Kuvio 2. Hyväksyttävän palvelun alueen muodostuminen (Ylikoski 1999, 122.)

Asiakkaan odotukset voidaan jakaa kolmeen osaan: ihanneodotuksiin, ennakoituihin odotuksiin ja minimiodotuksiin. Ihanneodotukset kuvaavat asiakkaan oman arvomaailman mukaista toivekenttää siitä toiminnasta, jota hän odottaa yritykseltä tai sen palveluilta ja tuotteelta. Ennakoiduilla odotuksilla tarkoitetaan sitä odotuksen tasoa, joka asiakkaalla on eri ominaisuuksien suhteen yrityksen tuotteista ja palveluista esimerkiksi hintatasosta, laadusta, palvelusta tai teknisestä tasosta. Ennakoidut odotukset on käsitteisällöllisesti sama kuin imago eli asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sen palveluista ja tuotteista. Minimiodotukset kuvaavat sitä tasoa, jonka asiakas on muodostanut itselleen vähimmäistasoksi, jota hän edellyttää yrityksen tuotteilta, toiminnalta ja palveluilta. Minimiodotukset ovat lähtökohtaisesti henkilökohtaisia, tilannekohtaisia, toimialakohtaisia ja yrityskeitaisia. Esimerkiksi matkustettaessa eri maissa erilaiset ympäristötekijät tuottavat erilaisia odotustasojen tilannetekijöinä tai gourmet- ravintolaa kohtaan minimiodotustaso on paljon korkeampi kuin huoltoaseman kahvilabaaria kohtaan. (Rope & Pyykkö 2003, 351–352.)

3.4 Asiakkaan kokema laatu

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välille syntyy vuorovaikutustilanteita ja koettuun palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti juuri se, mitä näissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu (Grönroos 2009, 101). Palveluntuottajalla on usein erilainen näkemys palvelun onnistumisesta, koska he perustavat laadun arvioinnin omien kriteeriensä mukaisesti (Rissanen 2006, 17). Asiakkaiden kokemalla laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa ollessaan, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Vaikka palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita, asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. Pankkiautomaatin saavutettavuus, tarjoilijoiden ja matkatoimistovirkailijoiden ulkoinen olemus ja käyttäytyminen, sekä ylipäättänsä palveluhenkilöstön tapa hoitaa tehtävänsä ja sanoa sanottavansa vaikuttavat asiakkaan muodostamaan käsitykseen ja hänen kokemaansa palvelun laatuun. (Grönroos 2009, 101.)

Asiakkaan palvelukokemukseen saattavat vaikuttaa myös muut samaan aikaan tai samaa palvelua käyttävät kuluttajat. Muut asiakkaat saattavat lisätä jonotusaikaa tai häiritä asiakasta, mutta toisaalta vaikutus voi olla myös myönteinen ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutusilmapiiriin. (Grönroos 2009, 101.) Myös yrityksen imagolla on vaikutusta laadun kokemiseen (Grönroos 2009, 102). Laatu on asiakkaalle hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Odotettu laatu riippuu monista tekijöistä: markkinointiviestinnästä, suusanallisesti viestinnästä, asiakkaan tarpeista ja yrityksen toiminnasta ja sen imagosta. (Grönroos 2009, 105; Lecklin 2006, 94.) Asiakastyytyväisyyteen pyrkiessä yrityksen tulisi pystyä täyttämään tai ylittämään omat lupauksensa ja asiakkaiden odotukset (Lecklin 2006, 91).



Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105; Lecklin 2006, 94).

3.5. Tavoitteena laadukas palvelu

Asiakkaiden käsitykset palvelusta ja sen tuottamasta arvosta muodostavat perustan, jonka mukaan yrityksen tulee suunnitella palvelunsa taso. (Anttila 2001, 42.) Asiakas on laadun lopullinen arvioija. Asiakas rahoittaa yrityksen toimintaa, joten tuotteiden, ja niiden takana olevien prosessien tulee kyetä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin muuttuvissa tilanteissa. (Lecklin 2006, 26.)

Palveluiden laadulle ei voi asettaa tiettyä optimaalista tasoa, vaan yrityksen strategia ja asiakkaiden odotuksista ja siitä miten kyseiset asiat riippuvat toisistaan.

Nyrkkisääntönä voidaan kuitenkin sanoa, että asiakkaan tulee saada hieman enemmän kuin hän odottaa. Hyvä laatu herättää asiakkaassa kiinnostuksen jatkaa suhdetta palveluntarjoajan kanssa ja kertoa palvelusta muillekin. Myönteisesti yllätynyt asiakas muistaa kokemuksen ja puhuu siitä mielellään. (Grönroos 2009, 141–142.) Lukuisten tutkimusten pohjalta on luotu laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä. Näitä kriteereitä voi pitää runsaaseen empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen ja käytännön kokemuksiin perustuvina ohjenuorina. (Grönroos 2000, 73).

- *Ammattitaito.* Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joiden avulla asiakkaiden ongelmat ratkaistaan ammattitaitoisesti.
- *Asenne ja käyttäytyminen.* Asiakkaat haluavat tuntea, että palvelutyöntekijät kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.
- *Lähestyttävyys ja uskottavuus.* Asiakkaat haluavat tuntea, että palveluntarjoaja, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltu ja toimivat siten, että palvelua on helppoa saada, ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.
- *Luotettavuus ja uskottavuus.* Asiakkaiden tulisi tietää, että mitä tahansa tapahtuisikin tai mistä tahansa olisi sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.
- *Normalisointi.* Asiakkaat olettavat, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden hyväksyttävän ratkaisun.
- *Maine.* Asiakkaat haluavat uskoa, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, ja että palveluntarjoaja antaa rahalle vastinetta. Asiakkaan tulee myös voida hyväksyä palveluntarjoajan suorituskriteerit ja arvot.

(Grönroos 2000, 74.)

Laatutyö on jatkuvaa kokonaisvaltaista työtä (Ylikoski 1999, 145). Onnistuminen laadukkaassa palveluiden tuottamisessa ja markkinoinnissa edellyttää, että yrityksen eri osa-alueet toimivat kitkattomassa yhteistyössä ja arvostavat toinen toistensa työpanosta (Lämsä & Uusitalo 2002, 27). Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, on se vietävä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien (Lecklin 2006, 35). Johtamisen tulee olla yhdenmukainen yrityksen johtamisfilosofian kanssa. Arvot, missio, visio ja strategiat muodostavat loogisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Johto pitää huolen siitä, etteivät yhdenkään yksikön strategiat ole ristiriitaisia keskenään. (Lecklin 2006, 61.) Jotta yrityksestä voi tulla laatuyritys, on perusedellytys, että johto sitoutuu laatuun. Sitoutuminen merkitsee sitä, että ollaan valmiita käyttämään aikaa ja rahaa laadunkehittämiseen, että on aktiivinen, eivätkä laatuhankeet jää tuloslukujen tarkastelun varjoon. (Lecklin 2006, 56).

Lecklin kertoo (2006, 62), että laatuyrityksen viestintä tulisi olla avointa, tarkasti määriteltyä ja tehokasta. Tiedottamisen tulisi olla nopeaa, oikeata ja asiallista. Kun henkilöstökin tietää yrityksen tavoitteet ja tilanteen, on sen helpompi ”puhalleta yhteen hiileen” tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöjohtaminen on pitkäjänteistä. Suunnataan

tarvittavat tietotaidot ja kyvykkyydet tulevaisuuteen, ennakoidaan tulevaa ja suunnataan rekrytointi ja koulutus tulevaisuuden suunnitelmien mukaan. Työntekijän tulee oppia tekemään myös muuta työtä kuin mihin hänet on palkattu. Tulevaisuudessa tehtävien muuttuminen karsii kapean osaamisprofiilin omaavat työntekijät pois. Myönteinen suhtautuminen asiakkaisiin ja asiakastyytyväisyyden merkityksen korostaminen kuuluvat laatuyrityksen henkilöjohtamiseen.

Laatu on siis tärkeää ja sille tulee antaa riittävät resurssit ja näkyvyys. Jatkuva kehittäminen on pääsääntö. Laatu integroidaan jokapäiväiseen toimintaan. (Lecklin 2006, 65.) Vastuu laadusta kuuluu jokaiselle organisaatiossa ja yrityskulttuurin tulee arvostaa sekä omaa henkilöstöään että asiakkaita. Hyvä laatu edellyttää aitoa johtajuutta, hyvää viestintää, suunnitelmallisuutta ja lupauksen pitämistä. (Ylikoski 1999, 145.) Näin laadunhallinnasta tulee koko organisaation toimintatapa, jolloin laadusta tulee tärkeä menestystekijä organisaation menestyksessä (Lecklin 2006, 65).

Monet yritykset ovat lähteneet systemaattisesti kehittämään laatuaan laatujohtajien avulla (Ylikoski 1999, 146). Hyvän perustan laadun kehittämiseksi tarjoaa ISO-9000 standardi. Tämä antaa suuntaviivat yritykselle laatujohtamiseen ja laadun kehittämiseen. (Lecklin 2006, 29; Ylikoski 1999, 146.) Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO on julkaissut 23. syyskuuta uudistetun version laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia käsittelevästä standardista ISO 9001. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2016, a).

- *Asiakaskeskeisyys.* Ensisijainen tavoite on täyttää asiakkaan vaatimukset ja pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset ja ymmärtää heidän tarpeensa. Kun organisaatio saavuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamuksen, jatkuva menestys on mahdollinen. Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat mahdollisuus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

- *Johtajuus.* Organisaation ylin johto määrittelee organisaatiolle yhteisen tarkoituksen ja suunnan. Johto luo olosuhteet, joissa ihmiset osallistuvat täysipainotteisesti organisaation laatutavoitteiden saavuttamiseksi.

- *Ihmisten täysipainoinen osallistuminen.* Kun kaikilla organisaation eri tasoilla olevilla ihmisillä on tarvittava pätevyys ja mahdollisuus vaikuttaa, ja kun he osallistuvat täysipainoisesti, organisaatiolla on parempi kyky luoda ja tuottaa. Jotta organisaatiota

voidaan johtaa vaikuttavasti ja tehokkaasti, on tärkeää kunnioittaa kaikkia organisaation eri tasoihin kuuluvia ihmisiä ja saada heidät osallistumaan.

- *Prosessimainen toimintamalli.* Johdonmukaiset ja ennustettavissa olevat tulokset saavutetaan vaikuttavammin ja tehokkaammin, kun toimintoja käsitellään ja hallitaan toisiinsa liittyvinä prosesseina, jotka toimivat yhtenäisenä järjestelmänä. Laadunhallintajärjestelmä koostuu toisiinsa liittyvistä prosesseista. Kun organisaatiossa ymmärretään, kuinka tämä järjestelmä tuottaa tuloksia, järjestelmä ja sen suorituskyky voidaan optimoida.

- *Parantaminen.* Parantaminen on tärkeää organisaatiolle, jotta se voi ylläpitää suorituskyvyn nykyisen tason, reagoida muutoksiin sen sisäisissä ja ulkoisissa olosuhteissa ja luoda uusia mahdollisuuksia.

- *Näyttöön perustuva päätöksenteko.* Datan ja informaation analysointiin ja arviointiin perustuvat päätökset tuottavat todennäköisemmin haluttuja tuloksia. On tärkeää ymmärtää syy-seuraussuhteita ja mahdollisia tahattomia seuraamuksia. Tosiasiat, näyttö ja tietojen analysointi johtavat parempaan lopputulokseen ja päätöksenteon luotettavuuteen.

- *Suhteiden hallinta.* Organisaatiot hallitsevat suhteitaan olennaisiin sidosryhmiin, kuten toimittajiin, voidakseen saavuttaa jatkuvaa menestystä. Olennaiset sidosryhmät vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. Jatkuva menestys saavutetaan todennäköisemmin, kun organisaatio hallitsee suhteitaan kaikkiin sidosryhmiinsä, jotta se voi optimoida niiden vaikutuksen suorituskykyynsä. On erityisen tärkeää hallita suhteita organisaation toimittaja- ja yhteistyökumppaniverkostoihin.

(Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry, 2016, b.)

Yksikään yritys ei ole olemassa ilman siellä työskenteleviä ihmisiä. Tuloksekas toiminta syntyy heidän avullaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 29.) Laatu ei siis synny pelkästään hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista tai toimivista prosesseista, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät; ihmiset tekevät laadun. Paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. (Lecklin 2006, 213.)

3.6 Palvelun laadun kannattavuus

Grönroosin mukaan (2009, 175–176) johtajat ajattelevat usein, että laadun parantaminen ei loppujen lopuksi kannata. Laadun parantamiseen esitetään tavallisesti kaksi syytä: laadun parantaminen maksaisi, johon yrityksellä ei ole varaa ja tuottavuus laskisi. Ajatellaan, että laadun parantaminen maksaa liikaa, enemmän kuin uuden liiketoiminnan lisätuloilla voi saavuttaa, ja laadun parantaminen merkitsee tuottavuuden laskua, johon yrityksellä ei ole varaa. Molemmat syyt laadun parantamisen luopumiselle liittyvät kustannuksiin. Laadun kasvattamisen ajatellaan vievän liikaa resursseja ja lisäkustannuksia, niiden ajatellaan laskevan tuottavuutta, mikä johtaisi yksikkökustannusten kasvuun. (Grönroos 2000, 77.)

Ajatukset ovat kuitenkin harhaanjohtavia. Laadunparannuspyrkimykset parantavat lähes aina tuottavuutta. (Grönroos 2009, 176.) Laadukas palvelu auttaa yritystä saavuttamaan kilpailuedun valituilla markkinoilla, kohottaa yrityskuvaa, auttaa reagoimaan nopeammin ympäristömuutoksiin ja pystyy viemään läpi tarpeelliset, mutta joustavat muutokset. Laadukkaasti toimivalla yrityksellä on myös yleensä osallistuva ja motivoitunut henkilöstö, tunnettuus hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä, sekä tavoitteena markkinajohtajuus. (Lecklin 2006, 24–25.)

Perussääntö on se, että palvelutason ja laadun parantaminen hyödyttää sekä myyjää että asiakasta.

Myyjä	Asiakas
1. Mahdollisuus nostaa hintaa yli markkinatason.	1. Asiakkuuden aiheuttamat kustannukset laskevat.
2. Asiakassuhteen hoitamisen kokonaiskustannukset laskevat.	2. Ei toimittajan vaihtamisesta aiheutuvia etsintä- ja sopeutumiskustannuksia.

Kuvio 4. Hyvä palvelu antaa kaksinkertaisen tuoton (Grönroos 2000, 93).

Koska asiakkaan suhdekustannukset laskevat, myyjällä on mahdollisuus periä markkinahintatason ylittävää hintaa, jos laatu koetaan keskimääräistä paremmaksi. Samalla alenevat palvelun tuotantokustannukset samoin kuin asiakassuhteen hoitamisen kustannukset. Asiakkaasta aiheutuvat kokonaiskustannukset laskevat. Toisaalta asiakas säästää suhdekustannuksissa olemalla asiakassuhteessa hyvälaatuista palvelua tarjoavan yrityksen kanssa. Asiakkaan tyytyväisyys pitää

asiakkaan yritykselle uskollisena ja yritys välttyy etsimästä uusia asiakkaita menetettyjen tilalle. (Grönroos 2000, 93.)

Laadun puute maksaa. Palveluiden laadullinen heikkous tarkoittaa sitä, että palvelujen tuotannossa tai palveluissa on virheitä, ja että asiakkaiden tekemien valitusten määrä lisääntyy. Yritys joutuu tekemään joitakin tuotannon osia uudestaan, käsittelemään reklamaatioita, vastaamaan tarpeettomiin kysymyksiin jne. Kaikki nämä kustannukset johtuvat laadun puutteista. (Grönroos 2000, 77- 78.)

Laadun parantaminen taas estää asiakkaiden menettämistä ja kasvattaa voittoja. Grönroos esittää teoksessaan Palveluiden johtaminen ja markkinointi (2009, 176), että on esitetty, että jopa 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista saattaa johtua laadun puutteesta ja tehtävien uudelleen tekemisen ja virheiden korjaamisen tarpeesta. Jos 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista johtuu huonosta laadusta, laatuongelmien poisto eliminoi nämä kustannukset. Tehdyt muutokset näkyvät markkinoilla, joten yritykselle kertyy todennäköisesti lisää tuottoja. Tämä parantaa taloudellista tulosta entisestään, joten voitto voi kasvaa enemmänkin kuin 35 prosenttia. Lisäksi noin 25 % myynnistä jää saamatta sen vuoksi, että kilpailijoilla oli parempi laatu (Lahtinen & Isoviita 2001, 118). Kun yritys käyttää säästyneet kustannukset laadun kehittämiseen, liiketoiminnan kulut säilyvät samalla tasolla kuin ennenkin (Löytänä & Kortessuo 2011, 17). Palveluista ja niiden laadusta puhuttaessa on hyvä huomioida, että puhutaan suuresta kokonaisuudesta, sillä 2/3 Suomen bruttokansantuotteesta syntyy palveluliiketoiminnasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016; Löytänä & Kortessuo 2011, 17.)

Asiakaskokemuksen parantamisen kannattavuutta on selvitetty mm. amerikkalaisen Watermark Consultingin toimesta. Heidän tekemässään analyysissä yrityksen tulosta verrattiin asiakkaiden kokemuksiin yrityksestä. Analyysissä oli mukana Standard & Poor'sin 500 pörssilistautunutta amerikkalaisyritystä ja näiden yrityskohtainen kumulatiivinen tulos vuosilta 2007–2014. Analyysin mukaan ne yritykset, jotka tähtäävät parempaa asiakastyytyväisyyteen, keskittyvät laatuun ja osaavat yllättää asiakkaansa positiivisesti, ymmärtävät asiakaskäyttäytymistä ja ymmärtävät, että asiakkaille luotavat kokemukset luodaan tarkoituksenmukaisesti ja tunteellisesti, ovat tehneet 35 % paremmat tulokset verrattuna Standard & Poor'sin 500 keskimääräiseen indeksiin. (Watermark Consulting 2015.)

Suomalaisyrityksillä on tässä suhteessa vielä kehittämisen varaa, sillä suomalaisyritykset jäävät kilpailijoiden jalkoihin asiakastietojen hyödyntämisessä ja

laadun taloudellisten vaikutusten mittaamisessa ja työn laadussa. Tutkimuksen mukaan vain 51 prosenttia suomalaisyrityksistä seuraa laatutoiminnan vaikutuksia, kun maailmanluokan organisaatioissa vastaava luku on 80 prosenttia. Suomen Laatu yhdistys Ry: toimitusjohtajan Tani Järvisen mukaan asiakaspinnan kuuntelu, laadun taloudellisten vaikutusten, datan hyödyntäminen ovat muun muassa jääneet varjoon suomalaisyritysten kohdalla. ”Suomalaisyritykset kertovat lisänneensä panoksia laatuun, mutta tutkimuksen perusteella panosten kohdistaminen on tapahtunut insinöörilähtöisesti”, Järvinen toteaa. (YLE Uutiset 2016.)

Kun yritys haluaa varmistaa tuotteiden ja palveluidensa vastaavan asiakkaiden vaatimuksia, syntyy yritykselle kahdenlaisia laatukustannuksia: 1) laatua edistäviä kustannuksia, joiden avulla pyritään ennalta ehkäisemiseen ja eliminointiin ja 2) huonosta laadusta johtuvia kustannuksia. Laatukustannusten merkitystä voidaan valaista esimerkin avulla. Oletetaan, että laatukustannukset olisivat 20 % koko yrityksen liikevaihdosta.

Yrityksen liikevaihto	100 000€
Kokonaiskustannukset	90 000€
Voitto	10 000€

Tässä esimerkissä laatukustannukset olisivat 20 000€. Jos yrityksen tavoitteena olisi kaksinkertaistaa voitto, se voisi lisätä liikevaihtoa tai pienentää kustannuksia. Jos taas kustannusrakenne pysyy samana, on liikevoiton kaksinkertaistamisen myös liikevaihto tuplattava. Jos taas yritys kehittämistoimenpiteidensä avulla onnistuisi puolittamaan laatukustannuksensa 10 000€ liikevaihdon pysyessä vakiona, syntyisi laskelmaksi:

Yrityksen liikevaihto	100 000€
Kokonaiskustannukset	80 000€
Voitto	20 000€

Vaikka käytäntö ei aina ole näin suoraviivaista, voidaan laatukustannuksia pienentää ja saada aikaan positiivisia tulosvaikutuksia. (Lecklin 2006, 155–156.) Laatukustannusten vähentäminen vaatii aina seurantajärjestelmän, jonka avulla laatukustannuksia voidaan tarkastella ja leikata erillisten projektien kautta. Kaksi yleisimmin laatukustannuksia pienentävää tekijää ovat virheiden vähentäminen ja prosessisyklin nopeuttaminen. (Lecklin 2006, 159.)

Yrityksen sijoitukset henkilöstöön tai tekniikkaan saattavat hyvin nostaa investointi- ja käyttökustannukset niin suuriksi, etteivät investoinneilla perustellut hinnan nostamiset kata niitä. Asiakas saattaa siis maksaa ”saamastaan paremmasta palvelusta” korkeamman hinnan. Yritykset pyrkivät alentamaan palveluiden tuotanto- ja

hallintokustannuksia enemmän kuin strategisista syistä on perusteltua, ja unohtavat usein, että nykyisessä kilpailutilanteessa pyritään tarjoamaan asiakkaille todellista arvoa. (Grönroos 2000, 78.)

Mikään organisaatio ei pysty suoraan vaikuttamaan tuloksiin, mutta vaikuttamalla oman toimintansa laatuun syntyy vaikutusta myös lopputuloksiin. Käytetään esimerkkinä urheilijaa. Hän ei voi suoraan vaikuttaa tuloksiinsa, kuten hypyn korkeuteen tai maalien määrään. Urheiluja tietää, että parantamalla suoritukseen vaikuttavaa tekemistä, kuten harjoittelua, henkistä puolta, ravintoa ja valmennuksen tasoa, myös tulokset parantuvat. Samalla urheilija tietää, että nämä parannukset näkyvät tuloksissa viiveellä. Myöskään organisaatio ei pysty suoraan vaikuttamaan liikevoittoonsa, asiakkaille tuotettavaan hyötyyn tai sidosryhmien hyvinvointiin. Silti se voi vaikuttaa näihin epäsuorasti, vaikuttamalla toimintaan, joka näitä synnyttää. (Fischer & Vainio 2014, 157–158.)

Toimimalla laadukkaasti systeemin kannalta merkittävässä asioissa ja näkemällä niiden väliset yhteydet, syntyy myös laadukkaita tuloksia. On tärkeää pystyä erottamaan tekijät, jotka vaikuttavat tuloksiin eniten. Ymmärrys toiminnan kokonaisuudesta, halutuista tuloksista sekä siitä, millainen toiminta on laadukasta ja johtaa tuloksiin, on olennaista organisaation menestymisen kannalta. Kohdistamalla työ sinne, missä se tuottaa eniten tuloksia, saadaan aikaan win-win-tilanteita. (Fischer & Vainio 2014, 158.)

Teknologia, vaurastuminen ja rakenteelliset muutokset tekevät tilaa palveluille. Maailmamme on supistunut, kokemuspiirimme on laajentunut, elämänrytmimme on nopeutunut, väestömme keski-ikä kasvaa ja kilpailu on läsnä kaikkialla. Tarvitsemme enenemissä määrin palveluita liikkumiseen, kommunikointiin, asioiden mahdollistamiseen ja avuksi moneen asiaan. Koska meillä on mahdollisuus haalia kaikkea tavaraa, omistamisen merkitys on tietyissä asioissa vähentynyt. Kun materiaaliset tarpeemme on tyydytetty, odotuksemme palveluita kohtaan on kasvanut. Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta kasvaa vuosi vuodelta. (Tuulaniemi 2011, 22-23.)

4 Asiakkaan aikakausi palveluliiketoiminnassa

Yhteiskunnan muutokset ovat luoneet yritysten toimintaympäristöön uusia haasteita ja mahdollisuuksia, mikä on johtanut siihen, että yritysten on täytynyt omaksua uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Monilla toimialoilla toimintaympäristön muuttuminen dynaamiseksi ja kilpailupainotteiseksi on pakottanut palveluyrityksen aktiivisesti siirtymään tuotteiden valmistusta ja jakelua korostavasta toimintatavasta kohti asiakkaiden toiveista ja tarpeista lähtevään toimintaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 34.) Kilpailukykyinen palveluosaaminen lähtee asiakstarpeiden tuntemisesta ja lisäarvon suunnittelusta, sekä näiden rakentamisesta palveluketjuun, jonka lopputuloksena on mahdollisimman kilpailukykyinen tarpeita vastaava tuote asiakkaalle (Honkola & Juonela 2000, 64).

Yrityksen avainkysymys nykyisessä ja vielä enenemässä määrin tulevassa markkinatilanteessa onkin, miten saada asiakas ostamaan juuri tietystä yrityksestä samalla kun markkinoilla on lukuisia yrityksiä, jotka tarjoavat vastaavia palveluita ja tuotteita (Aarnikoivu 2005, 19). Vuosia aktiivisesti ja kansainvälisesti toiminut markkinoinnin konsultti Berend Rubinghkin painotti puheessa Future of Sport Marketing seminaarissa (2016) organisaatioiden suuntautumista asiakaskeskeisyyteen ja asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden kartoittamiseen. Elämme siis asiakkaan aikakautta (Löytänä & Korkeakoski 2014, 16). Menestyminen asiakkaan aikakaudella on kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. Se vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista lähestymistä. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 16; Löytänä & Kortessuo 2011, 14.) Se vaatii myös erottautumista kilpailijoista; loistavan asiakaspalvelun avulla. Lähes kaikki yritystoiminnassa on kopioitavissa kilpailijoiden toimesta, mutta hyvää asiakaspalvelua ei kilpailija pysty varastamaan. Asiakaspalvelun murrostilanteessa palvelukokemuksen tuottamisesta asiakkaalle tulee avainasia. Voidaan puhua palveluelämyksistä. (Aarnikoivu 2005, 19.)

4.1 Palveluliiketoiminnasta elämysliiketoimintaan

Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistaminen ja niiden pohjalta toimiminen on johtanut vuorovaikutteisuuden korostumiseen markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa (Lämsä & Uusitalo 2002, 36). Palveluyrityksen toiminnan ja markkinoinnin kehittämisen lähtökohdaksi on pyrkimys tuottaa asiakkaille näiden haluamia tunne-elämyksiä (Lämsä & Uusitalo 2002, 37). Ennen teollistumista kaupallinen toiminta keskittyi lähinnä raaka-

aineiden vaihdantaan, jotka nekin oli hyvin samankaltaisia, standardoituja. Kaupallisessa mielessä niitä erotti vain hinta. Teollistumisen myötä raaka-aineista jalostettiin hyödykkeitä eli tuotteita. Hyödykkeitä pyrittiin erilaistamaan kilpailuetujen löytämiseksi. Teknologisen kehityksen myötä erilaistamisesta on tullut hankalampaa, koska uusien innovaatioiden kopioiminen on nopeaa. Ajan myötä valtaosasta hyödykkeistä on tullut hyvin samankaltaisia ja hinta on niiden tärkein erottava tekijä. Kilpailuetujen löytämiseksi hyödykkeiden rinnalle on alettu tuottaa palveluita, joiden tavoitteena on erilaistaa hyödykettä asiakkaalle, mutta myös tuottaa uudenlaista lisäarvoa asiakkaalle. Palveluiden tuottaminen on kuitenkin kohdannut samanlaisen ilmiön kuin hyödykkeet aikanaan; erottuminen palveluilla on hankalaa ja hinnan merkitys erottavana tekijänä alkaa korostua. (Löytänä & Kortessuo 2011, 16–17.)

Palveluiden tuottamisesta on siirryttävä eteenpäin. Kokemusten luominen edellyttää, että yritys asettaa ensin asiakkaan toimintansa keskiöön ja järjestää sitten omat toimintonsa asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Kun yritys luo kokemuksia, se voi erilaistaa toimintansa jopa uniikille tasolle. Kun toiminta on uniikkia, ei hintakilpailukaan uhkaa ja asiakkaiden on vaikea tehdä hintavertailuja. Kokemusten luominen eroaa palveluiden tuottamisesta. Suurin ero on se, että kokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana. Kun yritys palveluiden tuottamisen sijaan luo kokemuksia, se saa uusia mahdollisuuksia kasvattaa asiakkailleen luomaansa arvoa. (Löytänä & Kortessuo 2011, 19.)

Itse ostettu tuote/ palvelu ei tee ostotapahtumasta elämystä vaan nimenomaan ydinpalvelun ympärillä toteutettavat tuki- tai lisäpalvelut, joihin myös asiakaspalvelu kuuluu. Palveluelämys ei välttämättä vaadi soittokuntaa asiakasta vastaanottamaan, vaan palveluelämyksen voi tuottaa pelkästään jo asiakaspalvelija hymy. Asiakaspalvelutilanne koetaan elämykselliseksi, kun läsnä on enemmän tekeminen ja läsnäolo. Olennaista on myös kiireettömyyden tunne ja ystävällisyys. Tervehtinen, ”kiitokset”, ”small talk” ja nopea ja joustava palvelu, asiakaspalvelijan iloisuus ja positiivisuus synnyttävät palveluelämyksiä. Asiakkaan tunteminen arvokkaaksi on keskiössä. Esimerkiksi, kun lapsiperhe huomioidaan ravintolassa lasten nurkkauksella tai lapsen mahdollisuudella piirtää tai katsoa televisiota, syntyy vanhemmille palveluelämys. Tällöin heidän tarpeensa on huomioitu ravintolan toimesta ja heille on luotu edellytykset rauhalliseen ruokahetkeen. (Aarnikoivu 2005, 83–84.) Konkreettisesti tulevaisuudessa yritys myy yhä enemmän asiakaspalvelun tuomilla palveluelämyksillä varsinaisen tuotteen jäädessä jopa sivurooliin (Aarnikoivu 2005, 21).

Palveluelämysten tuottaminen on moninaista. Asia, joka tuottaa yhdelle elämyksen, ei tee sitä välttämättä toiselle. (Aarnikoivu 2005, 83–84.) Jollekin asiakkaalle itsepalvelu voi olla elämys (Aarnikoivu 2005, 18; Aarnikoivu 2005, 83–84). Itsepalvelun elämyksellisyys perustuu vapauden ja riippumattomuuden tunteeseen ja myös helppouden ja vaivattomuuden tunteeseen. Palveluelämykselle ei ole yleispätevää totuutta, koska palveluelämys on aina subjektiivinen kokemus, mutta tietty kaava siinä on kuitenkin havaittavissa. (Aarnikoivu 2005, 83–84.)

4.2 Asiakasarvon luominen ja tuottaminen

Organisaation perustehtävä on luoda arvoa asiakkaalle (Tuulaniemi 2011, 30). Asiakaskokemuksen johtamisessa lähdetään liikkeelle siitä, että jokaisessa asiakaskohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Arvoa syntyy markkinointi-, myynti- ja käyttökohtaamisissa sekä asiakaspalvelukohtaamisissa. Kaikilla näillä kohtaamisprosesseilla on roolinsa varmistettaessa, että asiakkaalle syntyy arvoa. (Storbacka 2005, 47.) On tärkeää kuitenkin huomioida, että asiakas itse muodostaa arvon itselleen, ihan samalla tapaa kuin hän muodostaa asiakaskokemuksenkin. Yrityksen luovat toiminnallaan vain edellytyksiä arvon muodostumiselle, asiakas luo sitten omalla toiminnallaan itselleen niistä arvoa. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 18.) Asiakkaan arvo on siis hänen näkemyksensä siitä, mitä hän haluaa tapahtuvan sen seurauksena, että hän käyttää tietyissä tilanteissa tuotetta tai palvelua halutun tarkoituksen tai päämäärän saavuttamiseksi (Lecklin 2006, 84).

Arvo ei synny siis transaktiossa eli silloin kun asiakas ostaa tuotteen, vaan vasta silloin, kun asiakas käyttää tätä tuotetta omassa prosessissaan. Organisaation tulee tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia. Näin ollen kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja organisaation prosessien välillä ovat tärkeitä tuottaessa arvoa asiakkaalle, riippumatta siitä, mikä funktio on kyseessä. (Storbacka 2005, 47.) Asiakastyytyväisyys on riippuvainen tästä arvosta, jonka asiakas saa (Storbacka & Lehtinen 2002, 105). Asiakaslähtöisesti toimiva yritys pyrkii kasvattamaan omaa tietämystään asiakkaansa arvontuotannosta ja ”oppimaan asiakkuuden ”laajemmin. Toisin sanoen, on pyrittävä selvittämään kuinka asiakas omassa liiketoiminnassaan tuottaa arvoa omilla voimavaroillaan ja tämän jälkeen arvioitava, millainen rooli yrityksellä ja sen tuotteilla

on asiakkaan arvontuotantoprosessissa. Näin voidaan sitten helpommin analysoida, miten yritys voi omalla osaamisella auttaa asiakasta tuottamaan lisäarvoa itselleen. (Torkkeli ym. 2005, 6.)

Asiakas vertaa yrityksen tuotteesta antamia myyntilupauksia omaan tarpeeseensa ja tekee ostopäätöksen ottaen huomioon varansa ja tuotteesta saatavan hyödyn (Lecklin 2006, 84). Asiakkaalle eivät siis tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutuksen asiakkaan omiin tavoitteisiin. Valintatilanteessa asiakkaan päätökseen vaikuttavat tarpeen lisäksi odotukset, vaatimukset, toiveet, aiemmat kokemukset ja arvot. (Lecklin 2006, 84.) Arvo voi myös olla suoraan rahallista arvoa; hinnan ja hyödyn välinen suhde (Tuulaniemi 2011, 31). Arvon tuottaminen asiakkaalle on suhteellista. Asia, joka on arvokas jollekin asiakkaalle voi olla arvoton toiselle. Organisaation tulee auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa, jolloin arvoa luodaan. (Storbacka 2005, 48.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 19–20) ovat jakaneet asiakkaalle luotava arvot neljään eri tyyppiin: taloudelliseen, toiminnalliseen, symbolisiin ja emotionaalisiin. *Taloudellinen arvo* on helpoin hahmottaa, sillä taloudellisella arvolla asiakkaalle tarkoitetaan edullista hintaa. Erilaiset tarjoukset ja alennukset kuuluvat tähän arvoon. Kilpailunäkökulmasta taloudellinen arvo on helpoin kopioida. *Toiminnalliseen arvoon* kuuluvat toimintavarmuus ja – luotettavuus sekä kokonaisvaltainen laatu. Toiminnallinen arvo on seurausta tuotteen tai palvelun toiminnallisesta suorituksesta, joka konkretisoituu asiakkaalle säästöinä ajassa ja vaivassa. Kilpailukeinona toiminnallinen arvo on helposti kopioitavissa ja sitä on usein vaikea ylläpitää ja jalostaa suuremmaksi.

Symboliset arvot liittyvät usein mielikuviin ja brändeihin, mutta myös asiakkaan persoonan ilmaisemiseen ja sitä kautta koettuihin hyötyihin. Asiakas kokee yhteenkuuluvuutta tai identiteettien yhtäläisyyttä muiden palvelun tai tuotteen käyttäjien kanssa. *Emotionaaliset arvot* liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin. Emotionaaliseen arvoon liittyy vahvasti tuotteiden tai palveluiden personointi erilaisille asiakkaille. Kilpailuetuna tällaiset merkitykselliset kokemukset ovat uniikkeja. Systemaattinen positiivisten tunnekokemusten luominen vaatii kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen johtamista ja sitoutumista pitkäjänteiseen työskentelyyn. Asiakkaan aikakaudella emotionaaliset arvot ovat tärkeimpiä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19–20.)

Storbackan, Blomqvistin, Dahlin ja Haegerin (2003, 25) mukaan asiakkaalle luotavaa arvoa on kahdenlaista: välitön ja välillinen. Välitön arvo määräytyy niiden tuotteiden ja lupauksen mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista korvauksistaan ja lupauksistaan. Välillinen arvo koostuu pääosin yhteisestä oppimisesta ja kehittymisestä

sekä tunnearvoista, kuten luotettavan toimittajan valinnan aiheuttamasta turvallisuudesta.

Monien yritysten strategiaan kuuluu lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Asiakkaan kokema arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Siispä tuotteen hintaa laskiessa tai asiakkaan kokeman hyödyn kasvaessa tuotteen arvo lisääntyy. Lisäarvo on siis kilpailutekijä, jolla kilpaillaan markkinoilla vastaavien muiden palvelujen kanssa. Alentamalla palvelun hintaa tai vastaavasti lisäämällä hyötyjä luodaan asiakkaalle lisäarvoa. (Tuulaniemi 2011, 37.)

4.3 Asiakkaiden moninaiset tarpeet

Asiakkaat eivät aina ole erilaisia tai sitten asiakkaat ovat erilaisia, mutta ihmisen perustarpeet yhtäläisiä. Ihminen haluaa ruokaa, juomaa, turvallisuutta ja sosiaalisia kontakteja. Perustarpeet ovat yhtäläisiä, mutta asiakkaat ihmisinä ovat erilaisia ja vaativat yksilöllistä kohtelua. (Honkola & Jounela 2000, 68–69) Yksi asiakas saattaa tarvita reiän seinäänsä naulakkoa varten, toinen saattaa tarvita joukon reikiä lautoihin rakentaessaan leikkimökkiä. Kolmas tarvitsee reikiä taulukoukuille, ja neljäs tarvitsee poranterän lisäksi jonkun poraamaan, koska ei itse osaa porata. On siis erilaisia asiakkaita, erilaisia elämäntilanteita, erilaisia motiiveja ja erilaisia tarpeita erilaisille kokemuksille. (Löytänä & Kortessuo 2011, 128–129.)

Perusasia asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisessä on se, että asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluja tyydyttääkseen tarpeitaan. Tarve synnyttää ostokäyttämisen taustalla olevan motiivin. Laadukkaan palvelun aikaansaaminen edellyttää, että henkilöstö, esimiehet ja ylin johto tuntevat ja ymmärtävät asiakkaiden tarpeet ja motiivit riittävän tarkasti. (Lämsä & Uusitalo 2002, 39.) On olennaista kuitenkin ymmärtää, että tarpeet eivät yksin sanele, minkälaista palvelua joku etsii. Lisäksi asiakkaalla on tiettyjä toiveita siitä, kuinka he haluavat palveluntarjoajan heitä kohtelevan. (Grönroos 2000, 263.) Asiakkaan tarpeet ovat seurausta hänen arvonluontiprosessistaan ja siitä, miten hän haluaa tarpeitaan tuettavan (arvot). Palvelun on sovittava asiakkaan arvonluontiprosesseihin ja tuettava arvon muodostumista hänen päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan. (Grönroos 2009, 420–421.)

Asiakkaiden tarpeet ovat jaoteltavissa ostokäyttämisen kannalta kahteen ryhmään: toiminnallisiin tarpeisiin ja hedonistisiin tarpeisiin. Toiminnalliset tarpeet tähtäävät jonkin hyödylliseksi koetun arvon tai päämäärän saavuttamiseen. Ihmisten päivittäin

toistuvissa askareissa on usein kyse toiminnallisten tarpeiden tyydyttämisestä. Ihmiset kaipaavat myös elämäänsä mielihyvää. Nämä hedonistiset tarpeet tyydytetään mielihyvän sävyisillä kokemuksilla. Etenkin länsimaissa tämän hedonistisen, mielihyvää hakevan kulutuksen osuus on lisääntynyt. Toiminnallisuuteen suuntautunut ja elämyksiin suuntautunut painotus kuluttajien käyttäytymisessä eivät ole vaihtoehtoisia, toisiaan poissulkevia asioita. Esimerkiksi elintarvikkeiden osto on välttämättömyys, mutta siihen voi liittyä myös nautinnollisia piirteitä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 40.)

Toiminnallisten ja hedonististen tarpeiden lisäksi muita asiakkaan käyttäytymistä ohjaavia tarpeita ovat saavutukset ja onnistumisen tunne, yhteenkuuluvuus, valta (ympäristön hallinnan tunne) ja oman identiteetin korostaminen. Palveluyrityksen henkilöstön on ymmärrettävä, että nautintoa tavoitteleva asiakas ei osta pelkästään ratkaisua fyysisen tarpeen tyydyttämiseen vaan asiakas haluaa elämyksen, jonka aikaansaamiseksi kaikkien yrityksessä työskentelevien ihmisten panos on elintärkeä. Kokemus voi syntyä esimerkiksi siitä, että asiakas tuntee kuuluvansa johonkin arvostamaansa ja ihaillemaansa ryhmään. Asiakas haluaa kokea olevansa jotain sellaista kuin kaunis kuningatar, urhea sankari tai menestyvä vaikuttaja. Asiakas haluaa samaistua sellaisiin tarinoihin, joiden arvomaailma on lähellä hänen omia arvojaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 40–41.)

Tuloksen ja kannattavuuden aikaansaamiseksi on yrityksen osattava mitoitaa ja kohdistaa resurssinsa järkevästi ja oikein. Asiakkaiden erilaiset tarpeet on pystyttävä tunnistamaan ja ottamaan huomioon. (Lecklin 2006, 95.) Organisaatio hyvin harvoin pystyy tyydyttämään jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeita samalla tavalla (Grönroos 2000, 264). Asiakkaat jaetaan segmentteihin. Segmentoinnilla asiakkaat jaetaan ryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet ja toisistaan poikkeavat ostokäyttäytymiset. (Lecklin 2006, 95; Grönroos 2000, 264; Ylikoski 1999, 46). Segmentoinnin perusideana on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin, ja suunnitella ja tarjota palvelut erilaistettuna kullekin segmentille (Ylikoski 1999, 46; Aarnikoivu 2005, 41; Lahtinen & Isoviita 2004, 32). Segmentointi vaatii asiakastietojen keräystä, tietoa heidän ostoista, tarpeista ja suunnitelmistaan (Lecklin 2006, 95). Asiakasymmärryksen avulla voidaan tunnistaa ja luoda sellaisia kriteerejä, joiden avulla yritys löytää juuri sen omia asiakkuuksia osuvasti luokittelevia segmenttejä (Arantola & Simonen 2009, 18).

Segmenttien valintaan vaikuttavat yrityksen toimiala ja kohdemarkkinat. Yleistä segmentointimallia ei ole, vaan paras ratkaisu löytyy tapauskohtaisesti asiakaskuntaa analysoimalla. (Lecklin 2006, 95.) Segmentointia voi siis tehdä usealla tavalla, mutta Ylikoski (1999, 49), Storbacka & ym. (2003, 39) ja Aarnikoivu (2005, 43) kertovat

tavallisimpien segmentointitekijöiden olevan: potentiaalisten asiakkaiden ominaisuudet, asiakkaiden palvelun käytöstä tavoittelemat hyödyt ja palvelujen käyttöön liittyvät tekijät. Potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksilla tarkoitetaan asiakkaan sukupuolta, ikää, koulutusta, tuloja, perhesuhteita, asuinpaikkaa jne. Etenkin pienet palveluyritykset keskittyvät yleensä tarjoamaan palveluitaan tietyn alueen asukkaille, joita sitten ryhmitellään muiden tekijöiden esimerkiksi iän ja sukupuolen perusteella tarkemmin. Potentiaalisten käyttäjien ominaisuus voi myös olla elämäntyyli. Tällöin kiinnitetään huomiota siihen, että miten asiakas elää: mitä harrastaa, mistä on kiinnostunut ja mielipiteet erilaisista asioista.

Asiakkaat käyttävät palveluja siitä syystä, että käytöstä on heille hyötyä. Asiakkaan palvelusta tavoittelema hyöty muodostaa siis yhden segmentointiperustan. Pelkkien hyötyjen tunnistaminen ei välttämättä riitä, vaan joskus on myös tiedettävä keitä nämä erilaisia hyötyjä tavoittelevat ihmiset ovat. Palveluiden käyttöön liittyvistä tekijöistä puhuttaessa tarkoitetaan esimerkiksi palveluiden käyttömäärää, käyttöhalukkuutta, käyttötiiviyyttä, asiakasuskollisuutta ja asennoitumista palveluun. (Ylikoski 1999, 50–53.) Storbacka & ym. (2003, 39) mukaan edellä mainittua segmentointitapaa käytetään laajasti, mutta tämä lähestymistapa ei enää toimi kovin hyvin. Heidän mukaansa ainut järkevä tapa lähteä liikkeelle käyttäytymisestä ja täydentää siitä saatavia tietoja potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksilla ja heidän tavoittelemilla hyödyillään.

Segmenttiymmärryksen avulla voidaan monistaa yrityksen ratkaisuja ja lisätä ristiinmyyntiä asiakaskannassa. Ymmärtämällä asiakkaan haasteita voidaan kohdistetusti määritellä, mihin niistä tartutaan ja millä ratkaisulla. Syntyy myös kokemusperäistä tietoa siitä, mikä on ratkaisun vaikutus asiakkaan liiketoiminnassa. Ymmärtämällä kilpailukenttää, voidaan lisäksi määrittää, miten palveluyrityksen tarjoama palvelun ja sen ratkaisu eroaa kilpailijoista. (Arantola & Simonen 2009, 13-14.)

Arantola & Simonen (2009, 14) ja Storbacka & ym. (2003, 49) mukaan segmentointi helpottuu, jos segmentoinnissa käytetään kolmea eri analysointitasoa: asiakaskantataso, asiakkuustaso ja asiakaskohtaamistaso. *Asiakaskantatasolla* ymmärretään liiketoiminnan rakenne ja suunnata palveluiden kehittämiseen käytettävissä olevia voimavaroja kannattaviin ja kasvaviin asiakasryhmiin. Palveluiden kehittämiseksi saadaan raamit, joiden sisällä resursoidaan ja priorisoidaan sekä asetetaan tavoitteita. *Asiakaskohtaamistasolla* ymmärretään valitun segmentin haasteet ja suunnataan segmentille sopivat palvelut, hinnoittelumallit sekä viestit.

Asiakkuustasolla asiakkaan liiketoiminnan haasteisiin pyritään vastaamaan juuri tälle segmentille suunnitellulla palvelukokonaisuudella.

Nykyään segmenttejä ei ole mahdollista muodostaa samassa määrin kuin aiemmin, vaan kohderyhmänä on enemmänkin yksittäinen tapaus. Perinteinen segmentointi ei enää pysty riittävästi vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja odotuksiin; puhutaan mikrotason segmentoinnista. Lähtökohtana on keskittyminen yksilöihin, tavaroiden ja palvelujen yksilöllinen räätälöinti, jatkuva vuoropuhelu asiakkaiden kanssa ja vastaaminen heidän muuttuviin tarpeisiinsa. Ensin siis asiakas kertoo, mitä hän haluaa ja tämän jälkeen myyjä räätälöi palvelunsa juuri asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. Jos asiakkaiden tarpeet ja niitä tyydyttävät palvelut ovat hyvin samankaltaisia, asiakkaat eivät tarvitse kovinkaan yksilöllistä palvelua. (Lahtinen & Isoviita 2001, 100–101.)

4.4 Asiakaskeskeisyys, asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys

Asiakasta tulee kuunnella. Asiakkaan kuuntelulla tavoitellaan syvennettyä ymmärrystä asiakkaan ajatuksista ja toiminnasta. (Mattinen 2006, 8-9.) Jotta syntyi syvempää ymmärrystä, yrityksen tulisi kyetä entistä paremmin yhdistelemään käsillään olevia erilaisia tiedon lajeja: numeerisia, laadullisia ja hiljaista tietoa (Mattinen 2006, 25). Asiakkaan kuuntelu on uusia mahdollisuuksia tunnustelevalle vuoropuhelu asiakkaan kanssa. Kuuntelulla haetaan sellaista tietoa, josta organisaatiolle syntyy ainutlaatuista osaamista. (Mattinen 2006, 8-9.) Asiakkaiden kuuntelu voi olla jokapäiväistä kuulolla oloa tai analyttistä etenemistä (Mattinen 2006, 46). Tavoitteena ei edes ole olla lähellä asiakasta, vaan tavoitteena on elää yhdessä asiakkaan kanssa (Storbacka ym. 2003, 21). Asiakkaiden kuuntelu tuottaa arvosta ymmärrystä (Mattinen 2006, 65). Kuuntelemalla tulkitaan asiakkaan tahtoa. Ei asiakas suoranaisesti kerro, mikä on paras ratkaisu tai palvelu. Asiakas voi kuuntelun tukemana kuvata oman ongelmansa tavalla, jota aiemmin ei ole kuultu ja tässä on mahdollisuus luovalle asiakasymmärtämiselle. (Mattinen 2006, 69.) Yritys voi esimerkiksi asiakkaan kuuntelun avulla kerätä asiakkaiden ajatuksia tai näkemyksiä mahdollisista uusista tuotteista tai palveluista, joita yritys voisi tarjota. (Storbacka ym. 2003, 85).

Asiakkaat ovat erilaisia, mutta hyvin usein samankaltaisissa tilanteissa.

Tilanneajattelua voi hyödyntää eri tavoin palveluliiketoiminnan kehittämisessä.

Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen eri tasoilla voi luoda pohjan palvelutarjooman

kehittämislle ja ryhmittelylle tavalla, joka sopii asiakkaan tapaan tarkastella palvelutarpeitaan. Sen avulla voidaan ymmärtää, millaiset asiat vaikuttavat päätöksentekoon. (Arantola & Simonen 2009, 13.) Asiakkaiden tarpeet edellyttävät entistä enemmän elämää helpottavien ratkaisujen tarjoomia. Tilanne tulee nähdä palveluiden rikastavana mahdollisuutena ja palveluiden merkittävytenä taloudessamme – ennen kaikkea palveluiden systemaattisena ja arvoa tuottavana kehittämisenä. (Tuulaniemi 2011, 42.)

Asiakaskeskeinen toiminta on parhaimmillaan asiakkaista innostumista. Yritys on päässyt tasolle, jossa se ennakoi asiakkaan tulevat tarpeet ja etsii uusia tapoja tuottaa tälle arvoa ennen kuin asiakas osaa sitä itse pyytää. (Löytävä & Korhikoski 2014, 30). Asiakaskeskeisyys on organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa ja toisaalta tämän ajattelutavan mukaista markkinointitehtävien toteuttamista. Organisaation ajattelutapana asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. (Ylikoski 1999, 34.) Asiakaskeskeisyyden varmistaminen liiketoiminnassa on tärkeää ja, aina ensi sijalla, kun tuottavan myynnin edellytyksenä on asiakaskeskeinen toiminta, sillä liiketoiminnan tuloksen peruspilarit ovat tuottavassa myynnissä ja tehokkaassa kustannustietoisessa toiminnassa (Rope 1989, 16).

Löytänä ja Korhikoskin mukaan (2014, 25-26) yritykset voidaan sijoittaa erilaisille tasoille asiakaskeskeisyytensä ja siihen liittyvän kypsyyden mukaan. *Alimmalla tasolla* yritykset keskittyvät asiakkaisiin ja tuntevat heidän tapansa ja tavoittelevat lisämyyntiä. He hoitavat asiakkaita ylläpitääkseen liiketoimintaa sekä hakeakseen lisämyyntiä. *Reagoivalla tasolla* asiakkailta kerätään aktiivisesti palautetta ja toimintaa pyritään kehittämään saadun tiedon pohjalta. Yritykset, jotka ovat reagoititasolla pyrkivät nostamaan asiakastyytyvää ja minimoimaan huonojen palautteiden määrää. Toiseksi ylimmällä tasolla yritys sitoutuu asiakkaisiin ja pyrkii luomaan pitkiä asiakassuhteita.

Asiakkaisiin sitoutuneessa tasossa asiakkaisiin panostetaan myös tunnetasolla. Asiakkaisiin sitoutuneet yritykset tuottavat asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia ja saada asiakkaista heidän suosittelijoita. Ylimmällä tasolla asiakkaan kanssa käytävä dialogi on laajennettu koskemaan asiakkaan koko elämää. *Asiakkaista innostuneella tasolla* toimivat yritykset pyrkivät ymmärtämään, mitä asiakas tavoittelee niin työ- kuin henkilökohtaisessakin elämässään, ja etsii aktiivisesti uusia tapoja luoda asiakkaalle arvoa, ennen kuin asiakas itse edes oivaltaa tarvettaan. Suomalaiset yritykset sijoittuvat pääosin kahdelle alimmalle tasolle. Yritysten toimintaa ohjaavat varmemmin

nykyisen liikevaihdon säilyttäminen ja lisämyynnin hakeminen kuin asiakas, jonka elämään se pyrki löytämään keinoja luoda uutta arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26–27.)

Asiakaskeskeisyys - termin kanssa käytetään usein rinnakkain asiakaslähtöisyyttä. Asiakaskeskeisyys voidaan määritellä siis siten, että asiakas on palvelujen keskipisteessä ja palvelut ja toiminnot organisoidaan häntä varten. Asiakaskeskeinen toiminta on asiakaslähtöistä vasta silloin, se on toteutettu asiakkaan kanssa. (Virtanen ym. 2011, 18–19.) Asiakaslähtöisyyden todelliseksi kehittämiseksi puheiden sijaan asiakas – ja hänen tarpeensa – tulisi palauttaa palvelutuotannon kehittämisen keskiöön (Virtanen ym. 2011, 12). Asiakaslähtöisessä ajattelussa on tärkeää organisoida palvelut asiakkaan tarpeista lähtien, yhdessä asiakkaan kanssa, ei ainoastaan asiakasta varten (Virtanen ym. 2011, 36).

Asiakaslähtöisen ajattelutavan mukaan asiakkaalla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistuman palvelun kehittämiseen (Virtanen ym. 2011, 12). Asiakkaan osallistuminen merkitsee puolestaan palvelutuotannon prosessiin palveluntuottajalle asiakkaan näkemistä palvelussa resurssina ja toimijana palvelun kohteen sijasta. Objektista tulee subjekti. Asiakaslähtöisyyttä ei siis asiakkaan näkökulmasta ”tuoteta” vaan rakennetaan kerta toisensa jälkeen jokaisessa palvelutapahtumassa. (Virtanen ym. 2011, 29.) Parhaimmillaan asiakaslähtöinen toiminta edistää palvelutuotannossa parempaa vaikuttavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta (Virtanen ym. 2011, 12). Aito asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että yritys ymmärtää asiakkaan arvontuotannon syvällisesti. Asiakaslähtöinen yritys ei perusta toimintaansa ainoastaan siihen, mitä asiakas nyt haluaa tai arvostaa, vaan se on kiinnostunut myös siitä, mitä asiakas tarvitsee tulevaisuudessa. (Storbacka ym. 2003, 23–24.)

Asiakaslähtöisyyttä varten tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. Saavutettavuudella ei tarkoiteta pelkästään aukioloaikoja tai, että puhelimeen vastataan viimeistään kolmannella soitolla. Saavutettavuus alkaa läsnäolosta markkinoilla. Jos yritys ei ole saavutettavissa silloin, kun asiakas valitsee toimittajaa tai tekee päätöksiä verkossa, yritystä ei asiakkaalle ole olemassakaan. Yritys, joka toimii asiakaslähtöisesti, on asiakkaan saavutettavissa ja tekee asiakkaalle helpoksi lähestyä yritystä niin fyysisesti kuin tiedon ja tunteen tasolla. Vuorovaikutteisuus asiakkaan kanssa tapahtuu monin eri muodoin ja sen merkitys kasvaa. Yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen tulee toimia, jotta ulkoinen, asiakkaalle menevä vuorovaikutus toimii. (Storbacka ym. 2003, 23–24.)

Asiakslähtöisyys vaatii asiakasymmärrystä, sekä kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Ymmärrystä siis siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.) Asiakasymmärrystä syntyy, kun asiakkailta saatavaa tietoa ja asiakkaista saatavaa tietoa analysoidaan ja hyödynnetään. (Virtanen ym. 2011, 41). Asiakasymmärrys ei tapahdu vain kysymällä asiakkaalta, mitä tämä haluaa. Vähintäänkin yhtä tärkeää on hyödyntää yrityksen omaa osaamista ja arvioida, millä tavoin sitä voisi siirtää asiakkaalle, jotta tämän arvontuotanto paranisi. Asiakkaalle on siis tarjottava uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa, vaikka asiakas ei olisi vielä tuonut julki niihin viittaavia tarpeitaan tai mieltymyksiään (Storbacka ym. 2003, 90-91). Yrityksellä on aina tietoa asiakkaita – laskutuksen, myyjien rekistereiden, erilaisten asiakastietokantojen ja asiakaspalautteiden kautta. Nämä tiedot saattavat olla hajallaan yrityksen sisällä eri osastoissa tallennettuna, mutta näitä tietoja jalostamalla ja käyttämällä liiketoiminnassa, syntyy asiakasymmärrystä. (Arantola & Simonen 2009, 21.)

Asiakkaan arvostuksen osoittaminen yrityksen toimintaprosessissa on kahden kaappa: asiakas hyötyy ja yritys hyötyy. Uudessa ajassa korostuu yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde. Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyys ei ole enää yrityksen valinta, vaan se on selviytymisen edellytys. Muuttuvien markkinoiden tilanteessa, joita elämme, koko yrityksen toiminnan läpäisevä asiakasajattelu tulee olemaan yhtä enenevässä määrin yritysten elinehto. (Aarnikoivu 2005, 14.) Asiakslähtöisyyden toteutuminen edellyttää yrityksessä asiakaskeskeisyyden arvoon sitoutumista. Asiakslähtöisyyden edellytyksenä on myös asiakasläheisyyden toteutuminen, joka myös kumpuaa asiakaskeskeisyyden arvosta. Asiaksläheisyydellä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on asiakkaita koskevaa tietopääomaa, jota yritys aktiivisesti kartuttaa monipuolisia tiedonkeruukanavia hyödyntäen. (Aarnikoivu 2005, 16.)

5 Asiakaskohtaiset menestystekijänä

Kun ihminen tai viesti kohtaa asiakkaan, ollaan asiakasrajapinnassa. Jokainen kohtaaminen on ensiarvoisen tärkeä. Kohtaaminen koostuu monesta eri tekijästä (Selin & Selin 2005, 161) ja kaikki tekeminen ja tekemättä jättäminen näkyy. (Selin & Selin 2005, 165).

5.1 Asiakkaan kohtaaminen ja asiakaskokemus

Asiakkaan kohtaamisilla puhutaan hetkistä, jolloin yritys ja asiakas ovat kosketuksissa keskenään. Tällöin yritys luo asiakkaalle kokemusta palveluista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 97–98.) Jokainen kohtaaminen on ensiarvoisen tärkeä (Selin & Selin 2005, 161). Asiakaskokemus muodostuu siis erilaisissa kohtaamisissa yrityksen kanssa, joten sen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee (Löytänä & Kortessuo 2011, 21). Yrityksen asiakaskokemus konkretisoituu kaikissa kosketuspisteissä sekä niiden yhteisvaikutuksena. Asiakkaiden kohtaaminen alkaa tapahtua enenemissä määrin digitaalisessa mediassa. Digitaalisista kanavista tulee tärkein asiakkaiden kohtaamisen kanava. Asiakas- ja puhelinpalvelut ja tapaamiset jäävät digitaalisuuden varjoon. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 100.)

Internetin, sähköisen kaupan ja sosiaalisen median vaikutuksesta organisaatiot painivat suuren haasteen edessä - miten hallinta kaikkia mahdollisia kohtaamisia omissa ja tuntemattomissa kosketuspisteissä? Yhä suurempi osa yritystä koskevasta vuoropuhelusta käydään yrityksen ulottumattomissa, ja tuon vuoropuhelun potentiaaliset vaikutukset ovat entistä merkittävämpiä. Yksittäisen asiakkaan antama palaute Facebookissa voi päätyä iltapäivän lehtiin, oli asiakas oikeassa tai ei. Siksi asiakaskokemuksesta on tullut entistä kriittisempi tekijä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 97–98.)

Pystyäkseen hoitamaan asiakaskohtaiset organisaation on sopeuduttava asiakkaansa tilanteeseen. Jos organisaatio sopeutuu jokaisen asiakkaan tilanteeseen, tuloksena on tuottavuuden vähentyminen ja tehottomuus. Asiakkuuden näkökulmasta asiaa ajateltuna organisaatiolla on oltava selkeät asiakasstrategiat, joissa määritellään kriittiset asiakaskohtaiset kuin se, missä määrin organisaatio on halukas sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin. (Storbacka & ym. 2003, 116.)

Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuuteen, palvelun hahmotettavuuteen, saavutettavuuteen, tehokkuuteen ja monipuolisuuteen. Tätä toiminnan tason tulee täytyä, jotta edes palvelulla on mahdollisuus olla markkinoilla. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Merkitystaso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia jne. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Kohtaamisia tapahtuu kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja (Löytänä & Kortessuo 2014, 114). Koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista (Tuulaniemi 2011, 78). Ajatellaan esimerkiksi asiakasta, jonka tarvitsee lentää paikasta A paikkaan B. Kosketuspisteillä hahmotetaan konkreettisesti yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia, ja niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Löytänä & Kortessuo 2014, 114.)

Esimerkki lentomatkustajan kosketuspistepolusta



Kuvio 5. Asiakaskosketuspisteet lentomatkustajalle (Löytänä & Kortessuo 2011, 115).

Palveluntarjoaja voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseensa kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä palvelun eri kosketuspisteissä (Tuulaniemi 2011, 80). Neutraalista kokemuksesta ei juuri jää kokemuksia, sitä vastoin toimivasta, nautinnollisesta ja hyödyllisestä kokemuksesta jää odotukset ylittävä asiakaskokemus (Löytänä &

Kortessuo 2014, 115). Kun pohtii oman bisneksen kosketuspisteitä, kannattaa huomioida myös ne pisteet, joita ei vielä ole tai joiden pitäisi olla olemassa. Puuttuvat kosketuspisteet saattaisivat tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Löytänä & Kortessuo 2014, 117.)

5.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen

Asiakaskokemus ja sen johtaminen mielletään usein vain asiakaspalvelun kehittämiseksi. Asiakaskokemuksen johtaminen on kuitenkin kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet, talousosaston, hallinnon, IT-osaston, lakiosaston, tuotekehityksen, markkinointiosaston, henkilöstön osaston jne. (Löytänä & Kortessuo 2011, 14.) Yritys ei voi kuitenkaan keskittyä pelkästään asiakaskokemukseen, joka syntyy varsinaisten asiakaskohtaamisten aikana. Asia on nähtävä kokemusjatkumona, johon vaikuttavat asiakkaan luonteenpiirteet, aiempi elämäkokemus, asiakaskohtaamista edeltävät yritykseen liittyvät asiat, itse kohtaaminen sekä kohtaamista seuraavat asiat. Näistä kaikista yhdessä muodostuu asiakaskokemus. Monikaan yritys ei silti yritä vaikuttaa varsinaista kohtaamista edeltäviin ja sitä seuraaviin asioihin. On kuitenkin helppo ymmärtää, että asiakaskokemukseen vaikuttavat esimerkiksi ostopäätöstä edeltävän tiedon saatavuuden helppous yrityksen verkkosivuilta, kohtaamiseen jonottaminen, tai tuotteen käyttöönottoa helpottavat riittävät ja selkeät ohjeet. (Verkkolehti Lahtinen 2016.)

Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä & Kortessuo 2011, 13). Kun asiakaskokemuksen näkökulmasta arvioidaan parhaita yrityksiä, yhtenäinen piirre on johdon vahva sitoutuminen ja esimerkillinen toiminta. Näissä yrityksissä johto on omalla toiminnallaan osoittanut, että asiakaskokemukseen kannattaa investoida, ja ettei investointi ole vain lyhyt kampanja. Johtaminen vaatii rohkeutta ja valmiutta tekemään asiakkaiden vuoksi paljon asioita. Asiakaskokemusta johdettaessa ja loistavaan asiakaskokemukseen satsatessa tulee muistaa, että muutos ei näy heti taloudellisena menestyksenä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 51.)

Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Yrityksen tuotto on siis suoraan

verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. (Löytänä & Kortessuo 2011, 13.) Johdon tehtävä on laatia valittujen vahvuustekijöiden hyödyntämiseen perustuva strategia, jonka avulla organisaatio menestyy valitsemillaan markkinoilla. Strategian on pohjaututtava niihin arvoihin, jotka organisaatiossa ohjaavat toimintaa. (Reinboth 2008, 31.)

Asiakaskokemus ja sen johtaminen muodostavat valtavan kokonaisuuden. Yritysten eri osastojen tulee välttää siiloutumista. Siiloutumisessa organisaation eri osastot keskittyvät vain omaan toimintaansa ja tekemiseensä ja tällöin holistinen ymmärrys yrityksen toiminnasta suhteessa asiakkaaseen katoaa tai sitten se puuttuu jo lähtökohtaisesti. Toista asiaa mitä asiakaskokemuksen johtamisessa tulee välttää, on osaoptimointi. Osaoptimoidessaan organisaatio ei johda kokonaisuutta, vaan esimerkiksi kehittäminen ja tavoitteiden seuranta kohdistuvat pelkästään erillisiin toiminnan osiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70–71.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa lähdetään siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja näin maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo (Löytänä & Kortessuo 2011, 21). Yritykset, jotka ovat mallintaneet omia kohtaamispisteitään, ovat huomanneet, että niitä on valtava määrä. Kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta ei ole mahdollista viilata jokaista kohtaamispistettä, vaan ne on priorisoitava ja valittava, mihin keskittyy. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 103.)

Kosketuspisteitä priorisoidessa on huomioitava useita näkökulmia. Tärkeimpänä on tietenkin kosketuspisteen merkityksellisyys asiakkaan kokemukseen. Merkitykselliset kohtaamispisteet vaihtelevat toimialoittain, mutta on tärkeää tunnistaa ne kaikkein merkityksellisimmät kohtaamiset omien asiakkaiden kanssa. Tärkeää on myös kilpailukentän tuntemus ja mahdollisuuksien tunnistaminen. Missä kohtaamispisteissä yrityksen on mahdollista toimia kilpailijoitaan paremmin? Esimerkiksi valtaosa suomalaisista yksityisistä lääkärikeskuksista on kehittänyt ajanvaraukseen ja asiakkaan vastaanottoon liittyviä kohtaamispisteitä. Sen sijaan harvat ovat keskittyneet lääkärin luomaan kokemukseen. Nykypäivän lääkäri on lyhyen vastaanottoaikansa ajan yleensä käyttänyt tietokoneeseen, sen sijaan, että ottaisi katsekontaktia asiakkaaseensa. Saattaisi lääkärikokemus olla parempi, jos lääkäri keskittyisi koko vastaanottoajan vain potilaan kanssa keskusteluun, mahdollisiin tutkimuksiin ja tekisi kirjalliset työt jälkikäteen potilaan lähdettyä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 104.)

Löytänä & Kortessuo toteuttivat vuonna 2011 kyselyn suomalaisyritysten asiakaskokemuksen johtamisesta. Tutkimukseen osallistui 433 henkilöä. Tulosten

perusteella yrityksillä on enemmän tahtoa ja tietoa kuin toimintaa asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä. Tästä esimerkkinä se, että vain noin puolet yrityksistä reagoi systemaattisesti asiakaspalautteisiin. Joka toisella kyselyyn vastanneista yrityksistä ei ole järjestelmällistä prosessia siitä, kuinka palautteisiin vastataan. Asiakaskokemuksen johtamisen toimenpiteet paljastivatkin käytännön karuuden. Pääosin toimenpiteet olivat yksittäisiä, ja niitä toteutetaan ilman koordinaatiota yrityksen eri osa-alueilla. Lähes puolet (40 %) ei toteuta mitään tai toteutetaan ainoastaan yksittäisiä asiakaskokemuksen johtamisen toimenpiteitä. (Löytänä & Kortessuo 2011, 39.)

Yritykset, jotka hallitsevat muutokset ovat asettaneet kehitystyölle tavoitteet osaavasti sekä määritelleet riittävän ajoissa suunnittelun ja toteutuksen. Lisäksi he ovat tunnistaneet omat kriittiset menestystekijänsä ja osaavat siksi valita kehitystyölleen oikeat prioriteetit. Eräs ominaispiirre tehokkaalle johtamiselle on toteuttamisvallan selkeä määrittely jo hankkeiden suunnittelun käynnistyessä. (Mattinen 2006, 165.)

Kun yrityksen johto on päättänyt valita asiakaskokemuksen strategiseksi painopisteekseen ja ymmärtänyt oman roolinsa tuon strategian eteenpäin viejänä, ei vielä riitä, että se alkaa mitata asiakaskokemusta ja pyrkii saadun palautteen perusteella poistamaan suurimpia kipupisteitä isoilla kehitysprojekteilla. Sen on myös huolehdittava, että saatu palaute välittyy yksittäiselle työntekijälle saakka. Näin varmistetaan, että asiakaskokemusta johdetaan käytännön arjessa mahdollisimman lähellä asiakasta, mahdollisimman reaaliaikaisesti asiakkaan äänen perusteella. Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen edellyttää sitoutunutta ja innostunutta henkilökuntaa, joka on valmis kehittämään omaa toimintaansa asiakkaiden jatkuvasti muuttuvien ja kasvavien odotusten mukaisesti. Asiakkaan äänen kautta saadaan hyvää palautetta operatiivisen toiminnan kehittämiseen, jos sitä kuunnellaan aktiivisesti ja se analysoidaan välittömästi. (Verkkolehti Lahtinen 2016.) Olennaista on se, ettei asiakasymmärryksen johtaminen tapahdu pelkästään asiakkaiden kohtaamistilanteessa. Asiakaslähtöinen johtamisen periaatteet nimittäin näkyvät asiakaslähtöisessä organisaatiossa kauttaaltaan. (Virtanen ym. 2011, 51–52.)

Useimmissa palveluorganisaatioissa tarvitaan jatkuvaa palvelujen kehitystyötä. Nykyiset palvelut turvaavat toiminnan kannattavuuden vain lyhyellä aikavälillä, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat, teknologia muuttuu ja kilpailu luo tuotekehitykselle paineita. (Ylikoski 1999, 244.) Puhutaan asiakaskeskeisestä innovoinnista. Innovointi ei ole sisäsyntyistä, kammioissa tapahtuvaa tutkimista vaan asiakkaiden tarpeista lähtevää havainnointia. Asiakaskeskeinen innovointi vaatii yhä useammin rohkeutta

uudistaa asiakkaan ostoprosessia palvelevia liiketoimintamalleja (Löytänä & Korkiakoski 2014, 31-32.)

5.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on toimintaa, jossa muotoilun menetelmiä hyödynnetään osana asiakkaalle luotavan kokemuksen kehittämistä ja johtamista. Palvelumuotoilu on asiakaskokemuksen innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin, jossa erityisesti painottuu asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen. Palvelumuotoilulla halutaan luoda odotukset ylittäviä kokemuksia. Lähtökohtaisesti palvelumuotoilussa keskitytään siihen, mikä voisi mennä oikein, eikä niinkään siihen mikä meni väärin.

Palvelumuotoilija havainnoi ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä ja pyrkii löytämään erityisesti asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita. (Löytänä & Kortessuo 2011, 118–119.)

Palvelumuotoilu ei siis ole abstraktia asiakkaiden tunteiden ja kokemuksen suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluja ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 24–25.)

Ihminen on keskeinen osa palvelua. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas on aina osa palvelutapahtumaa, ja hän muodostaa kokemuksensa palvelusta joka kerta palvelutapahtumassa henkilökohtaisesti uudestaan. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin optimoida asiakkaan positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 26.) Palvelumuotoilussa asiakkaat osallistuvat itse kehitystyöhön. He keräävät itse tietoa ja kertovat palvelukokemuksestaan. (Miettinen 2011, 21.) Palvelukokemuksen ymmärtäminen auttaa organisaatiota rakentamaan parempia vuorovaikutussuhteita asiakkaiden kanssa. Käyttäjän ymmärtäminen on palveluiden suunnittelemisen lähtökohta. Käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen muodostaa vahvan yhteyden asiakaslähtöisyyden ja palvelumuotoilun välillä. (Miettinen 2011, 30.) Magerin palvelumuotoilun prosessin neljä vaihetta:

- 1) Palveluratkaisujen tutkimisen yhteydessä tunnistetaan palvelujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä, käyttäjien tarpeet ja kokemukset palvelusta.
- 2) Uusien ratkaisujen luomisen vaiheessa tuotetaan ideoita ja tehdään yhteissuunnittelua käyttäjien kanssa parhaan mahdollisen palveluratkaisun tuottamiseksi.
- 3) Arviointi- vaiheessa käytetään palvelusta tehtyjä koemalleja ja arvioidaan niitä käyttäen hyväksi olemassa olevaa strategiaa, palveluvalikoimaa sekä toteutetaan asiakastutkimusta, jossa haetaan tietoa mahdollisen palvelun käyttämisestä.
- 4) Toteutus-vaiheessa testattu palvelu viedään käytäntöön.
(Miettinen 2011, 33.)

Marc Stickdorf, *This is service design thinking*- kirjan kirjoittava kuvailee palvelumuotoilua näin:

”Palvelumuotoilun vahvuus on se, ettei sitä ole tarkkaan määritelty, eikä se siten ole rajattu osaamisalue, vaan pikemminkin yleinen ajattelutapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin muotoilusta insinööritieteisiin ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteisiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatusmallia yhteisenä kielenä kehittäessään menestyviä palveluja.” (Tuulaniemi 2011, 60.)

Palvelutuotteen innovointi liittyy ydin-, tuki- ja lisäpalveluihin ja palveluprosessiin.

Palvelu voi olla uusi monella tavalla. Palvelun innovoinnin tulos voi olla vähäinenkin, kun toisena ääripäänä on ennenäkemätön uutuus, todellinen innovaatio. (Ylikoski 1999, 245.) Uuden innovoinnin tai palvelun tulee sopia organisaation strategiaan. Se, minkä tyyppisiä uusia palveluja lähdetään kehittämään, riippuu organisaation tavoitteista, visioista, tulevaisuuden kasvusuunnitelmista, organisaation osaaminen ja asiakkaista. (Ylikoski 1999, 248.)

Löytänä & Korkiakoski (2014, 34) ovat esittäneet teoksessaan Asiakkaan aikakausi kuusi asiakaskeksen innovaation lähde: Avoin innovointi, sosiaalinen media, teknologian muutos, muuttuvat asiakastarpeet, markkinoinnin innovointi ja johtamisen uudistaminen. *Avoimempi innovointiympäristö* tarkoittaa, että yritys kytkee asiakaskeksiseen innovointiinsa mukaan esimerkiksi alihankkijoita, yliopistoja tai muita tärkeitä kumppaneita. *Sosiaalisen median* avulla kuluttajien keskinäinen vuorovaikutus on helpottunut ja yrityksetkin ovat joutuneet kohtaamaan uudenlaisen todellisuuden. Sosiaalisen median kasvu on kytkeytynyt uusiin ja uudenlaisiin päätelaitteisiin. Älypuhelimet ja tabletit ovat hyvä esimerkki *teknologisesta innovaatiosta*, joka on vaikuttanut konkreettisesti asiakkaiden median kulutukseen ja ostopäätöksiin. Teknologian kehitys on mahdollistanut monipuolisemmat *markkinointikanavat*. *Asiakkaiden muuttuvien tarpeisiin* vastaavat innovaatiot voivat liittyä edellisiin, mutta yhtä lailla ne voivat liittyä megatrendeihin ja suhdanteisiin. Hyvinvointi ja terveellinen ruoka ovat esimerkiksi vaikuttaneet lähiruuan suosioon.

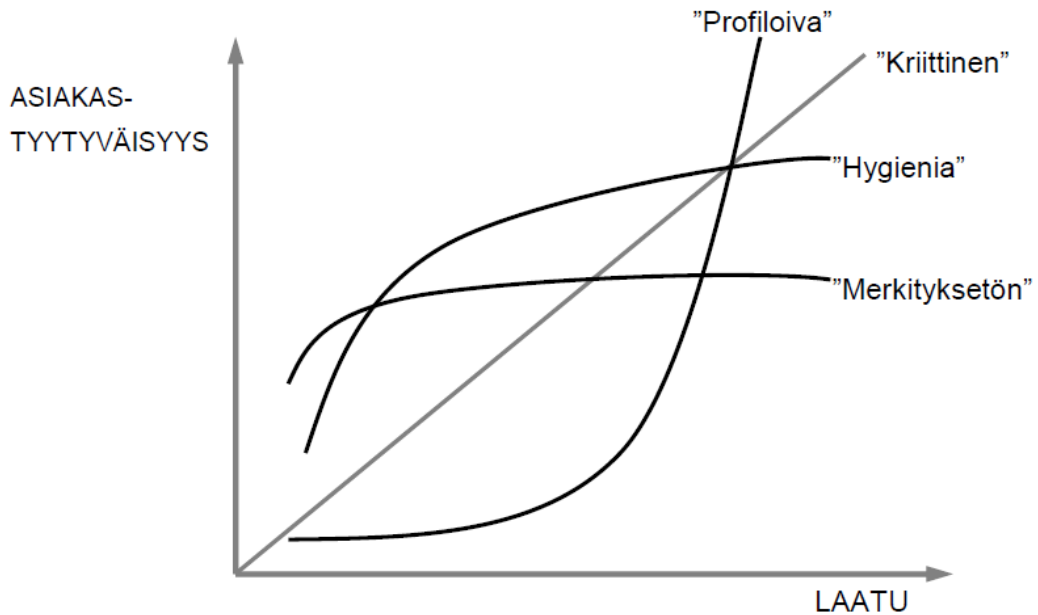
Johdon kyvykkyyden kasvattaminen on myös keino parantaa innovointia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 33–35.)

6 Asiakastyytyväisyys

Käytettyään palvelua asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön (Ylikoski 1999, 149). Asiakas käyttää palvelua, koska hän haluaa tyydyttää jonkun tarpeensa. Tyytyväisyyden kokemus kuluttajan mielessä tiedostettuna liittyy siihen, minkälaisen hyödyn hän saa palvelun ostaessaan. Kun asiakkaan tyytyväisyyteen halutaan vaikuttaa, etsitään sellaisia palvelun konkreettisia ja abstrakteja ominaisuuksia, jotka tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyden kokemuksia. Palveluorganisaatio pyrkii vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin, koska juuri ne tuottavat asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 151–152.) Menestyvässä organisaatiossa palvelukokonaisuus on rakennettu asiakastarpeista lähtien. Tarjonta vastaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita ja organisaatio tuottaa käytännön tasolla asiakkaalle lisäarvoa ja näin ollen asiakastyytyväisyyttä. (Selin & Selin 2005, 166.)

6.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Tyytyväisyyteen vaikuttavat myös palveluun mahdollisesti liittyvien tavaroiden laatu (Ylikoski 1999, 153). Laatufunktiolla voidaan ilmaista yhteyksiä laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä. Yhteys laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on lineaarinen eli laadun parantaminen johtaa suoraan parempaan asiakastyytyväisyyteen ja päinvastoin, kun puhutaan kriittisistä tekijöistä. Hygienia tekijöiden kohdalla laadun parantaminen ei kasvata asiakkaan tyytyväisyyttä, mutta laadun huonontuminen tietyn tason alapuolelle näiden tekijöiden suhteen merkitsee dramaattista asiakastyytyväisyyden vähenemistä. Profiloiviin tekijöihin panostamalla, yritys erottuu edukseen toimialan nykyisestä keskitasosta ja kilpailijoiden joukosta ja näin ollen parempi laatu vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokonaiskäsitykseen ja tyytyväisyyteen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 100–101.)

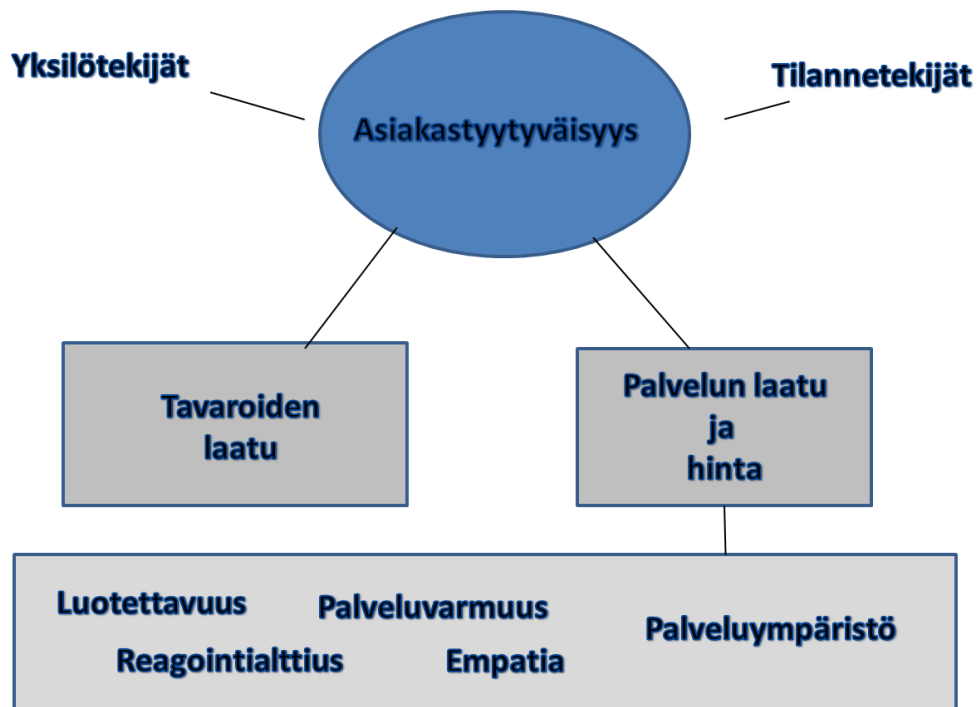


Kuvio 6. Laatu-funktio (Storbacka & Lehtinen 2002, 100).

Markkinoija voi saada aikaan asiakastyytyväisyyttä myös edullisen hinnan avulla. Palveluorganisaation vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle jäävät kuitenkin tilannetekijät, kuten esimerkiksi asiakkaan kiire. Koska jokainen asiakas on oma yksilönsä, tyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat myös asiakkaan yksilölliset ominaisuudet. Vuorovaikutustilanteet palveluhenkilöstön kanssa, palveluympäristö, organisaation imago ja palvelusta peritty hinta vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Ne taas vaikuttavat laatuun, tuottavat asiakkaalle arvoa ja luovat asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 153.) Asiakastyytyväisyyden voidaan siis todeta olevan useiden tekijöiden summa, johon vaikuttavat asiakaskokemusten lisäksi asiakkaan vaihtoehdot ja toimintamahdollisuudet sekä asenteet ja tavat (Storbacka & Lehtinen 2002, 102).

Ottamalla asiakkaat mukaan tuotekehittelyyn ei pelkästään säästetä kustannuksissa, vaan saadaan myös asiakkaat tuntemaan itsensä tärkeiksi ja tyytyväiseksi, koska heidän mielipidettään kysytään ja arvostetaan. Kun asiakas on saanut tuoda omat mielipiteensä esille, tuote todennäköisemmin vastaa paremmin hänen tarpeisiinsa myös. (Lecklin 2006, 102–103.) Aina asiakasta ei saada tyytyväiseksi (Reinboth 2008, 105). Jos asiakkaan odotukset ovat suuremmat kuin kokemukset, asiakas on tyytymätön (Storbacka & Lehtinen 2002, 100). Asiakas on tavallista vaikeampi saada tyytyväiseksi silloin, kun kysymyksessä on uusi asiakassuhde, jos asiakaspalveluprosessi ei hänen kohdallaan toimikaan. Samoin asiakastyytyväisyyttä

on vaikea luoda, jos asiakkaalla on jo valmiiksi kielteinen kuva yrityksestä ja sen laadusta. Asiakkaan tyytyväiseksi saaminen on erittäin vaikeaa myös silloin, kun tilanteen korjaaminen epäonnistuu. Sen sijaan tyytymättömän asiakkaan saaminen erittäin tyytyväiseksi tekee asiakkaasta yleensä aikaisempaa sitoutuneemman. (Reinboth 2008, 105.) Asiakkaiden tyytymättömyys ei välttämättä merkitse yrityksen tekemää virhettä, vaan voi johtua siitä, että yrityksen toimintakonsepti ei häntä viehätä. Toiset asiakkaat tykkäävät yhdestä asiasta ja toiset toisesta. (Rope & Pyykkö 2003, 360.)

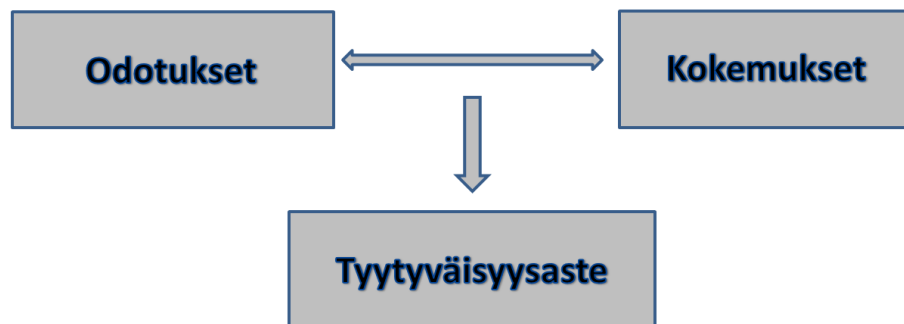


Kuvio 7. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Ylikoski 1999, 123.)

6.2 Odotukset ja kokemukset asiakastyytyväisyyden muodostumisessa

Yksittäisten palvelutilanteiden onnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen organisaation toimintaan kokonaisuutena. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisen palvelutapahtuman tasolla, että myös kokonaistyytyväisyytenä. Asiakas voi olla tyytymätön johonkin palvelutapahtumaan, mutta silti tyytyväinen organisaation toimintaan kokonaisuutena tai päinvastoin. (Ylikoski 1999.155.)

Asiakastyytyväisyystyössä on oleellista, että pyritään aikaansaamaan tyytyväisyyttä vaikuttamalla kokemuksiin, mutta myös tietyltä osin odotuksiin. Asiakkaan odotustaso muodostaa lähtökohdan ja vertailupohjan kokemuksille. Ajatellaan vaikka hotellien tasoluokitusten mukaisesti viiden tähden hotellin toimintaa ja kahden tähden hotellin toimintaa. Viiden tähden hotellin toiminnasta on suuremmat laatuodotukset kuin kahden tähden hotellista. Tyytyväisyyden vastinpari on aina asiakkaan odotukset, johon kokemusten kautta suhteutuvat asiakkaan tuntemuksesta yrityksestä ja sen toiminnasta. (Rope & Pyykkö 2003, 347.)



Kuvio 8. Odotusten ja kokemusten muodostama tyytyväisyys (Rope & Pyykkö 2001, 347.)

Asiakastyytyväisyys- ja asiakastyytymättömyystekijät eivät ole aina toistensa vastakohtia. Ei voida olettaa niin, että esimerkiksi, jos joku tekijä (esimerkiksi toimintavarmuuden pettäminen) aiheuttaa tyytymättömyyttä, niin vastaavasti kyseisen tekijän toimivuus tuottaisikin tyytyväisyyttä. Tämän esimerkissä toimintavarmuus on odotustekijä, jonka uskotaan automaattisesti toteutuvan ennakoitujen odotusten mukaisesti. Rope ja Pyykkö esittävät, että asiakastyytyväisyys merkitsee aina odotusten ylittymistä eikä vain odotusten täyttymistä. Tyytymättömyys on puolestaan seurausta siitä, että ennako-odotukset ovat aliittuneet ja lupauksia ei ole pidetty. (Rope & Pyykkö 2003, 360.)

Oleellista on, että menestymisen kriittinen tekijä on tyytymättömyystekijöiden minimointi, mikä merkitsee erityisesti tasalaatuisuuden varmistamista. Lisäksi asiakkaalle kannattaa pyrkiä tekemään pieniä positiivisia yllätystekijöitä, jotka jättävät asiakkaalle hyvän mielen. Useimmiten nämä tekijät on helpointa toteuttaa joko

palveluntekijöillä tai tuotteeseen/palveluun tai toimintaprosessiin kytkeytyvillä pienillä lisillä, jotka osoittavat huomaavaisuutta. (Rope & Pyykkö 2003, 363.)

Asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii tavoitteidensa toteutumiseen juuri asiakastytyväisyyden avulla. Tarvitaan siis täsmällistä tietoa siitä, mikä tekee asiakkaat tyytyväisiksi. Organisaatiokohtaisia tutkimuksia tarvitaan. Niiden avulla saadaan selville, miten hyvin organisaatio on onnistunut asiakastytyväisyyden aikaansaamisessa. Tyytyväisyysseuranta ei kuitenkaan sinänsä riitä. Lisäksi tarvitaan seurantaan perustuvaa toimintaa, jonka avulla asiakastytyväisyyttä parannetaan. (Ylikoski 1999, 149.) Yritysten tulisi yhä enemmän keskittyä panostamaan asiakassuhteiden ylläpitämiseen, syventämiseen ja kehittämiseen. Onnistuneella asiakassuhteella on myönteinen vaikutus asiakastytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen, jonka merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpänä. (Aarnikoivu 2005, 23.)

6.3 Asiakastytyväisyyden mittaaminen

Kaikessa mittaamisessa ja tutkimuksessa on tärkeintä keskittyä asioihin, jotka ovat relevantteja ja jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista (Löytänä & Kortessuo 2011, 187). Asiakastytyväisyys on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ja että ilman tyytyväisiä asiakkaita ei liiketoiminnalla ole tulevaisuutta (Torkkeli ym. 2005, 17). Ainoastaan yritykset, jotka pystyvät ylläpitämään tai saavuttamaan riittävän asiakastytyväisyydestason, voivat kasvaa (Storbacka 2005, 35). Asiakastutkimukset tarkoittavat nimenomaan tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa eli tutkimusta sellaisesta materiaalista, jota voidaan hyödyntää suunnittelun ohjaamisessa ja inspiroimisessa. Tutkimushaasteiden ja tutkimusmenetelmien valintaa ohjaavana tekijänä toimii määritelty suunnitteluhaaste: se, miten asiakastutkimuksella saatua tietoa voidaan hyödyntää suunnitteluhaasteen ratkaisussa. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Jokaisella organisaatiolla on jonkinlainen käsitys siitä, ovatko sen asiakkaat tyytyväisiä. Organisaation johdolla on oma käsityksensä tilanteesta ja asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevilla henkilöillä on omansa. (Ylikoski 1999, 155). Asiakastytyväisyyssmittauksen suunnittelu ja suorittaminen muodostavat tärkeän ja laajan prosessin. Mittaamisprosessia on kehitettävä jatkuvasti ja se on kytkettävä kiinteästi yrityksen johtamisjärjestelmään. (Lecklin 2006, 107.) Asiakastytyväisyyden

seuranta koostuu sekä tutkimuksista, että suorasta palautteesta. Erilaiset asiakastyytyväisyystutkimukset ja suora palaute tukevat toisiaan. Näiden antamia tietoja yhdistellen saadaan asiakastyytyväisyydestä monipuolisempi kokonaiskuva. Koska laatu on yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä, asiakastyytyväisyysmittaus tuottaa myös tietoa palvelun laadusta. (Ylikoski 1999, 156.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa myös yritystä reagoimaan nopeammin asiakastarpeiden ja markkinoiden muutoksiin, ja tätä kautta tukee liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen liittyvää päätöksentekoa. Kun tarkastellaan asiakastyytyväisyyden muodostumista, on ensiksi määriteltävä asiakkaan kokema arvo hänen tarvitsemastaan tuotteesta tai palvelusta. Arvoa muodostuu jos asiakas kokee hyötynensä asiakassuhteesta (asiakkaan saama arvo on siten asiakkaan odotusten ja hänen kokemansa hyödyn erotus). Mitä enemmän asiakas kokee saavansa arvoa yrityksen tuotteesta tai palvelusta, sitä tyytyväisempi hän on. (Torkkeli ym. 2005, 17.) Asiakastyytyväisyystutkimusten avulla pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja seuraamaan, miten toimenpiteet vaikuttavat. Asiakastyytyväisyystutkimuksilla on neljä päätavoitetta:

- 1) Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat keskeiset tekijät
- 2) Tämänhetkisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen
- 3) Toimenpide-ehdotusten tuottaminen
- 4) Asiakastyytyväisyyden kehittämisen seuranta. (Ylikoski 1999, 156.)

Mittaustavat voidaan jakaa kahteen pääryhmään: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin (Lecklin 2006, 107; Tuulaniemi 2011, 142), mutta käytännön kokemusten perusteella suunnittelulle on huomattavasti merkittävämpää laadullisilla tutkimusmenetelmillä saavutettu tieto (Tuulaniemi 2011, 143).

Asiakaslähtöisyyteen pyrkivät ja tulokorttijärjestelmää hyödyntävät yritykset tarvitsevat vähintään yhden asiakasmittarin. Usein tämä mittari on asiakastyytyväisyysindeksi tai säännölliset asiakastyytyväisyysmittaukset. Numeerinen mittaus tarvitaan kuitenkin vähintään siksi, että mahdolliset romahdukset asiakastyytyväisyydessä huomataan ja niiden syyt voidaan korjata. Mikäli asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa kerätään myös vaikkapa vapaamuotoista palautetta, voidaan saada palvelujen kehittäjille hyödyllistä kuvausta. (Arantola & Simonen 2009, 22.) Mittaustekniikkoina voidaan käyttää kirja-puhelinkyselyjä, palautelomakkeita/ kyselylomakkeita käsin kirjoittaen tai Internetin välityksellä tehtävät, henkilökohtaisia haastatteluja tai ryhmähaastatteluja, asiakaspaneelleja tai ryhmäkeskusteluja. Arvojen tutkimiseksi käytettäviä tekniikoita

ovat johtolanka tai tikastekniikka ja Grand Tour – syvähaastattelutekniikka. (Lecklin 2006, 107.)

Asiakastyytyväisyys määräytyy erilaisten tuote- tai palveluominaisuuksien funktiona ja näiden ominaisuuksien parantaminen johtaa asiakastyytyväisyyden kasvuun.

Lisääntyneen asiakastyytyväisyyden oletetaan lisäävän asiakkaiden uusinta ostoja. (Torkkeli ym. 2005, 18.)



Kuvio 9. Tyytyväisyystulos- ketju (Torkkeli ym. 2005, 18.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat lukuisat (palvelu) tuuteominaisuudet, kuten laatu, hinta ja toimitusnopeus. Viime vuosina on myös enenevässä määrin alettu kiinnittää huomiota varsinaisten palveluiden ominaisuuksiin: tällaisia ovat muun muassa palvelun toimitusprosessi, vuorovaikutuksen laatu työntekijöiden kanssa, työntekijöiden ystävällisyys sekä kulutuskokemus. Asiakastyytyväisyyttä voidaan siten mitata monilla erilaisilla tasoilla, kuten esim. asiakassuhdetasolla (räätälöinti, läheisyys, vuorovaikutus), operatiivisella tasolla (tehokkuus, toimivuus, käytettävyys, lisäpalvelut) ja palvelutasolla (laatu, nopeus, teknologia, eri ominaisuudet). (Torkkeli ym. 2005, 18–19.)

Yleensä kun organisaatio onnistuu toiminnassaan ja saa asiakkaat sekä tyytyväisiksi, että uskollisiksi, taustalla on selkeä palvelufilosofia, joka määrittelee hyvän asiakaspalvelun periaatteet. Periaatteet on myös maastoutettu koko organisaatioon ja ne toimivat käytännössä organisaation kaikilla tasoilla. Tämä näkyy niin yrityksen sisällä kuin ulkoisiinkin asiakkaisiin päin määrätietoisena, ystävällisenä ja tyytyväisenä toimintana. Myös inhimilliset erehdykset ovat tällöin helpommin hyväksyttävissä. (Selin & Selin 2005, 165.)

6.4 Menetettyjen asiakkaiden arvo

Joskus asiakkuus voi loppua. Asiakkuus voi loppua sen vuoksi, ettei asiakas halua olla enää yrityksen asiakkaana. Myös yritys voi lopettaa asiakkuuden. (Storbacka & Lehtinen 2002, 109.) Yrityksen tulee huolehtia siitä, että sillä on asiakkaita, jotka ovat eri vaiheilla menestyskäyrällä, mutta myös siitä, että asiakaskantaan on syntymässä uusia. Asiakkaan pysyvyys on yrityksen talouden kannalta tärkeää. Jos asiakaskannan kiertonopeus on yli 20 %, yritys joutuu panostamaan erittäin paljon uusien asiakkuussuhteiden synnyttämiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 110.)

Liiketoiminta perustuu asiakkuuksien ja osaamisen yhdistämiseen. Sekä asiakkuudet, että osaaminen vanhenee. Yrityksen tulee huolehtia siitä, että osaamista kehitetään näin ollen jatkuvasti. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että asiakaskannassa on aina tietty kiertonopeus. Jos asiakaskannat kiertävät hitaammin kuin osaaminen, on luonnollista organisoitua asiakkaiden ympärille. Asiakaskannan kierto ei kuitenkaan ole kaikissa tapauksissa huono juttu, sillä kun yrityksen on saatava uusia asiakkaita, tilanne haastaa sen uusiin suorituksiin, jolloin kiertonopeus ei ole itsestään huono asia. Kiertonopeus suuremmassa mittakaavassa vaikuttaa negatiivisesti arvonnousuun, koska uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista. (Storbacka & Lehtinen 2002, 111.)

Storbacka ja Lehtinen (2002, 113) ovat esittäneet menetetyistä asiakkuuksista koituvien arvojen taulukon, jossa rahallisen menetyksen kustannus jakautuu kahteen osaan.

	Perustiedot	Menetettyjen asiakkuuksien kustannukset
A	Menetettyjen asiakkuuksien lukumäärä kpl	100
B	Keskimääräiset asiakkuustulot €/asiakkuus	30
C	Menetetyt asiakkuustulot	3000
D	Kate%	40
E	Menetetty myyntikate	1200
F	Asiakkuuden hallintokustannukset €/asiakkuus	2
G	Menetettyjen asiakkuuksien hallintokustannukset F x A	200
H	Syntymiskustannukset €/asiakkuus	5
I	Menetettyjen asiakkuuksien hankintakustannukset	500
J	Uusien asiakkuuksien luominen menetettyjen tilalle	500
	Kokonaiskustannukset	1900

Kuvio 10. Menetettyjen asiakkuuksien arvo (Storbacka & Lehtinen 2002, 113.)

Jos asiakkuudet loppuvat siksi, että asiakkaat eivät koe saavansa samaa arvoa kuin kilpailevalta yritykseltä, on analysointi yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden parissa paikallaan (Storbacka 2011, 113). Uusien menetettyjen asiakkuuksien tilalle täytyy synnyttää uusi asiakkuus, ja se edellyttää investointeja (Storbacka 2011, 114).

Tulevaisuudessa asiakkaalla on yhä enemmän vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan - hän on aiempaa tietoisempi vallastaan ja kasvaneista valinnanmahdollisuuksistaan. Hän on asiakas, joka vertailee entistäkin kriittisemmin eri vaihtoehtoja. Hän on asiakas, joka päättäväisesti vaatii rahoilleen vastinetta. Hänen perusvaatimuksenaan on aina erinomainen palvelu tai tuote yhdistettynä kilpailukykyiseen hintaan. (Aarnikoivu 2005, 75.) Suomalainen on haastava asiakas. Hän antaa harvoin selvää myönteistä tai kielteistä palautetta. Yleensä suomalainen reagoi kielteisiin kokemuksiin äänestämällä jaloillaan eli vaihtamalla asiointipaikkaa tai tuotemerkkiä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 42.)

7 Markkinointiviestintä

Käyttäjät, asiakkaat, kuluttajat ja ihmiset yleensä ovat muuttumassa passiivisista sivujen lukijoista ja lomakkeiden täyttäjistä aktiivisiksi toimijoiksi ja osallistujiksi. He päättävät itse mitä haluavat ja milloin haluavat. Internet ja digitaalisuus ovat omalla tavalla vaikutuksellaan muokanneet sitä, miten elämme ja toimimme sekä miten teemme bisnestä ja viestimme uusilla erilaisilla tavoilla. (Leino 2010, 11.) Markkinoijat eivät enää voi kohdella ihmisiä pelkkinä kuluttajina, vaan henkisinä ja tuntevina ihmisinä. Markkinointi tähtää kuluttajan tarpeiden tyydyttämiseen (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 18–19) ja asiakkaasta on tullut markkinoinnin keskipiste (Lahtinen & Isoviita 2001, 9).

Asiakkaat ovat aikaisempaa herkempiä kokeilemaan uutuuksia sekä vaihtamaan ostopaikkaa ja tuotemerkkiä. Yrityksen näkökulmasta asiakkaat ovat ainoa sidosryhmä, joka kerryttää kassavirtaa. Siksi yritykset haluavatkin yhä enemmän pitää kiinni kerran ostaneista asiakkaistaan, koska hyvin alkuun saatu asiakassuhde poikii tulevaisuudessa vähäisemmällä vaivalla ja pienemmillä kustannuksilla kannattavaa liiketoimintaa. Kun asiakas on tyytyväinen ostamaansa palveluun tai tuotteeseen, hän asioi yrityksessä mielellään uudelleen. Kun asiakkaan odotukset ylittyvät tai täyttyvät, asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta tutkimuksen mukaan kolmelle muulle henkilölle. Markkinointi on silloin onnistunut, kun sekä asiakas, että myyjä ovat tyytyväisiä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9.) Tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos (Lahtinen & Isoviita 2001, 15).

Ihminen toimii markkinoilla aina omien taustojen kautta. Nämä henkilökohtaiset taustatekijät vaikuttavat siihen, kuinka ihminen suhtautuu markkinoilla oleviin yritysten viesteihin ja sisältöpohjaisiin markkinaratkaisuihin. (Rope & Pyykkö 2003, 33.) Ihmisiä kohtaa siis markkinoilla erilaisten ärsykkeiden kirjo. Tästä erilaisten ärsykkeiden virrasta ihminen valikoi niitä, jotka hän senhetkiseen tilanteeseensa, viiteryhmiinsä ja hänen omiin arvostuksiinsa nähden kokee kiinnostaviksi ja tarpeellisiksi tuotteiksi tai palveluiksi. (Rope & Pyykkö 2003, 43.)

Markkinoinnin tavoitteena on saada asiakkaan huomio ja viestiä yrityksen palveluista ja tuotteista (Karjaluo 2010, 11; Tuulaniemi 2011, 43). Markkinoinnista on tulossa älykkäämpää: enemmän tietoon pohjautuvaa vuoropuhelua ja asiakasta osallistuttavaa. (Vierula 2014, 34.) Viestin tarkoitus on herättää mielenkiintoa, joka muuttuu mielihaluksi, Mielihalu toivotaan sitten ohjautuvan toiminnaksi eli ostopäätökseksi. (Tuulaniemi 2011,43.) Viestintä on vuorovaikutus sanoman lähettäjän

ja vastaanottajan välillä ainoa keino, jolla vastaanottajaan voidaan vaikuttaa. Kommunikaatio on suhteiden luomisen perusta. (Vierula 2014, 65.) Ensisijaisesti viestinnän tulee olla brändin arvoa kasvattavaa, sen tulee puhutella ja olla tehollista. Kommunikointi edellyttää kokonaisuudenhallintaa. On pysyttävä kytkemään kohderyhmä mukaan prosessiin. Kohtaamisten suunnittelu on järjestettävä siten, että kohtaamiset seuraavat asiakkaan prosessia. (Vierula 2014, 72–73.)

Monikanavaympäristö antaa mahdollisuuden viedä sanoma kohderyhmän ostoprosessia myötäillen. Ei siis silloin kun se sopii medialle, vaan siihen tilanteeseen, jossa kohderyhmä on. (Vierula 2014, 72–73.) Viestinnällä voidaan vaikuttaa yksilössä kolmeen tasoon: tieto- ja tunnettuustasot, mielipide- ja asennetasot ja toiminnallinen taso. Olennaisen sanoman löytämisessä on määriteltävä tavoite: haetaanko sillä uusia asiakkaita, kehitetäänkö nykyisiä asiakkuuksia vai pyritään parempaan näkyvyyteen. (Vierula 2014, 74.)

Nykyajan markkinointiviestintä siirtyy integroituneempaan suuntaan. Integroitu markkinointiviestintä tarkoittaa markkinointi-instrumenttien, kuten mainonta, suhdetoiminta, myynninedistäminen, suoramarkkinointi ja henkilökohtainen myyntityö, käyttämistä suunnitellusti ja sopusoinnussa ja toisiaan tukien asiakaslähtöisesti, luoden näin synergiaetuja viestinnälle ja myynnille. Markkinointiviestinnän integrointi on tullut tärkeämmäksi uusien markkinointiviestinnän muotojen, kuten digitaalisen markkinointiviestinnän, käyttöönoton myötä. (Karjaluoto 2010, 10–11.) Integrointi on ikään kuin työväline, jonka avulla koko organisaatio viritetään myynnin edistämiseen: hankkimaan uusia asiakkaita ja vahvistamaan tai syventämään nykyisiä asiakkuuksia (Vierula 2014, 43).

Kuluttaja- ja asiakastietämyksestä siirrytään yhä tarkkanäköisempään asiakastuntemukseen, ostomotiivien ymmärtämiseen, ostokäyttäytymisen tuntemiseen ja ennakointiin. Teknologian avulla yksisuuntaisesti tiedottamisesta siirrytään vuorovaikutussuhteiden suunnitteluun ja kohdeyleisöä paremmin kohtaavan viestinnän suunnitteluun. Mitä enemmän kanavia ja rajapintoja, sitä kokonaisvaltaisempaa ja kattavampaa on viestintä ja sitä enemmän tarvitaan integraatiota. (Vierula 2014, 85.)

Eri mainosvälineet ovat lähes tupaten täynnä erilaisia viestejä ja mainoksia (Rope & Pyykkö 2003, 256). Ihmisiin kohdistuu päivittäin niin paljon viestejä, ettei niitä ole enää mahdollista kaikkia sisäistää (Tuulaniemi 2011, 43). Kuluttajat ovat valistuneempia ja jopa hankalammin tavoitettavissa. Viesti ei siis tavoita enää samalla tavalla kuin ennen (Leino 2010, 24). Mainostajan perustehtävä on saada oma mainos eromaan muista. Jos erottuvuutta ei mitenkään saada aikaiseksi, on varma, että mainos hukkuu toisten

mainosten sekaan ja se, että mahdollinen asiakas noteeraisi viestin, jää vain haaveeksi. Erottuvuus liittyy mainonnan keskeiseen teholementtiin eli huomioarvoon. Jos mainokselle ei pystytä aikaansaamaan huomionarvoa, on mahdotonta odottaa siltä merkittävää tulosvaikutusta. Mainostajan kannalta normaali tilanne on siis se, että asiakas ei ole hakemassa yrityksen viestiä tai mainosta. Mainostajalla tulisi olla rohkeutta tehdä jotakin tavanomaisesta poikkeavaa. Koska van 1 % kaikista mainosviesteistä tulee ihmisen tiedollisella tasolla havaittavaksi, niin on ymmärrettävää, että aivan tavallisilla ratkaisulla ei tuota yhtä prosenttia saavuteta. (Rope & Pyykkö 2003, 256–257.)

Markkinointiviestintää voidaan tehdä joko massamainonnan tai yksilömainonnan avulla. Toisessa se merkitsee mainosviestinnän vastaanottaja huomaa, että viesti on suunnattu juuri hänelle eli hän kuuluu kohderyhmään. Toisessa vastaanottaja huomaa tarjonnan olevan tarkoitettu juuri hänelle, että viesti on yksilöidysti juuri vastaanottajalle osoitettu. Mitä yksilöidympää ja kohdistetumpaa mainonta on, sen paremmin se lähtökohtaisesti toimii. Kun ihminen huomaa viestin olevan lähetetyn juuri harkiten hänelle, kiinnostavuus kasvaa. (Rope & Pyykkö 2003, 259.)

Kuluttajat voivat antaa panoksensa myös yrityksen mainonnan kehittämiseen. Yhdysvalloissa oli saatu hyviä tuloksia mainoskampanjoista, joita kuluttajat olivat ideoineet. Kuluttajien ideoimat mainokset olivat voittaneet mainoskilpailuja. Tulosten perusteella kuluttajien itsensä luoma sisältö tavoittaa ja puhuttelee kuluttajia paremmin kuin mainostoimistojen luomat sisällöt. Kuluttajien rooli on muuttumassa yksilöistä vahvasti verkostoituneeksi joukoksi. Kehitys on avannut yrityksen tuotekehityksen ja markkinointiviestinnän kehittämisen ovat kuluttajille. (Kotler ym. 2011, 26.) Lisäksi Storbacka ja Lehtinen (1997, 90) esittävät, että asiakkaan toteuttama myynti on tehokkain tapa viestiä luotettavalla tavalla uudelle asiakkaalle. Nimenomaan asiakkaan näkökulmasta tämä koetaan luotettavana tapana. Kuluttajien käyttäytyminen ja asenteiden muutokset vaikuttavat vahvasti markkinointitoimenpiteisiin tällä aikakaudella. Kuluttajat kaipaavat yhteisöllistä, kulttuurista ja henkistä otetta. Uuden ajan teknologia ja aikakautemme mahdollistaa laajan tietojen, ajatusten ja yleisen mielipiteen leviämisen. (Kotler ym. 2011, 38.)

7.1 Markkinoinnin ja viestinnän digitaaliset mahdollisuudet

Teknologinen kehitys on saanut aikaan suuria muutoksia niin kuluttajissa, markkinoilla kuin markkinoinnissa viimeisen vuosisadan aikana. Informaatioteknologia on levittänyt vauhdilla ja kehittynyt uuden ajan teknologiaksi, joka mahdollistaa yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksen ja verkottumisen. Uusi teknologia on luonut yksilölle mahdollisuuden uudenlaiseen itseilmaisuuksiin ja vuorovaikutukseen. Sosiaalisella medialla on tässä kehityksessä merkittävä rooli. (Kotler ym. 2011, 21.) Mitä enemmän sosiaalinen media kehittyy ilmaisevampaan muotoon, sitä enemmän kuluttajat voivat vaikuttaa toisten mielipiteisiin ja kokemuksiin. Kuluttajien kasvava yhteistyö vaikuttaa myös liiketoimintaan. Markkinoijat eivät voi enää valvoa täysin omia merkkejään, koska kuluttajilla on yhä vahvempi kollektiivinen voima. Yrityksen onkin toimittava tiiviimmässä yhteistyössä kuluttajien kanssa, kuunneltava heitä ja ymmärrettävä heidän ajatuksiaan ja näkemyksiänsä. (Kotler ym. 2011, 25.)

Sosiaalinen media antaa mahdollisuuksia. Kuluttajien saaminen asiakkaaksi sosiaalisen median kautta ja näin kuluttajan saaminen brändin puolestapuhujaksi, on sosiaalisen median työkalujen kautta mahdollista. Yhteisöstä tai ryhmästä voi tulla jonkun yrityksen ilmainen myyntimies. Suosittelu leviää yhteisössä ja internetin tarjoamalla työkaluilla. (Leino 2010, 253.) Sosiaalinen media toimii dialogin tavoin. Sen avulla voi kuunnella tai seurata, mitä yrityksestä puhutaan tai mitä asiakkaat miettivät, mistä he keskustelevat. (Leino 2010, 254.) Asiakas jättää itsestään jälkiä, palautetta, jota voimme analysoida. Dialogi on tällöin syntynyt muodossa tai toisessa (Leino 2010, 266).

Kuluttajat luottavat yhä enemmän ostopäätöksissään toisiin kuluttajiin (Kotler 2011, 46). Markkinoinnissa olisikin keskeistä ymmärtää ihmisen toiminta markkinoilla (ihmisten joukossa). Markkinat ja toiset ihmiset markkinoilla vaikuttavat ihmisten ostohaluun. Se mitä markkinoilla yleensä ostetaan, vaikuttaa ihmisten yksilötasoiseen ostokäyttäytymiseen. (Rope & Pyykkö 2003, 19.) Kuluttajat haluavat samastua yrityksen sijaan muihin kuluttajiin. Tästä syystä yritysten pitäisi auttaa kuluttajia luomaan yhteyksiä erilaisiin yhteisöihin ja tukea niitä aktiivisesti, jolloin yritys menestyisi tämän päivän liiketoiminnassa. (Kotler ym. 2011, 49.) Asiakkaat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiin asiakkaisiin. Mitä pidemmälle yhteiskunta verkottuu, sitä enemmän asiakkaan kokemus näkyy toisille asiakkaille. Asiakkaiden vuorovaikutuksen tunnustaminen on tärkeää. (Leino 2010, 26.)

Digitaaliset kanavat muokkaavat sitä, miten ihmiset nykyään kokevat markkinointiviestinnän ja markkinoinnin. Digitaalisuuden myötä kuluttajilla on nyt enemmän vaihtoehtoja mistä valita ja valtaa sanoa. (Leino 2010, 34.) Digitaaliset viestintäkeinot eivät ole syrjäyttämässä television tai radion asemaa, vaan ovat tulleet olennaiseksi osaksi nykypäivän markkinointiviestintää. Digitaalisen kommunikaation suurin etu perinteisiin medioihin nähden on sen erinomainen kohdistettavuus. (Karjaluoto 2010, 127.) Digitaalinen markkinointi on myös tehokasta, koska sillä on suuret mahdollisuudet osua oikeisiin ihmisiin oikeaan aikaan (Leino 2010, 330).

Digitaalisen maailman kuluttajat ovat muuttuneet passiivisista lukijoita aktiivisiksi toimijoiksi, jotka enemmän ja vähemmän itsenäisesti valvovat ja päättävät, mitä lukevat, mitä tekevät ja mitä näkevät. Internet on henkilökohtaisempi, enemmän muokattavissa olevampi ja omalla tavalla se ja digitaalisuus muuttavat sitä, miten teemme bisnestä ja miten elämme. Internet on myös avoin. Avoimuus antaa uusia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, mielipiteen keräämiseen ja kuluttajien tutkimiseen niin hyvässä kuin pahassakin. (Leino 2010, 324.) Verkostoituminen on tätä päivää ja ei ole nähtävissä mitään kehitystä, joka vähentäisi tarvettamme toimia ja elää verkon yhteisöpalveluissa. Yrityksellä ei ole muuta mahdollisuutta kuin hypätä tavalla tai toisella mukaan. (Leino 2010, 329.)

Markkinointiviestinnästä on tulossa yhä henkilökohtaisempaa ja helpommin räätälöitävissä olevaa (Karjaluoto 2010, 127). Comcastin vuonna 2009 tekemässä tutkimuksessa 85 % verkkomainonnan aiheuttamasta tulovirrasta päätyi kivijalkakaupan kassaan (Leino 2010, 37). Suomessa 79 % Suomen väestöstä käyttää Internetiä päivittäin ja 72 % useita kertoja päivässä (Tilastokeskus 2016). Verkko mahdollistaa vuorovaikutteisuuden ja nopeuden. Verkkopalvelut ja –työkalut mahdollistavat entistä laajemmin asiakkaan tekojen mittaamisen ja tarpeiden syvällisen kartoittamisen. Vuoropuhelua syntyy digitaalisuuden avulla huomaamattomasti ja näkyvästi ja asiakkaille markkinoinnin kohdentaminen helpottuu. (Leino 2010, 136–138.)

Markkinointiviestinnän vaikutuksia voidaan kuvata mm. kolmitasoisien hierarkian kautta, jossa viestintä ensin vaikuttaa vastaanottajan kognitiiviseen eli tiedolliseen asenteeseen, sen jälkeen affektiiviseen eli tunteelliseen ja lopuksi johtaa aikomukseen käyttäytyä tietyllä tavalla. Tätä vaikutusten hierarkiaa kutsutaan AIDA- malliksi. Tässä mallissa kognitiivisena komponenttina on huomiointi (affection), affektiivisena komponenttina mielenkiinnon (interest) ja halun (desire) herääminen ja konatiivisena komponenttina eli aikomuksena käyttäytyminen (action). (Karjaluoto 2010, 28.)

Vakratsas ja Ambler ovat esittäneet viitekehyyksen mainonnan toimivuuden tutkimisesta. Ensimmäinen vaihe viitekehyyksessä on mainonnan syöte (advertising input), ja se liittyy mainosviestin sisältöön, mediavalintoihin ja toistoon. Nämä elementit muodostavat mainontastrategian, joka antaa sysäyksen vastaanottajan reagointiin mainokseen. Ennen kuin mainonnan vastaanottaja reagoi mainosviestiin, täytyy mainoksen läpäistä filterit eli suodattimet liittyen mainonnan vastaanottajan motivaatioon, kiinnostukseen, mahdollisuuteen huomata mainos ja prosessoida mainoksen sisältämä viesti. Myös asenteet vaikuttavat tähän suodatukseen. Filterit ovat yksilöllisiä, ja ne vaikuttavat merkittävästi siihen, miten mainoksiin reagoidaan. Mainonnan vastaanottaja käsittelee mainosviestin tiedollisesti (kognitiivisesti), tunteellisesti (affektiivisesti) ja kokemuksen kautta. Malli esittää, että mainonta ei voi vaikuttaa käyttäytymiseen, ellei mainoksella ole jotakin mentaalista vaikutusta mainonnan vastaanottajaan. Mainonnan vastaanottajan tiedolliset ja tunteelliset reaktiot ovat mallin kaksi pääelementtiä, jotka vaikuttavat mainoksen tehoon. Kokemus tulee merkittäväksi tekijäksi silloin, kun tuotetta tai palvelua on ostettu usein, koska aiempi ostokäyttäytyminen ja sen kautta tullut kokemus säätelee usein tulevaa ostokäyttäytymistä. (Karjaluoto 2010, 30–31.)

7.2 Asiakassuhdeviestintä

Asiakassuhdeviestintää voidaan tarkastella kolmen eri luokituksen avulla: tyytyväisyysoperointi, muistutusviestintä ja asiakashoito-ohjelma. Tyytyväisyysoperointi liittyy yritysten käytössä oleviin palautejärjestelmiin, joissa on pyritty keräämään asiakkaan tuntemuksia yrityksen tuottamaan toimintaa kohtaan. Palautejärjestelmässä ei ole kuitenkaan vain kyse palautteen keräämisestä. Asiakkaan näkökulmasta on kyse siitä, että hän on vakuuttunut, että hänen palautteensa otetaan vakavasti. Oleellista on siis, että asiakas saa tiedon siitä, että hänen palautteensa on huomioitu. Eli kun asiakas antaa yritykselle jotain palautetta, yrityksen tulee antaa palautetta (vastinetta) saadusta palautteesta. Tämä vastike on käytännössä palautteen huomioimisen osoittava kiitoskirje palautteesta. Palautteen tulo hiipuu, jos yritys ei reagoi saatavaan palautteeseen millään tavalla. Asiakkaat tympääntyvät palautteen pyytämiseen, ja heille jää sellainen tunne, että palaute ei vaikuta mihinkään, jos palautteeseen ei ole vastattu tai siihen ei ole reagoitu millään tavalla. (Rope & Pyykkö 2003, 338–339.)

Muistutusviestinnän peruslogiikkana on se, että yrityksen tehtävä on muistuttaa asiakasta olemassaolostaan. Muistutus voi tapahtua erilaisilla tervehdyksillä tärkeinä pyhäpäivä kuten jouluna, ystävänpäivänä, syntymäpäivänä jne., kutsuina erilaisiin asiakastilaisuuksiin tai asiakastiedotteiden muodossa. Asiakashoito-ohjelman avulla ollaan yhteydessä asiakkaaseen ennakkoon määritetyllä aikataululla yleensä tietotekniseen järjestelmään pohjautuvan viestintäohjelman kautta. Yrityksessä on siis määritetty segmenteittäin ja asiakassuhdeluokittain se rytmi, paljonko ja minkä sisältöistä viestiä yrityksestä lähetetään asiakkaalle, jotta asiakassuhteen syventäminen ja ostouskollisuus saataisiin optimaaliseksi. (Rope & Pyykkö 2003, 343.)

Asiakkaisiin kohdistuva yleinen viestintä hoidetaan informaatiopalveluiden ja asiointipalvelujen kautta. Informaatiopalveluksi määritellään verkkosivustoksi, jonka avulla jaetaan informaatiota kohdeyleisölle. . Informaatiopalvelussa sisältö, informaatio ja niiden löydettävyys, ajantasaisuus ja oikeellisuus korostuvat ja ovat tärkeitä. (Leino 2010, 139.) Informaatiopalvelun tarkoituksena on palvella asiakasta verkossa, vähentää kustannuksia verkon avulla ja aikaansaada lisämyyntiä (Leino 2010, 141). Asiointipalvelut ovat verkkosivustoja, joidenka avulla kävijät voivat hoitaa itseensä liittyviä asioita. Matkavaraus, verkkokauppa ovat mm. asiointin muotoja (Leino 2010, 154–155).

8 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi on luova, vaihteittain ja loogisesti etenevä prosessi. Tutkittavana kohteena on yleensä joku yhteiskunnan ilmiö. Ilmiö voi olla uusi ja selittämätön ja se halutaan ymmärtää. Ilmiöön yleensä liittyy ongelma, joka halutaan ratkaista. Jos ongelmaa ei ole, ilmiö muotoillaan ongelman muotoon. (Kananen 2014, 27.)

Tutkimusprosessiin kuuluvat perehtyminen tutkittavaan aiheeseen, suunnitelman laadinta, tutkimuksen toteutus ja tutkimusselosteen laadinta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 63).

8.1 Tutkimusmenetelmä

Asiakasymmärryksen kasvattaminen eli tutkimus kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista auttaa suunnittelemaan palvelua vastaamaan käyttäjien tarpeita ja toiveita, joten nämä loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on erittäin tärkeää havaita ja tunnistaa (Tuulaniemi 2011, 142). Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmä valittiin sen moninaisuuden ja laaja-alaisuuden vuoksi ja lisäksi sen vuoksi, että laadulliset menetelmät soveltuvat paremmin suunnittelua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kasvattamisessa (Tuulaniemi 2011, 144). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2014, 16). Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2009, 161; Kananen 2014, 16).

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimys löytää tai paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Kvalitatiivinen lähestymistapa kannustaa enemmän löytöretkeilyyn kuin kvantitatiivinen (Mattinen 2006, 49). Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmaa muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Eskola & Suoranta 2008, 15.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Hypoteesittomuudella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tutkijalla ei ole ennakkoon lukkoon lyötyjä olettamuksia

tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Pikemminkin tutkijan tulisi yllättyä tai oppia tutkimuksensa kuluessa. (Eskola & Suoranta 2008, 19.)

8.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan myös sen mukaisesti. Ihmiset ovat ne, joita suositaan tiedon keruun menetelminä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tavoitteena on valita ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten (Kananen 2014, 97). Tutkimuksen kohdejoukkoon valittiin Active hours- tunneille aktiivisemmin ilmoittautuneita ihmisiä. Nämä ihmiset tavoitettiin Lyyti- ennakoilmoittautumisjärjestelmän kautta, joka listaa automaattisesti sillä hetkellä 100 ilmoittautumisen suhteen aktiivisinta henkilöä. Kaikille sadalle ahkerimmalle ilmoittautujalle lähti henkilökohtaisesti sähköpostitse pyyntö tutkimukseen osallistumisesta ja haastatteluihin pääsi osallistumaan 28 henkilöä. Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle henkilölle jaettiin sama informaatio tutkimuksesta ja sen kulusta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään varsin usein myös pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on laatu, käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta 2008, 18.)

Tutkimuksen valikoitunut kohdejoukko oli käynyt vähintään vuoden ajan tunneilla. Pisimpään käynyt henkilö oli käynyt tunneilla alkutaipaleelta asti eli 1990-luvun alusta lähtien ja vähiten käynyt henkilö oli käynyt vuoden ajan. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli käyttänyt Vierumäen Active hours - palveluja useamman vuoden ajan. Jos tutkitaan esimerkiksi elinikäisiä oppijoita, kannattaa poimia joukko niitä opiskelijoita, jotka täyttävät elinikäisen oppijan tunnusmerkit (Eskola & Suoranta 2008, 18). Haastatteluihin saatu kohdejoukko myös edusti heterogeenistä otantaa väestöstä, koska joukossa oli niin miehiä, naisia, perheellisiä kuin pariskuntiakin, nuoria ja iäkkäämpiä henkilöitä.

Aineisto kylläntyi eikä mitään uuta tietoa enää noussut esiin. Tällä kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, monta tapausta hän tutkii. Aineisto on silloin riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tällöin on tapahtunut saturaatio eli kylläntyminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston on harkinnanvaraisesti, teoreettisesti ja tarkoituksenmukaisesti poimittu. Tällöin puhutaan suhteellisen pienestä

tapausmäärästä. Aineisto voi kuitenkin sinällään olla suuri, jolloin puhtaaksi kirjoitettuja haastatteluja voi olla tuhansia. Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston tehtävä on tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoitus ei ole siis ainoastaan kerätä aineistoa, vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tästä syystä on yhtä tärkeää kuin pyrkiä kokoamaan rajattu laadullinen aineisto, on alusta lähtien pyrkiä kehittämään teoreettista herkkyyttä kohdeilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2008, 61–62.)

Asiakkailla oli mahdollisuus vaikuttaa Active hours - tuntien kehitykseen ja laatuun jo osallistumalla tutkimukseen, mutta vielä varmistaakseni ihmisten kiinnostuksen tutkimusta kohtaan arvottiin vastanneiden kesken Active hours - kertalippuja. Arvonta suoritettiin haastatteluiden jälkeen helmikuussa 2017, jolloin arvonnassa voittaneet pääsivät lunastamaan lippunsa. Kahden haastatteluihin osallistuneen kohdalla täytyi vastauksia tarkentaa ja yksi haastateltava halusi lisätä vastauksiinsa muutaman kohdan haastattelua seuraavana päivänä. Laadulliseen tutkimukseen osallistuvat ihmiset on helppo saada mukaan tutkimukseen ja heidät on myös helppo tavoittaa jälkepäinkin, jos aineistoa tarvitsee täydentää. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.)

Teemahaastattelu valikoitui tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi. Suunnitelluista teemoista suoritettiin testihaastattelut marraskuun 2016 aikana, jolloin teemojen toimivuutta testattiin käytännössä. Testihaastattelut suoritettiin neljälle henkilölle, jotka olivat käyneet Active hours - tunneilla vain muutamia kertoja. Testihaastatteluun osallistuneet tavoitettiin perhesuhdeteiden kautta, sillä jokaisen testihaastatteluun osallistuneen perheenjäsen työskenteli Vierumäellä. Testihaastattelun pohjalta huomattiin parin teeman ja alakysymysten samankaltaisuuksia. Testihaastattelun jälkeen teemoja muokattiin niin, että kaksi teemaa yhdistettiin yhdeksi ja teemojen alla olevia apukysymyksiä vähennettiin.

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin tammikuun 2017 aikana. Haastattelut tapahtuivat kasvotusten tai puhelimitse asiakkaiden kanssa sovittuina ajankohtina. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse aikatauluvaihtoehtoja kolmen viikon jaksolta, joka sisälsi aikoja niin aamuille, päiville kuin illoillekin. Haastatteluajoiksi oli varattu 30minuutin haastatteluajat, mutta etukäteen osalle haastateltavista varattiin 60 minuutin aika, koska haastateltavat itse osaisivat jo ennakoidusti kertoa heillä olevan paljon kerrottavaa asiaa. Jos mikään aika kyseiseltä jaksolta ei sopinut, sovittuun haastatteluajankohta kolmeviikkoisen jakson ulkopuolelle asiakkaalle sopimana aikana. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina etukäteen valmistellun ja testatun

haastattelurungon avulla. Haastattelutilanteessa oli siis paikalla itse haastattelija (tutkimuksen tekijä) ja haastateltava. Kasvotusten tehdyt haastattelut suoritettiin Vierumäellä haastatteluihin varatussa luentosalissa. Puhelimitse tapahtuneisiin haastatteluihin haastattelija oli varannut Vierumäeltä luentotilan ja haastateltava itselleen sopivan rauhalliseksi katsomansa tilan ja ajan. Haastattelut, niin puhelimitse kuin kasvotusten tehdyt, tallennettiin digitaalisen sanelukoneen avulla. Jokaiselta haastatteluun osallistuneelta kysyttiin lupa tallentamiseen etukäteen. Tallennuksen lisäksi haastattelun aikana kirjattiin muistiinpanoja haastattelusta. Haastattelut käsitellään anonymisti, joten haastateltavien nimiä tai heidän henkilökohtaisia taustatietojaan ei tuoda tutkimuksessa ilmi. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa heidän suoranaisten sanomisten lainaamista varten. Haastateltavista kerrotaan tutkimuksessa lyhenteillä: Haastateltava 1, Haastateltava 2, Haastateltava 3 jne., jolloin haastateltavien henkilöllisyyttä on mahdotonta selvittää, elleivät henkilöt itse tutkimusta lukiessaan muista sanoneensa tutkimuksessa julkituodulla tavalla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmä tiedonkeruussa. Robsonin esittämä lause teoksessa *Tutki ja kirjoita* (Hirsjärvi ym. 2009, 204) kuvaa hyvin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruutavan yksinkertaisuutta: ”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?” (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Haastattelu on siis siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteiden edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2009, 206; Eskola & Suoranta 2008, 86.)

Haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43). Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia (Hirsjärvi ym. 2009, 206; Eskola & Suoranta 2008, 86). Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelussa haastateltavaa keskustelutetaan tapaukseen ja teemaan liittyvistä asioista (Kananen 2014, 76). Haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä, mutta muoto on kaikille sama. Vastaukset eivät ole sidottuja vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin. Teemahaastattelulle on ominaista dialogi eli vuoropuhelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42–43.) Haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat (Hirsjärvi ym. 2009, 212).

Haastattelutilanne on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustapahtuma, jossa haastateltava kertoo tutkijalle kokemuksiaan kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelijan tulee kyetä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri. Vaikka haastattelussa tutkija on saavana osapuolena, tilanteella on haastateltavalle positiivinen vaikutus. Haastateltavat saavat kerrankin antaa palautetta asianomaiselle henkilölle ja heidän antamaansa palautetta kuunnellaan ja sitä dokumentoidaan. Haastateltavan mielipiteitä ei saa kyseenalaistaa, eikä haastattelija saa esittää omia käsityksiään haastateltavalle. (Kananen 2014, 72-73.) Haastateltavat saivat ennakkoinfona tiedon, että kyseisen tutkimuksen tekeminen liittyy Haaga-Heliassa tehtävään liikunnan ja johtamisen kehittämisen koulutusohjelman (YAMK) suorittamiseen. Lisäksi haastateltaville tuli tietoon sähköpostin allekirjoitusosiossa tutkijan nimi ja hänen työyksikkönsä Vierumäellä. Haastattelun aikana haastateltavien sanomia myönnettiin ja tarkentavia kysymyksiä tai kertomusta avaavia tapauksia esitettiin tarvittaessa tarkemman tiedon saamiseksi. Haastattelutilanteet olivat informaation paljoudesta huolimatta avoimia ja rentoja.

Tässä tutkimuksessa teemat esitettiin aina samassa järjestyksessä, mutta kysymysten järjestys muuttui aina sen mukaan, mitä haastateltava jo kertoi teemasta tai mihin vuoropuhelu suuntautui. Haastateltavien myötäilyä esiintyi haastatteluiden aikana, mutta minkäänlaisia kannanottoja ei haastatteluissa haastattelijan toimesta esitetty. Haastatteluiden kestot vaihtelivat niin, että lyhin haastattelu kesti 16 minuuttia ja pisin 65min. Pääsääntöisesti haastattelun kesto oli 30 minuutista 40 minuuttiin. Haastatteluiden jälkeen haastattelut kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi koko kerätystä aineistosta. Kirjattu aineisto luetutettiin haastateltavilla, jotta asiat oli oikein ymmärretty ja kirjattu. Tallennettu laadullinen aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanatarkasti. Tätä puhtaaksi kirjoittamista kutsutaan litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko aineistolle tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

8.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota eli pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisestä aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2008, 137.) Kvalitatiiviseen aineistoon voi suhtautua kahdella eri tavalla.

Analyysiä voi tehdä sellaisesta lähtökohdasta, että selonteot tms. kertovat vääristelemättä todellisuudesta ja että eri menetelmillä todellisuudesta on mahdollisuus saavuttaa totuudenkaltaista tietoa. Aineistoihin voi myös suhtautua suhteellisemmin ja ajatella niiden olevan järjestetty sellaisiksi, millaisia ne kulloinkin ovat tiettyä tarkoitusta silmällä pitäen. Suhtautumistapa riippuu tutkijan tutkimusintressistä ja – tavoitteesta. (Eskola & Suoranta 2008, 141.)

Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Tutkijan tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Sen vuoksi laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Eskola & Suoranta 2008, 19). Laadullinen tutkimus on siis aina uusien teorioiden ja mallien pohjana. Laadullisella tutkimuksella kehitetään reaali maailmaa selittäviä teorioita ja malleja. Se on kaiken tutkimuksen ”äiti”. (Kananen 2014, 17.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja reflektiosta (Hirsjärvi ym. 2009, 165).

Kvalitatiivisia menetelmiä käyttävää tutkijaa voi ikään kuin kutsua verkonkutojaksi, joka parsii positivismiin revenneen verkon jälleen pitäväksi (Eskola & Suoranta 2008, 21). Laadulliset tutkimukset ovat lähes kaikki tapaustutkimuksia. Niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä yleispäteviä päätelmiä niin kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Analysoitava aineisto muodostaa ikään kuin kokonaisuuden, tapauksen. (Eskola & Suoranta 2008, 65; Kananen 2014, 18–19.) Laadullisessa tutkimuksessa voitaisiin korvata puhe tilastollisesta yleistettävyydestä puheella teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä (Eskola & Suoranta 2008, 67). Analyysi ei kuitenkaan ole laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan koko tutkimusprosessin eri vaiheessa mukana oleva toiminta, joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta (Kananen 2014, 18).

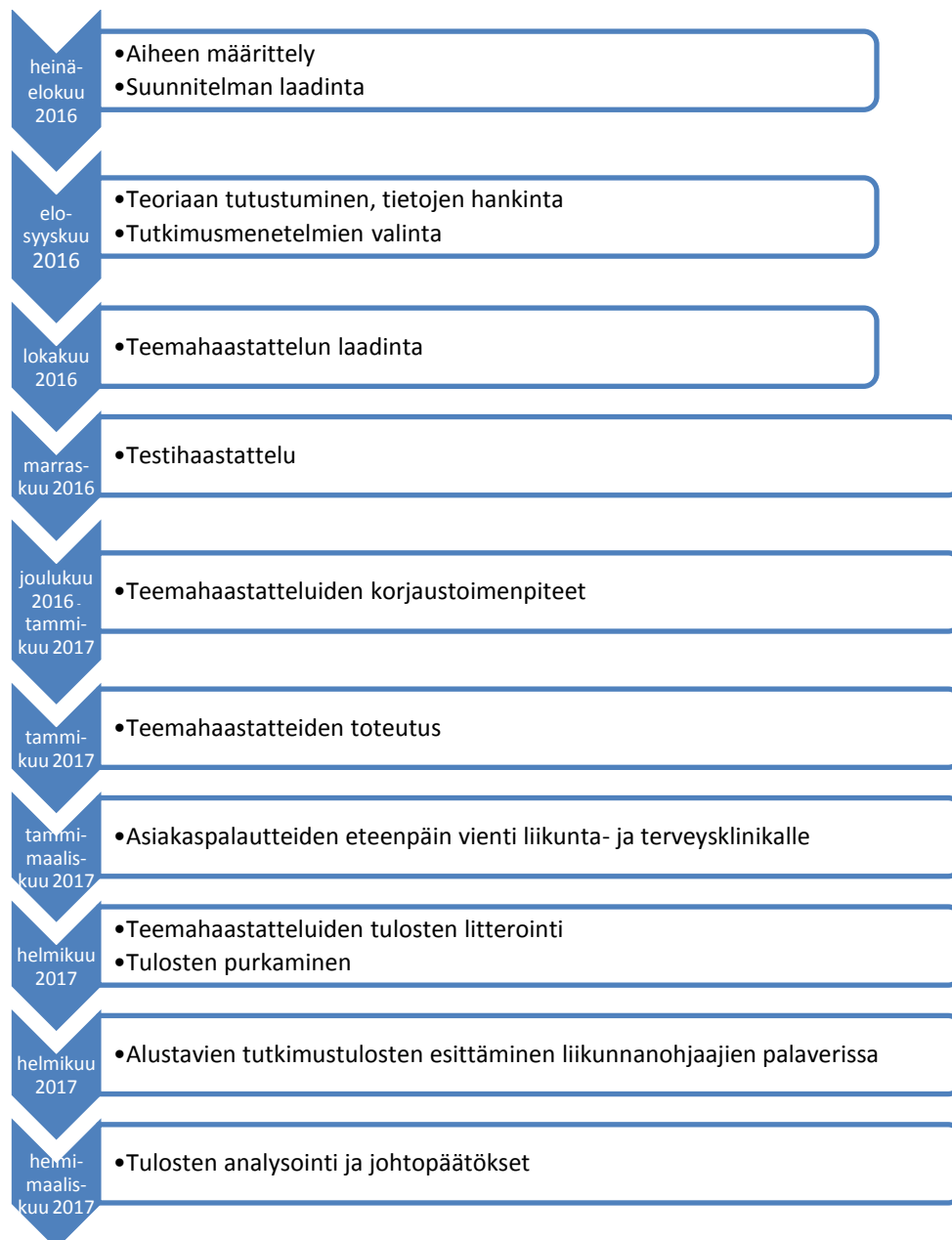
Litteroinnin jälkeen aineistosta etsittiin ne kokonaisuudet ja asiayhteydet, jotka liittyivät tutkittaviin teemoihin. Teeman ollessa laaja-alainen, käytettiin apuna teeman alle luotuja ”apukysymyksiä”, joiden perusteella asiayhteyksiä etsittiin. Lauseelle tai kokonaisuudelle luotiin oma ”otsake”, joka kertoi ”otsakkeen” asiasisällöstä. Tätä vaihetta kutsutaan koodausvaiheeksi, jossa aineistolle esitetään tutkimuskysymykset, ja niiden pohjalta etsitään ne tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tekstikokonaisuudet tiivistetään niin, että tekstikokonaisuudelle tai sen osalle annetaan sisältöä kuvaava nimi eli koodi. (Kananen 2014, 100.) ”Otsakkeiden” luonnin jälkeen

yhdisteltiin omia ryhmiä niistä ”otsakkeista”, jotka liittyivät samaan asiaan. Tätä vaihetta kutsutaan luokitteluvaiheeksi, jossa joka ryhmälle eli luokalle annetaan oma nimi. (Kananen 2014, 100.)

Teemat etenivät aikajärjestyksessä, mikä helpotti luokittelun tekemistä. Jos ”Active hours - tunneille osallistuminen ja kokemus” –teeman alla keskusteltiin, miten asiakas on kokenut ohjaajien ammattitaidon, niin tämän teeman alle kirjattiin kyseinen asia. Jos saman teeman alla tai tulevien teemojen alla keskusteltiin samasta ohjaajien ammattitaidosta, mutta toisesta näkökulmasta, esimerkiksi kehitysnäkökulmasta, niin luokitteluksi kirjattiin ohjaajien korkean ammattitaidon säilyttäminen tai lisääminen tunneille riippuen siitä, kertoiko haastateltava ammattitaidon olevan hyvällä vai huonolla tasolla.

Alustavat tutkimustulokset ja asiakkailta saadut palautteet toiminnan laadusta ja heidän kehittämisehdotuksistaan käytiin läpi Vierumäen liikunnanohjaajien palaverissa 15.2.2017. Palaverissa esitettiin tutkimustulosten pääkohdat ja keskusteltiin mahdollisten muutosten aloittamisesta asteittain tutkimuksessa tulleiden tulosten perusteella. Tutkimustulosten esittämisen tarkoitus oli tuoda asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille tietoon Active hours - asiakkaiden näkemykset, kokemukset ja kehitysideat koskien Active hours- tuotetta.

Perehtymällä kerättyyn aineistoon tutkija pyrkii löytämään aineistoon kätkeytvän salaisuuden eli ratkaisun, jolla tutkimusongelma ratkeaa. Pienissä aineistomäärissä tutkija voi lukemalla ja kuuntelemalla aineistoa löytää vastauksen asettamalleen työn tavoitteelle. (Kananen 2014, 101.) Luokittelun ja koodauksen lisäksi saatua aineistoa luettiin uudelleen ja uudelleen ratkaisun löytämiseksi. Joihinkin tutkimuskysymyksiin löytyi helposti yksiselitteinen vastaus, mutta osaan tutkimuskysymyksistä oli vastausten kirjo laaja-alainen, jolloin tekstin alkulähteille palaaminen avasi ratkaisun löytämistä paremmin. Ratkaisun löytämisessä tarvitaan intuitiota. Tutkijan pitäisi pystyä näkemään aineistosta, mitä aineisto viestii (Kananen 2014, 115).



Kuvio 11. Tutkimusprosessi

8.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 135.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa (Kananen 2014,

147). Tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä tekemänsä työn luotettavuuteen että analyysin kattavuuteen (Eskola & Suoranta 2008, 208).

Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. Jos tutkimus uusittaisiin, saataisiin samat tutkimustulokset, eli uusintamittaus vahvistaisi tutkimustulokset. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Tutkimuksen validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan ja osittain myös siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. Reliabiliteetti liittyy lähinnä tutkimuksen toteutukseen. (Kananen 2014, 147.) Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Termit ovat syntyneet kvantitatiiviseen tutkimukseen ja niiden käyttö saa erilaisen merkityksen laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tutkimusteksti kuvaa realistisen näkemyksen mukaan käytettyä tutkimuskäytänteitä, mahdollisimman tyhjentävästi ja heijastaa tutkimuskohdetta totuudenmukaisesti. Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä on kysymys siitä, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkittua kohdetta. Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä käytetään perinteistä validiteetin käsitettä, joka jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Niiden tulee olla loogisessa suhteessa keskenään. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tietyn tutkimushavainnon sanotaan olevan ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2008, 212–213.)

Laadullisen tutkimuksen yleisinä luotettavuuskriteereinä käytetään vahvistettavuutta, siirrettävyyttä, uskottavuutta ja riippuvuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137). Vahvistettavuutta tarkasteltaessa on huomioitava, että tehtyjen ratkaisut on esitetty niin seikkaperäisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137). Yksinkertaisin tulkinnan todentamistapa on luetuttaa aineisto ja tulkinta henkilöllä, joka on sen antanut (teemahaastattelut) (Kananen 2014, 151). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleistyksset eivät ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi (Eskola & Suoranta

2008, 211). Tutkimustulosten siirrettävyys riippuu siitä, miten samankaltainen tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Ihmistieteissä varsinkin silloin, kun tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä, toimintaa ja ajattelua, tutkimustilanteiden vakioiminen on lähes aina haasteellista (Kananen 2014, 145).

Dokumentaatio on yksi tärkeimmistä asioista, joka luo laadullisella tutkimukselle uskottavuutta. Riittävä dokumentaatio mahdollistaa lukijalle tutkijan ratkaisupolun tarkistamisen. (Kananen 2014, 153.) Tutkimus on muutoinkin toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137). Tutkimustulosten on myös noustava aineistosta, eivätkä ne saa perustua tutkijan omiin käsityksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Kun huolehditaan omien ennakoasenteiden eliminoinnista ja otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät, voidaan tutkimuksen varmuutta parantaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135).

9 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin keräämällä aineistoa teemahaastatteluiden avulla, joten tuloksetkin esitellään teemojen mukaan järjesteltyinä. Kaikilla aihealueilla haetaan vastauksia asiakastytyväisyyteen ja palvelun laatuun, mutta myös asioihin, jotka alentavat palvelun laatua ja vaikuttavat asiakkaiden tyytymättömyyteen.

Asiakaslähtöisyys näkyy myös tutkimustuloksissa taustalla, sillä palveluorganisaatio pyrkii vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin, koska juuri ne tuottavat asiakastytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 151–152.) Asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaava palvelu synnyttää asiakastytyväisyyttä. Palvelukokonaisuuden rakentaminen asiakaslähtöisesti eli vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin, organisaatio menestyy. (Selin & Selin 2005, 166.) Tavoite on, että tämän tutkimuksen tulosten perusteella Vierumäki voi jatkossa kehittää Vierumäen Active hours - palveluprosessia laadultaan ja sisällöltään vastaamaan entistä enemmän asiakkaiden tarpeita ja toiveita ja kasvattamaan asiakastytyväisyyttä Active hours - asiakkaiden keskuudessa ja näin ollen saavuttaa yrityksen tavoitteet tämän palvelun suhteen.

Tutkimustulokset on jaettu neljään osioon, haastattelun teemojen mukaan.

1. Tietoisuus Active hours - tunneista
2. Odotukset Active hours - tunneista
3. Active hours - tunneille osallistuminen ja kokemus
4. Oma näkemys Active hours - tuntien laadusta

Ensimmäisessä osiossa käsitellään asiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä Active hours- tuntien markkinointiviestinnästä ja sen näkyvyydestä asiakkaille ja kanavia, joiden kautta asiakkaat ovat mahdollisesti saaneet tiedon kyseisistä tunneista. Osiossa numero kaksi selvitellään, miten asiakkaiden kiinnostus kyseisiä tunteja kohtaan syntyi. Lisäksi tässä osiossa kerrotaan myös asiakkaiden odotuksista Active hours - tunteja kohtaa ensimmäisinä osallistumiskertoina. Tuloksissa tarkastellaan myös, ovatko odotukset muuttuneet osallistumiskertojen lisääntyessä. Kolmannessa osiossa tartutaan käsittelemään asiakkaiden kokemuksia Active hours – tunneille osallistumisesta ja heidän kokemuksistaan itse Active hours - tunnista. Neljäs osio sisältää asiakkaiden näkemyksiä Active hours – tuntien laadullisista tekijöistä, asiakastytyväisyyteen johtaneista asioista, tarjonnan ja kehittymisen tulevaisuuden toiveista ja koko Active hours - prosessin asiakaslähtöisyydestä. Tyytyväisyyden ohella

tarkastellaan asiakkaiden osallistumisaikomuksia Active hours - tunteja kohtaan ja kartoitetaan mahdolliseen asiakastytymättömyyteen johtaneita syitä.

9.1 Asiakkaiden tietoisuus Active hours - tunneista

Tässä osiossa selvitetään, miten asiakkaat ovat löytäneet Active hours - tunneille tai saaneet tunneista tiedon. Active hours - tuntien näkyvyyttä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta ja kehitysehdotuksia näkyvyyden parantamiseksi.

Active hours - tuntien löytämisen viisi kanavaa. Tieto Active hours - tunneista on saatu ensimmäisiä kertoja markkinointikanavien kautta, joita käytetään vieläkin Active hours - tuntien markkinoinnissa, mutta myös kanavissa, joiden potentiaalia on vielä käyttämättä Vierumäen Active hours – markkinointiviestinnän suunnittelussa. Asiakkaat kertoivat saaneensa ensimmäistä kertaa tiedon kyseisistä tunneista Vierumäellä jaettavasta viikkoinfosta, Vierumäen nettisivuilta, Vierumäen uutiskirjeestä, toisen henkilön kertomana tai suosittelemana tai paperisista mainoslapuista, joita jaettiin asiakkaille Active hours - tuntien alkuajoina. Kymmenen haastateltavaa mainitsi saaneensa tiedon ensimmäistä kertaa toisen henkilön kertomana/ suosittelemana. Nettisivuilta kymmenen henkilöä kertoi löytäneensä tunnit ensimmäistä kertaa. Viikkoinfon kautta viisi henkilöä ja paperisen mainoslapun kautta kolme henkilöä olivat saaneet tunneista tiedon ensimmäistä kertaa. Tutustuttuaan Active hours - tunteihin asiakkaat ovat hakeneet tietoa Vierumäen nettisivuilta tai alueella jaettavasta viikkoinfosta. Haastattelujen pohjalta Vierumäen nettisivut ja viikkoinfot koettiin enemmänkin passiivisena informaatiokanavana kuin aktiivisena markkinointivälineenä.

”No ekoja kertoja olen löytänyt ne siltä tavalla, että ollaan oltu Vierumäellä käymässä, niin siellä respassa jaetaan se viikkoinfo, niin siitä olen tunnit bongannut. ”

(Haastateltava 22)

”2005 tulimme ensimmäistä kertaa Vierumäelle ja kyseiset tunnit bongasin paperisesta lapusta (viikkoinfo).” (Haastateltava 18)

”Musta tuntuu, että se oli isäni kaveri, joka näistä tunneista kertoi.” (Haastateltava 7)

”Itse löysin tunnit puolisoni kautta, koska paikka oli puolisolteni entuudestaan tuttu. Mutta jos puolisoni ei ole ikinä paikassa käynyt, niin en olisi ikinä kuullutkaan koko

Vierumäestä saati mistään Active hours- tunneista. Netistä nykyään katson tunteja.” (Haastateltava 28)

”Viikkoinfoista olen tunnit löytänyt ja tietysti ennakoilmoittautumisen suhteen netissäkin on joutunut käymään. Mutta paperiversio (viikkoinfo) on aina käytössä kun tulemme Vierumäelle viikonloppuisin.” (Haastateltava 24)

”Ekan kerran sain tiedon tunneista alueella työskentelevältä henkilöltä (liikunnanohjaaja). Netistä käyn sitten tunteja katsomaan kun siellä pitää sitten tehdä se tunneille ilmoittautuminenkin.” (Haastateltava 11)

Kiinnostavaa näissä tutkimustuloksissa oli se, että haastateltavien kertomuksista paistaa se tosiasia, että he eivät olleet osanneet odottaa ensimmäisiä kertoja Vierumäelle tullessaan, että tällaista vapaa-ajan ohjattua palvelua olisi Vierumäellä tarjolla.

”En osannut arvata, että tällaista tarjontaa olisi Vierumäellä, mikään mainoskampanja ei ainakaan minua tavoittanut.” (Haastateltava 26)

”Olin rakentamassa urheiluviikonloppua ja olin Scandic- hotelliin yhteydessä ja he kertoivat, että kannattaa ottaa yhteyttä tänne ja tänne tai käydä sitten Vierumäen nettisivuilla. Muutoin en olisi kyseisiä tunteja osannut edes etsiä.” (Haastateltava 16)

”Tunneille eksyin aivan sattumalta, muuten vain vieraillessani Vierumäellä. Tunnit eivät näkyneet mulle millään lailla, tai en osannut edes ajatella että tällaista tarjontaa olisi tarjolla.” (Haastateltava 9)

”Opistosta saa sellaisen kuvan, että vain urheilijoiden paikka. Ei sitä silloin osaa aavistaa, että tällaista palvelua siellä tarjotaan.” (Haastateltava 6)

Markkinointiviestinnän tavoitettavuus. Active hours – tunnit olivat yksiselitteisesti hankalasti asiakkaan näkyvissä Vierumäen nettisivuilla. Alueen Active hours - mainonnan koettiin kehittyneen parempaan suuntaan erilaisten mainostelevisiossa pyörivien mainosten ja alueelle sijoitettujen mainoskylttien ansiosta. Nettisivut ja Vierumäen alueen mainonta pois lukien, Active hours - näkyvyys koettiin mitättömäksi. Kukaan haastateltavista ei ollut törmännyt Active hours - markkinointiin asuinpaikkakunnalla, henkilökohtaisella markkinointilähestymisellä, tai sosiaalisen median viestinä. Asiakas todennäköisemmin törmää tuntien mainontaan, kunhan vaan ensin Vierumäen alueelle rantautuu, mutta silloinkin asiakkaan täytyy olla itse aktiivinen tiedonhakija. Kun tunneista on saatu tieto ja tunneilla on käyty, Active hours - mainoksiin kiinnittää enemmän huomiota, ja on siksi näkyvissä asiakkaalle paremmin.

Satunnaiskävijöille tai uusille kävijöille eivät Active hours - tunnit näyttäytyä siinä mittakaavassa, mitä niillä olisi tarjota erilaisille asiakkaille.

”Nyt kun osaa netissä hakeutua tunneille niin löytää, mutta jotenkin hankalasti ne on näkyvissä. Tuntien markkinointiin en ole törmännyt millään tavalla ja sitä hiukan ihmettelenkin.” (Haastateltava 6)

”Mainoskylteissä (alueen) olen nähnyt tunteja mainostettavan.” (Haastateltava 7)

”Monitoreissa on alueella näkyvissä, mikä on hyvä että on, koska tulee sellainen fiilis, että hei sinnehän voisi mennä.” (Haastateltava 2)

”Meille näkyvyys toimii nyt hyvin ja tarjontaa on ylitsevuotavasti, kun ollaan käyty Vierumäellä jo vuosikymmeniä ja tunneillakin ahkeraan” (Haastateltava 27)

”Netistä olen tunteja myös katsonut, mutta hankala löytää se lukkari sieltä ja mitä tarjontaa siellä on. Lähialueen mainonnasta ja lähialueella en ole kyseisten tuntien markkinointia tai Vierumäen ylipäättänsä nähnyt. ” (Haastateltava 13)

Markkinointiviestinnän kehittämistä ja kohdentamista. Haastateltavat kokivat, että tunteja voisi enemmänkin markkinoida ja niiden näkyvyyttä parantaa. Markkinointi koettiin kohdistettavaksi sekä Vierumäen omaan alueeseen, että valtakunnallisesti monipuolisia markkinointikanavia ja teknologiaa hyödyntäen.

”Tunteja on asiakkaan hankala löytää tai niitä ei markkinoida tarpeeksi asiakkaille. Esimerkiksi somessa voisi mainostaa vaikka Facebookin kautta näitä tunteja ja erilaisia teemaviikonloppuja. ” (Haastateltava 11)

”Kun Vierumäelle tulee ekaa kertaa väkeä niin eivät he hahmota, mitä kaikkea Vierumäellä voisi tehdä. Olisi nyt tärkeä ratkaista miten näitä tunteja toisi esiin. Meille ne näkyvät nyt jo hyvin. Meille nämä tunnit ovat enemmänkin perheen rutiini. Pitäisi olla suoraan etusivulla, että huomaa vaikka nämä kun olet tulossa viikonloppuja Vierumäelle tai jotain. ” (Haastateltava 4)

”Asumme alueella, niin ilman omaa aktiivisuutta tuntien näkyvyys on nolla. Pylväissä on Vierumäen mainoksia, joissa lukee, että ohjattuja tunteja vuoden jokaisena päivänä ja siinä se sitten onkin. Myyvä lause? En usko. Ei kerrota kenelle tai mitään sen enempää. Netissä tunteja pitäisi nostaa ylemmäs, aikaisemmaksi siihen etusivulle ja parantaa niiden markkinointia.” (Haastateltava 21)

”Asun lähialueella, mutta ei täällä ollut tietoa tällaisesta tarjonnasta. Eikä se näy tälläkään hetkellä. Voisivat lähimarkkinointia kohdistaa tähän lähelle vaikka erilaisten kampanjoiden avulla.” (Haastateltava 15)

”Jakamalla kaikille alueelle tuleville sen viikkoinfon. Nyt esimerkiksi golfkurssilaiset eivät tiedä tunneista, jos eivät majoitu opiston majoitustiloissa.” (Haastateltava 22)

”Lähialueen ilmaislehtiin mainoksia ja sosiaalisen median hyödyntämistä.”
(Haastateltava 20)

Active hours - tuntien moninaiset nimikkeet. Hankaluutta ja ristiriitaisuutta näkyvyyteen ja Active hours - tuntien löydettävyyteen aiheutti palvelun ja siinä käytettävien toimintojen ristiriitaiset nimet. Puhuttaessa ja osassa Active hours - tuntien käytettävässä materiaalissa, käytetään tunneista sanaa Active hours - tunnit. Tunnit kuitenkin tunnetaan Vierumäen nettisivuilla vapaa-ajan ohjattuina liikuntatunteina, mutta myös Active hours - tunteina, riippuen sivusta. Tuntien lukujärjestys taas kulkee nimellä tapahtumakalenteri.

”Netissäkin lukee ohjatut liikuntatunnit eikä Active hours - tunnit, sekoittaa hiukan tätä kokonaisuutta.” (Haastateltava 21)

”Miksi muuten netissä on ohjatut tunnit nimi ja muutoin siellä puhutaan Active hours - tunneista? Kai siellä on ohjattua tuntia muillekin asiakasryhmille? Vai onko niillä ohjatuilla tunneille sitten taas joku eri nimi?” (Haastateltava 9)

”Vierumäen nettisivuilta olen löytänyt sekä ohjatut liikuntatunnit, että Active hours - tunnit. On ristiriitaista tietoa, eikä noita välttämättä osaa yhdistää samaksi.”
(Haastateltava 20)

”Itse tottunut puhumaan Active hours - tunneista, mutta sitten siellä lukee netissä, että ohjatut liikuntatunnit, joku uus juttu vissiin. Niin ja sitten ne tunnit ei löydy lukujärjestyksestä vaan tapahtumakalenterista.” (Haastateltava 9)

9.2 Asiakkaiden odotukset Active hours- tunneista

Tässä osiossa käsitellään asiakkaiden odotuksia heidän osallistuessaan ensimmäisiä kertoja Active hours - tunneille, mutta myös miten odotuksen ovat muuttuneet osallistumiskertojen lisääntyessä. Alaosiossa ”Oman elämäntyylin ohjaa vapaa-aikaa”,

”Suosittelijan sanalla painoarvoa” ja ”Liikunnallinen arki – liikunnallinen vapaa-aika” selvitetään myös taustoja siihen, miten asiakkaat aikoinaan kiinnostuivat tunneista niin, että kiinnostus johti Active hours - tunneille osallistumiseen. Alaosioissa ”Yrityksen imago vaikuttaa odotuksiin” ja ”Hinta odotusten määrittelijä” tarkastellaan, miten Suomen Urheiluopiston imago on vaikuttanut asiakkaiden odotuksiin Active hours - tunneista, ja millainen vaikutus itse hinnalla ja sen suhteen tapahtuneilla muutoksilla on ollut asiakkaiden odotuksiin.

Oman elämäntyyli ohjaa vapaa-aikaa. Kiinnostuminen Active hours - tunteja kohtaan johtui monesta eri tekijästä. Suurin syy oli normaali arkiliikunnan tuonti osaksi lomailua ja vapaa-aikaa. Haluttiin liikkua vapaa-ajallakin, koska se kuuluu normaaliin arkielämään ja hyvät puitteet olivat siihen käsillä. Odotettiin, että Vierumäellä pääsee liikkumaan arkiliikunnan tavoin, ellei jopa monipuolisemmin. Liikuntatottumuksia jatkettiin samanlaisina kuin kotipuolessakin eli käytiin sellaisia tunneilla Vierumäellä, joita tai jonka tyyppisiä oli tarjolla omalla asuinpaikkakunnalla. Osa haastateltavista kuitenkin koki mahdollisuuden koittaa jotain uutta lajia, jota ei ole aiemmin päässyt kokeilemaan, tai jota ei ole oman asuinpaikan läheisyydessä tarjolla. Active hours - tarjonnasta löytyy lajia joka lähtöön ja monipuolinen tarjonta koettiin kiinnostuksen herättäjäksi. Kaikki haastattelemani henkilöt harrastivat liikuntaa kotipaikkakunnallakin, joten heidän vuotuinen liikuntakäyttämisen ei vain kohdistunut Vierumäen Active hours - tunteja kohtaan.

”Meillä mies pelaa golfia ja lähdemme aina koko perhe lomailemaan Vierumäelle. Mietin sitten, että mitä muuta siellä alueella voisi tehdä. Nämä Active hours- tunnit tuovat lisää tekemistä siihen peruslenkkeilyyn ja salilla käyntiin.” (Haastateltava 18)

”Itse kun on urheillut, niin monet tuntien nimistä on entuudestaan tuttuja ja antoi mielikuvia, mitä siellä voisi olla. Sen suhteen olisi siis tietynlaisia odotuksia. Käyn nykyäänkin niillä tunneilla, joista tykkään niin osaan odottaakin tiettyjä juttuja.” (Haastateltava 1)

”Pääsee kokeilemaan uusia lajeja, joita ei ole omalla paikkakunnalla tarjottavana.” (Haastateltava 4)

”Kuntokuurin aloitettuani mietin, mistähän löytyisi jotain muuta, mistä saisi tehoja lisää ja ärsykeitä vaihdettua. Puolison kanssa asiasta jutelleena niin lähdin kokeilemaan näitä tunteja. En ollut aiemmin käynyt vastaavilla tunneilla tai ohjatuilla tunneilla yleensä.” (Haastateltava 3)

Suosittelijan sanalla painoarvoa. Oma liikunnallinen elämäntyyli vaikutti kaikilla haastateltavilla siihen, että liikkumista myös Vierumäellä tapahtui. Osalla tutun tai tuntemattoman henkilön suosittelu sai haastateltavat kiinnostumaan tunteista ja ottamaan osaa juuri Active hours - tunteille.

”Puolison suostuttelemana osallistuin tunteille.” (Haastateltava 25)

”Ystävä Vierumäen lähialueelta suositteli tunteja ja sitten lähdin niitä sitten kokeilemaan.” (Haastateltava 19)

”Tunnin vetäjä sai minut ylipuhuttua tunnille. Hän odotteli siinä asiakkaita ja ehdotti tunnille osallistumista, kun olin salille ostamassa lippua. Sanoi, että saat paremman treenin, kun tulen hänen tunnilleen. Olisin muutoinkin mennyt liikkumaan, joten varusteet oli jo mukana.” (Haastateltava 9)

Liikunnallinen arki – liikunnallinen vapaa-aika. Haastateltavat olivat tulleet Vierumäelle viettämään vapaa-aikaa tai lomaa. Vierumäen Active hours - käyttäjillä ei ollut suuria vaatimuksia tai odotuksia itse Active hours - tunnin tehokkuuden suhteen, kun he olivat tekemisissä tuntien kanssa ensimmäisiä kertoja. Vaikka lomaan ja vapaa-aikaan haluttiinkin tuoda mukaan sitä arjen liikuntaa, niin liikunnan intensiteetin vapaa-ajalla odotettiin olevan matalampi kuin arjessa. Kokeilupohjalta lähdettiin Active hours - tunteja ensimmäisiä kertoja kokeilemaan.

”Toivoin, että tunnit olisivat monipuolisia, uusia lajeja pääsisi kokeilemaan ja pääsee kokemaan myös liikunnan iloa, sellaista peruskunnan hakemista.” (Haastateltava 24)

”Hyvää perusjumppaa odotin, kun Vierumäelle menin.” (Haastateltava 22)

”Odotuksena oli vain tutustua uusiin lajeihin.” (Haastateltava 26)

Korkeammat odotukset Active hours - tunteja kohtaan koskivat enemmän itse ohjausta ja rakennettuja olosuhteita. Ensimmäisten kertojen odotuksena oli kuntostudiomaailman mallisia tunteja tiloineen ja konseptineen päivineen. Lisäksi ensimmäisillä osallistumiskerroilla odotettiin enemmän multisuuntautunutta ohjaamista ohjaajalta, joka palvelisi kaikkia tunteilla olijoita. Vierumäki nähtiin kuntoklubimaisena paikkana, jossa on kaikille mahdollisuus päästä kokeilemaan monipuolisesti erilaisia lajeja laadukkaasti ja monitaituri ohjaajan ohjaamana. Haastateltavien aikaisemmat kokemukset kilpailevista tai vastaavanlaisista yrityksistä ovat muokanneet heidän käsityksiään myös Vierumäen Active hours - tunteista. Haastateltaville on muodostunut mielikuvia siitä, mitä Vierumäen Active hours - tunnit voisivat olla.

Kokemusten myötä odotuksetkin muuttuvat. Odotukset ovat kuitenkin muuttuneet vuosien varrella ja kertojen lisääntyessä ja niistä on tullut vaativampia. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset kyseisestä yrityksestä tai sen palveluista vaikuttavat odotuksiin, mutta odotuksiin vaikuttavat myös asiakkaan kokemukset muista kilpailevista yrityksistä. Asiakas vertaa odotuksia ja kokemuksia toisiinsa ja muodostaa tämän vertaamisen avulla käsityksen siitä, millaista laatua hän on saanut. Jos asiakas on saanut aiemmalla kerralla erinomaista palvelua, niin hän odottaa sitä seuraavallakin kerralla. Vaatimukset kasvoivat osallistumiskertojen lisääntyessä. Nykyään asiakkaat odottavat tunneilta laadukasta tuntia, jossa ohjaajan näytöt ovat selkeitä, harjoitusaika käytetään tehokkaaseen treenaamiseen ja tunneilta saa henkilökohtaista palautetta ja vinkkejä kotona tehtävään liikuntaan. Tuntien odotetaan olevan monipuolisia ja vaihtelevia sisällöltään ja palvelevan monentasoista liikkujaa. Tuntien tulisi kuitenkin olla sellaisia, mitä luvataan. Imagolla ja kilpailevalla tarjonnalla oli vaikutusta odotusten muuttumiseen vaativampaan suuntaan.

”On rikkaus, että on erilaisia tunteja ja erilaisia ohjaajia.” (Haastateltava 27)

”Nyt kun menen tunnille, niin odotan, että tykkään siitäkin tunnista, koska olen tykännyt siitä niin monta kertaa.” (Haastateltava 1)

”Odotukset ovat muuttuneet vuosien varrella. Olen vaativampi liikunnan suhteen ja tämä johtuu siitä, että liikuntaa on tarjolla hyvin monissa paikoissa, joten tarjontaa on. Tuollaisen Suomen Urheiluopiston olettaisi olevan kärkinenässä tällaisissa asioissa ja sieltä odottaa saavansa parempaa palvelua liikunnan saralla kuin esimerkiksi perinteisistä kuntokeskuksista tai seuran jumpasta.” (Haastateltava 6)

”Odotukseni ovat hiukan muuttuneet vuosien varrella. Nykyään odotan laadukasta tuntia, jossa ohjaaja tietää mitä tekee, asiakkaat huomioidaan ennen tuntia, sen aikana ja jälkeen, tunnissa on sellainen selkeä rakenne ja se vastaa sitä mitä nettisivuilla luvataan. Ennen rima oli alempana odotusten suhteen, nyt vaadin enemmän.” (Haastateltava 20)

”Odotan saavani samanlaista ohjausta ja liikuntaa kuin edellisilläkin kerroilla. Vähimmäisodotuksena on se, mitä Vierumäki on kertonut nettisivuillaankin kunkin lajin sisältävän tai olevan. Ohjauksen tason en halua enää laskevan.” (Haastateltava 15)

Tuntien tehokkuus nousi esiin monen haastateltavan kohdalla. Tehokkuudella tarkoitettiin sekä sitä ajallista kestoa ja sen täysiaikaista hyödyntämistä, mutta myös itse harjoituksen raskautta. Kovatehoisempia tunteja kaivattiin kovasti. Rauhallisemmissa lajeissa, kuten esimerkiksi joogan kohdalla, tällaista tehokkuuteen

panostamista ei koettu. Kovatehoisempia tunteja kaivattiin nimenomaan lihaskunnollisiin, tanssillisiin ja kestävyyskuntoa harjoittaviin lajiin.

”Ohjaajan tulee olla sellainen, että saa mehut irti ohjattavista. Ei lähetä tekemään mitään kevyttä juttua.” (Haastateltava 13)

”No kun jumppatunnille menee niin haluan hyvän urheilusuorituksen, niin että kalorit palaa ja kunto kasvaa.” (Haastateltava 22)

”Nykyään odotan monipuolisia ja kovatehoisia tunteja.” (Haastateltava 3)

”Tunneilla ei liikaa höpinää ja koko aika käytettäisiin treeniin, sitä odotan.” (Haastateltava 8)

”Odotan laadukasta ohjaamista laadukkailla välineillä. Tunnin keston (45min) ei pitäisi mennä aikaa turhiin löpinöihin, vaan tekemistä pitäisi olla se koko aika.” (Haastateltava 9)

Yrityksen imago vaikuttaa odotuksiin. Sana ”Suomen Urheiluopisto” asetti toiminnalle korkeita odotuksia liikunnallisuuden suhteen. Suomen Urheiluopisto tunnetaan Suomen johtavana urheiluopistona ja tämä titteli toi haastateltavien keskuuteen mielikuvia laadukkaista tunneista, erinomaisista ja ohjaajista ja toimivista puitteista. Odotettiin, että kyseisellä imagolla varustetussa paikassa seurattaisiin trendejä ja fasilitteetit olisivat kauttaaltaan kunnossa.

”Kun kyseessä on Suomen Urheiluopisto, niin se antaa jo odottaa laadukasta ohjausta ja tunteja.” (Haastateltava 9)

”Koska on kyseessä Suomen Urheiluopisto niin luonnollisesti odotan tunneilta laatua ja ajan hermoilla pysymistä, uusien tuotteiden tarjontaa jne. Oletan myös, että kaikki välineet ovat ajan tasalla ja kunnossa.” (Haastateltava 6)

”Toki kun Vierumäki on urheiluopisto niin odottaa, että urheiluopisto seuraa näitä ryhmäliikunnan trendejä ja ovat etunenässä tuomassa omia ryhmäliikuntatunteja.” (Haastateltava 22)

Hinta odotusten määrittelijänä. Hinnan koettiin myös määrittelevän odotuksia korkeampaan suuntaan. Osa haastateltavista kertoi hinnan olevan liian korkea. Asiakkaalle muodostuu ostoprosessin aikana mielikuva palvelusta, jota hän on tulossa saamaan. Hintaa on yksi, joka tätä mielikuvaa rakentaa. Hinnan ollessa korkea, asiakas odottaa palvelulta myös enemmän. Haastateltavat, jotka olivat käyneet tunneille useita

vuosia ja jo sillä ajalla, kun Active hours - tuntien hinnat olivat alhaisemmat, kertoivat tästä kokemuksestaan. He kokivat saavansa täysin samaa palvelua, mutta nyt vaan korkeammalla hinnalla. Hinnan noususta maininneet haastateltavat kokivat, että he eivät olleet saaneet mitään lisäarvoa Active hours - tunneista, vaikka hinta olikin noussut. He pitivät tunteja täysin samanlaisina, yksi koki laadun laskua Active hours - palvelussa.

”Ensimmäisillä osallistumiskerroillani meitä ohjasi opiskelija ja tunti oli silloinkin kaukana laadukkaasta, silloin oli tosin hintakin alhaisempi, 5€. Nyt kun maksaa 8€ hinnan niin kaipaa jo laadukasta ohjaamista laadukkailla välineillä.” (Haastateltava 9)

”Ennen rima oli alempi odotusten suhteen, toki silloin hintakin oli alhaisempi (5€). Nyt maksan hyvän hinnan niin vaadinkin enemmän.” (Haastateltava 20)

”Kun aikaisemmin sai niin hyvää laatua halvemmalla hinnalla, niin on ollut todella pettynyt, jos ohjaaja ei olekaan ollut kiva, kun hintakin on ollut niin korkea.” (Haastateltava 18)

Haastatteluista selvisi myös, että yksi haastateltava erityisesti kiitteli suhteellisen edullisen kertamaksullisuuden mahdollisuutta. Haastateltavien keskuudesta oli havaittavissa tyytyväisyyttä myös tuntien matalakynnyksisyyttä kohtaan. Erilaisia lajeja pääsi koittamaan myös vasta-alkajat ja heidät huomioitiin tunneilla. Lisäksi kaikki tämä oli mahdollista suorittaa kertaluontoisella maksulla ilman pidempiä sitoumuksia.

”Nämä on matalankynnyksen tunteja, joilla pääsee kokeilemaan erilaisia lajeja ilman että pitää ostaa joku jäsenyys.” (Haastateltava 11)

Active hours - tuntien hinta vaikutti myös toisinkin tavoin kiinnostuksen heräämiseen. Työpaikat tukevat työntekijöiden liikuntaa erilaisten liikuntaseteleiden avulla, jotka Vierumäelläkin käyvät maksuvälineenä liikuntapalveluihin, myös näihin Active hours - tunteihin. Lisäksi Vierumäen ja sen alueella toimien yhteistyökumppanien henkilöstölle tunneille osallistuminen kuuluu alueen työhyvinvoinnin piiriin, jolloin tunneille osallistuminen henkilöstölle on maksutonta. Yksi haastateltava koki, että työntekijän tukemien liikuntaseteleiden kirjo voisi Vierumäelle kasvaa. Tutkimuksen tekohetkellä Vierumäellä kävi vain Smartum - liikuntasetelit maksuvälineenä.

9.3 Active hours - tunneille osallistuminen ja kokemus

Tässä osiossa kerrotaan asiakkaiden kokemuksista Active hours - tunneille osallistumisesta. Osallistumista ja kokemuksia lähdetään käsittelemään asiakaspolkua mukaillen. Saadut tulokset kertovat siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet Active hours - palvelun eri asiakaspolkupisteet. Alaosiossa ”Asiakaspolkupisteet asiakaskokemuksen määrittäjänä” ja ”Ennakoilmoittautumisen tarpeellisuus ihmetyttää” käsitellään Active hours - palvelun asiakaspolkupisteiden alkupisteitä: tunneille ennakoilmoittautumista, lipunostoa ja tunneille siirtymistä.

”Etukäteisinformaation tärkeys ja täsmällisyys” – alaosiossa käsitellään tunneista saatavan etukäteistiedon saatavuutta ja tietojen paikkansapitävyyttä. Alaosiossa ”Asiakkaiden vastaanotto”, ”Ammattitaitoinen ohjaaja määrittää tunnin laadun, ja sen on myös yksi tärkeä tekijä, jonka vuoksi tunneille osallistutaan” ja ”Vaihtelevuus pitää mielenkiinnon yllä” kerrotaan asiakkaiden kokemuksia siitä, miten he kokevat itse Active hours - tunnin ja siihen kuuluvan asiakaspalvelun. ”Suosituimmat tunnit” käsittelee mieluisimmiksi Active hours - tunneiksi nousseita tunteja. ”Palveluympäristön vaikutus” ja ”Hygieenisuus ja ulkoinen olemus” käsittelevät kokemuksia siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet tunneilla käytettävät liikuntatilat ja – välineet, ja miltä henkilöstö on vaikuttanut ulkoiselta olemukseltaan heidän mielestään.

Haastateltavat ovat käyneet lukuisia kertoja tunneilla ja useat heistä ovat käyttäneet Active hours - palvelua jo vuosien ajan. Viikko- ja kuukausimääristä puhuttaessa haastateltavat jakaantuivat 5-6 kertaa viikossa kävijöistä kaksi kertaa kuukaudessa kävijöihin. Voidaan puhua aktiivista tunneilla kävijöistä, jotka ovat päässeet seuraamaan Active hours - tuntien kehitystä vuosien varrella, osa ihan sieltä alkutekijöistä saakka.

Asiakaspolkupisteet asiakaskokemuksen määrittäjänä. Active hours - palvelun ensimmäiset kosketuspisteet asiakas kokee menemällä Vierumäen nettisivuille etsimään tietoa tunneista tai ilmoittautumaan tunneille. Digitaalisuus alkaa olla nykypäivää, ja myös tämän digitaalisuuden ja siitä syntyvän vaivattomuuden perään haastatteluissa kuulutettiin.

Active hours - tunneille osallistumiseen katsottiin kuuluneeksi kaikki ne toiminnot, joita asiakas joutuu tekemään tunnille päästääkseen, eli tuntivarauksesta siihen hetkeen, kun tunti alkaa. Haastateltavilta kysyttäessä Active hours - tunneille osallistumisesta, vastaus oli hyvin yksiselitteinen; sekava, joskin käyntikerrat ja tottumiset talon tapoihin

vaikuttavat. Sekavuutta aiheutti se, että toimenpiteitä piti suorittaa eri paikoissa. Vierumäen nettisivuilta ensin etsittiin tunteja, ja jokaiselle haluamalleen tunnille piti ennakoilmoittautua erikseen. Lipunosto oli mahdollista suorittaa vasta paikan päällä ja Active hours - tuntien pitopaikat vaihtelivat ja niiden tarkka sijainti ei ollut etukäteen asiakkaiden saatavissa. Sekavuuden koettiin hälvenevän ja hieman vähenevän, kun osallistumiskerrat Active hours - tunneilla lisääntyivät. Tämä selittyi sillä, että talon tavat alkoivat tulla tutuksi ja alue alkoi hahmottua paremmin. Käytäntö koettiin silti kuitenkin kokonaisuudessa monimutkaiseksi prosessiksi. Se, että Active hours - lippuja pystyy ostamaan enemmän kuin yhdestä paikasta, koettiin hyväksi asiaksi.

”On vaivalloista osallistua tunneille, koska asioita pitää tehdä niin monessa eri paikassa päästäkseen tunneille. Jos vertaa esimerkiksi leffaan menoa, niin varaat paikan netistä, näät mihin pitää mennä istumaan ja monelta elokuva alkaa ja samalla saat maksettua sen leffan ja liputkin puhelimeen. Samanlainen systeemi myös tähän olisi tervetullutta. Vahvistukset tulisivat sitten aina puhelimeen. Ja jos paikat muuttuisi tai tunti peruuntuisi, niin siitä tulisi infoa aina asianomaisille eikä niin, että sitten paikan päällä pitää palloilla ja etsiä sitä oikeaa paikkaa.” (Haastateltava 11)

”Käsittääkseni äppiä ei ole olemassa. Se olisi loistava. Vertailupohjana voin käyttää kotipaikkakunnallani samanlaisia palveluntarjoajia ja muita, niin kyllä Vierumäen on valitettavasti sieltä jälkeenjääneimmästä päästä, juuri tällainen kalenteri-ilmoittautumispuoli. Se ei ole niin helppoa kuin sen voisi olettaa olevan nykyaikana. On kokenut niin paljon vastaavista ilmoittautumisista, jotka hoituu huomattavasti helpommin. Toisaalta systeemi on ollut vuodesta toiseen sama, joten olen tottunut siihen” (Haastateltava 26)

”Todella vanhanaikainen systeemi jo vuosia. Nyt onneksi sentään ennakoilmoittaudutaan, että tietää, että mahtuu tunnille. Sitten käyt jossain ostamassa lipun, ja annat sen vielä ohjaajalle. Odotan, josko 2010-luvulla Vierumäellekin tulisi nettipohjainen maksaminen. Tuntien paikat vaihtelee, milloin pallohallissa, milloin Vierumäki Areenalla ja milloin missäkin. Netissäkään ei selkeästi lue, että missä. Kamalan vaivan joutuu näkemään, että pääsee ylipäätään tunnille. Saati lippuja ostamaan. Riippuu millainen kiire tai päivä on tiskin työntekijällä niin sellaista palvelua saa.” (Haastateltava 15)

”Nyt kun on tunneilla käynyt niin alkanut asiat hahmottumaan, mutta turhaa säätämistä ja monimutkaisuutta tällaisessa prosessissa.” (Haastateltava 8)

Active hours - tunneille itse ennakoilmoittautuminen koettiin kuitenkin hyväksi ja toimivaksi asiaksi. Haastateltavat kokivat, että on rentouttavampaa osallistua tunnille, kun tietää, että on varmistanut paikkansa haluamalleen tunnille.

Ennakoilmoittautumisen yhteyteen kuitenkin kaivattiin muutosta sen suhteen, että olisi mahdollista ilmoittaa useampi henkilö kerralla useammalle tunnille huomattavasti vaivattomammin.

”Ennakoilmoittautuminen on hyvä, että saa varmistettua itselleen paikan ja niin nykymaailmassa nyt toimitaan.” (Haastateltava 28)

”Ennakoilmoittautuminen on hyvä juttu, kun paikkoja tarvitsee rajoittaa.” (Haastateltava 24)

”Ennakoilmoittautuminen on helppoa, jos ilmoittautuu yksin. Olisi hyvä, jos saisi kätevästi ilmoitettua useamman henkilön tunnille, ettei tarvitsisi jokaista erikseen ilmoittaa.” (Haastateltava 14)

Yllättävää oli kuitenkin huomata, että kaksi haastatteluihin osallistunutta eivät kokeneet ennakoilmoittautumista omana juttunaan. He kuitenkin peräänkuuluttivat tunnin laadukkuutta ja henkilökohtaista ohjaamista tunneilla, mutta kokivat, että liikunnan tulisi olla spontaanimpaa eikä niin jäykästi organisoitua ja niputettua jo ennakkoon. Olisi ihana lähteä hetken mielijohteesta liikkumaan.

”Olen ihmetellyt, miten kaikille tunneille pitää nykyään ilmoittautua. Olisi kiva elää hetkessä eikä tarvitsisi etukäteen nähdä niin paljon vaivaa tunnille osallistumisen suhteen. Lippu vaan tiskiltä mukaan ja tunnille.” (Haastateltava 20)

”Olen vihannut ennakoilmoittautumista, kun tuntuu, että ei aina tiedä mikä olo on huomenna. Täällä kuitenkin ei ole sitä ongelmaa ollut, ettei olisi mahtunut mukaan. Käyn arkisin tunneilla. Yleensä on aina mahtunut. Ärsyttää se, että mun pitäis tietää viikkoa ennen, että haluanko mennä keskiviikkona bodypumppiin. Liikunnan pitäisi voida olla spontaanimpaa.” (Haastateltava 2)

Ennakoilmoittautumisen tarpeellisuus ihmetyttää. Käytänteet ja niiden kontrolloimattomuus Vierumäellä Active hours - kävijöiden keskuudessa ihmetyttivät. Ennakoilmoittautuminen koettiin siis hyväksi asiaksi, mutta siltä osin turhaksi, koska kukaan ei ollut kontrolloinut koskaan, olivatko kaikki tunnille tulijat ennakoilmoittautuneet. Haastateltavien keskusteluista nousi esiin osallistumiskerta, jolloin tunnille oli osallistumassa enemmän väkeä kuin mitä kyseiselle tunnille mahtui. Kaikkia asiakkaat olivat kuitenkin ilmoitaneet ennakoilmoittautuneensa. Ketään ei

tunnilta poistettu eikä ilmoittautumistietoa mistään tarkistettu, joten tunti pidettiin ylimääräisten osallistujien kera ja neljä henkilöä joutui välineitä vaihtelevaan keskenään tunnin ajan, jolloin heidän kaikkien tekeminsä kärsi.

Ennakoilmoittautuminen koettiin tältä osin turhaksi, koska syntyi tunne, ettei kukaan ollut kiinnostunut siitä, olivatko asiakkaat ennakoilmoittautuneet tunneille vai eivät.

”Kukaan ei ole ikinä ennen tuntia kysynyt onko ilmoittautunut, joten välillä tuntuu että ilmoittautuminen on turhaa. Kukaan ei ole siis kiinnostunut olenko tunnille ilmoittautunut.” (Haastateltava 5)

Lippujen keräämisestä tuli myös vähättelevää palautetta. Asiakkaat kokivat, että tunneille pääsisi ilmaiseksikin, koska ei kukaan kontrolloi lippujen keräämistä. Erityisesti tämä koski massatunteja, joiden osallistumiskapasiteetti on 50-90 henkilöä..

”Lippujenkeräystilanne vie tunnista aikaa, mutta toisekseen kun on tullut tunnille porukkaa, niin eihän se ohjaaja ehdi niitä kaikkia lippuja keräämään, kun tunnille tullaan myöhässäkin, niin osa sitten tulee tunneille ilmaiseksi. Puolet ei varmaankaan lippujansa anna. Puolet on vaan kävellyt pokkana sisään ja tullut jumppaamaan. Ei ole ollut mitään kontrollia.” (Haastateltava 10)

Etukäteisinformaation tärkeys ja tiedon täsmällisyys. Epäselvyys ja tietojen puutteellisuus näkyi haastateltavien kommentoissa. Viikkoinfon, nettisivujen ja ennakoilmoittautumisen suhteen oli ilmennyt ristiriitaista tietoa ja jopa vääränlaista ja vanhentunutta tietoa. Etukäteen saatava info kokonaisuudessaan koettiin liian suppeaksi. Haastateltavat olisivat halunneet saada enemmän tietoa itse tunneista ja Vierumäellä vallitsevista käytänteistä. Myös tunneille sopivia varustelista tai suosituksia mukaan otettavista varusteista kaivattiin. Tiedot eivät myöskään olleet asiakkaiden mielestä vaivattomasti, selkeästi ja loogisesti löydettävissä Vierumäen nettisivuilta

”Netissä pitäisi lukea enemmän ohjeita siitä, miten toimia paikan päällä käytännössä. Että pääsis käsiksi siihen, miten homma toimii. Pitää ensin ennakoilmoittautua yhdessä paikassa, sitten pitää tietää mistä ja miten lippu ostetaan ja sitten pitäisi vielä selvittää missä liikuntatunti pidetään ja tarvitseeko sinne kenties jotain erityisiä välineitä. Näistä kaikista pitäisi olla netissä jo jotain etukäteisinfoa.” (Haastateltava 17)

”Missään ei kuitenkaan selkeästi lue, missä tunti pidetään. Sitten pukkareissa ihmetellään ennen tunnin alkua, että mihin kentälle sitä pitäisi oikein mennä.” (Haastateltava 28)

”Info, mitä saa, on hankalassa paikassa ja muodossa netissä, ja sitten kun siinä on se kalenteri, niin se on heikko selata ja tuntikuvaukset ovat taas aivan eri paikassa. Nyt joutuu pomppimaan paikasta toiseen.” Haastateltava 26)

”Paljon on ollut hukeja netti-informaation suhteen, netissä lukeekin väärä aika tai nettisivuilla on eri aika ja ilmoittautumisessa on eri. Viime kesänä oli juuri hirmuisesti tällaista. Lisäinformaatiota voisi lisätä esimerkiksi ilmoittautumiseen esimerkiksi kenttätietoja tai lajiin liittyvää informaatiota.” (Haastateltava 3)

Asiakkaiden vastaanotto. Koska Active hours - tuntien pitopaikat vaihtelevat eri kenttien ja rakennusten kesken, koettiin tunneille siirtymisen olevan välillä työlästä. Taas talon tavoille tottuminen ja alueen sisäistäminen koettiin helpottavan tunneille siirtymistä. Hankaluutta ja vaivalloisuutta lisäsi myös se, että tarkkaa Active hours - tunnin pitopaikkaa ei ole ilmoitettu etukäteen, vaan se selviää aina vasta paikan päällä, mahdollisesti sen rakennuksen palvelupisteestä, jossa kyseinen tunti pidetään. Viimeistään kuitenkin ohjaajan kertomana, jos oikeaan rakennukseen löytää. Ohjaajan vastaanotolla ei koettu olevan suurta merkitystä tunnille osallistumisen suhteen.

Haastateltavien mielestä mukavinta olisi, jos ohjaaja olisi jo itse liikuntatilassa ottamassa asiakkaat vastaan ja olisi näin ollen paikan päällä ennen asiakkaita. Aulatiloiissa asiakkaiden vastaanotto koettiin neutraaliksi, erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa asiakasta on informoitu riittävästi etukäteen, jolloin hänen on helppoa ja vaivatonta siirtyä liikuntatilaan itsenäisesti. Ohjaajan vastaanoton liikuntatilassa koettiin myös nopeuttavan tunnin aloitusta ja nopeuttavan lippujen keräämistä. Asiakkaat kokivat, että tunti pääsisi alkamaan todennäköisemmin ajoissa, jos ohjaaja olisi jo liikuntatilassa jo valmiina. Asiakkaat kokivat myös olotilansa mukavammaksi ja tervetulleemmaksi, kun ohjaaja odotti häntä Active hours - tunnin pitopaikassa. Asiakkaat eivät niinkään kaivanneet rakennuksen aulassa tapahtuvaa opastusta, hyvin hoidettu etukäteisinformaatio riittäisi asiakkaille.

”Ohjaaja on vastassa siinä töröttämässä aulassa, jotta saa kaikki matti myöhäisetkin tunnille. On aikuisen ihmisen vastuu osata olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Ohjaaja voisi ottaa kentällä asiakkaat vastaan, olla siellä ennen asiakkaita. Lasten tunnit toki erikseen, niissä ohjaajan on hyvä ottaa aulassa vastaan.” (Haastateltava 14)

Nämä kosketuspisteet (ohjaajan vastaanotto, ennakoilmoittautumisen ja lippujen keräämisen kontrolli) eivät kuitenkaan aiheuttaneet niin suurta tuskaa asiakkaalle, että he olisivat näiden vuoksi jättäneet osallistumatta Active hours - tunneille, yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Nämä kosketuspisteet ennen itse virallista tunnin alkua olivat

kuitenkin merkityksellisiä, koska näistä tuli haastateltavien keskuudessa paljon keskustelua, palautetta ja kehitysehdotuksia.

Ammattitaitoinen ohjaaja määrittää tunnin laadun ja se on myös yksi tärkein tekijä, jonka vuoksi tunneille osallistutaan. Merkityksellisin kosketuspiste asiakkaan kanssa koetaan tunnin aikana. Ja merkityksellisin siksi, että tämän kohtaamispisteen epäonnistuttua asiakkaan kääntyvät kannoillaan tai valitsevat toisin. Ammattitaitoista ohjaaja arvostetaan ja sitä tunneille toivotaan. Haastateltavat peräänkuuluttivat vakituisten ammattitaitoisten ohjaajien käyttöä Active hours – tuntien ohjaajina. He huomasivat heti, jos Active hours - tuntia ohjasi tuuraaja tai opiskelija. Ero koettiin niin suureksi, että tuuraajan nähdessään tunneilta oltiin kääntynyt pois tai lähdetty kesken tunnin.

Asiakkaille ei etukäteen ole tiedossa tunnin ohjaaja. Epävarmuuden vallitessa osa asiakkaista jättää tulematta tunnille, jos ei ole varma ohjaajasta, tai tietää, että ohjaamassa on opiskelija ja ulkopuolinen ohjaaja. Ohjaajasta halutaan tietä etukäteen, koska se on tärkeä ja vaikuttavaa asiakkaan valintoihin ja kertoo näin ollen tulevan tunnin laadukkuudesta asiakkaalle.

”Ohjaajat ovat hyviä tai pääsääntöisesti ovat. Pitäisi katsoa, ketä tunnille laittaa, että siellä olisi oikeasti ammattitaitoinen vetäjä. Kun on näitä opiskelija ja tuurailija puolta, heillä ei tunnu olevan hajua mistään ja pettymys tulee kun tunnille osallistuu ja on varannut aikaa siihen itselleen ja sitten ei saakaan kunnon treeniä. Ohjaaja tulisi tietää etukäteen. Olen tehnyt nyt valintaa sen mukaan, kuka ohjaa. Minulla se vaikuttaa. Olen myös lähtenyt tunnilta pois tai kääntynyt kannoillani, jos on ollut huono vetäjä.”

(Haastateltava 8)

”Ohjaajat ovat pääsääntöisesti huippuja, mutta etukäteen olisi kiva tietää kuka tunnin pitää, koska sillä on merkitystä.” (Haastateltava 14)

”Ohjaajat ovat priimaa tai lähes kaikki ovat. Osa ohjaajista on erittäinkin päteviä, mutta toisista huomaa, etteivät ole ohjanneet kauheasti tai ettei hommat vaan luonnistu.”

(Haastateltava 20)

”Ohjaajat ovat hyvin ammattitaitoisia, tosin huomaa hyvin, jos on ns. opiskelijaohjaaja tai vakiokaluston ulkopuolelle kuuluva ja tässä kohtaa sitten laatu kärsii.”

(Haastateltava 1)

Vaihtelevuus pitää mielenkiinnon yllä. Ohjaajien vaihtelevuutta tuntien kesken kiiteltiin. Ohjaajien persoona muokkaa tuntia omanlaisekseen ja se tuo vaihtelevuutta

tunteihin ja tuntisisältöihin. Asiakkaat kokivat tämän tilanteen innostavana ja monipuolisena mielenkiinnon säilyttäjänä. Ohjaajat koettiin myös helposti lähestyttäväksi ja ystävälliseksi. Ohjaajien kiire näkyi kuitenkin Active hours - tunneille osallistujille. Ohjaajien kerrottiin juoksevan pää kolmantena jalkana tunnille edelliseltä tunnilta samalla haalien tunnille tarvittavia välineitä. Tilanteesta huolimatta haastateltavat kokivat, että ohjaajat toivottivat kaikenlaiset liikkujat tervetulleiksi tunneille. Hyväksi koetun palvelun kriteereistä asenteet ja käyttäytyminen ja lähestyttävyys näyttelevät tässä osaansa.

”On rikkaus, että on erilaisia ohjaajia ja erilaisia tunteja, ettei aina mennä täysin samanlaisella ohjelmalla. Jokaisella ohjaajalla on omannäköisensä tunti, mutta silti sisältö täsmää.” (Haastateltava 21)

”Ohjaajat ovat hyviä ja se on osa syy miksi käyn tunneilla. On tullut tutuksi ohjaajien kanssa ja jokaisella ohjaajalla on oma tapansa ohjata ja omat ohjelmat, joten treenaaminen vaihtelee, ohjaajannäköinen treeni. On mukavaa kun on vaihtelua. Vaikka edellisellä viikolla olen ollut kahvakuulassa, niin seuraavalla viikolla tiedät, ettei samaa tuntia tule. Ohjaajista myös näkee, jotka ovat lajiin intoutuneena niin heiltä saa tunteista enemmän irti. He osaavat heittää erilaisia haasteita. Osa tekee vaihtelevampi treenejä kuin toiset. Melkein tietää kun näkee ohjaajan, että millainen tunti on tulossa.” (Haastateltava 3)

”Ohjaaja tulee viimeisillä minuuteilla tunnille edelliseltä, jää kiireinen tunnelma heti alkuun. Ohjaajat ovat kyllä tunnin jälkeen jääneet keskusteltaviksi ja heille on voinut antaa palautetta ja keskustella. Tämä on hyvä juttu.” (Haastateltava 2)

”Ohjaajat ovat sympaattisia, ystävällisiä, ymmärtäväisiä. Tervetuloa kaikille ja kaikenkuntoisille, kynnyks matala osallistua tunneille.” (Haastateltava 12)

”Ohjaajat usein juoksevat jos jonkinmoisen tavaramäärän kanssa tunnille edelliseltä. Välillä itelle tulee sellainen olo, että jösses, mitä hommaa, mutta kun tunti alkaa niin eipä ole kiire enää siinä vaiheessa haitannut. Alkutunnelma on vain ollut jännittynyt. Kiireys unohtuu kun ohjaaja aloittaa tunnin. (Haastateltava 15)

Vaikka vaihtelevuutta ohjauksen ja tuntien sisällön suhteen pidettiin hyvänä asiana, oli kuitenkin tärkeää, että Active hours - tunnin sisältö vastasi luvattua käytäntöä. Haastatteluiden perusteella kehonpainoharjoittelu, coretraining - tunti, sporttitreeni ja tietyt tiukemmaksi markkinoidut tunnukset eivät vastanneet käytännössä sitä sisältöä, jota niistä oli luvattu. Kehonpainoharjoittelu koettiin vain tekniikan opetteluksi, josta ei itsestään saanut sitä treeniä, jota oli mennyt hakemaan. Tiukemmaksi tituleeratuilla

tunneilla pidettiin liikaa taukoja, jolloin harjoitus jäi tehottomaksi. Coretraining - tunnit eivät sisällöllisesti täsmänneet toisiinsa ja ryhmäliikuntatuntina sporttitreeni ei saisi sisältää hippa- tai palloleikkejä, koska tuntikuvauksessakaan ei niitä ole. Rytmillisten ryhmäliikuntatuntien suhteen odotetaan, että ohjaaja osaa ohjata musiikin rytmiin, koska jo itse tuntikin sitä vaatii. Rytmiin liikkumista odotettiin ja peräänkuulutettiin siis erityisesti tanssillisten tuntien ohjaamisessa.

”Kehonpainoharjoittelun nimike ei vastaa nimellisesti sitä, mitä sen sisältö oli.”
(Haastateltava 5)

”Kehonpainoharjoittelussa oli yllättävää, että seistiinkin päällä ja kokeiltiin vain juttuja. Ei tullut edes hiki eikä tekemisen meininki. (Haastateltava 28)

”Coretunti ei ollut linjassa muiden saman tunnin ohjausten kanssa. Ei vastannut sitä tuntisisältöä mitä luvattiin. Mentiin kyllä erikoisella tyyllillä.” (Haastateltava 13)

”Olen käynyt coretunnilla ja aivan erilaiset kokemukset tuli kyseisestä tunnista. Tunnin piti olla Vierumäen oma konseptitunti, että tunnilla tehdään samoja liikkeitä. Ekan tunnin piti sellainen pitkähiuksinen ohjaaja ja hän oli todella napakka ja tunti oli tehokas. Sitten toisella kerralla oli myös naisohjaaja, vaaleahiuksinen, mutta tunti oli aivan pliisu. Liikkeetkin oli vain erilailla rakennettu.” (Haastateltava 15)

”Sporttitreeniin ei kuulu hipat ja palloleikit.” (Haastateltava 19)

”Tiukammassa treenissä pidettiin hirmuisesti taukoja, eikä tunnilla sitten tullut edes hiki.” (Haastateltava 24)

Yleisesti tuntien koettiin kuitenkin olevan matalankynnyksen tunteja, joihin jokaisen liikkujan kuntoon katsomatta oli hyvä tulla. Tunneilla pääsi harjoittamaan hyvää perustreeniä, jota pystyi soveltamaan oman kuntotason mukaan. Tuntien lyhykäisyyttä kritisoitiin. Tuntien pituudeksi olisi kaivattua 45minuutin sijaan 60minuuttista tuntia. Monipuolista tarjontaa kiiteltiin. Vakituisen tutun ohjaajan kerrottiin tuovan tunnille oman lisäarvonsa tunnin laadukkuuden suhteen

”Kun on tuttu ohjaaja niin he osaavat ohjata loistavasti ja tunneilta saa mukaansa muutakin kuin hien. Sieltä saa iloa ja sosiaalisuutta ja haasteita. Jokaisella tunnilla pitäisi olla sellainen fiilis.” (Haastateltava 9)

”On aivan eri asia päästä näiden osaavien ohjaajien tunnille, joista saa mukaansa muutakin kuin hien pintaan.” (Haastateltava 14)

Suosituimmat tunnit. Mieluisimpina ja suosituimpina tunteina Active hours - tuntivalikoimasta haastateltavat kertoivat olevan: TRX, crosstraining, kahvakuulatreeni, HIIT, Vierupumppi, coretraining ja tanssilliset tunnit, joita tällä hetkellä Vierumäen Active hour s- tarjonnassa on vain yksi; dance mix.

Palveluympäristön vaikutus. Palvelun ympäristöllä tarkoitetaan liikuntatiloja, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyttä ja asiakaspalvelijoiden ja ohjaajien ulkoista olemusta. Active hours - tunnit saattavat sijaita Vierumäen eri rakennuksissa ja erilaisissa tiloissa. Jokaisessa tilassa on omat hyvät puolensa ja vastaavasti taas huonot puolensa. Kaskelan pallohalli koettiin miellyttävä tilana. Tämä johtui siitä, että tila on suljettu ja tilassa sijaitsee peili. Ulkopuoliset eivät pääse seuraamaan tuntia eikä sinne kantaudu ääniä toisten tunneilta tai ympäröivistä tiloista. Äänentoiston toimivuutta kritisoitiin. Mikrofonit eivät useinkaan ollut ohjaajien käytössä ja mikrofonien toimivuus oli vaihtelevaa. Kaskelan pallohallin mikrofonin kautta saattoi kuulua tuntien ohjaamista viereisestä uimahallista tai mikrofonin ääni kaikui salissa, jolloin asiakkaiden oli helpompi seurata tuntia mikrofonittoman ohjaajan ohjaamana.

Urheiluhalli tilana koettiin haastateltavien sanoin ”megahärdelliksi”, jossa eri kenttien ja suorituspisteiden äänet sekoittuvat toisiinsa. Oli hankala seurata oman tunnin kulkua, kun oman tunnin musiikin rytmi sekoittui viereisen kentän musiikkiin tai ohjaajien äänet sekoittuivat toisiinsa. Urheiluhalli on yhtä suurta tilaa, jossa alakentän kenttiä erottaa toisistaan vain verhot ja ylätasanteen juoksuradoilta ja hyppypaikoilta on suora ääni- ja näköyhteys alatasanteelle. Erityisen häiritsevinä koettiin, jos kaksi ryhmäliikuntatuntia oli täysin vierekkäisillä kentillä, ylätasanteella oli musiikki kovalla, tai jos venyttely tai jooga pidettiin urheiluhallin tiloissa. Äänet kaikuivat urheiluhallin muotoisuuden vuoksi kentiltä toisille, ja vaikka olisi ollut urheiluhallin toisessa päässä ohjatulla tunnilla, niin urheiluhallin toisesta päästä TRX- telineestä musiikki kantautui selkeästi urheiluhallin toiseen päähän. Aivan kuin TRX- tunnilla käytetty musiikki olisi ollut oman tunnin musiikkia.

Haastateltavat tiedostivat urheiluhallin tilanteen ja kertoivat siitä haastatteluissa, mutta kokivat, että tilanteen ratkaisu vaatisi järeitä rakenteellisia muutoksia palvellakseen kaikkia urheiluhallin käyttäjiä. Sen sijaan he toivoivat venyttelytuntien siirtämistä meluisimpina aikoina toiseen tilaan ja ohjaajien käyttävän aina mikkiä tunneilla ohjatessaan. Tällöin asiakkaiden on helpompi kuulla ja seurata oman tuntinsa etenemistä. Ehdotuksena tuli myös tuntien sijoittelu urheiluhalliin niin, että meluisat tapahtumat eivät osuisi samaan aikaan urheiluhalliin tapahtuvaksi. Musiikin volyyymia toivottiin lisättävän tunneilla, koska musiikki tuo lisäpotkua harjoitteluun ja on tärkeä

kantava voima tanssillisilla tunneilla. Musiikin vaihtelevuuteen ja monipuolisuuteen toivottiin myös kiinnitettävän huomiota.

Hygieenisuus ja ulkoinen olemus. Urheiluhallin tiloja kuvattiin vanhanaikaisiksi.

Tiloihin kaivattiin ”faceliftausta”. Koettiin, että jos rahallisesti ei tiloihin pysty suuremmin panostamaan, niin tilojen pieni remontoiminen ja tuonti nykyaikaan auttaisivat vastaamaan vallitsevaan kilpailutilanteeseen, ja tarjoaisi näin asiakkaalle parempaa asiakaskokemusta. Pienellä panostuksella saataisiin yleisilmettä parannettua.

Liikuntatilat kaiken kaikkiaan koettiin epäsiisteiksi, likaisiksi ja roskaisiksi.

Voimistelusalin alusmaton kuvailtiin olevan hien hajuinen ja täynnä erilaisia paloja ja roskia. Urheiluhallissa alakentät koettiin likaisiksi ja ylätasanteella olevat tatami ja takasuora kuvailtiin todella likaisiksi ja epähygieenisiksi. Haastateltavat kertoivat joutuvansa katsomaan tarkkaan, mihin kohtaan tilaa he tunneilla itsensä laskisivat lattiatasoon tekemään sinne suunniteltuja harjoitteita. Erityisesti urheiluhallin takasuoralla koettiin tällaisia tuntemuksia.

Jumppamatot ja osa käytettävistä välineistä koettiin vaillinaisiksi tai epämiellyttäviksi.

Jumppamattojen kuvailtiin haisevan hieltä ja olevan epäsiistejä ja likaisia.

Jumppamatoille kaivattiin pesua ja niiden uusimista ehdotettiin. Välineiden osalta toivottiin lisää kuntonyrkkeilyhanskoja ja erityisesti toiminnalliseen harjoitteluun lisää monipuolisuutta välineiden suhteen. Kahvakuulien koko käytännössä loppuu 20kg, jolloin seuraava kuula onkin jo kokoa 32kg. Kahvakuulassa ja toiminnallisissa harjoituksissa, joissa kahvakuulia käytetään, on vaikea edetä progressiivisesti, koska kahvakuulien painokiloissa on niin suuri hyppäys seuraavaan. Kahvakuulissa toivottiin suosittavan isoa kuulamallia, joissa kaikki kuulat olisivat ulkoisilta mitoiltaan samankokoisia, vaikka painokoot vaihtelisivatkin. Toiminnallisen harjoittelun suosio näkyi muutoinkin välinetoiveissa. Levytankoja, köysiä, leuanvetotankoja ja hyppynaruja toivottiin juuri toiminnallisten harjoitusten monipuolistamiseksi. Suositun TRX- telineen remmien kerrottiin olevan risaiset ja niin löysät, että tehdessä remmeillä, ne liikkuvat ja löysentyvät entisestään ja haittaavat näin liikkeiden suorittamista. Turvattomuuden tunnetta loivat tunnin alkutaipaleella remmien lenkkien hankautumat remmin kiinnityspäässä.

9.4 Oma näkemys Active hours - tuntien laadusta

Tämä osio käsittelee Active hours - tuntien laadullisia tekijöitä ja tyytyväisyyttä tuottavia asioita asiakkaiden näkökulmasta. Active hours - tuntien kehittämistä käsitellään tarjonnan ja koko Active hours - prosessin osalta. Alaosio ”Asiakas määrittää itse laadun” kerrotaan niistä tekijöistä, joita asiakkaat pitävät laadukkaina Active hours - palvelussa. ”Käytettyään palvelua asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön” ja ”Tyytymättömyyden vaikutukset” – alaosioissa käsitellään asiakastyytyväisyyttä tuottavia asioita, mutta myös tyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä, ja niiden vaikutuksia Active hours - tunneille osallistumiseen.

Alaosioissa ”Palvelun kehittämistä”, ”Yhteisöllisyyttä”, ”Viestintä asiakkaiden suuntaan” ja ”Laadun lisääminen pienin teoin” käsitellään asiakkaiden kehitysehdotuksia Active hours - palveluun, niin että palvelu palvelisi asiakkaita paremmin ja tarkoituksenmukaisemmin ja olisi asiakaslähtoisempää ja nykyaikaisempaa. ”Asiakaspalautteet kehittämisen tukena” kertoo asiakkaiden näkökulmia asiakaspalautteiden keräämisestä ja Active hours - palveluprosessin kehittämisestä.

Asiakas määrittää itse laadun. Active hours - tuntien laadulliset tekijät tuntuivat olevan jokseenkin samat haastateltavien keskuudessa ja ne kiteytyivät muutamaankin kohtaan: liikunnanohjaajiin ja heidän ammattitaitoonsa, monipuoliseen tarjontaan ja tuntien vaihtelevuuteen ja rakenteeseen. Asiakkaat kokevat, että asiakaspalvelussa työskentelevien ihmisten tulee olla ystävällisiä ja huomaavaisia ja heidän tulee osata tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Liikunnanohjaajien pätevyys ja kohteliaisuus viestittivät asiakkaille liikunnanohjaajien palveluvarmuudesta. Ohjaajien kerrottiin olevan ammattitaitoisia, helposti lähestyttäviä, joka tilanteeseen sopeutuvaisia ja ottavan huomioon tunneille tulleet erilaiset liikkujat ohjauksessaan. Tässä asiayhteydessä haluttiin nimenomaan painottaa niitä liikunnanohjaajia, jotka ovat vakituisesti työsuhteessa Vierumäellä. Opiskelijoita ja tuuraajia laadullisuus ei koskenut. Toivottiin, että liikunnanohjaajien ammattitaito säilytettäisiin ja ohjauksen taso pysyisi korkealla. Epätasainen toimintatase aiheutti asiakkaissa tyytymättömyyttä. Vakituiset ohjaajat täyttävät hyvän laadukkaan asiakaspalvelun kriteerit, joiden mukaan hyvä asiakaspalvelu on huomaavaista, ystävällistä ja asiakkaiden tarpeita tyydyttävää.

Monipuolisuudella tarkoitettiin tarjonnan laajuutta. Lajeja löytyy ryhmäliikunnasta tekniikkaopetukseen ja ulkolajeista sisälajeihin niin rauhallisesti liikunnasta vauhdikkaaseen tekemiseen. Active hours - tuntien vaihtelevuus koettiin myös yhdeksi laadulliseksi tekijäksi. Tunnit itsessään jo vaihtuvat vuodenaikojen, saatavilla olevien

resurssien ja teemojen mukaan. Seuraavalla vastaavanlaisella tunnilla ei ole täysin samanlainen tuntisisältö, mitä edellisellä kerralla oli. Vaikka tuntien välillä on vaihtelevuutta, niiden rakenne pysyy silti samana. Pääsääntöisesti rakenne koostuu alkulämmittelystä, harjoitusosioista ja jäähdyttelystä. Rakenteen koettiin tuovan tuntiin turvallisuutta ja selkeyttä. Yksi haastateltavien joukosta kuitenkin kertoi vaihtelevuuden olevan epämiellyttävä asia. Hän koki, että olisi selkeämpää, jos tunti pysyisi tietyn ajanjakson täysin samanlaisena. Oma kehitystä olisi näin helpompi seurata ja tunnista osaisi nauttia enemmän, kun liikkeet ja tekniikat olisivat tuttuja edelliseltä kerralta. Muut haastateltavat taas kokivat Active hours - tuntien vaihtelevuuden tuovan enemmän mielenkiintoa tuntiin, kun tunnin sisältö edes hiukan muuttuu edelliseltä kerralta.

Käytettyään palvelua asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön. Active hours - palvelusta haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä edellä mainittujen laatutekijöiden (ammattitaitoiset liikunnanohjaajat, monipuolinen tarjonta ja tuntien vaihtelevuus ja rakenne) lisäksi tuntien matalakynnyksisyyteen ja tuntien tehokkuuteen. Näiden asioiden osalta Vierumäki on pystynyt täyttämään tai jopa ylittämään asiakkaiden odotukset Active hours - prosessissa. Kouluarvosanaa haastateltavilta kysyttäessä arvosanat vaihtelivat kuudesta yhdeksään. Eniten arvosanaksi annettiin 8. Numeerinen mittaus tukee haastatteluiden avulla saatuja avoimia palautteita, mutta kertoo myös tulevaisuudessa mahdollisesti tehtävälle tutkimukselle nousun tai romahduksen suunnan. Vaikka korkeampiakin arvosanoja (9) antaneet haastateltavat kertoivat monista epäkohdista Active hours - prosessissa, eivät ne kuitenkaan vaikuttaneet suuresti heidän asiakastyytyväisyyteen. Asiakas voi olla tyytymätön johonkin palvelutapahtumaan, mutta silti tyytyväinen Active hours - toimintaan kokonaisuutena.

Tyytymättömyyden vaikutukset. Voimakasta tyytymättömyyttä aiheuttivat liikunnanohjauksen tason vaihtelu ja siitä informoimattomuus asiakkaisiin päin. Voimakkaat asiakkaiden tyytymättömyyden tunteet olivat aiheuttaneet sen, että tunneille ei jatkossa haluta osallistua. Tyytymättömät haastateltavat kokivat, että saavat samanlaisen ja tai jopa paremman harjoituksen, kun suorittavat sen itsenäisesti. Heitä harmitti se, että he eivät mitenkään itse pystyneet vaikuttamaan siihen, saisivatko he tiedon Active hours - tunnin ohjaajasta etukäteen vai eivät. He olivat nähneet vaivaa ja järjestäneet itselleen aikaa liikkua, maksaneet liikuttamisesta, joka ei vastannut heidän odotuksiaan. Tyytymättömyyttä oli koettu useamman kerran ennen kuin päätös osallistumattomuudesta Active hours - tunneille oli syntynyt. Välineiden ja liikuntatilojen vaillinaisuus ja kunto eivät osan mielestä vastanneet laadukkaasti harjoituksen sisältämiä olosuhteita, jolloin osa asiakkaista koki, ettei jatkossa osallistuisi Active

hours - tunneille. Viisi haastateltavaa ilmoitti, etteivät enää osallistu Active hours - tunneille edellä mainittujen syiden vuoksi. Viisi haastateltavaa ilmoitti osallistuvan todennäköisesti Active hours - tunneille, mutta tietyn rajoituksin. Loput 18 aikovat osallistua Active hours - tunneille jatkossakin.

Palvelun kehittämistä. Active hours - tarjontaa toivottiin kehitettävän laajempaan suuntaan. Eniten toivottiin lisää tunteja viikkoon niin, että arkisin huomioitaisiin vuorotyöläiset, jolloin Active hours - tarjontaa kaivattiin myös aamupäiville, ja viikonlopulle lisätunteja sunnuntai-iltapäivään. Yleisestikin toivottiin, että Vierumäki vastaisi Active hours - palvelullaan asiakkaiden tarpeisiin ja kysyntään. Esimerkkinä tästä, he kertoivat tästä suosittujen tuntien nopean täyttymisen. TRX- tunnit ovat olleet yksi suosituimmista tunteista Active hours - tarjonnassa tällä hetkellä. Kyseiset tunnit ovat olleet arkenakin lähes täynnä ja viikonloppuisin niihin on ollut tunkua jonoksi asti. Asiakkaat toivoivat, että kysyntään vastattaisiin ja TRX- tunteja lisättäisiin Active hours - tarjontaan. Kysynnän perään muutoinkin huudeltiin. Tanssillisia tunteja on haastateltavien mukaan toivottu jo aiemmin enemmän tarjontaan, mutta lisäyksiä ei ole tullut. Päinvastoin, tanssillisten tuntien määrä on vähentynyt ja enää on jäljellä yksi tanssillinen tunti, jota tarjonnassa on harvakseltaan. Venyttelyä myös kaivattiin joka viikonlopulle, erityisesti lauantaipäivän päätteeksi.

Uusien lajien osalta, joita Active hours - tarjonnassa ei vielä ole, toiveet olivat vähäiset. Lajeista spinning, pilates ja kesäisin pelattava pesäpallo olivat ainoat uudet lajitoiveet, joita haastatteluissa ilmeni. Muutoin tarjonnan kehityksen toivottiin koskevan jo olemassa olevia lajeja tai tunteja. Kehonpainoharjoitteluun ja toiminnallisiin tarjonnassa oleviin lajeihin, kuten HIIT:iin ja crosstrainingiin toivottiin kehitettävän lisää ja erityisesti urheiluhallissa tehtäviin toiminnallisiin harjoituksiin haluttiin vaihtelevuutta tilan, liikkeiden ja välineiden suhteen. Toiminnallisia tunteja yleensäkin toivottiin lisää tarjontaan. Myös saunajoogan ja suppauksen tuntien vähyyttä harmiteltiin ja toivottiin näitä tunteja lisää erityisesti viikonloppujen tarjontaan.

Selkeästi haastatteluista selvisi se, että asiakkaat kokevat 45min olevan liian lyhyt harjoittelu-aika. Asiakkaat toivoivat 60min tunteja. 45minuutin ohjatussa tuokiossa heitä vielä harmitti se, että tunnista osa aikaa menee tekniikoiden opetteluun ja ylimääräiseen höpöttelyyn. Ratkaisuna tähän haastateltavat ehdottivat tarjontaan erilaisia tasotunteja, jolloin ensikertalaiset saisivat tarvitsemaansa tekniikkaopetusta vasta-alkajien tunneilla, ja kokeneemmat, kovatempoisempaa tuntia hakevat saisivat tehokkaamman treenin jo lajia harrastaneiden tunneilla. Tasoryhmien kokeminen korostui tunneilla, joissa oikea tekniikka on oleellinen asiakkaan turvallisuuden vuoksi.

Erikseen Active hours - tarjonnassa on tällä hetkellä tekniikkatunteja juoksuun, hiihtoon ja uintiin. Tekniikkatuntien toivottiin keston pitenevän 45minuutista puoleentoista tuntiin.

Lapsillekin on Active hours - tunteja tarjonnassa, mutta pienemmässä mittakaavassa kuin aikuisille. Lisäksi tutkimus painottui ainoastaan aikuisten Active hours - tuntien tutkimiseen. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että lapsille kaivattiin jonkinlaista omaa ohjattua toimintaa aikuisten tuntien ajaksi, jolloin molemmat vanhemmat pääsisivät liikkumaan yhdessä samalle tunnille. Pariskunnille suunnattuja tunteja toivottiin myös ja sellaisia lajeja tällä hetkellä kyllä Active hours - tarjonnassa on, mutta niitä ei erityisemmin ole markkinoitu pariskunnille sopiviksi tunneiksi. Tunneille kun voi mennä yksin, puolison tai ystävien kanssa.

Ihmiset kaipasivat palvelua lomaillessaan ja vapaa-ajallaan. Ohjatut toiminnot toimivat ihmisten tarpeiden tyydyttäjinä. Ihminen ei tyydy enää saamaan massaohjausta, ja vain sitä liikuntaa yksilönä muiden joukossa, vaan he vaativat nykyään enemmän yksilön tarpeista lähtevää toimintaa. Active hours - prosessiin kokonaisuutena kaivattiin enemmän henkilökohtaista lähestymistä. Henkilökohtaista palautetta kaivattiin itse tunneilla, mutta asiakkaiden tarpeita toivottiin huomioitavan Active hours - tarjonnassa ja asiakaskohtaamispaisteissa. Kahden haastateltavan toive saman ohjaajan säilyttämisestä aina samaisella tunnilla, rakentui juuri sille, että liikunnanohjaaja oppisi tuntemaan tunneillansa käyvät asiakkaat ja pystyisi näin ollen ennakoimaan tulevia tilanteita paremmin ja huomioimaan jokaisen asiakkaan tunnille henkilökohtaisesti ja yksilöllisesti.

”Kaipaen myös enemmän henkilökohtaista ohjaamista. Nyt tunneille otetaan 30 henkeä pumppiin vaikka. Ei siinä ohjaaja ehdi tai ei ainakaan tule korjaamaan virheasentoja. Monet tekee sitten väärin esimerkiksi kulmasoudun.” (Haastateltava 14)

”Tunneille jollakin tapaa jatkuvuutta kaipaen, että olisi sama ohjaaja pidempään, jolloin ohjaajakin osaisi tunnistaa tuttujen asiakkaiden tarpeet. Oppisi paremmin tutustumaan ja olisi enemmän yksilöllisyyttä. (Haastateltava 2)

Yhteisöllisyys. Active hours - asiakkaille kaivattiin omaa kanta-asiakkuusjärjestelmää. Suurin osa heistä on käynyt tunneilla vuosia ja satoja kertoja, eikä millään tavalla heidän uskollisuutta ja rahavirtaansa Vierumäen suuntaan ole huomioitu. Kanta-asiakasjärjestelmän avulla hyöty olisi molemmanpuolista. Active hours - asiakkaille kaivattiin myös omaa klubia: ”Active hours members only”, josta he saisivat viikoittain tai kuukausittain uutiskirjeen ja yleisesti infoa tunneista ja kenties vinkkejä kotiliikuntaan ja oman liikuntansa rakentamiseen Vierumäellä.

”Olemme olleet Vierumäen mökkiläisiä 8 vuotta, niin emme ole kyllä saaneet minkäänlaisia mökkiläisten alennuksia. Meille voisi tulla joku könttälennus näistä Active hours- tunneista, kun ostamme lippuja paljon ja käymme tunneilla paljon.” (Haastateltava 24)

Muiden ihmisten kokemuksilla ja suosituksilla on vaikutuksensa. Haastatteluista selvisi, että jo asiakkaiden suunnitellessa osallistumista tunneille suosittelua kaivattiin. Suosittelemme toivottiin kohdistuvan yksittäisiin tunteihin, mutta myös kokonaisuuteen.

”Kun silloin olin yhteydessä vierumaki.fi- sivuston kautta myyntiin ja kysyin, etteikö ole jotain valmista pakettia tällaiselle omatoimilomarakentamiselle niin mulle vastattiin, että jokainen rakentaa paketin itse. Olisin kaivannut siihen, jotain ohjaamista ja suosituksia, mitä kannattaa ottaa.” (Haastateltava 16)

Asiakkaan suunnitellessa lomaansa Vierumäellä tietynä ajankohtana, suosittelu auttaisi häntä lomansa rakentamisessa, ja toisi myös esiin kenties jotain erikoisia tai uutuustunteja, joita ei normaalisti ole tarjolla. Suositteluja löytyy yleisesti kaikille ihmisille Vierumäen liikuntamenuista, mutta haastateltavat kokivat, että omatoimilomailijoille ja Active hours - tunneilla kävijöille tulisi olla omansa. Liikuntamenun kirjo on laaja, eivätkä läheskään kaikki liikuntamenussa olevat tunnit esiinny Active hours - tarjonnassa.

”Joku sellainen oma Active hours- uutiskirje olisi hyvä. Tulisi esimerkiksi maanantaina ja siihen kaikkea uutista ja sporttiterveiset. Sellainen Active hours members only- tyyppinen juttu luomaan sitä fiilistä ja yhteishenkeä. Uutiskirjettä on maailma täynnä ja suositteluja jaetaan, niin tässä olisi nyt myös mahdollisuus Active hours-palvelulle. Voisi ottaa henkilökohtaista kontaktia ja saisi palvelun kohdennettua. Toimisi myös informointikanavana.” (Haastateltava 12)

”Segmentointia siitä kenellä ja mitä. Nettisivuilla olisi jo selkeä suuntaus jo tämän suhteen eli suositukset, että jos olet tulossa viikonloppuna Vierumäelle niin tsekkaa nämä tai jos et ole niin huippukunnossa niin suosittelimme näitä tunteja.” (Haastateltava 16)

”Suositelkaa. Nettivaatekaupoissakin tulee se kohta, jossa kerrotaan, että tämän saman tuotteen ostaneet, ostivat myös tämän. Tai sitten joku tunnettu henkilö suosittelee juuri tätä jne. Vierumäellä on varmasti kertynyt tietoa asiakkaista, niin niitä pitäisi hyödyntää ja ottaa henkilökohtaisempaa otetta.” (Haastateltava 9)

Yksi haastateltava toi mielenkiintoisen näkemyksen esiin. Hänen mukaansa hänen ikäisiä naisia ei ole huomioitu tarpeeksi Active hours - tuntien markkinoinnissa ja tarjonnassa. Hänen ajatustaan tukee Kotler ym. (2011, 147) väite, että naiset usein aliarvioidaan kuluttajina. Naiset itse asiassa tuovat perheeseen puolet tuloista ja omistavat lukuisia yrityksiä. He myös usein vastaavat perheen ja työpaikan hankinnoista. Naisilla on päätösvaltaa tärkeissä asioissa kuten ruuan ja hyvinvoinnin hankinnoissa. Silverstein Sayre väittävät tutkimuksessaan ”The Female Economy”, että naiset pyörittävät taloutta: onhan heillä 13 biljoonan dollarin ostovoima, joka on kaksi kertaa enemmän kuin Kiinan ja Intian yhteenlaskettu BKT vuonna 2009. Naisilla on myös päätösvaltaa ruokaan ja hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Lisäksi kuluttajien osallistaminen toimii paremmin naisten kuin miesten keskuudessa. (Kotler ym. 2011, 147.)

”Kannattaisi ottaa huomioon, että yli 50-naiset päättävät tämän valtakunnan rahoista, niin heihin kannattaisi panostaa. Naisvoimistelijoiden ryhmät ovat täynnä, niin miten saada sitä väkeä tänne. Täältä kuitenkin puuttuu tämänikäisiä naisia. Nämä ovat kuitenkin kotitalouksia, joilla on eniten funmania ja rouva päättää mitä tehdään, niin sitä kannattaisi miettiä.” (Haastateltava 27)

Active hours - kokonaisprosessin kehittämisestä keskustellessa esiin nousi mielenkiintoisia aiheita. Haastateltavat odottivat, että ammattitaitoiset ohjaajat ja trendien seuraaminen olisivat ikään kuin itsestänselvyyss säilytettäväksi, ja että Vierumäki ymmärtäisi tämän asian tärkeyden toimiessaan Suomen johtavana Urheiluopistona. Sen sijaan itse Active hours - tunti sisällöllisesti ei esiintynyt kokonaisprosessin kehittämisen lähtökohtana, vaan kehitysehdotukset koskivat Active hours - tunteja tukevia toimintoja. Kokonaisuudessaan ennakoilmoittautumisjärjestelmä ja Vierumäen nettisivut tapahtumakalentereineen koettiin hankalaksi. Ne eivät palvelleet asiakkaita ja olivat kankeita, vanhanaikaisia ja hankalasti käytettäviä. Näihin toivottiin laajojakin parannuksia. Kahden haastateltavan ehdotuksesta Vierumäki voisi perustaa Active hours- tunneille oman applikaation, joka ohjaisi tunneille ilmoittautumista ja informoisi asiakasta.

”Pitäisi olla joku mobiiliappi, mistä sä voisit kattoo, mitä niit on ja ne hälyyttäis sulle missä olis paikkoja ja missä mitäkin tapahtuu, eikä niin, että joudut menemään nettiin ja sit kattoon kökkösellä käyttöliittymällä sitä aikataulua ja käydä ostaan lippuja jostain ja sitten niitä lippuja kerätään jossain ja viedään sinne. Kun tulet alueella, skannaat koodin ja tulee Vierumäki infot puhelimeen ja sitten voit maksaa netissä asioita.” (Haastateltava 4)

Maksaminen nousi yhdeksi keskustelua herättäneeksi kehitysalueeksi. Koettiin, että maksaminen olisi kätevintä suorittaa jo ilmoittautumisvaiheessa netissä, jolloin lipunkin saisi sähköisessä muodossa puhelimeensa. Oletettiin ja ihmeteltiin tämän mahdollisuuden puuttumista nyky-yhteiskunnassa.

Viestintä asiakkaiden suuntaan. Haastateltavat olivat ihmeissään siitä, miten vähän he olivat törmänneet Active hours - tuntien markkinointiin. Markkinointia haluttiin parannettavan uusien asiakkaiden osalta, mutta myös jo ”vanhojen” asiakkaiden osalta. Active hours - tuotteeseen tulee aina uusia ominaisuuksia ja tunteja, joista vanhatkaan asiakkaat eivät tiedä, mutta saadessaan tietää, olisivat olleet halukkaita kokeilemaan niitä. Markkinoinnin parantamisella haluttiin tuoda Active hours - tunteja myös muiden ihmisten tietoisuuteen ja näin saada kävijämääriä kasvuun. Erityisesti arki-illan tunnit koettiin kävijöiltään vähäisiksi, joka vaikuttaa asiakkaan olotilaan tunnilla ollessaan ja heidän päätökseen osallistua tunneille.

”Viikolla käy vähemmän väkeä, niin joskus miettii kun ilmoittautuu tunnille ja näkee ilmoittautumismäärän, niin miettii mennäkö tunnille jos on ainoa menijä tai olisiko tunnille tulossa muita.” (Haastateltava 21)

”Arkitunneilla toivoisi enemmän kävijöitä, harmittaa olla tunnilla yksin tai kaksin, on kuitenkin kyse ryhmäliikunnasta.” (Haastateltava 2)

”Tunteja on kyllä aikalailla jo tarjonnassa, mutta kun eihän niistä kukaan oikeen tiedä. Tuntuu, että oletetaan, että ihmiset tietää, mutta kun ei ne tiedä ja kynnyksin voi olla suuri tulla liikkumaan Suomen Urheiluopistolle.” (Haastateltava 15)

Palveluympäristön parannusehdotuksena tuli liikuntatilojen ja -välineiden siistiminen ja niiden kuntoon laittaminen. Liikuntatilojen ja välineiden huono kunto viestittävät asiakkaalle huonosti hoidetusta hygieenisyydestä ja vähäisestä kiinnostuksesta palveluissa käytettävään välineistöön. Nämä asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen, joka tässä tapauksessa alentaa asiakastyytyväisyyttä. Haastatteluissa ilmeni, että puitteet ovat loistavat, joskin niiden ulkoinen olemus kaipaa ehostamista.

Kokonaisuudessa kehityksen haluttiin parantavan asiakaskokemuksia tietyissä asiakaskohtaamispisteissä. Tämä asiakaskokemus kattaa markkinoinnin ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet ja käytön helppouden ja luotettavuuden. Asiakaskokemuksen parantaminen vaatii tiettyihin toimintoihin muutoksia ja kolme haastateltavaa esittivät toiveensa siitä, että mahdollisista muutoksista huolimatta hintataso säilyisi ennallaan, eikä ainakaan

tämänhetkisestä tasosta nousisi. Yleinen ajatus on, että laadun parantaminen merkitsee korkeita kustannuksia, jotka sitten täytyisi jyvittää asiakkaiden maksettavaksi.

Laadun lisääminen pienin teoin. Yksi asiakkaista kertoi, että hän koki tunnille siirtymisen miellyttävänä, kun kyseisen liikuntahallin pukuhuoneiden edustalle oli asetettu kyltti, jossa luki: ”Active hours powersliding- tunti alakentälle numero 3. Otathan tästä mukaasi laudan. Nähdään kentällä! Terveisin ohjaaja.” Asiakkaalla oli selkeä kuva siitä, mitä piti tehdä ja minne mennä, ja hän koki, että tällainen pieni toimenpide paransi hänen asiakaskokemustansa ja mielellään meni myös seuraavalla kyseiselle tunnille.

Asiakkaiden kohtaaminen tapahtuu enenemissä määrin digitaalisessa mediassa nyt ja tulevaisuudessa. Yksi haastateltavista kertoi, että oli kokenut tyytyväisyyttä, kun tunnin peruuntumisesta oltiin häneen henkilökohtaisesti tekstiviestitse yhteydessä. Tällaista henkilökohtaista kontaktin ottamista peräänkuulutettiin. Asiakkaat myös toivoivat, että asiakkaille annettava etukäteisinfo olisi kattavampi ja jatkossa asiakkaille tiedottamista tehostettaisiin niin, että se oli yksilöidymppää, henkilökohtaisempaa ja kohdennetumpaa. Muutoksista toivottiin olevan asiakkaisiin yhteydessä, jolloin he pystyisivät valmistautumaan muuttuviin tilanteisiin ennakolta jo paremmin. Puolet haastateltavista esitti ihmetyksensä siitä, miksi asiakasrekistereitä ei hyödynnetä Vierumäellä viestinnässä, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa Active hours palvelun osalta.

Asiakaspalautteet kehittämisen tukena. Haastatteluista selvisi, että asiakkaat toivoivat, että heiltä kerättäisiin enemmän palautetta, ja että heidän toiveensa huomioitaisiin Active hours- prosessissa. Keneltäkään haastatteluun osallistuneelta ei ollut aiemmin palautetta Active hours- tunneista kysytty. Tarjolla on ollut ainoastaan Vierumäen oma palaute, joka kattaa koko alueen palvelut ja toiminnot.

”Ehdotuksena systemaattisen palautteen keräämiseksi lippuihin kannattaisi laittaa taakse vaikka sähköpostiosoite tai linkki, mihin vastaamalla osallistuisi arvontaan ja se olisi tietyn ajan voimassa. Näin saisi asiakkailta tietoa siitä, mistä he tykkäävät ja mitä tarjontaa he kaipaavat.” (Haastateltava 18)

”Tämä mitä nyt teet on yksi hyvä tapa ottaa asiakkaiden toiveet enemmän huomioon ja kysyä asiakkailta heidän toiveitaan ja mieltymyksiään. Tänä päivänä pitää mennä hakemaan enemmän sitä yksilöllistä lähestymistä. Tällaista pitäisi tehdä useammin.” (Haastateltava 16)

”Kysykää asiakkailta. Tämä on ensimmäinen kerta kun minulta kysytään yhtään mitään tämän palvelun osalta.” (Haastateltava 6)

”Jatkossakin pitäisi tehdä tutkimusta juuri tämänkaltaisesta. että asiakkailta kysyttäisiin ympäri vuoden eikä näin kerran elämässä-tyyppisesti, että tämä asia liittyy jonkun lopputyöhön.” (Haastateltava 11)

9.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä Active hours - tunteihin ja heidän näkemyksiään Active hours - tuntien laadullisista tekijöistä. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Kartoitus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelukysymyksiä jo suunniteltaessa pyrittiin ottamaan huomioon kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit.

Haastattelutilanteet toteutuivat suunnitelluissa ja sovitussa aikatauluissa ja paikoissa suunnitelluilla tavoilla, eikä yhdessäkään haastattelussa tullut keskeytyksiä.

Haastateltavat saivat itse valita haastattelulle ajankohdan ja paikan, jolloin vältyttiin häiriötekijöiden syntymisestä ja haastateltava pystyi keskittämään kaiken huomionsa itse haastatteluun. Haastateltaviin otettiin jokaiseen henkilökohtaisesti yhteyttä ja haastattelun yksityiskohdista sovittiin kahdenkeskisesti. Kaikki haastateltavat saivat saman etukäteisinformaation. Haastattelijana olin kiinnostunut haastateltavien kertomisista ja pyrin olemaan luotettava ja neutraali.

Haastattelun tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin heti jokaisen haastattelun jälkeen ja haastateltavien annettiin tarkastaa aineistonsa läpi. Haastatteluiden litterointien yhteydessä jokaista haastattelua käsiteltiin sen haastattelunumeron mukaan. Haastatteluja ei numeroitu niiden ajallisessa järjestyksessä vaan numerointi tehtiin summittaisessa järjestyksessä. Litteroinnin jälkeen haastateltavien henkilöllisyyksiä on mahdotonta selvittää. Tällainen toimintatapa tuo luotettavuutta haastateltavien, kuin itse tutkimuksenkin suuntaan.

Luottavuutta kohentaa myös tutkimuksesta tehty tarkka selonteko. Aineiston keräämisen olosuhteista on kerrottu totuudenmukaisesti ja tarkasti. Aineiston analyysivaiheessa on kerrottu, millä perusteella tulkintoja on tehty. Tutkimusselosteita on rikastettu suorilla haastateltavien haastatteluotteilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että analyysissa käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään niin yksiselitteisesti kuin mahdollista (Eskola & Suoranta 2008, 216).

Tutkimuksessa lisättiin tutkimuksen luotettavuutta haastattelemalla asiakkaita, jotka ovat käyneet Active hours - tunneilla aktiivisesti useita kertoja jopa kymmenien vuosien ajan. He ovat parhaita arvioimaan palvelua osallistumistaustansa vuoksi. Haastateltavat edustivat heterogeenistä otantaa väestön eri osa-alueista sukupuolensa, ikänsä tai siviilisäätynsä suhteen, jolloin saatuja näkemyksiä voidaan pitää laaja-alaisina.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteena on myös tarkka dokumentaatio, johon tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamalla lähtötilanne, tutkimusprosessi, teemahaastattelun sisältö ja tutkimuskysymysten asetteluun vaikuttavat tekijät, teemahaastattelun toteutus sekä haastatteluista saadut tulokset. Näiden tietojen perusteella pystyttiin ymmärtämään ja selittämään Active hours - tunneilla käyneiden asiakkaiden asiakaskokemuksia ja siihen liittyvää asiakastyytyväisyyttä. Tutkimukseen liittyvä alkuperäinen aineisto on säilytetty, jos tulee tilanne, että tulosten luotettavuutta ja aineiston aitoutta on tarpeen todentaa. Aineisto on kirjallisessa muodossa. Tutkimuksen aineisto koki saturaation eli aineisto kylläntyi.

Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliabeeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteetin voi tarkistaa eri tavoin mm. indikaattoreiden vaihdolla tai useammalla havainnointikerralla. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa samaa asiaa voidaan kysyä eri muodoissa. (Eskola & Suoranta 2008, 213.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessakin esiin tullut tietoa ennakoilmoittautumisen hankaluudesta ja markkinointiviestinnän tavoittamattomuudesta on ollut tiedossa jo aiemmin saatujen yksittäisten palautteiden vuoksi. Haastatteluissa taas teemat etenivät asiakaspolun mukaan, jolloin keskustellessa teemasta ”Active hours - tunneille osallistumisesta ja kokemuksesta”, keskusteltiin samoista asioista ”oma näkemys Active hours - tuntien laadusta”- teeman alla, mutta eri näkökulmasta.

Tulkinnan ristiriidattomuus minimoitiin tässä tutkimuksessa sillä, että tutkimusaineisto luetutettiin ja hyväksytettiin haastateltavilla. Lisäksi haastattelutilanteessa lisäkysymyksiä esitettiin epäselviin tai ympäröiväisiin vastauksiin, jotta saatu tieto aiheuttaisi mahdollisimman vähän tulkinnan eri mahdollisuuksia. Tutkimustulokset nousivat aineistosta esiin, eivätkä perustuneet tutkijan omiin käsityksiin.

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen avulla on saatu sellaisia vastauksia, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä ja tärkeitä, ja joita tutkimuksella haettiin. Esimerkiksi kysymällä haastateltavilta ”Oma näkemys Active

hours - tuntien laadusta” saadaan arvokasta tietoa vastattavaksi tutkimuskysymykseen: Active hours - tuntien laadullisiin tekijöihin ja asiakastyytyväisyyttä synnyttäviin asioihin.

Saadun tutkimusaineiston merkittävyys on suuri. Jo aiemmin teoriaosuudessa mainittiin Active hours- tuntien ja omatoimilomailun kasvu ja näihin panostaminen tulevaisuudessa. Saatu aineisto on ensimmäistä laatuaan Active hours - palvelussa ja antaa tärkeitä lähtökohdat palvelun kasvulle ja kehittämiselle asiakaslähtöisemmin. Aineiston merkittävyys edellyttää sitä, että tutkija itse on tietoinen aineiston kulttuurisesta paikasta ja sen tuotantoehdoista (Eskola & Suoranta 2008, 214).

Tutkimuksella pystyttiin selvittämään, mitkä ovat Active hours - tuntien laadulliset tekijät asiakkaiden näkökulmasta ja mihin asioihin asiakkaan ovat tyytyväisiä kyseisen palvelun suhteen. Tutkimus toi ilmi myös kehitettäviä asioita asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksella saavutettiin sille asetettu tavoite.

10 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisesti esiin nousseita aiheita teoreettisen viitekehityksen pohjaa tukena käyttäen. Johtopäätösten aiheet toistuivat useaan otteeseen haastatteluissa ja tutkimustuloksissa, ja niihin toivottiin kehitystä tapahtuvan. Liiketoiminnallisestikin ajateltuna alla mainittuihin asioihin panostaminen saisi Active hours - palvelun laadukkaalle yksilöidylle tasolle, jonka avulla asiakasmäärien ja liikevaihdon kasvattaminen olisi mahdollista ja palvelu erottuisi kilpailevista palveluista.

Markkinointiviestintä on keino saada yritys ja sen palvelut asiakkaiden tietoisuuteen, ja joka parhaimmillaan saa asiakkaat mukaan yrityksen toimintaan (Tuulaniemi 2011, 43). Jokainen mainos kilpailee huomioarvosta toisten kaupallisten viestien kanssa. Ellei viestisi herätä huomiota, se ei saavuta kiinnostustakaan, ja siksi se on hukannut vaikutusmahdollisuutensa jo kättelyssä. Huomion kiinnittämiseksi mainonnassa kannattaa käyttää mitä monimuotoisimpia keinoja, esimerkiksi hätkähdyttäviä kuvia ja vetäviä otsikoita. (Rope & Pyykkö 2003, 256–257.)

Haastatellut henkilöt määrittivät Active hours - markkinointiviestinnän toimivuuden omien kokemusten ja oman käyttäytymisensä mukaan. Haastateltavat kokivat Vierumäen markkinoinnin vähäiseksi ja aikaansaamattomaksi. Markkinointia ei ole osattu kohdentaa oikein tai sanoma on hukkunut muiden kilpailevien yritysten mainosten joukkoon. Active hours - tuntien markkinointiin ei juuri ollut törmätty. Asiakas oli löytänyt tunnit toimiessaan aktiivisena osapuolena tai löytänyt tiedon tunneista informatiivisessa muodossa. Active hours - markkinointitempaukset oli huomioitu vasta Vierumäen alueella saapuessa ja mahdollisia vapaa-ajan viettotapoja hakiessa. Haastateltavat olivat ikään kuin eksyneet Active hours- tunneille sattumalta tai osanneet jo aktiivisesti etsiä tietoa kyseisistä palvelusta ennen kuin joku markkinointikanavista on tavoittanut heidät.

Markkinointikanavien monipuolisuutta ja nykyaikaisuutta ei ollut osattu hyödyntää. Tai jos niitä oli hyödynnetty, eivät ne olleet millään tavoin tavoittaneet asiakkaita. Normaalitilanteessa asiakas ei ole hakemassa tietyn yrityksen viestiä tai mainosta (Rope & Pyykkö 2003, 256), mutta haastattelujen perusteella asiakkaat kertoivat juuri päinvastaisesta kokemuksesta. He olivat aktiivisesti hakeneet vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. Active hours- markkinointiviestinnän ei voida sanoa täysin epäonnistuneen, sillä vaikkakin asiakkaat ovat olleet tilanteessa aktiivisia tiedon

etsijöitä, he ovat kuitenkin etsiessään törmänneet Active hours - ilmoituksiin. Yrityksen olisi tarkoitus saada markkinointikampanjoillaan potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus herätettyä. Kukaan haastateltavista ei ollut havainnut kampanjointia kyseisen palvelun osalta, tai ei ollut saanut ensimmäistä kertaa tietoa Active hours - markkinointikampanjan kautta. Tässä kohtaa voidaan ajatella, että kyseiset henkilöt eivät olleet kenties kuuluneet markkinoinnin kohderyhmään. Saattaa olla myös, että kyseisen palvelun markkinointikampanjat eivät ole herättäneet haastattelijoiden keskuudessa mielenkiintoa ja jääneet siksi huomaamatta. Oli asia miten vain, markkinointiviestinnän suunnittelussa ja kehityksessä kannattaa ottaa nämä kokemuksetkin huomioon, ajatellen esimerkiksi uusien asiakkaiden hankintaa ja Active hours - tunneista tiedon levittämistä ihmisten tietoisuuteen.

Active hours- tunteja oli hankalaa löytää Vierumäen nettisivuilta asiakkaiden mielestä. Ne kun ovat niin monen klikkauksen päässä. Mutta selaamalla Vierumäen nettisivujen etusivua tarpeeksi alas, niin tunnit löytyisivät, tosin tapahtumakalenteri- linkin alta. Tavaraa ja palvelua on alueella niin paljon, ja niiden selkeä kohdennus kullekin kävijälle ei ole onnistunut asiakkaan näkökulmasta. Sekavuuden kokemista ja tuntien hankalaa löydettävyyttä saattaa selittää nimikkeiden monimuotoisuus; Active hours - tunnit, vapaa-ajan ohjatut liikuntatunnit, tapahtumakalenteri ja Lyyti-ennakkoilmoittautumislinkki. Kaikki nimikkeet kertovat kuitenkin yhdestä ja samasta palvelusta, Active hours - tunneista.

Haastateltavat kokivat, että Active hours – markkinointiviestintää tulisi parantaa. Paremman markkinointiviestinnän avulla ”vanhoille” asiakkaille informaatio parantuisi, mutta myös uusille asiakkaille, jolloin myös tunneille saataisiin enemmän väkeä, erityisesti niille hiljaisemmille arki-iltojen tunneille. Markkinointi tutkimushetkellä koettiin yleiseksi tiedottamiseksi Active hours - tunneista. Normaali arkipäivän lomailijoilta Vierumäellä ei juuri ole, vaan arkitunneilla käyvät ihmiset ovat lähialueen asukkaita, opiskelijoita tai alueella työskentelevää henkilökuntaa (Hyttinen 13.10.2016). Lähialueen markkinointiviestintää parantamalla saataisiin liikettä myös vähäkävijäöisiin arki-illan tunteihin. Vierumäen markkinointi on yleisestikin painottunut massamarkkinointiin ja Etelä-Suomen alueelle, erityisesti pääkaupunkiseudun asukkaita on markkinoinnilla pyritty tavoittamaan. Vasta viimeisten parin vuoden aikana markkinointia on yleisesti pyritty tuomaan myös lähialueiden tietoon. Lähialueiden markkinointi (Heinola, Lahti) on kuitenkin ollut massana eteenpäin työntyvää, eikä sitä ole kohdennettu tai eriytetty millään tavalla.

Active hours - markkinointiviestinnästä puhuttaessa tulee ottaa huomioon, että minkäänlaisia suuria ponnistuksia tai erillisiä Active hours - markkinointikampanjoita ei ole ollut, vaan kyseisiä tunteja on markkinoitu aina osana Vierumäen palvelukokonaisuutta jonkin mainoskampanjan tai tapahtuman yhteydessä.

Teknologian ja elämäntyylin muutos. Eri mainosvälineet ovat nykyään tupaten täynnä erilaisia viestejä ja mainoksia (Rope & Pyykkö 2003, 256). Teoriaosuudessa todettiin, että digitaalisuus on vaikuttanut siihen, miten nykyään eletään ja viestitään erilaisilla tavoilla. Kuluttajille tilanne näyttäytyy mainonnan ylitarjontana, jolloin kuluttajatkin osaavat olla valistuneempia ja hankalammin tavoitettavissa kuin ennen. Puhutaan markkinoinnin integroitumisesta, jolloin erotutaan muista, pyritään vuorovaikutuksen luomiseen kuluttajan kanssa ja vastataan kuluttajan tarpeisiin nykyaikaisin keinoin. Kuluttajat itse päättävät mitä he haluavat nähdä ja milloin ja he rekisteröivät palvelun/ mainoksen, jos he kokevat sen tuovan heille tarvitsemaansa hyötyä. (Leino 2010, 11.) Digitaalisuuden ja sosiaalisen median hyödyt tulisi ottaa huomioon markkinointiviestintää suunniteltaessa. Niiden avulla markkinointi pystyttäisiin kohdentamaan erinomaisemmin (Karjaluoto 2010, 127). Tätä digitaalisuuden mahdollisuutta Vierumäen Active hours - markkinoinnissa ei ole otettu huomioon tai ei ole käytetty.

Sinällään tulosten pohjalta Active hours - tuntien markkinointiviestintä koettiin toimivan hataralla pohjalla, sillä nykyään siirrytään kuluttaja- ja asiakastietämyksestä tarkempaan asiakastuntemukseen, heidän ostokäyttäytymisensä ymmärtämiseen ja sen ennakointiin. Asiakkaat ovat enemmän markkinoinnin keskipisteenä ja heille markkinoitaan kohdennetusti. Markkinoinnista on tulossa vuorovaikutteisempaa ja asiakasta osallistavampaa. Mitä kohdennetumpaa ja yksilöidympää mainontaa on, sen paremmin se lähtökohtaisesti toimii. (Vierula 2014, 85.)

Tällaista nykyajan markkinointia Active hours - asiakkaat eivät olleet kokeneet. Toisaalta voidaan ajatella, että Vierumäen Active hours - saavutettavuudessa on ollut myös kehittämistä. Jos sen saavutettavuus on ollut heikko, niin näin ollen läsnäoloa markkinoilla ei ole koettu. Yhden haastateltavan kommentti kiteyttää tämän koetun toiminnan hyvin: ”Valopylväissä on Vierumäen mainoksia, joissa lukee ohjattuja tunteja vuoden jokaisena päivänä. Myyvä lause? en usko. Ei kerrota kenellä tai mitään sen enempää.” Markkinointitempaus aiheutti lähinnä huvittuneisuutta sijaintinsa, tapansa ja sisältönsä vuoksi. Valopylväs- markkinointi oli ehkä ajanut asiansa kymmeniä vuosia sitten. Lauseen ei koeta puhuttelevan ketään henkilökohtaisesti, se ei herätä minkäänlaista kiinnostusta, eikä erotu kilpailijoista, koska liikuntapalvelua on tarjolla

Vierumäenkin lähialueilla kilpailevilla yrityksillä joka päivä ja Internet on pullollaan sivustoja, joista voi ottaa harjoituksia itselleen parhaaksi katsomanaan aikana itselleen sopivassa paikassa. Jokapäiväisyys ja saatavilla olo 24 tuntia vuorokaudessa on jo niin nykyaikaa palveluiden osalta, joten kyseisellä lauseella kilpaileminen nykyajan markkinoilla voi antaa kuvan "vanhojen" aikojen markkinointityyleistä. Toki voidaan ajatella, että jos kyseinen kyltti sijaitsee Vierumäen alueella, antaa se ohimenevälle asiakkaalle kuvaa siitä, että tällaista palvelua Vierumäellä on.

Nykyään pitää ottaa huomioon asiakaslähtöisyys myös markkinoinnissa. Mitä yksilöidympää ja kohdistetumpaa markkinointi on, sen paremmin se lähtökohtaisesti toimii. Kun viestin vastaanottaja kokee viestin olevan lähetetty juuri hänelle, kiinnostavuus kasvaa. (Rope & Pyykkö 2003, 259.) Tuloksien perusteella Vierumäen Active hours - näkyvyyttä toivottiin parannettavan ja kohdennettavan paremmin. Kohdennettua markkinointia ei kyseisen palvelun osalta koeta olevan. Väitettä tukee myös tutkimuksessa selvinnyt tosiasia, että kaikki eivät osanneet edes odottaa, että tällaista palvelua olisi Vierumäellä tarjolla. Active hours - mainoksiin on alettu kiinnittää huomiota vasta, kun tunneilla on jo käyty.

Sosiaalista mediaa ei voi unohtaa markkinoinnin kanavana, sillä sosiaalisen median palvelut ovat olleet keskeisessä asemassa asiakaskokemuksen nousussa. (Leino 2010, 254.) . Digitaalisuus ja sosiaalisen median kanavat ovat niin linkittyneet nykypäivän toimintaan, että niiden hyödyntämättömyys voidaan pitää omanlaisena itsemurhana nykypäivän liiketoiminnassa. Tässä kohtaa on hyvä myös huomioida sen, miten haastateltavat tutkimuksessa kertoivat tunnit löytäneensä ja kuinka suuri osuus heistä löysi tunnit Vierumäen nettisivuilta, ja kuinka moni hakeutui tunneille suosittelun kautta. Tutkimuksessa ei eritelty suosittelun kanavia, mutta ottaen huomioon nykyajan viestintäkanavat, on digitaalisuudella niissä suuri rooli.

Onnistuneen sosiaalisen median hyödyntämisen esimerkkinä voidaan pitää Finnairin lakkoviestinnän suunnitelmaa. Marraskuussa 2013 lakko uhkasi 10000 matkustajaa. Lakkoa varten oli perustettu oma viestintä suunnitelma. Lakonuhasta tiedotettiin Finnairin globaalilla Facebook - sivulla sekä lokaaleilla sivustoilla Suomessa, Ruotsissa, Japanissa ja Koreassa. Kiinassa käytettiin sen paikallisesti merkittävää omaa sosiaalisen median kanavaansa. Parhaimmaksi tiedotuskanavaksi nousi Twitter, jossa Finnairilla oli oma globaalit - tilinsä. Lakon uhan alla Finnairin Twitter-keskustelujen määrä kymmenkertaistui ja Finnairin twiittejä lähetettiin eteenpäin monta kertaa normaalia enemmän. Lisäksi Finnair kuvasi videoita siitä, jossa asiakaspalvelija ja Finnairin operatiivinen johtaja kertoivat tilanteesta ja antoivat ohjeita matkustajille.

Videoita postattiin Facebookissa ja Twitterissä ja jaettiin paljon eteenpäin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 115–116.)

Informointi ja viestintä. Laatuun tähtäävän yrityksen viestinnän ja tiedottamisen tulisi olla nopeaa, avointa, oikea-aikaista, informatiivista ja asiallista. Epätietoisuus saattaa lamaannuttaa koko toiminnan ja pilata laadun. (Lecklin 2006, 62.) Puutteelliset ja epäselvät ennakkotiedot aiheuttavat asiakkaalle työläämmän asiakaskokemuksen ja vaikuttavat myös asiakkaan odotuksiin Active hours - tunneista. Ja mitä enemmän vaivaa asiakas joutuu näkemään palvelun saatavuuden eteen, sen suuremmaksi odotukset nousevat palvelun suhteen (Ylikoski 1999, 25).

Puutteellisten ja virheellisten tietojen vuoksi osa asiakkaista ei voi osallistua tunneille tai ei halua. Tutkimuksessa ilmeni, että ohjaajasta saatava etukäteistieto on osalle asiakkaista niin tärkeä, että se vaikuttaa hänen osallistumis päätökseensä. Active hours - tunnin ohjaaja on merkityksellinen ja siihen yrityksen tulisi panostaa, koska se vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen.

Epämiellyttävyyttä haastateltavissa aiheutti myös epätietoisuus liikuntatilasta. Virheelliset tai ristiriitaiset tiedot Vierumäen nettisivuilla ja jaetuissa viikkoinfoissa aiheuttivat myös asiakkaille epämiellyttäviä tilanteita. Vierumäki menettää potentiaalisia Active hours - asiakkaita nykyisellä informointitoiminnallaan. Ihmiset ovat tottuneet nykyaikana siihen, että varatessaan paikkaa junaan tai elokuvanäytökseen, he saavat tarkat tiedot siitä, mihin ovat menossa ja mihin kellonaikaan. Kattava ja oleellinen etukäteisinformaatio luo asiakkaalle positiivisen asiakaskokemuksen ja asiakaspolun ensimmäiset kohtaamispisteet antavat luottamusta tulevalle palvelulle. Asiakkailta on nykyään enemmän vaihtoehtoja ja vähemmän aikaa kuin ennen. Jos yritys ei pysty tarjoamaan sitä, mitä asiakkaat tarvitsevat tai haluavat, ja jos vuorovaikutus heidän kanssaan ei täytä odotuksia, kääntyvät asiakkaan toisen tahon puoleen. (Performance Research Associates 2006, 13.) Verkkosivuston tulisi kuitenkin toimia informaatiokanavana, jonka ensisijainen tavoite on jaella eritasoista tietoa kohdeyleisölle ja kävijöille, palvella asiakasta, vähentää kustannuksia ja aikaansaada lisämyyntiä (Leino 2010, 139, 141). Jos verkkosivusto ei palvele asiakasta siinä mielessä, johon se on luotu, ja mikä sen perimmäinen tarkoitus on, on kilpailijoille annettu ammainen etumatka.

Verkkosivusto toimii myös asiointipalveluna, jossa asiakas voi hoitaa itseensä liittyviä asioita. Asiointipalvelun odotetaan hoituvan nopeasti ja vaivattomasti. (Leino 2010, 163.) Active hours - prosessissa asiakas pääsee verkkosivujen kautta varaamaan itselleen paikan haluamalleen tunnille tai perumaan sen. Maksamisen mahdollisuutta

Active hours - verkkopalvelussa ei ole. Netissä maksamisen mahdollisuus voisi tuoda Vierumäelle varmemmin kassavirtaa, kun asiakkaat suorittaisivat osallistumismaksun jo varausvaiheessa. Saamalla Vierumäelle verkkopalvelumaksamisen, pystyttäisiin seuraamaan, mitä kaikkea muuta ostoja Active hours - osallistumismaksun maksaneet ostaisivat, ja näin ollen myös kohdentamaan markkinointia paremmin erilaisille asiakkaille eri palveluiden osalta.

Active hours – palvelussa ei ole ollut käytössä asiakastietokantojen hyödyntämistä. Saatavilla olevien asiakastietojen hyväksikäytöllä ja toimivalla asiakassuhdeviestinnällä vastattaisiin tutkimuksessa ilmenneisiin asiakkaiden toiveisiin henkilökohtaisesta lähestymisestä. Näiden avulla olisi mahdollisuus saada henkilökohtainen ote asiakkaisiin ja tukea heitä Active hours - asiakaspolullansa.

Asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluja tyydyttääkseen tarpeitaan. Tarpeet eivät ole ainoa syy sille, miksi asiakas hakee palvelua (Lämsä & Uusitalo 2002, 39). Asiakkaalle on myös toiveita siitä, miten hän haluaa tarpeitaan tuettavan ja miten heitä tulee kohdella (Grönroos 2000, 263). Asiakkaat käyttävät palveluja siitä syystä, että heille on käytöstä hyötyä (Ylikoski 1999, 50). Palvelujen käytön taustalla saattaa olla monenlaisia erilaisia syitä ja yksi niistä voi olla elämäntyyli (Storbacka 2003, 39; Aarnikoivu 2005, 43).

Koska asiakkaat liikkuvat asuinpaikkakunnallansakin, on luonnollista ajatella, että he liikkuvat vapaa - ajallakin. Vierumäki tarjoaa siihen loistavat puitteet sijainnillaan ja tiloillaan, mutta myös tarjonnallaan. Active hours - tunteja markkinoidaan ja pidetään matalankynnyksen tunteina, joille on helppo tulla ikään tai kuntoon katsomatta. Lisäksi tunneilla käyntiin ei tarvitse sitoutua pitkäksi aikaa. Suomessa on paljon erilaisia liikunta-alan yrityksiä, jotka tarjoavat liikuntaa palveluna. Yhä useampi kuntokeskus on muuttumassa klubiksi, joiden palveluita voi käyttää jäsenyyden ostamalla. (Tiivola 2008, 8.) Harvassa paikassa enää pääsee liikkumaan ohjatusti kertamaksun avulla. Kertamaksuillakin pääsee tiettyihin ohjattuihin liikuntapaikkoihin, mutta kertamaksun hinta saattaa olla hinnoiteltu reilusti yläkanttiin. Active hours - tunneille pääsee kertalipulla (8€) tai ostamalla 10- kerran kortin, jossa 11. kerta on ilmainen. 10- kerran kortissa kerta hinta on hieman alhaisempi kuin kertamaksulla ostettu yksi kertalippu. Lipuilla ei ole parasta ennen päiväystä, jolloin asiakas pääsee puolivuottakin sitten ostaneilla lipuillansa liikkumaan Active hours - tunneille.

Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistaminen ja niiden pohjalta toimiminen kuuluvat nykyajan liike-elämään. Asiakaslähtöisyys näkyy markkinoinnissa, palveluissa ja toiminnan kehittämisessä. Asiakkaiden kuuntelu ja asiakkaiden avulla yhteistyössä

tehdyt toimintapäätökset luovat asiakkaalle lisäarvoa (Mattinen 2006, 69). Asiakkaan kuuntelusta ja hänen syvällisemmästä ymmärtämisestä voi tulla kimmoke viestinnän, tuotekehittelyn tai palvelutoiminnan uudistamiselle (Storbacka ym. 2003, 85).

Tutkimuksessa asiakkaat kertoivat, miten heidän näkökulmastaan tarjontaa tai Active hours - prosessia tulisi kehittää. He myös kummastelivat palautteen keräämisen vähyyttä Active hours - palvelusta. Asiakkailta saatuja tuloksia tulee analysoida ja yrittää niiden kautta ymmärtää asiakkaiden toiveita ja tarpeita ja siirtää saadut mallit käytäntöön toimintaan. Jokaista asiakkaan antamaa kehitysehdotusta ei ole tarpeen toteuttaa sellaisenaan, mutta se antaa suuntaviivoja mahdolliselle kehityksen suuntaukselle. Asiakkaat eivät suoranaisesti kerro, mikä olisi paras ratkaisu tai palvelu, mutta kuuntelun avulla voidaan kerätä asiakkaiden ajatuksia ja näkemyksiä mahdollisista uusista tuotteista tai palveluista, joita yritys voisi tarjota. (Mattinen 2006, 69.) Palautteiden keräämättömyyttä voi selittää yksinkertaisesti yrityksen organisoimattomuus palautteiden suhteen, mutta myös se, että yritys on saattanut kokea palautteiden keräämisen turhaksi, koska kasvua Active hours – palvelun suhteen on ollut. Palautteiden kerääminen voidaan kokea tarpeelliseksi vasta siinä vaiheessa, kun palvelu ei enää koe kasvua, kasvu on kääntynyt laskuun tai sille ei ole enää kysyntää.

Tutkimustulosten perusteella asiakkaat toivoivat toiminnallisten harjoitusvälineiden ja – tuntien kehittämistä. Toiminnallinen harjoittelu on tänä päivänä pinnalla oleva laji, joka kerää asiakaskuntaa. (ACSM 2017.) Toiminnallista harjoittelua ei kannata ajatella vain Active hours - tuntien näkökulmasta, vaan ajatella kokonaisvaltaisemmin ja kytkeä se myös muihin Vierumäellä tarjottaviin palveluihin, tehdä siitä Vierumäen näköinen. On turha alkaa suoraan kopiaimaan toimintaa. Jokaisen täytyy luoda oma, ainutlaatuinen tapansa kohdata asiakkaat ja palvella heitä. Sillä mitä yksilöllisempää asiakaskokemus on, sitä vaikeampi sitä on kopioida ja sen paremmin yritys pystyy vastaamaan heidän asiakkaidensa tarpeisiin. (Löytänä & Korhikoski 2014, 31.) Tarvitaan asiakaskeskeistä innovointia, jossa innovointi on kytketty tiukasti asiakkaisiin. Asiakaskeskeinen innovointi vaatii yhä useammin rohkeutta uudistaa asiakkaan ostoprosessia palvelevia toimintamalleja. (Löytänä & Korhikoski 2014, 32.)

Jatkuva kehittäminen. Yritys ei voi tyytyä sen hetkiseen olotilaansa, vaan tarvitaan jatkuvaa palveluiden kehittämistä (Ylikoski 1999, 244). Asiakaslähtöisen toiminnan mukaan asiakkaalle tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua palvelun kehittämiseen. Asiakaslähtöisyyttä ei kerta sysäyksellä tuoteta vaan rakennetaan kerta toisensa jälkeen jokaisessa palvelutapahtumassa. (Virtanen ym. 12, 29.)

Asiakastyytyväisyysmittausta tulisi kehittää jatkuvasti ja se on kytkettävä kiinteästi sekä yrityksen johtamisjärjestelmään, että yrityksen toimintaan (Lecklin 2006, 107). Tämä tutkimus oli sarjassaan ensimmäinen, mutta ei viimeinen. Tutkimuksen aineiston saama anti oli kattava ja herättävä. Active hours – prosessin olisi hyvä siirtyä nykypäivään ja alettava elämään asiakkaan aikakautta pysyäkseen kilpailussa mukana. Enää ei voi toimia pelkästään intuition ja vanhojen tapojen varassa, kun saatavissa on arvokasta faktatietoa palvelua käyttävästä asiakaskunnasta. Säännöllinen ja suunniteltu tutkimuskehitystyö kannattaisi linkittää osaksi Active hours - prosessia, johon asiakkaat kuuluisivat tiiviisti. Tutkimuksen perusteella asiakkaat olisivat jopa mielissään heidän mielipiteidensä kuuntelusta, jolloin palvelun kehittäminen tältä osin voisi olettaa onnistuvan.

Tulevaisuudessa yhdistämällä asiakkaista saatavaa ulkoista ja sisäistä tietoa, pystyttäisiin asiakkaita paremmin palvelemaan, mutta myös kohtaamaan heidät paremmin ja tehokkaammin. Tulevaisuudessa tarpeiden tunteminen (sekä laatu- ja palvelukriteerien että ostotarpeiden) korostuu, avainkäsite on ennakointi. Yritykset ovat järjestelmällisesti siirtymässä pois tilastotieteellisistä menetelmistä ymmärrystä lisääviin menetelmiin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 146–147.) Tämä laadullinen tutkimus tällä muotoa toimia hyvin tähän tilanteeseen, mutta seuraavalla kerralla saman tavalla ja samoilla tiedoilla toistettava tutkimus ei tuota välttämättä enää uutta haluttavaa tietoa, vaan mittausprosessia on kehitettävä jatkuvasti (Lecklin 2006, 107).

Asiakkaiden odotuksiin vaikuttaa yrityksen imago. Imago on asiakkaiden yleisvaikutelma organisaatiosta, joka vaikuttaa asiakkaan käsityksiin palvelun laadusta ja palvelun tuottamasta tarpeentyydyttämisestä (Grönroos 2000, 225). Myönteinen imago on yritykselle voimavara, koska se vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden käsityksiin yrityksen toiminnasta (Ylikoski 1999, 137). Suomen Urheiluopisto on tunnettu Suomen johtavana urheiluopistona. Saavutettu status luo ihmisille tiettyjä mielikuvia Suomen Urheiluopistosta paikkana ja myös mielikuvia sen toiminnasta.

Tällaisesta statuksesta voi olla hyötyä tai haittaa. Haittaa vain siinä tapauksessa, jos sitä ei osata hyödyntää oikealla tavalla. Vierumäki antaa kuvan itsestään vieläkin urheilijoiden paikkana asiakkaiden silmissä, ja se mielikuva vahvistui varmasti entisestään Vierumäen toimiessa urheilijoiden kisakylänä Lahden MM-kilpailuissa. Ei ole ihme, että asiakkaat eivät välttämättä osaa odottaa laajoja vapaa-ajan viettopalveluja tavan kansalaisille. Vierumäki on kuitenkin myös vapaa-ajan viettopaikka, enemmän siellä vapaa-aikaa vietetään kuin huippu-urheillaan, mutta se ei ole iskostunut ihmisten tietoisuuteen vielä oikealla tavalla. Huippu-urheilu ei ole

ainoastaan laadun mittari, vaan Suomen Urheiluopiston ja Vierumäki Country Clubin tulisi hyödyntää statuksen tuoma korkeatasoisuus ja laadullisuus vapaa-ajan viettäjäiden tietoisuuteen ja toimintaan.

Kokemusten myötä odotuksetkin muuttuvat. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset kyseisestä yrityksestä tai sen palveluista vaikuttavat odotuksiin, mutta odotuksiin vaikuttavat myös asiakkaan kokemukset muista kilpailevista yrityksistä (Lecklin 2006, 91; Ylikoski 1999, 124). Asiakas vertaa odotuksia ja kokemuksia toisiinsa ja muodostaa tämän vertaamisen avulla käsityksen siitä, millaista laatu hän on saanut (Rissanen 2006, 17). Jos asiakas on saanut aiemmalla kerralla erinomaista palvelua, niin hän odottaa sitä seuraavallakin kerralla (Ylikoski 1999, 120).

Tutkimuksessa selvisi, että aiemmin laadukasta ohjausta saaneet, odottivat sitä jatkossakin. Erityisesti tämän asian toivat esiin ne henkilöt, jotka ovat saaneet laadukasta ohjaamista alemmalla kertamaksulla. Voidaan siis todeta, että haastateltavien odotukset ja vaatimukset kasvoivat heidän osallistumiskertojensa lisääntyessä. Odotusten kasvuun ovat vaikuttaneet aiemmat kokemukset, yrityksen imago johtavana koulutuskeskuksena ja vapaa-ajan järjestäjänä, kilpailevien yritysten taso ja toiveet siitä, että Active hours - palvelua kehitettäisiin asiakaslähtöisempään, palvelevampaan muotoon. Nykyajan asiakkaat ovat erittäin kokeneita palveluiden käyttäjiä ja heillä on paljon vertailukohtia, jolloin myös odotukset perusasioille ovat aiempaa korkeammalla (Aarnikoivu 2005, 75). Haastateltavien kehitysideat Active hours - palvelulle painottuivat toki jokaisen omaan henkilökohtaiseen tarpeeseen, mutta myös hyvin paljon siihen, miten muualla asioita tehdään.

Asiakaslähtöisyyden toive näkyy myös toiveena tuntien tehokkuuden lisäämisen taustalla. Asiakas varaa itselleen aika harjoitella ohjatusti. 45 minuuttia on lyhyt aika harjoittelun kestoksi. Jos tästäkin ajasta menee 5-10 minuuttia höpöttelyyn, koska tunnilla on ensikertalaisia, kokee jo tunneille käynyt asiakas, että tunti ei ole ollut häntä varten. Ensikertalainen saa varmasti kattavan tunnin itselleen, mutta vakituisesti tunnilla käyvä menettää harjoitteluaikaansa, ja kokee, että tunti ei ole häntä varten. Ensimmäistä kertaa käyttävälle joudutaan selittämään asioita perusteellisemmin kuin vakioasiakkaalle (Ylikoski 1999, 128). Siksi asiakkaat toivoivat tasoryhmiä, jolloin tunneille meno olisi edelleen matalakynnyksistä, mutta kohdennettu paremmin. Tasoryhmät olisivat myös yksi keino vastata asiakkaiden toiveisiin henkilökohtaisemmasta huomioimisesta.

Hinta odotusten määrittelijänä. Asiakkaalle muodostuu ostoprosessin aikana mielikuva palvelusta, jota hän on tulossa saamaan. Hinta on yksi, joka tätä mielikuvaa

rakentaa. Hinnan ollessa korkea, asiakas odottaa palvelulta myös enemmän. (Ylikoski 1999, 119.) Active hours - tuntien hinta on noussut vuosien varrella. Hinnan nousu asiakkaalle päin näkyy vain netti-ilmoittautumisella, koska mikään muu ei ole muuttunut. Tunnin mitta ei ole pidentynyt, liikuntatilat tai liikunnanohjaajien taso eivät ole muuttuneet, päinvastoin, osa asiakkaita kokin näiden asioiden tason laskeneen. Yritysten tulisi nykyisessä kilpailutilanteessa tarjota asiakkaalle arvoa. Asiakas voi kokea arvon oleman myös suoraan rahallista arvoa; hinnan ja hyödyn välinen suhde. (Tuulaniemi 2011, 30–31.) Asiakkaat eivät koe saavansa niin paljon lisäarvoa nettiennakkoilmoittautumisen suhteen, että 50 % hinnan nousu selittyisi tällä.

Hinnan korotuksen taustalla saattaa olla yrityksen suuret investoinnit. Yrityksen korkeat investoinnit ja teknisiin laitteisiin tai henkilöstöön, eivät saisi näkyä asiakkaalle korkeana hintana, ellei asiakas suoranaisesti hyödy isosta investoinnista. Ja silloinkaan asiakas ei ole täysin valmis maksamaan korotettua hintaa, ellei hän koe saavansa korotetun hinnan mukaista lisäarvoa tai hyötyä palvelusta. (Grönroos 2000, 78.)

Asiakaspolkupisteet asiakaskokemuksen määrittäjänä. Digitaalisuutta ja vaivattomuutta kaivattiin myös Active hours - prosessiin. Jokaiselle Active hours-tunnille on ilmoitettava ennakkoon netissä. Ennakkoilmoittautuminen tapahtuu Vierumäen nettisivujen kautta. Jokaisella tunnilla on oma ennakkoilmoittautumisensa, johon pääsee sen kyseisen tunnin kohdalta. Ja joka tunnille tulee ilmoitautua erikseen ja jokainen henkilö pitää kirjata tunnille myös erikseen.

Lippuja Active hours- tunneille voi ostaa paikan päältä erikseen ilmoitetuista palvelupisteistä. Ohjaaja kerää liput asiakkailta ennen tunnin alkua. Liput toimivat pääsyoikeutena Active hours- tunnille. Asiakkailla on netistä saatavana tieto Active hours- tunnin pitopaikasta vain rakennuksen nimenä esimerkiksi, urheiluhalli tai Vierumäki Areena. Asiakkaat siirtyvät Active hours- tunneille itsenäisesti näiden tietojen ja aikaisempien kokemusten pohjalta. Palvelutiskeiltä voi kysyä apua tarvittaessa. Koska niin paljon nykyaikana pystytään palveluiden suhteen tekemään etukäteen netissä, on hyvin ilmeistä, että asiakkaat kokevat tunneille osallistumisen monimutkaisena prosessina. Asiakkaiden antamat kehitysehdotukset suuntautuivat enemmän juuri tähän tunneille osallistumisen asiakaspolkupisteisiin. Johtopäätöksenä voitaisiin sanoa, että netissä tehtävien tietojen hakemisen ja ennakkoilmoittautumisen tekemisen lisäksi, maksaminen ja siitä sähköisen tosittien saaminen toimisivat keinona tuottaa asiakkaalle vaivatonta, mutta toivottua asiakaskokemusta.

Osa asiakkaista kokee ennakkoilmoittautumisen liian ennakkoon organisoidulta asialta. Jotta ennakkoilmoittautuminen nähtäisiin kaikkien asiakkaiden keskuudessa hyvänä

asiana, kannattaisi kertoa ennakoilmoittautumisen hyviä puolia tuoda asiakkaalle esiin ajatuksella, miten ennakoilmoittautuminen palvelee juuri sinun tarpeitasi. Avata asiakkaalle ennakoilmoittautumisen taustoja, mutta asiakkaan näkökulmasta.

Laatu integroidaan jokapäiväiseen toimintaan. Laatutyö on kokonaisvaltaista työtä (Ylikoski 1999, 145). Laadun tulee viedä läpi koko yrityksen ja toimintojen yrityksen perusarvoista lähtien. Vastuu laadusta kuuluu jokaiselle organisaatiossa. (Lecklin 2006, 35.) Laadukkuus tulisi näky jokaisessa asiakaspolkupisteessä ja vaadittavilla käytänteillä pitäisi olla joku merkitys. On luonnollista olettaa, että jos jollekin tunnille vaaditaan ilmoittautumista ja tunnille velvoitetaan ostamaan lippu, että niitä jollain tavalla kontrolloitaisiin, miksi muutoin kyseistä käytäntö edes olisi. Asiakkaat voivat tästä pääteltynä odottaa, että tunneille pääsee ilman ilmoittautumistakin. Ja tottahan tämä on osaksi. Tunneilla pääsee, vaikka ei olisikaan ennakoilmoittautunut, jos tunnilla on tilaa. Käytännössä ihmisiä siis tulee nykyäänkin tunneille ilmoittautumatta, koska ovat joko havainneet tämän epäkohdan tai eivät tiedä käytänteistä

Kaikille Active hours - tunneille liput ovat samannäköisiä ulkonäöltään. Liput erottaa toisistaan lipun yläkulmassa oleva lipun arvo. Ovela henkilö osaa varmasti hyödyntää mahdollisuuttaan massatunneilla, koska tosiasiahan on se, että kun tunnille on tulossa 50 henkilöä ja liput pitäisi kerätä kaikilta kiireessä ennen tunnin alkua, niin joltain lippu jää aina saamatta. Asiakkaat eivät tule kaikki samaan aikaan tai asetu saliin järjestykseen. Asiakkaille ei voi myöskään väittää vastaan, koska ei ole todistetta, onko hän lipun jo antanut tullessaan liikuntatilaan vai ei. Lipuissa kun ei lue mille tunnille lippu käy tai kenen lippu on kyseessä. Samalla lipulla pääset vaikka seuraavalle tunnille, tai kuntosalille tai vaikka uimaan.

Jos asiakkaat suorittaisivat tunnin maksamisen jo ilmoittautumistilanteessa, ei tällaisia epäkohtia tuntien maksusuoritusten suhteen olisi, ja asiakkaat olisi helppo rekisteröidä tunnille. Lisäksi kassavirran saanti varmistettaisiin, vaikka asiakkaat eivät tunneille käytännössä saapuisikaan. Tämä olisi myös ratkaisu tällä hetkellä vallitsevaan epäkohtaan, sillä asiakkaat varaavat paikkoja tunneille, mutta eivät välttämättä niille saavu. Heille ei tule minkäänlaista sanktiota tunnille saapumattomuudesta. Ilmoittautuneet, mutta ei paikalle saapuneet vievät paikat sellaisilta henkilöiltä, jotka olisivat tunnille mahdollisesti tulleet, mutta eivät ennakoilmoittautumisen mukaan mahtuneet.

Yhdeksi tutkimuksen laatutekijöiksi muodostui ammattitaitoiset liikunnanohjaajat, joiden toivottiin ja oletettiin ohjaajan jatkossakin Active hours - tunteja. Lähes jokainen Vierumäen liikunta - aktivaattori on talon oma kasvatti. He ovat opiskelleet tutkintonsa

joko Suomen Urheiluopistossa tai Vierumäen yksikössä toimivassa Haaga - Helian ammattikorkeakoulussa. Ohjaajat ovat saaneet laadukkaan koulutuksen ja kasvaneet jo opiskelun aikana osaksi Vierumäkeä. Laadukas koulutus ja sitä kautta karttuva ammattitaito ja tutut toimintatavat ja tilat tuovat varmuutta vakituisten ohjaajien ohjaukseen, joka näkyy asiakkaalle miellyttävänä asiakaspalveluna ja ammattimaisena ohjaamisena. Ohjaajien kouliintuminen itse työssä on myös kehittänyt ammattitaitoa, jota Vierumäellä tarvitaan. Ohjaajien ammattitaitoisuus ja heidän ohjaustaidot viestivät yhdestä hyväksi koetun palvelun kriteereistä. Asiakkaat tällöin ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla eli tässä tapauksessa ohjaajilla on sellaiset tiedot ja taidot, joiden avulla asiakkaiden ”ongelmia” ratkaistaan ammattitaitoisesti (Grönroos 2000, 74).

Asiakkaiden tyytyväisyys laatuun. Tutkimustulosten perusteella asiakkaat kertoivat olevansa pääsääntöisesti suhteellisen tyytyväisiä tai tyytyväisiä Active hours - tuntien laatuun. Muutamia kehityksen alueita he kuitenkin mainitsivat, joihin panostamalla heidän asiakastyytyväisyytensä nousisi. Laadun parantaminen ei aina vaadi suuria investointeja tai ponnistuksia, pienillä toiminnan muutoksilla saadaan jo asiakkaille tuotettua arvoa lisättyä ja näin ollen asiakastyytyväisyyttä parannettua (Rope & Pyykkö 2003, 363). Niin kuin haastatteluissakin tuli ilmi, pienetkin asiat olivat jääneet asiakkaille mieleen positiivisena asiana. Tällaisia tapahtuma olivat olleet tekstiviestitse tunnin peruutuksesta tullut ilmoitus tai pukuhuoneiden edustalla ollut ohjekyltti ohjaajalta miten toimia ennen tunnin alkua. Vaikuttamalla palvelun laatutekijöihin, tuotetaan asiakastyytyväisyyttä.

Odotusten merkitys on suuri asiakkaan laatukokemuksen suhteen. Asiakas vertaa odotuksia ja saamiaan kokemuksia toisiinsa, jonka seurauksena hänelle muodostuu käsitys siitä, millaista laatua hän on saanut. (Grönroos 2005, 101.) Asiakkaat arvioivat myös palvelua sen luotettavuuden perusteella. Se, mitä luvataan, tulee toteuttaa. (Performance Research Associates 2006, 14.) Jos odotukset täyttyvät, asiakas kokee saaneensa hyvää laatua. Jos odotukset taasen alitetaan, laatu koetaan huonoksi. (Ylikoski 1999, 119–120.)

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että tuntien vajaa tai huono etukäteisinformointi käytänteiden ja tuntien sisällöllisyyden suhteen aiheuttaa vääränlaisia odotuksia asiakkaissa. Osansa vääränlaisten odotusten suhteen aiheuttaa myös tietämättömyys tai oletus liikunnanohjaajien tasosta. Toisaalta asiaa voidaan ajatella myös toisesta näkökulmasta. Ohjaajalla ei ole välttämättä oikeanlaista osaamista, koulutusta tai kuvaa tunnista, jota hän on menossa ohjaamaan, jolloin asiakkaille luvattu käytäntö ei toteudu ja odotukset tuntien suhteen alittuvat.

Ohjaajien tason vaihtelun ja tunnin sisällön köyhyyden tai luvatusista poikkeavuuden vuoksi asiakkaille ei välttämättä muodostu luotettavuuden kuvaa Active hours-toiminnasta. Asiakkaiden odotukset alittuvat ja palvelun laatu kärsii. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että yritys tulisi tarjota asiakkaille täsmällistä ja virheetöntä palvelua. Palvelua mitä he ovat luvanneetkin tai palvelua, jota he ovat jo aiemmillä kerroilla tarjonneet. (Grönroos 2009, 116.) Etukäteen asiakkaiden informoinnin parantamisella voisi tähän epäkohtaan vaikuttaa. Tieto asiakkaalle tunnin ohjaajan pätevydestä/tittelistä ja selkeämpi ja tarkempi kuvaus asiakkaille tietyistä Active hours- tunneista, parantaisi luotettavuuden osa-aluetta ja näin ollen parantaisi Active hours- tuotteen laatua tältä osin.

Epätasainen toiminnan taso on aiheuttanut osalle asiakkaista sen, etteivät he enää aio osallistua Active hours - tunneille. Tämä on viestinyt asiakkaille lupausten pitämättömyydestä ja ennako-odotusten alittumista. Viestintä eli vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä on ainoa keino, jolla vastaanottajaan voidaan vaikuttaa, ja jolla yritys viestii asioistaan asiakkaalle päin (Vierula 2014, 65). Nykyisessä kilpailutilanteessa se olisi jopa vaadittavaa tai itsestään selvää, että viestintä asiakkaalle on oikeanlaista. Asiakasta on enää vaikeampi saada enää tyytyväiseksi silloin, kun asiakaspalveluprosessi ei hänen kohdallaan ole toiminut. Samoin asiakastytyväisyyttä on hankalampi luoda, kun asiakkaalla on kielteinen kuva yrityksestä ja sen toiminnasta. Tyytymättömän asiakkaan saaminen erittäin tyytyväiseksi asiakkaaksi tekee kuitenkin asiakkaasta sitoutuneemman. (Reinboth 2008, 105.)

Palvelun konkreettinen ympäristö luo osaltaan mielikuvaa asiakkaalle luotavasta laadusta. Palvelun ympäristöllä tarkoitetaan liikuntatiloja, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyttä ja asiakaspalvelijoiden ja ohjaajien ulkoista olemusta. Profiloiviin tekijöihin panostamalla yritys erottuu edukseen ja parempi laatu vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokonaiskäsitykseen ja tyytyväisyyteen. Hygienia tekijöiden kohdalla laadun parantaminen ei kasvata asiakkaan tyytyväisyyttä, mutta laadun huonontuminen tietyn tason alapuolelle hygienia tekijöiden suhteen merkitsee dramaattista asiakastytyväisyyden vähenemistä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 100–101.)

Liikuntavälineistöistä erityisesti jumppamatot ja treenien aikana käytettävät alustat koettiin likaisiksi ja pahalta haiseviksi. Nämä kuuluvat juuri hygientehtäviin, joiden huonontuminen on vaikuttanut asiakastytyväisyyteen laskevasti. Asiakkaat ovat joutuneet tunneille etsimään puhtaampaa kohtaa, koska ovat kokeneet alustat epämiellyttäväksi asettua. Hygienia tekijöiden kohdalla laadun parantaminen ei kasvata

asiakkaiden tyytyväisyyttä, mutta niiden huonontuminen voi vaikuttaa dramaattisestikin asiakkaiden tyytymättömyyteen. Panostamalla taas asioihin, jotka asiakkaat kokevat laadukkaiksi ja tärkeiksi, parannetaan merkittävästi asiakastyytyväisyyttä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 100–101.) Tällaisia asioita ovat liikunnanohjauksen taso, monipuoliset ja kehityksen mukana pysyvät matalankynnyksen tunnit ja tuntien sisältö.

Vastaamalla asiakkaiden kysyntään tarjoamalla heidän suosikkituntejaan, kasvatetaan asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta kasvatetaan myös liikevaihtoa. Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaille mieluisempia tunteja. Asiakkaiden mielestä mieluisimmat tunnit ovat linjassaan nykyajan liikunta suuntauksien suhteen (ACSM 2017). Tutkimuksessa ilmenneiden mieluisimpien tuntien suosio selittyy myös niiden kävijämäärissä. TRX-tunnit ovat lähestulkoon aina täynnä. Kahvakuulatunnit ja Vierupumppi-tunnit täyttyvät myös taajaan tahtiin. HIITissa, Crosstrainingissa, coretrainingissa ja tanssillisilla tunneilla on myös paljon kävijöitä, mutta tunnit ovat harvoin täynnä, koska niiden kapasiteetti ei ole niin rajallinen kuin aiemmin mainittujen tuntien. (Hyttinen 7.3.2017.)

Palveluyrityksen on toisaalta myös ymmärrettävä, että nautintoa tavoitteleva asiakas ei osta ratkaisua pelkästään fyysisen tarpeen tyydyttämiseksi, vaan asiakas haluaa elämyksen (Lämsä & Uusitalo 2002, 40–41). Niin kuin aiemmin on mainittu, kilpailu on kovaa tällä alalla ja tarjontaa löytyy monenmoista. Ei riitä enää pelkästään, että tarjoaa asiakkaalle ohjatun liikuntasuorituksen, vaan asiakkaat haluavat tunneilta enemmän. Ryhmäliikuntatunti sanana jo kuvaa sen sosiaalisuutta ja yhdessä tekemistä. Tunneilta haetaan liikunnan lisäksi myös hyvän olon tunnetta, sosiaalisia kontakteja, vuorovaikutusta, iloa ja pätevää osaamista ja ohjausta. Asiakkaan aikakaudelle emotionaaliset eli tunnekokemuksiin pohjautuvat arvot ovat tärkeimpiä. Emotionaalisiin arvoihin liittyy vahvasti palveluiden personointi erilaisille asiakkaille. (Löytänä & Korhikoski 2014, 20.)

Ihminen on myös sosiaalinen eläin. Näin ollen kuuluminen yhteisöön on tärkeää ihmiselle. Tämä johtuu siitä, että ihminen saa merkityksensä ja arvonsa olemalla osa jotakin joukkoa. (Rope & Pyykkö 2003, 151.) Tämä sosiaalisuuden haluisuus näkyi niin itse Active hours- tunneilta haettavasta ominaisuudesta, mutta myös kehittämisehdotuksissa mm. oman klubin perustamisessa Active hours- kävijöille. Asiakkaiden yhteisöllisyyden tukeminen esimerkiksi klubimaisena toimintana auttaisi myös yritystä saamaan jo olemassa oleviin asiakkaisiin yhteyden informatiivisessa tai markkinoinnillisessa mielessä. Kuluttajat haluavat samaistua muihin kuluttajiin. Yrityksen tulisi tukea kuluttajia luomaan yhteyksiä erilaisiin yhteisöihin ja tukea niiden toimintaa. (Kotler ym. 2011, 49.) Monissa verkkopalveluissa ostoa tehdessään näkee,

mitä samaa tuotetta ostaneet ovat myös ostaneet tai mitä kyseinen yritys suosittelee tietyn palvelun tai tuotteen ostajalle. Tämä kortti on kokonaan käyttämättä Active hours- palvelussa, toisten palvelun käyttäjien hyödyntäminen. Voimavara, jota ei tarvitse kaivaa mistään vaan olisi siinä otettavissa, jos niin vain päätettäisiin. Kuluttajat kaipaavat yhteisöllistä otetta (Kotler ym. 2011, 38).

Toisen kuluttajan mielipiteellä ja kokemuksella on suuri painoarvo. Muiden ihmisten ja kokemuksilla ja suosituksilla on siis vaikutuksensa. (Kotler ym. 2011, 46, 49.)

Teknologian kehitys on mahdollistanut ihmisten laajemman vuorovaikutuksen (Kotler ym. 2011, 21) Markkinointiviestinnässä ei ole osattu hyödyntää kuluttajien mahdollisuutta markkinoida. Jotkut yrityksen ovat kiinnittäneet erityistä huomiota suositteluun markkinointikeinona. Suositellessaan tietyn yrityksen palvelua tai tuotetta, uusi asiakas ja/ tai suosittelija ovat saaneet palveluista alennusta tai saaneet jonkun pienen lahjan. Asiakkaan toteuttama myynti on tehokkain tapa viestiä luotettavalla tavalla uudelle asiakkaalle (Storbacka & Lehtinen 1997, 90). Näin toimiessaan varmistettaisiin halutun informaation kulku myös Vierumäen ulkopuolelle erilaisten käyttäjäryhmien tietoisuuteen. Painoarvoa asiakkaille antaisi myös tuttujen ohjaajien tai asiakaspalvelijoiden suosittelut ja vinkit. Näin ohjaajat olisivat lähestyttävimmässä paremmin ja yritys pääsisi asiakasta lähemmäksi.

Vierumäellä kerätään yleistä palautetta alueen palveluista. Pääsääntöisesti saatu palaute on positiivista ja ihmiset ovat viihtyneet. Useat ihmiset tulevat uudelleen lomailemaan Vierumäelle. Vierumäestä kysellään ja keskustellaan tavan kansan sosiaalisessa mediassa, mutta tätä lähialueiden sosiaalisen median merkitystä Vierumäen Active hours- markkinoinnissa ei ole huomioitu eikä siis myöskään jo Vierumäellä käyneiden tyytyväisten asiakkaiden tarjoamaa potentiaalia.

Active hours - liikevaihdossa on ollut hieman laskua vuodesta 2015 vuoteen 2016. Kävijämääriä näiden vuosien osalta ei ole saatavissa kokonaisuudessaan, joten niihin on hankala verrata. Liikevaihdollinen lasku voi johtua asiakkaiden tyytymättömyydestä, suuriin tapahtumiin keskittymisestä tai kokonaisvaltaisesti kehnosta markkinointiviestinnästä. Mitään normaalia poikkeavia suuria tapahtumia Vierumäellä ei ole ollut noina vuosina. Asiakastytymättömyyttä puoltaisi tutkimuksessakin ilmenneet kertomukset siitä, miksi tunneilla ei enää käydä. On koettu, että Active hours- toiminnassa on niin suuria puutteita, että se vaikuttaa alentavasti asiakaskokemukseen. Toisaalta voidaan myös ajatella, että toiminta on saattanut pysyä samanlaisena pitkään, jolloin asiakas ei koe saavansa enää mitään uutta itselleen tarpeellista palvelusta, ja siksi ei enää käy tunneilla.

11 Pohdinta

Tämä tutkimus osoitti, miten tärkeää olisi tehdä asiakastutkimuksia säännöllisin väliajoin. Active hours - tunneista ja siihen liittyvästä palveluprosessista ei ole aiemmin tehty minkäänlaista asiakaskyselyä. Palvelua on kehitetty aiempien tietojen ja käytettävien olevien resurssien avulla. Kehityssuunta on ollut asiakkaita palvelevaa ja tukevaa, mutta asiakkaita huomioonottavaa tai asiakaslähtöistä se ei ole ollut. Tutkimus sekä antoi tietoa siitä mitä asiakkaat suuremmissa mittakaavassa toivoisivat, mutta myös miten pienillä muutoksilla Active hours - tuntien laatua pystyttäisiin parantamaan ja sitä kautta nostamaan asiakastytyvyyttä. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella Active hours- palvelua voitaisiin kehittää asiakaslähtöisempään suuntaan ja tutkimuksen kautta saatuja kehitysehdotuksia voisi hyödyntää myös liikunta- ja terveysklinikan liikuntapalveluissa kuten teemalomissa tai päivätapahtumissa.

Vaikka kävijämäärät ovat Active hours - tunneilla vuosien varrella olleet kasvussa, on tarkkaa kasvuprosenttia siltä vaikea määrittää. Saadut kävijämääräluvut tulevat suoraan ohjaajilta, jolloin laskennassa saattaa olla heittoja ja joltain Active hours - tunneilta ei ole saatu kävijämäärälukuja lainkaan. Kävijämääräprosentit ovat kuitenkin suuntaa antavia ja kertovat omalta osaltaan kyseisen palvelun kasvusta. Tämä työ ei myöskään sisällä tutkimuksen käsitteistöä. Tekstissä esiintyvät käsitteet selitetään tekstissä auki, jolloin lukijalle ei jää epäselvyyttä siitä, mitä kyseisellä käsitteellä tarkoitetaan. jolloin erillinen käsitteistö tuntui turhalta.

Teoriaosuuden kirjoittamisessa haaste oli sen raameissa pysyminen ja tiivistäminen, sillä omasta mielestä Active hours - palvelua voi lähestyä monesta eri kulmasta, ja asiaan liittyy paljon tämän työnkin ulkopuolisia asioita, jotka koin sellaisiksi, että lukijan olisi ollut hyvä niistä tietää. Kuitenkin keskittyminen tutkimusta koskeviin asioihin auttoi rajamaan tarvittavat ja oleelliset tiedot tähän työhön. Tutkimuksen toteuttaminen itsessään oli kiehtova ja innostava prosessi. Vapaaehtoiset haastateltavat saatiin hyvin pienellä vaivalla mukaan. Tuntui kuin asiakkaat olisivat odottaneet tällaista, että pääsevät kertomaan palautetta heillekin tutusta ja tärkeäksi muodostuneesta palvelusta. Vastaanottaja oli vielä lisäksi sellainen henkilö, joka on aidosti kiinnostunut kehittämään Active hours- palvelua ja sen sisältämää prosessia ja erityisesti tämän projektin jälkeen, innostus kehittämiseen on kasvanut entisestään.

Suurin syy, miksi lähdin tutkimusta tekemään tästä aiheesta sen lisäksi, että liittyi omaan työnkuvaan oleellisesti, oli se, että asiakkaiden käyttäytyminen on siirtynyt

enemmän omatoimilomailun kannalle, jonka vuoksi Active hours - tunnitkin ovat nousseet asiakkaiden keskuudessa suurempaan suosioon. Active hours - tuntien suosion kasvu on myös noteerattu myös Vierumäen johdon puolesta ja sille on asetettukin kasvutavoitteita liikevaihdollisesti ja kävijämäärällisesti. Active hours - tunneista on tullut yksi suurimmista Vierumäen vapaa-ajan lomailijoiden suosimasta palvelusta. Pelkästään Active hours - tuntien lisääminen viikkotarjontaan ei ratkaise sille asetettuja tavoitteita, vaan asiaa pitää ottaa toinen nykyaikaisempi lähestymistapa. Asiakkailta tulee kysyä, miksi he tunneille käyvät, mitä he tulevaisuudelta toivovat ja mitä asioita he tällä hetkellä arvostavat nykyisessä Active hours - tuotteessa, jotka toivoisivat säilytettävän jatkossakin. Toki pitää muistaa, että asiakas ei aina välttämättä suoranaisesti kerro mitä toivoo, mutta ideat voivat poikia uusia innovointeja. Nämä edellä mainitut asiat hyödyntämällä ja käytettävissä olevat resurssit ja yrityksen tahtotila Active hours - tuntien kehittämisen suhteen huomioimalla, asetettuihin tavoitteisiin pääseminen olisi mahdollista.

Tämän työn tekeminen avasi erityisen paljon omia näkemyksiä ja erityisesti haastattelut koin antoisiksi. Haastatteluiden anti vahvisti käsitystäni siitä, että asiakkaiden tyytyväisyyttä tulisi ylläpitää palvelun laadun parantamisella ja sen ylläpitämisellä jatkossakin sekä varmistaa ja taata osaamisen monipuolisuus kuuntelemalla asiakkaita ja yhdessä asiakkaiden kanssa kehittää toimintaa. Asiakaskokemuksesta kokonaisuudessaan sai uudenlaisen kuvan ja siihen vaikuttivat sekä alan kirjallisuuteen tutustuminen että teemahaastatteluiden anti. Oppimista voin sanoa tapahtuneen paljon omalta osaltani. Haastattelut koin pääseväni lähemmäksi asiakasta ja alan kirjallisuuteen ja erityisesti asiakaskokemukseen liittyvä kirjallisuus avasi omia silmiä asioiden suhteen. Asioiden vastaanottoon vaikutti myös varmasti irtiotto omasta työpaikasta, jolloin suhtautuminen asioita oli avarakatseisempaa, eikä koteloitunutta talon totuttuihin tapoihin ja käytänteisiin. Toki tiedostettiin talon tavat, mutta ei annettu niiden raamien vaikuttaa, vaan katsottiin asioita vierestä, ulkopuolisen silmin. Asettumalla sivusta katsojaksi edisti uuden oppimista kokonaisvaltaisesti tässä projektissa. Odotan nyt vain innolla käytännön toteuttamista.

Jatkotutkimukset liittyisivät tehtyjen muutosten arviointiin, mutta myös itse tuotteen jatkuvaan kehittämiseen. Kyselyllä saataisiin tietoon, mitä mieltä asiakkaat ovat tehdyistä muutoksista, mutta laajempaa laadullista tutkimusta tarvittaisiin edelleen syvällisemmän tiedon saamiseksi tulevaisuutta varten. Teemahaastatteluiden lisäksi havainnointi olisi oiva keino nähdä tilanteita käytännössä ja arvioida palvelun toimivuutta asiakkaan näkökulmasta tai asiakkaan silmin. Mielenkiintoinen jatkotutkimus voisi käsitellä myös potentiaalisia asiakkaita, jotka tietävät palvelusta,

mutta eivät käytä sitä. Kyseisellä tutkimuksella haettaisiin syitä siihen, miksi ihmiset eivät käy Active hours- tunneilla. Tutkimustulosten avulla pystyttäisiin mahdollisesti palvelemaan laajempaa asiakaskuntaa paremmin.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

ACSM. 2017. Health and fitness journal. Worldwide survey of fitness trends for 2017. Luettavissa: <http://www.acsm.org/about-acsm/media-room/news-releases/2016/10/26/top-fitness-trend-for-2017-is-wearable-technology> Luettu: 8.3.2017.

Anttila, M. 2001. Palvelujen hinnoittelu – resurssiperusteisesti vai lisäarvoa tuottaen. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) Palvelusuhteet ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä, s. 42-55. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perusteena. Tekesin katsaus. 256/2009. Tekes. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2016. Tuotanto ja investoinnit. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>. Luettu: 8.12.2016.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. uudistettu painos. WSOY-Kirjapainoyksikkö. Porvoo.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopainos. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Honkola, J & Juonela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hyttinen, H. 13.10.2016. Vastaava liikunnanohjaaja. Vierumäki County Club Oy. Haastattelu. Vierumäki.

Hyttinen, H. 7.3.2017. Vastaava liikunnanohjaaja. Vierumäki Country Club Oy. Haastattelu. Vierumäki.

Jaakkola, E. & Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kaupallisuutta – opas yrityksille. Tekes. Helsinki.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä – esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Saarijärven Offset Oy.

Kotler, P. & Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. A5 Repropalvelu Oy. Tampere.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Helsinki.

Leino, A. 2010. Dialogin aika – Markkinoinnin ja viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. WS Bookwell. Porvoo.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita Prima. Helsinki.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum Oy. Helsinki

.

Löytänä, J. & Kortessuo, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Manselius, S. 27.2.2017. Liikunta- ja terveystieteiden johtaja. Vierumäki Country Club Oy. Sähköpostihatuttelu. Vierumäki.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – kuuntele asiakastasi. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Nironen, K & Eloranta, L. 2016. Verkkolehti Lahtinen. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii systemaattisen ja käytännönläheisen toimintatavan. Lahden ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://lahtinen.lamk.fi/?p=859>. Luettu: 13.12.2016.

Performance Research Associates. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Rastor Oy. Helsinki.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa.

Rope, T. 1989. Asiakaskeskeinen markkinointi. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Talentum Media Oy. Helsinki.

Rudingh, B. 2016. Professional management consultant. Future of Sport marketing-seminaari. 11.11.2016.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Tietosanoma Oy. Pieksämäki.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia – orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WS Bookwell Oy. Juva.

Storbacka, K. & Blomqvist, R. & Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki. WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WS Bookwell Oy. Juva.

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2016, a. ISO 9000 Laadunhallinta. Luettavissa: http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta. Luettu: 2.11.2016.

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2016, b. Laadunhallinnan periaatteet. Luettavissa: http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/laadunhallinnan_periaatteet. Luettu: 2.11.2016.

Tiivola, K-M. 2008. Asiakassuhde kuntoklubin liiketoiminnassa: jäsenyysuhteen vaikutus kuntoklubin palvelupakettiin ja kokonaistarjontaan. Pro gradu – tutkielma.

Tampereen yliopisto. Luettavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79013/gradu02485.pdf?sequence=1>.

Luettu: 8.3.2017.

Tilastokeskus. 2016. Liitetaulukko 9. Internetin käyttö ja käytön useus 2016, %-osuus väestöstä. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/sutivi_2016_2016-12-09_tau_009_fi.html#_ga=1.49992751.821193661.1486469016. Luettu: 6.2.2017.

Torkkeli, M. & Salmi, P. & Ojanen, V. & Länkinen, H. & Laaksolahti, A. & Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet – Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto, tutkimusraportti 168. Lappeenranta.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

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

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Yrityskatsaus – palvelut kasvun lähteenä. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79153/TEM_oppaat_15_2016_Yrityskatsaus_joulukuu2016_WEB.pdf?sequence=2. Luettu: 8.3.2017.

Valtion taloudellinen tutkimuskeskus 2014. Suomi on jo palvelutalous. Luettavissa: http://vatt.fi/documents/2956369/3012241/vatt_policybrief_12014.pdf. Luettu: 8.3.2017.

Vierula, M. 2014. Suuri integraatiokirja – markkinointi, myynti ja viestintä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Vierumäki 2016,a. Markkinointi. Intranet. Vierumäen esittely suomeksi. Luettu: 13.10.2016.

Vierumäki 2016, b. Vierumäki-yhtiöt. Luettavissa: <http://vierumaki.fi/vierumaki-yhtiöt>.
Luettu: 13.10.2016.

Vierumäki 2016, c. Ohjatut liikuntatunnit. Luettavissa: <http://vierumaki.fi/ohjatut-liikuntatunnit>. Luettu: 6.10.2016.

Virtanen, P. & Suoheimo, M. & Lamminmäki, S. & Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisen sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekes. Helsinki.

Watermark Consulting 2015. The customer experience ROI Study. Luettavissa: <http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>. Luettu: 17.11.2016.

YLE Uutiset 2016. Laatu tutkimus: Suomalaisyrietykset eivät yllä kärkisijoille. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-9149940>. Luettu: 2.11.2016.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. KY-palvelu Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun saatekirje ja runko

Hei arvoisa Active hours - tunneilla kävijä!

Teen tällä hetkellä tutkimusta Vierumäellä tuotetuista Active hours - tunneista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Active hours - tunneilla kävijöiden asiakastytyväisyyttä Active hours - tunteihin ja Active hours - tuntien laadullisia tekijöitä asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimus liittyy liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen (YAMK) tutkintooni, jota tällä hetkellä suoritan.

Yhteystietonne on saatu ennakoilmoittautumisjärjestelmämme aktiivisimmin Active hours- tunneille ilmoittautuneiden joukosta. Yhteystietojasi ei käytetä markkinoinnillisiin tarkoituksiin, ainoastaan tämän tutkimuksen arvokkaana lähteenä. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta osallistumalla tutkimukseen autat Vierumäkeä kehittämään Active hours - tunteja asiakaslähtöisempään suuntaan. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden kesken arvotaan Active hours - kaverikertalippuja. Yhden kaverikertalipun arvo 16€ (2x8€). Tutkimukseen voi myös osallistua nimettömänä, jolloin osallistuminen kaverikertalippujen arvontaan ei ole mahdollista. Kaikki haastattelutiedot ja tutkimustulokset käsitellään kuitenkin nimettöminä tutkimustyössäni.

Tutkimus suoritetaan haastattelututkimuksena, jolloin yksilöhaastattelu tapahtuisi joko kasvotusten tai puhelimitse sovittuna ajankohtana. Haastatteluun menee aikaa 10-30min, riippuen siitä, miten paljon haastattelututkimuksen teemat herättävät keskustelua. Vastaamalla tähän sähköpostiin ja kertomalla kiinnostuksesi osallistua tutkimukseen yhteystietojesi kera, tulen olemaan sinuun yhteydessä sopiaksemme haastatteluajankohdan. Haastattelut tapahtuvat tammikuun 2017 aikana. Kiitän jo etukäteen ajastanne.

- 1. Tietoisuus Active hours - tunneista**
 - * tieto tunneista ensimmäistä kertaa
 - * tuntien näkyvyys asiakkaille

- 2. Odotukset Active hours - tunneista**
 - * odotukset ennen ja nyt ja mahdollinen muutos vuosien saatossa

- 3. Active hours - tunneille osallistuminen ja kokemus**

- 4. Oma näkemys Active hours - tuntien laadusta**
 - * tuntien laadulliset tekijät
 - * tuntien kehittämisen suunta
 - * Active hours - prosessin kehittäminen
 - * osallistuminen jatkossa