

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen

case: Kunnonpaikan liikuntapalvelut

Jonna Tirkkonen



Tekijä Jonna Tirkkonen	
Koulutusohjelma Liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen case: Kunnanpaikan liikuntapalvelut	Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 14
<p>Asiakkuuden hallinnan kehittäminen ja asiakaskokemuksen suunnitelmallinen johtaminen ovat avainasemassa kasvattamaan asiakasvirtaa ja vahvistamaan asiakkaiden sitoutumista palvelujen käyttäjiksi. Aihealuetta on tutkittu laajasti. Keinoja asiakkaiden sitouttamiseen palvelujen käyttäjiksi on etsitty ja osittain myös löydettykin. Onnistunut asiakaskokemus on kaikkein merkittävin asia kilpailuedun saavuttamiseksi. Asiakas palaa käyttämään yrityksen palveluja uudelleen, jos hänen odotuksensa palvelun laadusta toteutuu tai jopa ylittyy.</p> <p>Kunnanpaikan liikuntapalveluissa otettiin joulukuussa 2016 käyttöön asiakkuushallinta järjestelmä sekä sähköinen kulunvalvonta. Järjestelmien myötä palvelutarjontaan lisättiin kuntosali-, ryhmäliikunta ja kylpylä kuukausijäsenyydet. Jäsenyydet tuovat vakaan pohjan Kunnanpaikan liikevaihdolle, siksi on tärkeää saada sitoutettua nykyiset jo olemassa olevat jäsenet ja kanta-asiakkaat käyttämään laajasti Kunnanpaikan hyvinvointipalveluja sekä myös mahdollisesti talon muita palveluja.</p> <p>Tämä kehittämistehtävä käsittelee Kylpylähotelli Kunnanpaikan liikuntapalvelujen asiakkuuksia ja asiakkuuksien hallinnan kehittämistä vuonna 2018. Tavoitteena on Kylpylähotelli Kunnanpaikan liikuntapalveluiden kehittäminen. Liikuntapalveluiden kehittämisen myötä uskotaan jäsenmäärän kasvuun ja nykyisten kanta-asiakkaiden sitoutumiseen liikuntapalvelujen käyttäjiksi.</p> <p>Kehittämistehtävän aikana liikuntapalvelu asiakkaille tehtiin asiakastytyväisyyskysely toukokuussa 2018. Liikuntapalveluja käyttävät jäsenasiakkaat ja muut asiakasryhmät analysoitiin ja segmentoitiin nykyisistä järjestelmistä lokakuussa 2018. Lisäksi käytössä olevista järjestelmistä tehtiin prosessikuvaus ja tarkasteltiin järjestelmien toimivuutta joulukuussa 2018.</p> <p>Jäsenmäärä kasvoi 26% helmikuusta marraskuulle vuonna 2018. Asiakastytyväisyyskyselystä saatujen tulosten perusteella tehtiin toimenpiteitä ja suunnitelmia: kylpyläosaston saunatilat ja suihkut uusittiin, liikuntasali peruskorjattiin ja alakerran kuntosalitilojen laitehankinnoista tehtiin arvio vuoden 2019 hankintoihin. Lisäksi alakerran kuntosalien ilmanvaihdon korjaaminen ja musiikkisoittimien uusiminen aikataulutettiin kesälle 2019.</p> <p>Asiakkaiden toiveisiin vastaaminen ja asiakastilojen viihtyisyyden huomioiminen lisää asiakastytyväisyyttä. Näillä toimenpiteillä pyritään sitouttamaan asiakkaita Kunnanpaikan liikuntapalveluiden käyttäjiksi. Tyytyväisyys ei kuitenkaan takaa asiakkaan sitoutumista palveluiden käyttäjäksi. Tärkeintä on vastata asiakkaan tarpeisiin ja luoda asiakaskokemus, joka ylittää asiakkaan odotukset ja sisältää elämyksiä.</p>	
Asiasanat Asiakkuus, Asiakkuudenhallinta, Asiakaskokemus, Asiakastytyväisyys, Asiakkuushallinta-järjestelmä	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	2
1.2	Työn tavoite ja toimenpiteet	3
1.3	Käsitteiden määrittely	4
1.4	Tietoa yrityksestä	6
2	Asiakkuus	7
2.1	Asiakkuuden hallinta	9
2.2	Asiakaskokemus	12
2.3	Asiakaspalaute	17
2.4	Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot	18
2.5	Asiakasuskollisuus	20
2.6	Asiakassuhdemarkkinointi	22
3	Asiakastyytyväisyys	23
3.1	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	23
3.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	24
3.3	Tyytyväisyystutkimuksen tavoitteet	26
4	Palvelun laatu	28
4.1	Palvelun määrittely	28
4.2	Palvelun laadun tekijät	30
4.3	Palvelun laadun ulottuvuudet	32
4.4	Palvelun laadun kuilu	34
5	Kunnonpaikan liikuntapalvelut	38
5.1	Liikuntapalveluiden asiakkuushallintajärjestelmät	38
5.2	Asiakassegmentointi	40
5.3	Kunnonpaikan kilpailijat	44
6	Asiakastyytyväisyyskysely liikuntapalveluasiakkaille	45
6.1	Vastaajien taustatiedot	45
6.2	Hyvinvointipalvelujen valintaan vaikuttavat tekijät	48
6.3	Asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin	50
6.4	Asiakkaiden käyttämät palvelut	54
6.5	Hyvinvointipalvelujen kehittäminen tulevaisuudessa	55
6.6	Liikuntapalvelujen vahvuudet	56
6.7	Asiakkaiden tyytyväisyys jäsenyysvaihtoehtoihin	57
6.8	Suosittelijoiden määrä	58
6.9	Kunnonpaikan pysäköinti uudistus	58
7	Toimenpiteet	59
8	Pohdinta	61

1 Johdanto

Aktiivisten kuluttajien määrä lisääntyy ja kuluttajien valta kasvaa. Internetistä on saatavissa valtavasti informaatiota, joka helpottaa tuotteiden ja palveluiden valitsemista. Palvelualikoimat ovat kasvaneet verkkokauppojen ansiosta ja kuluttajilla on valinnanvaraa yhä enemmän. (Hämäläinen & Patjas 2018, 146.)

Yritykselle ei riitä ainoastaan tuotteiden, palvelujen, henkilöstön ja prosessien ylläpito ja kehittäminen. Pelkästään näihin osa-alueisiin vaikuttamalla yritys ei saa aikaiseksi riittävästi tehoa asiakkaista eikä se pysty kehittämään tarvittavia vahvuuksia ja osaamista. Asiakkaiden asema sekä rooli ovat muuttuneet ja vauhdilla kehittyvä teknologia luo uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa erityisesti asiakastiedon avulla. (Hellman & Värilä 2009, 23.)

Asiakkuuden hallinnan ja asiakaskokemuksen johtamisen avulla pyritään voittamaan ja pitämään asiakkaat luomalla ja tuottamalla parempaa arvoa palvelulle kuin kilpailijat. Asiakkuuden hallinta on osana yrityksen strategiaa, jolla sitoutetaan koko organisaation työntekijät toteuttamaan palvelua, jolla sitoutetaan asiakkaat palveluiden säännöllisiksi käyttäjiksi. (Rasku 2018.) Omassa työssäni olen huomannut, että asiakkaat valveutuneempia kuin aikaisemmin ja laadukkaan palvelun tuottaminen on haastavampaa kuin ennen.

Asiakkuuden hallinnan kehittäminen ja asiakaskokemuksen suunnitelmallinen johtaminen ovat avainasemassa asiakkuuksien kasvuun ja toisaalta pysyvyyteen. Aihealuetta on tutkittu laajasti ja keinoja asiakkaiden sitouttamiseen palvelujen käyttäjiksi etsitty ja osittain myös löydettykin. Kaikkein merkittävin asia kilpailuedun saavuttamiseksi on onnistunut asiakaskokemus. Asiakas palaa käyttämään yrityksen palveluja uudelleen, jos hänen odotuksensa palvelun laadusta toteutuu tai jopa ylittyy. (Löytänä ja Korteso 2011, 6-7.)

Tämä kehittämistehtävä käsittelee Kylpylähotelli Kunnonpaikan liikuntapalvelujen asiakkuuksia ja asiakkuuksien hallinnan kehittämistä vuonna 2018. Kehittämistehtävän tavoitteena on Kylpylähotelli Kunnonpaikan liikuntapalveluiden kehittäminen. Liikuntapalveluja ja asiakkuudenhallintaa kehittämällä pyritään sitouttamaan asiakkaat palvelujen käyttäjiksi. Pyritään löytämään myös keinoja, miten liikuntapalveluja käyttävät kanta-asiakkaat käyttäisivät laajasti myös talon muita palveluja.

Toimenpiteitä vuonna 2018 tätä tavoitetta kohti olivat; asiakastyytyvyyden kartoittaminen liikuntapalveluja käyttäviltä kanta-asiakkailta, käytössä olevien järjestelmien kuvaaminen, kanta-asiakkaiden ja asiakasryhmien analysointi ja segmentointi nykyisistä järjestelmistä.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta. Lisäksi työ sisältää kvantitatiivisen tutkimuksen; Kunnanpaikan hyvinvointipalvelujen asiakastyytyvyysskysely. Tietoperuste on rakennettu asiakkuusosaamisen, asiakaslähtöisyyden, palvelujen johtamisen sekä asiakasmarkkinointia koskevan kirjallisuuden pohjalta.

1.1 Työn taustaa

Kunnanpaikan kuntosalipalveluissa otettiin käyttöön elokuussa 2016 kuukausijäsenyydet. Kuntosali kuukausijäsenyyksissä oli vaihtoehtoina 12 kuukauden määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva jäsenyys. Tätä aiemmin asiakkaat käyttivät palveluja kertamaksulla tai sarjalipuilla. Asiakkuuksia tukevana järjestelmänä otettiin käyttöön sähköinen laskutusjärjestelmä. Laskuttaminen oli ulkoistettu Ropo Groupille (ent. Trust Kapital). Kulkeminen palveluihin tapahtui kylpylän asiakaspalvelupisteiden kautta, josta asiakas sai pukukaapin avaimen. Sähköistä kulunvalvontaa ja sähköisiä pukukaappien lukituksia ei vielä ollut. Asiakasvirtojen kasvaessa, jonot asiakaspalvelupisteellä kasvoivat.

Tässä vaiheessa ei pystytty vielä yhdistämään ryhmäliikuntatarjontaa kuukausijäsenyyteen. Käytössä ei ollut ryhmäliikuntavarausjärjestelmää, jonka kautta asiakkaalle voidaan varata paikka ryhmäliikuntatunnille. Tämä on ehdoton edellytys, jotta paikka ryhmäliikuntatunnille voidaan asiakkaalle varmistaa, koska ryhmäliikuntatiloihin mahtuu vaan rajallinen määrä jumpaajia.

Jäsenyyksiä solmittiin ensimmäisenä kuukauden aikana 69 kappaletta. Sähköinen kulunvalvonta ja ryhmäliikuntavarausjärjestelmä Kulkuri saatiin käyttöön joulukuussa 2016. Samaan aikaan pukukaappien lukot vaihdettiin sähköisiksi. Jäsenasiakkaille ja sarjalippulaisille voitiin luoda rannekkeet, joilla toimivat myös pukukaapit. Asiakas pystyi tämän uudistuksen jälkeen kulkemaan suoraan palveluun asioimatta asiakaspalvelupisteellä.

Jäsenyysvaihtoehdot lisääntyivät joulukuussa 2016;

- kuntosali- ja ryhmäliikuntajäsenyys (toistaiseksi voimassa oleva)
- kuntosali-, ryhmäliikunta- ja kylpyläjäsenyys (toistaiseksi voimassa oleva)

Kaikki jäsenyydet, 12 kuukauden määräaikaista kuntosalijäsenyyttä lukuun ottamatta, ovat irtisanottavissa kuukauden irtisanomisajalla.

Kuukausijäsenyyksien määrä kasvoi hyvin jo ensimmäisenä vuonna. Helmikuussa 2017 jäsenyyksiä oli 174 ja helmikuussa 2018 jo lähes kaksinkertainen määrä, eli yhteensä 343. Monet olemassa olevat kanta-asiakkaat vaihtoivat sarjaliput jäsenyyteen. Liikuntapalveluiden kärkinostoina markkinoinnissa olivat vuonna 2018 jäsenyydet. Kunnonpaikka vahvistui alueen merkittävänä hyvinvointikeskuksena entisestään.

Marraskuussa 2017 toteutettiin lisäksi jäsenhankintaa vauhdittamaan Black Friday kampanja. Kampanjassa myytiin jäsenyyksiä: treenaa kaksi kuukautta yhden hinnalla. Kampanja oli onnistunut ja kahden kuukauden kampanjajäsenyyksiä tehtiin yhteensä 93 yhden päivän aikana. Kampanjasta saatiin sitoutettua 12 uutta jäsenyyttä (13%). Kampanjan tavoite oli saada uudet asiakkaat tutustumaan Kunnonpaikan palveluihin ja tämä tavoite toteutui hyvin.

1.2 Työn tavoite ja toimenpiteet

Jäsenyyksien määrä on kasvussa Kunnonpaikan liikuntapalveluissa ja on tärkeää saada sitoutettua nykyiset jo olemassa olevat jäsenet ja kanta-asiakkaat käyttämään laajasti Kunnonpaikan hyvinvointipalveluja sekä myös mahdollisesti talon muita palveluja. Jäsenyydet tuovat vakaan pohjan hyvinvointipalveluiden liikevaihdon.

Kehittämistehtävän tavoitteena on Kylpylähotelli Kunnonpaikan liikuntapalveluiden kehittäminen. Kehittämistyöstä saatujen tietojen avulla muokataan liikuntapalveluja entistä paremmiksi. Tehtyjen toimenpiteiden myötä tavoitellaan 20 prosentin kasvua jäsenyyksissä vuoden 2018 helmikuusta vuoden 2018 marraskuuhun. Tavoitteena on myös se, että Kunnonpaikan muut palvelut hyötyisivät liikuntapalvelujen jäsenyyksistä.

Kehittämistyö sisältää seuraavat toimenpiteet; asiakastytyväisyyden kartoittaminen liikuntapalveluja käyttäviltä kanta-asiakkailta kyselyn avulla, käytössä olevien järjestelmien kuvaaminen ja tarkastelu sekä kanta-asiakkaiden ja asiakasryhmien analysointi ja segmentointi nykyisistä järjestelmistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kysely- ja toimintatutkimusta.

Kehittämistyön yhtenä toimenpiteenä oli uusia asiakastytyväisyyslomake vastaamaan tämän päivän tarpeita. Asiakastytyväisyyskyselystä saatujen vastausten perusteella voidaan kehittää liikuntapalveluja. Vanha kyselylomake sisälsi vain muutaman strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen, johon asiakas sai antaa palautetta kehitettävistä asioista. Vanhassa kyselylomakkeessa kysyttiin yleisesti asiakkaan mielipidettä; Kunnon-

paikasta kokonaisuutena, palvelusta ilmoittautumisen yhteydessä, ohjaajan ohjaus- ja palvelutaidoista, liikuntatiloista, liikuntavälineistä, turvallisuudesta, muista liikuntapalveluista, kylpyläpalveluista ja ravintolapalveluista. Arviointi oli asteikolla 4-1, arvosana neljä tarkoitti erinomaista ja yksi heikkoa.

Asiakaskyselystä saadun tiedon perusteella on tavoitteena löytää asioita, joilla voi tuottaa Kunnonpaikan liikuntapalveluihin lisäarvoa. Palvelusta saatava lisäarvo vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja toisaalta sitoutumiseen yrityksen asiakkaaksi. Kyselyn avulla saadaan myös tietoa epäkohdista, jotka pyritään korjaamaan heti tai tekemään suunnitelma korjaustoimenpiteistä.

Kehittämistyössä tarkastellaan ja analysoidaan liikuntapalveluiden järjestelmistä saatavaa asiakastietoa. Saadun tiedon perusteella on mahdollisuus segmentoida liikuntapalvelujen käyttäjät. Järjestelmistä saatu asiakastieto auttaa myös liikuntapalveluiden kehittämisessä. Nähdään ketkä liikuntapalveluja käyttää ja voidaan suunnata palveluja juuri heidän tarpeisiinsa.

Lisäksi prosessin kehittäminen ja selkeyttäminen auttavat asiakaspalvelupistettä hallinnoimaan jäsenyyksiä tulevaisuudessa paremmin. Jäsen- ja sarjalippuasiakkaat kulkevat omatoimisesti palveluihin ja ostavat palvelulle jatkoa verkkokaupasta. Tämä vapauttaa asiakaspalvelupisteen resursseja muuhun asiakaspalvelutyöhön.

1.3 Käsitteiden määrittely

Asiakassuhteiden hallinta (customer relationship management CRM) on pyrkimystä vaikuttaa asiakkaiden tekemiin valintoihin, käyttämällä hyväksi järjestelmistä ja asiakkailta saatavaa tietoa. Käsite sisältää asiakaslähtöisen ajatustavan yrityksessä sekä siihen liittyvät tietojärjestelmät. Asiakassuhteiden kehittämisen ja muodostumisen taustalla on, että sekä yritys että asiakas hyötyvät suhteesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 26.)

Asiakassuhteiden johtamisen keskeisimpiä tehtäviä on tunnistaa ja valita strategisesti tärkeät asiakkuudet. Johdon tulee asettaa tavoitteita ja laatia toimintastrategioita asiakkuuksien kehittämiseksi. Lisäksi johdon tulee toteuttaa suunnitellut toimenpiteet ja kehittää toimintaa edelleen siitä saatujen tulosten ja palautteen perusteella. (Löytänä & Kortesus 2011, 7.)

Asiakslähtöisyys on sitä, että asiakas asetetaan yrityksen toiminnan keskiöön ja nähdään yhtenä yrityksen resursseista. Asiakkaiden tarpeet pyritään kartoittamaan mahdollisimman perusteellisesti. Palvelu ja tuote pyritään tekemään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Avaintekijöitä ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. (Löytänä & Kortesus 2011, 21-22.)

Asiakasprosessi sisältää kaikki asiakkuuden vaiheet; asiakkaaksi tulo, palvelun tai tuotteen kuluttaminen, tukitoimenpiteet ja asiakassuhteen päättäminen. Suunnitellun ja toteutuneen asiakasprosessin eroja voidaan vertailla ja tunnistaa miltä kohtaa prosessit eroavat. (Mattinen 2006, 43.)

Asiakaskontakti Asiakasprosessi koostuu asiakaskontakteista, joita muodostuu eri rajapinnoissa. Kontakti voi tapahtua paikan päällä yrityksessä tai sähköisissä järjestelmissä. Kontakti voi tapahtua esim. puhelimitse, nettisivuilla, somessa. (Löytänä. & Korkiakoski 2014, 102.)

Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa (Ahvenainen, Gylling & Leino 2016, 9). Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten sen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan odotukset palvelusta tai tuotteesta ja sen laadusta. Kokemukseen vaikuttaa myös ympäristö, jossa asiakas kuluttaa palvelua tai tuotetta. (Löytänä & Kortesus 2011, 18-19.)

Asiakkuusosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa. Asiakkuusosaamiseen liittyy niin sähköinen ympäristö kuin itse palvelutilanne.

Asiakasempatia edustaa syvällistä kykyä ymmärtää asiakasta, toisaalta kykyä ymmärtää myös omaa käyttäytymistä. Asiakasempatia tarkoittaa asennetta kanssakäyntiin ja asiakkaan toiminnan vaikuttimien ymmärtämistä. Asiakasempatia merkitsee myös taitoa lukea asiakkaan toimintaa. (Mattinen 2006, 204.)

Segmentointi Asiakkaiden ryhmittely keskenään samankaltaisiin mutta toisistaan selvästi erottuviin ryhmiin eli segmentointi on keskeinen osa asiakkuudenhallintaa ja myyntityötä. Segmentoinnilla pyritään löytämään erilaisia toimintatapoja erilaisten asiakasryhmien kanssa. Segmentointi on avain personoitujen asiakaskokemusten luomiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 92.)

Arvon tuottaminen tarkoittaa, että asiakkaat tarttuvat selvästi ja ennalta suunnitellusti toimeen saadakseen palveluista ja tuotteista arvoa. (Grönroos 2009, 83). Yrityksen toiminnassa on keskeistä tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle jotta molemmat kokisivat saavansa hyötyä yhteisestä liiketoiminnasta. Yritykset pyrkivät tuottamaan arvoa asiakkailleen tarjoamiensa tuotteiden tai palvelujen muodossa. Yritys saa asiakkaalta taloudellista tai tietämystä kasvattavaa arvoa.

Arvon muodostuminen tarkoittaa, että asiakkaiden prosesseissa syntyy arvoa. Asiakas ei tee tiettyjä ennalta määritettyjä toimenpiteitä saadakseen palveluista tai tuotteista arvoa vaan käyttää niitä jokapäiväisissä toiminnoissaan tai prosesseissa, missä yhteydessä syntyy arvoa. (Grönroos 2009, 83)

1.4 Tietoa yrityksestä

Kunnonpaikka on monipuolisesti palveleva hyvinvointi- ja kuntoutuskeskus sekä kylpylä-hotelli. Kunnonpaikka on perustettu Siilinjärvelle Vuorelaan v.1974. Yritys on perustettu aikoinaan tukemaan maatalon emäntien ja isäntien lomatoimintaa. Tuettua lomatoimintaa järjestetään edelleenkin Kunnonpaikassa, mutta huomattavasti vähemmän kuin aiemmin. Kunnonpaikka on ollut 1980 ja 1990 -luvuilla perinteinen kuntoutuslaitos, jolla on vankat perustat erilaisten kuntoutuskurssien järjestämisestä. Kuntoutustoiminnan supistuessa on kehitetty paljon hyvinvointipalveluja ja kylpylähotellin toimintaa.

Kylpylähotellitoiminnan pääpaino on laadukkaissa majoitus- ja ravitsemuspalveluissa sekä monipuolisissa kokous-, yritys-, liikunta- ja hyvinvointipalveluissa. Hyvinvointipalvelujen pääpaino on eri ikäisten ihmisten liikunnan harrastamisessa sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävässä toiminnassa. Lisäksi hyvinvointipalvelut suuntautuvat työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan.

Toimintasuunnitelmassa toimitusjohtaja Timo Juurakko määrittelee, että Kunnonpaikan tärkein tavoite vuodelle 2018 on kannattavan toiminnan vakiinnuttaminen. Lisäksi pyritään vuonna 2016 alkaneen toiminnan määrätietoisen kehitystyön jatkamiseen ja markkinoinnin vahvistamiseen. Yrityksen tulee luoda uusia, kiinnostavia ja kilpailijoista erottuvia tuotekonsepteja, joilla pystytään kilpailemaan vapaassa markkinassa paikallisten vahvojen yritysten kanssa. (Juurakko 2017.)

Kannattavan liiketoiminnan kasvattamisessa on pidetty tärkeänä ns. vapaasta kaupasta saatavaa liikevaihtoa. Sopimuskausiin sidotut kumppanuudet voivat kääntyä tarjouskilpai-

lun jälkeen joko omaksi tai kilpailijoiden eduksi, eikä sitä voida ennalta ennustaa. Liikevaihdolle tarvitaan vankkaa pohjaa mm. palveluja käyttävistä kanta-asiakkaista. Kunnanpaikan hyvinvointipalveluissa vahvaa kasvua pyritään saavuttamaan liikuntapalveluista, elämyspalveluista (laserareena ja pakohuonepelit) sekä testauspalveluista. (Juurakko 2017.)

Vuosi 2018 on Kunnanpaikan 44. toimintavuosi. Koko talon tekemä liikevaihto vuonna 2017 oli 8,5 miljoonaa euroa. Kasvua edelliseen vuoteen oli noin 1,1 miljoonaa. Hyvinvointipalveluita tuotettiin yhteensä 1,5 miljoonalla eurolla. Kasvua edelliseen vuoteen oli 13,7%. Suurimmat kasvut hyvinvoinnin liikevaihdossa tapahtui kuntosali-, kylpylä ja liikuntapalvelujen osalta. Lisäksi elämyspalvelut uusien tuotteiden myötä, toivat lisää liikevaihtoa. (Juurakko 2017.)

2 Asiakkuus

Mattisen (2006, 40) mukaan asiakkuudet ja kumppanuudet pyritään luomaan win-win ajatuksella, tarkoittaen sitä, että molemmat osapuolet hyötyvät asiakkuudesta. Asiakaslähtöisillä toimintamalleilla pyritään edistämään asiakkaiden uskollisuutta ja ymmärtämään asiakaskannattavuuden perusteita. Asiakas on se, joka määrittelee yrityksen menestymisen; yksikään kilpailija ei ole kaatanut yritystä, jonka asiakassuhde on vahva ja perustuu luottamukseen. (Gerd & Korkiakoski 2016, 9.)

Asiakkaiden käyttäytyminen ei ole ennustettavissa. Vasta toiminnan jälkeen pystymme piirtämään prosessikuvauksen asiakkaan toiminnasta. Ennen varsinaista toimintaa emme tätä pysty tekemään. Asiakas ei toimi prosessin lailla, eikä asiakasta voi laittaa suunniteltuun muottiin. Tämän perusteella voimme kysyä, voiko asiakkuutta edes johtaa? Mihin tätä prosessikuvausta tarvitaan, jos asiakkaan prosessin voi lukea vasta toteutuneesta toiminnasta? (Mattinen 2006, 42.)

Suunnitellun ja toteutuneen asiakasprosessin eroja voidaan kuitenkin vertailla ja tunnistaa miltä kohtaa prosessit eroavat. Haetaan mahdollisia syitä, miksi prosessi ei edennyt suunnitellusti ja yritetään löytää tähän ratkaisuja. (Mattinen 2006, 43.) Vastauksia saadaan kuuntelemalla asiakkaalta saamaamme palautetta. Asiakaskontaktissa olevat henkilöt voivat kerätä palautetta suunnitelmallisesti kuuntelemalla ja kirjaamalla ylös palvelun onnistumiset ja epäonnistumiset. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ja joudutaan miettimään muita keinoja palautteen keräämiseksi.

Asiakkuuteen liittyy myös käsitteet: asiakasosaaminen ja asiakkuusosaaminen. Ne ovat kaksi toisiaan lähellä olevaa sanaa, joiden välillä on kuitenkin huomattava merkitysero. Asiakasosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin asiakas tunnetaan, asiakkuusosaaminen taas sitä, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa. Asiakkuusosaaminen on käsitteistä kattavampi ja osaamisena vaativampi, koska se edellyttää tietämisen lisäksi herkävaistoista kanssakäyntiä. Asiakkuusosaaminen rakentuu kuudesta osatekijästä: asiakastuntemuksesta, sisäisestä tuntemuksesta, tyylistä, johtamisesta, tuloshakuisuudesta ja soveltamisesta. (Mattinen 2006, 183.)

Asiakkuusosaamisen luova soveltaminen on asiakasempatiaa. Asiakasempatia tarkoittaa asennetta kanssakäyntiin ja asiakkaan toiminnan vaikuttimien ymmärtämistä. Asiakasempatia merkitsee myös taitoa lukea asiakkaan toimintaa. Se tarkoittaa myös kykyä arvioida yksilöiden ja yrityksen tavoitteiden ristiriitaa. (Mattinen 2006, 204.)

Asiakkuusosaamisen kehittämisessä tulee miettiä, mikä osaamisessa on tärkeää ja millä alueella sitä tulee eniten kehittää. (Mattinen 2006, 87.) Keräämmekö varmasti oikeaa tietoa asiakkaista? Yrityksen tulee tietää mikä on tärkeintä tietoa ja mistä lähteistä oleellisin asiakastieto löytyy. Keskittyykö nykyinen asiakastiedon kerääminen ja analysointi toteutuneen toiminnan raportointiin vai tähtääkö tieto tulevaisuuden tulkintaan? Lisäksi tarvitaan tietoa asiakassuhteen kriittisistä menestystekijöistä. (Mattinen 2006, 189.)



Kuvio 1 Asiakaskeskeisyyden tasot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17)

Asiakaskeskeisyyden tasoissa suomalaiset yritykset sijoittuvat pääosin kuviossa esitetyille kahdelle alimmalle tasolle. Yrityksen toimintaa ohjaavat vahvemmin nykyisen liikevaihdon säilyttäminen ja lisämyynnin hakeminen, kuin asiakas, jonka elämään se pyrkisi löytämään keinoja luoda uutta arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

2.1 Asiakkuuden hallinta

Tietotekniikka on mahdollistanut mm. sen, että asiakkaasta on muodostunut strateginen tekijä. Tietotekniikka on myös uusien liiketoimintamuotojen mahdollistaja ja kehittäjä. Asiakas ei ole enää operatiivisen toiminnan kohde, vaan keskeinen arvon omaaja ja tuottaja. Haasteelliseksi tässä tilanteessa yritykselle muodostuu myös se, että toisin kuin oma tuote, asiakas ei ole yrityksen omistuksessa vaan myös muiden yritysten tavoitettavissa ja hyödynnettävissä. (Hellman & Värilä 2009, 24.)

Asiakastiedon ja tietotekniikan avulla integroidaan sisäinen ja ulkoinen toiminta: yrityksen tuotteet ja palvelut sekä prosessit, niiden tarjoamisessa käytetyt kanavat ja tuotteita tai palveluita ostavat asiakkaat. Asiakastieto ja tietotekniikka yhdessä mahdollistavat tuotteiden ja palveluiden kehittämisen ja räätälöinnin asiakaskohtaisesti. Tämän lisäksi ne luovat edellytykset aivan uudelle liiketoiminnan kannattavuuden ja tuloksellisuuden mittaamiselle. (Hellman & Värilä 2009, 25.)

Asiakassuhteiden johtaminen (*customer relationship management* CRM) keskittyy kehittämään asiakaskeskeistä liiketoimintaa. Asiakassuhteiden johtamisen mallissa perusajatuksena on systemaattisesti kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteista ja pyrkiä siten kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoja (Löytänä & Korteso 2011, 26.) Saadun tiedon avulla pyritään voittamaan ja pitämään asiakkaat luomalla ja tuottamalla parempaa arvoa palvelulle kuin kilpailijat. Asiakkuuden hallinta on osana yrityksen strategiaa, jolla sitoutetaan koko organisaation työntekijät toteuttamaan asiakaslähtöistä palvelua. (Rasku R 2018)

Tietojärjestelmistä tuli ajan saatossa keskeinen osa CRM -ajattelun toteuttamista, ja termi CRM onkin muuntunut arkikielessä tarkoittamaan järjestelmiä. CRM -järjestelmät ovat tuoneet yrityksiin paljon tehokkuutta ja auttaneet yrityksiä keräämään tietoa asiakkaistaan – ja siten myös ymmärtämään paremmin asiakkuuksiaan. (Löytänä & Korteso 2011, 16-17.) CRM -järjestelmään kerätään tyypillisesti segmentointiin tähtääviä tietoja: asiakkaan sijainti, ikä, sukupuoli ja asiakassuhteeseen liittyviä tietoja kuten tilaushistoria, toimitukset ja laskut. Lisäksi tiedot voivat olla asiakkaan ja yrityksen välisiin kohtaamisiin liittyviä tietoja, kuten sähköposteja, tietoja tapaamisista ym. (Löytänä & Korteso 2011, 17-18.)

Asiakkaiden ryhmittely keskenään samankaltaisiin mutta toisistaan selvästi erottuviin ryhmiin eli segmentointi on keskeinen osa asiakkuudenhallintaa ja myyntityötä. Segmentoinnilla pyritään löytämään erilaisia toimintatapoja erilaisten asiakasryhmien kanssa. Segmentointi on avain personoitujen asiakaskokemusten luomiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 92.) Erilaisten massatarjousten lähettäminen erilaisille kohderyhmille ei ole järkevää, eikä varsinaista personointia. Segmentointi eli asiakkaiden ryhmittely keskenään samankaltaisiin mutta toisistaan selkeästi erottuviin ryhmiin on personoinnin ensimmäinen askel. (Löytänä & Kortesus 2011, 107.)

Yritykset pystyvät muodostamaan parhaan kuvan liiketoimintaympäristöstään sekä omasta suhteestaan siihen hankkimalla tietoa sekä mittaamalla tulosta ja toimintaa kolmesta keskeisestä lähteestä; organisaatio, asiakasrajapinta ja asiakas. Organisaation, asiakasrajapinnan ja asiakkaiden välillä kulkevat tietovirrat molempiin suuntiin ja kaikki kolme ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Kun asiakasrajapinnassa onnistutaan hyvin, on todennäköistä, että myös asiakaskannan määrä, laatu ja arvo kehittyvät myönteisesti. (Hellman & Värilä 2009, 35.)

Asiakassuhteiden johtamisen avainasioita ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskannan segmentointi sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen (Löytänä & Kortesus 2011, 26). Asiakkaiden aseman ja merkityksen kasvun myötä operatiivinen organisaatio ei pysty tekemään kaikkia asiakkaisiin liittyviä mikrotason päätöksiä eikä se johdon kannalta ole enää toivottavakaan. Johdolta tarvitaan päätöksiä ja linjauksia operatiivisen organisaation toiminnan ohjaamiseen ja koordinointiin myös siksi, että asiakkaisiin liittyvät päätökset koskettavat yhä useampia yrityksen toimipisteitä. (Hellman & Värilä 2009, 33.)



Kuvio 2 Asiakassuhteiden hallinta *Customer Relationship Management CRM* (Rasku 2018)

Fiona Greenin (2018, 21) mukaan asiakassuhteiden johtaminen (CRM) muodostavat viiden periaatteen ympyrän (CRM's perfect circle). Toiminnan lähtökohtana tulee yrityksellä olla strategia, jossa se määrittelee päättävöitteet, ymmärtää yrityksen nykyisen aseman ja rakentaa toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiseksi yrityksen tulee osata kerätä ja järjestelmistä saatavaa tietoa. (Green 2018, 21.) Asiakastiedon keräämisessä tulee muistaa uusi henkilötietoja käsittelevä laki (GDPR), joka astui voimaan toukuuussa 2018.

Kolmas on teknologian rooli asiakassuhteiden johtamisessa. Yritystä johdetaan liiketoimintatarpeiden näkökulmasta ei teknologian. Ei ole vielä olemassa teknologista ratkaisua, jolla saadaan oikea viesti, oikealle ihmiselle ja oikeaan aikaan. Neljäntenä periaatteena prosessointi. Asiakastiedon prosessointi vaatii eri osastojen välistä yhteistyötä. Prosessointia tulee myös jatkuvasti kehittää, jotta emme rutinoitu vaan opimme koko ajan uutta. (Green 2018, 23-24.)

Viidentenä toimintaperiaatteena Fiona määrittelee yrityskulttuurin. Kaikki muut ympyrän osa-alueet voivat toimia ja rullata eteenpäin, mutta yrityskulttuurin muuttaminen voi olla haasteellisinta. Eri osastojen välinen yhteistyö vaatii kulttuurin muutosta, jotta saadaan asiakassuhteiden johtamisesta suurin hyöty yritykselle. (Green 2018, 24.)

CRM -järjestelmät antavat yritykselle tietoa, jota tarvitaan

- jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä
- jotta saadaan oikea tieto oikeille asiakkaille oikeaan aikaan
- jotta asiakas sitoutuu käyttämään yrityksen palveluja
- jotta ymmärretään asiakkaiden ja kanta-asiakkaiden haluja ja tarpeita
- jotta tunnistetaan uskollisimmat asiakkaat ja hyödytään enemmän heistä
- jotta voidaan seurata sijoitusta
- jotta voidaan näyttää kumppaneille yrityksesi arvo

(Green F. 2018)

Asiakkuushallinnan tueksi yritys voi rakentaa kanta-asiakasjärjestelmän. Yrityksillä on yleensä kaksi tavoitetta kanta-asiakasjärjestelmille: kerätä tietoa asiakkaista ja sitouttaa kanta-asiakkaat erilaisten etujen avulla. Tietojen kerääminen onnistuu vielä hyvin, mutta sitouttamisen keinoina kanta-asiakasjärjestelmät alkavat olla menneen talven lumia. Asiakkailta on useitakin kanta-asiakaskortteja kukkarossa. Järjestelmien tuottama arvo on yleensä niin pieni, ettei se sitouta asiakkaita. (Löytänä & Korteso 2011, 104.)

Tiedon, tietämyksen ja osaamisen lisääntyessä myös tekeminen lisääntyy. Kun tietoa tuotetaan, sen tulee vaikuttaa päätöksentekoon. Kun päätöksiä tehdään, siitä tulee seurata toimintaa – josta syntyy jälleen uutta tietoa. Yrityksellä tulee aina olla tiedossa se, mikä on todella oleellista, yrityksen menestymistä tukevaa, tietoa. (Mattinen 2006, 182.) Yritys pyrkii ymmärtämään mitä asiakas tavoittelee, niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässään, ja etsii aktiivisesti uusia tapoja luoda asiakkaille arvoa, ennen kuin asiakas itse oivaltaa tarvettaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17.)

2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee lähteä siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja näin maksimoidaan asiakkaan yritykselle tuottava arvo. Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten sen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee. Asiakaskokemuksen johtamisen -ajattelu (*Customer experience management* CEM) yleistyi 2000 -luvun lopussa CRM -ajattelun rinnalle. (Löytänä & Korteso 2011, 18-19.)

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin käsite on asiakkaalle luotava arvo. On tärkeää huomata, että asiakas kuitenkin itse muodostaa arvon itselleen, ihan samaan tapaan kuin hän muodostaa asiakaskokemuksensakin. Yritykset luovatkin toiminnallaan tai tuotteillaan vain edellytyksiä tuon arvon muodostumiselle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 8.)

Taloudellinen arvo on usein suoraviivaisin ja helpoin hahmottaa. Keskiössä on edullinen hinta eli mahdollisimman pieni kustannus asiakkaalle. Erilaiset tarjoukset ja alennukset kuuluvat tähän arvoon. Kilpailunäkökulmasta taloudellinen arvo on kuitenkin helpoin kopioida. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 9.)

Toiminnallinen arvo on seurausta tuotteen tai palvelun toiminnallisesta suorituksesta. Se konkretisoituu asiakkaalle ajassa ja vaivassa. Toiminnalliseen arvoon kuuluvat toimintavarmuus ja luotettavuus sekä kokonaisvaltainen laatu. Kilpailuetuna toiminnallinen laatu on helposti kopioitavissa ja sitä on vaikea ylläpitää ja jalostaa suuremmaksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 9.)

Symboliset arvot liittyvät usein mielikuviin ja brändeihin, mutta myös asiakkaan persoonan ilmaisemiseen ja sitä kautta koettuihin hyötyihin. Heimoutuminen on usein olennainen osa symbolisten arvojen muodostumista: asiakas kokee yhteenkuuluvuutta tai identiteettien yhtäläisyyttä muiden palvelujen tai tuotteen käyttäjien kanssa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 9-10.)

Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin; siihen että tuote tai palvelu antaa asiakkaalle mahdollisuuden tuntea jotain. Emotionaaliseen arvoon liittyy vahvasti tuotteiden tai palveluiden personointi erilaisille asiakkaille. Kilpailuetuna tällaiset merkitykselliset kokemukset ovat uniikkeja. Systemaattinen positiivisten tunnekokemusten luominen vaatii kokonaisvaltaista asiakaskokemusten johtamista ja sitoutumista pitkäjänteiseen työskentelyyn. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 10.)



Kuvio 3 Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 8)

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehtyt tulkinnat. Tämän vuoksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 3.)

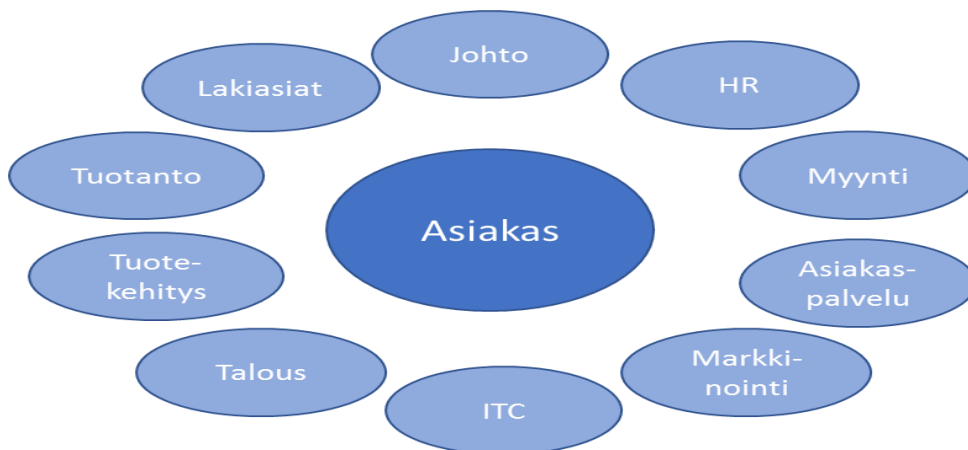
Asiakas odottaa, että yrityksen luoma asiakaskokemus vastaa hänen tarpeitaan. Asiakas odottaa, että asiakaskokemus vetoaa häneen tunnetasolla ja on personoitu, eli yritys muistaa hänen aiemmat kohtaamisensa. Asiakas saattaa odottaa, että palvelu on saatavilla usealla ja helposti lähestyttävällä tavalla. Palvelun tulee olla ajankohtaista ja merkityksellistä. Asiakaskokemus tulee ylittää asiakkaan odotukset ja tarjota myös yllätyksiä. (Löytänä & Korteso 2011, 141.)

Yrityksen asiakaskokemus konkretisoituu kaikissa kosketuspisteissä sekä niiden yhteisvaikutuksena. Internetin, sähköisen kaupan ja sosiaalisen median vaikutuksesta yritykset painivat yhä suuremman haasteen edessä. Kuinka hallitaan tulevaisuudessa kaikkia mahdollisia kohtaamisia omissa ja tuntemattomissa kosketuspisteissä? Asiakaskokemuksesta onkin tullut yksi kriittisimmistä menestystekijöistä. Yhä suurempi osa yritystä tai brändiä

koskevasta vuoropuhelusta käydään yrityksen ulottumattomissa ja tuon vuoropuhelun potentiaaliset vaikutukset ovat entistä merkittävämpiä. (Löytänä. & Korkiakoski 2014, 102.)

Markkinoinnin vanhan sanonnan mukaan hyvästä kokemuksesta kerrotaan yhdelle ja huonosta kymmenelle. Määrät ovat nykyään toisessa potenssissa. Kokemukset sekä hyvästä, että huonosta leviävät laajalle ja nopeasti. Ainoa mahdollisuus vaikuttaa asiaan on systemaattinen asiakaskokemuksen johtaminen. (Löytänä & Korteso 2011, 29-30.)

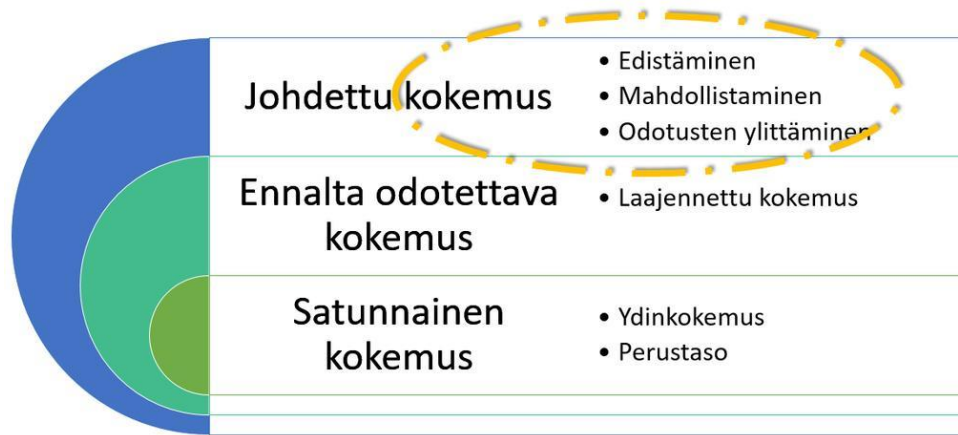
Asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi yleensä toteuttavat eniten niitä aktiviteetteja, jotka asiakas kohtaa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kuitenkin kaikki yrityksen toiminnot. Asiakaskokemusajattelu lähtee siitä, että asiakas on siirrettävä keskiöön. Kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa. (Löytänä & Korteso 2011, 21-22.)



Kuvio 4 Asiakaskokemusajattelu (mukaillen Löytänä,& Korkiakoski 2011, 23).

Mielikuvien luominen on tärkeä osa myös asiakaskokemuksen luomista. Poikkeus perinteiseen brändiajatteluun on se, että asiakaskokemuksen johtamisessa keskitytään myös lunastamaan brändin lupaukset. Tämä unohtuu varsin monilta yrityksiltä, ja siksi brändin kehittämiseen ja viestin kertomiseen käytetyt panokset valuvat hukkaan. (Löytänä & Korteso 2011, 33.)

Hyvä asiakaskokemus muodostuu neljästä eri osa-alueesta. Paras asiakaskokemus tukee asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. Se myös yllättää ja luo elämyksiä. Paras asiakaskokemus jää mieleen ja se saa asiakkaan haluamaan lisää tuotteita tai palveluja. (Löytänä & Korteso 2011, 46-47.)

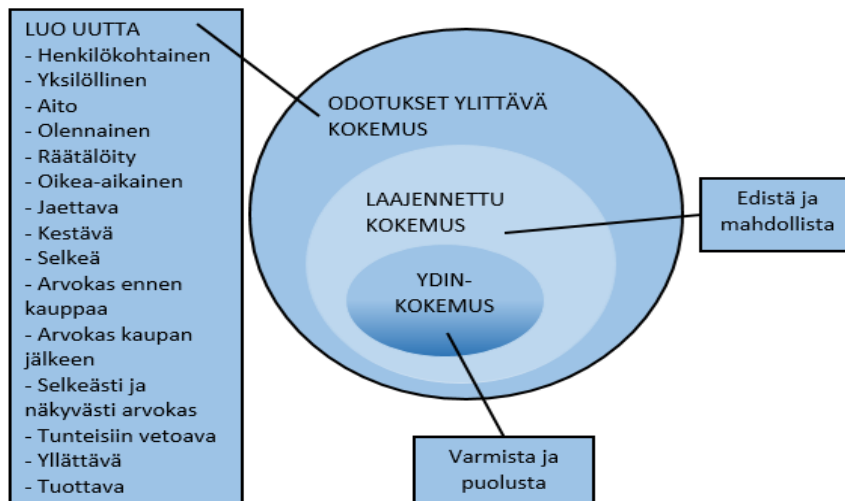


Kuvio 5 Asiakaskokemuksen tasot (Valtonen 2017, mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 56).

Edellisessä kuviossa 5 on esitetty asiakaskokemuksen tasot. Satunnainen kokemus vaihtelee ajan, paikan ja etenkin henkilön mukaan. Odotettavissa oleva kokemus on suunniteltu, sisältää aina tietyt elementit ja on riippumaton ajasta ja paikasta. Johdettu kokemus on suunniteltu, ajasta ja paikasta riippumaton mutta erottuva ja asiakkaalle arvoa tuottava. (Löytänä & Kortesus 2011, 56-58.)

Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan sitä, että yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle. Kokemukseen tuodaan jotain, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus koostuu kahdesta elementistä; edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistäminen on sitä, että ydinkokemukseen tuodaan elementtejä, jotka suoraan edistävät asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Mahdollistaminen on sitä, että ydinkokemukseen tuodaan elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 33.)

Seuraavassa kuviossa 6 on myös luetteloitu elementit, jotka ylittävät asiakkaan odotukset ja laajentavat asiakaskokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 66.) Odotusten ylittäminen on keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista. (Löytänä & Kortesus 2011, 61.)



Kuvio 6 Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Onikki 2016 mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 33).

Ydinkokemus on kaiken perusta. Se on yksinkertaisimmillaan se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä on puolustaa ydinkokemusta ja varmistaa, että yritys pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan sen. (Löytänä, & Kortesus 2011, 62.)

Odotusten ylittäminen on hieno tavoite, mutta tosielämässä moni arvostaa sitä, että hänen odotuksensa edes täytetään. Tätä tulee seurata tarkasti ja minimoida tilanteet, joissa asiakkaan odotukset eivät täyty. (Löytänä & Kortesus 2011, 63.)

Asiakkuuden ensimetrit ovat sen kriittisimmät. Lupaukset, jotka asiakkuuden alussa on annettu, ovat konkreettisimmin mielessä. Asiakas ei vielä ole perillä yhteistyön säännöistä tai ei tunne tuotteita ja palveluja. Suhteen alussa odotukset ovat myös korkeimmillaan. Samalla epäily palvelun ja tuotteen osalta on suurimmillaan: teimmekö oikean päätöksen? (Mattinen 2006, 100.)

Kun asiakaskokemusta johdetaan ja asiakkaiden odotuksia ylitetään, on olennaista huomioida tänä päivänä aikakäsityksessä ja reagointinopeuden odotuksessa tapahtuneet valtavat muutokset. Jakelun ja informaation aikakaudella odotusajat voitiin mitata tunneissa tai minuuteissa. Asiakkaan aikakautta leimaa nopeuden lisäksi minulle kaikki- heti- nyt - ajattelu. Google hakujen tai verkkokaupan latautuminen pidempään kuin pari sekuntia tuntuu asiakkaasta jo pitkältä. Ne yritykset, jotka pystyvät yksinkertaistamaan toimintaansa ja toimimaan sen myötä nopeammin kuin asiakkaat odottavat, tulevat menestymään muita paremmin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 65.)

Fallonin (2015) kirjoittaman artikkelin mukaan teknologia on mahdollistanut jatkuvan yhteydenpidon ja asiakkaiden 24/7 pääsyn foorumeihin, joissa he voivat jakaa kokemuksiinsa yrityksestä ja yrityksen palveluista. Artikkelin mukaan on havaittavissa viisi tapaa, kuinka asiakaspalvelu on muuttunut nykypäinä.

Asiakas on nykyään kuskin paikalla ja hallitsee yrityksen toimintaa. Internet on antanut asiakkaille vahvan vaikuttamisväylän ja he eivät pelkää käyttää sitä. Odotukset yhteydenpidon reaaliaikaisuudesta ovat korkealla ja yrityksen pitää olla foorumeissa missä asiakkaatkin ovat. Nopea ja henkilökohtainen vastaus on yrityksen tavaramerkki. Et voi ohittaa asiakkaan kommenttia sosiaalisessa mediassa, olipa se positiivista tai negatiivista. Asiakkaalle tulee vastata henkilökohtaisesti ja henkilökohtaiseen sävyyn. (Fallon 2015.)

Johdonmukaisuus on avain palvelun parantamiseen. Oikeat tekniset työkalut ovat avainasemassa, jotta tieto liikkuu nopeasti ja ratkaisut antavat tietoa tulevaisuuden kehitykseen. Asiakkaat haluavat myös ratkaista ongelmia yhteisössä, joka on perustettu nettisivustolle helpottamaan ongelmanratkaisuja. Asiakkaat saavat tukea toisiltaan esim. palvelun käyttöön liittyviin ongelmiin. Tämä itseohjautuvuus tuo kustannussäästöä yritykselle. Lisäksi tekstiviestitpalvelu ei ole vain vertaisverkko muulle palvelulle. Kuluttajat haluavat saada yritykseltä muistutuksen laskun erääntymisestä, varauksesta ym. Tämä on osa palvelua. (Fallon 2015.)

2.3 Asiakaspalaute

Asiakas on yritykselle loputon tietämyksen lähde. Kysyjän on osattava tulkita ja yhdistää asiakkaalta saatua tietoa ja löydettävä uusien innovaatioiden lähteelle. Asiakasta kuunnellessa osaava keskustelija reagoi kommentteihin ja hakee keskusteluun koko ajan lisää syvyyttä. Kysymykset, joihin keskustelu ohjautuu, eivät yleensä ole valmiina, vaan niitä pitää lennosta työstää, tulkita ja yhdistää ymmärtäen yhä syvempiä merkityksiä. (Mattinen 2006, 44.)

Asiakkaamme voivat antaa meille rehellisemmän kuvan vahvuuksistamme ja heikkouksistamme. He voivat kaiken lisäksi antaa painoarvon sille, mikä on oleellinen ja mikä on toissijainen kilpailuetu. Asiakas voi täydentää työtämme kilpailuetujemme arvioinnissa ratkaisevalla tavalla, sillä häneltä saamme tiedon, mikä vahvuuksien rakentamisessa on asiakkaan kannalta todella tärkeää. Asiakas voi myös vertailla meitä kilpailijaan ja katsoa toimialaamme varmasti toisella tavalla. Asiakkaan kuuntelu voi olla joko arkipäiväistä kuurolla olemista tai analyttinen etenemistapa. (Mattinen 2006, 45.)

Kuuntelussa tulee keskittyä kolmeen alueeseen: käänteentekeviin hetkiin, joissa asiakas sitoutuu tai etäännyy asiakassuhteesta, odottamattomiin hetkiin, jolloin osapuolen toinen puoli ei toimi odotetulla tavalla (jolloin asiakkuuden prosessi päättyy) sekä osapuolten näkemyksiin yhteistyön kehittymismahdollisuuksista (Mattinen 2006, 55.)

Asiakkaan kuuntelussa kuunnellaan asiakasta, jotta ymmärrettäisiin asiakkaan toimintaa: hänen tapaansa käyttää tuotteita ja palveluita sekä päätöksentekoa ja viestinnän vastaanottamista. Kuuntelulle oikein hetki on silloin, kun asiakas on juuri toiminut, päättänyt tai käsitellyt viestintää. (Mattinen 2006, 75.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa tulee kannustaa asiakasta antamaan spontaania asiakaspalautetta. Tyypillisiä palautekanavia ovat erilaiset palautelomakkeet nettisivuilla, palautesähköpostit, paperiset palautelomakkeet. Asiakas kannattaa aktivoida antamaan palautetta myös tietyistä toiminnoista tai kohtauspisteissä. Kaikki asiakkaalta saatu spontaani palaute tulee koostaa yhteen ja tunnistaa olennaisimmat asiat, jotta sitä voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Palautteeseen tulee aina myös vastata jollakin tavalla. (Löytänä & Korteso 2011, 102.)

Tulee myös kuunnella omaa henkilöstöä. Henkilöstön kuuntelussa asiakkuudesta vastaava voi kertoa näkemyksensä asiakkuuksiin liittyvistä käänteentekevista ja odottamattomista hetkistä sekä uusista mahdollisuuksista. Omalla tiimillä on paljon näkemyksiä ja kokemusta asiakassuhteista sekä ratkaisukeinoja ongelmatilanteisiin. (Mattinen 2006, 72.)

2.4 Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot

Asiakkaiden ja samalla yrityksen arvoa pystytään mittaamaan ja kasvattamaan kattavasti ja luotettavasti enemmän nykyään. Asiakastieto on ollut eniten tuuliajolla; asiakkaista on tehty usein villejä arvauksia ja oletuksia sekä tehty päätöksiä hataralta pohjalta. Faktatiedot asiakassuhteista ovat usein puuttuneet johdon pöydältä, mutta sillä ei aiemmin ole ollut väliä yrityksen toiminnalle. Yrityksen ja ympäristön voimasuhteiden muuttumisen myötä faktapohjaisen, kurantitiedon merkitys johtamisessa kasvaa. Asiakastiedon on oltava yhtä faktapohjaista kuin talous- ja tuotetiedon. Ainoa ongelma asiakastiedon faktapohjaisuudessa on asiakas itse, hän kun ei ole aina sellainen eikä toimi niin kuin tiedon perusteella voisi olettaa. (Hellman & Värilä 2009, 28.)

Menestys on todennäköisempää, kun päätöksentekoon saadaan yhä tarkempaa, kattavampaa, luotettavampaa ja tuoreempaa asiakastietoa. Tietoa saadaan asiakkaita analysoimalla, syy- seuraus-suhteita ymmärtämällä ja tiedoista oppimalla. Tällaisen tiedon hankinta ei onnistu eräluontoisilla keräysoperaatioilla, vaan tiedon synnyttämisen ja käsittelyn tulee olla jatkuvaa, koko ajan käynnissä olevaa. (Hellman & Värilä 2009, 28.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on kaksi näkökulmaa: puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyvä mittaukset ja asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen. Kaikessa mittaamisessa on tärkeintä keskittyä asioihin, jotka ovat relevantteja, ja jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. (Löytänä & Korteso 2011, 102.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri



Kuvio 7 Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (Löytänä & Korteso 2011, 102).

Asiakastytyväisyystutkimukset ovat varmasti laajimmin levinneitä keinoja, jolla yritykset koittavat olla asiakaskeskeisiä. Asiakastytyväisyystutkimuksella tarkoitetaan laaja-alaista, kertaluonteista ja kerran vuodessa tehtäviä selvitystä. (Löytänä & Korteso 2011, 104.)

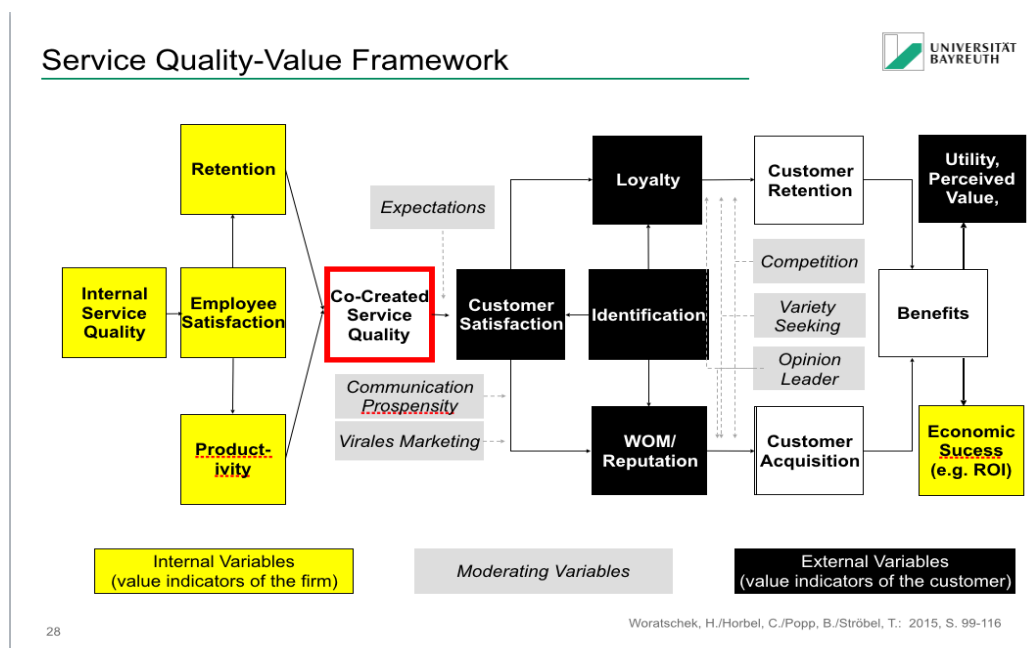
Tiedon kokoamiseksi tulisi ymmärtää, miksi se on niin pirstaleista. Vastuu asiakkaasta syntyvästä tiedosta on usein hajautettu organisaation eri puolille. Tämä johtunee osin siitä, että tietämykseen ei liity tulosvastuuta. Taloudellinen tieto syntyy usein eri järjestelmästä kuin asiakaskäyttäytymiseen liittyvä tieto. Vastuu käyttäytymiseen ja rahaan liittyvän tiedon jalostamisesta on yleensä erillään. Laadullinen ymmärrys ja hiljainen tieto voivat olla missä tahansa organisaatiossa. (Mattinen 2006, 179-180.)

Tietojärjestelmät ja niihin kytketyt analyysimenetelmät uudistuvat yleensä vaiheittain. Raportteja harvemmin poistetaan, mutta niitä syntyy koko ajan lisää. Aina kun tietojärjestelmää uudistetaan, kyhätään uusia raportteja. Järjestelmät ehkä integroituvat, mutta entä tiedon käyttäminen ja tietämys? Kun tiedon määrä kasvaa, mutta tietämys ei, tulee joko vähentää tietoa tai lisätä kykyä muuttaa tieto tietämykseksi. (Mattinen 2006, 179.)

2.5 Asiakasuskollisuus

Asiakkaan odotukset palvelun toteutuksesta kasvavat koko ajan. Onkin tärkeää tarkastella, kuinka asiakastyytyväisyys palvelutilanteessa toteutuu. Kun asiakas kokee, että hänen odotuksensa toteutetaan palvelutilanteessa tai jopa ylitetään, saadaan asiakas käyttämään palveluita uudestaan. Täytyy myös miettiä, miten voidaan erottautua joukosta ja toteuttaa sama palvelu muita paremmin.

Asiakas ja yritys luovat yhdessä palvelun laadun. Ostettu tai käytetty palvelu tuo arvoa molemmille osapuolille, sekä yritykselle, että asiakkaalle. Asiakkaan odotukset palvelun toteutuksesta kasvavat koko ajan ja siitä huolimatta asiakkaan odotukset palvelutilanteessa tulee ylittää, jotta asiakas kokee saavansa odotuksiaan enemmän. Tällöin asiakas suosittelee palvelua tai tuotetta ystävilleen, perheelleen, tuttavilleen. Suosittelulla on todettu olevan suuri vaikutus uuden asiakkaan ostopäätökselle. Työntekijöiden tyytyväisyys on myös tärkeää menestykselle ja samalla yrityksen tuottavuudelle. (Woratschek, Horbel & Popp 2014)



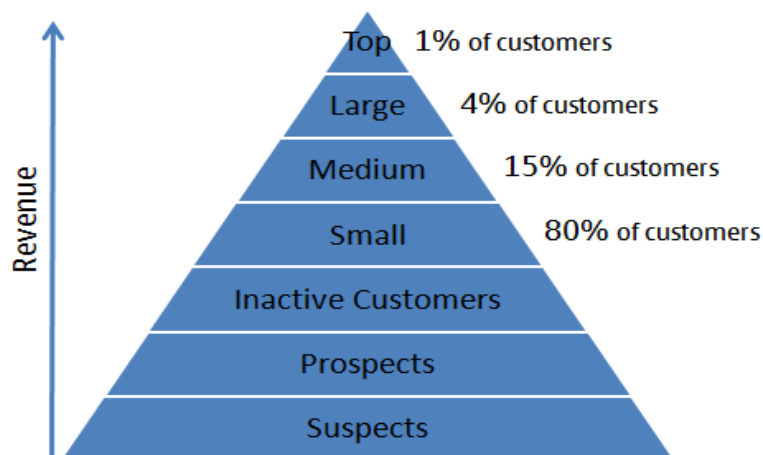
Kuvio 8 Service Quality-Value Framework (Woratschek, Horbel & Popp 2014)

Yritys tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa. Arvon määrä voi vaihdella kohtaamisesta toiseen, mutta parhaimmillaan määrä kasvaa sitä mukaa, kun kohtaamiset toistuvat. Jokaisessa kohtaamisessa yrityksellä on mahdollista kartuttaa tietoa asiakkaan tarpeista ja hyödyntää tätä tietoa seuraavissa kohtaamisissa. (Löytänä, & Kortesus 2011, 55.)

Yksittäisten kohtaamisten lisäksi arvoa syntyy myös asiakassuhteen kestäessä ja syvenesssä. Luottamus on hyvä esimerkki tunteesta, joka yleensä syntyy ajan myötä. Useista kohtaamisista pikkuhiljaa syntyvä luotettavuus lisää paitsi yksittäisten kohtaamisten arvoa, myös koko asiakassuhteen arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus 2011, 56.) Jos asiakas kokee, että hänen ja tietyn yrityksen välisissä kontakteissa on jotain erityistä ja arvokasta, asiakassuhde voi lujittua. Yhteyksien kokeminen suhteeksi ei riitä tekemään asiakasta uskollisia, mutta se on keskeinen osa uskollisuutta ja uskolliset asiakkaat ovat lähes aina kannattavia. (Grönroos 2009, 30.)

Edellisessä kuvion 8. mukaan asiakkaita ja heidän sitoutumistaan yrityksen palveluihin voidaan määritellä. Asiakas saattaa miettiä tuotteen tai palvelun vaihtamista toiseen tai asiakas saattaa etsiä vaihtoehtoa, parempaa laatua ja ei ole tyytyväinen palvelun nykyiseen tasoon. Asiakkaissa voi olla myös sellaisia, joihin vaikuttavat vahvat mielipiteet. He kuuntelevat toisia ja käyttäytyvät sen mukaisesti. (Woratschek, Horbel. & Popp 2014)

Tärkeimpänä kuitenkin koetaan ne asiakkaat, jotka ovat sitoutuneet käyttämään palveluja ja mahdollisesti jopa suosittelevat palveluja tuttavilleen. Jokainen uusi asiakashankinta on kalliimpaa, kuin entisien asiakkuuden säilyttäminen sekä hoitaminen ja näin ollen heidän uskollisuutensa yrityksen palveluihin tulee säilyttää. (W.Chan Kim, Renee Mauborgne, 2010).



Kuvio 9 Curry's pyramid (Expert Program Management 2018)

Curry'n pyramidissa on esitetty kuinka 20% asiakkaista (Top, large & medium) tuovat 80 % liikevaihdosta eli asiakkaan käyttämä euromäärä kasvaa suhteessa siihen, miten sitoutunut asiakas on yritykseen. (Expert Program Management 2018.)

Asiakaskokemuksen onnistunut johtaminen vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen. Se lisää myös asiakastyytyväisyyttä ja kasvattaa suosittelijoiden määrää sekä vahvistaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Asiakkuushallintajärjestelmistä saatu asiakastieto antaa mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaille. Tietoja ovat mm. asiakkaan osto-käyttäytyminen, palveluihin käytettävä rahan määrä ja mielenkiinnon kohteet. Personoitu asiakasviestintä sitouttaa asiakasta käyttämään yrityksen palveluita ja asiakkuuksien elinkaari pitenee. Asiakkailta saadaan myös kehitysideoita, jos osataan kerätä oikeanlaista tietoa palautejärjestelmissä. Palautetta tulee kerätä eri kohtaamispisteissä esim. palvelun toteuttamisen yhteydessä tai sen jälkeen. (Löytänä, & Korteso 2011, 6-7.)

2.6 Asiakassuhdemarkkinointi

Uusasiakashankinnassa tavoitteena on saada yritykselle uusia asiakkaita. Uusien asiakkaiden saamiseksi tulee markkinoinnissa olla jotain, joka saa uuden asiakkaan kokeilemaan tuotetta tai yritystä. Tämä voi olla esimerkiksi tutustumistarjous. Asiakassuhteen jatkumisen edellytykseksi voi lähettää ensiostajalle kiitoskirjeen tai lisätarjouksen. Myös uutuuksista tiedottaminen voi saada ensiostajan palaamaan asiakkaaksi jatkossakin. (Hämäläinen & Patjas 2018, 136.)

Asiakassuhteen kehittämisen tavoite on saada satunnaiset asiakkaat ja kanta-asiakkaat ostamaan yrityksen palveluja useammin ja enemmän. Näin asiakassuhde saadaan kannattavammaksi. Erilaisilla tukitoimilla pyritään lujittamaan asiakkaan uskollisuutta yrityksen palveluja kohtaan. Asiakassuhteen kehittämisessä henkilökohtaistamisesta on tullut yhä tärkeämpi keino. (Hämäläinen & Patjas 2018, 137.)

Mainontaan satsataan suuria summia, jotta saadaan aikaan myyntiä. Enemmän pitäisi painostaa siihen, että asiakkaasta pidettäisiin kiinni. Satsaukset tulisi kohdistaa erityisesti siihen, että asiakas osaa käyttää hankkimaansa tuotetta tai palvelua. Käyttöönoton tukeminen on hankalaa. Yhä useammin asiakkaan etäpääte palveluun on sähköposti. (Mattiinen 2006, 102.)

3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on kannattavan liiketoiminnan lähtökohta. Asiakkaan myönteiset kokemukset yrityksen tuotteista ja palveluista johtavat asiakastyytyväisyyteen. Yrityksen on tärkeää tietää, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen toimintaan. Tiedon perusteella toimintaa voidaan kehittää ja parantaa. (Hämäläinen & Patjas 2018, 132.)

Asiakaskokemuksen merkityksen ja suosion kasvun myötä on myös syntynyt tarve löytää oikeita mittareita asiakaskokemusten tulosten tarkasteluun. 360 asteen näköala asiakaskokemuksen kehittämiseen vaatii taloudellisten mittareiden ohella myös asiakasmittareita ja henkilöstömittareita. Asiakasmittareiden avulla varmistetaan asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen haluttuun suuntaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 42-43.)

Asiakaskokemuksen mittarina voidaan käyttää suositteluhalukkuuden mittaria (Net Promoter Score NPS). Mittari kertoo, kuinka suuri prosentti asiakkaista on valmis suosittelemaan yritystä tuttavilleen, ystävilleen tai kollegoilleen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24.)

Asiakastyytyväisyyden kehitystä mitataan tyypillisesti customer satisfaction index (CSAT/CSI) indekseillä. Tyypillisimmin tulokset pisteytetään asteikolla 0-100 ja lasketaan tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa kaikkiin vastaajiin. Tällaisia tutkimustuloksia käytetään myös yrityksen markkinoinnissa, kun halutaan korostaa oman palvelun korkeaa laatua suhteessa kilpailijoihin. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 26.)

3.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Myönteiset asiakaskokemukset johtavat asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys perustuu hyviin kokemuksiin yrityksen palvelusta. Jos odotukset alittuvat, asiakas pettyy. Jos vastaavasti yritys pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin, asiakas on tyytyväinen. (Hämäläinen & Patjas 2018, 133-134.)

Tyytyväisyys palvelujen ja tuotteiden laatuun näyttää edistävän asiakkaiden halukkuutta jatkaa suhdetta tai tehdä uusintaostoja, mutta on tärkeää ymmärtää, että riippuvuus ei ole suoraviivaista. Vain ”erittäin tyytyväiset” asiakkaat tekevät runsaasti uusintaostoja ja levittävät myönteistä sanaa palveluntarjoajasta. (Grönroos 2009, 177.)

Jos yritys haluaa asiakkaiden tekevän uusintaostoja, ei riitä, että se tarjoaa sellaista palvelujen laatua, joka pitää asiakkaat yhdentekeväisyysvyöhykkeellä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat ovat perustyytyväisiä, mutta heidän odotuksensa palvelun laadusta ei ylity. Asiakkaille tulee tarjota sellainen palvelupaketti, johon he ovat erittäin tyytyväisiä, ennen kuin he ostavat uudestaan. (Grönroos 2009, 178.)

Kun raportoidaan asiakastyytyväisyyttä ja palvelujen laatua kartoittavista tutkimuksista, on erittäin tärkeä tehdä ero tyytyväisen ja erittäin tyytyväisen asiakkaiden välillä Näillä kahdella ryhmällä on aivan erilainen uusintaosto ja viestintäalttius. Vain yrityksen palveluun erittäin tyytyväiset asiakkaat puhuvat hyvää yrityksestä ja ovat siten sen ”palkattomia” markkinoijia ja myyjiä. Tyytymättömät asiakkaat harrastavat paljon kielteistä suusanallista viestintää. (Grönroos 2009, 178.)

3.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakassuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen kehitystä mitataan asiakasmittareilla. Nämä voidaan jakaa kahteen ryhmään: epäsuoriin mittareihin ja asiakaspalautteisiin pohjautuviin mittareihin. Erilaiset asiakastyytyväisyysmittaukset ovat Suomessa suosittuja tapoja mitata asiakaskokemusta. Yritysten olisi kuitenkin syytä tarkastella kriittisesti perinteisiä asiakastyytyväisyysmittauksia ja keskittyä suoraan asiakaspalautteeseen, jotta ne voisivat kehittää asiakaskohtaamisiaan nopeasti ja tuloksellisesti. Asiakaskohtaamisen merkitys on noussut aivan uudelle tasolle, koska epäonnistumiset ja onnistumiset jaetaan välittömästi esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 79-80.)

Asiakastyytyväisyystutkimus mittaa yrityksen ja palveluiden toimivuutta suhteessa asiakkaan odotuksiin. Mittauksen avulla saadaan tietoa, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluprosessissa ja palveluissa sekä minkälaisia ajatuksia asiakkailla on palveluiden kehittämisestä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 81.)

Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan usein laajoilla kyselytutkimuksilla. Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2015, 195.)

Jos kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneen avulla. Tällä tavalla kerättävän tiedon käsitteilyyn on kehitetty tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, joten tutkijan ei tarvitse tavattomasti itse kehitellä uusia aineistojen analyysitapoja. Tulosten tulkinta voi kuitenkin osoittautua ongelmalliseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 195.)

Kyselytutkimuksen heikkouksia on se, ettei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Lisäksi ei voida varmistua siitä, ovatko vastausvaihtoehdot onnistuneita vastaajien näkökulmasta. Ei voida myöskään tietää, miten hyvin vastaajat ovat selvillä siitä alueesta, josta heille esitetään kysymyksiä. Vastaamattomuus nousee myös joissakin tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 195.)

Laajan asiakastyytyväisyystutkimuksen haaste on se, että tutkimuslomake on liian laaja ja vastaaja kyllästyy usein jo ennen puoliväliä. Lisäksi unohdetaan emotionaaliset tekijät kokonaan; ei selvitetä mitä tunteita yritys on pystynyt luomaan. Tulosten analysointi jää usein abstraktille tasolle; kerrotaan että kokonaistyytyväisyys on laskenut tasosta 4.8 tasoon 4.6, eikä selvitetä mitä tämä tulos tarkoittaa. (Löytänä & Korteso 2011, 239-240.) Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden mittaukset ovat staattisia (kertaluonteisia) eivätkä välttämättä yhdisty loogisesti liiketoimintaan ja sen johtamiseen. (Hellman & Värilä 2009, 44.)

Asiakastyytyväisyyskyselytutkimuksen aineisto voidaan kerätä posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Lomake voidaan lähettää tutkittavalle postitse tai sähköpostilla. Henkilö täyttää kyselyn ja lähettää vastauksen takaisin tutkijalle. Useimmiten tutkija joutuu muistuttamaan vastaamatta jääneitä. Muistuttaminen tehdään yleensä kaksi kertaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 196.)

Kyselylomakkeen selkeys on tärkeintä. Yksityiskohtaiset ja lyhyet kysymykset ovat parempia kuin yleiset ja pitkät kysymykset. Kyselylomakkeessa tulee välttää kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkitys. Kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymyksissä tarjotaan vaihtoehdoksi myös kohta ”ei mielipidettä”, sillä on havaittu, että asiakkaat vastaavat, vaikka heillä ei olisikaan kantaa asiaan. Lomakkeessa kannattaa käyttää monivalintavaihtoehtoja mieluummin kuin ”samaa mieltä/eri mieltä” – väitteitä. Yleisimmät kysymykset sijoitetaan lomakkeen alkupuolelle ja spesifimmät lomakkeen loppuun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 202-203.)

Yksi käytettävistä mittareista on Net Promoter Score (NPS). Net Promoter Score ideoitiin vuonna 2003 (Löytänä & Korkiakoski 2014, 47). NPS:llä selvitetään asiakkaiden suositte-
luhalukkuutta ja se onkin yksi merkittävimmistä ja yleisimmistä tavoista mitata asiakasko-
kemusta (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017). Net Promoter Score on kuumemittari, joka
kertoo, miten yritys onnistui kohtaamisessa ja asiakassuhteessa, mutta yksinään se ei
vielä kerro, miksi asiakas antoi juuri sen arvosanan (Löytänä & Korkiakoski 2014, 48).

Tulosten mukaan vastaajat jaotellaan kolmeen ryhmään; arvostelijoihin (0-6), neutraalei-
hin (7-8) ja suosittelijoihin (9-10). NPS lukema saadaan, kun vähennetään suosittelijoiden
prosentuaalisesta määrästä arvostelijat.

NPS -luvut vaihtelevat toimialoittain. Huippuunsa viritetyn palvelun omaavassa yrityksessä
lukema voi olla jopa 80-90, kun taas yrityksissä, joissa paljon kontrolloimattomia osateki-
jöitä lukema voi olla 0-20. (Löytänä & Korteso 2011, 110). Yksi korkean NPS lukeman
saavuttaneista yrityksistä on Apple. Lukema oli vuonna 2016 jopa 89. Yrityksessä keskity-
tään asiakaskokemukseen, asiakkailta saatuu palautteeseen ja työntekijöiden sitouttami-
seen asiakaspalveluun niin, että suosittelijoiden määrä kasvaa. (Gocheva 2018.)

Fred Reichheld ja konsulttiyhtiö Bain & Company julkaisivat vuonna 2002 laajan tutkimuk-
sen, jonka mukaan paras yrityksen tulevan menestyksen mittari on asiakkaan suositte-
luku. Suosittelemus ennustaa enemmän asiakkaan tulevaa käyttäytymistä kuin tyytyväi-
syys. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 48.)

Käytännössä on kuitenkin huomattu, että vastaajien halukkuus suositella vaihtelee kulttuu-
reittain. Suomalaiset, saksalaiset ja japanilaiset eivät tutkimuksen mukaan anna arvosa-
naa 9-10 kovinkaan helposti (Löytänä & Korkiakoski 2014, 49). Mittausta käytetään kui-
tenkin paljon myös Suomessa.

3.3 Tyytyväisyystutkimuksen tavoitteet

Johtamistiedon tulisi aikaisempaa enemmän rakentua asiakastiedon ympärille. Yrityksen
tuotteita tai palveluita käyttävän asiakkaan arvo on noussut huomasti suhteessa yrityksen
tuotteen tai palvelun arvoon. Hyvä asiakas on yrityksen kannalta ainutlaatuinen, pitkäai-
kainen ja vaikeasti korvattava. (Hellman & Värilä 2009, 51-52.)

Tärkein myös päivittäiseen johtamiseen laajennettava tieto on asiakastieto, sillä se pitää sisällään useita ennustamisen parantamiseen liittyviä elementtejä. Yksi niistä on ajallinen jatkuvuus (historia – nykytila – tulevaisuus). Asiakastiedon yhdistämisen kautta myös tuotetieto saadaan tehokkaampaan ennustekäyttöön, koska silloin se ei yhdisty ainoastaan taloudelliseen tietoon vaan myös asiakastietoon. (Hellman & Värilä 2009, 53.)

Asiakasperspektiivi laajenee, kun taitavasti yhdistetään kvantitatiivista, kvalitatiivista ja hiljaista tietoa. Mitä laajempi perspektiivi on asiakkaaseen, sitä enemmän nähdään erilaisia asioita. Tarvitaan huomattavan paljon oman tiimin keskustelua ja kuuntelua, hiljaisen tiedon muuttamista yhteiseksi ymmärrykseksi ja eri osapuolten välistä resonointia siitä, mitä asiakas ajattelee ja tavoittelee. Parhaimmin tällainen ymmärrys avautuu asiakasta kuuntelemalla. (Mattinen 2006, 171.)

Tehdessämme mahdollisuuksia luotaavaa työtä, tehtävämme on siis yhdistää erilaisia faktoja ja näkemyksiä. Yksittäinen tieto ei kerro juuri mitään tulevista mahdollisuuksista vaan niistä tulee arvioida levittämällä monipuolinen mutta ei -yhteismitallinen aineisto samaan aikaan pöydälle. Tiedot ja näkemykset eivät ehkä tuekaan toisiaan vaan ovat keskenään ristiriitaisia. Sen jälkeen on kysyttävä, mikä tässä on todella oleellista ja valintojemme kannalta tärkeitä. (Mattinen 2006, 172)

Jotta saa hyviä vastauksia, on kysyttävä oikeita kysymyksiä. Uusilla kysymyksillä kaivetaan aina vaan syvemmälle, mutta oleellisessa pysyen. Parhaita ovat sellaiset kysymykset, jotka suorastaan velvoittavat yhdistämään erilaisia tiedon muotoja: vaikkapa tietokannan, markkinatutkimuksen ja laadullisen selvityksen aineistoja. (Mattinen 2006, 173.)

Jatkuvien mittausten ja kyselyiden onnistuminen edellyttää kiteyttämistä ja olennaisiin asioihin keskittymistä. Kyselyiden suunnittelussa ja etenkin tulosten analysoinnissa on tärkeää erottaa ne kysymykset, jotka mittaavat yrityksen prosessien ja toimintojen toimivuutta ja ne kysymykset, jotka mittaavat asiakkaan mielikuvia ja tunteita. (Löytänä & Korteso 2011, 248.)

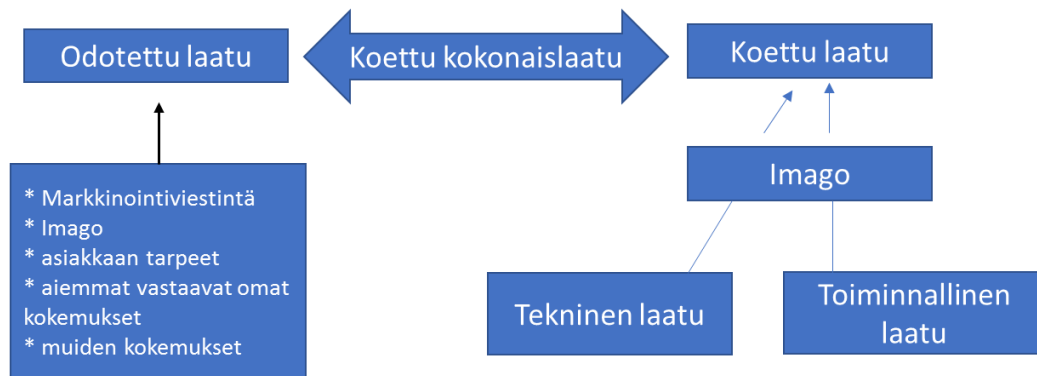
Asiakastiedon keräämisellä tähdätään asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Asiakasymmärrys (customer insight) tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ja käyttäytymistapojen tuntemista ja ymmärtämistä. Asiakasymmärrys kasvaa sitä mukaa, kun yritys saa asiakkaista tietoa eri lähteistä. Omien palvelukanavien lisäksi tietoa hankitaan mm asiakastytyväisyystutkimuksista. (Hämäläinen & Patjas 2018, 140.) Tyytyväisyys ei takaa kuitenkaan asiakkaan uskollisuutta ja sitoutumista yrityksen asiakkaaksi. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 128.)

4 Palvelun laatu

Laadun kokemiseen vaikuttaa kaikki, mitä asiakaspalvelutapahtuman aikana tapahtuu. Laatukokemukseen vaikuttavat kaikki palvelutapahtuman aikana kohtaamamme ihmiset, myös toiset asiakkaat. Asiakkaalla on odotus palvelun laadusta, joka parhaimmillaan toteutuu tai jopa ylittyy palvelun aikana. (Hämäläinen & Patjas 2018, 131.)

Odotettu palvelu riippuu asiakkaiden menneistä kokemuksista ja henkilökohtaisista tarpeista ja suusanallisesta viestinnästä. Siihen vaikuttavat myös yrityksen markkinointiviestinnälliset toimenpiteet. Koettu palvelu syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, jota organisaatio noudattaa palvelun toimituksen aikana. (Grönroos 2009, 143.)

Niin palvelun tekninen kuin toiminnallinen laatu ovat tärkeitä. Useimmiten asiakastyytyväisyyden ratkaisee kokonaislaatu eli sekä tekninen onnistuminen että vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Tekninen laatu on palvelun lähtökohta, mutta mitä parempaa toiminnallinen laatu yrityksessä on, sitä varmemmin yritys saa asiakkaasta kanta-asiakkaan. Tämä tuo yritykselle myös usein merkittävän kilpailuedun. (Hämäläinen & Patjas 2018, 130.)



Kuva 10 Palvelun kokonaislaatu (mukaillen Hämäläinen & Patjas 2018, 131).

4.1 Palvelun määrittely

Grönroosin (2009, 70) mukaan ”*palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja /tai palveluntarjoajan järjestelmien kanssa vuorovaikutuksessa. Raha voi siirtyä palveluntarjoajalle joko ennen palveluprosessia, palveluprosessin jälkeen tai jatkuvasti säännöllisin väliajoin.*”

Palveluilla kolme yleisluonteista peruspiirrettä;

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana

Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja – ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja- usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. (Grönroos 2009, 70-72.)

Palveluprosessi pitää sisällään palvelun saavutettavuuden, vuorovaikutuksen palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistumisen. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat monet asiat mm. henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, aikataulut ja eri tehtävien suoritukseen käytetty aika ja prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen. (Grönroos 2009, 226.)

Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun. Hänestä tulee kanssatuottaja, jolloin hän osallistuu myös itse saamansa arvon luomiseen. Asiakkaan oletetaan täyttävän asiakirjoja, antavan tieoja, käyttävän automaatteja jne. (Grönroos 2009, 228-229.)

Palvelu on aineetonta ja sitä on vaikea mitata (Hämäläinen & Patjas 2018, 11). Palvelut ovat monista toiminnoista koostuvia prosesseja – jotka vielä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti – laadunvalvontaa ja markkinointia on vaikea toteuttaa perinteisin menetelmin. Asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina. (Grönroos 2009, 76.)

Palveluja ei voi varastoida samalla tavoin kuin konkreettisia tuotteita. Palvelua ei tavallisesti voi kokeilla ennen varsinaista ostamista ja ostaminen tuo vain palvelun käyttöoikeuden (Hämäläinen ja Patjas 2018, 11). Palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti. Kun asiakkaat kuvailevat käyttämiään palveluja he käyttävät esimerkiksi sanoja ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”. Nämä ovat hyvin abstrakteja tapoja luonnehtia palveluja. Tämä johtuu tietysti palvelujen abstraktiudesta. (Grönroos 2009, 78.)

Monissa palveluissa on usein erittäin konkreettisia osia, kuten lomakeskuksen vuode ja mukavuudet, ravintolan tarjoama ruoka, huolintaliikkeen käyttämät asiakirjat ym. Palvelun ytimenä on kuitenkin ilmiön aineettomuus. Koska palvelu on hyvin abstrakti, asiakkaan on erittäin vaikea arvioida sitä. (Grönroos 2009, 80.)

4.2 Palvelun laadun tekijät

Asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein palveluprosessin alkuvaiheessa osittain hämärän peitossa. Yritys ei tiedä myöskään, mitä resursseja palveluprosessissa tarvitaan ja missä määrin ja minkälaisina yhdistelminä niitä tulisi käyttää. Etukäteen voi miettiä palvelukonsepteja, valmistella palveluprosessia ja tuottaa joitakin palvelujen osia. Asiakkaan kokeman arvon perustana ei ole ennalta tuotettu ominaisuuspaketti, vaan resurssien asiakaslähtöinen, asiakkaan tekemään uhraukseen tai panostukseen suhteutettu hallinta. (Grönroos 2009, 92.)

Arvon tuottaminen tarkoittaa, että asiakkaat tarttuvat selvästi ja ennalta suunnitellusti toimeen saadakseen palveluista ja tuotteista arvoa. Arvon muodostuminen taas tarkoittaa, että asiakkaiden prosesseissa syntyy arvoa. Tämän logiikan mukaan asiakas ei tee tiettyjä ennalta määritettyjä toimenpiteitä saadakseen palveluista tai tuotteista arvoa vaan käyttää niitä jokapäiväisissä toiminnoissaan tai prosesseissa, missä yhteydessä syntyy arvoa ja asiakas tajuaa jossain vaiheessa olevansa paremmassa tilanteessa kuin hän olisi ilman näiden palvelujen tai tuotteiden suoma tukea. (Grönroos 2009, 83.)

Työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi ja palvelun laadun tekijä. Ellei yrityksellä ole osaavia, päteviä, motivoituneita ja hyvään palveluun sitoutuneita ihmisiä, se ei menesty. Työntekijät ovat yrityksen henkistä pääomaa, joka ei näyt yrityksen taseessa. Henkinen pääoma voidaan jakaa yksilölliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Yksilöllinen pääoma koostuu työntekijöistä, verkostokumppaneista ja asiakkaista sekä näiden yksilöllisestä osaamisesta, käyttäytymisestä ja suhdeverkostosta. Rakenteellinen pääoma on yrityskulttuurin osa, jota vastikään yrityksen palvelukseen tullut työntekijä voi käyttää hyväkseen. Se sisältyy yrityskulttuuriin, joten sitä voi siirtää uusille ihmisille, työntekijöille, verkostokumppaneille ja asiakkaille. Yksilöllinen pääoma häviää sen omistajan vaihtaessa työpaikkaa, mutta rakenteellinen pääoma pysyy ja on hyödynnettävissä myös tulevaisuudessa. (Grönroos 2009, 31.)

Gwinner, Gremler ja Bitner ovat tutkineet palveluyrityksen ja asiakkaan välisen suhteen asiakkaalle tuottamia hyötyjä. Asiakkaan kokemia hyötyjä ovat; varmuus; usko palveluntarjoajaan, tunne palveluntarjoajan luotettavuudesta ja sosiaaliset hyödyt; yrityksen työntekijät tuntevat asiakkaan ja tämä heidät, asiakas ja työntekijät sekä erityiskohtelu; ylimääräiset palvelut, erikoishinnat, muita asiakkaita tärkeämpi asema (Grönroos 2009, 65.)

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet palveluja ostaneet asiakkaat pitivät varmuuteen liittyviä hyötyjä tärkeimpinä. Myös muut suhteesta koituvat hyödyt ovat tärkeitä. Ihmisten välisissä kontakteissa voi aina muodostua sosiaalisia hyötyjä. Tällaisia kontakteja tulisi edistää, jotta asiakkaat voisivat kokea, että heillä on oma yhteyshenkilö tai jollain muulla tavalla erityinen yhteys työntekijöihin. Asiakkaat pitivät myös erityiskohtelua tärkeänä, mutta sen merkitys oli tässä tutkimuksessa muita hyötyjä vähäisempi. (Grönroos 2009, 66.)

Palvelun laadun parantaminen on asiakassuhteen molempia osapuolia hyödyttävä strategia. Toimittajalla ja palveluntarjoajalla on mahdollisuus nostaa hintoja yli markkinahinnan ja saada samalla merkittäviä kustannussäästöjä, koska palvelun paraneminen vähentää toimittajalle koituvia ylimääräisiä suhdekustannuksia. Toisaalta asiakas voi välttyä huomattavilta suhdekustannuksilta, jos palvelu on hyvää. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, kokevat voivansa luottaa yritykseen ja saavat suhteesta mielestään hyvää arvoa, heidän ei tarvitse etsiä vaihtoehtoisia palveluntarjoajia. (Grönroos 2009, 191-192.)

”Lisäarvo” on ollut jo hyvän aikaa liikkeenjohdon muotisanoja. Yrityksillä näyttää kuitenkin olevan vaikeuksia ymmärtää, mitkä palvelut ovat todella arvokkaita asiakkaille ja lisäävät heidän kokemaansa arvoa eli lisäävät arvoa. Uuden luomista paljon tehokkaampi tapa lisätä arvoa asiakkaille on parantaa jo tehtyä. Tärkeintä ei siis ole luoda asiakkaille ensisijaisesti uutta, vaan parantaa vanhaa. (Grönroos 2009, 196.)

Kaukonäköisyys ja tulevaisuuden trendien näkeminen voivat olla yrityksen vahvuuksia. Mihin ollaan menossa? Olet jo myöhässä, jos kaikki näkevät tulevaisuuden ja trendi on jo menossa. Tulee selvittää mitä asiakkaat haluavat ja kokeilla rohkeasti uusia asioita. Yritykset harvoin kuolevat edetessään nopeasti (Bradley & O’Toole 2016).

C.Bradleyn ja C. O’Toolen mukaan tuotteen tai palvelun elinkaareissa on neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee ennakoida uusi trendi ja sen merkit. Toisessa vaiheessa tuotteesta tai palvelusta tulee selvä trendi. Uusi tuote tai palvelu ei tässä vaiheessa kui-

tenkaan vielä syrjäytä ydintuotetta vielä. Kolmas vaihe on väistämätön muutos. Neljännessä vaiheessa tuote tai palvelu on ”uusi normaali”. Tässä vaiheessa vanha tuote tai palvelu on kulunut loppuun. Ne yritykset jotka uudistavat tuotteensa ovat markkinajohtajia. Kaikki seuraavat heitä tässä vaiheessa. On löytynyt uusi ”sininen meri”. (Bradley & O’Toole 2016)

4.3 Palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelujen tarjoajien haasteena on kehittää innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja. Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly prosessissa käytettyihin resursseihin, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen. (Grönroos 2009, 93.)

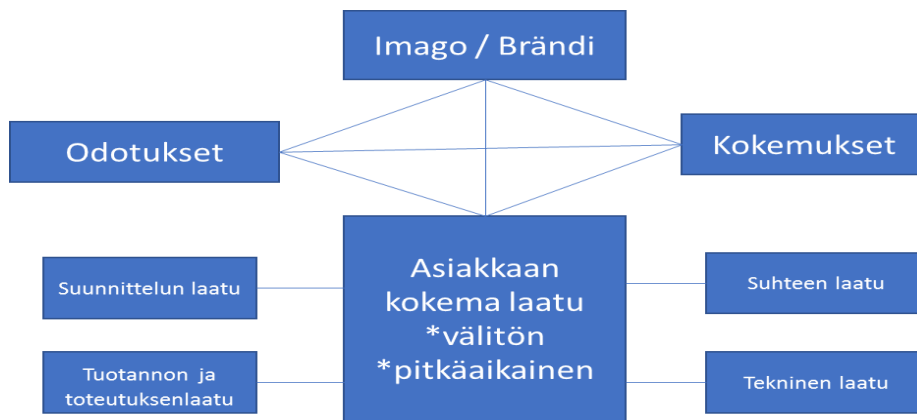
Laadun kaksi perusulottuvuutta ovat; mitä asiakas saa (tekninen laatu) ja miten hän sen saa (toiminnallinen laatu). Toiminnallista laatua ei luonnollisestikaan voi arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua. Rust ja Oliver ovat todenneet, että palvelutapaamisen fyysinen ympäristö pitäisi sisällyttää kolmanneksi ulottuvuudeksi. Mitä- ja miten-ulottuvuuksien rinnalle lisättäisiin tällöin missä-ulottuvuus. Koetun palvelun laadun mallin mukaisesti palveluprosessit sisältävät prosessin ympäristön, joten fyysisen ympäristön tekijät vaikuttavat toiminnalliseen laatuun. Esim. nuhruinen ilmapiiri vaikuttaa siihen, millaiseksi ravintolan palvelu koetaan. (Grönroos 2009, 103.)

Laatua pidetään usein yhtenä yrityksen menestyksen avaintekijöistä. Yrityksen kilpailuedun sanotaan riippuvan sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laadusta ja arvosta. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisikin jollain tavalla mitattuna koettu hyväksi. (Grönroos 2009, 105.)

Imago ja yrityksen brändi vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun ja on palveluyritykselle yhtä tärkeä kuin muillekin organisaatioille. Brändiä tuleekin johtaa asianmukaisesti. Imagon kehittymistä ja imago-ongelmien syntymistä ei yrityksessä aina ymmärretä kovin hyvin. (Grönroos 2009, 106.)

Jos palveluntarjoaja lupaa viestinnässään liikoja, asiakkaan odotukset nousevat liian suuriksi ja he kokevat saavansa heikkoa laatua. Laadun taso voi olla yhä korkea, mutta koska asiakkaan odotukset eivät ole sopusoinnussa hänen kokemustensa kanssa, laatu koetaan

heikoksi. Monet laadunparannushankkeet vesittyvät siksi, että yritys lupaa liikoja liian varhain. Markkinoinnin kannalta on parempi luvata liian vähän, jotta pystytään varmistumaan siitä, että organisaatio voi täyttää antamansa lupaukset. On aina parempi luvata vähän ja tarjota enemmän kuin lupaa. (Grönroos 2009, 106.)



Kuvio 11 Gummessonin 4Q-laatumalli (mukaillen Grönroos 2009, 109).

Gummessonin 4Q-laatumalli on kehitetty aikaisempien mallien pohjalta ja siinä käytetään sekä koetun palvelun laadun mallista että tuotelähtöisistä laadun tarkasteluista peräisin olevia käsitteitä. Mallin kehittämisen lähtökohtana oli ajatus, että sekä palvelut että fyysiset tuotteet ovat tarjottavien palvelujen olennaisia osia. Mallin muuttujia ovat odotukset, kokemukset, imago ja brändi. Imago viittaa yrityksen imagoon, kuten koetun palvelun laadun mallissakin. Brändi tuo koetun laadun malleihin uuden näkökohdan. Imago liittyy asiakkaan näkemykseen yrityksestä, kun taas brändi viittaa käsitykseen, joka asiakkaille muodostuu tuotteesta. (Grönroos 2009, 110.)

Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Nämä vuorovaikutustilanteet tai palvelutapaamiset määräävät toiminnallisen laadun tason. (Grönroos 2009, 111.)

Asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta on tietysti arvioitava. Se olisi luontevaa tehdä mittaamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä kokemaansa laatuun (Grönroos 2009, 113). Usein mietitään, mikä on tietyn palvelun optimaalinen laatu. Vastaus riippuu ensinnäkin yrityksen strategiasta ja asiakkaiden odotuksista, ja nämä kaksi tekijää riippuvat toisistaan. Jos palveluntarjoaja pyrkii olemaan markkinoiden paras ja palvelemaan kaikkein vaate- ja laimimpia asiakkaita, sen tulee ensin herättää odotuksia mahdollisissa asiakkaissaan ja toimittaa sitten erinomaiseksi koettua palvelua. (Grönroos 2009, 141.)

Asiakkaan pitää saada palvelulta hieman enemmän kuin hän odottaa. Hyväksyttävä laatu (laatu, joka täyttää odotukset, muttei ylitä niitä) tyydyttää asiakasta, mutta ei saa häntä välttämättä sitouta asiakasta käyttämään yrityksen palveluita. Se ei saa asiakasta suositteluun palvelua ystävilleen, naapureilleen ja työtovereilleen. Hyvä laatu, jota sanotaan myös asiakkaan ilahduttamiseksi, saattaa herättää asiakkaassa suuremman kiinnostuksen jatkaa suhdetta palveluntarjoajan kanssa ja kertoa saamastaan palvelusta muillekin. (Grönroos 2009, 142.)

Sosiaalinen media on tulossa luonnolliseksi osaksi yrityksen asiakaspalvelua. Se on käymässä läpi samanlaista kehitystä kuin internet aikoinaan – internetkin oli aluksi media ja tiedonvälitys kanava, mutta muuttui nopeasti asiakaspalvelukanavaksi ja lopulta liiketoiminnan lähteeksi. Sama on tapahtunut sosiaalisen median kohdalla. Siksi yritysten tulisi panostaa oman asiakasymmärryksen lisäämiseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen uusissa, vielä osin marginaalisissakin kosketuspisteissä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 21.)

Poikkeustilanteet ovat yrityksen kriittisiä pisteitä, joiden hoitaminen hyvin, on yksi yrityksen menestystekijöistä. Poikkeustilanteella tarkoitetaan asiakkaan odotusten alittamista tai alittumista – mitä tahansa hetkeä, kun asiakas pettyy yritykseen. Poikkeustilanteet ovat asiakaskokemusten johtamisessa erittäin merkittäviä pelkästään siitä syystä, että ne ovat tutkimusten mukaan suurin syy asiakassuhteiden päättymiseen. Suomessa poikkeustilanteiden hoito on asiakaskokemuksen johtamisen osa-alue, joissa yritykset useimmiten epäonnistuvat, vieläpä valitettavan systemaattisesti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 60.)

Poikkeustilanteiksi on perinteisesti mielletty vain tapahtumat, kun asiakas valittaa tai reklamoi palvelusta. Vain murto-osa asiakkaista kertoo pettymyksestä yritykselle. Edelläkävijäyritykset keskittyvät jo huomattavasti enemmän poikkeustilanteiden tunnistamiseen ja ennakointiin kuin niiden hoitamiseen. Poikkeustilanteen hyvän hoitamisen jälkeen asiakas on jopa 15 kertaa sitoutuneempi yritykseen kuin ennen poikkeustilannetta. (Löytänä, & Korkiakoski 2014, 60.)

4.4 Palvelun laadun kuilu

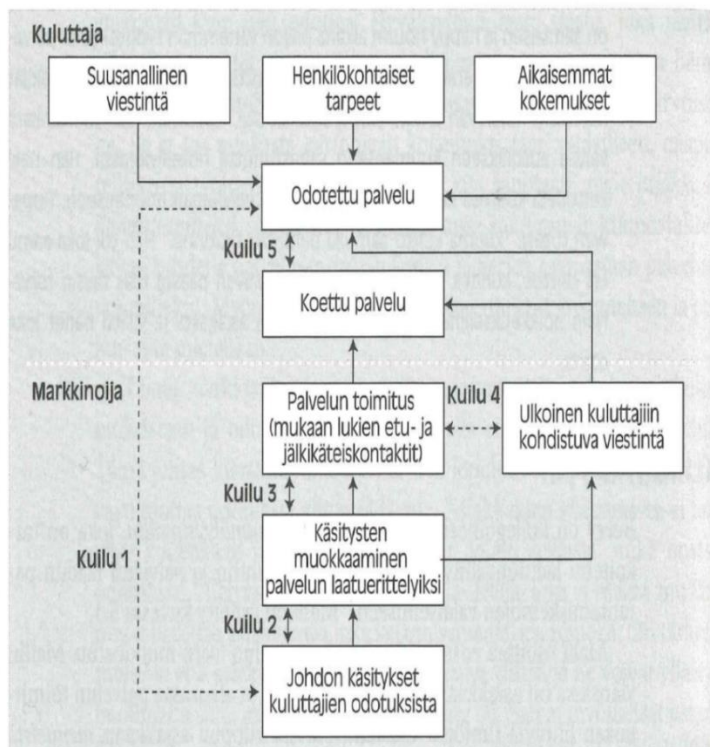
Mattisen (2006, 166) mukaan tietämyksen johtamisessa on tavoitteena, että asiakkaasta kerätty tieto jalostuu osaamiseksi ja tekemiseksi. Hän puhuu kolmesta kuilusta, jotka tulisi ottaa huomioon johtamisessa: Kuilu 1; Toiminnan tulee johtaa tiedosta tietämykseen. Asiakkaista on paljon tietoa eli ”dataa” tai ”informaatiota”. Tämä on raaka-ainetta, jota käyte-

tään päättelytyössä, josta syntyy tietämystä. Yleensä tietämys syntyy tietojen yhdistämisestä ja niiden tulkinnasta. Asiakkuuksista syntyy jatkuvasti uutta tietoa, jonka pitäisi siirtyä tietämyksen, osaamisen ja tekemisen kiertokulkuun. Kuilu 1 kuvaa haastetta muuttaa tieto ajattelumalleiksi (Mattinen 2006, 166-167.)

Kuilu 2; Toiminnan tulee johtaa tietämyksestä osaamiseen. Tietoa tulkittaessa syntyy ymmärrys ilmiöstä. Tietämys muuttuu osaamiseksi silloin, kun syntyy valmiudet muuttaa tieto toimintasuunnitelmiksi ja soveltaa sitä myös käytännön työssä. Kuilu 2 kuvaa haastetta muuttaa ajattelumallit soveltamistaidoiksi. (Mattinen 2006, 167.)

Kuilu 3; Toiminnan tulee johtaa osaamisesta tekemiseen. Valmius toteuttaa ei ole sama asia kuin kyky toteuttaa. Tämä kuilu syntyy siitä, kun taidot ovat olemassa, mutta ei ole vielä valmiuksia viedä ne käytännön tekemisen tasolle. Kuilu 3 kuvaa haastetta muuttaa soveltamistaidot toteuttamiskyvyksi. (Mattinen 2006, 167.)

Yrityksen kilpailuedut syntyvät ylivoimaisesta osaamisesta ja ylivertaisesta toteutuksesta. Yleensä tiedosta syntyvät kilpailuedut syntyvät kyvystä tulkita tietoa luovalla tavalla. Luovimmillaan tiedon jalostustyö on silloin, kun yhdistetään tiedonmurusia erilaisista tiedonlähteistä. (Mattinen 2006, 167.)



Kuvio 12 Palvelun laadun kuiluanalyysimalli, (Grönroos 2009, 144)

Grönroosin (2009, 144) kuiluanalyysimallissa on viisi kuilua, joista ensimmäinen johdon näkemyksen kuilu (kuilu1). Tämä kuilu merkitsee sitä, että johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Syy on mm. siinä, että johdolla on epätarkat tiedot markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyysistä tai saa puutteellista tietoa organisaatiolta. Johdon ja asiakkaiden välissä voi olla liian monta organisaatiokerrosta, jotka pysäyttävät asiakaskontakteja koskevan tiedonkulun tai muuttavat sitä.

Laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2). Tämä kuilu merkitsee, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Syynä tähän on mm suunnitteluvirheet tai riittämättömät suunnitteluprosessit. Organisaatiossa ei ole selkeää tavoiteasettelua tai ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua riittävästi. (Grönroos 2009, 146.)

Palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3). Tämä kuilu merkitsee sitä, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Syynä tähän ovat liian monimutkaiset ja jäykät vaatimukset. Työntekijät eivät hyväksy vaatimuksia, koska hyvän palvelun laatu vaatii käyttäytymisen muutosta. Vaatimukset eivät ole yhdenmukaisia yrityskulttuurin kanssa. Palveluoperaatiota johdetaan huonosti ja myös sisäinen markkinointi puuttuu tai on riittämätöntä. (Grönroos 2009, 147.)

Markkinointiviestinnän kuilu (kuilu 4). Tämä kuilu merkitsee, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Syitä tähän on markkinointiviestinnän suunnittelussa unohdettu palvelutuotanto. Organisaatio ei saata noudattaa vaatimuksia, vaikka niistä puhutaan markkinointiviestintäkampanjoissa. Yrityksellä on joskus luontainen taipumus liioitella ja luvata liikoja asiakkaalle. (Grönroos 2009, 148.)

Koetun palvelun laadun kuilu (kuilu 5). Tämä kuilu merkitsee, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Seurauksia tästä ovat palvelun huono laatu ja kielteinen suusanallinen viestintä. Tällä on kielteinen vaikutus yrityksen tai sen osan imagoon. Tämä voi johtaa liiketoiminnan menetykseen. (Grönroos 2009, 149.)

Epäonnistumisen syystä huolimatta palveluntarjoajan on hoidettava tilanne ja vastattava ongelman ratkaisemisesta niin, että asiakas on tyytyväinen. Ellei näin tehdä, asiakas kokee saaneensa huonoa laatua ja hänen menettämisensä riski kasvaa. Tapa, jolla yritys hallitsee palvelun normalisoinnin (service recovery), muodostaa perustan asiakassuhteiden lujittamiselle tai heikentymiselle. Hyvin hallittu normalisointi edistää luottamuksellisen

suhteen syntymistä yrityksen ja asiakkaan välille ja voi lisäksi syventää asiakkaan sitoutumista yritykseen. (Grönroos 2009, 158.)

Palvelujen parantaminen ja pysyvien asiakassuhteiden kehittäminen ovat tavallisesti kehittäviä hankkeita. Monen yrityksen ongelmana on, että asiakkaat eivät näe, miten palvelujen parantaminen lisää heidän saamaansa arvoa. (Grönroos 2009, 174).

Siihen, että asiakkaat eivät arvosta hyvän palvelun arvoa eivätkä ole valmiita maksamaan siitä, voi olla useita syitä. Yritys ei välttämättä ole pystynyt osoittamaan asiakkailleen, miten tämä palvelu tuottaa niille hyötyä mukavuuden, tuen, turvallisuuden paranemisen tai kustannusten alenemisen ansiosta. Ei ole ehkä onnistuttu vakuuttamaan asiakkaalle, että palvelutarjooman pitkän aikavälin kustannusvaikutukset ovat hintaa tärkeämpi ostokriteeri. Palvelutarjooma ei ole niin asiakaslähtöinen kuin sen pitäisi olla eikä tarjoa asiakkaiden tavoittelemia hyötyjä. Asiakas ei ole kiinnostunut arvoa kasvattavista lisäpalveluista, vaan haluaa vain ydinratkaisun mahdollisimman edullisesti (Grönroos 2009, 175.)

Laadun parantaminen asiakaskeskeisillä ja virheettömillä järjestelmillä sekä työntekijöiden kouluttamisella ei ole suinkaan tapa kasvattaa kustannuksia, vaan keino päästä eroon tarpeettomista kustannuksista. Jos oletetaan, että 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista on tarpeettomia, koska ne johtuvat huonosta laadusta, laatuongelmien poisto eliminoi nämä kustannukset. (Grönroos 2009, 176.)

5 Kunnonpaikan liikuntapalvelut

Kunnonpaikan liikuntapalvelut käsittävät kuntosali-, ryhmäliikunta-, kylpylä-, testaus- ja personal trainer palvelut. Kuntosali-, ryhmäliikunta- ja kylpyläpalveluissa ovat vaihtoehtoina kertamaksu, sarjaliput ja jäsenyys. Jäsenyysvaihtoehdot

- kuntosalijäsenyys toistaiseksi voimassa oleva ja 12 kuukauden määräaikainen
- kuntosali- ja ryhmäliikuntajäsenyys toistaiseksi voimassa oleva
- kuntosali-, ryhmäliikunta- ja kylpyläjäsenyys toistaiseksi voimassa oleva

Kaikissa jäsenyysvaihtoehdoissa on normaali sekä edullisempi arkijäsenyys, joka kattaa palvelut arkisin klo 5-15. Jäsenyyksistä selvästi suosituin on tällä hetkellä kuntosalijäsenyys. Toistaiseksi voimassaolevan jäsenyyden voi irtisanoa kuukauden irtisanomisajalla.

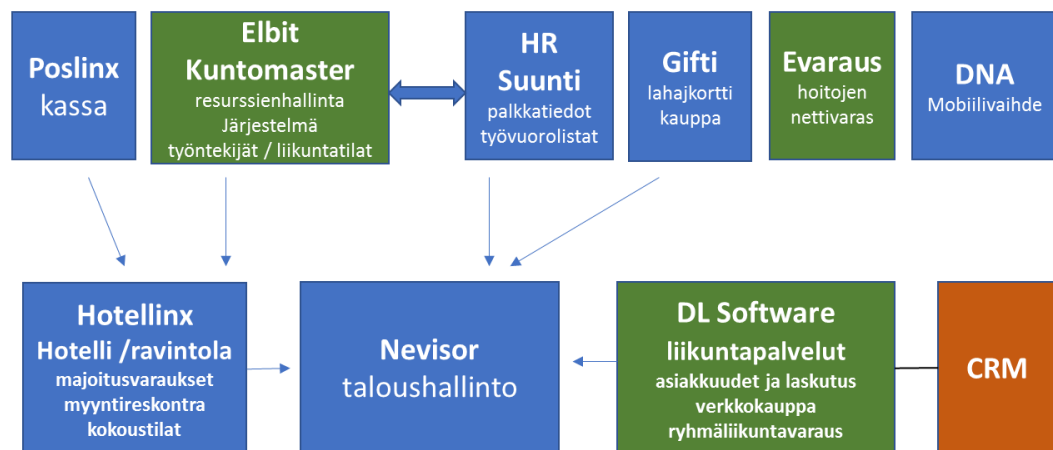
Lisäpalveluina ovat testaus ja personal trainer -valmennuspalvelut. Testauspalveluissa tehdään aerobisen kunnon mittausta polkupyöräergometritestillä tai UKK kävelytestiä, kehonkoostumusmittausta, lihaskunto- ja liikkuvuusmittausta sekä Livtec hyvinvointianalyysiä. Personal trainer palvelut sisältävät liikunnanohjausta ja ravitsemusvalmennusta. Personal Trainer palveluita toteuttavat Kunnonpaikan liikunnanohjaajat, liikuntafysiologi ja ravitsemusterapeutti.

5.1 Liikuntapalveluiden asiakkuushallintajärjestelmät

Vuoden 2018 alussa sähköisen kulunvalvonnan ja ryhmäliikuntatuntien varausjärjestelmän kanssa oli haasteita. Ryhmäliikuntavarausjärjestelmän toimimattomuudesta sekä kulunvalvonnessa olleista käyttökatkoksista saatiin paljon asiakaspalautetta. Lisäksi huomattiin, ettei silloin käytössä ollut järjestelmä riittänyt enää tulevaisuuden tarpeisiin. Järjestelmä vaihdettiin kesäkuussa 2018 DL Software järjestelmään. Vaihdon myötä parani käyttötuki, käyttökatkoksia ei enää ollut ja järjestelmän ominaisuudet lisääntyivät. Asiakaspalvelupisteiden perehdytys toteutettiin kesä- heinäkuussa 2018.

Uuteen järjestelmään (DL Software) siirrettiin myös liikuntapalveluiden laskutus elokuussa 2018 ja näin pystyttiin suoraan käsittelemään asiakkaiden laskuja omassa asiakaspalvelupisteessä. Tämä mahdollisti laskutukseen liittyvien ongelmatilanteiden joustavamman ja nopeamman käsittelyn. Asia hoidettiin joustavasti samasta asiakaspalvelupisteestä ilman yhteydenottoa ulkopuoliseen laskuttajaan.

Uuden järjestelmän myötä avattiin verkkokauppa lokakuussa 2018. Verkkokaupasta asiakas voi ostaa eri liikuntapalveluja suoraan kotoa käsin. Uusi asiakas voi ostaa mm. jäsenyyden suoraan verkkokaupasta. Asiakas saa ensimmäisellä käyntikerrallaan vastaanotosta rannekkeen, johon ostettu palvelu ladataan. Ranneke on tehty asiakkaalle jo valmiiksi, sillä vahvistus ostosta saapuu asiakaspalvelupisteeseen sähköpostiin verkkokauppa oston yhteydessä. Ensimmäisellä kerralla asiakas täyttää ja allekirjoittaa asiakaspalvelupisteessä sopimuksen.



Kuvio 13 Hyvinvointipalvelujen käytössä olevat järjestelmät

Liikuntapalvelujen kanta-asiakkaat ja jäsenyydet käsitellään DL Software järjestelmässä. Järjestelmä pitää sisällään asiakkuudet, verkkokaupan, laskutuksen ja ryhmäliikuntavarausjärjestelmän. Ryhmäliikuntavarausjärjestelmässä ilmoitetaan ohjaaja- ja aikataulu- muutoksista. DL:stä saadaan raportteja asiakkuuksien kestosta, sisällöstä ja käyntikerroista. Järjestelmästä saatujen tietojen perusteella pystytään näkemään ketkä käyttävät palveluja paljon ja mitä palveluja heille kannattaisi tarjota lisää. Järjestelmää kehitetään koko ajan toimittajan kanssa yhteistyössä niin, että tulevaisuudessa voidaan tarjota suoraan järjestelmästä personoituja palveluja asiakkaille. Käyttäjäprofiilista tarkastellaan tietoja asiakkaiden ostokäyttäytymisen perusteella, jotta voidaan kohdentaa palveluita ja markkinointia tarkemmin eri segmenteille.

Muiden liikuntapalveluasiakkaiden maksut käsitellään Poslinx kassajärjestelmässä, josta tieto menee Hotellinx järjestelmän kautta Nevisor taloushallintojärjestelmään. Hotellinxista saa raportteja myydyistä palveluista; kappalemäärät ja eurot. Poslinx järjestelmään luodut palvelut ja paketit on pyritty suunnittelemaan niin, että asiakkaista saataisiin mahdollisimman kattavasti taustatietoa. Palvelut on määritelty eri ikäryhmille; lapset, aikuiset, eläkeläiset, opiskelijat. Myyntejä seurataan kuukausitasolla ja tarvittavia muutoksia esi-

merkiksi palvelupakettien suhteen tehdään nopeastikin. Kannattamattomia paketteja poistetaan ja luodaan tarpeeseen uusia palvelukokonaisuuksia. Asiakastarpeita selvitetään asiakaskyselyin ja tarkastelemalla asiakaspalautetta.

5.2 Asiakassegmentointi

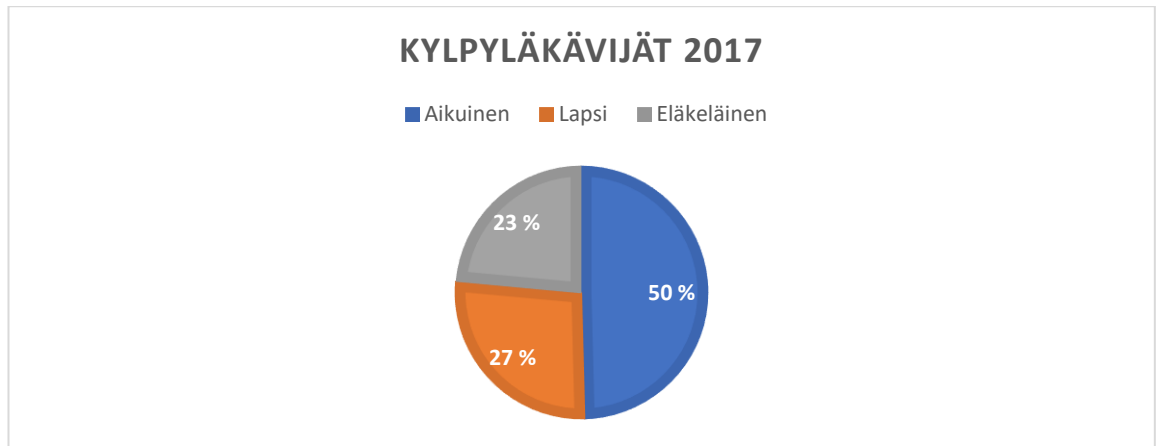
Kunnonpaikan liikuntapalvelut sisältävät kuntosali-, ryhmäliikunta-, kylpylä- ja testauspalvelut. Kunnonpaikan liikuntapalvelujen käyttäjistä saadaan tietoa kassajärjestelmästä Linx sekä kanta-asiakasjärjestelmästä DL Software. Asiakastietoa tarkastellaan ja analysoidaan, jotta voidaan kehittää palveluja tulevaisuudessa käyttäjäkunnan mukaan.

Kylpyläpalveluita käyttävät asiakkaat jakaantuvat majoittuviin; kuntoutujat ja lomalaiset, sekä päiväkävijöihin. Kuntoutujat sekä tuettujen lomien lomalaiset majoittuvat keskimäärin 5 vrk:tta hotellissa. He käyttävät keskimäärin 0-3 kertaa jakson aikana kylpylä ja kuntosalipalveluja. Muut majoittujat asuvat 1-3 vrk hotellissa, käyttäen lähes päivittäin liikuntapalveluja. Seuraavassa taulukossa 1 on esitetty kävijämäärät ja prosenttiosuus vuosien 2015-2018 kylpyläasiakkaista vuosina 2015-2018.

	2015		2016		2017		2018	
Kuntoutujat	7305	7 %	9069	10 %	13828	12 %	26534	18 %
Tuetut lomat	12891	13 %	4091	4 %	3759	3 %	3997	4 %
Majoittuvat	31329	31 %	27601	30 %	37470	33 %	62 331	42 %
Päiväkävijät	49725	49 %	51395	55 %	56177	50 %	52100	35 %
Kylpyläpaketit	577	0,6 %	768	0.8 %	1243	1 %	1443	1 %
	101827		92924		112477		146405	

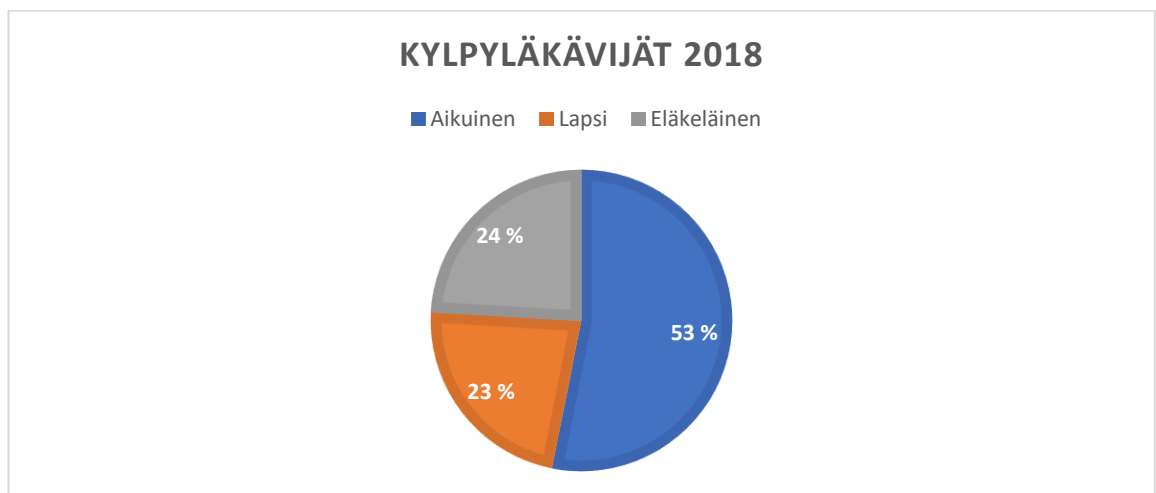
Taulukko 1 Kunnonpaikan kylpyläkävijöiden jakaantuminen vuosina 2015-2018

Majoittuvista asiakkaista kuntoutujien osuus on hieman kasvanut vuodesta 2015 vuoteen 2018 ja vastaavasti tuettujen lomalaisten osuus on pienentynyt. Yhteensä kaikkien majoittuvien (kuntoutujat, tuetut lomat ja majoittuvat) asiakkaiden osuus kylpyläkävijöistä oli v. 2017 noin puolet. Päiväkävijöiden osuus oli 50%. Paketoitujen kylpyläpakettien osuus on kasvanut. Kylpyläpakettien sisällöt ovat; kylpylä + lounas tai päivällinen, kylpylä + pizza tai hampurilaisateria. Kaikista paketeista löytyy sekä aikuisten ja lasten paketit. Pakettien osuus kylpyläkävijöiden kokonaismäärästä on kuitenkin varsin pieni.



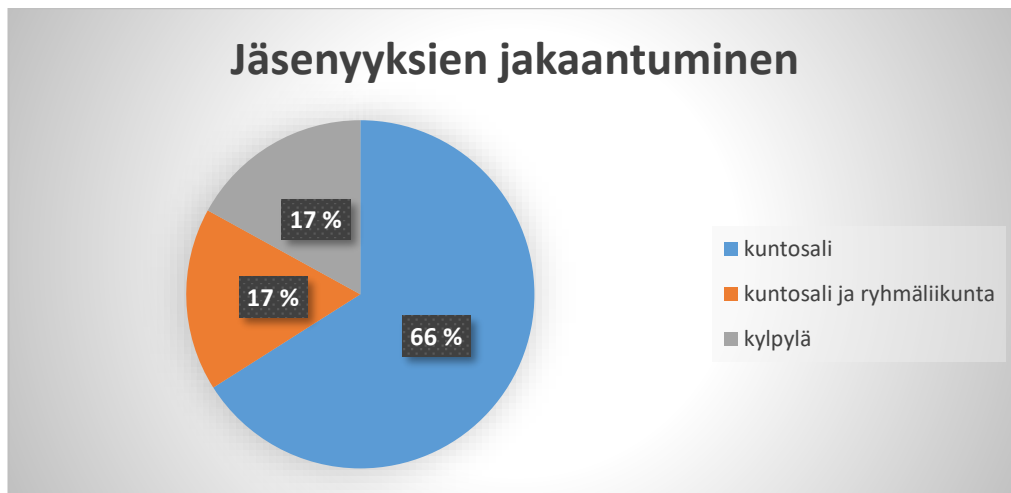
Kuvio 14 Kylpyläkävijät vuonna 2017 asiakasryhmittäin Linx järjestelmä (n 37 599)

Kassajärjestelmästä Linx otetuista raporteista nähdään, kuinka paljon kylpylän päiväkävijöistä oli aikuisia ja lapsia. Vuonna 2017 kylpyläkävijöistä yhteensä 73 % oli aikuisia. Tästä 23 % oli eläkeläisiä. Lasten osuus oli 27%. Vuonna 2018 aikuisten osuus hieman kasvoi ja vastaavasti lasten osuus väheni. Eläkeläisten osuus pysyi lähes samana.

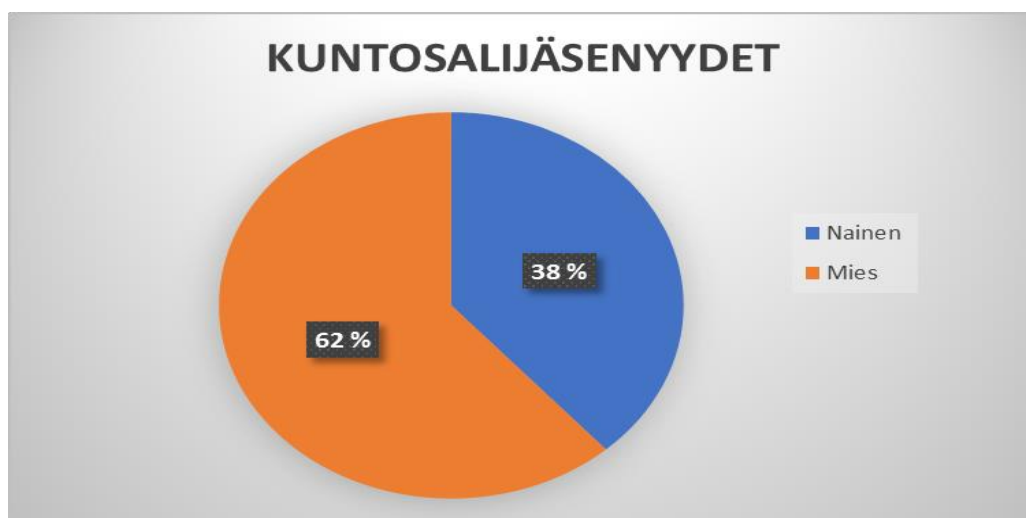


Kuvio 15 Kylpyläkävijät vuonna 2018 asiakasryhmittäin Linx järjestelmästä (n 35 577)

Liikuntapalveluissa otettiin käyttöön jäsenyydet ja sen mahdollistavat järjestelmät syksyllä 2016. Liikuntapalveluissa jäsenyydet ovat olleet siitä saakka kasvussa. Lokakuussa 2018 otetun tilaston mukaan jäsenyyksiä oli yhteensä 433. Vastaava luku helmikuussa 2018 oli 343 eli kasvua helmikuusta lokakuulle oli tullut 26%. Jäsenyyksistä 66% on kuntosalijäsenyyksiä, 17% kylpylä- ja 17% kuntosali ja ryhmäliikuntajäsenyyksiä.

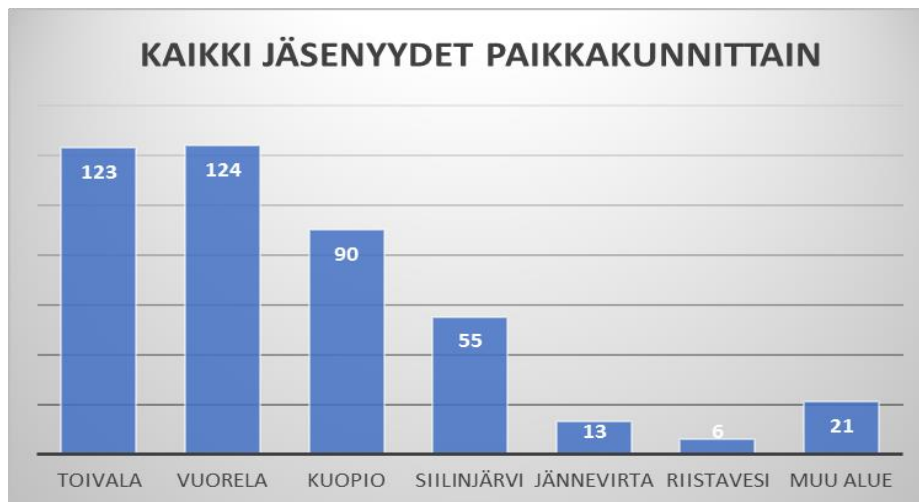


Kuvio 16 Jäsenyyksien jakaantuminen lokakuu 2018 (n 433)



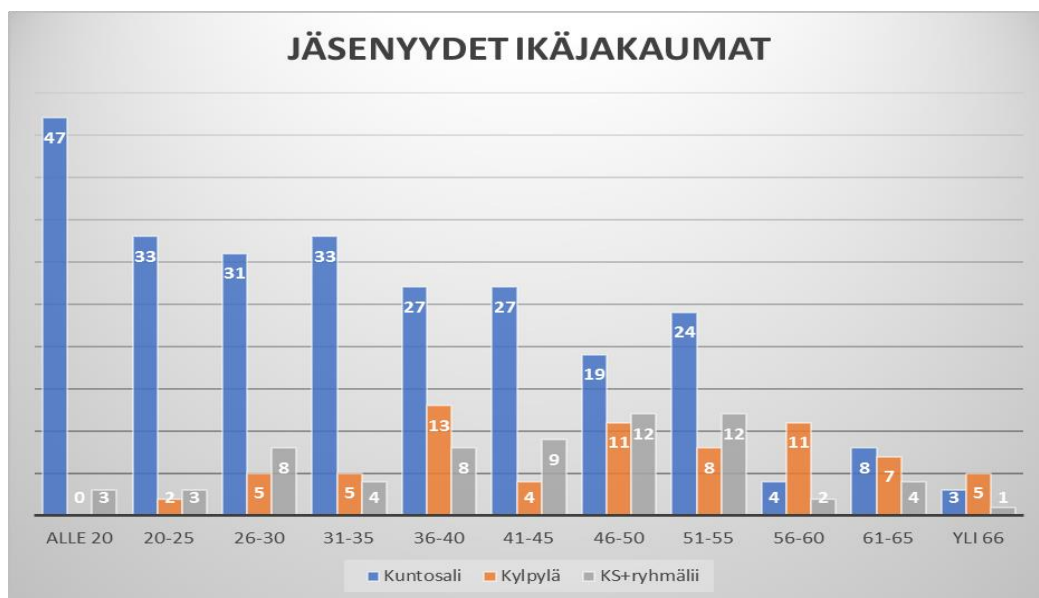
Kuvio 17 Kuntosalijäsenyyksien sukupuolijakauma lokakuu 2018 (n 289)

Kuntosalijäsenyyksistä selkeästi enemmistö oli miehiä. Vastaavasti kuntosali- ja ryhmäliikuntajäsenyyksistä kaikki oli naisia. Kuntosali- ja ryhmäliikuntajäsenyyksiä oli lokakuussa 2018 yhteensä 77. Kylpylä jäsenyydet jakaantuivat lähes tasan sukupuolen mukaan: 53% oli naisia ja 47 % oli miehiä.



Kuvio 18 Jäsenyyksien jakaantuminen paikkakunnittain henkilömäärän mukaan

Jäsenasiakkaat tulivat suurimmaksi osaksi lähialueelta; Vuorela, Toivala ja Jännevirta, etäisyys 0-5 km Kunnanpaikasta. Tältä alueelta tulleiden osuus jäsenyyksistä oli 60%. Seuraavaksi eniten jäsenasiakkaita kävi Kuopiosta; 21% jäsenasiakkaista.



Kuvio 19 Jäsenyyksien ikäjauma kpl määräisesti lokakuu 2018

Ikäjakaumaltaan kuntosalikävijöiden ikäprofiili oli hieman yllätys. Kävijöistä 28% on iältään 14-25 vuotiaita. Tässä varmasti osasyynä pitkä yhteistyö paikallisen yläkoulun kanssa, jonka valinnaisen liikunnanopetus tapahtuu osittain Kunnanpaikan kuntosalit- ja kylpylä tiloissa. Toisaalta varsinkin nuorten keskuudessa kuntosaliharrastus on valtakunnallisesti kasvussa myös.

5.3 Kunnanpaikan kilpailijat

Kunnanpaikan kylpyläpalvelujen kilpailijat ovat kylpylähotelli Rauhalahti Kuopiossa ja kylpylä Fontanella Siilinjärvellä sekä Kuopion uimahallit ja Vesileppis Leppävirralla. Suurin yksityinen kuntosali alueella on Fressi, jolla on palveluja sekä Kuopiossa että Siilinjärvellä. Fressillä on yhteensä viisi erillistä kuntosalia. Lisäksi alueella toimii OleFit, Fitness 24 Seven, Element Studio, Pyramidi, Alfredo, Kunnonsali, Gym99, Hyvinvointikeskus Ryhti, Huippu Center, CrossFit Kuopio ja Tempo. Paikalliset urheiluseurat sekä kansalaisopistot tuottavat myös liikuntapalveluja ja vaikuttavat yrityksen toimialueeseen myös.

Vuoden 2019 tammikuussa avattiin kilometrin päähän Kunnanpaikasta entisiin kaupan ja terveysaseman tiloihin uusi kuntosali- ja ryhmäliikuntapalvelun tuottaja; OleFit -yksityinen kuntosali. Tämä tulee vaikuttamaan entisestään alueen kilpailutilanteeseen. Kuntosalille tuli myös fysioterapia- ja hierontapalvelut sekä pt-palvelut. OleFit on valtakunnallinen kuntosaliketju ja heillä on myös kaksi toimipistettä Kuopiossa. Toinen Kuopion toimipisteistä on toiminut jo muutaman vuoden ja toinen avattiin joulukuussa 2018.

Kunnanpaikan vahvuudet kilpailijoiden nähden ovat palvelujen monipuolisuus, hyvä sijainti, kattava ryhmäliikuntatarjonta ja suositut ryhmäliikuntaohjaajat. Kunnanpaikka sijaitsee kahden valtaväylän varressa ja piha-alueella on laaja ilmainen parkkialue. Työmatka liikennettä kulkee paljon vierestä Kuopion ja Siilinjärven suuntaan. Sijainti voi toisaalta olla myös heikkous, sillä sijaitsemme taajamassa ja suurin osa kilpailijoista mm. yksityisistä kuntosali- ja ryhmäliikuntapalveluista, sijaitsee kunnan tai kaupungin keskustassa.

Monipuolinen palvelutarjonta mahdollistaa liikuntapalveluja käyttäville esimerkiksi treenin jälkeen ruokailun tai fysioterapia palvelut samalla käynnillä. Pystymme tarjoamaan kanta-asiakkaille etuja talon kattavasta palvelutarjonnasta. Myös Kunnanpaikan testauspalvelut ovat vahvuus, jotka tulevaisuudessa voisivat kasvaa vielä enemmän.

Kunnanpaikka on myös alueen ainut toimija, jolla löytyy jäsenyysvaihtoehto, joka sisältää kuntosali-, kylpylä- ja ryhmäliikuntapalvelut. Hinnaltaan tämä jäsenyysvaihtoehto on erittäin kilpailukykyinen ja jopa edullisempi kuin kilpailijan vastaava suppeampi palvelupaketti ilman kylpyläpalvelua.

Kunnanpaikassa on kattava ryhmäliikuntatarjonta. Keväästä 2018 tarjonta kasvoi syksyyn 2018 neljällä viikotunnilla. Mukaan saatiin uusia vetovoimaisia ohjaajia, jotka toivat uusia jäseniä liikuntapalvelujen pariin. Lisäksi ryhmäliikuntatarjonnassa kerran kuukaudessa eri teemoilla toteutettavat workshopit, joissa vierailijoina mm. tanssin ammattilaisia.

6 Asiakastyytyväisyyskysely liikuntapalveluasiakkaille

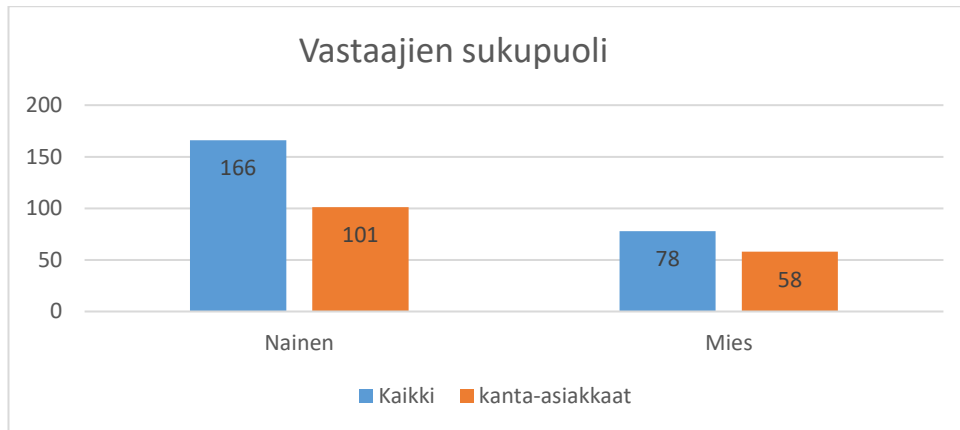
Kunnonpaikan liikuntapalveluiden käyttäjille suoritettiin asiakastyytyväisyyskysely toukokuussa 2018. Asiakaskyselylomakkeen uusiminen nähtiin aiheelliseksi, sillä edellisestä lomakkeesta saatu tieto ei vastannut liikuntapalveluiden kehittämistarpeisiin. Uusi kyselylomake kävi kommentointikierroksella esimiehillä sekä markkinointiosastolla. Lomaketta tarkasteltiin myös kehittämistyön ohjaajien kanssa. Lisäksi kyselylomaketta testattiin muutamalla asiakkaalla, jotka ovat Kunnonpaikan liikuntapalveluiden kanta-asiakkaita. Palautteiden perusteella kyselylomaketta hiottiin lopulliseen muotoonsa.

Lopullinen kyselylomake lähetettiin toukokuussa sähköpostilla 816 asiakkaalle, jotka olivat DL Software liikuntapalveluasiakkaiden rekisterissä. Asiakkaat olivat Kunnonpaikan nykyisiä tai entisiä kanta-asiakkaita. Heillä oli tai oli ollut voimassa oleva jäsenyys tai kanta-asiakkuus. Heillä oli tai oli ollut sarjalippuja liikuntapalveluihin; kuntosali, kylpylä tai ryhmäliikunta. Kyselylomake ei tavoittanut kaikkia (n 25) järjestelmässä olleita asiakkaita muuttuneen sähköpostiosoitteen tai väärän sähköpostiosoitteen vuoksi. Kyselylinkki lähetettiin kaksi kertaa, toisella kerralla muistutettiin kyselyyn vastaamisesta. Kysely oli avoinna 30.5.2018 saakka. Kyselyyn vastasi sähköpostilinkin kautta 152 asiakasta, vastausprosentti sähköpostilla lähetettyyn kyselyyn oli 19%.

Lisäksi kyselyä jaettiin paperiversiona viikon ajan ryhmäliikunta asiakkaille, sekä kahtena erillisenä arki-iltana (ti ja to) klo 16-19 välisenä aikana kysely toteutettiin kylpylän aulassa liikuntapalveluihin saapuneille asiakkaille. Aulakyselyä oli tekemässä liikunnanohjaajaharjoittelija, joka antoi kaikille paikan päällä kyselyyn vastanneille kylpylälipun. Aulakyselyjä palautui 92. Yhteensä kyselyyn saatiin vastauksia 244. Kyselyyn vastanneiden ja yhteystiedot lähettäneiden kesken arvottiin kahden kuukauden kuntosali-, kylpylä- ja ryhmäliikuntajäsenyys, arvoltaan 138€.

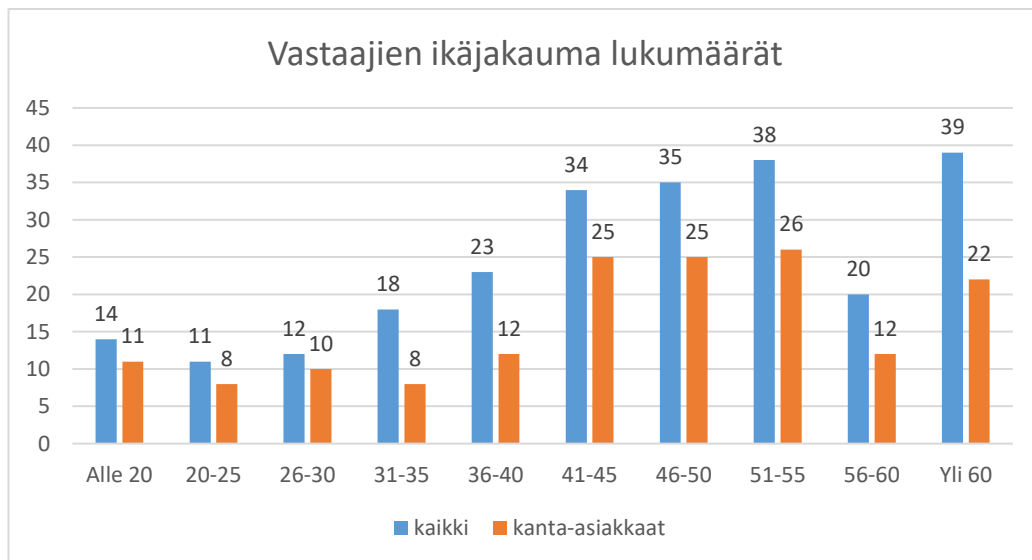
6.1 Vastaajien taustatiedot

Täytettyjä kyselyitä palautui yhteensä 244. Vastaajista 159 oli kanta-asiakkaita (65%), joilla oli jäsenyys (kuntosali-, ryhmäliikunta tai kylpylä) tai sarjalippuja liikuntapalveluihin tai olivat maksaneet johonkin liikuntaryhmään kausimaksun. Kanta-asiakkaista 37 % oli jäseniä ja näistä jäsenyydet jakaantuivat; 25% kuntosalijäsenyys, 6% kuntosali ja ryhmäliikuntajäsenyys ja 6 % kylpyläjäsenyys. Kaikista kyselyyn vastaajista oli 68% naisia ja 32 % oli miehiä. Vastaavasti kanta-asiakkaista 63,5% oli naisia ja 36,5% miehiä.



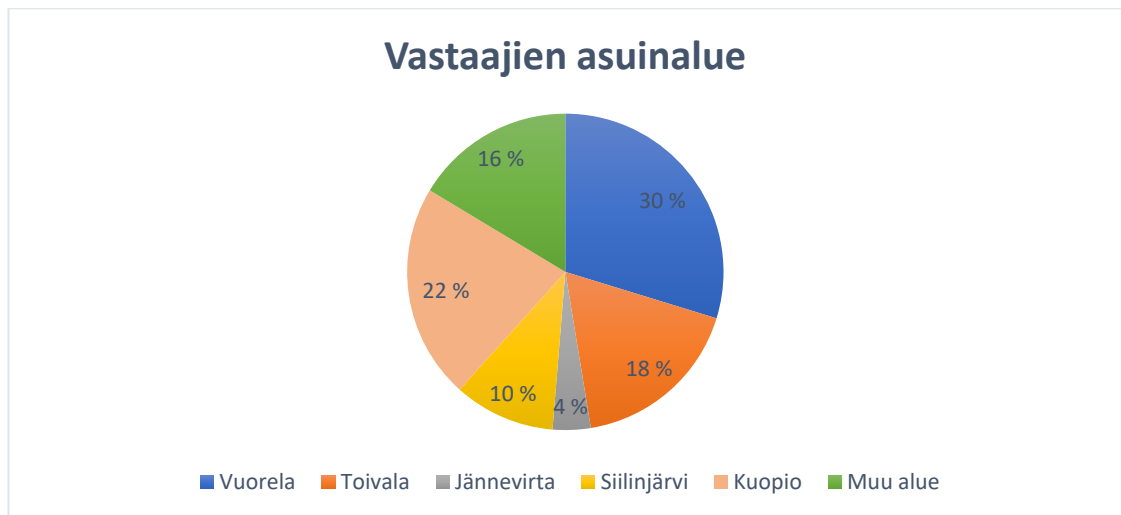
Kuvio 20 Vastaajien sukupuolijakauma

Suurin osa vastaajista oli 41-55 vuotiaita, eli työikäisiä. Kaikista vastaajista 43,5% ja kanta-asiakkaista 48% kuului tähän ikäluokkaan. Myös yli 60 vuotiaiden osuus kyselyyn vastanneista oli suuri.



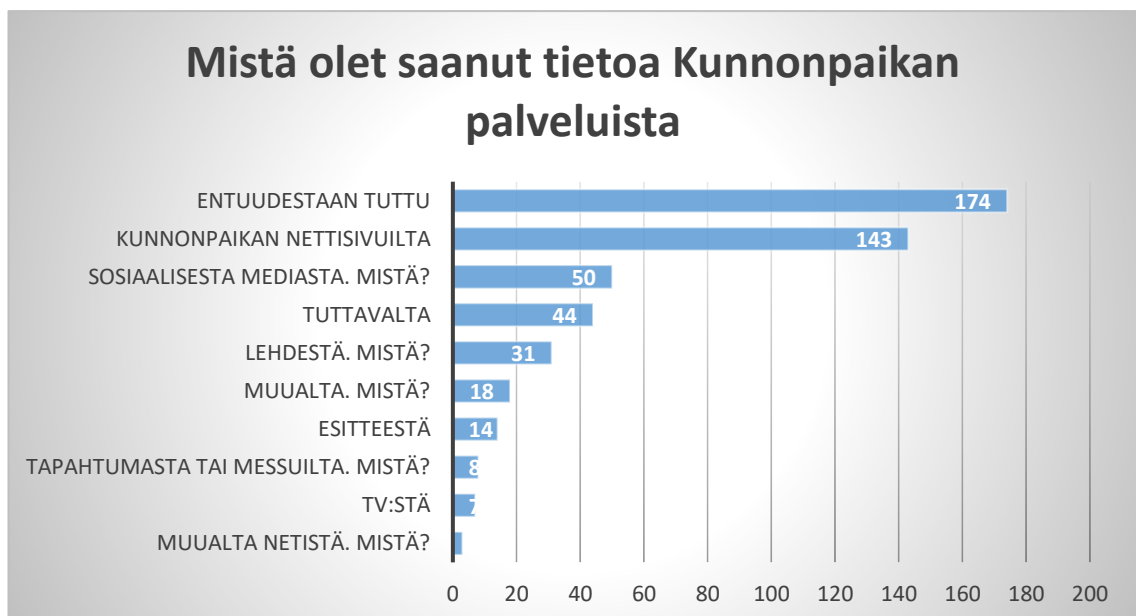
Kuvio 21 Vastaajien ikäjakauma lukumääräisesti jaoteltuna

Kaikista vastaajista lähes puolet, 48%, oli kotoisin Etelä-Siilinjärveltä; Vuorela, Toivala ja Jännevirta. Vastaajista 22% oli Kuopioista ja Siilinjärveltä oli 16 %. Muualta oli 16% ja postinumeroiden mukaan nämä yksittäiset vastaajat olivat mm. Karttulasta, Kaavilta, Juankoskelta, Riistavedeltä, Keiteleeltä ja Maaningalta.



Kuvio 22 vastaajien asuinalue

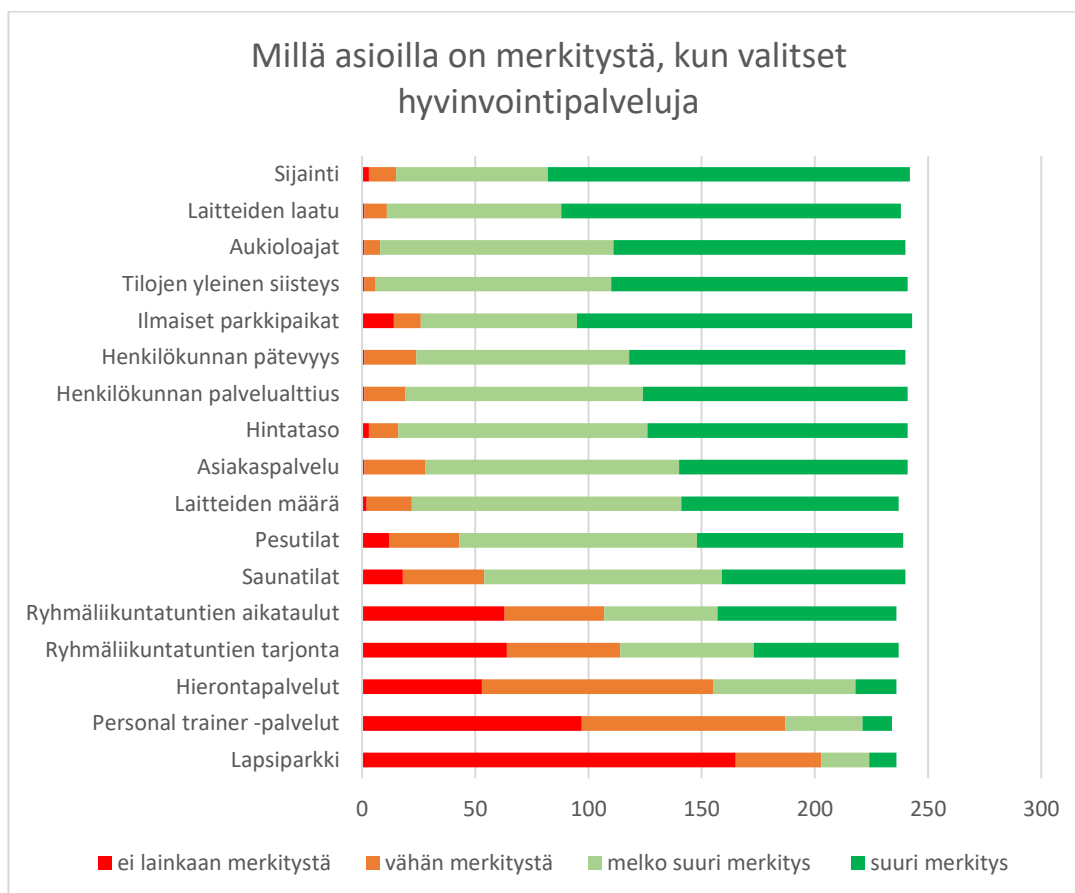
Suurimmalle osalle 71% kyselyyn vastanneista Kunnonpaikka oli entuudestaan tuttu. Tietoa Kunnonpaikan palveluista 59% vastaajista oli parhaiten saanut Kunnonpaikan nettisivuilta. Seuraavaksi eniten kyselyyn vastaajat olivat saaneet tietoa sosiaalisesta mediasta, 20%. Vastaajista 94% oli löytänyt tiedon Facebookista (n 50). Lehdistä mainittiin ilmaisjakelulehdet; ViikkoSavo ja Kuopion Kaupunkilehti, paikallislehti Uutisjousi sekä Savon Sanomat. Muista tiedonlähteistä mainittiin; Kunnonpaikan ilmoitustaulu, KalPan ottelut, ryhmäliikuntaohjaaja ja kylpylän vastaanoton asiakasneuvoja. Messuista ja tapahtumista mainittiin Tarinagolf, jumppalauantait ja Sunset Beach tapahtuma.



Kuvio 23 Asiakkaan saama tieto Kunnonpaikan palveluista

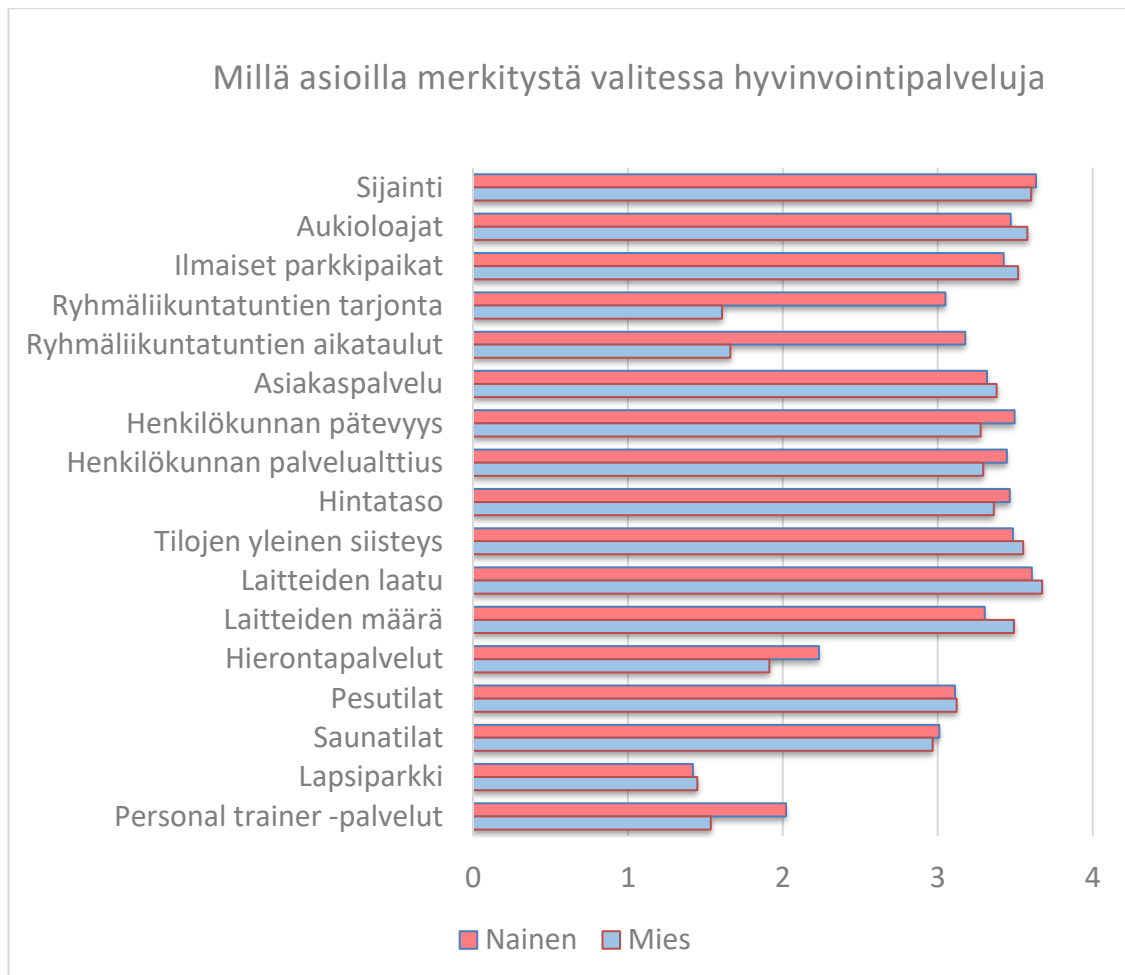
6.2 Hyvinvointipalvelujen valintaan vaikuttavat tekijät

Asiakkailta kysyttiin yleisesti, mitkä asiat vaikuttavat, kun he valitsevat hyvinvointipalveluja. Yli puolelle vastanneista palveluiden sijainnilla, laitteiden laadulla, aukioloajoilla, tilojen siisteydellä, henkilökunnan pätevyydellä ja ilmaisilla parkkipaikoilla oli erittäin suuri merkitys. Sen sijaan lapsiparkki-, personal trainer- ja hierontapalveluilla oli suurimmalle osalle vain vähän vaikutusta hyvinvointipalvelujen valintaan; muutamille vastaajille myö nämä palvelut olivat erittäin tärkeitä valintakriteerejä.



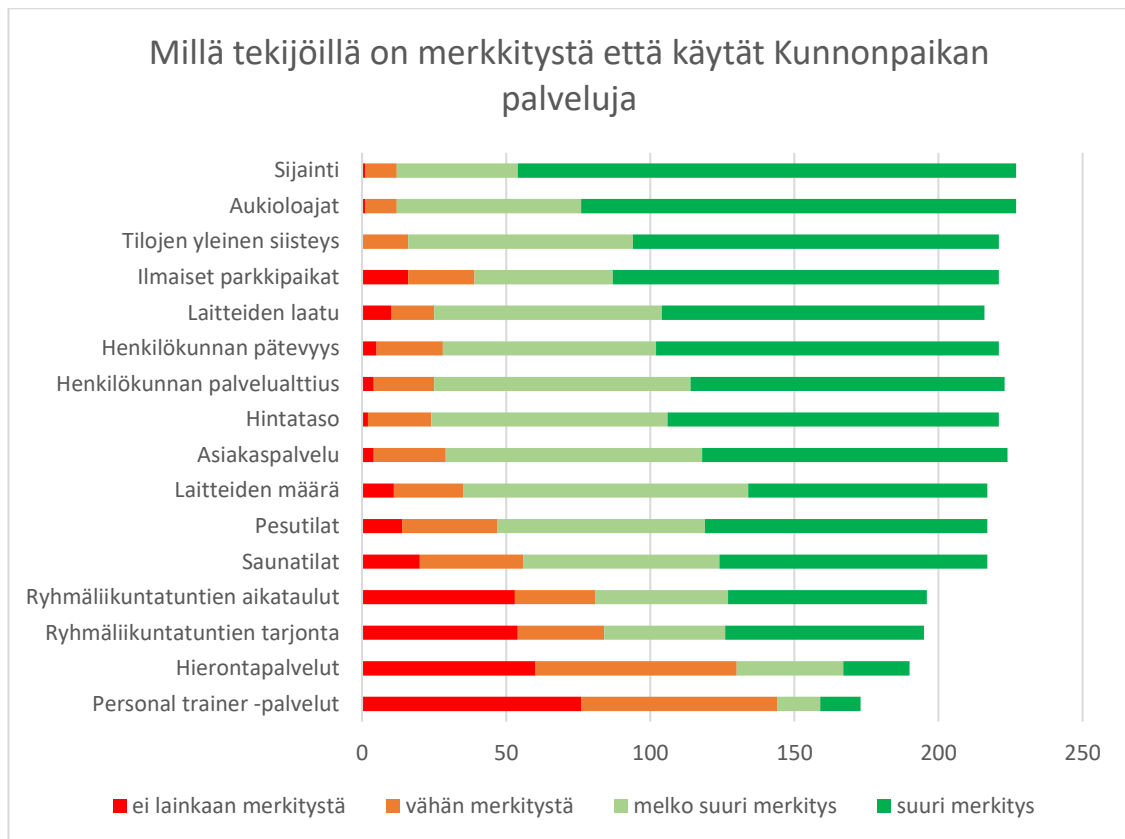
Kuvio 24 Asiat jotka vaikuttavat hyvinvointipalvelujen valintaan

Naiset kokivat ryhmäliikuntatarjonnan ja ryhmäliikunta aikataulut huomattavasti ja hierontaa- sekä pt -palvelut jonkin verran merkityksellisemmiksi valintoja tehdessään kuin miehet. Sukupuolten väliset erot vastauksissa näkyvät kuviossa 25.



Kuvio 25 Asiat jotka vaikuttavat hyvinvointipalvelujen valintaan vertailtuna miesten ja naisten vastauksien kesken (1= ei merkitystä, 4=erittäin suuri merkitys)

Asiakkailta kysyttiin myös mikä merkitys edellisillä tekijöillä on siihen, että he käyttävät Kunnanpaikan palveluja. Seuraavassa kuviossa 26 on laitettu järjestykseen asiakkaiden vastausten perusteella asiakkaiden valintaan vaikuttavat tekijät Kunnanpaikan liikuntapalveluja valitessa.



Kuvio 26 Asiat jotka vaikuttivat Kunnonpaikan liikuntapalvelujen valintaan

Melko samat asiat vaikuttavat valintaan, kun asiakas pohtii samojen asioiden vaikutusta Kunnonpaikan osalta. Vastauksen tähän kysymykseen antoi 233-240 vastaajaa, riippuen vastattavasta kohdasta. Palvelun sijainti, aukioloajat, ilmainen parkkialue ja tilojen yleinen siisteys koettiin erittäin merkittäväksi tekijäksi. Lisäksi laitteiden laatu, henkilökunnan pätevyys ja palvelualttius sekä hintataso ovat asioita, joilla on suuri merkitys. Sen sijaan oheispalveluilla kuten hierontapalvelut ja personal trainer palvelut olivat liikuntapalvelujen valintaa tehtäessä erittäin merkittäviä vain harvoille.

6.3 Asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin

Asiakkaiden tyytyväisyyttä liikuntapalveluihin tarkasteltiin neljästä eri osa-alueesta; kylpylä-, kuntosali-, ryhmäliikunta- ja asiakaspalvelu. Kyselyyn vastanneet asiakkaat (n 85-222) olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä kylpyläosaston palveluihin. Osa jätti vastaamatta tai heillä ei ollut kokemusta kylpyläpalveluista tai niiden osa-alueista ja tämä näkyy taulukossa vastaajamäärissä.



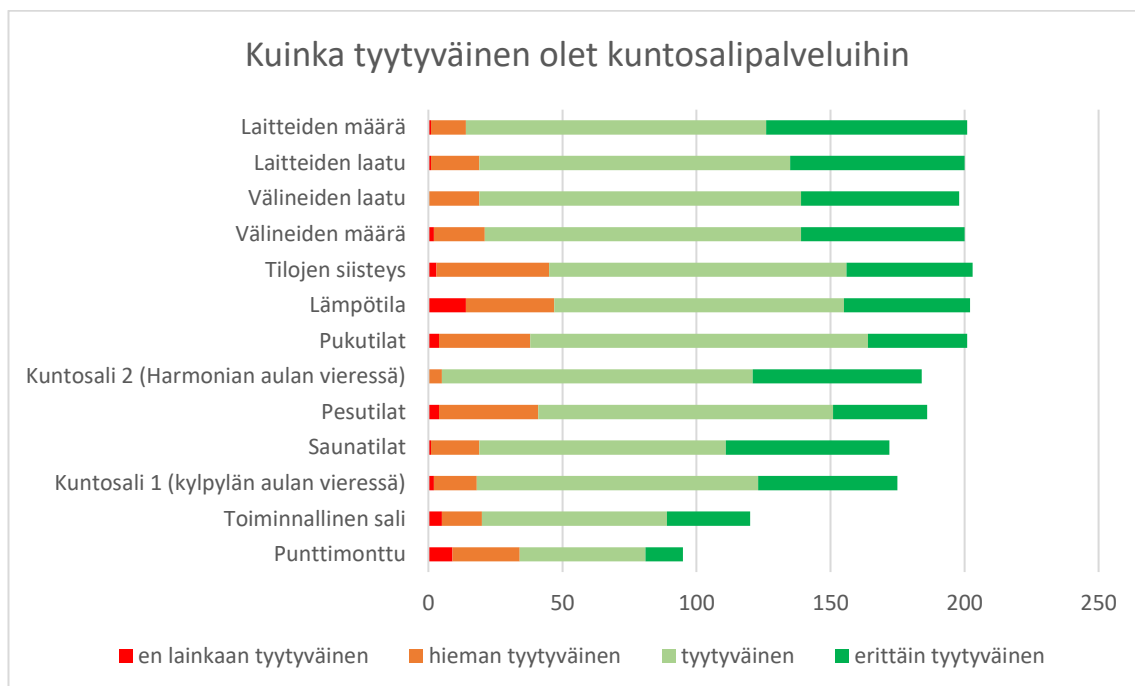
Kuvio 27 Tyytyväisyys kylpyläpalveluihin

Tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä tarkennettiin jatkokysymyksellä; jos olit johonkin edellä mainittuun asiaan erityisen tyytyväinen, kertoisitko meille miksi. Vastauksia tähän kohtaan saatiin yhteensä 83. Erityisen tyytyväisiä vastanneista asiakkaista oli henkilökuntaan, heidän palveluallttiuteensa, ystävällisyyteen ja iloisuuteen (22). Lisäksi uusitut saunaosastot koettiin hyväksi uudistukseksi (20). Allasosaston monipuolisuuteen ja asiakaspalveluun oltiin myös erityisen tyytyväisiä (11). Wibit vesipuistorataan oli erityisen tyytyväisiä seitsemän vastaajaa. Positiivista palautetta tuli yksittäisissä vastauksissa veden ja allasosaston lämpötilasta, yleisestä siisteydestä, välineistä ja rauhallisuudesta sekä aukioloajoista ja kauniista maisemasta.

” Olen saanut ystävällistä palvelua ja asiani on hoidettu. Henkilökunta on ollut ystävällistä, tervehtineet sisään astuessa ja olen tuntenut itseni tervetulleeksi.”

Vastaavasti tyytymättömyyttä vastaajissa aiheutti suihkutilat, jotka koettiin välillä likaisiksi ja vanhanaikaisiksi (26). Toinen selkeä tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä oli ahtaat pukutilat (18). Varsinkin ikäihmiset kokivat pukutilat haasteelliseksi käyttää. Osa vastaajista oli tyytymättömiä wibit vesipuistorataan, joka estää kuntouinnin ja vesijuoksun aikoina, kun rata käytössä (12). Yksittäisiä vastauksia tyytymättömyydestä tuli mm. veden ja kylpylän lämpötilasta, asiakaspalvelusta, välineistä sekä uinninvalvonnasta. Yhteensä vastauksia avoimeen osioon tuli 79.

Kuntosalipalveluihin kyselyyn vastanneet (n 95-203) asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Osa vastaajista on vastannut kohtaan ei kokemusta, jonka takia vastauksien määrä tyytyväisyyteen eri osa-alueiden kohdalla vaihtelee.



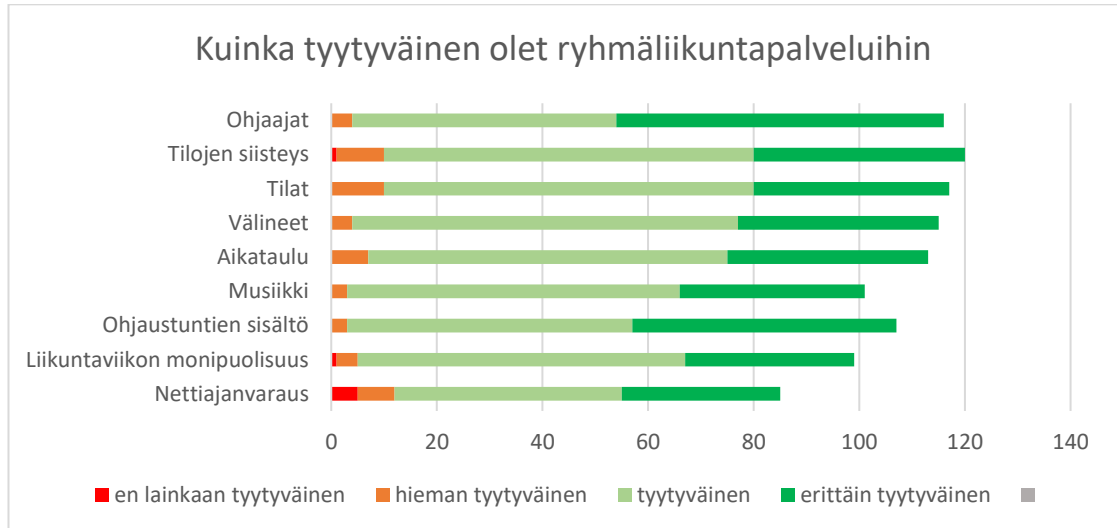
Kuvio 28 Tyytyväisyys kuntosalipalveluihin

Avoimessa kysymyksessä selvitettiin vielä tarkemmin, miksi asiakkaat olivat johonkin asiaan erittäin tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Erittäin tyytyväisiä oltiin kuntosalilaitteisiin (23) ja kuntosaleihin yleisesti (14). Myös yksittäisiä vastauksia tyytyväisyydestä saunatiloihin, siisteyteen ja välineisiin oli avoimissa vastauksissa. Tyytyväisyyttä eritteli 46 vastaajaa.

” Tilavat kuntosalit, hyvät tangot, riittävästi välineitä ja hyvässä kunnossa. Pesutilat riittäviä. Kuntosalien aikataulut hyvät.”

Tyytymättömiä oltiin ilmastointiin varsinkin alakerran kuntosaleilla; punttimonttu ja toiminnallinen sali (27). Lisäksi tyytymättömyyttä aiheutti alakerran punttimontun kuntosalilaitteisto (12). Lisäksi yksittäistä tyytymättömyyttä oli välineisiin, pesu- ja pukutiloihin sekä yleiseen siisteyteen. Yhteensä vastauksia tähän kohtaan 76.

Suurella osalla asiakaskyselyyn vastaajista (n.50%) ei ollut kokemusta ryhmäliikuntapalveluista. Kysymykseen vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä ryhmäliikuntapalveluihin. Huomattavalla osalla ryhmäliikuntapalvelu osioon vastanneista ei ollut kokemusta nettiajanvarauksesta.



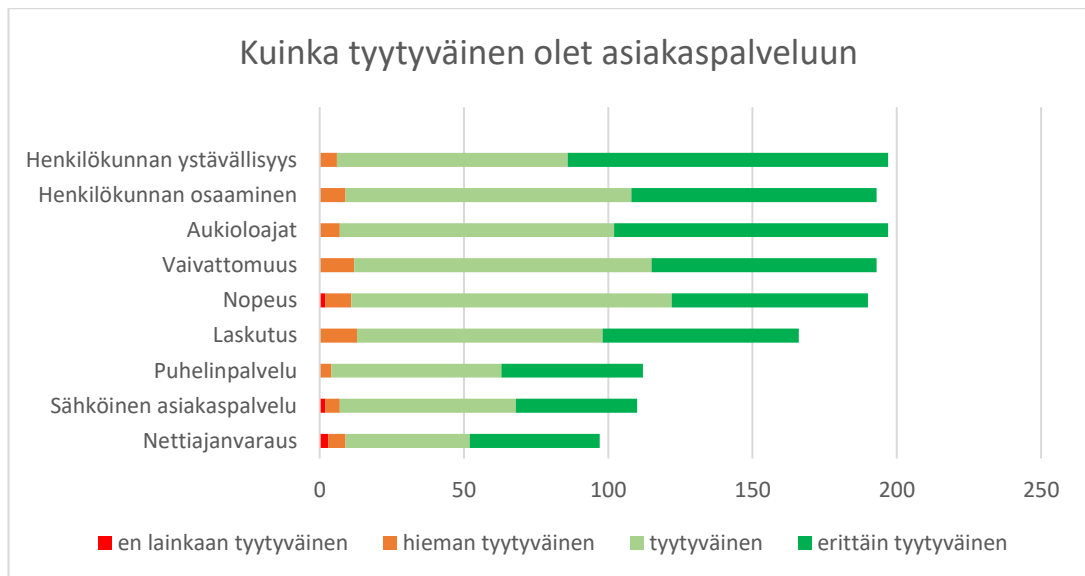
Kuvio 29 Tyytyväisyys ryhmäliikuntapalveluihin

Ryhmäliikuntaohjaajiin oltiin erittäin tyytyväisiä (53% vastaajista). Myös avoimissa vastauksissa tyytyväisyys ohjaajiin tuli ilmi. Yhteensä sanallista palautetta erityisestä tyytyväisyydestä ryhmäliikuntapalveluihin antoi 28 asiakasta. Lisäksi oltiin tyytyväisiä ryhmäliikuntatilojen siisteyteen ja ryhmäliikuntatiloihin yleisesti. Ryhmäliikuntatuntien sisältöön ja liikuntaviikon monipuolisuuteen oltiin myös erityisen tyytyväisiä.

” Monipuolinen valikoima ryhmäliikuntatunteja. Ohjaajat osaavat työnsä, ovat kannustavia ja motivoivat liikkumaan. Tuntien sisällöt vaihtelevat, ei pääse kyllästymään.”

Tyytymättömiä oltiin tilojen siisteyteen (7 vastaajaa) ja yksittäisesti välineisiin, nettivaraukseen, ilmanvaihtoon sekä siihen, että tunnit ovat usein täynnä. Toivottiin tunteja myös perjantaille ja aamuihin. Yhteensä avoimeen kohtaan tuli vastauksia 24.

Liikuntapalvelujen asiakaspalvelussa henkilökunnan ystävällisyys ja osaaminen, asiakaspalvelun aukioloajat sekä asiointin vaivattomuus olivat asioita, joihin kyselyyn vastaajat (n 97-197) olivat erityisen tyytyväisiä. Noin 50-60 % asiakkaista ei ollut kokemusta nettiajanvarauksesta, sähköisestä asiakaspalvelusta ja puhelinpalvelusta.



Kuvio 30 Tyytyväisyys asiakaspalveluun

Avoimeen kohtaan; jos olit erityisen tyytyväinen, kertoisitko miksi, vastasi 22 asiakasta. Erityisen tyytyväisiä oltiin henkilökuntaan ja nettivaraukseen.

” Osaava ja reipas henkilökunta, hyvät ja toimivat nettisivut, joiden kautta sähköinen ajanvaraus ja muut asiat hoituvat helposti ja nopeasti. ”

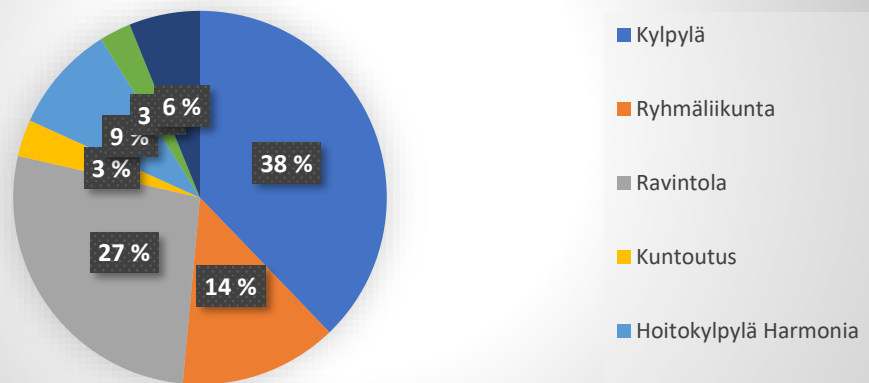
” Henkilökunta ja heidän ystävällisyys yksi iso syy miksi käyn Kunttarilla. Kiitos hymyistä. ”

Vastauksia avoimeen kohtaan; miksi olit erityisen tyytymätön palveluun, tuli yhteensä 19. Erityisen tyytymättömiä oltiin nettivaraukseen ja asiakaspalveluun. Nettiajanvaraus ei toiminut ja laskutuksen kanssa epäselvyyksiä. Jonottamista iltaisin, koska asiakkaat tekevät sopimuksia ym. vastaanoton tiskillä kiireisimpään aikaan. Toivottiin myös pidempää aukioloaikaa kylpylään.

6.4 Asiakkaiden käyttämät palvelut

Vastaajien määrä tähän kohtaan oli 206 ja yhteensä vastauksien määrä oli 439. Kyseisessä kohdassa voi valita useita vaihtoehtoja. Vastaajista 81% (n 166) käytti kylpyläpalveluja nykyisen jäsenyyden tai kanta-asiakkuuden lisäksi. Seuraavaksi eniten vastaajat käyttivät ravintolapalveluja, heitä oli 58% vastaajista. Oheispalveluista hieronta- ja kosmetologipalveluja vastaajista käytti viidennes ja elämyspalveluja 13% vastaajista.

Mitä muita palveluja käytät jäsenyyden lisäksi



Kuvio 31 Vastauksien jakaantuminen käytettyjen palveluiden kesken

6.5 Hyvinvointipalvelujen kehittäminen tulevaisuudessa

Avoimeen kysymykseen, mitä Kunnonpaikan tulisi lisätä hyvinvointipalvelujen sisältöön tulevaisuudessa tuli 65 vastausta. Toivottiin;

- enemmän tanssitunteja, jatkotason tanssitunteja ja lavatanssikursseja
- aikuisten tekniikkauimakouluja
- pt-ohjausta ja kuntosaliohjausta
- lisää pilates ja kehonhuoltotunteja
- ikääntyneille omia ryhmäliikuntatunteja / vertaistuki
- painonhallintaan omia ryhmiä / vertaistuki
- kesään ryhmäliikuntatunteja
- elämysohjelmaa; paintball, carting, seinäkiipeily
- kuntosalille kinesis laitteita
- uusia lajeja; ilmajooga, spinning, TaiChi
- enemmän tilaisuuksia lapsille ja nuorille
- kylpylän uudistaminen
- ilmainen kuntosaliohjaus liittymisen yhteydessä
- pelihuone mm. biljardi, pingis, lautapelejä ja pelikonsoli
- kahvilan tarjontaa terveellisempään suuntaan esim. smoothiet, pienet salaattianokset, haudutettua teetä yms
- aikuisten poreallas; rentoa musiikkia, lämmintä vettä ja aikuiset voisi rentoutua ilman lasten aiheuttamaa hälinää
- sunnuntai illalle jumppia

Asiakkailta kysyttiin myös mitä hyvinvointipalveluja Kunnonpaikan tulisi vähentää tai mahdollisesti poistaa. Tähän kysymykseen vastauksia tuli 17. Seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, ettei mitään tulisi poistaa. Neljän vastaajan mielestä wibit vesipuistorata tulisi poistaa, koska se rajoittaa kuntouintia.

6.6 Liikuntapalvelujen vahvuudet

Vastaajien määrä oli 140. Tähän kysymykseen vastanneista 45 % oli sitä mieltä, että Kunnonpaikan hyvä sijainti ja palveluiden monipuolisuus olivat ominaisuuksia, jotka erottavat Kunnonpaikan parhaiten muista vastaavista palveluntarjoajista. Lisäksi vastaajien mielestä iso ilmainen parkkialue sekä hinta/laatusuhde olivat Kunnonpaikan vahvuuksia, 10% vastaajista.

Yksittäisissä vastauksissa esiin nousivat vahvuuksina; aukioloajat, savusauna, luonto, siisteys, henkilökunta, ilmapiiri ja ohjatut liikuntaryhmät.

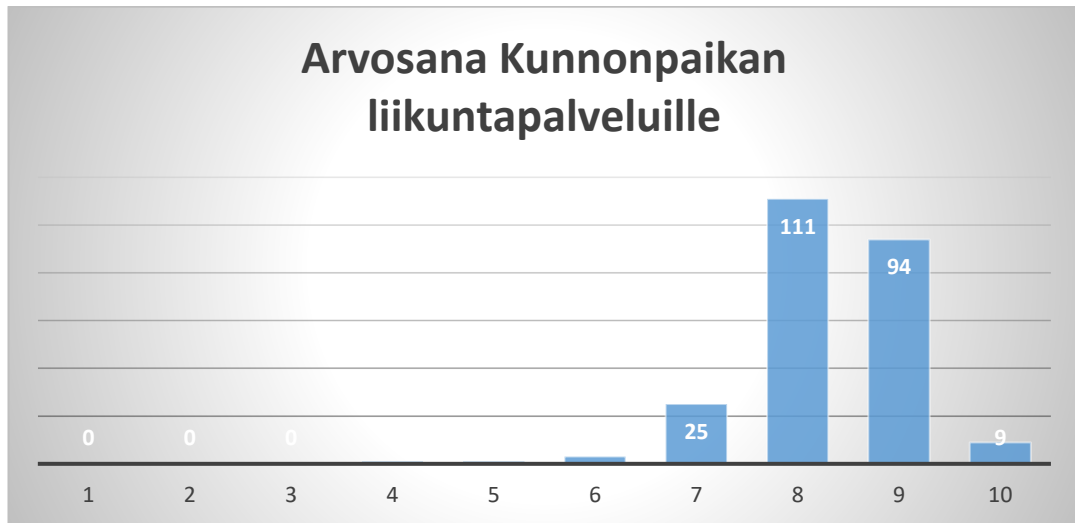
” Hyvä sijainti, ilmaiset parkit. Saman katon alla kuntosali, ryhmäliikunnat ja kylpylä ja tietenkin Kunnonpaikan muut palvelut = monipuolisuus.”

” Omaleimaisuus, kodikkuus, mukava, helposti lähestyttävä henkilökunta. Paljon mahdollisuuksia moneen ja monenlaiseen toimintaan. Hyvä tyhy-paikka.”

” Säilynyt ajan hermolla. Kattavin valikoima liikuntaryhmiä ja harrastusmahdollisuuksia. Hyvät kauneus ja hoitolapalvelut. Selkeät nettisivut. Jumppalauantait ja tietyn teeman ympärille sidotut viikonloput erinomaisia. ”

” Helppo ja vaivaton tulla, monipuoliset palvelut, kilpailukykyiset hinnat, miellyttävä asiakaspalvelu, aina tuntee olevansa tervetullut. Kylpylän vastaanoton ja koko kylpylän henkilökunta on ammattitaitoista ja mukavaa. ”

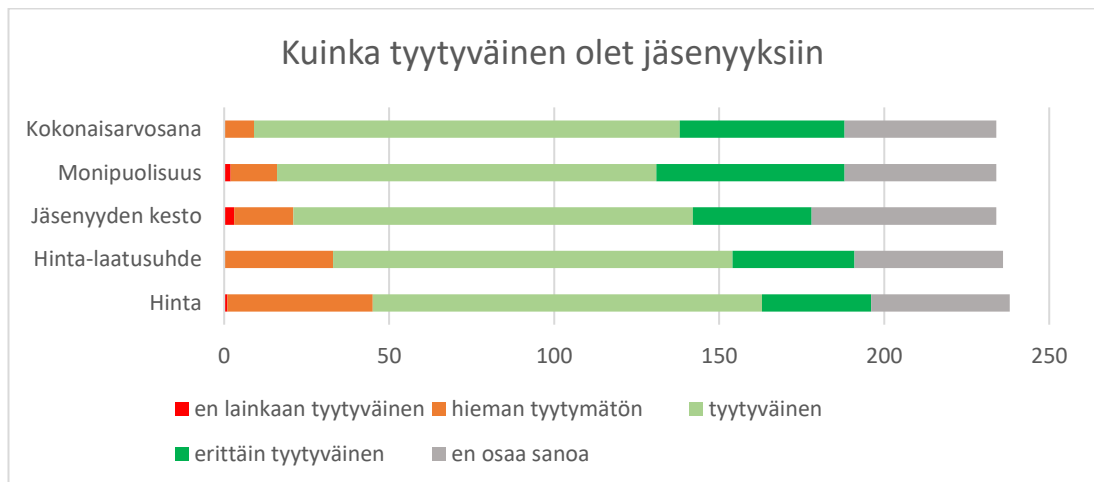
Kunnonpaikan hyvinvointipalveluille annettiin arvosana asteikolla 1-10. Keskiarvoksi tuli 8,3, eli hyvä. Vastaajista 43% antoi palveluille kiitettävän arvosanan 9 tai 10. Vastaajista 46 % oli sitä mieltä, että palvelu oli arvosanan 8, eli hyvän arvoinen.



Kuvio 32 Arvosana Kunnonpaikan liikuntapalveluille

6.7 Asiakkaiden tyytyväisyys jäsenyysvaihtoehtoihin

Kanta-asiakkaat ja jäsenet ovat pääosin tyytyväisiä jäsenyyksien kestoon, hinta-laatusuhteeseen, monipuolisuuteen sekä kokonaisuuteen. Kysymykseen vastanneiden määrä 228. n. 20 %:lla vastanneista ei ollut kokemusta tai mielipidettä asiasta.

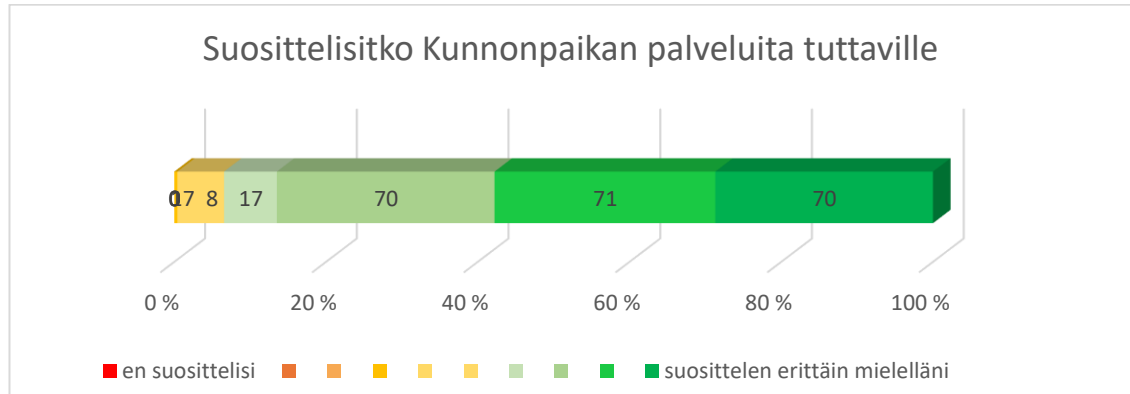


Kuvio 32 Tyytyväisyys jäsenyysvaihtoehtoihin

Vastaajista 55 % (n 228) oli sitä mieltä, että pysyy Kunnonpaikan jäsenenä ja 7% sitä mieltä, että vaihtaa ehkä jäsenyyden. Vain yksi vastaajista oli vahvasti sitä mieltä, että vaihtaa jäsenyyden. Vastaajista 38 % ei osannut sanoa tähän kysymykseen mielipidettä.

6.8 Suosittelijoiden määrä

Vastaajista 58 % (n 244) suosittelisi erittäin mielellään Kunnonpaikan palveluita sukulaisilleen, tuttavilleen. Tähän määrään on otettu lukujonolta arvot 9 ja 10. Vastauksien arvostuksen keskiarvo kokonaisuudessaan 8,63 ja mediaani 9.



Kuvio 33 Kunnonpaikan liikuntapalveluiden suosittelevuus

$$\text{NPS} = 58\% - 7\% = 51\%$$

6.9 Kunnonpaikan pysäköinti uudistus

Suurin osa vastaajista (n 244), 68 %, oli sitä mieltä, että Kunnonpaikan ilmaisen parkkipaikan pysäköintialvonta on hyvä uudistus. Vastaajista 20 %:lla ei ollut mielipidettä asiasta.

Vastaavasti 12 % vastaajista piti uudistusta huonona. Syitä tähän vastaukseen oli;

- asiakas unohtaa laittaa parkkikiekon ja saa sakot (18 vastausta)
- parkkialueella ei tilaa ja saa sakot, kun jättää alueelle mihin ei saa jättää (4 vastausta)

7 Toimenpiteet

Liikuntapalveluja kehitettiin asiakastyytyväisyyskyselystä ja järjestelmistä saadun asiakastiedon avulla. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset analysoitiin ja toimenpiteet sekä suunnitelmat tehtävistä toimenpiteistä tehtiin heti kyselyn jälkeen. Asiakaskyselystä ja järjestelmistä saatiin arvokasta tietoa liikuntapalvelujen kehittämiseksi.

Kyselyyn vastaajista osalla ei ollut kokemusta kylpyläpalveluista tai niiden osa-alueista ja tämä näkyi vastaajamäärissä. Taustatietoja tarkastelemalla voidaan nähdä, että kyselyyn vastaajat olivat pääsääntöisesti aikuisia ja nuoria aikuisia. He eivät käyttäneet mm. wibit vesierastusta tai lasten leikkivälineitä, joihin asiakastyytyvää kysyttiin.

Kylpyläpalveluissa asiakkaiden mielestä kehitettävää oli eniten pesu- ja pukutiloissa. Kaikkien pesutilojen suihkut uusittiin ja naisten sauna 1 pesutilan katto maalattiin. Lisäksi kaikki saunat peruskorjattiin vuoden 2018 aikana. Pukukaapit oli uusittu jo aiemmin, joulukuussa 2016 ja samalla pukutiloihin tehty peruskorjaus. Asiakkaat kokevat kuitenkin pukutilat ahtaiksi. Erillisiä pesu- ja pukutiloja on kaksi miehille ja kaksi naisille. Tilojen yhdistämisestä on pitkään ollut suunnitelma, mutta siitä milloin tämä uudistus voidaan toteuttaa, ei ole vielä päätöstä. Yhdistämisen jälkeen pukutiloista saataisiin huomattavasti tilavamat. Kyselystä saadun palautteen perusteella lasten wibit vesipuistorata on avoinna jatkossa rajoitetusti, jotta aamuisin ja iltaisin on kuntouintialtaassa tilaa uimareille ja vesijuoksijoille.

Kuntosalipalvelujen osalta asiakkaiden mielestä alakerran kuntosalit; toiminnallinen sali ja punttimonttu, kaipasivat eniten huomiota. Salit ja niissä oleva välineistö on kohdennettu tietyn tyyppisille kuntosaliasiakkaille. Saleilla on enemmän voimailuun ja toiminnalliseen harjoitteluun suunnattua välineistöä. Suurella osalla vastaajista ei ollut kokemusta alakerran saleista.

Kuntosalipalvelujen osalta asiakkaat olivat eniten tyytymättömiä alakerran salien ilmastointiin. Lisäksi toivottiin alakerran kuntosalin laitteiden uusimista. Laitteiden hankinta lisättiin vuoden 2019 investointisuunnitelmaan. Laitteiden uusimisen yhteydessä kuntosalin seinät maalataan ja tilat uudistetaan. Lisäksi tullaan tekemään kysely asiakkailta ennen laitehankintaa. Kyselyn avulla arvioidaan mitkä nykyisistä laitteista tulisi säilyttää ja mitä uusia laitteita asiakkaat toivovat alakerran salille. Ilmastoinnin korjaus tullaan toteuttamaan kesällä 2019.

Kaikista kyselyyn vastaajista 41% oli miehiä. Asiakaskyselyn vastauksissa tämä näkyy ryhmäliikuntaosiossa; suurella osalla ei ole kokemusta ryhmäliikuntapalveluista. Ryhmäliikunta asiakkaita ovat pääsääntöisesti naisia. Ryhmäliikuntaosioon vastanneet antoivat palautetta ryhmäliikuntavarauksjärjestelmän toimimattomuudesta ja tilojen epäsiisteydestä. Lisäksi ryhmäliikuntatunteja toivottiin myös perjantaille ja lauantaille. Usealla ei ollut vielä kokemusta nettiajanvarausjärjestelmästä ja tämä voi johtua siitä, että järjestelmä on vielä uusi, eikä kaikilla ollut kokemusta järjestelmästä.

Asiakkuushallintajärjestelmä vaihdettiin kesäkuussa 2018 järjestelmässä ilmenneiden ongelmien vuoksi. Asiakkuushallintajärjestelmä pitää sisällään ajanvarausjärjestelmän. Uusi järjestelmä on toiminut hyvin ja asiakkailta on saatu suullisesti hyvää palautetta uusitusta järjestelmästä syksyn 2018 aikana. Uudessa järjestelmässä on myös ominaisuuksia, mitä edellisessä järjestelmässä ei ollut; verkkokauppa ja laskutus. Verkkokauppa helpottaa asiointia, kun palvelun voi ostaa kotoa käsin. Laskuttamiseen liittyvät asiat pystyttiin hoitamaan nopeasti paikan päällä. Nämä ominaisuudet lisäsivät entisestään asiakkaiden tyytyväisyyttä asiakaspalveluun.

Siivoustaajuuteen on lisätty lisää tarkistussiivouksia päivään puku- ja pesutiloihin. Siivoukseen liittyvää palautetta seurataan reaaliaikaisesti ja käydään läpi kuukausittain ulkoisen palveluntoteuttajan kanssa. Kävijämäärien kasvaminen on aiheuttanut sen, että siivoustaajuudet ja palvelukuvaukset tulee tarkastella uudestaan. Nämä toimenpiteet sovittiin tehtäväksi SOL siivouspalvelujen kanssa heti alkuvuodesta 2019.

Syyskauteen lisättiin elokuun alusta 2018 lauantaille ohjaustunteja. Marraskuussa 2018 ryhmäliikuntakalenteriin lisättiin vielä perjantain tunnit. Ryhmäliikuntatunneille saatiin uusia vetovoimaisia ohjaajia syksyyn 2018 ja tämä näkyi asiakasmäärän kasvuna kuntosali- ja ryhmäliikuntajäsenyyksissä.

Asiakaskyselyistä vahvuutena nousi esiin kattava ryhmäliikuntatarjonta ja ammattimaiset liikunnanohjaajat. Olemme pystyneet laajentamaan ryhmäliikuntatarjontaamme asiakkaiden toiveiden mukaan. Viimeisin ryhmäliikuntakysely toteutettiin marraskuussa 2018. Asiakkaat toivoivat lisää vesijumppaa ja perus lihaskunto tunteja sekä uutena jumppalauantaissa esiteltyä Rumbita Fuerte tanssi- ja lihaskuntotuntia. Kevätkaudelle 2019 lisäsimme ryhmäliikuntatarjontaan kyseisiä tunteja.

Liikuntapalveluiden asiakkaat analysoitiin eri järjestelmistä. Tietoa tullaan käyttämään liikuntapalveluiden kehittämisen tukena. Vuoden 2019 kylpylä uudistus ja siihen liittyvät toimenpiteet kohdennetaan aikuisväestölle, joka on selkeä enemmistö kylpylän asiakkaista (73%) ja kävijämäärää pyritään entisestään kasvattamaan. Segmentointi auttaa myös markkinointia kohdentamaan kampanjat eri tiedotusvälineisiin; netti, lehdet, radio, instagram, facebook, riippuen siitä kenelle markkinointia halutaan suunnata. Somekanavista saadaan myös seuraajaprofiili ja nähdään kanavaa käyttävä kohderyhmä.

Uuden järjestelmän myötä pystyttiin lähettämään asiakkaille suoramarkkinointia sähköpostiin tai tekstiviestillä. Suostuminen tähän postitukseen kysellään jäsenasiakkailta jäsenmaksopimuksen kirjoittamisen yhteydessä. Ensimmäinen uutiskirje lähetettiin asiakkaille lokakuussa 2018. Uutiskirje sisälsi myös etuja Kunnonpaikan muista palveluista. Edun käyttämistä seurattiin ja syksyn 2018 etua oli käytetty vielä hyvin vähän. Lisäksi asiakkaille on lähetetty tiedotteita. Tekstiviestipalvelua ei ole vielä käytetty.

8 Pohdinta

Kehittämistyön tavoitteena oli Kunnonpaikan liikuntapalvelujen kehittäminen. Liikuntapalveluja kehittämisen tueksi toteutettiin asiakastytyväisyyskysely toukokuussa 2018. Kyselystä saadun palautteen perusteella arvioitiin asiakaslähtöisesti kehittämistarpeet. Liikuntapalveluja kehittämällä tavoiteltiin 20 % kasvua jäsenasiakkaissa helmikuulta lokakuulle 2018. Jäsenasiakkaiden määrä oli 433 lokakuussa 2018, joka oli 26 % enemmän kuin helmikuussa 2018, joten kasvutavoitteeseen päästiin ja jopa ylitettiin.

Yhtenä toimenpiteenä muokattiin asiakaskyselyä, jotta saatiin riittävän kattavaa tietoa liikuntapalvelujen kehittämisen tueksi. Asiakastytyväisyyskyselyn tuloksena nähtiin asiakasnäkökulmasta kehitettävien asioiden tarpeellisuus. Kyselystä saatiin myös tietoa siitä, mitkä asiat liikuntapalveluissa toimivat jo hyvin. Raportointivaiheessa havaittiin muutamia puutteita itse lomakkeessa ja nämä puutteet korjattiin tuleviin kyselyihin. Uudesta asiakastytyväisyyskyselystä saatiin hyvä mittari asiakaspalautteen seuraamiselle jatkossa vuosittein.

Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset pyritään jatkossakin analysoimaan ja tuomaan konkretiaksi mahdollisimman nopeasti. Lomaketta edelleen kehittämällä toimivammaksi, saadaan tieto järjestelmästä helpommin analysoitavaan muotoon. Tällöin saadaan toimenpiteet jalkautettua nopeammin käytäntöön. Asiakastytyväisyyskyselyn lisäksi asiakaspalautetta kysytään tällä hetkellä irtisanomisen yhteydessä palvelujen kehittämisen tueksi.

Asiakaspalautetta seurataan säännöllisesti, jotta voidaan herkästi ja nopeasti reagoida mahdollisiin epäkohtiin.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksien tarkastelu myös niiden asioiden osalta joihin asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä on tärkeää. Asiat joihin asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä liikuntapalveluiden osalta tulee osata säilyttää myös tulevaisuudessa. Kyselyn tuloksena tällaisia asioita olivat mm. henkilökunnan ystävällisyys, palvelualttius, ryhmäliikuntatuntien monipuolisuus ja ryhmäliikuntatuntien ohjaajien vetovoimaisuus. Nämä asiat ovat kilpailuetuja, jotka eivät ole kopioitavissa suoraan kilpailijan toimintaan.

Asiakastyytyväisyys palveluihin ei takaa kuitenkaan asiakkaan sitoutumista palvelujen käyttäjäksi. Kyselyssä arvosanalla 9-10 palveluja suosittelevat ovat niitä asiakkaita, jotka suosittelevat yrityksen palveluja tuttavilleen ja ystävilleen. He ovat todennäköisesti erityisen sitoutuneita yritykseen ja heidän asiakkuuttaan tulee jatkossa vahvistaa. NPS mittarista saatavaa tulosta tarkastelemalla voimme arvioida sitoutuneiden asiakkaiden määrää ja määrän kehitystä tulevaisuudessa.

Kyselyjärjestelmiä pystyy nykyisin myös integroimaan CRM järjestelmiin ja seuraavaksi aiomme selvittää, onko nykyiseen DL software järjestelmään tällainen mahdollista. Kyselyt toteutetaan tällä hetkellä erillisessä webropol järjestelmässä. Esimerkiksi palvelutilanteen jälkeen asiakkaalle lähtevä lyhyt kysely palvelutapahtumasta toisi ensiarvoista tietoa asiakaskokemuksesta.

Asiakkaiden palautteiden keräämisessä ja kokemusten mittaamisessa olennaisinta onkin toiminnan jatkuvuus ja systemaattisuus. Asiakaskokemus muodostuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta ja myös mittaukset tulisi rakentaa niin, että palautetta saadaan mahdollisimman monesta eri kosketuspisteestä. Näin saadaan asiakkaiden ääni parhaiten kuuluihin.

Asiakkaan sitouttamisessa palvelun käyttäjäksi olennaisinta on onnistunut asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen onnistumiseen vaikuttavat kaikki osastot tai prosessit, jotka asiakaskohtaamisessa ovat mukana. Asiakkaan tarpeet tulisi täyttää tai jopa luoda kokemus, joka ylittää asiakkaan tarpeet. Tämän asian toteutumiseen tarvitaan johdettu asiakaspolku, jossa on mietitty eri kohtaamispisteet ja miten niissä voisi ylittää asiakkaan odotuksia. Kehittämistyö jatkuu tästä eteenpäin tarkastelemalla asiakaspolkua ja kohtaamispisteitä.

Kehittämistyö eteni lähes tehdyn suunnitelman mukaisesti. Keväällä 2018 kerättiin asiakailta tietoa liikuntapalveluista ja tyytyväisyydestä palveluihin. Kyselyn tulokset analysoitiin kesän 2018 aikana ja saatiin laadittua toteutussuunnitelma toimenpiteille asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. Tavoitteena oli tehdä haastattelut syksyllä 2018 pienelle otannalle kyselyyn vastaajista, mutta tästä suunnitelmasta jouduttiin luopumaan aikataulun vuoksi. Paremman ymmärryksen saamiseksi, laadullisen tutkimuksen toteuttaminen tulevaisuudessa olisi ajankohtainen.

Asiakastiedon analysointi webropol järjestelmästä oli melko sujuvaa, mutta vaati toki tiedon käsittelyn exelissä, jotta tieto saatiin helposti ymmärrettäviin taulukoihin ja kuvioihin. Tähän tulee jatkossakin olla kyselyn tekijällä riittävästi aikaa, jotta tieto saadaan nopeasti ymmärrettävään muotoon kyselyn toteuttamisen jälkeen. Tieto tulee saada mahdollisimman selkeästi esitettyä yrityksen johdolle sekä henkilökunnalle.

Kyselytutkimuksissa on myös oma haasteensa vastausprosentin suhteen. Usein vastausprosentti jää varsin pieneksi tai kyselyyn vastaajat eivät vastaa kohderyhmää. Touku-kuussa 2018 tehtyyn kyselyyn vastasi pääosin aikuisväestö. Kuntosaliasiakkaista noin neljännes on 14-25 vuotiaita, joten heidän toiveitaan ja tyytyväisyyttään palveluun ei saatu kerättyä. Jatkossa tulisikin pohtia millä keinoilla voidaan jatkossa vaikuttaa eri kohderyhmien vastausten määrään.

Kehittämistyön edetessä tietoisuus erilaisista asiakastiedon keräämiseen mahdollistavista järjestelmistä lisääntyi. Liikuntapalveluiden asiakasjärjestelmien käyttöönotto ja hallitseminen vaati aikaa, mutta helpottaa työtä tulevaisuudessa, kun järjestelmistä ja tiedoista luoduista raporteista saadaan tukea liikuntapalveluiden kehittämiseksi ja asiakaslähtöisen toiminnan tueksi. Lyhyessä ajassa kahden asiakasjärjestelmän käyttöönotto ja henkilökunnan perehdyttäminen vei energiaa, mutta se ei näkynyt asiakastyytyväisyyskyselyssä.

Iso osa työelämän kehittämistyötä oli eri toimenpiteiden eteenpäin vieminen ja toteutuksessa mukana oleminen. Toteutuksessa ensin tehtiin tarjouskilpailu vähintään kahden eri toimittajan kesken. Tämän jälkeen tarjousten esittäminen ja oman mielipiteen esittäminen eteenpäin johtoryhmälle. Oman haasteensa toi remonttien aikatauluttaminen niin, että liikuntapalveluissa ei tapahdu katkoa, vaan remontit toteutetaan siinä vaiheessa, kun asiakkaita on vähemmän. Saunatilojen remontit ja pesutilojen suihkujen vaihtaminen oli helppo toteuttaa, koska saunatiloja on viisi erillistä. Liikuntasali remontoitiin vuoden vaihteessa, jolloin ryhmäliikuntatunnit olivat tauolla.

Kehittämistyön myötä projektien johtamisen taidot lisääntyivät. Projektien huolellinen suunnitteleminen auttoi projektien hallinnassa. Aikataulu liikuntasalin remontin osalta oli tiukka ja remontin alkaessa päätettiin vielä lisätä katon maalaus, joka vei ajallisesti puoli-toista päivää lisää. Silti remontti valmistui jopa etuajassa.

Kirjallisuutta aiheesta löytyi paljon. Aiheesta on tehty useita opinnäytetöitä ja tutkimuksia. Tiedon kerääminen ja olennaisen asian kiteyttäminen työhön vei aikaa ja aihepiiriin tutkimisen olisi voinut aloittaa jo aiemmin. Aihepiirin tarkasteluun oli varattu useita kuukausia aikaa, mutta työn ohessa kirjallisuusosion kirjoittaminen oli haasteellista.

Asiakaskeskeisyyden tasolla (kuvio 1, 11) olemme vasta asiakkaisiin reagoivalla tasolla eli keräämme asiakaspalautetta ja priorisoimme kehityskohteita palautteen mukaan. Lisäksi pyrimme nostamaan asiakastyytyväisyyttä ja minimoimaan huonojen palautteiden määrää. Jotta pääsisimme seuraavalle, asiakkaisiin sitoutuneelle tasolle, tulee meidän panostaa pitkiin asiakassuhteisiin. Lisäksi meidän tulee löytää keinoja tuottaa lisää asiakkaiden odotuksia ylittäviä kokemuksia.

Kehittämistyön edetessä tavoite liikuntapalvelujen tulevaisuuden suunnasta kirkastui entistään saadun tiedon myötä. Toimiva kanta-asiakasjärjestelmä voisi olla yksi avainasia asiakkaan sitouttamisessa yrityksen asiakkaaksi. Lisäksi järjestelmien hyödyntäminen asiakastiedon osalta on avainasemassa tulevaisuudessa. Säännöllinen ja jopa personoitu kontaktointi asiakkaisiin luo asiakkaalle kokemuksen, että hänet huomioidaan henkilökohteisesti. Lisäpalveluista saatava etu ei ole välttämättä lisäarvo, jota asiakas haluaa. Tulisi-kin kehittää nykyisiä palveluita niin, että asiakas kokee saavansa palvelusta enemmän kuin kilpailijalla. Avainasemassa on asiakaspalvelu ja puitteet sekä palvelua toteuttava henkilökunta.

Lähteet

Ahvenainen P., Gylling J. & Leino S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsingin seudun kauppakamari.

Bradley C. & O'Toole C. May 2016. An incumbent's guide to digital disruption. McKinsley Quarterly.

Business News Daily 2015. Fallon, N. 5 Ways Customer Service Has Changed. Saatavissa: <http://www.businessnewsdaily.com/7572-future-of-customer-service.html>. Luettu 4.3.2019

EPM Expert Program Management. Customer marketing and relationship management: Currys pyramid. <https://expertprogrammanagement.com/2011/06/customer-marketing-and-relationship-management-currys-pyramid/> Luettu 5.3.2019

Gerd B. & Korkiakoski K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus -työkalupakki. Liettua. Talentum.

Gocheva C. 2018. Four key ingredients fueling Apple's high Net Promoter Score. NPS Benchmarks. Saatavissa: <https://npsbenchmarks.com/blog/4-key-ingredients-fuelling-apples-high-net-promoter-score>. Luettu 1.4.2019

Green F. 2019. Winning with data. CRM and Analytics for the Business of Sports. New York. Routledge.

Green F. 9.11.2018. Customer data and successful sport management. Future of sport marketing 2018 seminar. Helsinki.

Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. Talentum.

Helander N., Kujala J., Lainema K. & Pennanen M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere. Tampereen yliopisto.

Hellman K. & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna. Talentum.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo.

Hurme-Rintala T. 2015. Asiakastyytyväisyyden ja brändin rakentuminen asiakaskohtaamisissa. Case: Microsoft Oy:n asiakkuusohjelman kehityshanke. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Hämäläinen M. & Patjas L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Juurakko T. 2017. Kunnanpaikan toimintasuunnitelma 2018. Siilinjärvi.

Juurakko T. 2017. Kunnanpaikan toimintakertomus 2017. Siilinjärvi.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418907>. Luettu: 2.3.2019.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416866>. Luettu: 3.3.2019.

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

Nironen K. 2015. Asiakaskokemus ja sen johtaminen NPS:n avulla. Lahden ammattikorkeakoulu YAMK. Lahti.

Onikki, H. 2016. Suunnitteluasiakkaan asiakaskokemus ja sen johtaminen toimintamallin avulla. Lahden ammattikorkeakoulu YAMK. Lahti

Rasku R. 2018. Seminaariesitys. From customer relationship management to fun relationship management. EASM summer school. Madrid.

Valtonen T. 2017. Asiakaskokemuksen johtaminen hyvinvointibisneksessä. Case: Liikuntakeskus Lumo Oy. Lahden ammattikorkeakoulu.

W.Chan Kim & Renee Mauborgne, 2010. Sinisen meren strategia. Talentum Oyj

Woratschek H., Horbel C. & Popp B, 2014. The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. European Sport Management Quarterly. (European Association for Sport Management). Seminaariesitys 16.5.2018. Guido Schafmeister. Fascination of international sport management. EASM Summer School. Madrid.



Kunnnonpaikka

Asiakaskysely hyvinvointipalveluiden käyttäjille

Kyselyn vastaamiseen menee noin 10-15 minuuttia.

Kaikkien vastanneiden ja kyselyn lopussa yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme kahden kuukauden kuntosali- ja kylpyläjäsenyyden (arvo 138 €).

Taustatiedot

1. Sukupuoli

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu

2. Ikä

- ☐ Alle 20
- ☐ 20-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ 46-50
- ☐ 51-55
- ☐ 56-60
- ☐ Yli 60

3. Postinumero

	<hr/>
--	-------

4. Voimassa oleva jäsenyytesi?

- ☐ Kuntosali 34,90 €/kk
- ☐ Kuntosali 39 €/kk
- ☐ Kuntosali ja ryhmäliikunta 49 €/kk
- ☐ Kuntosali, ryhmäliikunta ja kylpylä, päiväjäsenyys 59 €/kk
- ☐ Kuntosali, ryhmäliikunta ja kylpylä 69 €/kk
- ☐ 10 x sarjalippu, kuntosali
- ☐ 10 x sarjalippu, kuntosali + kylpylä
- ☐ 10 x sarjalippu, ryhmäliikunta
- ☐ Ryhmäliikunta, kausimaksu
- ☐ Minulla ei ole voimassa olevaa jäsenyyttä

5. Mistä olet saanut tietoa Kunnanpaikan palveluista?

Voit valita useamman vaihtoehdon.

☐ Lehdestä. Mistä?

☐ Sosiaalisesta mediasta. Mistä?

☐ Kunnanpaikan nettisivuilta

☐ Muualta netistä. Mistä?

☐ Tapahtumasta tai messuilta. Mistä?

☐ Esitteestä

☐ TV:stä

☐ Tuttavalta

☐ Muualta. Mistä?

☐ Entuudestaan tuttu

6. Millä asioilla on mielestäsi merkitystä, kun valitset yleisesti hyvinvointipalveluja?

1 = ei lainkaan merkitystä, 2 = vain vähän merkitystä, 3 = melko suuri merkitys, 4 = suuri merkitys

	1	2	3	4
Sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukioloajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmaiset parkkipaikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäliikuntatuntien tarjonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäliikuntatuntien aikataulut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan pätevyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan palvelualttius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hintataso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilojen yleinen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteiden määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hierontapalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesutilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saunatilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapsiparkki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal trainer -palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mikä merkitys seuraavilla tekijöillä on siihen, että käytät Kunnanpaikan hyvinvointipalveluita?

1 = ei lainkaan merkitystä, 2 = vain vähän merkitystä, 3 = melko suuri merkitys, 4 = suuri merkitys, E = ei kokemusta

	1	2	3	4	E
Sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukioloajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmaiset parkkipaikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäliikuntatuntien tarjonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäliikuntatuntien aikataulut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan pätevyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan palvelualttius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hintataso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilojen yleinen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteiden määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hierontapalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesutilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saunatilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal trainer -palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvioi kuinka tyytyväinen olet kylpyläosaston palveluihimme.

1 = en lainkaan tyytyväinen, 2 = hieman tyytymätön, 3 = tyytyväinen, 4 = erittäin tyytyväinen,
E = ei kokemusta

	1	2	3	4	E
Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pukutilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesutilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saunatilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allasosasto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allasvesien lämpötila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoneilman lämpötila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilojen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vesijuoksuvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jumpjavälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lasten leikkivälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wibit-vesiesterata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntouintimahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jos olit johonkin edellä mainittuun asiaan erityisen tyytyväinen, kertoisitko meille miksi?

10. Jos olit johonkin edellä mainittuun asiaan tyytymätön, kertoisitko meille miksi?

11. Arvioi kuinka tyytyväinen olet kuntosalipalveluihimme.

*1 = en lainkaan tyytyväinen, 2 = hieman tyytymätön, 3 = tyytyväinen, 4 = erittäin tyytyväinen,
E = ei kokemusta*

	1	2	3	4	E
Laitteiden määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välineiden määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välineiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pukutilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesutilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saunatilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lämpötila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilojen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntosali 1 (kylpylän aulan vieressä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntosali 2 (Harmonian aulan vieressä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Punttimonttu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnallinen sali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jos olit johonkin edellä mainittuun asiaan erityisen tyytyväinen, kertoisitko meille miksi?

13. Jos olit johonkin edellä mainittuun asiaan tyytymätön, kertoisitko meille miksi?

14. Arvioi kuinka tyytyväinen olet ryhmäliikuntapalveluihimme.

1 = en lainkaan tyytyväinen, 2 = hieman tyytymätön, 3 = tyytyväinen, 4 = erittäin tyytyväinen, E = ei kokemusta

	1	2	3	4	E
Nettiajanvaraus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntaviikon monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaustuntien sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Musiikki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilojen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Jos olit johonkin edellä mainittuun asiaan erityisen tyytyväinen, kertoisitko meille miksi?

16. Jos olit johonkin edellä mainittuun asiaan tyytymätön, kertoisitko meille miksi?

17. Arvioi kuinka tyytyväinen olet hyvinvointipalvelujen asiakaspalveluumme.

1 = en lainkaan tyytyväinen, 2 = hieman tyytymätön, 3 = tyytyväinen, 4 = erittäin tyytyväinen, E = ei kokemusta

	1	2	3	4	E
Henkilökunnan ystävällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaivattomuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukioloajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelinpalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköinen asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nettiajanvaraus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Jos olit johonkin edellä mainittuun asiaan erityisen tyytyväinen, kertoisitko meille miksi?

19. Jos olit johonkin edellä mainittuun asiaan tyytymätön, kertoisitko meille miksi?

20. Mitä Kunnanpaikan palveluita käytät nykyisen jäsenyyden lisäksi?

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Kylpylä
- ☐ Ryhmäliikunta
- ☐ Ravintola
- ☐ Kuntoutus
- ☐ Hoitokylpylä Harmonia
- ☐ Hotelli
- ☐ Elämys / pakohuone tai lasertaistelu

21. Mitä meidän tulisi lisätä hyvinvointipalvelujen sisältöön tulevaisuudessa?

22. Mitä hyvinvointipalveluja meidän tulisi vähentää tai mahdollisesti poistaa tulevaisuudessa?

23. Mikä mielestäsi erottaa Kunnonpaikan muista vastaavista palveluntarjoajista Siilinjärvi/Kuopio-alueella?

24. Minkä kokonaisarvosanan antaisit Kunnonpaikan hyvinvointipalveluille?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

28. Kunnanpaikka on tehostanut pysäköinninvalvontaa, koska voimakkaasti liisääntynyt asiakasmäärä on ajoittain ruuhkauttanut parkkipaikan. Samaan aikaan parkissa on ollut muiden kuin asiakkaiden autoja viemässä niukkoja ruutuja.

Parkkipaikat ovat edelleen ilmaisia, mutta kontrolli vaatii joko pysäköintikiekon käyttämistä (8 h) tai rekisterinumeron tallentamista vastaanoton tablet-laitteeseen.

Mitä mieltä olette pysäköinninvalvonnan tehostamisesta?

☐ Hyvä uudistus, auttaa asiakaspysäköintiä

☐ Uudistus ei ole hyvä, miksi?

☐ Ei mieltä

Kaikkien vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme kahden kuukauden kuntosali- ja kylpylajäsenyyden (arvo 138 €).

29. Yhteystietosi

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Osoite

Postinumero

Postitoimipaikka
