



LIKUNTAKESKUS ELIXIAN JÄSENTEN ASIAKKUUDEN PIDENTÄMINEN

CASE: ELIXIA KALEVA

Heini Balk

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi AMK -tutkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK -tutkinto

BALK HEINI

Liikuntakeskus Elixian jäsenten asiakkuuden pidentäminen (Case: Elixia Kaleva)

Opinnäytetyö 59 sivua, josta liitteitä 4 sivua
Huhtikuu 2012

Hyvinvointialalla toimivien liikuntakeskusten iso mahdollisuus on tänä päivänä parantaa asiakaspysyvyyttä. Kasvava ala houkuttelee erilaisia palveluntarjoajia ja kiristynyt markkinatilanne näkyy olemassa olevissa keskuksissa haastavampana uusjäsenyyksien myyntinä samalla kun olemassa olevien asiakkaiden jäsenyyden keskimääräinen pituuden kasvu on laantumassa. Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixia toimii kansainvälisessä liikuntakeskusketjussa ja se oli vuonna 2011 21 milj. euron liikevaihdollaan alan markkinajohtaja Suomessa. Elixialla on Suomessa 14 korkeatasoista liikuntakeskusta ja se toimii jäsenperusteisesti. Myös Elixialla on haasteenaan kuljettaa asiakkuutta jatkuvasti eteenpäin siten, ettei se katkea. Yksi Elixian tavoitteista ja teemoista vuonna 2012 on jäsenpysyvyyden parantaminen.

Asiakkuuden kestoon vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan saamat hyödyt ja koettu arvo. Kasvattamalla asiakkuuden arvoa luodaan sitoutuneisuutta, joka parhaimmillaan johtaa asiakasuskollisuuteen. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää, mitä liikuntakeskuksen asiakas arvostaa jäsenyydessään, miten arvoa voitaisiin lisätä ja jäsenyyden kestoa pidentää. Työn tarkoituksena oli jäsenyysprosessin nykymallin analysointi ja visuaalisen kaavion tuottaminen, esittää kehitysehdotuksia nykymalliin ja tuottaa visuaalinen kaavio uudesta mallista sekä ohjeistus pilottiin. Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastellaan asiakassuhteen kehittymistä ja pohditaan, mistä koettu arvo rakentuu. Lisäksi tarkastellaan palvelukokonaisuutta ja jäsenyyden päättymiseen sekä säilyttämiseen liittyviä tekijöitä. Empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena Elixia Kalevassa Tampereella. Erilaisin metodein kerättiin määrällistä ja laadullista tietoa nykyisten ja entisten jäsenten kokemuksista. Lisäksi haastateltiin Elixian asiakaspalvelupäälliköitä. Osa tiedonkeruusta suoritettiin yhteistyössä Tampereen ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoiden kanssa. Työssä on luottamuksellisia osia, jotka eivät ole julkisia.

Tutkimus vahvisti vanhaa, mutta toi myös uutta tietoa jäsenten kokemuksista. Koettu arvo muodostuu useasta eri tekijästä ja on moniulotteinen kokonaisuus. Elixian jäsenet olivat pääosin tyytyväisiä palvelukokonaisuuteen, mutta kaipasivat enemmän haasteita, elämyksiä, vapautta ja joustavuutta. Jäsenyysprosessissa pitkäaikaisten jäsenten huomiointiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Asiakkaat haluavat kokea olevansa arvostettuja, erottua joukosta ja että heidän uskollisuutensa palkitaan. Näihin odotuksiin vastaaminen tuottaa asiakkaille houkuttelevaa lisäarvoa ja vahvistaa yrityksen kilpailukeinoja erottua kilpailijoistaan.

Asiasanat: Liikuntakeskus, jäsenyys, asiakkuuden kesto, asiakkuuden arvo

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

BALK HEINI

Increasing customer retention in health and fitness center Elixia (Case study: Elixia Kaleva)

Master's thesis 59 pages, appendices 4 pages
April 2012

A major possibility in the health club industry is customer retention. Today it may be the industry's single largest problem, hence the constant aggressive push to get members signed up and in the front door at a faster rate than they are exiting by the back door. Competition in the market is getting harder and health and fitness clubs have more competitors than ever before. Today, health and fitness clubs have to put more effort into getting new customers and retaining the old ones.

Health and fitness center Elixia is part of an international chain of health and fitness centers and has 14 high-quality membership clubs in Finland. In 2011, Elixia Finland's turnover was 21 million € and it is the market leader in the country. Like other health clubs, Elixia has challenges in keeping customers and therefore the main goal in 2012 is to increase retention. Increasing retention requires customers to feel committed to the company. Commitment is linked to quality, customer satisfaction and creating value. The more value the customer gets the more committed he or she is. Therefore, it is important for health clubs to focus on creating value by understanding customers' experiences, needs and objectives.

The aim of this thesis is to find out what Elixia's customers value in their memberships, how to create more value and increase customer retention. The aim of the thesis is also to analyze and illustrate Elixia's membership process model, create ideas for improving the process, illustrate the new model and provide instructions for piloting the new improved model. The empirical part of the study was executed in Elixia Kaleva, Tampere. Different methods have been used to analyze customers' experiences and to find out new ideas. Methods used in this thesis include observations, interviews and questionnaires for the members, ex-members and frontline employees. Different methods used side-by-side have complemented each other and helped to build an overall picture of the factors affecting customer retention in the club in question. Certain parts of the thesis are confidential.

This study confirmed existing information but also gave new information on members' experiences and showed that creating value is a diverse and complex process. It seems that Elixia's customers are mainly satisfied but today they want more experiences, challenges, freedom and flexibility. Also, long-term members need extra attention. Members need to feel appreciated and to stand out from the crowd – they expect that their loyalty is rewarded. Meeting these kinds of needs gives the customers attractive added value, and for the company in question it brings competitive advantages by helping it to differentiate itself from the competitors.

Key words: health club, fitness center, membership, retention, customer value

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tilanne toimintaympäristössä ja yrityksessä	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	8
1.3	Työn toteuttaminen ja raportin rakenne	9
2	ASIAKASSUHTEEN KEHITTYMINEN	10
2.1	Asiakkuuden elinkaari	10
2.1.1	Luottamus, sitoutuminen, houkuttelevuus ja sidokset	11
2.1.2	Markkinointi ja asiakasviestintä elinkaaren eri vaiheissa	13
2.2	Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen	15
2.2.1	Hyödyt ja kustannukset	16
2.2.2	Laatu ja odotukset	17
2.2.3	Prosessit	18
2.3	Asiakasuskollisuus	19
2.3.1	Asiakkaan kuuntelu ja palaute	20
2.3.2	Palvelu ja brändi	21
2.3.3	Asiakkuusohjelma ja jatkuva asiakkuus	22
2.3.4	Asiakaskokemus	23
3	JÄSENYYS LIKUNTAKESKUKSESSA	24
3.1	Asiakas jäsenenä	24
3.2	Elixian jäsenten sukupuoli- ja ikäjakauma	24
3.3	Sopimustyytit	26
3.4	Jäsenyyden päättymisen liikuntakeskuksessa (Attrition)	26
3.5	Syitä jäsenyyden päättymiseen Elixiaassa	28
3.6	Jäsenyyden säilyttäminen liikuntakeskuksessa (Retention Management) ..	28
3.7	Jäsenten sitouttaminen Elixiaassa	30
3.8	Jäsenyyssprossit Elixiaassa (nykymalli)	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
4.1	Tutkimusmenetelmät	33
4.2	Kohdekeskus	34
4.3	Kyselyt, haastattelut ja muu aineisto	35
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
5.1	Kysely asiakaspalvelupäälliköille	38
5.2	Attrition –listat	39
5.3	Lähtökyselylomake	39
5.4	Irtisanoutuneiden puhelinhaastattelut (TAMK -tradenomiopiskelijat)	39
5.5	Kysely aktiivisille jäsenille (TAMK -tradenomiopiskelijat)	41
5.6	Kysely ja haastattelut Gold Card -jäsenille	43
5.7	Käytännön havainnointi ja puhelinhaastattelut	43
5.8	Menetelmän arviointi	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
6.1	Arvontuotanto jäsenyyssprossissa	45
6.2	Syyt irtisanoutumisiin	47
6.3	Asiakkaiden muuttuvat tarpeet	47
6.4	Pitkäaikaisten asiakkaiden huomiointi	47
7	KEHITTÄMISEHDOTUS JÄSENYSSPROSSIIN	48
7.1	Kohdentaminen ja toimenpiteet	48
7.1.1	Uudelleen myynnin tavoitteet	48
7.1.2	Kustannusarvio	48
7.1.3	Jäsenyyssprossit Elixiaassa (uusi malli)	48

7.2	Ohjeistus pilottiin	48
7.2.1	Työohje managereille	48
7.2.2	Sisäinen ohje asiakaspalvelukunnalle	49
7.2.3	Sisäinen ohje myynnille (puhelun käsikirjoitus).....	49
8	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	56
	LIITE 1 Lähtökyselylomake (Ketola 2011)	56
	LIITE 2 Kyselylomake aktiivisille jäsenille (Tikkala ym. 2012)	57
	LIITE 3 Sähköpostikysely Elixia Gold Card -jäsenille.....	58
	LIITE 4 Elixia Gold Card –jäsenkirje	59

1 JOHDANTO

Tämä osa on osin julkinen

1.1 Tilanne toimintaympäristössä ja yrityksessä

Euroopan komissio julkaisi maaliskuun 2010 lopussa liikuntatutkimuksen Euroopan Unionin kansalaisista. Tulosten mukaan suomalaiset olivat ruotsalaisten rinnalla EU:n liikunnallisesti aktiivisin kansa; 72 % suomalaisista ilmoitti harrastavansa liikuntaa säännöllisesti. (Eurobarometer 2010, 10.) Suomen kuntoliikuntaliiton julkaiseman Kansallisen liikuntatutkimuksen (2009- 2010) mukaan suomalaisten suosikkilajit olivat kävely, pyöräily ja kuntosaliharjoittelu (Kuntoliikuntaliitto 2010, 15). Eniten suosiotaan lisännyt laji juoksulenkkeilyn ohella oli kuntosaliharjoittelu, jota harjoittelee 713.000 suomalaista. Voidaan sanoa, että "Suomessa on nyt kuntosali- ja juoksubuumi" (Savola 2010a, 13; Savola 2010b, 10.) Kaupallisia kuntokeskuksia oli vuonna 2010 Suomessa noin 450 ja julkisia saleja 200–300. Kun mukaan lasketaan kylpylöiden, hotellien ja muiden laitosten yhteydessä olevat kuntokeskukset nousee yhteismäärä yhdenksäänsataan. Suomessa kuntokeskustoimialan liikevaihto oli vuonna 2010 noin 350 miljoonaa euroa. (Kuntokeskusbarometri 2010, 4.)

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Oy Elixia Finland Ab. Yritys toimii kansainvälisessä liikunta- ja hyvinvointikeskusketjussa ja sillä on Suomessa 14 korkeatasoista liikunta- ja hyvinvointikeskusta. Elixia on aloittanut toimintansa Suomessa vuonna 2001 (Alkio & Laitila 2011). Elixia Finlandin liikevaihto oli vuonna 2010 noin 20 milj. euroa (Huotari 2011) ja vuonna 2011 yritys oli 21 milj. euron liikevaihdollaan alan suurin ketju Suomessa (Alkio & Laitila 2011). Liikunta- ja hyvinvointikeskusketju Elixia toimii jäsenperusteisesti. Jäsenperusteisuus tarkoittaa sitä, että asiakas sitoutuu maksamaan jäsenyydestään harjoittelumaksua määrätyn ajan, jolloin hän saa käyttöönsä kaikki liikuntakeskuksen palvelut. Yleisin jäsensovimuksen kesto on 12 kuukautta (Raita 2006, 5; Ryynänen 2006, 13). Jäsenperusteisuus veloituseriaatteena helpottaa liiketoiminnan ennustettavuutta ja

mahdollistaa viihtyisten tilojen sekä uusien palvelujen tarjoamisen. Liikuntakeskuksen on helpompi suunnitella investointeja ja sijoittaa tiloihin, laitteisiin ja henkilökunnan koulutukseen, kun kun tulovirta on ennustettavissa. (Raita 2006, 5; Ryyänen 2006, 13.)

Trendikäs ja kasvava hyvinvointiala houkuttelee erilaisia palveluntarjoajia ja kilpailtu markkinatilanne näkyy liikuntakeskuksissa hiukan haastavampana jäsenyysmyyntinä sekä vanhojen asiakkaiden menettämisenä. Muiden palveluntarjoajien tavoin myös Elixialla on haasteenaan kuljettaa asiakkuutta jatkuvasti eteenpäin siten, ettei asiakkuus katkea (Raita 2011). Toimintaympäristön muutos luo tänä päivänä painetta ja mahdollisuuksia liikuntakeskusten liiketoimintaan (Vorselman 2010, 26). Myös kuluttajien ostokäyttäytyminen ja toimintatavat muuttuvat (Löytänä & Korteso 2011, 178). Ihmiset haluavat nykyään elämyksiä, sosiaalista kanssakäymistä, välittömiä etuja, vapautta, tuntea olevansa erityisiä ja etuoikeutettuja, saada VIP –kohtelua, käyttää kännykkää ja nettiä sekä tehdä hyvän "diilin". (Bedford 2009, 6-7; Tekes 2010, 12-15.) Liikuntakeskusten on kyettävä sopeuttamaan toimintaansa muutuvaan toimintaympäristöön ja selvitettävä, miten jo olemassa olevat asiakkaat saadaan pidettyä. Oletus on, että mikäli asiakas kokee jäsenyyden hyödyn ja arvon riittävän korkeaksi, sitoutuu hän liikuntakeskukseen voimakkaammin sekä ajallisesti että taloudellisesti (Raita 2011).

Miksi asiakkaat sitten jättävät liikuntakeskuksen pian jäsenyytensä sopimusajan umpeuduttua? Alan kansainvälisen kattojärjestön IHRSA:n (International Health, Racquet & Sportsclub Association) maaliskuussa 2011 julkaiseman artikkelin mukaan eräs haaste koko hyvinvointialalla on asiakkaiden säilyttäminen. Vaikka jäseniä hankitaan aggressiivisesti etuovesta sisään, yhtä paljon asiakkaita lähtee ulos takaoven kautta (Fuyala, 2011). Olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen ja pitkäkestoinen asiakkuus on yritykselle kannattavampaa kuin uusien hankkiminen (Ylikoski T. 2011, 2; Grönroos 2009, 163). Myös uuden asiakkaan hankintakustannukset ovat usein yritykselle viisi, kuusi kertaa suuremmat, kuin nykyisen asiakkaan säilyttäminen (Grönroos 2009, 181). Jos yritys joutuu yritys panostamaan erittäin paljon uusien asiakkuuksien synnyttämiseen ja asiakkuuksien loppumisen hoitamiseen se jalostus, joka tulisi käyttää asiakkuuden jalostamiseen, jää vähäiseksi. Tällä on selvä merkitys asiakkaiden kokemaan arvoon. (Storbacka & Lehtinen 2002, 109 -110.) On hyödyllistä ottaa selvää, miten liikuntakeskuksen jo

olemassa olevan asiakkaan kokemaa arvoa ja jäsenyyden kestoa saataisiin pidennettyä.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on jäsenpysyvyyden parantaminen. Työssä selvitetään, mitä Elixia - liikuntakeskuksen asiakas arvostaa jäsenyydessään, miten arvoa voitaisiin lisätä ja miten jäsenyyden kestoa pidentää kehittämällä jäsenyysprosessin operatiivisia toimintoja. Kehittämistehtävän tarkoituksena on:

- analysoida jäsenyysprosessin nykymallin ja tuottaa siitä visuaalinen kaavio jäsenyysprosessin nykymallista
- esittää kehitysehdotuksia nykymalliin ja tuottaa paranneltu visuaalinen kaavio uudesta mallista
- tuottaa ohjeistus pilottiin koskien uutta mallia

Kehittämistehtävän kohdekeskukseksi valittiin Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixia Kaleva Tampereella. Vertailukohteiksi kehittämistehtävään valittiin myös Elixia Onkiniemi Tampereella sekä Helsingin Pitäjänmäellä sijaitseva Elixia Tali. Useampaa keskusta vertailemalla saatiin kattavampi kuva Elixiaa kokonaisuutena.

Jäsenten mielipiteet ovat arvokkaita liikuntakeskuksen palvelun jatkokehittämisen kannalta ja kehittämistehtävässä selvitettiin olemassa olevien ja jo irtisanoutuneiden jäsenten kokemuksia Elixiaa. Kerätyn tiedon avulla haluttiin löytää liikuntakeskuksen palvelukokonaisuudesta mahdollisia puutteita sekä uutta tietoa siitä, mitä palvelukokonaisuuteen voisi jatkossa lisätä. Kun selviää, miten yritys voisi paremmin ennaltaehkäistä jäsentensä irtisanoutumisia, on sillä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa tulokseensa ja kannattavuuteensa. Elixian missio on ”Keep Members for Life” (Elixia... 2007). Kun kehittämistehtävän avulla saadaan havainnollistavaa ja tarkennettua tietoa siitä, miten jäsenen kanssa käytävissä kontakteissa onnistutaan, selviää, miten yritys voi kehittää toimintaansa toteuttaakseen missiotaan ja päästäkseen tavoitteeseensa

1.3 Työn toteuttaminen ja raportin rakenne

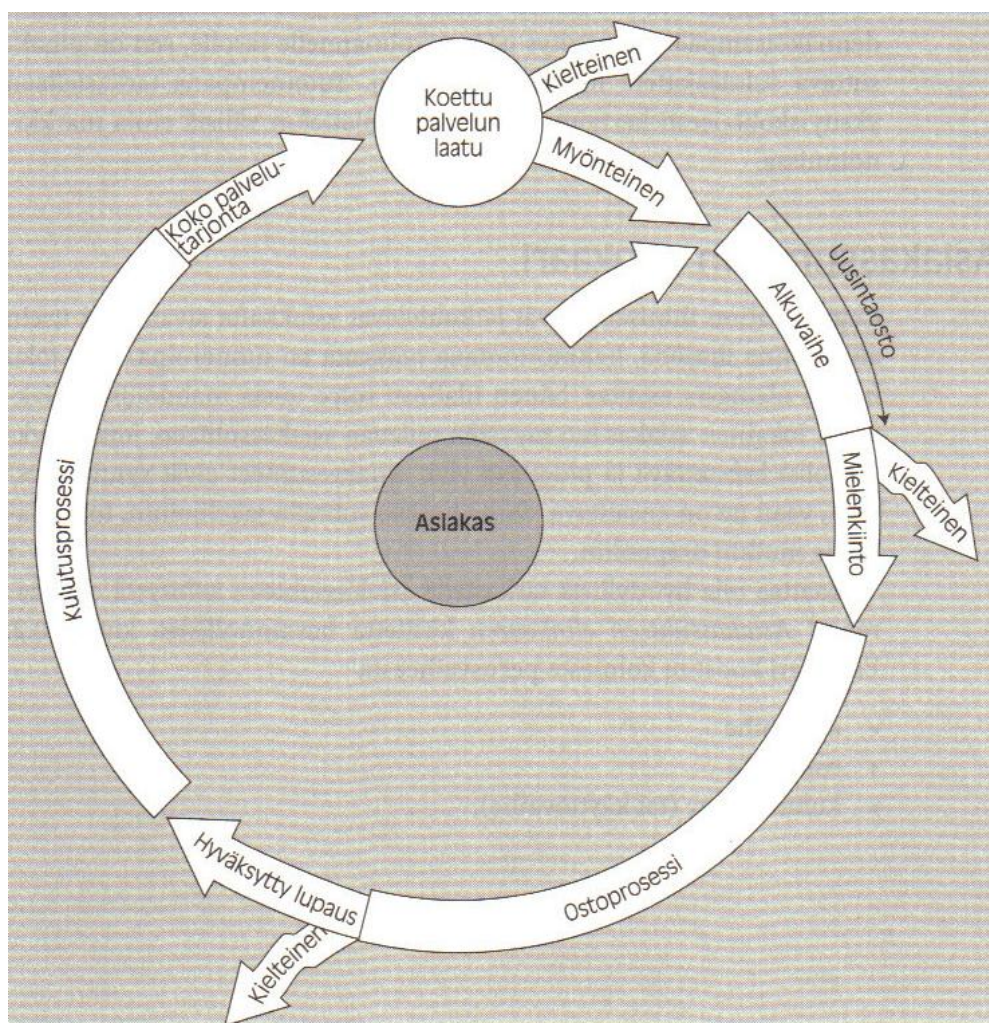
Työssä tutkittiin aikaisempia tutkimustuloksia ja olemassa olevia aineistoja, joiden pohjalta suoritettiin haastatteluita ja kyselyitä Elixian olemassaoleville sekä irtisanoutuneille jäsenille. Työn rakenne etenee siten, että aluksi tarkastellaan asiakassuhteen kehittymistä, asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja jäsenyyttä liikuntakeskuksessa. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen toteuttamisen vaiheet, tulokset ja lopuksi johtopäätökset sekä kehittämisideat.

2 ASIAKASSUHTTEEN KEHITTYMINEN

Luvussa kaksi käsitellään asiakkuuden elinkaarta ja asiakkaan sitoutumisen eri tasoja sekä sidoksia. Luvussa tarkastellaan myös markkinointitoimenpiteiden ja viestinnän tavoitteita asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Asiakassuhteen laatuun ja kestävyYTEEN vaikuttaa oleellisena tekijänä asiakkaan kokema arvo, jonka muodostumista luvussa tarkastellaan. Edelleen tarkastellaan laadukkaan palvelun, asiakkaan kuuntelun, brändi-imagon ja asiakkuusohjelman vaikutuksia asiakasuskollisuuteen.

2.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaari muodostuu kolmesta perusvaiheesta, jotka ovat alku-, osto-, ja kulutusvaihe (kuvio 1). Alkuvaiheessa asiakas tulee tietoiseksi yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. Mikäli asiakas arvioi, että yritys pystyy täyttämään hänen tarpeensa, saattaa hän siirtyä elinkaaren toiseen vaiheeseen eli ostoprosessiin. Ostoprosessin aikana mahdollinen asiakas arvioi palvelua suhteessa siihen, mitä hän etsii ja mistä on valmis maksamaan. Jos ostoprosessin lopputulos on myönteinen, hän päättää kokeilla palvelua eli tehdä ensimmäisen oston. Tämä vie asiakkaan kolmanteen vaiheeseen, kulutus-, eli käyttöprosessiin, jonka aikana asiakas saattaa huomata, että yritys kykenee huolehtimaan hänen ongelmistaan ja tarjoamaan palveluja, joiden teknisen ja toiminnallisen laadun hän havaitsee hyväksyttäväksi. Mikäli asiakas on tyytyväinen, asiakassuhteen jatkumisen todennäköisyys on suurempi, kuin asiakkaan petettyä palveluun. Asiakas voi lähteä elinkaarelta missä vaiheessa tahansa tai hän saattaa jäädä elinkaarelle ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Grönroos 2009, 319 -320.)



KUVIO 1. Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2009, 320)¹

2.1.1 Luottamus, sitoutuminen, houkuttelevuus ja sidokset

Asiakassuhteen kestävyys ja laatuun liittyy monenlaisia asioita. Näitä ovat mm. luottamus, sitoutuminen ja houkuttelevuus. Suhde asiakkaaseen perustuu luottamukselliseen yhteistyöhön osapuolten välillä. Luottamus voi perustua vuorovaikutuksesta saatuihin menneisiin kokemuksiin ja muihin tekijöihin, kuten sopimuksiin, säännöksiin, sosiaalisiin normeihin tai persoonallisuuteen liittyviin tekijöihin, joiden pohjalta voidaan toisen osapuolen käyttäytymisen odotetusti. Luottamus on myös halukkuutta käyttää kumppanin palveluja. Kun asiakas on löytänyt luotettavan yrityksen suhdekumppanikseen, muiden vaihtoehtojen

¹ Grönroos C. 1983. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, s. 70.

houkuttelevuus vähenee eikä hän harkitse niitä enää säännöllisin väliajoin.² Sitoutuminen tarkoittaa, että suhteen osapuoli on motivoitunut asioimaan toisen osapuolen kanssa. Asiakas sitoutuu palveluntarjoajaan esimerkiksi siksi, että se on osoittautunut luotettavaksi ja tarjoaa asiakkaan arvontuotantoprosesseja tukevia ratkaisuja. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi palveluntarjoajassa täytyy olla jotakin, mikä herättää asiakkaan kiinnostuksen tai asiakkaassa jotakin, mikä herättää palveluntarjoajan kiinnostuksen. Houkuttelevuus voi perustua taloudellisiin, teknisiin tai sosiaalisiin tekijöihin. Jos osapuolet tuntevat vetoa toisiinsa, suhteella on kehittymisen mahdollisuudet. (Grönroos 2003, 70- 73.)

Asiakassuhteeseen ja sen kestoon vaikuttavat myös muut tekijät, kuten asiakkaan ja yrityksen väliset sidokset; hyvä sijainti (maantieteelliset), onnistunut kanssakäyminen asiakaspalveluhenkilöstön kanssa (sosiaaliset) tai vaihtoehtoisesti asiakkaan ikävystyminen ja uteliaisuus (Grönroos 2003, 71). Storbacka ym. (1999, 73) määrittelevät asiakkuuden sidoksiksi rakenteelliset, juridiset, sosiaaliset, ja arvoon sekä tunteeseen pohjautuvat sidokset (taulukko 1).

1. Rakenteelliset sidokset	Tällainen sidos voi syntyä esim. hyvän sijainnin vuoksi. Tämä sidos syntyy myös, mikäli osapuolten prosessit kytkeytyvät läheisesti toisiinsa.
2. Juridiset idokset	Tällainen sidos syntyy erilaisten sopimusten tuloksena.
3. Sosiaaliset sidokset	Tämä on tavallinen ja monesti vaikeasti hallittava sidos. Uskollisuus perustuu useammin ihmisiin, kuin organisaatioihin. Monilla kuluttajamarkkinoilla on tavallinen ongelma, että työntekijät vievät yritystä vaihtaessaan ”omat asiakkaat” mukanaan.
4. Arvoon pohjautuvat sidokset	Parhaiten dokumentoitu ja laajimmin kuvattu sidos, joka muodostaa useimmissa liikesuhteissa uskollisuuden perustan.
5. Tunnepohjaiset sidokset	Brändi on tämän sidoksen pääaines. Jos yrityksellä on vahva brändi, asiakas on usein tunnepohjaisesti sidoksissa yritykseen ja yrityksellä on suuri osuus asiakkaan sydäimestä.

TAULUKKO 1. Asiakkuuden sidokset (Storbacka ym. 1999, 73 muokattu)

² Sheth J. N. & Parvatiyar, A. 1995. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. Journal of the Marketing Science. 23 (4), ss. 255–271.

2.1.2 Markkinointi ja asiakasviestintä elinkaaren eri vaiheissa

Grönroosin (2000) mukaan yrityksen markkinointitoimilla on vaikutusta asiakkaan päätöksiin. Markkinointiohjelman ja – toimien tavoitteiden tulisi riippua siitä, missä vaiheessa asiakassuhteen elinkaarta ollaan. Yrityksen tulisi selvittää, missä elinkaaren vaiheessa sen eri kohdeasiakasryhmät ovat ja mitkä markkinointiresurssit sekä -toimet ovat tehokkaita elinkaaren kussakin vaiheessa. Asiakkuuden elinkaaren alkuvaiheessa markkinoinnin tavoitteena on herättää mielenkiinto yritystä ja sen palvelua kohtaan. Toisessa vaiheessa eli ostoprosessissa tulisi keskittyä myyntiin ja siihen, että asiakas ymmärtää, että ongelmanratkaisu on hyvä vaihtoehto. Kolmannessa elinkaaren vaiheessa eli kulutus- ja käyttöprosessissa asiakkaan tulisi saada myönteisiä kokemuksia yrityksen kyvystä hoitaa hänen ongelmiaan. Tuloksena tulisi olla uudelleenmyyntiä, ristiinmyyntiä sekä kestäviä asiakassuhteita. (Grönroos 2000, 238.)

Asiakas odottaa asiakkuuden jatkuessa myös erityiskohtelua, kuten ylimääräisiä palveluita, erikoishintoja ja muita asiakkaita tärkeämpää asemaa (Grönroos 2003, 70). Anttilan ja Iltasen (2000, 117 -121) mukaan asiakas kokee saavansa hyötyjä vasta sitten, kun hänelle kerrotaan, että hän on enemmän kuin tavallinen asiakas. Pysyvän ja tuottavan asiakassuhteen syntymiseen tarvitaan sekä asiakashyötyä että viestintää. Pitkäjänteinen asiakasmarkkinointi tarkastelee koko asiakassuhteen elinkaarta ja viestinnän keinoin erilaisiin etuihin rakennetaan lisäarvo, joka saa asiakkaat tuntemaan itsensä yritykselle tärkeiksi.

Gummesson (2004) esittää palvelujen markkinoinnin kolme riippuvuus- ja sitoutumistasoa. Ensimmäisellä tasolla kiehtovat alhaiset hinnat. Toisella tasolla suhde on syventynyt ja kyse ei ole enää ainoastaan hintaan perustuvasta suhteesta vaan myös asiakkaan kanssa harjoitettavasta viestinnästä, joka voi pitää sisällään esim. henkilökohtaisia suorapostituskirjeitä. Kolmannella tasolla on rakenteellinen ulottuvuus, kun osapuolet ovat yhdistäneet resurssejaan ja ovat siksi sitoutuneet suhteen toimivuuden varmistamiseen. Gummesson (2004, 49.) Grönroos (2009, 318) määrittelee markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitoutumisen tasot seuraaviin osiin: asiakashankinta, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakkuuden kasvattaminen (taulukko 2).

Taso	Markkinoinnin tavoite	Asiakassitoutuminen
Taso 1: asiakashankinta	Saada asiakkaat valitsemaan yrityksen tarjoomat (tuotteet ja palvelut).	Koeosto
Taso 2: asiakkaiden säilyttäminen	Saada asiakkaat tyytyväiseksi ostamaansa, että he ostavat toistekin.	Osuus "asiakkaan lompakosta"
Taso 3: asiakkuuden kasvattaminen	Solmia luottamukseen perustuva suhde ja tunneside asiakkaisiin, jotta he kokevat sitoutuvansa yritykseen ja asioivat siellä jatkuvasti.	Osuus myös "asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista"

TAULUKKO 2: Markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitoutumisen tasot (Grönroos 2009, 318)

Markkinointipäätökset tulee tehdä mahdollisimman lähellä asiakasta. Tärkeimpiä ovat ne vuorovaikutustilanteet, joissa yritys ja asiakas kohtaavat ”kasvotusten”. Asiakas halutaan kohdata oikeaan aikaan ja oikeita viestintävälineitä taloudellisesti hyödyntäen silloin, kun asiakas itse haluaa saada ja/tai antaa tietoja. Asiakkaan ja yrityksen välille rakennetaan dialogi, jossa tiedonvaihto sujuu molempiin suuntiin ja toteutuu paljolti asiakkaan ehdoilla. (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 1999, 83 -84.)

Asiakasviestinnässä tulee ottaa huomioon asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen. Yrityksen tarjonnan lisäksi myös viestintä eri kanavineen tulisi sopeuttaa asiakkaan tarpeisiin ja tilanteisiin. Kohdennettu markkinointi kääntyy yksittäisten asiakkaiden puoleen, pitää yllä ja kehittää mielekästä vuorovaikutussuhdetta. Tällä tavoin myös markkinointi voi toimia yrityksessä tukena vaikuttamassa asiakkuusprosessin eri vaiheiden asenteisiin ja käyttäytymistapoihin. Menestystekijöitä ovat asiakkaan säilyttäminen ja asiakkaan mukana kasvaminen. (Feurst 2001, 55 -56; Storbacka ym. 1999, 76 -77.)

Markkinointi on osa asiakkuudenhallintaa ja palvelukilpailussa asiakashallinnan pääpaino on siirtynyt asiakkaiden säilyttämiseen sekä asiakassuhteen kehittämiseen. Grönroos (2003, 18). Asiakassuhteita pyritään hallitsemaan ja kehittämään

suhdemarkkinoinnin keinoin. Kun perinteinen liiketoimimarkkinointi pyrkii myymään enemmän löytämällä asiakkaita ja saamalla aikaan kaupat, niin suhdemarkkinointi pyrkii lyhyellä aikavälillä saamaan asiakkaat takaisin ja pitkällä aikavälillä pysyvään suhteeseen. (Feurst 2001, 57.) Suhdemarkkinointi ei ole osa markkinointimixiä vaan se on näkökulma eri osapuolten välisiin suhteisiin ja sen perustana on selkeä käsitys asiakkaan ja yrityksen välisestä suhteesta (Grönroos 2003, 74). Gummessonin (2004) mukaan suhdemarkkinoinnissa korostetaan asiakasuskollisuutta. Aluksi otetaan yhteys potentiaaliseen asiakkaaseen, jonka toivotaan etenevän seuraaviin uskollisuuden vaiheisiin. Toistuvasti ostavat asiakkaat ovat kanta-asiakkaita, joihin solmitaan pitkäaikaisia suhteita. Seuraavissa vaiheissa vakioasiakkaista tulee yrityksen tukijoita ja puolestapuhujia. (Gummesson 2004, 41.)

2.2 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen

Asiakas ei osta tuotteita tai palveluja, vaan niiden tuottamia hyötyjä.³ Arvo syntyy asiakkaan arvontuotantoprosessissa, kun asiakas hyödyntää eli käyttää ostamaansa ratkaisua. (Grönroos 2003, 26-27; Storbacka ym 1999, 15, 37.) Asiakkaaseen kohdistuva palveluprosessi syntyy toisiinsa sidoksissa olevista toimintoketjuista, joka muuttaa panokset tuotoksiksi eli uhraukset hyödyiksi. Palveluprosessin kuluessa ja sen lopputuloksena asiakas saa palvelukokonaisuudesta sen mukanaan tuoman hyödyn. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.) Asiakkaan kokema hyöty on yhdistelmä niistä positiivisista kokemuksista, jotka palvelukokonaisuuteen. Asiakkaat arvioivat käyttämänsä palvelua sen mukaan, kuinka se auttaa saavuttamaan halutun päämäärän. (Kuusela & Rintamäki 2002, 17.) Grönroosin (2003, 66 -67) mukaan asiakassuhteen tulee olla molempia osapuolia hyödyttävä. Asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä että hän on hyödyksi yritykselle ja yritys on hyödyksi hänelle.

³ Lewitt, T. 1980. Marketing Success Through Differentiation – of Anything. Harvard Business Review, January-February. ss. 83-91.

2.2.1 Hyödyt ja kustannukset

Hyötyjä voi luokitella monin tavoin. Grönroos (2003) esittelee Gwinnerin, Gremlerin ja Bitnerin⁴ tutkimuksen, jonka mukaan palveluyrityksen ja asiakkaan välisen suhteen asiakkaalle tuottamat hyödyt voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Ne ovat varmuus, sosiaaliset hyödyt ja erityiskohtelu. Varmuus tarkoittaa epävarmuuden hälvenemistä, uskoa palveluntarjoajaan ja tunnetta palveluntarjoajan luotettavuudesta. Sosiaaliset hyödyt tarkoittavat sitä, että yrityksen työntekijät tuntevat asiakkaan ja tämä heidät sekä sitä, että asiakas ja työntekijät ovat hyvissä väleissä. Tällaisia kontakteja tulisi edistää siten, että asiakkaat voisivat kokea, että heillä on oma yhteyshenkilö tai jollain muulla tavalla erityinen yhteys henkilöstöön. Erityiskohtelu pitää sisällään ylimääräiset palvelut, erikoishinnat ja muita asiakkaita tärkeämmän aseman. (Grönroos 2003, 70.)

Asiakkaan kokema arvo syntyy, kun hän punnitsee saamiaan hyötyjä suhteessa kustannuksiin ja uhrauksiin, joita hän tekee. (Lämsä & Uusitalo 2002, 114; Storbacka ym. 1999, 35.) Palvelun ostosta ja käytöstä aiheutuva rahallinen kustannus on vain osa asiakkaan kokemaa uhrausta. Asiakkaat joutuvat käyttämään myös aikaa ja näkemään vaivaa matkoihin, liikkumiseen tai palvelun tuottamiseen osallistumiseen. Palvelun arviointiin, valintaan tai käyttöön voi myös toisinaan liittyä henkistä vaivaa ja epämiellyttäviä tuntemuksia. Lisäksi asiakkaat altistuvat ärsykeille, kuten melulle ja epäesteettisille ympäristöille. (Lämsä & Uusitalo 2002, 114.) Grönroosin (2003) mukaan yksittäinen huomioitava seikka asiakkaan uhrauksissa on aika. Asiakkaan on koettava, ettei hänen palveluyrityksen kanssa käyttämä aika mene hukkaan. (Grönroos 2003, 64.)

Kuuselan ja Rintamäen (2002) mukaan arvo voidaan määritellä kokonaisarvon ja kokonaiskustannusten erotuksena. Asiakkaan kokema kokonaisarvo muodostuu tuotteen, palvelun, henkilöstön ja mielikuvien arvosta. Kokonaiskustannukset ovat puolestaan rahallisia, aikaan ja vaivaan liittyviä sekä psyykkisiä. Asiakkaan kokema arvo on kuluttajan arvio tuotteen kokonaisvaltaisesta kyvystä tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Kuusela & Rintamäki 2002, 19.)

⁴ Gwinner, K.P., Gremler, D.D. & Bitneri, M. J. 1998. Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), ss. 101–114.

Kinnusen (2004)⁵ mukaan palvelun lopputulos voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensinnäkin palvelu tuottaa asiakkaalle teknisen lopputuloksen, josta, joka täyttää jollakin lailla palvelutarjouksessa annetun lupauksen. Toiseksi palvelu tuottaa prosessin lopputuloksen, joka vastaa asiakkuuden odotuksiin palvelun sujuvuudesta ja miellyttävyydestä. Kolmanneksi taloudellinen lopputulos paljastaa, onko asiakas kokenut palvelun edulliseksi ja kannattavaksi sen tuomaan hyötyyn nähden. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 371.) Hyötyjä ja asiakkaan arvonluontia ja voidaan tarkastella myös palveluntuottajan näkökulmasta. Walterin, Ritterin ja Gemündenin (2001) mukaan toimittajien on sekä pystyttävä tarjoamaan arvoa asiakkailleen, että hyödyttävä myös itse asiakassuhteesta. Tähän tarvitaan ymmärrystä siitä, kuinka arvo muodostuu. (Walter, Ritter & Gemünden 2001, 365-368.)

2.2.2 Laatu ja odotukset

Grönroosin mukaan palvelukokonaisuus koostuu teknisestä lopputuloksesta (mitä) ja toiminnallisesta (miten) sujuvuudesta palveluprosessin aikana. Näiden perusteella asiakkaalle syntyy mielikuva laadusta. Tekninen laatu on yleensä hyvän laadun edellytys, mutta mikäli yritys haluaa, että asiakkaat pitävät kokonaispalvelua laadukkaana, myös toiminnallisen laadun tulee olla hyvä. (Grönroos 2003, 104, 110.) Edellä Kinnunen (2004)⁶ liittää mukaan myös kolmannen ulottuvuuden eli taloudellisen lopputuloksen. Käsitys palvelun laadusta syntyy myös asiakkaan ja palveluntarjoajan välisissä kohtaamisissa (Grönroos 2009, 104 -106; Hammarén 2010, 22 -27.) Grönroosin (2009, 111) mukaan näitä vuorovaikutustilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. Totuuden hetkissä palveluntarjoajalla on mahdollisuus tässä ja nyt osoittaa asiakkaalle palvelunsa laatu. Palveluprosessiin osallistuu yleensä koko organisaatio, sillä miltei kaikki työntekijät ovat yhteydessä asiakkaaseen tavalla tai toisella (Storbacka ym. 1999, 15).

Asiakas peilaa kokemaansa palvelun laatua suhteessa omiin odotuksiinsa. Jos odotukset ovat liian korkealla, hän voi pettyä ja kokea laadun heikoksi. Jos taas yrityksen lupaus ja asiakkaan odotukset ovat sopusoinnussa, on yrityksen

⁵ Kinnunen, R., 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

⁶ Kinnunen, R., 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

mahdollisuus yllättää asiakkaat positiivisesti, joka lisää asiakasuskollisuutta. Osa asiakkaiden odotuksista on myös hämääviä eli sumeita. Asiakkaat voivat kokea, että jotakin tarvitaan, mutta eivät tiedä tarkkaan, mitä pitäisi tehdä ja miten. Asiakkaat eivät osaa määritellä tai ilmaista näitä odotuksiaan tietoisesti, mutta ne vaikuttavat siihen, miten tyytyväisiä he ovat laatuun. (Grönroos 2009, 104 -106, 136.)

2.2.3 Prosessit

Kun yrityksen ja asiakkaan prosessit sopivat yhteen, syntyy välitöntä ja välillistä arvoa. Välitön arvo määräytyy niiden palveluiden ja lupauksen mukaan, mitä asiakas saa vastineeksi omista uhrauksistaan ja välillinen arvo koostuu osapuolten yhdessä oppimisesta, kehittämisestä sekä erilaisista tunnearvoista. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan tavoitteet ja huolet sekä se, mikä toiminta tuottaa eniten hyötyä asiakkaalle. (Grönroos 2003, 66 -67; Storbacka ym. 1999, 15, 25.) Kokonaisarvoa syntyy, kun osapuolten välinen yhteistyö paranee (Storbacka 1999, 36).

Tulee muistaa, että asiakas on keskipisteessä myös kilpailijoiden prosesseissa ja kilpailussa menestyvät ne yritykset, jotka kykenevät jatkuvasti uudistamaan toimintaansa. Aidosti asiakkuuslähtöinen toimittaja ei keskity ainoastaan asiakkaan ja itsensä väliseen suhteeseen, vaan kykenee näkemään myös asiakkaan kokonaistilanteen. (Storbacka ym. 1999, 35 -37.) Pitkällä aikavälillä yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, pystyykö yritys luomaan uusia arvonluontimahdollisuuksia asiakkuuteen säännöllisesti - ja mieluummin ennen kuin joku toinen kilpaileva toimittaja ehtii ne toteuttaa. (Storbacka ym. 1999, 91). Tehokas yhteistyö voi asiakassuhteessa jatkua vain, mikäli osapuolet kokevat olevansa ”voittajia” tai kokevat saavansa suhteesta enemmän kuin mistään muusta tarjolla olevasta vaihtoehdosta (Grönroos 2003, 67).⁷

⁷ Gummesson, E. Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Virtual Organizations. Teoksessa Lewis, B. & Varey, R., 2000. (toim.), Internal Marketing. London, Routledge.

2.3 Asiakasuskollisuus

”Asiakas ei ole enää uskollinen”, kirjoittavat Ahonen ja Rautakorpi (2008) kirjassaan ”Arvoketjun johtaminen”. Internetin tarjoama mahdollisuus saada nopeasti ja helposti tietoa eri vaihtoehtoista on johtanut siihen, että asiakas muuttaa valintojaan ja ostopäätöksiään aikaisempaa helpommin. Ahosen ja Rautakorven mukaan tämän takia luottamus on noussut asiakassuhteessa entistä arvokkaammaksi. Mitä vahvempi luottamus asiakkaalla on yritykseen, brändiin, tuotteesen ja palveluihin, sitä korkeammaksi nousee kynnys muuttaa valintoja. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 17-18.)

Uskollisten asiakkaiden tuottamat edut ovat yritykselle monin tavoin hyödyllisiä. Lojaliteetin kasvaessa asiakkaan käyttämä rahamäärä kasvaa, asiakaspalvelun kustannukset laskevat, suosittelun tuomat uudet asiakkaat tuovat lisää kassavirtaa ja asiakas on vähemmän tarjousherkkä (Ylikoski 2011, 2).⁸ Uskollisuutta voi edistää eri tavoin. Erilaiset asiakasuskollisuusohjelmat ja asiakasklubit ovat nykyään hyvin tavallisia. Ne ovat yrityksen tietoisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on rakentaa asiakkaan toimittajanvaihdolle taloudellisia ja tunnepitoisia esteitä. (Feurst 2001, 118.)

Mikä sitten synnyttää asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyys? Grönroosin (2009) mukaan palvelun laadun parantaminen kasvattaa yleensä asiakastyytyväisyyttä ja mitä paremmin asiakassuhdetta hoidetaan, sitä helpompaa asiakkaan on säilyttää suhteensa palveluntarjoajaan sekä tehdä uusintaostoja. (Grönroos 2009, 177, 263 - 264.) Feurstin (2001, 158 -159) mukaan asiakastyytyväisyys on aina edellytys pitkien asiakassuhteiden luomiseen, mutta ei sinänsä riitä herättämään uskollisuutta. Kestävä, pitkä asiakasuskollisuus syntyy ansaitsemalla, esimerkiksi niin, että laatu on ylivoimaista. Usein se edellyttää asiakkaan voimakasta sitoutumista. Taulukossa kolme on esitetty eritasoisia uskollisuutta edistäviä voimia pakosta antautumiseen.

⁸ Reichheld, F.1996. The Loyalty Effect. Boston: Harvard Business School Press.

1. Pakonomainen uskollisuus	Ajanpuute, vaihtoehdon puute, tuntemattomat vaihtoehdot, vaihto työstä tai kallista.	Kynnyksiä, joiden yli voi päästä.
2. Ostettu uskollisuus	Tietoinen uskollisuus, mutta vaatii palkan, esim. rahaa, alennuksia, 'krääsää' jne.	Voidaan ostaa. Millä hinnalla?
3. Käytännöllinen uskollisuus	a) Tapa: Tiedostamaton uskollisuus. Rutiinivalinta. Vaihtaa tunnetuista vaihtoehdoista koostuvan tietyn valikoiman sisällä. b) Mukavuus: Tietoinen uskollisuus tarjonnan mukanaan tuomaa helptusta kohtaan.	a) Voidaan tehdä tietoisesti. Piiloreferenssit vaikuttavat? Ikävystymistä. b) Voidaanko asiakkaan elämää helpottaa vielä lisää?
4. Omistava uskollisuus	a) Laatu: Tietoinen uskollisuus tuotteen toiminnallisia ominaisuuksia kohtaan. Esinepalkka. b) Sitoutuminen: Tietoinen uskollisuus symboliarvoa, statusta ja arvoja kohtaan. Sisäinen palkka.	a) Tuotteen laatu. Kehitetään tuotteen ominaisuuksia yhdessä asiakkaan kanssa. b) Asiakasjohtoinen laatu. Vaali myyntiä!

TAULUKKO 3: Uskollisuutta edistäviä voimia (Feurst 2011, 121)

2.3.1 Asiakkaan kuuntelu ja palaute

Kun halutaan pureutua asiakkaan uskollisuuteen liittyviin tekijöihin, korostetaan usein asiakkaan kuuntelemista. Termit, kuten asiakaslähtöisyys ja sanonta, että ”asiakasta tulee kuunnella”, ovat molemmat kenties jo kliseitä, mutta perusajatus ei liene kadonnut mihinkään. Grönroosin (2003, 62) mukaan palveluyrityksen tulee tuntea asiakkaansa paremmin kuin ennen ja osapuolten välille tulee syntyä dialogi. Asiakkaan on voitava vaikuttaa asiakkuuteensa (Storbacka ym. 1999, 32). Henkilökunnan proaktiivinen kuuntelu on tärkeää ja asiakkaalle tulee tarjota mahdollisuuksia kokea pystyvänsä vaikuttamaan omalla mielipiteellään toimintaan (McCarthy 2007). Asiakkaalta saatu palaute on tärkeä tekijä, jotta saadaan tietää, missä palveluntarjoaja on onnistunut ja missä ei. Asiantuntijayritys voi hyödyntää asiakkaalta, asiakaspalveluhenkilöstöltä ja muista lähteistä saamaansa tietoa kehittäessään palveluaan edelleen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

Liiallisessa kuuntelussa on kuitenkin riskinsä, sillä asiakkaat eivät tiedä kaikkia vastauksia tai ole aina oikeassa. Palautetta on kuitenkin kerättävä järjestelmällisesti. Esimerkiksi selvittämällä sen, miksi asiakas on valinnut yrityksen tai kilpailijan, voidaan nähdä, mitä kehittämisalueita omassa tarjonnassa ja toiminnassa on.

Tyytymättömät ja toimittajaa vaihtavat asiakkaat voivat opettaa yritykselle paljon asiakkuuksien hoitamisesta ja palaute on luontainen lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. (Storbacka ym. 1999, 81, 85 -86.)

Asiakasuskollisuutta parantaessaan yrityksen tulisi kehittää järjestelmiä, joiden avulla se saa kerättyä mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta. Tällöin mainoskampanjat, myyntikontaktit sekä reklamaatiotilanteet voidaan hoitaa mahdollisimman yksilöllisesti eli suhdekeskeisesti. Esimerkiksi tietotekniikkaa hyödyntämällä yritykset voivat osoittaa asiakkailleen monin tavoin tuntevansa heidät ja arvostavansa heitä. (Grönroos 2003, 62.)

2.3.2 Palvelu ja brändi

Laadukas ja asiakaslähtöinen henkilökohtainen palvelu on tärkeä ajuri asiakkaiden sitouttamisessa. Palveluntarjoajan menestyminen asiakassuhteissaan riippuu paljolti työntekijöiden asenteista, sitoutumisesta ja työtuloksista. Tämän takia yrityksen on onnistuttava organisoimaan jatkuva, sisäisen markkinoinnin prosessi, jonka avulla työntekijät saadaan motivoitumaan asiakassuhdekeskeiseen ajatteluun. (Grönroos 2003, 64.) Sisäisen markkinoinnin avulla yritys ohjaa henkilöstöään uskomaan tuotteisiin ja tavoitteisiin. Kontaktihenkilöille on välitettävä tietoa ja taitoa, jotta keskeiset henkilöt tulevat itse vakuuttuneiksi palvelun tarpeellisuudesta ja laadusta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16.) Jotta asiakassuhde säilyy, tulee henkilökohtaisten kontaktien lisäksi myös muiden asiakassuhteen osatekijöiden, kuten tuotteiden, palvelujen, tietojen laadun oltava hyvä (Grönroos 2003, 327).

Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat myös yrityksen imago ja brändi (brändi-imago). Yrityksen brändi-imago on asiakkaan mielessä muodostuva kuva tuotteesta tai palvelusta ja se toimii joko myönteisenä tai kielteisenä suodattimena asiakkaan laadun kokemisessa. Brändi on osa yrityksen kokonaisviestintää ja brändiviestin tulee välittyä yrityksen kaikessa toiminnassa. Henkilökohtaisten palvelutilanteiden eli asiakaskohtaamisten on oltava sopusoinnussa yrityksen brändin ja muun viestinnän kanssa. (Grönroos 2009, 386 – 387; Storbacka ym. 1999, 74 -75.) Brändillä on arvo, joka tarkoittaa asiakkaan käsitystä siitä, minkä arvoinen tietty tuote tai palvelu hänelle on verrattuna muihin vaihtoehtoihin. Jos brändin arvo laskee

ajan mittaan, on asiakas alttiimpi tutkailemaan muita vaihtoehtoja ja ottamaan vastaan muiden yritysten viestejä. Jos brändin arvo kasvaa, voidaan asiakkaan odottaa olevan yritykselle entistä uskollisempi. (Grönroos 2009, 389.) Parantaisen (2007, 58) mukaan myös myönteinen julkisuus kasvattaa palvelun yleistä uskottavuutta. Jos asiakkailla on myönteinen kuva palveluntarjoajasta, antavat he myös helpommin pienet virheet palvelussa myös anteeksi (Grönroos 2003, 101). Asiakasuskollisuutta synnyttävä brändin etuna on myös se, että yritys voi pitää yllä korkealuokkaista hinnoittelua (Gommans, Krishnan & Scheffold 2001, 43).⁹

2.3.3 Asiakkuusohjelma ja jatkuva asiakkuus

Asiakkuus- eli kanta-asiakasohjelma on yrityksen toimintamalli, jonka tarkoitus on sitouttaa asiakkaat erilaisten etujen avulla, lisätä uusintaostoja ja kerätä tietoa asiakkaasta. (Gummesson 2004, 154; Löytänä & Korteso 2011, 93; Ylikoski 2011, 2). Yrityksen motiivina asiakkuusohjelmaan voivat olla kilpailijoiden esimerkki, brändin rakentaminen, asiakkaiden käyttäytymisen seuranta, uusien asiakkaiden lisääminen, aktiivisten asiakkaiden säilyttäminen sekä menetettyjen takaisinvoittaminen ja aktivointi (Ylikoski 2011, 3).¹⁰ Asiakkuusohjelma edistää asiakassuhteen säilyttämistä, lisää ostoja ja asiakaskohtaista markkinaosuutta sekä antaa tietoja asiakkaista, joita voidaan hyödyntää markkinoinnin kohdentamisessa. (Gummesson 2004, 156; Ylikoski 2011, 2-3.)

Asiakkuusohjelmaan rekrytoidaan uusia jäseniä aktiivisesti mm. markkinoinnin avulla ja niihin kuuluu tyypillisesti myös jokin tunniste, yleensä kortti (mm. Gummesson 2004, 153 -155; Ylikoski 2011, 2). Asiakkuusohjelma voi nykyään olla myös mobiilipalveluna kännykässä, jossa se toimii pääasiassa markkinointikanavana ja mahdollistaa mm. tarjolla olevien asiakasetujen selaamisen sekä hyödyntämisen (Virta 2011). Uskollisuuden edistämiseksi käytetään tarjouksia tai lahjoja, mutta ne eivät anna juurikaan tietoja asiakkaasta. Kanta-asiakkuus ja kortti (tai kännykkä) tarjoavat siihen paremman mahdollisuuden. (Gummesson 2004, 155.) Markkinoinnin

⁹ Reichfeld, 1996. Loyalty Effect. Boston: Harvard Business School Press.

¹⁰ DMA (Direct Marketing Association) 2008. Loyalty Programs: A Cross-Industry Analysis of Usage and Effectiveness. New York.

yksilöllinen kohdentaminen ja asiakkaan henkilökohtainen puhuttelevuus eli personointi edellyttää yritykseltä asiakkuusohjelmaa ja asiakasryhmien segmentointia. (Löytänä & Kortesus 2011, 95; Ylikoski 2011, 3). Kanta-asiakasjärjestelmän tavoitteen tulisi olla arvonluonti niin yritykselle, kuin asiakkaallekin. Asiakkuusohjelmien avulla saadaan kerättyä tietoa asiakkaista ja tunnistettua kannattavimmat asiakkaat, jolloin yritys voi kohdistaa enemmän resursseja arvon luomiseen kaikkein kannattavimmille segmenteille. (Löytänä & Kortesus 2011, 93–94.)

2.3.4 Asiakaskokemus

Asiakasuskollisuuden kehittämisessä tähdätään nykyään pelkkien etujen myöntämisen sijaan myös asiakaskokemuksen kehittämiseen (Arantola 2003, 54). Löytänä ja Kortesus (2011) korostavat yrityksen prosesseissa asiakaskokemuksen merkitystä. Kaikki yrityksen toiminnot ja henkilökunta ovat joko suoraan tai välillisesti tekemisissä asiakkaan kanssa. Tästä kokonaisuudesta syntyy asiakaskokemus, joka on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia syntyy, sitä vahvempi on asiakaskokemus ja sitoutumisen taso. Vahvaan asiakaskokemukseen tarvitaan elämyksiä. Elämyksiä ovat voimakkaat positiiviset kokemukset, kuten ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Luomalla merkityksellisiä kohtaamisia asiakkailleen yritys maksimoi asiakkailleen tuottaman arvon. (Löytänä & Kortesus 2011, 45, 54.) Löytänä ja Kortesus (2011) esittävät myös ajatuksen laajennetusta asiakaskokemuksesta. Laajennettu kokemus tarkoittaa sitä, että yritys laajentaa ydinkokemusta niin, että kokemukseen tuodaan jotakin, joka lisää palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus syntyy edistämisestä ja mahdollistamisesta. Näitä elementtejä voidaan hakea sitä kautta, mitä muita tuotteita tai palveluita asiakkaat käyttävät yrityksen palvelutarjoaman rinnalla. (Löytänä & Kortesus 2011, 62.)

3 JÄSENYYS LIIKUNTAKESKUKSESSA

Tämä osa on osin julkinen

Luvussa kolme käsitellään asiakasta jäsenenä, Elixian jäsenten profiilia; sukupuoli- ja ikäjakaumaa, yleisimpiä sopimustyyppejä ja jäsenyyden kestoja. Luvussa tarkastellaan liikuntakeskuksen asiakkuuden hiipumiseen ja päättymiseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi tarkastellaan liikuntakeskuksen jäsenyyden säilyttämiseen liittyviä tekijöitä ja asiakkuuksien sitouttamista. Luvun lopussa esitellään Elixian jäsenyydenn prosessin nykytila.

3.1 Asiakas jäsenenä

Jäsenyyttä on monenlaista. Gummesson (2004) jakaa jäsenyydet ei – kaupalliseen ja kaupalliseen jäsenyyteen. Hänen mukaansa yleensä jäseneksi liittyyään ideologisista syistä, itsensä kehittämisen takia tai urheilu- ja vapaa-ajan harrastuksia varten (ns. aito jäsenyys). Tällainen jäsenyys on yleensä ei-kaupallista eli ensi sijassa ei voiton tavoitteluun perustuvaa. Jäsenyyttä voidaan käyttää myös kaupallisiin tarkoituksiin vahvistamaan asiakasuskollisuutta ja lujittamaan pitkäaikaisia suhteita. Kaupalliseksi, ns. valejäseneksi pääsee yksinkertaisella toimenpiteellä kuka tahansa. Myös kahden edellä mainitun sekamuotoja on olemassa (esim. järjestöjen jäsenyydet). (Gummesson 2004, 151 -152.) Liikuntakeskuksessa jäsenyys on kaupallista, asioimiseen oikeuttavaa jäsenyyttä ja vain jäsenet voivat ostaa sekä käyttää palveluja. Ulkoisena merkinä liikuntakeskuksen jäsenyydestä on jäsenkortti.

3.2 Elixian jäsenten sukupuoli- ja ikäjakauma

Kuntokeskusbarometrin (2010, 6) mukaan naiset olivat kuntokeskusten vahvin asiakassegmentti, niin myös Elixiaa. Kesäkuussa 2011 kolmen vertailukeskuksen aktiivisten jäsenten listauksen mukaan Elixia Kalevassa jäsenistä naisia oli 72 % ja miehiä 28 %. Elixia Onkiniemen ja Talin keskuksissa jäsenistä naisia oli 68 % ja miehiä 32 % (Elixia... 2011a). Fitness Industry Assosiationin (FIA) Iso-Britanniassa toteuttaman tutkimuksen mukaan liikuntakeskukset houkuttelevat asiakkaikseen

enemmän naisia kuin miehiä, mutta sukupuolella ei ole suoraa yhteyttä irtisanoutumisiin tai jäsenten säilyttämiseen. (Fitness... 2001a, 2).

Elixian vertailukeskusten aktiivisten jäsenten ikäjakaumaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että suurin ryhmä kaikissa keskuksissa olivat 21 – 30 – vuotiaat (taulukko 4). Kaikissa keskuksissa 21 – 50 – vuotiaat jäsenet edustivat keskimäärin 80 %:a koko jäsenkannasta. Verrattuna Tampereen keskuksiin Talissa jäsenten ikäjakauma oli kolmen suurimman ikäryhmän kohdalla hiukan tasaisempi, kuin muilla keskuksilla, joilla selkeästi suurin ikäryhmä olivat 21 – 30 – vuotiaat. Kalevan kohdalla tarkistettiin myös yli 60 – vuotiaiden jäsenten osuus, joka oli 3 % jäsenistä. (Elixia... 2011a.)

KALEVA		ONKINIEMI		TALI	
Ikä	%	Ikä	%	Ikä	%
15-20	9 %	15-20	11 %	15-20	6 %
21-30	37 %	21-30	34 %	21-30	31 %
31-40	26 %	31-40	25 %	31-40	29 %
41-50	17 %	41-50	16 %	41-50	20 %
51--	11 %	51--	14 %	51--	14 %
Yht:	100 %	Yht:	100 %	Yht:	100 %

TAULUKKO 4: Elixia Kalevan, Onkiniemen ja Talin jäsenten ikäjakauma (Elixia... 2011a)

FIAN:n (2001) tutkimuksen mukaan iällä on merkitystä jäsenten säilyttämisessä. Tutkimuksessa nuorimman ikäryhmän eli 16 – 24 – vuotiaiden jäsenten säilyttämisprosentti (Retention) oli 48 %, kun taas jäsenet, jotka olivat tutkimushetkellä 45 vuotta tai vanhempia, säilyivät jäseninä nuorempia pidempään, Retention – prosentin ollessa 71 % (Fitness... 2001a, 11). Saman tutkimuksen jatko-osan mukaan jäsenet, jotka ovat 35 – vuotta tai vanhempia, pysyivät jäseninä ainakin 20 viikkoa pidempään kuin nuoremmat jäsenet. Sama tutkimus totesi myös, että ikäryhmistä eniten irtisanoutumisia oli selvästi 16 – 24 – vuotiaiden jäsenten joukossa. (Fitness... 2001b, 12.)

Irtisanoutuneet jäsenet

Tämä osa on osin julkinen

Kun tutkittiin kohdekeskuksen Elixia Kalevan vuonna 2011 irtisanoutuneiden jäsenten sukupuolijakaumaa, irtisanoutuneista 70 % oli naisia ja 30 % miehiä. Näyttää siltä, että irtisanoutumisten sukupuolijakauma on samassa suhteessa liikuntakeskuksen yleisen jäsenten sukupuolijakauman kanssa. (Elixia... 2012c.)

3.3 Sopimustyyppit

Tämä osa on osin julkinen

Yleisin sopimustyyppi Elixiaassa on 12 kk -perussopimus. Asiakas voi myös valita pidemmän, 24 kk -sopimuksen, jonka etuna on edullisemman kuukausiharjoittelumaksun lisäksi 1-2 kuukautta ”jäädystä” eli lomavapaata. Muita jäsenyysvaihtoehtoja ovat 12 kk -päiväsopimus, 12 kk lomavapaasopimus ja kuukausisopimus. (Elixia... 2011d.)

Jäsenyyden kesto

Tämä osa ei ole julkinen

3.4 Jäsenyyden päätyminen liikuntakeskuksessa (Attrition)

Jäsenyyden päättymistä tarkasteltaessa voidaan tarkastella yleisesti asiakkuuden päättymistä. Asiakkuudet voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Storbacka & Lehtinen 2002, 112 - 113):

1. Asiakkaat lopettavat asiakassuhteensa ilman mitään erityistä syytä. Taustalla voi olla muutto toiselle paikkakunnalle tai asiakkaan vähäinen sitoutuminen

ja kiinnostus yrityksen tarjontaa kohtaan. Yritys sinänsä ei ole toiminut huonosti.

2. Toisen ryhmän muodostavat asiakkaat lopettavat asiakassuhteen jonkin huonosti hoidetun tilanteen johdosta. Syynä suhteen loppumiseen on tällöin asiakkaan tyytymättömyys yrityksen tarjoamaan palveluun tai sen tuottamistapaan.
3. Kolmannen ryhmän muodostavat asiakkaat, jotka vaihtavat siksi, että kokevat saavansa enemmän arvoa joltakin toiselta yritykseltä. Nykyisessä asiakkuudessa ei ole prosessimielessä mitään valittamista, mutta toisen yrityksen asiakkuus vaikuttaa kokonaisuutena arvokkaammalta.

Liikuntakeskuksen asiakkuuden hiipumiseen ja päättymiseen liittyvät tekijät voidaan jakaa edelleen neljään kategoriaan, jotka ovat rahaan liittyvät, henkilökohtaiset, liikuntakeskukseen liittyvät ja tilannekohtaiset syyt (Howland, Amend, Annesi, Waters, Lauer, Devereux, McCarthy, Bradshaw, Calhoun & Cirulli 1998).

Jäsenet ilmoittavat usein rahan liittyvän irtisanoutumiseensa. Toinen vaihtoehto on, ettei asiakas saa rahoilleen vastinetta jostakin tietystä syystä. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa karsitaan pois kulut, joihin henkilö ei ole sitoutunut tai motivoitunut. Tätä ongelmaa ei synny, mikäli asiakas saavuttaa tavoitteitaan, saa hyvää oloa, tuntee itsensä rentoutuneeksi, huomioduksi, viihtyy keskuksessa jne. Yleensä hinta on liian matala, jos kukaan ei valita siitä. (Raita 2006, 24.)

Henkilökohtaiset tekijät liittyvät ajan ja motivaation puutteeseen. Asiakkuudesta ei saada riittävästi irti ajanpuutteen takia. Muita henkilökohtaisia syitä ovat siirtyminen ulkoliikuntaan, harjoittelukaverin puute ja se, että asiakkuus on palvellut tarkoituksensa. (Howland ym. 1998.) Raidan (2006, 25) mukaan liikuntakeskusten on melko vaikeaa puuttua näihin syihin, mutta esim. auttamalla asiakasta kohti liikunnallisia tavoitteitaan, voi olla paljonkin vaikutusta asiakkaan motivaatioon.

Irtisanoutumisia aiheuttavia liikuntakeskukseen liittyvät tekijöitä ovat mm. sijainti, aukioloajat, odotusajat tai ruuhka, tyytymättömyys henkilökuntaan, palveluun, keskuksen ohjelmiin ja aktiviteetteihin, tiloihin, laitteisiin sekä johdon toimintaan

(Howland ym. 1998). Tilannekohtaisiin tekijöihin voidaan laskea vaihtelevia syitä. Näitä voivat olla kertaluontoiset virheet palvelussa, kuten tunteeton ja epäkohtelias palvelu, jossa ei asiakasta kuunnella, virheiden korjaamatta jättäminen ja eettiset ongelmat. Myös ikä vaikuttaa asiakkuuden päättymiseen, alle 35 – vuotiaat liikkuvat eniten töiden, perheen ja opiskelun takia ja jättävät siksi usein liikuntakeskuksen. Iältään nuoremmat jäsenet irtisanoutuvat iäkkäämpiä jäseniä helpommin. (Bedford 2009, 4; Howland ym. 1998.)

Bedfordin (2009) mukaan yleisimpiä syitä irtisanoutumisiin liikuntakeskuksista ovat tyytymättömyys, ajanpuute ja vähäinen ja/ tai yksipuolinen liikuntakeskuksen palveluiden käyttö. Irtisanoutumiseen voi vaikuttaa myös heikko jäsenyyden aloitus, eli riittävän ohjeistuksen puuttuminen. Optimaaliseen jäsenyyden aloitukseen vaikuttavat yksilöllisen harjoitteluopastuksen lisäksi myös liikuntakeskuksen muun henkilökunnan käyttäytyminen. (Bedford 2009, 5 -6, 8.)

Irtisanoutuva jäsen aiheuttaa taloudellista menestystä liikuntakeskusten omistajille, hukattuja mahdollisuuksia liikuntakeskusten päälliköille sekä huonoja kokemuksia asiakkaalle (McCarthy 2007). Michalskin (2004, 977–999) mukaan asiakas alkaa yleensä etsiä vaihtoehtoja noin kolme kuukautta ennen asiakkuutensa lopettamista. Liikuntakeskusten tulisi pyrkiä tunnistamaan riskiryhmässä olevat lähtijät ja kohdistaa heihin sopivia toimenpiteitä asiakkuuden säilyttämiseksi (Fuyala 2011).

3.5 Syitä jäsenyyden päättymiseen Elixiaassa

Tämä osa ei ole julkinen

3.6 Jäsenyyden säilyttäminen liikuntakeskuksessa (Retention Management)

Retention – termillä tarkoitetaan asiakkuuden säilyttämistä ja asiakkuuden pidentämistä (Raita 2006, 27).¹¹ Asiakkaan säilyttämisstrategioita on erilaisia. Niille tyypillistä on, että ajatellaan ensin asiakkaan etua ja pyritään ansaitsemaan asiakkaan

¹¹ Miller, D. 2005. Asiakassuhteen säilyttäminen K&F Professional. 4 (1), 18 -20. Lunt, P. & Irvin, S. 1993. How do you Catch a straying sustomer. ABA Banking Journal. 88 (9), 66-69.

luottamus. Oppiva asiakassuhde ja luottamuksen rakentaminen ovat myös kestävän asiakkuuden sekä pitkän aikavälin uskollisuuden edellytys. Asiakastyytyväisyys on myös tärkeää ja laatu välttämätön edellytys - sen on oltava vähintään samanlaatuista kuin kilpailijoilla. (Feurst 2001, 158–159.)

McCarthy (2007) mukaan jäsenyyksien säilyttämisessä on tärkeää saada oikeat ihmiset töihin, hioa henkilökunnan asiakaspalveluasenne kuntoon ja palkita onnistuneista kanssakäymisistä jäsenten kanssa. Myös omistajien ja päälliköiden tulee olla näkyvissä asiakkaille. Uusia jäsenyyksiä solmittaessa on hyödyllistä kysyä asiakkaan tavoitteet, joiden kertaaminen irtisanomistilanteessa voivat mahdollisesti uudelleen motivoida jäsenen jatkamaan.

Liikuntakeskuksissa noin 40 % uusista jäsenistä on ensikertalaisia ja heidät tulee perehdyttää liikuntakeskuksen toimintatapoihin, ohjelmaan ja laitteisiin. (McCarthy 2007.) Jos asiakkaat saadaan osallistettua ja sitoutettua monipuolisesti sekä riittävän nopeasti liikuntakeskuksen toimintaan, pysyvät he todennäköisesti jäseninä pidempään (Kulp & Esquerre 2010). McCarthy (2007) mukaan jäsenten aktivoinnissa ensimmäiset 90 päivää ovat oleellisia. Aikainen jäsenyyden lopettaminen voidaan pyrkiä estämään tässä vaiheessa kannustamalla jäseniä kuntosalin säännölliseen käyttöön ja kokeilemaan monipuolisesti erilaisia liikuntamahdollisuuksia. FIAN (2001) tutkimuksen mukaan on erittäin todennäköistä, että jäsen jatkaa jäsenyyttään, mikäli hän käy treenaamassa 4-5 kertaa ensimmäisen kuukauden sisällä (Fitness... 2001b, 8). Myös Personal Training - ohjausten on todettu parantavan asiakaspysyvyyttä. (Elixia... 2012b.)

Jäsenille tulee puhua. Koko henkilökunnan, mukaan lukien johtoryhmän tulee jutella liikuntakeskuksen jäsenten kanssa. Bedfordin (2009) mukaan todennäköisyys siihen, että jäsen tulee uudestaan harjoittelemaan kasvaa 20 %, jos hänelle puhutaan yhden kerran harjoittelun aikana. Todennäköisyys uudelleenharjoitteluun kasvaa 50 %, jos hänelle puhutaan 2-3 kertaa harjoittelun aikana ja mikäli jäsenelle puhutaan neljä kertaa tai enemmän harjoittelun aikana, todennäköisyys kasvaa jopa 80 %. (Bedford 2009, 9.)

Jäsenpysyvyyteen vaikuttava tekijä on myös jäsenten keskinäinen kanssakäyminen. McCarthy (2007) mukaan tämä merkitsee vielä enemmän kuin jäsenten ja

henkilökunnan väliset kontaktit. Jäsenten välisen yhteyden mahdollistamista tulisi helpottaa erilaisin sosiaalisin tapahtumin sekä panostamalla oleskelutiloihin, kuten kahvioon, loungeen jne. Kun liikuntakeskuselämys on sosiaalisesti nautittava kokemus, voidaan odottaa, että jäsenet jaksavat nähdä vaivaa käyden salilla ja pysyen hyvässä kunnossa.

Jäseniään arvostavan liikuntakeskuksen tulee lisäksi osata näyttää jäsenilleen kiitollisuutensa siitä, että he käyttävät kallisarvoisen aikansa ja rahansa juuri valitussa liikuntakeskuksessa. On tärkeää tunnistaa ja palkita kaikkein tärkeimmät asiakkaat. Liikuntakeskuksessa tulisi olla palkitsemissysteemi, joka antaa etuja säännöllisimmille käyville ja eniten rahaa kuluttaville, tämä saa heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi. Myös jäädytykset ovat myös hyvä keino jäsenpysyvyyden hallintaan. Monesti esimerkiksi taloudellinen heikko tilanne menee ohi ja moni jäsen harkitsee mieluummin jäsenyyden jäädyttämistä kuin lopettamista. (McCarthy 2007.)

3.7 Jäsenten sitouttaminen Elixiaassa

Tämä osa on osin julkinen

Elixian jäseniä kannustetaan monin eri tavoin käyttämään liikuntakeskuksen palveluita monipuolisesti ja säännöllisesti. Asiakkaalle tarjotaan kohdennettua tuotevalikoimaa (mm. erilaiset Personal Training- ja ryhmäliikuntatuotteet sekä erikoiskurssit) sekä lisäpalveluita, jotka mahdollistavat ja helpottavat ydinpalvelun käyttöä. Asiakasta muistetaan lisäksi keskusten järjestämällä muutamilla isommilla jäsentapahtumilla vuodessa, lisäksi pienempiä tapahtumia rakennetaan kuukausittain eri teemojen ympärille. (Elixia... 2012d.) Elixia – keskuksat ovat vuorovaikutuksessa jäseniin myös säännöllisen sähköisen jäsenkirjeen avulla, joka lähetetään sähköpostinsa päivittäneille jäsenille kerran kahdessa kuukaudessa (Ketola 2012). Jäsenkirjeessä ilmoitetaan mm. erilaisista tapahtumista, kursseista ja markkinoidaan uutuustuotteita. Liikuntakeskus tarjoaa asiakkailleen säännöllisesti uusia mahdollisuuksia tuoteuutuuksien muodossa, esimerkkinä ryhmäliikunnan uutuustunnit Cabaret Strip (2011), Sauna Yoga (2011) tai Personal Training – osaston toteuttama painonhallintaryhmä, Elixia Light Club (2012). (Elixia... 2012d.) Myös jäsenyys itsessään sitouttaa asiakasta. Jäsenyyden hyviä puolia asiakkaan

kannalta on se, että liittyessään jäseneksi hän joutuu punnitsemaan sitoutumistaan omiin tavoitteisiinsa. Kun päätös sitoutumisesta on tehty, on jäsenellä hyvät edellytykset luoda liikkumisesta itselleen elämäntapa.

3.8 Jäsenyysprosessi Elixiaassa (nykymalli)

Tämä osa on osin julkinen

Jäsenyysprosessia voidaan kuvata yleisellä tasolla seuraavasti: Liikunta- ja hyvinvointikeskusketju Elixian asiakkaat ovat liikuntakeskuksen jäseniä, joilla on oikeus käyttää liikuntakeskuksen palveluja. Jäsenyys alkaa sopimuksen teosta ja päättyy jäsenyyden irtisanomiseen. Jäsenyyden aikana asiakas käyttää keskuksen liikuntapalveluita ja maksaa kuukausittain harjoittelumaksua yritykselle. Jäsenyysprosessin tavoitteena on tarjota korkeatasoisia liikuntapalveluita ja liikuntaelämyksiä jäsenille. Lisäksi tuetaan ja seurataan jäsenen henkilökohtaisia liikunnallisia tavoitteita. Tavoitteena on luoda liikunnasta elämäntapa. (Balk & Mäkinen 2012.)

Jäsenyysprosessin osaprosessit

Tämä osa ei ole julkinen

Segmentit

Tämä osa ei ole julkinen

Kriittiset menestystekijät

Tämä osa ei ole julkinen

Kokonaisuuden hallinta

Yrityksen suorituskyky eli kyky täyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset perustuu kaikkien toimintojen ja osastojen yhteistyöhön (Raita 2006, 65).¹² IHRSAn oppaassa McNeil, Ablondi, Rollauer, Leve ja Strausz (2004) muistuttavat asiakkuudenhallintajärjestelmän ohjaamien prosessien olevan suuressa roolissa pitkäaikaisen asiakkuuden rakentamisessa. Asiakkuuksien pidentämiseksi tulevaisuudessa on selvitettävä palvelujen osat, jotka ovat oikeita asiakkaan sitoutumisen ajureita.

¹² Eerola. H. 2006. Markkinointiviestintä tänään.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä osa on osin julkinen

Luvussa neljä on käsitelty tutkimuksen toteuttamista, esitellään käytetty tutkimusmenetelmä, kehittämistehtävän kenttä, tutkimusongelma ja – aineisto sekä tehdyt kyselyt ja haastattelut. Kohdekeskuksessa Elixia Kalevassa selvitettiin asiakkuuden eri elinkaaren vaiheissa olevien jäsenten kokemuksia Elixiaista. Kyselyt ja haastattelut kohdistettiin kanta-asiakkaille, aktiivisille nykyisille ja jo irtisanoutuneille jäsenille. Jotta saatiin myös henkilökunnan näkemys aiheesta, tehtiin lisäksi kysely asiakaspalvelupäälliköille.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävässä oli kyseessä tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus soveltuu kehittämistehtävän lähestymistavaksi kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja – ideoita. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 52-53.) Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) oli yrityksen palvelukokonaisuus eli jäsenyysprosessi. Tapaustutkimus soveltuu prosessin tutkimiseen hyvin, sillä sen tarkoitus on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, lisäksi se tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2009, 52-55). Kohdeyrityksen palvelukokonaisuuden erilliset osat toimivat organisaation erilaisilla mittareilla mitattuina hyvin, mutta tässä kehitystehtävässä haluttiin selvittää jäsenten kokemuksia yrityksen palvelukokonaisuudesta.

Kehittämistehtävän aineiston hankinnan menetelmät olivat määrällinen kysely, laadullinen haastattelu, dokumenttianalyysi ja käytännön havainnointi. Kyselytutkimuksen etu on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Haastattelujen avulla saadaan nopeasti syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Dokumenttianalyysin etuna on se, että sitä voidaan käyttää sellaisten materiaalien analysointiin, joita ei ole alunperin tarkoitettu tutkimusta varten. Havainnointi sopii kehittämistehtävään, kun

kohteena on palvelutuotanto ja sen muodostama ketju sekä yksilön toiminta ja vuorovaikutus muiden kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 95, 103, 108, 121.)

Koska kehittämistehtävän tarkoituksena oli tutkia palvelukokonaisuuden eri osien merkitystä liikuntakeskuksen jäsenille, sopi haastatteluun puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Kysymykset oli laadittu ennakoon, mutta niiden järjestystä voitiin vaihdella haastattelun edetessä ja kysymyksiä tarvittaessa myös tarkentaa. Haastattelun tulokset kirjattiin paperille, jolloin haastattelun vastauksiin oli myöhemmin oli helppo palata ja ne voitiin raportoida riittävän tarkasti. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Tutkimuksen taustan, tavoitteiden ja tulosten avulla haluttiin saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin (tutkimusongelma):

- Mitkä tekijät jäsen kokee tärkeiksi liikuntakeskuksessa?
- Miten jäsenyyden tuottamaa arvoa ja hyötyä voitaisiin lisätä?
- Mikä saisi liikuntakeskuksen jäsenen pysymään asiakkaana pidempään?

4.2 Kohdekeskus

Kehittämistehtävän kohdekeskukseksi valittiin Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixia Kaleva Tampereella. Vertailukohteiksi kehittämistehtävään valittiin lisäksi Tampereen toinen Elixia – keskus, Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixia Onkiniemi sekä kolmanneksi keskukseksi Helsingin Pitäjänmäellä sijaitseva Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixia Tali. Vertailukeskuksia on hyödynnetty kehittämistehtävässä lähinnä jäsenten ikä-, ja sukupuolijakaumaa sekä jäsenyyden kestoa tarkasteltaessa. Useampaa keskusta keskenään vertailemalla saatiin kehittämistehtävään kattavampi kuva Elixiaa kokonaisuutena.

Kohdekeskuksessa Elixia Kalevassa selvitettiin asiakkuuden eri elinkaaren vaiheissa olevien jäsenten kokemuksia Elixiaa. Kohdekeskuksessa tehty kyselyt ja haastattelut kohdistettiin kanta-asiakkaille, aktiivisille nykyisille ja irtisanoutuneille jäsenille. Jotta saatiin myös henkilökunnan näkemys aiheesta, tehtiin kysely Elixian asiakaspalvelupäälliköille.

4.3 Kyselyt, haastattelut ja muu aineisto

Tämä osa on osin julkinen

Elixian 11 keskuksen asiakaspalvelupäällikölle tehtiin huhtikuussa 2011 sähköpostikysely. Asiakaspalvelupäälliköt kävivät läpi tammi-maaliskuun 2011 ajalta asiakaspalvelutiimiensä ylläpitämät Attrition –listat, joihin on kirjattu asiakkaiden ilmoittamat irtisanoutumisten syyt. Kaikkien keskusten asiakaspalvelupäälliköt vastasivat kyselyyn.

Kehittämistehtävään haastateltiin sähköpostitse ja puhelimitse Elixian kanta-asiakkaita eli aktiivisia pitkäaikaisia jäseniä, joilla on Elixia Gold Card –kortti. Sähköpostikyselyitä lähetettiin sähköpostiosoitteensa ilmoittaneelle 958 jäsenelle. Sähköpostivastauksia tuli yhteensä 54. Tiedon täydentämiseksi tehtiin 6 kpl puhelinhaastatteluja jäsenyytensä eri vaiheissa oleville jäsenille ja 14 kpl ”face to face” –keskustelua irtisanoutuvien jäsenten kanssa. Haastattelut irtisanoutuville jäseniltä kanssa saatiin luontevasti kerättyä, sillä moni liikuntakeskuksen irtisanoutumispyyntö sekä usein siihen liittyvä reklamaatio kulkeutuu keskusjohtajan harkintaan ja käsittelyyn. Lisäksi kehittämistehtävän tekijä teki käytännön havainnointia työskennellen 4h viikossa asiakaspalvelussa ajalla 12.12. 2011-8.2.2012 ajan suorittaen mm. irtisanoutumiskeskusteluja asiakkaiden kanssa, keräten palautetta ja tarkkaillen muun asiakaspalveluhenkilökunnan toimintaa.

Osa tiedonkeruusta suoritettiin yhteistyössä Tampereen ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoiden kanssa. Ryhmä suoritti Tammikuussa 2012 kaksi haastattelukokonaisuutta osana omia tutkimus- ja kehittämistoiminnan opintojaan. Tradenomiopiskelijaryhmä toteutti Elixia irtisanoutuneille jäsenille laadullisia puhelinhaastatteluja, joiden tarkoituksena oli selvittää entisiltä jäseniltä irtisanoutumisen syitä sekä mahdollisia parannusehdotuksia. Puhelinhaastattelujen brutto-otos oli 167 ja netto-otos 40 henkilöä. Palautusprosentti oli 24 % ja vastausprosentti 15 %. Irtisanoutuneiden jäsenten yhteystiedot saatiin yrityksen kautta ja soittototeutettiin sattumanvaraisesti valitsemalla. Puhelinhaastattelut toteutettiin Elixia Kalevan tiloissa 17.1. ja 24.1.2012. (Tikkala, Toivola Urpinen Vanhoja 2012.)

Irtisanoutuneiden haastattelun lisäksi tradenomiopiskelijaryhmä toteutti määrällisen lomakekyselyn, jonka tavoitteena oli selvittää, minkä takia jäsenet käyvät juuri Elixia Kalevassa, mikä saa heidät sitoutumaan yritykseen ja mitä Elixia Kaleva voisi jatkossa tehdä paremmin. Otos saatiin poimimalla jäsenet sattumanvaraisesti heidän ollessaan treenaamassa Elixia Kalevan tiloissa. Kysely suoritettiin 17.1.2012 keskuksen ”prime time” -aikaan. Vastaajat täyttivät kyselylomakkeet paikan päällä ja palauttivat ne heti. Lomakkeiden täyttöpisteellä toimi houkuttimena proteiinipatukoita. Lomakekyselyssä nykyisille jäsenille brutto- ja netto-otokset olivat molemmat 120 henkilöä. Palautus- ja vastausprosentit olivat 93 %. (Tikkala ym. 2012.)

Edellä mainittujen lisäksi kehittämistehtävän tekijä tutki ja analysoi Elixia Kalevan asiakaspalveluhenkilökunnan ylläpitämät, vuoden 2011 Attrition –listat, joihin oli asiakaspalveluhenkilökunnan toimesta kirjattu syitä asiakkaiden irtisanoutumisiin. Vastauksista etsittiin toistuvia teemoja asiakkuuden lopettamisen syistä. Tämän lisäksi kehittämistehtävää varten tutkittiin ja analysoitiin 122 kpl Elixia Kalevan omassa käytössä olevia, asiakkaan itse täyttämiä lähtökeskustelulomakkeita, joiden tarkoitus on kartoittaa irtisanoutumisten syitä ja kerätä asiakaspalautetta. Kohdekeskuksessa ei oltu hetkeen tutkittu ko. lomakkeita, joten kehittämistehtävän yhteydessä oli otollinen hetki käsitellä palautteet. Tutkimusaineistoa kerättiin ja käytännön havainnointia tehtiin aikavälillä 1.9.2011 - 8.2.2012.

Taulukossa kuusi, sivulla 37 on esitetty kehittämistehtävän aineistot, johon on eritelty tutkimuksessa käytetty menetelmä, kohderyhmä, tutkimuksen suorittamisen ajankohta, otoksen määrä ja tekijä. Seuraavassa luvussa (luku viisi) esitellään tutkimuksen tulokset.

Menetelmä	Kohderyhmä	Ajankohta	Määrä	Tekijä
Sähköpostikysely	Asiakaspalvelupäälliköt	Huhtikuu 2011	11	Heini Balk
Sähköpostikysely	Gold Member – korttillaistet	Lokakuu 2011	54	Heini Balk
Puhelinhaastattelu	Gold Member – korttillaistet	Loka-marraskuu 2011	6	Heini Balk
Puhelinhaastattelu	Irtisanoutuneet jäsenet	17.1. ja 24.1.2012	40	TAMK - opiskelijat
Haastattelu	Aktiiviset jäsenet	17.1.2012	120	TAMK - opiskelijat
Dokumenttiaineisto (Attrition -listat)	Irtisanoutuneet jäsenet	1.9.-2011- 8.2.2012	x	Heini Balk
Dokumenttiaineisto (lähtökyselylomake)	Irtisanoutuvat jäsenet	1.9.-2011- 8.2.2012	122	Heini Balk
Haastattelu	Irtisanoutuvat jäsenet	12.12.-2011- 8.2.2012	14	Heini Balk
Käytännön havainnointi	Aktiiviset ja irtisanoutuvat jäsenet, henkilökunta	12.12.-2011- 8.2.2012		Heini Balk
Yht:		1.9.-2011- 8.2.2012	x	

TAULUKKO 6: Kehittämistehtävän aineistot

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä osa on osin julkinen

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on esitetty siinä järjestyksessä, että aluksi esitellään henkilökunnan, toisena irtisanoutuneiden jäsenten, kolmantena aktiivisten jäsenten ja lopuksi pitkäaikaisten kanta-asiakkaiden sekä käytännön havainnoinnin tutkimustulokset. Luku sisältää asiakkaiden antamia suoria kehitysehdotuksia. Luvun lopussa arvioidaan käytetty tutkimusmenetelmä.

5.1 Kysely asiakaspalvelupäälliköille

Tämä osa on osin julkinen

Elixia –liikuntakeskusten asiakaspalveluhenkilöt ovat etulinjassa asiakkaan kanssa käytävissä keskusteluissa. He ovat liikuntakeskuksen toiminnan ytimessä ja saavat asiakkailta palautetta päivittäin. Asiakaspalveluhenkilöstö suorittaa myös valtaosan irtisanoutumistilanteista ja pitää yllä rekisteriä irtisanoutuneiden määrästä ja irtisanoutumisiin johtaneista syistä. Asiakaspalvelupäälliköiden arvio perustuu osaksi kirjattuihin syihin, mutta myös voimakkaasti ”mutu” -tuntuman pohjalle. Tämä tulee ottaa huomioon tuloksia tulkitessa. Asiakaspalvelupäälliköiltä kysyttiin seuraavia asioita:

1. Mitkä ovat kolme toistuvinta asiaa, joista jäsenet reklamoivat tai muistuttavat?
2. Mitkä ovat kolme yleisintä syytä irtisanoutumisiin?
3. Mitä jäsenet toivovat eniten lisää palveluihin, tiloihin tai jäsenyyteensä liittyen?

5.2 Attrition –listat

Tämä osa ei ole julkinen

5.3 Lähtökyselylomake

Tämä osa ei ole julkinen

5.4 Irtisanoutuneiden puhelinhaastattelut (TAMK -tradenomiopiskelijat)

Tämä osa on osin julkinen

Irtisanoutuneille jäsenille tehtiin laadullisia puhelinhaastatteluja, joiden avulla haluttiin selvittää jäsenyysprosessin sujuvuutta, prosessien eri osien merkitystä asiakkaille, irtisanoutumiseen johtaneita syitä sekä mahdollisia parannuskohteita Elixia Kalevan toiminnassa. Kehittämistehtävän tekijä laati puhelinhaastattelujen kysymykset opiskelijaryhmää varten. Puhelinhaastatteluissa kysyttiin seuraavia asioita:

1. Kun liityit jäseneksi, menikö kaikki hyvin? Annettiinko sinulle riittävästi tietoa jäsenyyteen liittyvistä asioista? Olivatko sopimusehdot selkeät?
2. Soittiko Personal Trainer sinulle sovitun ajan sisällä? Tarjosiko Personal Trainer sinulle kahta ohjausta?
3. Käytitkö molemmat Personal Trainer -ohjaukset? Jos et, niin miksi?
4. Suositeltiinko sinulle sopivia ryhmäliikuntatunteja?
5. Kävitkö ryhmäliikuntatunneilla? Jos et, niin miksi?
6. Mikäli harjoitteluaktiivisuutesi heikkeni, mikä oli syynä?
7. Oltiinko sinuun yhteydessä Elixiaasta, jos harjoitteluaktiivisuutesi heikkeni?
8. Palveliko asiakaspalvelu sinua hyvin? Osaaminen, iloisuus, palvelualttius?

9. Mikäli käytit Elixian lapsiparkkia, niin sujuiko kaikki hyvin?

10. Syy irtisanoutumiseen?

11. Mitä Elixialla oltaisi voitu tehdä toisin?

Jäsenyysprosessin sujuvuus

Vastaajien mukaan liittymisvaiheessa kaikki oli mennyt hyvin, asiakaspalvelu oli ollut toimivaa ja asiallista sekä ryhmäliikuntatunnit erittäin suosittuja. Lapsiparkkiin vastaajat olivat tyytyväisiä ja olivat sitä mieltä, että lapsetkin viihtyivät. Lapsiparkin aukioloaikoihin toivottiin kuitenkin vähintään 15 minuutin pidennystä. Osalla vastaajista oli ollut hiukan vaikeuksia sopia tapaamisaikaa Personal Trainerin kanssa. Harjoitteluaktiivisuuden heiketessä moneen jäseneseen ei oltu yhteydessä. (Tikkala ym. 2012.)

Syyt irtisanoutumisiin

Tämä osa ei ole julkinen

Asiakkaiden kehitysehdotukset

Irtisanoutuneet jäsenet antoivat mielellään kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksissa esiin nousivat ryhmäliikuntatuntien aikataulu ja tarjonta sekä erilaiset ehdotukset jäsenyyssehtoihin, kuten jäädytykseen. Palautetta annettiin myös tilojen koosta. Tilojen koko korostui vastaajien mukaan erityisesti ruuhka-aikoina niin ryhmäliikuntatiloissa kuin liikuntakeskuksen muissa tiloissa. (Tikkala ym. 2012.) Parannettavaa olisi entisten jäsenten mielestä myös pienien puutteiden, kuten esimerkiksi vaa'an hajoamisen tai saunan oven saranoiden löystymisen, nopeammassa korjaamisessa. Lisäksi toivottiin yleisempää siisteyttä, erityyppisiä saunoja (esimerkiksi höyrysauna, infrapunasauna yms.) ja toimivampaa laskutussysteemiä. (Tikkala ym. 2012.)

5.5 Kysely aktiivisille jäsenille (TAMK -tradenomiopiskelijat)

Tämä osa on osin julkinen

Tradenomiryhmän toteutti lomakekyselyn Elixia Kalevan aktiivisille jäsenille (liite 2). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää eri tekijöiden merkitystä siihen, miksi jäsenet ovat valinneet juuri Elixia Kalevan liikuntapaikakseen, mikä saa heidät sitoutumaan yritykseen ja mitä Elixia Kaleva voisi jatkossa tehdä toiminnassaan paremmin. Kuviossa 16 ovat listattuna vastaajien mukaan eri tekijät tärkeysjärjestyksessä. Vastaajat arvioivat näiden tekijöiden merkitystä asteikolla yhdestä neljään (1= ei lainkaan merkitystä, 2= vain vähän merkitystä, 3= melko suuri merkitys ja 4= suuri merkitys). (Tikkala ym. 2012.)

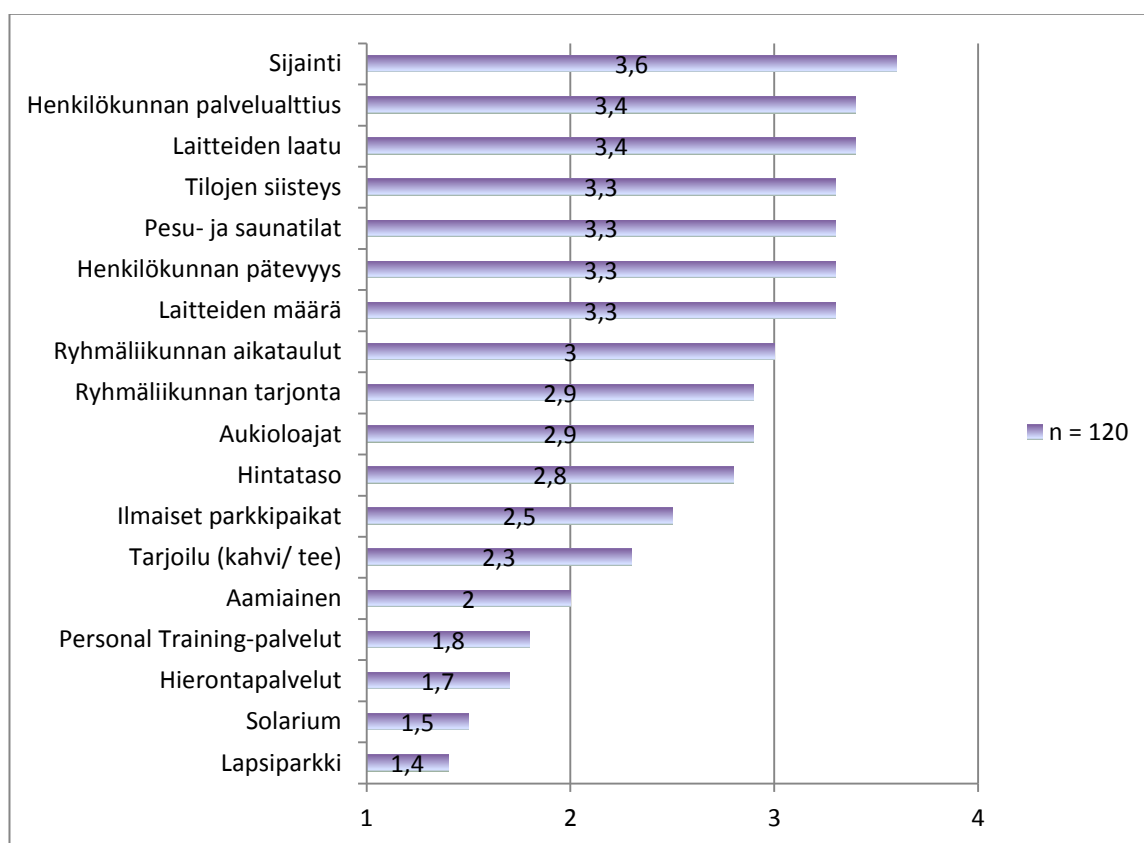
Lomakekyselyn tuloksena tärkeimmiksi tekijöiksi Elixia Kalevan valinnassa liikuntapaikaksi nousivat sijainti, laitteiden laatu ja määrä sekä henkilökunnan palvelualltius. Vähiten merkitseviä tekijöitä olivat mm. lapsiparkki ja hieronta- sekä solariumpalvelut (kuvio 16.) (Tikkala ym. 2012.)

Vastaajien mukaan sijainnilla oli suuri merkitys liikuntakeskuksen valinnassa. Moni oli valinnut kotinsa tai työpaikkansa lähellä sijaitsevan liikuntakeskuksen, jolloin kynnys lähteä liikkumaan on matalampi. Ryhmäliikuntatarjonnalla ja - aikatauluilla oli suuri merkitys vastaajille, luultavasti siksi, että Elixialla on laaja ja monipuolinen valikoima ryhmäliikuntatuotteita. Hiukan vähemmän merkittävä tekijä vastaajajoukolle olivat Personal Training – palvelut. Myöskään lapsiparkin merkitys ei vastaajien keskuudessa ollut merkittävän suuri. Vastausten tulkinnassa ainakin lapsiparkin kohdalla on otettava huomioon kyselyn suoritusajankohta, joka saattaa vaikuttaa vastauksiin, sillä keskusta käyttävät lapsiperheet liikkuvat usein myös aamupäivisin. Mikäli kysely olisi tehty aikaisemmin aamupäivällä, lapsiparkin merkitys vastaajille olisi voinut muodostua merkittävämmäksi. (Tikkala ym. 2012.)

Ilmaisten parkkipaikkojen merkitys jakautui vähäiseen ja suureen merkitykseen. Tähän lienee syynä se, onko asiakkaalla auto vai ei. Vastaajien mukaan aamiaisella ei ollut suurta merkitystä. Tämä riippunee siitä, mihin vuorokaudenaikaan asiakas pääsääntöisesti liikuntakeskusta käyttää. Hintataso oli melko merkityksellinen vastaajille. Elixian jäsenille on tärkeää saada rahoilleen vastinetta ja vastausten

perusteella hinta- laatusuhde oli kohdallaan. Hintatason merkityksen vähenemiseen vaikutti mm. se, jos kolmas osapuoli, kuten yritys tai urheiluseura tuki harjoittelua taloudellisesti. (Tikkala ym. 2012.)

Tilojen siisteydellä oli kaikille vastaajille suuri merkitys. Tulokset voidaan kuitenkin tulkita monin tavoin, sillä asiakkaan kokemukset ovat heterogeenisia ja jokainen mieltää siisteyden hiukan eri tavalla. Toisille siisti tarkoittaa putipuhdasta, kun toiset taas eivät välitä pienestä epäsiisteydestä. Myös pesu- ja saunatiloilla oli merkitystä. Laitteiden laadulla ja määrällä oli suuri merkitys. Tämä voi olla yhteydessä hintatasoon; jäsenet haluavat saada kuukausiharjoittelumaksulle vastinetta. Solariumilla ja hieronnalla ei ollut suurta merkitystä, kun taas henkilökunnan pätevyydellä ja palvelualltiudella oli suuri merkitys. (Tikkala ym. 2012.)



KUVIO 16. Eri tekijöiden merkitys Elixia Kalevassa (Tikkala ym. 2012.)

5.6 Kysely ja haastattelut Gold Card -jäsenille

Tämä osuus on osin julkinen

Gold Card – jäsenille tehdyssä kyselyssä kysyttiin seuraavia asioita:

1. Miksi olet jäsenenä Elixia Kalevassa?
2. Mitä Elixia Kalevan kannattaisi lisätä toimintaansa?
3. Mitä kannattaisi poistaa tai vähentää toiminnasta?
4. Mikä erottaa mielestäsi Elixia Kalevan muista liikuntakeskuksista Tampereella?

5.7 Käytännön havainnointi ja puhelinhaastattelut

Tämä osuus on osin julkinen

Kehittämistehtävän tekijän suorittamissa "face to face" –keskusteluissa ja puhelinhaastatteluissa jäsenyytensä eri vaiheissa olevien asiakkaiden kanssa kävi ilmi, että jäsenet olivat pääosin tyytyväisiä Elixian tarjontaan ja palvelun laadun tasoon. Moni jäsen kehui liikuntakeskuksen välitöntä tunnelmaa, heidän mukaansa myös henkilökunta oli ystävällistä ja rentoa. Eräs jäsen kuvaili osuvasti, että Elixia Kaleva on kuin "toinen olohuone".

Edellä mainittujen lisäksi toivottiin lisää sosiaalisia tapahtumia sekä yhteistyötä erilaisten kumppaneiden kanssa. Näitä olivat esim. Elixian jäsenten oma avantovuoro, yhteistyö Kalevan uimahallin kanssa ja lähialueen ravintoloiden kanssa. Jäsenille järjestetyt teema- ja erikoisillat, kuten jäsenjuhat sekä ylimääräiset aktiviteetit, kuten Elixia Hölkkä ja Laskiairieha saivat positiivista palautetta. Kaiken kaikkiaan erilaisia sosiaalisia tapahtumia toivottiin lisää.

5.8 Menetelmän arviointi

Tämä osuus on osin julkinen

Kun tarkoitus oli kartoittaa jäsenten ja irtisanoutuneiden jäsenten kokemuksia, niin monipuolinen aineisto oli hyvä valinta. Kehittämistehtävässä tavoitettiin melko suuri joukko vastaajia, mutta haastattelut olisi voinut viedä vielä hiukan "syvemmälle". Kehittämistehtävän tulokset saattavat antaa yritykselle entuudestaan tutun ja edelleen jokseenkin pintapuolisen kuvan irtisanoutumisten ennaltaehkäisystä. Osattiinko jäseniltä kysyä oikeita asioita ja osattiinko tuloksien joukosta kaivaa oikeita asioita esille niin, että niistä olisi todellista käytännön hyötyä liikuntakeskukselle?

Myös vastausprosentteja oli hankalaa laskea. Esimerkiksi Gold Card – vastaajien oikeaa vastausprosenttia oli vaikea arvioida, sillä oli epäselvää, kuinka monta sähköpostia jäi menemättä perille johtuen sähköpostiosoitteiden puutteellisesta päivityksestä. Lisäksi osa jäsenistä oli lopettanut jäsenyytensä tai siirtynyt toiseen Elixia –keskukseen sähköpostia lähetettäessä. Kyselylomakkeissa, kuten Gold Card - ja lähtökyselylomakkeessa oli heikkoutena se, että asiakas saattoi antaa useita vastauksia yhteen kysymykseen ja toisiin kysymyksiin asiakas ei aina vastannut lainkaan. Kaikki lomakkeet kuitenkin käsiteltiin ja niistä kerättiin tieto siltä osin, mitä asiakas oli vastannut. Kyselyt, haastattelut sekä käytännön havainnointi olivat kuitenkin käytännöllisiä tapoja kerätä tietoa jäsenten kokemuksista ja ne antoivat suuntaa ja pohjaa johtopäätösten tekoon.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämistehtävän kyselyjen ja haastattelujen perusteella todettiin, että valtaosa nykyisistä ja irtisanoutuneista asiakkaista on melko tyytyväisiä Elixian tarjontaan ja palvelun laadun tasoon. Suuri osa Elixian jäsenistä löytää liikunnan rutiinin ja liikuntakeskuksen jäsenyys tuottaa asiakkaalle sitä, mistä hän loppujen lopuksi maksaa eli tuloksista ja paremmasta, liikunnallisesta elämänlaadusta. Lisätoimenpiteisiin jäsenten säilyttämiseksi kannattaa kuitenkin vielä panostaa. Kaikkiin irtisanoutumisten syihin liikuntakeskus ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa, mutta osaan voi. Olemassa on edelleen käyttämättömiä mahdollisuuksia jäsenten säilyttämiseksi.

6.1 Arvontuotanto jäsenyysprosessissa

Liikuntakeskuksessa asiakkaan arvontuotanto syntyy jäsenyysprosessissa. Ensisijaisesti arvoa asiakkaalle tuottaa sellainen toiminta, joka vie häntä kohti hänen liikunnallisia päämääriään. Näitä ovat painonhallinta ja laihdutus, kiinteytys, massan kerääminen, lisäenergia arkeen, oma aika, sosiaaliset suhteet jne. Yksilöllinen Personal Training – ohjaus sekä omiin tavoitteisiin sopiva ja tehokas ryhmäliikuntatunti ovat konkreettisia esimerkkejä tavoista motivoida jäsentä kohti omia liikunnallisia tavoitteitaan. Liikuntakeskuksen helppo sijainti, lapsiparkki, maksuttomat parkkipaikat ja viihtyisät tilat edesauttavat mukavaa treenikokemusta, reipas ja osaava henkilökunta sekä muut jäsenet luovat halun tulla uudestaan, ilmainen lapsiparkki mahdollistaa oman ajan, ilmainen aamiainen on vaivaa ja aikaa säästävä mukava lisäpalvelu jne. Sosiaalisia tarpeita tyydyttävät puolestaan erilaiset tapahtumat ja kanssakäyminen muiden jäsenten ja henkilökunnan kanssa.

Henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa asiallinen ja yksilöllinen palvelu edesauttaa korkean laadun kokemista ja jäsenen yllättäminen aika ajoin iloisesti lisää ainutlaatuisuuden tunnetta sekä asiakkaan sitoutumisen tasoa. Tämän tutkimuksen mukaan Elixian jäsenillä on vaikutelma, että henkilökunta kuuntelee asiakasta ja asiakaspalaute huomioidaan. Henkilöstöllä ja liikuntakeskuksen johdolla on siis suuri vaikutusmahdollisuus siihen, mitä keskuksessa tehdään päivittäisellä tasolla. Myös taustalla toimivien järjestelmien, kuten yrityksen kotisivujen, tuntivarausjärjestelmän

ja jäsenkeskuksen laskutuksen tulee tukea palvelukokonaisuuden sujuvuutta. Henkilökohtainen palvelu voi muodostua haasteellisemmaksi, mikäli järjestelmät eivät ole kunnossa.

Liikuntakeskuksen palvelun laadun kokemisessa merkityksellistä on jäsenyysprosessin eri osien yhteistoiminta ja kokonaissujuvuus. Asiakkaan asioinnin helppouteen ja miellyttävyyteen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä yksittäiset asiat voivat ryhtyä vaivaamaan ja siten vaikuttaa jäsenen kokemaan kokonaislaatuun sitä heikentävästi. Yksi esimerkki on laskutuksen tai jäsenasioiden hoitamisen sujuvuus. Ongelmatilanteissa jäsenen ei tulisi joutua selvittämään asiaansa usean henkilön kanssa, vaan tavoitteena tulisi olla, että asia menee eteenpäin yhden yhteyshenkilön kautta. Toinen esimerkki prosessin sujuvuudesta on Personal Training – osaston toiminta. Niin kuin aikaisemmin todettiin, yksilöllinen ohjaus jäsenyyden alkuvaiheessa on tärkeä ajuri asiakkaan sitouttamisessa ja motivoinnissa, joten Personal Training -ohjausten varaustoimintojen tulee toimia moitteetta jokaisen jäsenen kohdalla.

Asiakkuuden hallinnan ja palvelun laadun parantamiseksi asiakastietoa ja informaation kulkemista osastolta toiselle tulisi kehittää edelleen. Asiakkuuteen liittyvää tietoa on runsaasti saatavilla ja se olisi hyödyllistä kerrata systemaattisesti talteen yrityksen käytössä oleviin asiakkuudenhallintaohjelmiin. Tekniikka tiedonkeruuseen on olemassa. Asiakashistoriatietojen hyödyntäminen parantaa yrityksen ymmärrystä asiakkaistaan ja se näkyy jäsenelle sujuvampana sekä kohdistetumpana palveluna asiakaskohtaamisissa.

Kehittämistehtävän tekijän näkökulmasta Elixiaassa asiakkaan arvontuotannon tärkeys on ymmärretty; kriittiset menestystekijät ohjaavat toimintaa strategian tasolla ja jäsenyysprosessin systemaattiseen kehittämiseen tehdään toimenpiteitä koko ketjun tasolla. Näitä ovat mm. operatiivisten toimintojen jatkuva seuranta ja kehittäminen sekä työntekijöiden palveluasenteen korjaaminen yhä asiakaskeskeisemmäksi. Vaikka Elixiaassa hoidetaan jäsenten mukaan asiakaskohtaukset keskimäärin hyvin tai erittäin hyvin, asiakkaan kokemaa arvoa voitaisiin liikuntakeskuksessa edelleen lisätä jäsenyysprosessin eri osien yhteistoimintaa ja asiakaskohtaamisten laatua parantamalla.

Asiakkaan kokema laatu on yhteydessä koettuun arvoon ja asiakassuhteen keston. Tyytyväinen asiakas käyttää yrityksen palveluja todennäköisesti säännöllisemmin, mikä puolestaan tuottaa yrityksen jäsenyysprosessin tavoitteen eli elämäntavan, sitoutumisen ja uskollisuuden. Kaikissa jäsenten kanssa käytävissä kontakteissa – olivat ne sitten henkilöstön tai eri järjestelmien kanssa käytäviä – tulee tähdätä poikkeuksetta erinomaiseen palvelun laatuun. Ainoastaan erittäin tyytyväinen asiakas on uskollinen yritykselle ja levittää positiivista suusanallista viestiä referenssein myös uusille mahdollisille asiakkaille. Tämä vahvistaa yrityksen positiivista imagoa.

6.2 Syyt irtisanoutumisiin

Tämä osa ei ole julkinen

6.3 Asiakkaiden muuttuvat tarpeet

Tämä osa ei ole julkinen

6.4 Pitkäaikaisten asiakkaiden huomiointi

Tämä osa ei ole julkinen



KUVA 1: Elixian jäsenkortit 2012

7 KEHITTÄMISEHDOTUS JÄSENYYSPROSESSIIN

Tämä osa ei ole julkinen

7.1 Kohdentaminen ja toimenpiteet

Tämä osa ei ole julkinen

7.1.1 Uudelleen myynnin tavoitteet

Tämä osa ei ole julkinen

7.1.2 Kustannusarvio

Tämä osa ei ole julkinen

7.1.3 Jäsenyysprosessi Elixiaassa (uusi malli)

Tämä osa ei ole julkinen

7.2 Ohjeistus pilottiin

Tämä osa ei ole julkinen

7.2.1 Työohje managereille

Tämä osa ei ole julkinen

7.2.2 Sisäinen ohje asiakaspalveluhenkilökunnalle

Tämä osa ei ole julkinen

7.2.3 Sisäinen ohje myynnille (puhelun käsikirjoitus)

Tämä osa ei ole julkinen

8 YHTEENVETO

Liikuntakeskuksen asiakkaan jäsenyydestään kokema arvo muodostuu useasta eri tekijästä ja on moniulotteinen kokonaisuus. Jäsenyysprosessissa asiakkaalle arvokas kokemus syntyy palvelukokonaisuuden sujuvuudesta ja erilaisten odotusten täyttymisestä. Palvelu on oikea-aikaista, sovitun hintaista ja toimii sovitulla tavalla. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan asiakkaat kaipaavat jäsenyyteensä entistä enemmän sisältöä; suhteen kehittymistä, valinnan vapautta, haasteita, elämyksiä ja kokemuksia. Pitkäaikaisesta sitoutumisesta toivotaan yritykseltä vastineeksi myös erityiskohtelua - asiakkaat odottavat, että heidän uskollisuutensa palkitaan. Ainoastaan asiakkaan ymmärtäminen ja syvällinen tuntemus hänen tarpeistaan mahdollistaa odotusten täyttämisen.

Elixia on toiminut Suomessa nyt reilut kymmenen vuotta, jonka aikana hyvinvointiala ja kuluttajien toiminta ovat muuttuneet paljon. Kohdeyritys Elixia on kyennyt pysymään muutoksen aallon harjalla ja jatkaneet voittokulkuaan edelleen tulevana vuosina. Muuttuva liiketoiminnan kenttä ja kuluttajien mieltymykset luovat painetta, mutta myös mahdollisuuksia jäsenperusteisten liikuntakeskusten toimintaan. Tilanne antaa hyvinvointialan yrityksille mahdollisuuden strategisen ajattelun painopisteen siirtämiseen entistä enemmän kohti asiakasrajapintaa ja ulkoista kilpailukykyä. Liikuntakeskusten on hyödyllistä ajatella sisäisen suorituskeskeisyyden ohella, mitä lisäarvoa asiakkaalle tarjotaan ja miten nyt sekä tulevaisuudessa erotutaan kilpailijoista. Asiakkaiden vaatimustason noustessa, liikuntapaikkojen lisääntyessä ja tarjonnan monipuolistuessa houkutus kilpailijoiden palvelutarjontaa kohtaan lisääntyy. Kilpailukeinoina kiristyvässä kilpailutilanteessa ovat yleensä joko alhaiset hinnat tai parempi palvelu. Yritys voi tarjota joko matalampaa hintaa tai parempaa palvelua, mutta harvoin molempia. Elixia panostanee toiminnassaan myös jatkossa hintakilpailun sijasta jäsenyysprosessin laatuun, asiakkaidensa ylivertaiseen ymmärtämiseen, palvelemiseen ja odotusten täyttämiseen sekä ylittämiseen. Liikuntakeskuksen asiakkaan korkeaksi kokema palvelun kokonaislaatu on merkittävä tekijä asiakastyytyväisyyden lisäämisessä, asiakkuuden arvon kasvattamisessa sekä jäsenyyden keston pidentämisessä.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.
- Alkio, J. & Laitila, M. 2011. Kuntokeskusketjut kasvavat konkurssissa. Elixia ja Fysioline ostivat nurin menneen kilpailijan Finnbodyn salit. Talouselämä 12/ 2011.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Porvoo: WSOY.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2000. Markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Balk, H. & Mäkinen T. 2011. Elixian jäsenyysprosessin kuvaus. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden koulutusohjelma, ylempi AMK –tutkinto. Projektin hallinta. Harjoitustyö.
- Bedford, P. 2009. A Global Perspective: Challenges & Opportunities for Membership Growth & Retention – Part 1: Retain & Gain: Keeping Your Members Engaged. ReAiM @ Leisure Data Base Company. 28th Annual International Convention & Trade Show March 16-19, 2009. San Francisco.
- Bruns, T. Product Director. Elixia Nordic. 2010a. Puhu klubisi jäsenille! [Sähköposti] Tulostettu 1.2.2010.
- Bruns, T. Product Director. Elixia Nordic. 2010b. Haastattelu 13.10.2010. Haastattelija Balk, H. Elixia Finlandin toimisto. Salmisaari, Helsinki.
- Elixia Finland 2011a. Aktiiviset jäsenet 30.6.2011. Jäsenkeskus. Jyväskylä. Tulostettu 15.2.2012.
- Elixia Finland 2011b. Attrition –listat 2011 Elixia Kaleva. Tampere. Luettu 1.2.2012.
- Elixia Finland 2011c. Dashborad 2011. Jäsenkeskus. Jyväskylä. Tulostettu 2.3.2012.
- Elixia Finland 2011d. Elixia -jäsenyysopimuksen ehdot. Jäsenkeskus. Jyväskylä. Luettu 15.2.2012.
- Elixia Finland 2012a. Elixia Kalevan budjetti 2012. Luettu 10.2.2012.
- Elixia Finland 2012b. Elixian startegia 2012. Luettu 6.3.2012.
- Elixia Finland 2012c. Irtisanoutuneet jäsenet 2011. Elixia Kaleva, Onkiniemi ja Tali. Jäsenkeskus. Jyväskylä. Tulostettu 16.2.2012.
- Elixia Finland 2012d. www.elixia.fi. Luettu 1.3.2012.
- Elixia Nordic 2007. Sales Modul –koulutusmateriaali. Luettu 1.3.2012.
- Eurobarometer 2010. Sport and Physical Activity. Special Eurobarometer 334 / Wave 72.3 – TNS Opinion & Social. European Commission. Tulostettu 19.3.2012. http://ec.europa.eu/public_opinion.

Feurst, O. 2001. One to one –markkinointi. Porvoo: WSOY.

Finnair 2012. Finnair Plus – Tasolta toiselle. Luettu 24.3.2012.
<http://www.finnair.com/Finnair Plus>

Fitness Industry Association (FIA). 2001a. Winning The Retention Battle, Renewing Key Issues of UK Health & FitnessClub Membership Retention, Part One.

Fitness Industry Association (FIA). 2001b. Winning The Retention Battle, Renewing Key Issues of UK Health & FitnessClub Membership Retention, Part Two.

Fitness Industry Association (FIA). 2002. Winning The Retention Battle, Renewing Key Issues of UK Health & FitnessClub Membership Retention, Part Three.

Fuyala, T. 2011. Increasing Customer Retention at Health Clubs with Predictive Analytics. Tulostettu 30.12.2011. www.ihrsa.org.

Gommans, M., Krishnan, K. S. & Scheffold, K. B. 2001. From Brand Loyalty to E-Loyalty: A Conceptual Framework. Journal of Economic and Social Research 3(1), 43-58. Tulostettu 20.3.2012. <http://www.fatih.edu.tr/E-Loyalty>.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. (3) Uudistettu painos. Juva: WSOY.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.

Hammarén, R. 2010. Wellness -palveluliiketoiminnan laatutekijät. Aalto-yliopisto. Kauppa- ja korkeakoulu. Pro Gradu.

Howland, W.C., Amend, P., Annesi, J.J., Waters, C.R., Lauer, H., Devereux R., McCarthy J., Bradshaw, D., Calhoun, T. & Cirulli, J. 1998. Why People Quit. IHRSA case studies and research in member retention and marketing to former club members. Luettu 7.3.2012. <https://www.ihrsastore.com/Why People Quit>.

Huotari, M. Toimitusjohtaja. Oy Elixia Finland Ab. 2011. Haastattelu 11.2.2011. Haastattelija Balk, H. Elixia Finlandin toimisto. Salmisaari, Helsinki.

Kalorilaskuri.fi. Laihdutus, hyvinvointi ja painonhallinta netissä. Luettu 24.3.2012. <http://kalorilaskuri.fi/>

Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010. Aikuisliikunta. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Suomen Kuntoliikuntaliitto ry. Tulostettu 19.3.2012. [http://slu-fi-bin.directo.fi/ Liikuntatutkimus_aikuiset](http://slu-fi-bin.directo.fi/Liikuntatutkimus_aikuiset).

Ketola A. Operatiivinen päällikkö. Oy Elixia Finland Ab. 2011. Fight Attrition – työkalut. [Sähköposti] Luettu 28.12.2011.

Ketola A. Operatiivinen päällikkö. Oy Elixia Finland Ab. 2012. Postitusjärjestelmä. Ohjeistus keskusjohtajille jäsenpostituksesta. [Sähköposti] Luettu 3.1.2012.

Kulp, T., Esquerre, B. & Esquerre, J. 2010. Retention Basics. 10 Ways to Keep Your Members (Happy!). Business Solutions Consultants. IHRSA. Tulostettu 1.11.2011. <http://www.ihrsa.org/Retention Basics>.

Kuluttajavirasto. 2012. Usein kysyttyä. Tein kuntokeskuksen kanssa vuoden sopimuksen - voinko purkaa sopimuksen kesken kauden? Tulostettu 18.2.2012. <http://www.kuluttajavirasto.fi/Usein kysyttyä>.

Kuntokeskusbarometri 2010. Aktiivinen kunta ja yksityissektori liikuntapalvelujen tuottajana. Suomen Kuntoliikuntaliitto ry. Luettu 19.3.2012. <http://kunto-fi-bin.directo.fi>.

Kuntoliikuntaliitto 2010. Kansallinen Liikuntatutkimus 2009 - 2010 Aikuis- ja senioriliikunta. <http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/> Liikuntatutkimus.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Ellibs Libray. [E-kirja]. Tampere: Tampereen ammatikorkeakoulun kirjasto.

Lehtinen, U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Liikutin.fi. Personal Trainer netissä! Luettu 24.3.2012. <http://www.mytrainero.com/Liikutin>

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

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

McCarthy, J. 2007. IHRSA's 2007 Guide to Membership Retention: Industry Lessons on What - and What Not - To Do. Sponsored by Technogym the Wellness Company. Tulostettu 15.11.2011. <http://www.ihrsa.org/10 Ways to Keep Your Members Happy>.

McNeil, C.M., Ablondi, J.M., Rollauer, K.H., Leve, C & Strausz, J.S. 2004. IHRSA's Guide to Membership Retention. Industry Lessons on What - and What Not - To Do. Tulostettu 6.2.2012. <http://download.ihrsa.org/retentionexcerpt.pdf>.

Michalski, S. 2004. Types of Customer Relationship Ending Processes. Journal of Marketing Management. 20, 9-10, 977-999. Luettu 7.3.2012. <http://www.tandfonline.com/Marketing Management>.

Neocrm. 2012. Miten kanta-asiakasjärjestelmät lisäävät myyntiä? Tulostettu 19.3.2012. <http://www.neocrm.fi/Kanta-asiakkuus>.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Parantainen J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Raita, J. 2006. Asiakkuuden päättymisen liikuntakeskuksessa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro Gradu.

Raita, J. Tuotepäällikkö. Oy Elixia Finland Ab. 2011. Haastattelu 30.5.2011. Haastattelija Balk, H. Elixia Finlandin toimisto. Salmisaari, Helsinki.

Ryynänen, M. 2006. Utilitaristiset ja hedonistiset hyödyt liikuntakeskuksen valinnassa. Case Kaleva. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro Gradu.

Savola, J. 2010a. Kansallinen liikuntatutkimus 2010. Aikuisliikunta - tulintoja 4.5.2010. Suomen Kuntoliikuntaliitto ry. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tulostettu 18.3.2011. <http://www.kunto.fi/tutkimukset>.

Savola, J. 2010b. Kansallinen liikuntatutkimus 2010. Mediatiedote 4.5.2010. Suomen Kuntoliikuntaliitto ry. Tulostettu 19.3.2011. <http://www.kunto.fi/tutkimukset>.

Stockmann 2012. Stockmann First – parasta kanta-asiakkuutta! Luettu 24.3.2012. <https://stockmann.com/First>

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Strunk, T. 2012. Senior Finance Manager, Elixia Nordic. Macc KPI Report December 2011. [Sähköposti] Luettu 6.2.2012.

Tekes Review 272/2010. The Future of Service Business Innovation. Tulostettu 19.3.2012. [www.tekes.fi/fi/Service Business](http://www.tekes.fi/fi/Service%20Business).

The Nike Blast. 2012. Luettu 20.3.2012. <http://www.thenikeblast.fi>.

Tikkala, T., Toivola, J., Urpinen, S. & Vanhoja, H. 2012. Jäsensitoutuneisuus. Case Kaleva. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Tutkimusraportti.

Virta, I., 2011. Kanta-asiakaskortti tulee kännykkään. Markkinointi ja Mainonta. Tulostettu 10.5.2011. <http://www.tietoviikko.fi>.

Vorselman, J. 2010. Liiketoimintaosaaminen eturintamaan: K&F Kunnan ammattilehti 3/2010, 26 -29.

Walter, A., Ritter, T. & Gemünden H. G. 2001. Value Creation in Buyer-Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from Supplier's Perspective. Industrial Marketing Management, 30. 365-377. Elsevier Science Inc. New York.

Ylikoski T. 2011. Asiakkuusmarkkinointiliitto. Asiakkuusohjelmalla vai ilman? [Tutkimusraportti]. Tulostettu 17.2.2012. <http://www.asml.fi>.

Zumbatour. 2012. Luettu 20.3.2012. <http://www.zumbatour.fi>

LIITTEET

LIITE 1 Lähtökyselylomake (Ketola 2011)

Tämä osa ei ole julkinen

LIITE 2 Kyselylomake aktiivisille jäsenille (Tikkala ym. 2012)

Jäsenkysely: Elixia Kaleva

Tulokset julkaistaan siten, että yksittäisen vastaajan tunnistaminen on mahdotonta.

Sukupuoli: Nainen ___ Mies ___

Ikä: 16 – 20 ___ 21 – 25 ___ 26 – 30 ___ 31 tai vanhempi ___

Ammatti: Opiskelija ___ Työssä käyvä ___ Työssä käyvä opiskelija ___ Työtön ___

Mikä merkitys seuraavilla tekijöillä on siihen, että käyt nimenomaan Elixia Kalevassa?

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

	1	2	3	4
Sijainti	___	___	___	___
Aukioloajat	___	___	___	___
Ryhmäliikuntatuntien tarjonta	___	___	___	___
Personal trainer -palvelut	___	___	___	___
Lapsiparkki	___	___	___	___
Ilmaiset parkkipaikat	___	___	___	___
Aamiainen	___	___	___	___
Tarjoilu (kahvi / tee)	___	___	___	___
Hintataso	___	___	___	___
Tilojen yleinen siisteys	___	___	___	___
Laitteiden laatu	___	___	___	___
Laitteiden määrä	___	___	___	___
Solariumpalvelut	___	___	___	___
Hierontapalvelut	___	___	___	___
Ryhmäliikuntatuntien aikataulut	___	___	___	___
Henkilökunnan pätevyys	___	___	___	___
Henkilökunnan palvelualttius	___	___	___	___
Pesu- ja saunatilat	___	___	___	___

Kiitos vastauksistasi! ☺

LIITE 3 Sähköpostikysely Elixia Gold Card -jäsenille

Lähettilä: xxxx@elixia.fi
Päivämäärä: xx.xx.2011 13:00
Vastanottaja: <undisclosed-recipients:>
Aihe: Hyvä ELIXIA GOLD CARD -jäsen

Tervehdys!

Suunnittelemme Liikunta- ja hyvinvointikeskus ELIXIA Kalevan vuotta 2012. Olsimme enemmän kuin ilolsia saadessamme palautetta, ja ajatuksia Sinulta, joka käytät palveluitamme säännöllisesti.

Tiedämme, että Sinullakin on kiireitä arjessa, joten voit vastata ihan lyhyesti, vaikkapa ranskalaisilla viivoilla plussat ja miinukset. Voit myös mainita vapaasti esim. yhdestä itseäsi mietityttävästä asiasta. Vaihtoehtoisesti voit vastata alla oleviin kysymyksiin tai osaan niistä. Käymme kaikki kommentit läpi ja käytämme niitä yhtenä tärkeänä pohjatietona, kun rakennamme suuntaviivoja ensi vuodelle.

1. Miksi olet jäsenenä Elixia Kalevassa? (Onko se esim. sijainti, tunnelma, tarjonta, hyvä olo treenin jälkeen vai jokin muu, mikä?)
2. Mitä meidän kannattaisi lisätä toimintaamme? (Jokin hyvä juttu, jota toivoisit enemmän? Jos ei olisi mitään rajoituksia, niin mitä toivoisit?)
3. Mitä meidän kannattaisi poistaa tai vähentää toiminnastamme? Mikä mielestäsi erottaa Elixia Kalevan muista liikuntakeskuksista Tampereella?

Jäsenenä olet meille tärkeä ja tavoitteemme on kehittää toimintaamme entistä enemmän käyttäjiä palvelevaksi. Tämä kirje on lähtenyt kaikille mailiosoitteensa lähettäneille Elixia – kultakorttilaisille (Gold Card). Vastauksia voit laittaa milloin tahansa, mutta eniten käytännön hyötyä kommentteista on, mikäli lähetät ne ennen ti xx.xx.2011.

Kiitos palautteestasi! ☺

Ystävällisin terveisin,

xxxx xxxx
Keskusjohtaja

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Elixia Kaleva
Jäähallinraitti 3
33540 TAMPERE
Puh: +358 (0)3 31262500

LIITE 4 Elixia Gold Card –jäsenkirje

(Teksti: Balk, H. TAMK. Toteutus: Sihvonen, I. Kopijyvä, Tampere)

Tämä osa ei ole julkinen