



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Palvelujen asiakastyytyväisyys ja asiakkuuksien kehittäminen

Case: @letic liikuntakeskus

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen & Viestintä
Opinnäytetyö
Valmistumisaika kevät 2012
Jukka Kesti

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KESTI, JUKKA, JAAKKO, MATTI: Palvelujen asiakastyytyväisyys ja asiakkuuksien kehittäminen
Case: @letic liikuntakeskus

Johtamisen & Viestinnän opinnäytetyö, 70 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee palveluja, asiakkuuksia ja asiakastyytyväisyyttä. Opinnäytetyössä selvitetään mitä käsitteet palvelut, asiakkuudet ja asiakastyytyväisyys tarkoittavat. Työn case-yrityksenä on lahtelainen @letic liikuntakeskus, jolle suoritettiin asiakastyytyväisyystutkimus. Työn tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajan asiakastyytyväisyys ja kehittää asiakkuuksia.

Työn teoriaosa käsittelee palvelujen, asiakkuuksien ja asiakastyytyväisyyden teoriaa yleisellä tasolla. Opinnäytetyössä on käytetty kirjallista ja sähköistä materiaalia, haastatteluja sekä yrityksen internet-sivuja.

Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisina haastatteluina toimeksiantajan menetetyille asiakkaille ja kvantitatiivisena kyselytutkimuksena nykyisille asiakkaille. Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin haastatteluja ja @leticilla jaettua kyselylomaketta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan asiakastyytyväisyyttä ja kehittää asiakkuuksia.

Tutkimus osoitti, että @leticin nykyiset asiakkaat ovat kokonaisuutena erittäin tyytyväisiä palveluihin. Vastajat osoittivat suurta tyytyväisyyttä kaikilla toiminnan osa-alueilla, mutta erityisesti asiakaspalvelu ja henkilökunta saivat kiitosta. Tutkimus osoitti myös että liikuntakeskus on menettänyt kertakortti-asiakkaitaan hintojen nousun vuoksi. Potentiaaliset asiakkaat olivat myös korkeiden hintojen vuoksi jättäneet hankkimatta palveluja. Molemmille ryhmille oli yhteistä se, etteivät he halua sitoutua jäseneksi. Asiakkuuksia voisi siis kehittää joustavammilla asiakkuusvaihtoehdoilla, joissa tuote- ja palvelutarjontaa on segmentoitu vastaamaan olemassaolevia tarpeita.

Avainsanat: palvelut, asiakkuudet, asiakastyytyväisyys, asiakastyytyväisyystutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KESTI, JUKKA, JAAKKO, MATTI: Customer service satisfaction and developing customerships
Case: @letic fitness and exercise center

Bachelor's Thesis in Management & Communications, 70 pages, 2 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

This study explores customer services, customerships and customer satisfaction. The study defines the concepts of customer services, customerships and customer satisfaction. The customer satisfaction survey was made to the case company @letic fitness and exercise center, which is located in Lahti. The objective of this study is to explore the case –company's customer satisfaction and to develop customerships.

The theoretical part of the study deals with the theories of customer services, customerships and customer satisfaction on a basic level. Literature, interviews and web-pages have been used as a source material of this study.

The empirical part of the study was carried out as a qualitative survey aimed at lost customers of the case -company and as a quantitative survey for the current customers. The methods of seeking information were interviews made by phone and the questionnaire distributed in the case -company. The aim of this study was to define the case –company's customer satisfaction, and based on the results of the survey to develop customerships.

The survey showed that the current customers of @letic fitness and exercise center are all in all very satisfied with the company's services. The respondents were very pleased with all the activities, but specifically with customer services and personnel. The study also showed that the case -company has lost clients because of the rise in prices. And because of the high -prices some potential clients had not bought the services. Both groups had in common that they are not ready to engage in membership. Customerships could be improved with more flexible options, in which the product and service supply has been segmented to respond to current demands.

Key words: customer services, customerships, customer satisfaction, customer satisfaction survey

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | PALVELUT | 3 |
| 2.1 | Palvelukäsitteen määrittely | 3 |
| 2.2 | Palvelulogiikka ja arvonluonti | 4 |
| 2.3 | Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen | 5 |
| 2.4 | Palvelujen markkinointi | 8 |
| 2.5 | Palvelun laatu | 12 |
| 2.6 | Palvelujen hinnoittelu | 15 |
| 3 | ASIAKKUUDET JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS | 17 |
| 3.1 | Asiakkuusajattelu ja asiakkuudet | 17 |
| 3.2 | Asiakkuuksien elinkaari | 18 |
| 3.3 | Asiakkuuksien ryhmittely | 24 |
| 3.4 | Asiakkuusstrategiat ja asiakkuuksien johtaminen | 26 |
| 3.5 | Asiakastyytyväisyys | 29 |
| 4 | ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS | 34 |
| 4.1 | Toimeksiantaja | 34 |
| 4.2 | Tutkimuksen toteutus | 36 |
| 4.3 | Tutkimuksen tulokset | 39 |
| 4.4 | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset | 62 |
| 5 | YHTEENVETO | 68 |
| | LÄHTEET | 71 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Asiakastyytyväisyys ja palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ovat keskeisiä menestystekijöitä liiketoiminnassa. Tämä edellyttää valtavasti työtä, koska on otettava huomioon kokonaisvaltaiset asiakasratkaisut, arvonluonti ja asiakastyytyvyyden muodostavat tekijät sekä niiden mittarointi. Näiden lisäksi on sisäistettävä nykyaikaisen palvelulogiikka sekä luotava asiakastyytyvyyden varmistava johtamisjärjestelmä sekä siihen perustuvat ja asiakastyytyvyyttä hyödyntävät markkinointimenetelmät. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15-19.)

Opinnäytetyö on rajattu palveluyritysten kuluttajapalvelujen tutkimiseen asiakkuuden näkökulmasta. Työn tavoitteena on selvittää toimeksiantajan asiakastyytyväisyys ja kehittää asiakkuuksia. Opinnäytetyö tehtiin @letic liikuntakeskuksen toimeksiannosta. @letic liikuntakeskus on Lahden alueella toimiva liikunnallisia palveluratkaisuja tarjoava yritys.

Työn tutkimusongelma on:

Miten palveluyrityksen asiakkuuksia kehitetään?

Tätä selvittävät tutkimuskysymykset ovat:

Miten erilaiset asiakkuudet määrittyvät?

Mikä on palvelun merkitys asiakastyytyvyyden onnistumisessa?

Työ on jaettu rakenteeltaan kahteen osioon: teoreettiseen ja empiiriseen. Teoreettinen osio on jaettu kappaleeseen, jossa ensimmäisessä käsitellään palvelujen tutkimusteoriaa. Toisessa kappaleessa käsitellään asiakkuuksia ja asiakastyytyvyyteen perustuvaa teoriaa. Empiirinen osuus puolestaan koostuu @letic liikuntakeskukselle tehtävästä asiakastyytyvyydestutkimuksesta, jonka perusteella selvitetään miten organisaation asiakkuuksia voidaan kehittää. Ensin kerrotaan toimeksiantajasta, tutkimusmenetelmistä ja työn taustoista. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen tulokset: laadulliset ja määrälliset. Lopuksi tehdään johtopäätökset ja kehitysehdotukset sekä yhteenveto

KÄSITTEITÄ

- Resurssit: Tarkoittaa voimavaroja, jotka voivat olla joko henkisiä tai aineellisia. (Strategy train 2009.)
- Prosessi: Toimintoja ja päätöksiä, joilla hallitaan liiketoiminnan resursseja ja joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Hartvaara 2008.)
- Palveluprosessi: Asiakkaan tiettyyn ongelmakokonaisuuteen kohdistuva palvelutapahtumien muodostama toimintosarja, joka koostuu palveluntuottajan ja vastaanottajan välisistä vuorovaikutustilanteista. (Tuurala 2010.)
- Organisaatio: Huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. (Herranen 2001)
- Innovatiivisuus: Tarkoittaa tietynlaista uudistus- ja uudistumisvalmiutta. (Työterveyslaitos 2010.)
- Brändi: Kuvaa kaikkea sitä mielikuvaa, joka liittyy yrityksen tuotteeseen tai palveluun. (Brandscape.)

2 PALVELUT

2.1 Palvelukäsitteen määrittely

Palvelun käsitteen määrittelyssä asiakkaan rooli on keskeinen. Asiakas on aina mukana palvelun tuotantoprosessissa ja palvelun aikaansaamisessa. Asiakkaalle palvelun ostaminen ja käyttäminen voi olla ainutlaatuinen kokemus, rutiininomainen tai välttämätön toimenpide tai jopa huomaamaton tapahtuma arjessa. Asiakas ei mieti tuottajan suorittamia palveluprosesseja vaan keskittyy lähinnä omiin tavoitteisiin ja tarpeisiinsa palvelua kuluttaessaan. Asiakkaan kannalta palvelu muodostuu näiden tarpeiden ja tavoitteiden mahdollisimman sujuvasta ja miellyttävästä tyydyttymisestä. (Kinnunen 2004, 7.)

Palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia tapahtumia joiden tuottamiseen osallistuu eri osapuolia. Palvelut tuotetaan aina samanaikaisesti kuin ne kulutetaan, jolloin jokainen tuotettava palvelu on yksilöllinen. Palvelut ovat myös ainutkertaisia, koska kuluttamisen jälkeen niitä ei voi palauttaa, myydä, säilyttää tai varastoida. (Lämsä & Uusitalo 2002, 18-19.)

Palvelut ovat ominaisuuksiltaan monimutkaisia ja niitä voi olla monenlaisia, mutta yleisesti määritellään että palvelut ovat tekoja, toimintoja ja prosesseja jotka edustavat taloudellista arvoa, ja joiden lopputulos ei ole fyysinen tavara. Palvelut ovat usein määritelty myös suhteessa tavaroihin, mutta ominaisinta niille on kuitenkin aineettomuus, vuorovaikutus ja omistusoikeuden siirtymättömyys, jotka erottavat ne tavaroista. Usein myös korostetaan palvelun asiakasnäkökulmaa ja arvon luontia. Kattavaa ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole kuitenkaan olemassa. (Lönngqvist & Jääskeläinen ym. 2010, 38; Ojasalo & Ojasalo 2010, 15-16.)

Näistä palvelun ominaispiirteistä johtuen palvelun laatutasoa on myös vaikea määrittää. Palvelun laadun kehittäminen ja valvonta on palvelutuotannon merkittävä haaste, koska palvelun laadun vaihtelu johtuu sen ominaispiirteistä sekä eri asiakkaiden käsityksestä laadukkaasta palvelusta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 19.)

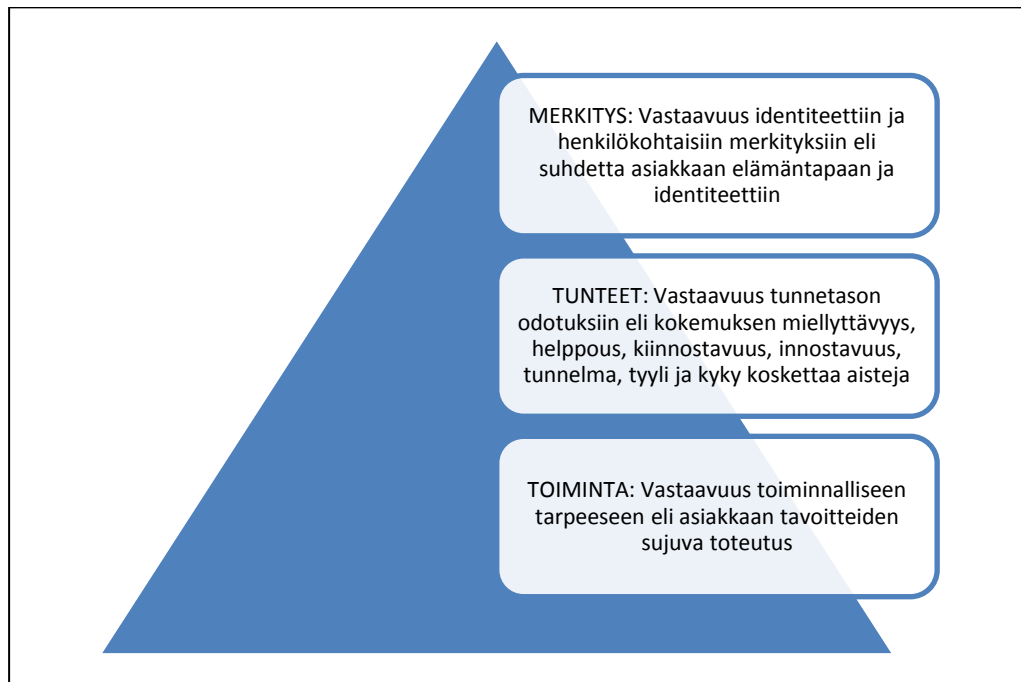
2.2 Palvelulogiikka ja arvonluonti

Kaikkien palvelujen keskiössä on palvelun käyttäjä eli asiakas, joka määrittelee ja kuluttaa palvelun arvon. Ostaessaan palvelua asiakas on hakemassa sen avulla jonkin ongelman ratkaisua ja tyytyväisyyden tunnetta. Yritysten tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalle, ja nykyään yhä useammin auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Palvelun arvo määräytyy sen käyttöhetkellä niin kuin asiakas sen kokee. Se syntyy asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden muodostamasta palvelukokemuksesta. Organisaatioiden haasteena on järjestää resurssinsa asiakkaiden tavoitteleman kokonaisvaltaisen kokemuksen muotoon. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja -arvo muodostuvat fyysisten tavaroiden, tuotettujen palveluiden ja asiakkaan osallistumisen monimutkaisesta yhdistelmästä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16-17; Tuulaniemi 2011,71.)

Palveluorganisaation on tunnettava asiakkaiden todelliset motiivit; mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita sekä odotuksia heillä on. Tämä on asiakasymmärrystä eli asiakkaan arvonmuodostuksen elementtien ymmärtämistä. Arvon aikaansaaminen perustuu pitkälti asiakkaan itsensä osallistumiseen. Tämä voi olla esimerkiksi arvon suunnittelua ja luomista. Asiakas voi osallistua arvon luomiseen käyttäjänä, maksajana tai ostajana. Asiakas voi myös avoimen innovaation periaattein olla mukana tarjoaman innovaatioprosessissa esim. tiedon antajana, palvelun suunnittelijana ja/tai pilottikäyttäjänä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 17-19; Tuulaniemi 2011,71.)

Palveluissa on keskeistä asiakkaan kokemus palveluista, joka kattaa koko yrityksen tarjoaman. Ainoastaan silloin, kun ymmärretään miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjoaman, voidaan suunnitella erinomaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin (ks. kuvio 1). Toiminnan taso tarkoittaa palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta sekä prosessien sujuvuutta eli kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen. Toiminnan tason vaatimuksien on

täytyttävä, jotta palvelulla on mahdollisuus olla markkinoilla. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Merkitystaso taas on ylin asiakaskokemuksen taso, ja se tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia. (Tuulaniemi 2011, 74.)



KUVIO 1. Arvon muodostumisen pyramidi. (Tuulaniemi 2011, 75).

2.3 Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen

Palvelujen suunnittelussa tuottajan kannalta olennainen kysymys on, miten pitkälle asiakkaiden yksilöllisiä toiveita voidaan toteuttaa kannattavasti. Palvelun suunnittelijan täytyy ratkaista voidaanko palvelua räätälöidä yksittäiselle asiakkaalle vai tuotetaanko palvelu standardina kaikille, ja kuinka pitkälle palvelun tuotteistamisessa asiakkaan kannalta voidaan mennä (standarsointi sisältää olettamuksen asiakkaiden ja tapahtumien samankaltaisuudesta). Koska henkilökunta on yleensä mukana tuottamassa palvelua, on palvelun suunnittelijan myös rajattava henkilökunnan vapaudet palvelun tuottamiseen ja määriteltävä virheiden ratkaisumenetelmät. (Kinnunen 2004, 7-8.)

Palvelun ominaispiirteiden (mm. samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen) vuoksi tuotantoprosessit, -resurssit ja kompensoivien palvelujen kehittäminen muodostuvat suunnittelun keskeisiksi aiheiksi. Suunnittelussa on ymmärrettävä palveluun liittyvä laaja-alainen kokonaisuus eli kuinka palvelun osat ovat yhteydessä muihin palveluihin ja kuinka palvelut tukevat toisiaan. Suunnittelu on usein nopeampaa ja on yleisesti kohdistunut jo olemassa olevien palvelujen paranteluun ja uudistamiseen. Innovatiivisuuden merkitys on korostunut palveluja tuottavien yritysten menestystekijänä, joten suunnittelussa otettava huomioon henkilöstöä ja uudistuksia arvostava ilmapiiri sekä yrityskulttuurin kehittäminen. Uuden palvelun menestysmahdollisuudet markkinoilla kulminoituvat lanseeraukseen, koska siitä syntyvät asiakkaiden mielikuvat palvelusta. (Kinnunen 2004, 29-30; Tuulaniemi 2011,67.)

Menestyvien palvelujen suunnittelu perustuu asiakkaiden ongelmia ja tarpeita selvittävään markkinointitutkimukseen. Organisaatioon on myös rakennettava ideoiden luomisen ja arvioimisen muodollinen prosessi, jonka lisäksi on tarkasti määriteltävä kaikki palvelun osat ja prosessit. Ennen hyvin suunniteltua lanseerausta palvelu olisi myös syytä testata asiakkaiden avulla. (Kinnunen 2004, 38.)

Palvelujen kehittäminen mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen ja kuluttajien odotuksiin vastaamisen. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tämän avulla kehitetyt palvelut luovat yritykselle selvän kilpailuedun markkinoilla. Palvelujen onnistunut kehittäminen on kuitenkin vaikeaa, mikäli yrityksen kehitysideat lähtevät ainoastaan yrityksen sisältä. Palvelujen kehittämisprosessissa onkin tärkeää, että palveluratkaisut on keskitetty asiakkaaseen. Yrityksen tulisi ymmärtää, mitä asiakkaat haluavat ja pohtia kuinka heidän tarpeet voidaan palvelun avulla tyydyttää. Vasta kun yritys on sisäistänyt asiakkaiden tarpeet, voi palvelujen kehittäminen tuottaa todella tulosta. (Bettencourt 2010, 1; Wright 2006, 17-18.)

Yleisesti palvelujen kehitysprosessissa ei ole juurikaan käytetty strategioita tai tavoiteasetantaa, koska palvelujen kehittäjät eivät yleensä ole tuotekehityksen asiantuntijoita vaan palveluiden toteuttajia. Näin ollen suunnitteluprosessi jää usein epämääräiseksi ja sen tulos voi olla pelkkä abstrakti tarjous ja/tai pettynyt

asiakas ja kielteinen maine asiakaskunnan keskuudessa. Erilaiset kuluttajat haastavat palveluntuottajat myös differoimaan palveluja ja tuotteita, sillä samaa tuotetta tai palvelua ei voi enää tarjota kaikille asiakkaille. (Kinnunen 2004, 30-31; Wright 2006, 18-19.)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on palveluiden suunnittelemisen kehikko; yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa, joka yhdistää vanhoja ja tuttuja asioita uudella tavalla. Se tuo muotoilusta tutut toimintatavat ja ydinosaamisen palvelujen ja liiketoiminnan kehittämiseen yhdistämällä ne palvelujen perinteisiin kehitysmenetelmiin. Palvelumuotoilu on prosessi ja työkaluvalikoima, joka helpottaa kehittämään jo olemassa olevia palveluja, innovoimaan uusia sekä auttaa yritystä paremmin havaitsemaan palvelujen strategiset mahdollisuudet. Se auttaa palvelun kehittäjää syventämään osaamistaan ja rakentamaan toimintaympäristöönsä paremmin sopivia työmenetelmiä ja -välineitä. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jossa palvelun aineettomat osat saadaan konkretisoitua visualisoinneilla ja hahmotelmilla. Siinä yhdistetään kuluttajien toiveet ja tarpeet sekä organisaation tavoitteet toimiviksi palveluiksi. (Tuulaniemi 2011, 24-25, 58, 63, 68.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus poistamalla palvelua häiritsevät asiat sekä keskittymällä palveluprosessiin, työtapoihin, tiloihin, ja vuorovaikutukseen. Toimintamallissa palveluntekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, joka jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin ja pilkotaan edelleen yksittäisiin elementteihin. Näin palveluntekijöihin päästään paremmin käsiksi ja ne voidaan optimoida tavoitteiden mukaisiksi. Palvelumuotoilun yksinkertainen ajatusmalli on se, että parempia palveluja käyttää useampi ihminen, jotka maksavat näistä palveluista enemmän ja useammin. Palvelumuotoiluosaaminen tuo siis yritykselle enemmän tehoa, asiakasuskollisuutta ja kilpailuetua. (Tuulaniemi 2011, 26-29.)

Palvelumuotoiluprosessiin voidaan myös määrittää strategisia bränditavoitteita, ja osallistaa henkilöstö mukaan määrittämiseen. Yhteistyö antaa henkilöstölle mahdol-

lisuuden olla mukana kehittämässä brändiä ja sitoutua palveluun. (Tuulaniemi 2011, 51, 54.)

2.4 Palvelujen markkinointi

Palvelujen markkinoinnin tavoitteena on herättää asiakkaan mielenkiinto ja mielihalut sekä saada aikaan ostopäätöksiä. Perinteisesti markkinointi on perustunut tuoteominaisuuksien viestintään, mutta nykyinen suuntaus on asiakkaiden tarpeita, haluja ja toiveita koskettavassa tarinankerronnassa; tunteita herättävä viestintä jättää voimakkaamman muistijäljen. Viestintäkanavien hajaantuminen, digitaalisuus sekä sosiaalisen toimintaympäristön laajentuminen ovat vaikuttaneet merkittävästi markkinointiin, koska valtavat tietomäärät ovat muuttaneet päätöksentekoa enemmän tietopohjaisesta tunnepohjaiseen. Markkinointi onkin nykyään enemmän brändin ja ihmisten välistä vuoropuhelua. (Tuulaniemi 2011, 43-48.)

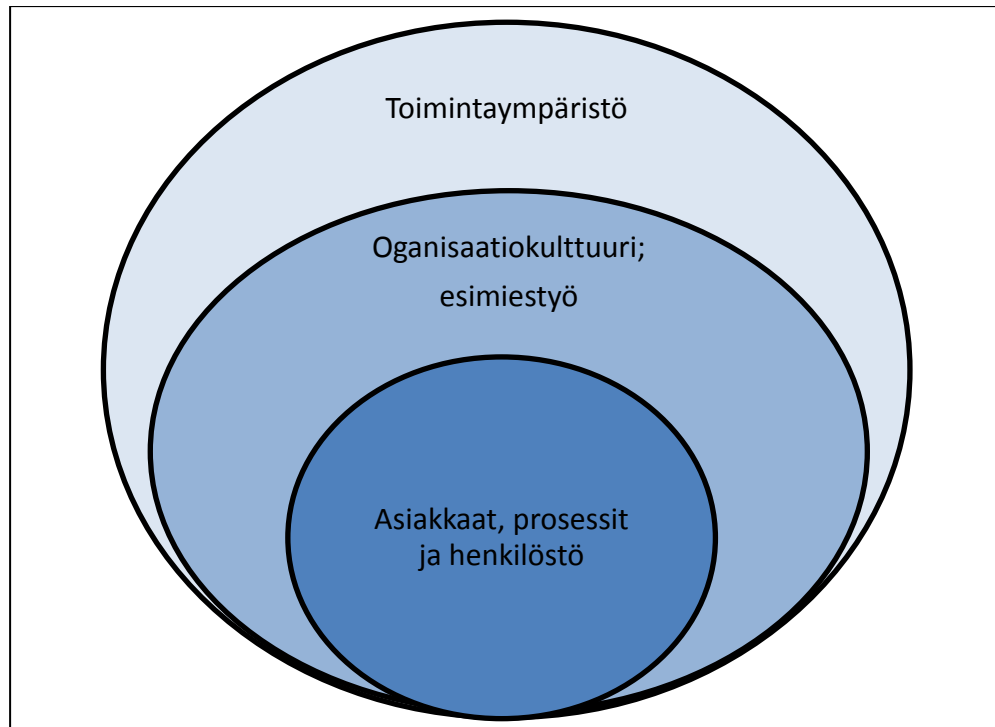
Yrityksen brändi muokkaa kuluttajien mielikuvia yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. Vahva brändi lisää kuluttajan luottamusta ja vaikuttaa ostopäätökseen positiivisesti. Palveluun yhdistyvät positiiviset mielikuvat ja tunteet vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen. Syvempi brändin ja asiakkaiden välinen vuoropuhelu edellyttää asiakkaiden kattavampia vuorovaikutusmahdollisuuksia, läpinäkyvää toimintaa sekä lähes reaaliaikaista viestintää. Organisaation kannalta keskeistä on brändin ja asiakkaan vuorovaikutuksen määrittely. Palvelut ovat keskeisiä brändin ja asiakkaiden välisiä vuorovaikutustilanteita, jossa jokainen tilanne ja teko on markkinointitoimenpide. Eli voidaan sanoa että palvelu itsessään on parasta markkinointia. (Wright 2006, 12-13; Tuulaniemi 2011, 48-50.)

Palvelujen markkinointi on monimuotoinen ja monivaiheinen prosessi, joka on monen tekijän yhteisvaikutuksen tulos. Prosessin toteuttaminen vaatii panosta jokaiselta osalta ja osallistujalta. Onnistuminen laadukkaassa palvelujen markkinoinnissa edellyttää organisaation eri toimintojen ja osa-alueiden sujuvaa yhteistyötä. Tarkoituksenmukaisten markkinoinnin toimintatapojen määrittelyssä keskeistä on yrityksen visio, arvot ja strategia sekä toimintaympäristö ja -kulttuuri. Kokonaisvaltainen palvelujen markkinointi edellyttää lisäksi asiakkaan, toiminta-

prosessien ja henkilöstön näkökulmien ymmärtämistä. Näiden eri osa-alueiden yhdistävänä tekijänä pidetään hyvää esimiestyötä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 27-28.)

Palveluyrityksen asiakaspalvelijat ovat avainasemassa brändin rakentamisessa. He osoittavat toiminnallaan, miten brändi asiakkaitaan kohtelee. Asiakaspalveluhenkilöt voivat aidosti ilahduttaa asiakkaitaan ja keskittyä asiakasfokukseen, jos he ovat sisäistäneet brändin ja tuntevat käytettävät resurssinsa. Keskeistä menestyksellisen palvelubrändin kehittämisessä on ylemmän johdon/esimiesten keskustelu henkilöstön kanssa organisaation tavoitteista, ydinarvoista, palvelutavoitteista, brändi- ja palvelulupauksesta sekä asiakasodotuksista. Vain yhteisymmärryksellä sitoudutaan toimintaan, jossa kaikki jakavat samat arvot, ymmärtävät roolinsa brändinrakentajina ja siirtävät brändiä sovitulla tavalla eri kohtaamisiin. (Tuulaniemi 2011, 52-54.)

Palvelujen markkinoinnin lähtökohtana on asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden täyttäminen (ks. kuvio 2). Palvelujen markkinointi rakentuu prosessien eli menettelyjen ja toimintamallien varaan. Henkilöstö on menestyksen perusta; sen osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen muodostavat yrityksen ilmapiirin ja tuloksellisuuden. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja toimintaan. Toimintaympäristöön yritys ei oikeastaan voi vaikuttaa. Se koostuu poliittisesta, taloudellisesta, teknologisesta, ja sosiaalisesta ympäristöstä, asiakkaista ja kilpailijoista. (Lämsä & Uusitalo 2002, 28-30.)



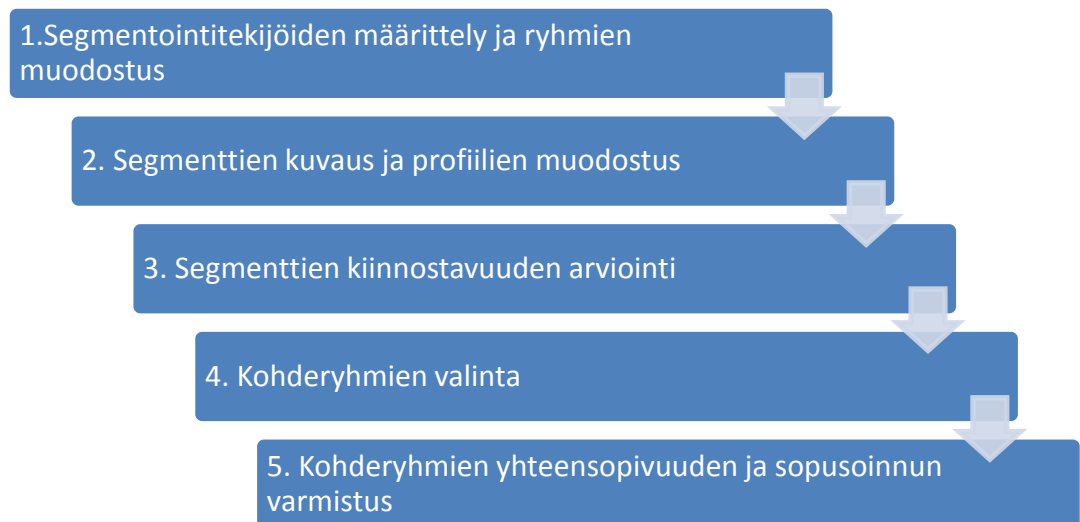
KUVIO 2. Kokonaisvaltainen palvelujen markkinoinnin malli. (Lämsä & Uusitalo 2002, 28).

Palvelujen markkinoinnin lähestymistapoja ovat yksilömarkkinointi, segmentti-markkinointi ja massamarkkinointi. Massamarkkinoinnissa koko asiakaskuntaa käsitellään samanlaisena kokonaisuutena. Segmentoinnissa on kyse asiakkaiden valinnasta. Siinä organisaatio määrittelee sille lupaavimmat asiakasryhmät. Segmentoinnissa asiakaskunta ryhmitellään osto- ja kulutuskäyttäytymisen perusteella samankaltaisiin markkinoinnin kohderyhmiin (ks. kuvio 3). Kohderyhmät määritellään yleensä useamman tekijän perusteella. Ryhmittely on tehtävä tarkasti ja tekijöitä on yhdistettävä, jotta oikeat kohderyhmät voidaan saavuttaa markkinointiviestinnän avulla. Organisaation on myös asemoitava palvelunsa eli mukautettava tarjontansa asiakkaiden tarpeita vastaaviksi ja kilpailijoista erottuvaksi, koska esim. laajemmissa väestökeskittymissä kilpailevilla yrityksillä on usein asiakkaina samat kohderyhmät. (Lämsä & Uusitalo 2002, 45-47.)

| Segmentoinnin perusteet | Segmenttien arviointikriteerit | Kohderyhmien valintaperusteet |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Demografiat eli väestömuuttajat • Maantieteelliset tekijät • Psykografiat ja elämäntyyli • Käyttäytymistä kuvaavat tekijät | <ul style="list-style-type: none"> • Mitattavuus • Saavutettavuus • Segmenttien koko ja kannattavuus • Markkinointitoimenpiteiden toteuttamismahdollisuus | <ul style="list-style-type: none"> • Segmenttien koko ja kasvunäkymät • Segmenttien rakenteellinen houkuttelevuus • Yrityksen tavoitteet ja voimavarat |

KUVIO 3. Segmentointiperusteet ja kohderyhmien valintakriteerit. (Lämsä & Uusitalo 2002, 46).

Segmentointi on monivaiheinen prosessi (kuvio 4), jossa on otettava huomioon palveluiden erityispiirteet. Koska palvelutapahtumassa voi olla läsnä eri segmentteihin kuuluvia asiakkaita ja heitä on kohdeltava samalla tavalla, on segmenttien sopusointuisuus oleellista. Palvelujen segmentoinnin erityispiirteitä ovat myös monipuoliset palvelujen erilaistamis- ja räätälöintimahdollisuudet, koska kohderyhmänä voi olla suhteellisen laaja segmenttien kirjo. Kohderyhmien valinnassa on otettava huomioon segmenttien kysyntäpotentiaali, kannattavuus ja vertailu kilpailijoihin nähden. Valinnan jälkeen on mahdollista erottautua kilpailijoista ja erilaistaa tarjontaa kohderyhmien tarpeiden ja vaatimusten mukaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 48-49.)



KUVIO 4. Markkinoiden segmentoinnin ja kohdemarkkinoinnin vaiheet. (Lämsä & Uusitalo 2002, 48).

2.5 Palvelun laatu

Palveluyrityksen keskeinen tavoite on hyvä laatu. Palvelun laatu on organisaation merkittävä kilpailukeino ja asiakastyytyväisyyden perusta. Pyrkiminen tähän päämäärään on jatkuva kehittymisen ja oppimisen prosessi, koska hyvä laatu on jatkuvassa muutostilassa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 22; Ylikoski 1999, 117.)

Palvelun laadun määrittämisestä ja mittaamisesta ei ole vielä saatu muodostettua lopullista yhteisymmärrystä. Palvelun laadun määrittämisen ongelmana on se että laatu on luonteeltaan abstrakti ominaisuus, joka heijastaa tuotteen ominaisuuksia subjektiivisesti. Näin ollen laatua on konkreettisesti vaikea arvioida. Yleisimmin määrittely on perustunut odotusten ja kokemusten vertaamiseen toisiinsa; asiakas saa palvelun lopputuloksen kautta käsityksen palvelun toteutumisesta. Asiakkaalle on muodostunut odotuksia palvelun tarjoajan markkinointiviestinnän, omien ja muiden asiakaskokemusten pohjalta sekä omista asiakastarpeista. Palveluja kuluttaessaan asiakas vertaa ennakoitua muodostuneita odotuksia saamiinsa kokemuksiin. Näiden odotusten ja kokemusten välinen ero muodostaa asiakkaan kokeman palvelun laadun. Palvelun laatu sisältää siis asiakkaan odotukset, mielikuvan organisaatiosta, palveluprosessin sekä palvelun lopputuloksen. Palvelun laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, koska asiakas on laadun tulkitsija. Palve-

lun laatua pidetäänkin hyvin subjektiivisena kokemuksena, koska asiakkaan omalla taustalla ja mielikuvilla on vahva merkityksensä laadun muokkaajina. (Kinnunen 2004, 16-17; Grönroos & Järvinen 2001, 83; Ylikoski 1999, 118.)

Palvelun laatua on myös määritelty taloudellisen laadun käsitteellä, jolla tarkoitetaan asiakkaan käsitystä siitä, onko hän saanut palvelusta odottamansa taloudellisen hyödyn. Taloudellinen laatu voi ilmetä aiempaa halvempina kustannuksina tai jollain taloudellisella hyödyllä asiakkaalle. (Kinnunen 2004, 18.)

Organisaatio voi myös itse pyrkiä määrittelemään palvelutuotantonsa hyvän laadun. Tällöin organisaation ylin johto pyrkii löytämään laadun näkökulman organisaation perustehtävästä ja arvojen lähtökohdista. Esimiesten vastuulla on tehdä laatuajattelu tunnetuksi henkilöstön keskuudessa.

Näkökulmia laadun tarkasteluun:

1. Elämyksellinen laadun näkökulma:

Palvelun laatu on mahdollista määritellä vain intuitiivisesti. Vaikea mitata ja analysoida. Omakohtainen kokemus, jossa laatu sisältää vahvoja tunnepohjaisia elementtejä; hinnan merkitys laskee.

2. Asiakaskeskeinen laadun näkökulma:

Korostaa asiakkaan tarpeita, jotka yritys pyrkii toiminnallaan tyydyttämään. Näin ollen laatu on asiakkaan henkilökohtainen kokemus ja laadun kriteeri asiakkaan tyytyväisyys. Organisaation näkökulmasta olennaista on vuorovaikutteisuus ja asiakasryhmien määrittely. Laatua voidaan mitata asiakaskyselyillä.

3. Tuotekeskeinen laadun näkökulma:

Korostaa laadun teknisyyttä ja vakiointia. Tavaroiden ja palveluiden mitattavat ominaisuudet korostuvat, koska laadun ominaisuudet ymmärretään tuotteissa oleviksi. Tavaroissa ja palveluissa käytetään laatuluokituksia, standardeja ja ohjeistuksia, joilla arvioidaan laatuominaisuuksia. Haasteena on niiden määrittely.

4. Tuotantokeskeinen laadun näkökulma:

Tavaran ja laadun tuotantoprosessi eli teknisyys korostuu laadun määrittelyssä. Hyvä laatu on tuotantoprosessin sujuvuutta ja virheettömyyttä, jossa myös laadun tarkkailun ja valvonnan merkitys korostuu.

5. Kustannushyötykeskeinen laadun näkökulma:

Lähestyy laatua palvelun tuottamisen kustannuksien ja taloudellisen hyödyn suhteesta. Hyvä laatu on palvelun hinnan ja kustannusten erotus. Suhteuttaa laatua hintaan ja asiakkaiden ostovoimaan.

6. Eettinen laadun näkökulma:

Näkökulman mukaan taloudellisen ja aineellisen hyödyn lisäksi yrityksellä on velvollisuus edistää laatua ja asiakkaan oikeutta hyvään laatuun. Korostaa myös hyvinvoinnin edistämistä ja ammattitaidon kehittämistä sekä vastuullisen yrityksen toimintatapoja pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 22-26.)

Palvelun laatuun keskeisesti liittyvä käsite on toleranssi, jolla tarkoitetaan asiakkaan palvelun laadulle asettamia sietokyvyn ala- ja ylärajoja. Asiakkaiden on todettu sietävän enemmän laadun vaihteluita sellaisten palvelujen kohdalla, joita on helppo räätelöidä. Palvelun laatuun kohdistuvat painavammat ennakko-odotukset, jos niitä on helppo tuotteistaa. Kun laatua pyritään varmistamaan standardeilla, on myös varmistettava että ne on asetettu tarkoituksenmukaisesti, jotta laadun kehittymisen edellyttämä oppimisprosessi voi jatkua. Myös konkreettisten palveluiden on todettu vastaavan paremmin ennakko-odotuksia ja lisäävän asiakastytyvyyttä. Asiakkaiden odotukset voivat kuitenkin muuttua ympäröivien olosuhteiden muuttuessa sekä toleranssi kasvaa pitkässä ja tutussa asiakassuhteessa. (Kinnunen 2004, 19-20; Lämsä & Uusitalo 2002, 22.)

Palvelun hyvä laatu on organisaation kokonaistoimintojen erinomaisuutta, joka tosiasioiden lisäksi kattaa esteettiset ja eettiset näkemykset, asenteet, tunteet, arvot ja mieltymykset. Palveluorganisaatioiden on oltava jatkuvassa oppimisprosessissa suhteessa muuttuvaan ympäristöön ja vallitseviin käsityksiin, jotta omaa laatuaan

ja sen tarkoitusta pystyisi aktiivisesti määrittämään ja kehittämään. (Lämsä & Uusitalo 2002, 26.)

2.6 Palvelujen hinnoittelu

Palvelun hinta on palvelulle asetettu arvo ja korvaus tuotetusta palvelusta. Hinta on myös keskeinen palvelutuotteen kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Hinnoittelustrategia on puolestaan koko palveluyrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Hinnan asettamisen taustalla onkin koko yrityksen toiminta. Palvelun hinta on myös yrityksen keskeinen kilpailukeino; se vaikuttaa suoraan asiakkaan käsitykseen ja mielikuviin palvelun tuottajasta sekä aiheuttaa kilpailijoissa toivottuja vastareaktioita. Yritykset voivat myös tehdä asiakasohjausta hinnoittelun avulla ja pitkäjänteisessä asiakassuhteessa systemaattinen hinnoittelu lisää asiakkaan luottamusta yritykseen. (Sipilä 2003, 25-28.)

Palvelun hintaa asetettaessa on kyettävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat palvelun tuottamiskustannukset? Mikä on sopiva markkinahinta palvelulle? mitä tavoitteita kannattavuustavoitteiden lisäksi pyritään saavuttamaan? Ryhdytäänkö palvelua tuottamaan ja markkinoimaan? (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 185-186.)

Hinnoitteluun vaikuttavat monet tekijät (ks. kuvio 5). Se voi olla markkinahintaisista, kustannusperusteista tai yrityksen tavoitteisiin perustuvaa. Markkinahintataso asettaa palvelulle ohjehinnan, joten markkinahinnoittelu sopii suoritteille joita on jo markkinoilla, ja joilla on selvät viitehinnat. Tällaisten palvelujen markkinoilla on usein standardimaisuus ja suuret myyntimäärät. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa käytään usein kate- tai omakustannusperusteista laskentatapaa, mutta se voi perustua myös toimintokustannuslaskentaan ja/tai hinnoittelukertoihin. Siinä korostetaan palvelun tuottamiskustannuksien kattamista, mutta kuitenkin huomioidaan markkinahinta. Tämä hinnoittelu sopii markkinahinnoittelua paremmin yksilöllisten tuotteiden tavoitehintojen määrittelyyn. Tavoitteisiin perustuva hinnoittelu eli Target costing- hinnoittelu sopeuttaa tuotantokustannukset markkinahintaan huomioiden samalla voittotavoitteen. Tämä malli ottaa kusan-

nusperusteista hinnoittelua paremmin huomioon markkinahinnan tavoitehinnan ylärajana sekä korostaa kustannusten ja voittotavoitteen sopeutusta tähän hintatasoon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 190-197.)



KUVIO 5. Palvelun hinnoittelussa vaikuttavat tekijät. (Kinnunen 2004, 93).

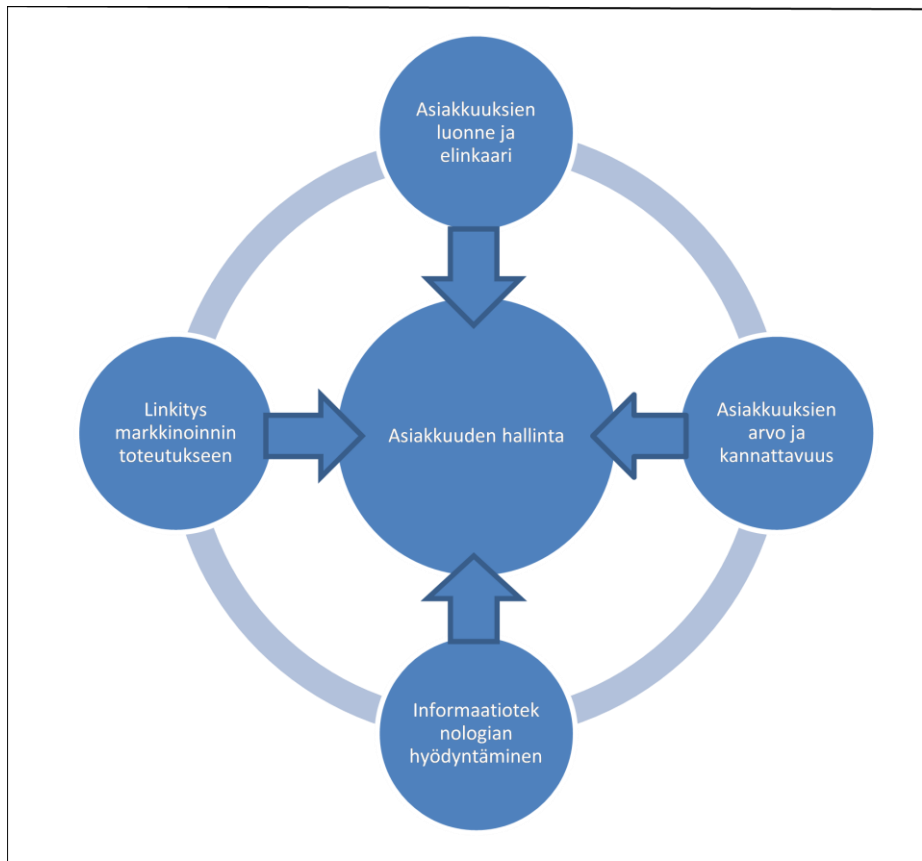
Hinnoittelu on monivaiheinen prosessi, johon osallistuu yleensä useita organisaation eri osa-alueiden henkilöitä. Se aloitetaan usein markkinatilanneanalyysillä eli hinnoiteltavan palvelun markkinatilanteen selvittämisellä. Seuraavaksi arvioidaan huolellisesti kilpailutilanne ja sen kehittyminen. Ennen tavoitehinta- ja menekkiarviota on selvitettävä suoritteiden kustannuskalkylointi. Tämän jälkeen tehdään kannattavuuslaskelma hinnoiteltavan palvelun kokonaistuottojen ja -kustannusten osalta sekä koulutus- ja markkinointisuunnitelmat. Hinnanasetantasuunnitelmien toteuttamisen jälkeen suoritetaan hinnan onnistumisen jälkivalvontaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 198.)

3 ASIAKKUUDET JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

3.1 Asiakkuusajattelu ja asiakkuudet

Asiakkuusajattelu perustuu yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Siinä kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa kestäväää asiakkuutta, jossa yritys tarjoaa asiakkaalle kokonaisvaltaisesti uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Asiakkuuden onnistuminen edellyttää myös aitoa vuorovaikutusta, jossa yhteisenä tavoitteena on kehittää asiakkuutta. Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkiikin jatkuvasti kasvattamaan tietoaansa siitä, miten asiakkaat tuottavat itselensä arvoa, jotta se voi prosesseillaan paremmin auttaa asiakasta. Asiakkuusajattelussa on keskeistä että molemmat, sekä yritys että asiakas, hyöttyvät asiakkuudesta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19-22.)

Asiakkuudet ovat organisaation keskeinen resurssi, jota ilman yritys ei käytännössä voi toimia. Asiakkuudenhallinta on siis perustoiminto, jonka tavoitteena on asiakkaiden ostoaikomusten kasvattaminen. Se on myös jatkuva oppimisprosessi, jossa organisaatio pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen ja asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon vastaamalla paremmin nykyisiin ja tuleviin asiakastarpeisiin. Asiakkuudenhallinta lisää yrityksen tietämystä asiakkaistaan sekä heidän ostokäyttäytymisen ymmärrystä. Sen tavoitteena on tunnistaa asiakkuuksien potentiaalinen kannattavuus ja tehostaa myynnin ja markkinoinnin kohdennettavuutta, vaikuttavuutta ja mitattavuutta. Tämä tosin vaatii määrätietoista asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämistä sekä markkinointiviestinnän koordinoitua. (Mäntyneva 2001, 7-13, 16.)



KUVIO 6. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan. (Mäntyneva 2001, 11).

3.2 Asiakkuuksien elinkaari

Asiakkuuden elinkaaren vaiheella on suuri merkitys asiakkuuden syvyyteen. Asiakassuhde on syvempi ja henkisesti merkittävämpi mitä vanhempi se on. Toisaalta asiakkuuden hankintavaiheessa asiakkuus on aina katkolla – prospekti joko tulee tai ei tule asiakkaaksi. Kun asiakkuus on saatu avatuksi ja aktivoituksi, on pyrittävä hyödyntämään koko tuoteportfolion potentiaali asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi, jotta saadaan kasvatettua ostovolyymiä ja kannattavuutta. Asiakkuuden ollessa kypsässä vaiheessa kannattaa keskittyä erityisesti asiakkuuden säilyttämiseen. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Kaikilla vaiheilla on omat erityispiirteensä (ks. taulukko 1). (Mäntyneva 2001, 15-16.)

TAULUKKO 1. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa. (Mäntyneva 2001, 19).

| Asiakkuuden vaihe | Hankinta | Haltuunotto | Kehittämisen | Säilyttämisen |
|---|--------------------------------------|---|---|--|
| <i>Tavoite</i> | Potentiaalisten asiakkaiden hankinta | Uusien asiakkaiden kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä | Asiakkuuden syventäminen | Olemassaolevien asiakkaiden syventäminen |
| <i>Lähestymisen peruste</i> | Demografinen profiili | Aiemmat ostokset | Potentiaalinen realisointi | Asiakkaan ostohistoria ja profiili |
| <i>Tarvelähtöisyys</i> | Oletetut tarpeet | Viestitetyt tarpeet | Todelliset tarpeet | Todelliset tarpeet |
| <i>Markkinointiviestinnän personointi</i> | Vähemmän persoonallinen riittää | Pyrkimys persoonallisuuteen | Persoonallisuus välttämätöntä | Persoonallisuus välttämätöntä |
| <i>Tarjouksen sisältö</i> | Perustuu tuotelähtöisyyteen | Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin | Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin ja toiveisiin | Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen |
| <i>Kaupanteon onnistumisen todennäköisyys</i> | alhainen | Kohtalainen | Hyvä | Suhteellisen korkea |

Uusien asiakkuuksien hankinta

Asiakkuuden elinkaari alkaa uusasiakashankinnasta, jonka taustalla on kolmivaiheinen prosessi. Yrityksen tulisi ensin määrittellä kohdemarkkinat sekä hankkia lisätietoa markkinoiden tarpeista, ostoista sekä tavoista. Määrittelyn jälkeen yrityksen tulisi kerätä prospekteja eli potentiaalisia asiakkaita ja segmentoida näistä itselleen kannattavimmat. Yrityksen ei kannata pyrkiä myymään kaikille kaikkea, vaikka kaikki sen potentiaalisimmat asiakkaat vaikuttaisivat olevan kiinnostuneita yrityksen tuotteen tai palvelun hankkimisesta. Monesti potentiaalisella asiakkaalla ei kuitenkaan ole aikomusta tuotteen tai palvelun ostamiseen. Mahdollisista asiakkaista pitää kyetä segmentoida parhaat. (Kotler 2003, 64-66.)

Uusia asiakkaita hankittaessa on tavoitteena luoda kestävä asiakkuus sekä tehdä vaihdantaa mahdollisimman kannattavasti. Uuden asiakkuuden syntyminen riippuu siitä, miten yritys onnistuu vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin ja ajatuksiin. Asiakkaan täytyy olla virittynyt ja kiinnostunut, jotta yrityksen viestit voivat mennä perille. Yrityksen on siis tunnistettava asiakkaiden virittäytyneisyystila sekä kiinnostuneisuushuiput, jotta se onnistuu ajoittamaan viestintänsä näihin hetkiin. Tämä edellyttää runsaasti asiakkuuteen liittyvää tietoa. (Mäntyneva 2001, 19-20; Storbacka & Lehtinen 2002, 87-90.)

Tehokkain tapa viestiä uudelle asiakkaalle on saada jo olemassaolevat asiakkaat kertomaan asiakkuutensa ylivoimaisuudesta heille. Tätä referenssien käyttöä pidetään nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta luotettavimpana tapana saada viestiä. Toinen tehokas viestintätapa on viiteryhmämarkkinointi, jossa yritys markkinoi tuotettaan organisaation kautta organisaatioon kuuluville jäsenille. Siinä palvelutuotteen myynnissä käytetään apuna asiakkaan tunnepohjaista sitoutumista johonkin ryhmään. (Storbacka & Lehtinen 2002, 90-91.)

Asiakkuuksien hankinnassa on keskeistä se, miten asiakas saadaan kokeilemaan uutta asiakkuutta. Yleensä asiakkaat haluavat aloittaa asiakkuuden maltillisesti; jos yritys lähestyy liian kokonaisvaltaisella asiakkuudella, asiakas voi kokea tilanteen vaikeaksi, koska ei pysty hahmottamaan uuden yrityksen tarjoaman tuotekonaisuuden vaikutuksia omiin prosesseihinsa. Vaikeuksia voi tulla myös siitä

että uuden yrityksen valinta aiheuttaa asiakkaille lisätöitä ja ajankulutusta. Yrityksen on mahdollisuus välttää vaikeudet ja synnyttää asiakkuuksia kehittämällä helposti hahmotettavia, ”keihäänkärkenä” toimivia tuotteita. Näiden tuotteiden on oltava helposti ymmärrettäviä sekä tarpeeksi yksinkertaisia, mutta samalla niiden on tarjottava asiakkaille tarpeeksi uusia mahdollisuuksia toimia tehokkaammin ja/tai saada paremmin arvoa. Kun keskusteluyhteys on avattu ja luottamus synnytetty, voidaan tarjota kokonaisvaltaisempia asiakkuuksia. (Storbacka & Lehtinen 2002, 91-93.)

Asiakkuuksien hankkiminen merkitsee myös investointeja, jotka vaihtelevat suuresti riippuen toimialasta, asiakkuusstrategiasta ja asiakkuuksien luonteesta. Asiakkuuksien hankinnan investointeja arvioitaessa on otettava huomioon kokonaiskustannukset; kustannusten noustessa riskitkin kasvavat. On huomioitavaa että uusien asiakkuuksien hankkimista alle omakustannushinnan olevilla tarjouksilla on syytä välttää, koska se johtaa osaltaan tappiolliseen toimintaan. Uusien asiakkaiden hankinta on myös huomattavasti kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen, joten asiakasportfolion arvomaksimoinnin näkökulmasta on kannattavaa myös keskittyä sopivassa suhteessa nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen. (Mäntyneva 2001, 19-20; Storbacka & Lehtinen 2002, 95.)

Asiakkuuksien haltuunotto

Asiakkuuden synnyttyä on tärkeää että asiakas saa vahvistusta siitä että asiakkuudella on arvoa hänen arvontuotantoonsa, jotta hän varmistuisi valinneensa oikean yrityksen. Kohtaamisten on oltava mahdollisimman selkeitä, koska asiakkaalle ei saa syntyä tilanteita/ tunnetta, joissa hän ei ole varma mitä häneltä odotetaan tai mikä on kohtaamisten työnjako. (Storbacka & Lehtinen 2002, 94.)

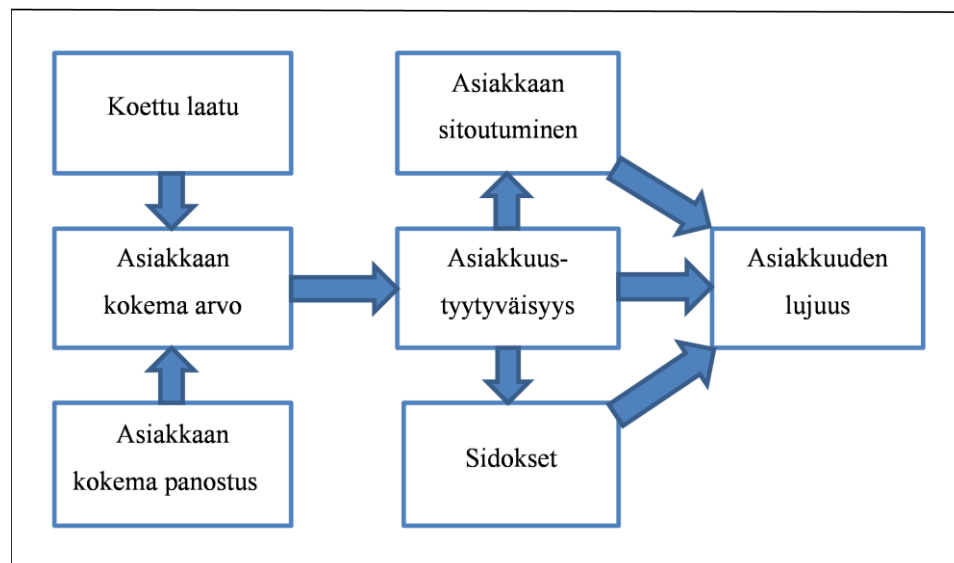
Asiakkuuksien haltuunotossa on keskeistä tuote- ja palvelutarjonnan sovittaminen asiakkaiden tarpeisiin sekä asiakkuuksien potentiaali ja hyödyntämismahdollisuuksien ennakointi. Koska asiakkaiden prioriteetit vaihtelevat tuotteittain, tuote- ja palvelutarjontaa kannattaa segmentoida vastaamaan olemassaolevia tarpeita. On selvää että mitä useampia tuotteita asiakkaalle pystytään myymään, sitä todennä-

köisemmin asiakkuudesta tulee pidempiaikainen. (Mäntyneva 2001, 20-21 & Storbacka & Lehtinen 2002, 94.)

Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakkuuksien kehittämisessä pyritään järjestelmällisesti kehittämään asiakkuuden arvonnousua ja kasvattamaan yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoista. Tämä edellyttää asiakkuuksien potentiaalin ja taloudellisen kannattavuuden ymmärtämistä. Tämän kannattavuuspotentiaalin saa paremmin hyödynnettyä tehostamalla asiakassuhdemarkkinointia ja vähentämällä asiakaspoistumaa keskittymällä paremmin asiakkuuksiin. (Mäntyneva 2001, 21 & Storbacka & Lehtinen 2002, 97.)

Asiakkuuden arvonnousun järjestelmällisen kehittämisen lähtökohtana on asiakkuuden kesto, koska pitkät asiakkuudet ovat pääsääntöisesti arvokkaimpia. Asiakkuuden keston puolestaan vaikuttaa asiakkuuden lujuus eli yrityksen osuus asiakkaan tunteista sekä ajatuksista (ks. kuvio 7). Se perustuu asiakastyytyvyyteen, asiakkaan sitoutuneisuuteen sekä erilaisiin sidoksiin yrityksen ja asiakkaan välillä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 97-98, 103.)



KUVIO 7. Asiakkuuden lujuuden muodostuminen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 103).

Asiakastyytyväisyys on riippuvainen arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Joten asiakkuuden absoluuttinen laatutaso ei ratkaise asiakkaan tyytyväisyyttä, vaan laatu suhteessa taloudellisiin ja muihin panostuksiin. Tämä arvokäsitys syntyy asiakkaan asiakkuudesta kokemasta laadun sekä resurssipanostuksen vertailusta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104.)

Asiakkuuksien säilyttäminen

Asiakkaat, jotka ovat tyytymättömiä vaihtavat todennäköisimmin palveluntuottajaa. Tosin riittävällä kannustimella tyytyväisetkin asiakkaat saattavat harkita vaihtoa. Lujakin asiakkuus voi katketa, jos yritys ei pysty käsittelemään suhteen kriittisiä kohtaamisia asiakkaan hyväksymällä tavalla. Kontaktitilanteissa olevien henkilöiden on siis tiedostettava kriittisten kohtaamisten merkitys ja saatava ongelmatilanteissa tukea. Asiakkuudesta voi puolestaan tulla pitkään riippumatta sen lujuudesta, jos asiakas ei koe olevan varteenotettavia kilpailevia yrityksiä. Asiakas voi kokea, ettei todellista kilpailua ole, jos yrityksen brändi on tarpeeksi vahva ja uskottava. On myös mahdollista että joillekin asiakkaille asiakkuuden merkitys on niin pieni, etteivät he ehdi tai halua käyttää aikaa vaihtoehtojen pohtimiseen. On kuitenkin tärkeää ja haasteellista säilyttää yritykselle kannattavat asiakkaat, jotka ovat tyytymättömiä, mutta eivät valita. (Mäntyneva 2001, 23; Storbacka & Lehtinen 2002, 102, 107-108.)

Asiakkuuksien säilyttämisen toimet perustuvat asiakkaiden ja heidän tarpeidensa syvälliseen ymmärtämiseen. Asiakkaisiin on pyrittävä vaikuttamaan myös silloin, kun he tekevät päätöksensä, eikä ainoastaan silloin, kun he toimivat. Yrityksen on myös tunnistettava tekijät, jotka edistävät ja tekijät, jotka vähentävät asiakkaiden liikkumista, jotta se voi omilla toimillaan vähentää asiakkaidensa liikkuvuutta. Asiakaskannan ostohistoriaa tarkastelemalla tunnistetaan kriteerit, jotka ilmaisevat millaisia asiakkaita halutaan säilyttää; kaikki asiakkaat eivät ole säilyttämisen arvoisia. Ostokäyttäytymisen muutoksista kuten myynnin vähenemisestä, valituksista ja osoitteen muutoksista saadaan selvitettyä asiakkaat, jotka ovat todennäköisesti lopettamassa asiakassuhteen. Heidän kannattavuutensa ja potentiaalinsa yh-

distämällä säilyttämiskriteereihin voidaan päätellä panostuksen määrä, joka heihin kannattaa panostaa, jotta asiakkuus säilyisi. (Mäntyneva 2001, 22-23.)

Asiakkaan uskollisuus on monien erilaisten sidosten lopputulos. Sidos voi olla rakenteellinen tai asiakkaan itsensä kokema. Yritys voi tietoisesti rakentaa sidoksia sekä käyttää niitä segmentointikriteereinä. Asiakkaan kokema sitoutuminen voi puolestaan olla positiivista, negatiivista tai välinpitämätöntä. Asiakkaan kokemat positiiviset sidokset muodostavat osan asiakkuuden arvosta. Negatiivisesti sitoutunut asiakas ei olosuhteiden vuoksi ole voinut irroittautua asiakkuudesta. Tällöin erilaiset sidokset ylläpitävät asiakkuutta ja vaihdantaa asiakkaan negatiivisesta sitoutuneisuudesta huolimatta. Asiakkaan sitoutuneisuus on välinpitämätöntä silloin kun asiakas hyväksyy tietyn määrän tyytymättömyyttä lopettamatta asiakkuutta. Tällöin asiakas ei vain halua panostaa uuden asiakkuuden rakentamiseen. (Mäntyneva 2001, 23-24.)

Asiakasuskollisuus saavutetaan asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkaiden säilyttämiseen liittyvillä toimilla. Asiakkuuden hallinnassa kannattaakin panostaa erityisesti asiakasuskollisuutta lisääviin toimiin, koska uskolliset asiakkaat ostavat enemmän, aiheuttavat vähemmän kustannuksia, kokeilevat uusia tuotteita ja toimivat myönteisinä sanansaattajina lähipiirilleen (Storbacka & Lehtinen 2002, 102, 104-105.)

3.3 Asiakkuuksien ryhmittely

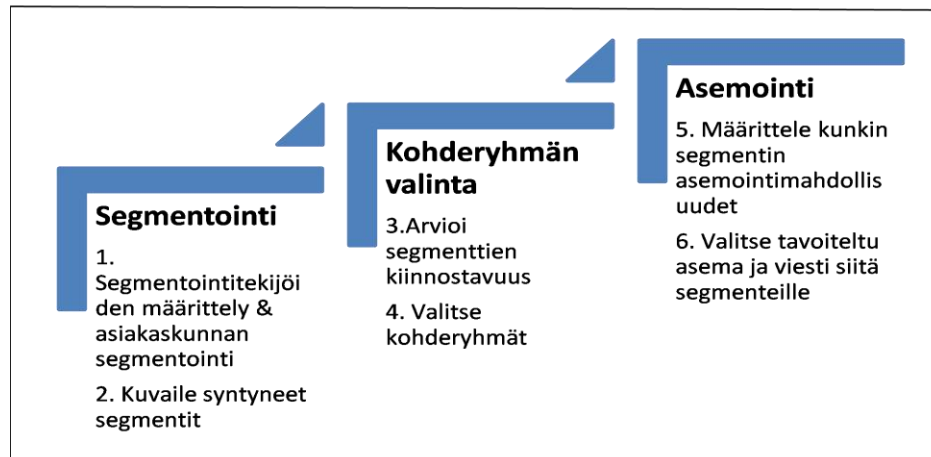
Asiakkaiden ryhmittely on peruste asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle (ks. taulukko 2). Asiakkuuksien ryhmittelyllä pyritään tunnistamaan tarpeiltaan, odotuksiltaan sekä ostokäyttäytymiseltään yhdenmukaisia asiakaskuntia. Segmentoinnissa (ks. kuvio 8) asiakaskuntia pyritään jakamaan yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin, jotta heille voidaan tarjota paremmin kohdennettuja palveluita, tuotteita sekä markkinointiviestintää. Segmenttien on oltava tunnistettavia, kooltaan tarpeeksi suuria, asiakasmäärän arvioitavissa ja markkinointiviestinnän tavoitettavissa. Segmentointikriteereinä voidaan käyttää esim. demografisia ja elämäntyyliin liit-

tyviä tekijöitä, tuotteen omistusta, käyttöä tai ostohistoriaa (Mäntyneva 2001, 13, 25-26.)

TAULUKKO 2. Asiakkuuksien ryhmittely. (Mäntyneva 2001, 25).

| Näkökulma | Ongelma | Informaation tarve |
|---|----------------------------|--|
| Tunnistaminen | Keitä he ovat? | Demografinen ja ostopreferensseihin liittyvä informaatio |
| Aktiviteetit | Mitä he tekevät? | Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät? |
| Sijainti | Missä he ovat? | Maantieteellinen ja virtuaalinen sijainti |
| Markkinointiviestinnän kohdentaminen | Miten heihin saa yhteyden? | Miten asiakkaisiin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut? |
| Asiakkuuden arvo | Minkä arvoisia he ovat? | Asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo |

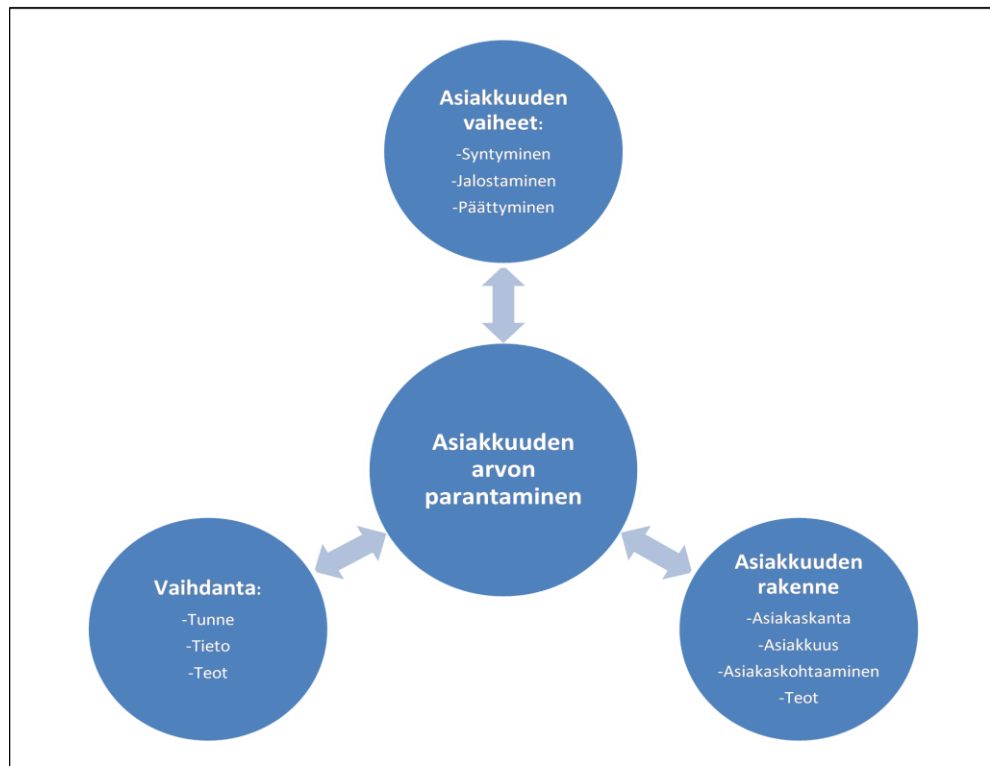
Kannattavuuden kannalta on keskeistä segmentoida asiakkuudet tarkoituksenmukaisesti ja samalla säilyttää asiakkaan kokema yksilöllisyyden tuntu. Tässä auttaa kokemus ja hyvä tuntuma asiakaskunnasta. Yritys tulee menestymään taloudellisesti, jos se kykenee kasvattamaan vähän tuottavien asiakkaiden kannattavuutta ja säilyttämään parhaat asiakkuutensa. (Mäntyneva 2001, 26-27.)



KUVIO 8. Segmentoinnin vaiheet. (Ylikoski 1999,57).

3.4 Asiakkuusstrategiat ja asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtamistyön tavoite on asiakkuuksien arvonnousu, jossa lähtökohdiana on asiakkaiden todellinen ostokäyttäytyminen. Asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakkuuksien analysointiin ja asiakasstrategioiden rakentamiseen asiakkuuksien segmentoinnin perusteella. Asiakkuuksien johtamiseen tarvitaan soveltuvat ohjaus- ja seurantajärjestelmät, jossa tärkein seurannan väline on asiakkuuden arvon mittaaminen. Asiakkaan arvon mittari voi olla esim. kannattavuus, rahallinen volyyymi, asiakkuuden koko, elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden kesto, asiakasosuus, asiakkuuden lujuus, sekä asiakkuuden referenssi- ja osaamisarvo. Asiakkuuden arvon ulottuvuudet (ks. kuvio 9) vaihtelevat ja ne ovat yrityskohtaisia. Näin ollen yrityksen on määritettävä millä ulottuvuuksilla asiakkaan arvoa mitataan, jotta asiakkuuden arvoa voidaan uudelleensuunnittelulla kasvattaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29-30, 103, 135-136; Lehtinen 2004, 161.)



KUVIO 9. Ulottuvuudet asiakkuuden arvon kehittämiseksi. (Lehtinen 2004, 148).

Asiakkuuden arvo nostaminen lähtee asiakkuusstrategioiden rakentamisesta. Asiakkuusstrategia on strategia siitä, miten asiakkailta saadaan resursseja yritykseen pitkällä aikavälillä. Sen lähtökohtana on kasvattaa kilpailukykyä ja saada resursseja enemmän kuin asiakkuuteen panostetaan. Asiakkuusstrategioiden rakentamisen perustana on asiakkaan arvontuotantoprosessin syvälinen tunteminen. Asiakkuusstrategioiden avulla määritetään asiakkaan resurssien oikea kohdentaminen sekä yrityksen ja asiakkaan rooli asiakkuudessa. Tavoitteena tulee olla tilanne, jossa asiakkaalla on mahdollisuus rakentaa asiakkuutensa eri tavoin arvojensa perusteella. Asiakkuusstrategia voi myös toimia lähtökohtana muille yrityksen strategioille kuten viestintä-, rahoitus- ja investointistrategioille. (Lehtinen 2004, 157; Storbacka & Lehtinen 2002, 121-122, 135-136.)

Asiakkuusstrategioita voidaan määritellä yrityksen ja/tai asiakkaan prosesseihin sopeutumisen perusteella, ja ryhmitellä kolmeen erilaiseen vaihtoehtoon:

”Nepparistrategiassa” asiakas sopeutuu yrityksen prosesseihin ja kohtaamiset syntyvät yrityksen ehdoilla. Asiakas, joka haluaa vertailla yrityksiä keskenään ja tehdä jatkuvia ostopäätöksiä, valitsee nepparistrategian. Nepparistrategian kohtaamiset eivät luonteeltaan edellytä syvällisempää yhteistyötä tai prosessien yhteensovittamista; kaikki turhat toiminnot on karsittu ja resurssien vaihdanta on mahdollisimman tehokasta; usein automatisoitua. Nepparistrategiassa ostaminen ja myynti pyritään tekemään helpoksi ja asiakkuus standardoitua. Se edellyttää laajaa asiakaskantaa, ja asiakkuuksiin liittyvä tieto perustuu organisatoriseen muistiin. Asiakkuussuhde ei ole asiakkaalle useinkaan merkityksellinen, ja se asettaakin yritykselle haasteita asiakkuuden ylläpitämiseksi. Nepparistrategian onnistumisen edellytys on asiakkaan prosessien syvälinen ymmärtäminen ja se rakentuu siten, että se tukee asiakkaan arvontuotantoa. (Lehtinen 2004, 160; Storbacka & Lehtinen 2002, 122-127.)

”Vetoketjustrategiassa” yritys sekä asiakas sopeuttavat prosessejaan saumattomasti. Asiakas, joka haluaa kehittää omia prosessejaan ja näkee että prosessien kehitys on tärkeämpää kuin yksittäisen kaupan onnistuminen, valitsee vetoketjustrategian. Vetoketjustrategian tavoitteena on toimintojen yhteensopivuus ja optimaalisuus sekä turhien toimintojen ja osapuoliajattelun välttäminen. Vetoketjustrategian rakentaminen, joka sovitaan yleensä sopimuksilla, edellyttää pitkällistä yhteistyötä ja kummankin prosessien systemaattista analysointia. Sen rakentamisen lähtökohdista on oltava aito, molemminpuolinen etu, koska asiakkaan sitoutuminen edellyttää jatkuvan kilpailuttamisen vapaaehtoista lopettamista ja asiakkuuden sekä aidon partneruuden kehittämistä. Vetoketjustrategian onnistuminen edellyttääkin täysin luottamuksellista ilmapiiriä ja avoimuusperiaatteen hyväksikäyttöä kaikissa yhteyksissä. (Lehtinen 2004, 160; Storbacka & Lehtinen 2002, 127-132.)

”Tarrastrategiassa” yritys sopeuttaa prosessejaan asiakkaan prosesseihin siten, että asiakas ei joudu muuttamaan omia toimintojaan. Tätä strategiaa yrityksen ei kannata käyttää ainoana strategianaan, koska sitä ei yleensä käytetä menestyksekkäästi. (Lehtinen 2004, 160; Storbacka & Lehtinen 2002, 132-136.)

3.5 Asiakastyytyväisyys

Arkikielessä termejä laatu ja asiakkaan tyytyväisyys pidetään toistensa synonyymeinä. Todellisuudessa asiakastyytyväisyys on laatua laajempi käsite, ja palvelun laatu vain yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa pyritään tavoitteisiin asiakastyytyväisyyden avulla. Jotta tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, on asiakkailta saatava täsmällistä tietoa siitä, mitkä asiat tekevät heidät tyytyväisiksi. (Ylikoski 1999,149.)

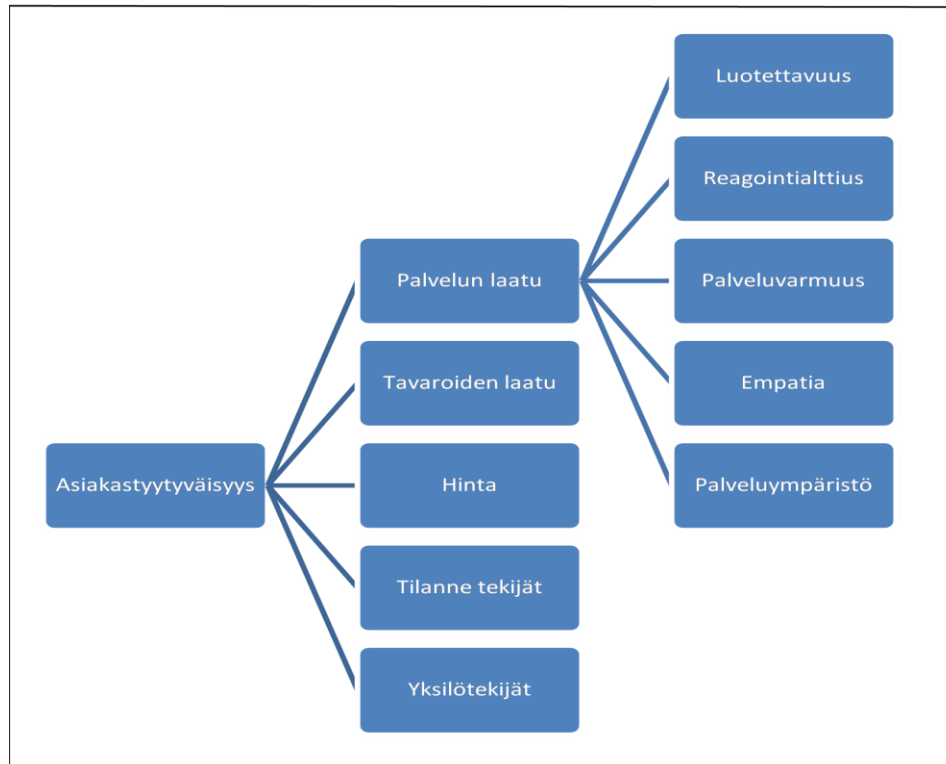
Asiakastyytyväisyyttä arvioitaessa on otettava huomioon asiakkaan kokonaispanostus asiakkuuteen. Asiakas luo oman käsityksensä asiakkuutensa arvosta vertaamalla panostuksiaan kokemaansa laatuun. Eli asiakas voi olla tyytyväinen heikompaankin laatuun, jos hän saa sen pienemmällä panostuksella. Korkealaatuista palvelua saava asiakas voi puolestaan olla tyytymätön, jos koettu laatu vaatii häneltä liian suuria panostuksia suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 99.)

Asiakkaan kokonaiskäsitykseen vaikuttavat asiakastyytyväisyyden ja laatukäsitysten väliset yhteydet eli laatufunktiot:

1. Kriittiset tekijät. Asiakastyytyväisyyden ja laadun välinen yhteys on lineaarinen. Laadun paraneminen vaikuttaa suoraan parempaan asiakastyytyväisyyteen ja päinvastoin.
2. ”Hygieniat”-tekijät. Laadun paraneminen ei kasvata asiakastyytyväisyyttä, mutta laadun heikkeneminen tietyn rajan alapuolelle merkitsee merkittävää asiakastyytyväisyyden alenemista. Laadussa on siis saavutettava tietty taso, mutta sen jälkeen laatuun sijoitetut investoinnit eivät kannata.
3. Indifferentit tekijät. Laadun parantaminen tai huonontaminen ei vaikuta asiakkaan tyytyväisyyteen tai kokonaiskäsitykseen.
4. Profiloivat tekijät. Tekijät, joihin panostamalla yritys erottuu positiivisesti kilpailijoista. Parempi laatu voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaan koko-

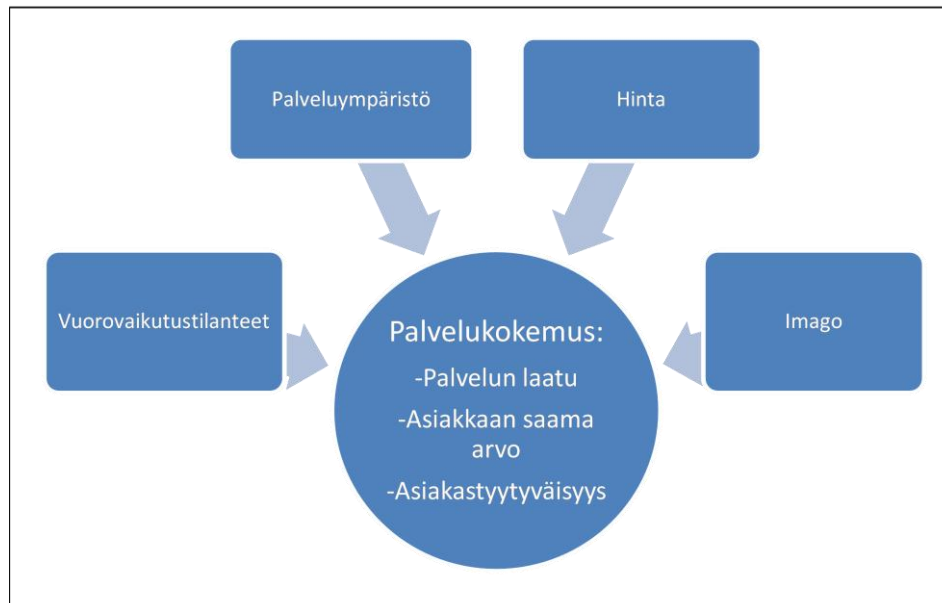
naiskäsitykseen ja tyytyväisyyteen, mutta vähäinen laadun heikentyminen ei juuri vaikuta.

Tärkeintä on panostaa resursseja kriittisiin ja profiloiviin tekijöihin ja välttää epätasaista laatua tekijöissä, joissa huonompi laatutaso vaikuttaa voimakkaasti. (Storbacka & Lehtinen 2002, 99-100.)



KUVIO 10. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. (Ylikoski 1999, 152).

Kun asiakkaan tyytyväisyyteen halutaan vaikuttaa, on etsittävä niitä palvelun konkreettisia ja abstrakteja ominaisuuksia, jotka tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyttä (ks. kuvio 10). Asiakkaita kiinnostavat eniten laatu, palvelut ja arvo. Nämä seikat voidaan nähdä selvinä kilpailuetuina, mutta jostain syystä ne ovat usein puutteellisia tai niitä ei ole riittävästi tarjolla. Laatutekijät tuottavat merkittävimmin asiakastyytyväisyyttä, joten palveluorganisaation kannattaa pyrkiä vaikuttamaan ennen kaikkea palvelun laatuun. Tilanetekijöihin palveluorganisaatio ei puolestaan voi vaikuttaa. (Ylikoski 1999, 152-153; Kotler 2005, 21.)



KUVIO 11. Asiakkaan palvelukokemuksen muodostuminen. (Ylikoski 1999, 154).

Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä kokonaisuutena että yksittäisen palvelukokemuksen perusteella (ks. kuvio 11). Yksittäisten palvelukokemusten onnistuminen vaikuttaa kuitenkin asiakkaan tyytyväisyyteen organisaation kokonaisuutena. Asiakkaan palvelukokemukseen muodostavat asiakkaan saama arvo, asiakastyytyväisyys sekä palvelun laatu, ja siihen voidaan vaikuttaa markkinoinnin toimenpitein. (Ylikoski 1999, 155.)

Asiakastyytyväisyyden mittaus

Pernteisesti asiakastyytyväisyyden mittaus on perustunut asiakkaan odotusten ja kokemusten väliseen vertailuun; asiakas on tyytymätön, jos odotukset ovat suuremmat kuin kokemukset. Asiakkaan odotukset pitäisi näin ollen jatkuvasti pyrkiä ylittämään. Asiakkaan jokainen kokemus kuitenkin vaikuttaa odotuksiin seuraavasta kohtaamisesta, joten ei ole mahdollista jatkuvasti ylittää asiakkaan odotuksia. Teoriassa asiakastyytyväisyys on parannettavissa vähentämällä asiakkaan odotuksia, mutta pitkäkestoisissa asiakkuuksissa tämä ei tietenkään ole mahdollista. Asiakkailta on myös erilaiset vertailustandardit, minkä vuoksi oikeita tuloksia

antava kysymystenasettelu on haasteellista, joten odotusten käyttäminen vertailukohtana on siksikin vaikeaa. Tutkimusten mukaan asiakastyytyväisyyden mittauksessa kokemukset sinällään näyttävät selittävän asiakkaan kokonaiskäsityksen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 99-100.)

Asiakastyytyväisyysmittausten lisäksi tarvitaan seurantaan perustuvaa toimintaa, jonka avulla asiakkaiden tyytyväisyyttä parannetaan. Asiakkaat myös odottavat, että tutkimusten ja selvitysten jälkeen palvelun taso paranee. Asiakastyytyväisyyden seurannan olisi syytä olla jatkuvaa ja määrätietoista tietojen keruuta ja hyväksikäyttöä. Seurantajärjestelmän pohjaksi tarvitaan yleensä myös perusteellisempi asiakastyytyväisyystutkimus, joka antaa pohjatiedot toistettaville tutkimuksille. (Ylikoski 1999, 149-150.)

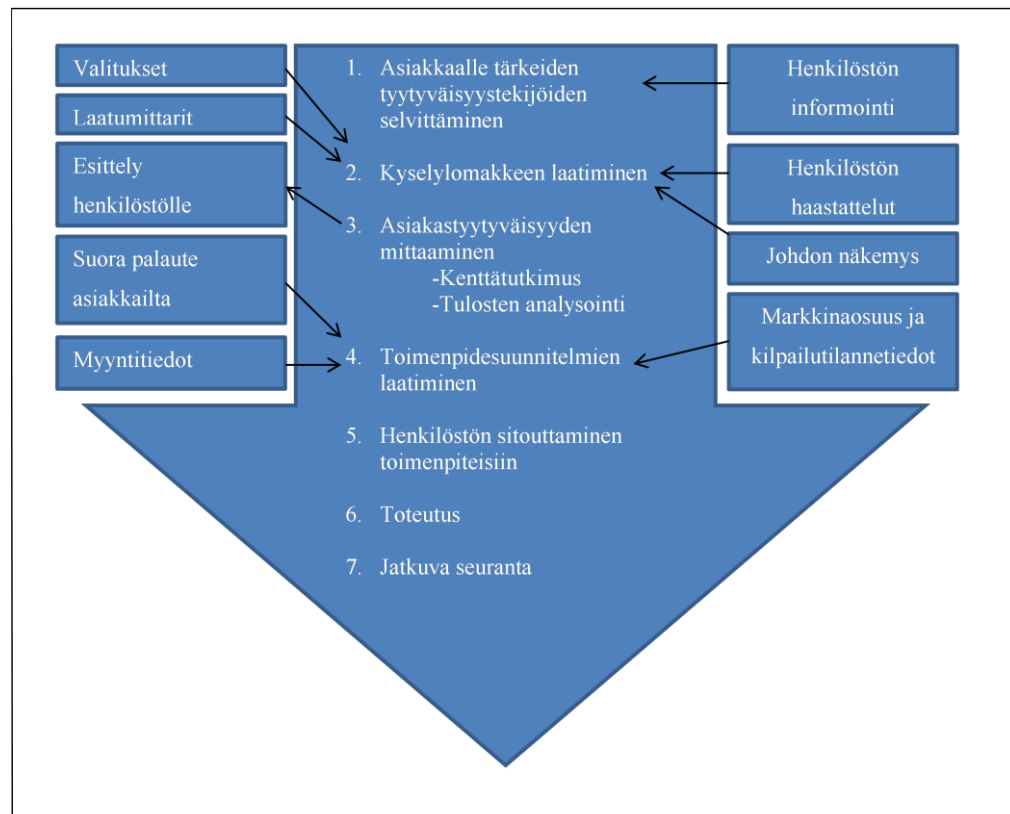
Asiakastyytyväisyystutkimukset

Jokaisella organisaatiolla on jonkinlainen näkemys asiakkaittensa tyytyväisyydestä; mm. asiakkaiden tekemien valituksien perusteella saadaan selville, millaisiin asioihin asiakkaat ovat olleet tyytymättömiä. Tämä ei tosin kerro tarpeeksi kattavasti asiakkaiden mielipidettä, jolloin lisäksi tarvitaan asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä. Tämä koostuu tutkimuksista sekä suoran palautteen järjestelmästä. Palveluorganisaatiossa suora palaute saadaan usein asiakkaan omin sanoin palvelutilanteessa. Asiakastyytyväisyystutkimukset ja suora palaute tukevat toisiaan ja antavat asiakkaiden tyytyväisyydestä monipuolisemman kokonaiskuvan. Tutkimusten rooli seurannassa on kuitenkin keskeinen, koska se tuottaa tietoa myös palvelun laadusta. (Ylikoski 1999, 155-156.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla pyritään parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä ja seuraamaan toimenpiteiden vaikutusta. Tutkimuksen avulla voidaan asiakastyytyväisyyden lisäksi selvittää organisaation heikkoudet ja vahvuudet suhteessa kilpailijoihin. (Ylikoski 1999, 57, 156.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksella on neljä päätavoitetta:

1. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen
2. Asiakastyytyväisyystason mittaaminen.
3. Toimenpide-ehdotusten tuottaminen.
4. Asiakastyytyväisyyden seuranta. (Ylikoski 1999,156.)



KUVIO 12. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen prosessina. (Ylikoski 1999, 157).

Asiakastyytyväisyyden tutkimusprosessi (ks. kuvio 12) lähtee liikkeelle toteutus-suunnitelmasta ja siinä määritellyistä tavoitteista. Ennen varsinaista kenttätutkimusta toteutetaan kartoittavat kvalitatiiviset eli laadulliset vaiheet. Niissä vapaa- muotoisin haastatteluin selvitetään, mitkä tekijät asiakkaiden, johdon ja muun henkilöstön mielestä vaikuttavat tyytyväisyyteen. Näissä tutkimuksissa saatuja tuloksia käytetään hyväksi, kun tehdään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimus- lomaketta. Kun kenttätutkimus on tehty esim. postikyselyllä tai Internetin välityk- sellä, on tulosten analysoinnin vuoro. Tulosten perusteella tehdään suunnitelma tarvittaville muutoksille. Näiden toteutumisen varmistamiseksi henkilökunta tulee sitouttaa toimenpiteisiin. Asiakastyytyväisyyden kehitystä tulee seurata säännöllis- in väliajoin uusilla tutkimuksilla. (Ylikoski 1999, 157, 165.)

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

4.1 Toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantaja on kesällä 2010 perustettu @letic liikuntakeskus. @leticilla on nykyään noin 500 asiakasta. Se sijaitsee Launeella, jossa liikuntatiloja on noin 2000 neliötä.. Sen liikuntapalveluihin kuuluu n. 500 neliön kokoinen kuntosali, joka on varustettu kaikkia kohderyhmiä palvelevaksi, sekä ryhmäliikuntatunnit, jotka pidetään ryhmäliikunta- sekä spinningsaleissa. Kuntosalia on mahdollista käyttää magneetikortilla päivittäin klo 5-23. Ryhmäliikuntatunteja pidetään päivittäin; arkisin aamupäivisin ja iltaisin, lauantiaamupäivisin sekä sunnuntai-iltaisin. Asiakkailla on myös mahdollisuus käyttää erikseen hinnoiteltuja personal training- ja solariumpalveluja sekä tehdä kehonkoostumusanalyysi. (Letic 2012.)

Asiakkuudet perustuvat kanta-asiakkuuteen (ns. klubijäsenyyteen), mutta asiakkailla on myös mahdollisuus tehdä kertakäyntejä, hankkia kuukausi-(kuntosali tai yhdistelmä) tai kertakortti 10-, 25- tai 50 kerralle. Senioreilla on myös mahdollisuus 1kk tai 3kk korttiin, joka sisältää kuntosalin käytön ja senioreille suunnatut ryhmäliikuntatunnit. @leticin klubijäsenyksistä voi valita vain kuntosaliin tai kuntosaliin sekä ryhmäliikuntaan oikeuttavan vaihtoehdon. Jäsenhinta laskutetaan suoraveloitussopimuksella kahden viikon välein, ja siihen kuuluu nettivarausoikeus tunneille, jäsentapahtumat sekä saunan, infrapunasaunan ja lapsiparkin käyttö. Jäsenyysopimus on joko 12 kuukauden tai 24 kuukauden mittainen. Opiskelijoille on myös erilliset jäsenyyspaketit. (Letic 2012.)

Liikuntakeskus pyrkii ohjaamaan asiakkuuksissaan kanta-asiakkuuteen. Muiden asiakkuuksien kuten kertakäyntien, kerta- ja kuukausikorttien hinnoittelu ja palveluvalikoima on tarkoituksella pidetty kanta-asiakkuuteen ohjaavana. Tutustujat pääsevät kokeilemaan salia kerran veloituksetta, jolloin heiltä otetaan myös yhteystiedot.

TAULUKKO 3. @letic liikuntakeskuksen hinnasto. (Letic 2012.)

| | |
|---|-------------------------------|
| 12 kk:n kanta-asiakkuus | |
| Kuntosali | 26 euroa / 2 viikkoa |
| Yhdistelmä | 31 euroa / 2 viikkoa |
| Kuntosali (opiskelija) | 20 euroa / 2 viikkoa |
| Yhdistelmä (opiskelija) | 25 euroa / 2 viikkoa |
| | |
| 24 kk:n kanta-asiakkuus | |
| Kuntosali | 24 euroa / 2 viikkoa |
| Yhdistelmä | 29 euroa / 2 viikkoa |
| | |
| Kuukausikortti kuntosali | 89 euroa |
| Kuukausikortti yhdistelmä (kuntosali+jumpat) | 99 euroa |
| Päiväpassi (kuntosali, jumpat ja sauna) | 18 euroa |
| 10 x kortti (voimassa 3 kuukautta) | 150 euroa |
| 25 x kortti (voimassa 6 kuukautta) | 300 euroa |
| 50 x kortti (voimassa 12 kuukautta) | 500 euroa |
| Seniorikortti 1kk | 40 euroa |
| Seniorikortti 3kk | 110 euroa |
| Magneetikortti | 10 euroa |
| Harjoitusohjelma | 60 euroa / 40 euroa jäsenille |

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa pyrittiin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla selvittämään toimeksiantajan menetettyjen asiakkaiden näkemyksiä yrityksen palveluista ja vaikuttavia tekijöitä palveluiden käytön lopettamiseen. Tutkimusaineisto kerättiin puhelinhaastatteluilla. Yhteystiedot ja listat menetetyistä asiakkaista ja palvelun kokeilijoista saatiin @leticilta. Haastattelu toteutettiin vk 13 täysin anonyymisti eikä vastauksista voi paljastua vastaajan henkilöllisyys. Vastaajat olivat entisiä kertakorttiasiakkaita (kolme miestä ja kolme naista) ja palvelun kokeilijoita (kolme miestä ja kolme naista), jotka eivät ole päätyneet käyttämään palveluja. Koska otos oli pieni, jätettiin taustakysymykset kokonaan pois, sillä ne olisivat vaarantaneet kyselyn anonyymiyden.

@letic liikuntakeskuksen asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamiseen käytettiin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja otantamenetelmänä satunnaisotantaa. Asiakkaille laadittiin yhtenäinen kyselylomake, johon oli mahdollista vastata liikuntakeskuksen vastaanotossa 10.2.–3.3.2012. Kysely oli näkyvästi esillä ja liikuntakeskuksen henkilökunta ohjasi aktiivisesti asiakkaitaan myös vastaamaan siihen. Vastaajien kesken päätettiin arpoa hyvinvointiin liittyvä tuotepalkinto, jotta vastaajille saataisiin tarjottua konkreettista hyötyä vastaamisesta, ja havaintoaineistosta mahdollisimman laaja ja pätevä. Vastauslomakkeet käsiteltiin anonyymisti. Jos vastaaja halusi osallistua arvontaan, oli hänen merkittävä lomakkeeseen yhteystietonsa.

Sivuilla on esitelty kysymyksiin saadut vastaukset kuvioiden ja taulukoiden avulla. Vastausten perusteella esitetyt johtopäätökset esitellään sivuilla 61-66. Kyselylomake liitteenä. Katso LIITE 1.

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten syväluotauksessa: jakaumien ja keskiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten tekemiseen moniulotteisemmasta, kuten haastatteluihin pohjautuvasta aineistosta. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää sekä itsenäisesti että yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. Kvalitatiivisella esiselvityksellä voidaan laatia kvantitatiivisen vaiheen kysymykset, jotka loogisesti rakentuvat kattamaan tutkimusongelman kannalta keskeisiä osa-alueita ja kokonaisuuksia. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan myös syventää kvantitatiivisessä mittauksessa saatuja tuloksia. (Taloustutkimus 2012; Tilastokeskus 2007.)

Asiakastyytyväisyystutkimus voidaan kohdistaa rajatusti vaikkapa uusiin asiakkaisiin tai kanta-asiakkaisiin, mutta harvinaisista, menetettyihin asiakkaisiin kohdistetuista tutkimuksista voidaan saada arvokasta tietoa siitä, miksi asiakkaat ovat lopettaneet kyseisen palvelun käytön. Tietojen avulla voidaan myös ennakoida kuinka paljon asiakkaita tullaan tulevaisuudessa menettämään. (Ylikoski 1999, 165.)

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu aineiston mitattavissa olevien suhteiden tarkasteluun. Se sopii suuria ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin, koska siinä pyritään suureen yleistettävyyteen laajaa empiristä havaintoaineistoa keräämällä. Aineistoista rakennetaan erilaisia laskennallisia muuttujia ja luokituksia mittaamista varten. Keruumenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja, puhelin-, sähköposti- ja/tai kirjekyselyä. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään aineiston täsmällisessä analyysissä tilastollisia malleja ja menetelmiä sekä suuria ja edustavia otoksia. Toisinaan tutkimuksessa voidaan käyttää myös koe- ja vertailuryhmiä sekä testimuuttujia. (Viestintätieteellinen tutkimus; Tilastokeskus 2007.)

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla voidaan arvioida määrällisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja analyysin johdonmukaisuutta. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen aineiston analyysimittarit ovat päteviä ja ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. (Jyväskylän yliopisto; Hiltunen 2009.)

Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomaketta laadittaessa käytetään hyväksi saatuja tietoja asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Lomaketta käytetään asiakastyytyväisyyden määrälliseen eli kvantitatiiviseen mittaamiseen. Siinä on tärkeää että kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samalla tavalla. (Ylikoski 1999, 160-161.)

Tyypillisessä asiakastyytyväisyyskyselyssä käytetään seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. Tarkistuskysymykset. Seulovat aineistosta pois sellaiset vastaajat, jotka eivät kuulu tutkimuksen kohderyhmään.
2. Yleisarvosana tyytyväisyydestä. Pyydetään antamaan organisaatiolle arvosana (esim. asteikolla 4-10).
3. Organisaation suoriutuminen asiakastyytyväisyystekijöissä. Mitataan asiakkaiden näkemys tyytyväisyyttä tuottavien tekijöiden toteuttamisessa. Käytetään joko 5 tai 7-portaista asteikkoa.
4. Ostoaikomukset. Vastaajan arvio palvelun uudelleen käyttämisen todennäköisyydestä sekä suosittelisiko vastaaja palvelua ystävilleen.
5. Palvelun käyttöä koskevat tiedot. Käytetään apuna asiakkaiden ryhmitelyssä kanta-asiakkaisiin ja satunnaisiin asiakkaisiin. Lisäksi voi tiedustella minkä kilpailevien organisaatioiden palveluja vastaajat käyttävät.

6. Asiakkaan taustatiedot. Ikä, sukupuoli, perhesuhteet, tulot, koulutus, elämäntyyli jne. (Ylikoski 1999, 162-163.)

Tutkimuksen kyselylomakkeessa käytetään kaikkia muita kysymystyyppisiä paitsi tarkistuskysymyksiä, koska vastaajien tiedetään kuuluvan tutkimuksen kohde-ryhmään. Tutkimuksessa pyritään selvittämään organisaation asiakastyytyväisyystekijöiden tasoa, joten asiakkaita on pyydetty arvioimaan palvelujen asiakastyytyväisyyteen liittyvien tekijöiden tasoa viisiportaisella asteikolla, jossa 5=erittäin tärkeä ja 1=ei juuri lainkaan tärkeä. Lomakkeessa käytettiin valmiita vastausvaihtoehtoja, jonka lisäksi vastaajille annettiin lopussa mahdollisuus avoimeen palautteeseen ja kehitysehdotuksille. Lomakkeen tarkastivat @leticin edustajat vk 3. Heidän toiveidensa ja tarpeidensa perusteella lomakkeen kysymyksiä korjattiin ja tarkennettiin lopulliseen muotoonsa.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Haastattelut

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelun otantajoukko oli yhteensä 12 henkilöä; kolme miestä ja kolme naista tutustujista sekä menetetyistä asiakkaista. Heille esitettiin kolme kysymystä. Tulokset on jaettu kahteen ryhmään; tutustujat ja menetetyt asiakkaat.

1. Tutustujat, jotka eivät ole päätyneet ostamaan palveluja:

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä he pitivät @leticin palveluista, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- Tykkään paikasta
- Hyvä palvelu ja hyvät tilat. Toimiva paikka.
- Tykkäsin; tilava paikka, ryhmäliikuntasali mukava, paljon valoa ja henkilökunta mukavaa.
- Hyvä paikka. Tilava ja uusia laitteita sopivan harvakseltaan.

- Kuntosali ok. Avara paikka eikä paljoa porukkaa. Lisäksi siisti ja uudet tilat.
- Pidin kovasti, ei valittamista. Siisti sali ja mukava henkilökunta.

Kaikki haastateltavat vaikuttivat pitävän paikasta. Erityisesti esiin nousi henkilökunta, tilavuus, siisteys ja uudet laitteet.

Kysyttäessä haastateltavilta, mistä he olivat saaneet tietää paikasta, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- Luin lehdestä mainoksen ja kaverit suosittelivat.
- Luin lehdestä mainoksen.
- Kaveri, joka on salilla ohjaamassa, suositteli.
- Kaveri, joka on salilla töissä, suositteli sekä lehdestä ja netistä.
- Muiden harrastuksien kautta.
- Internetistä; hakusanana ”Lahden kuntosalit”.

Haastateltavat olivat saaneet tietää paikasta lehdestä, kaverilta ja/tai internetistä.

Kysyttäessä haastateltavilta, miksi he eivät ostaneet palveluja, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- En pysty sitoutumaan jäsenyyteen ja kuukausikortti on liian kallis.
- Liian kalliit hinnat. Liikun muutenkin paljon ja hintaan nähden salin palvelut eivät ole kannattavat. En ole valmis sitoutumaan kuntosalin jäseneksi.
- Olen muuttamassa muualle, muuten olisin ottanut jäsenyyden.
- Olen toisella salilla töissä. Jos en olisi, ottaisin varmaan jonkin kortin. En tosin tiedä hintoja.
- En halua sitoutua jäsenyyteen. Kävisin kyllä muuten, mutta muut kortit ovat liian kalliita.
- Liian kallis ja sijainti liian kaukana. En ota jäsenyyttä periaatteesta, kuukausikortti on liian kallis ja kertakortti ei kannata.

Lähes jokaisella haastateltavalla syy minkä takia he eivät osta palveluja on liian kallis hinta. He eivät halua tai pysty sitoutumaan jäsenyyteen, ja todennäköisesti käyttäisivät palveluja, jos muiden korttien hinnat olisivat alhaisemmat.

2. Kertakorttiasiakkaat, jotka eivät enää käytä palveluja:

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä he pitivät @leticin palveluista, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- Tykkäsin kyllä; hyvä palvelu, tilava, avara ja hyvä ilmanvaihto.
- En käynyt kertaakaan.
- Tykkäsin kovasti; hyvä kokonaisuus, tilat ja ilmapiiri.
- Pidin, koska oli monipuoliset ja isot laitteet.
- Hyvätasoinen sali.
- Hyvä paikka; monipuoliset laitteet.

Kaikki haastateltavat vaikuttivat pitävän paikasta. Erityisesti esiin nousi tilavuus ja monipuoliset laitteet.

Kysyttäessä haastateltavilta, mistä he olivat saaneet tietää paikasta, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- Kävin naapurissa kirpputorilla.
- Työkaverilta. Työpaikka lähellä.
- Ohi ajaessa huomasin.
- Kävin naapurissa kirpputorilla.
- Huomasin, koska asun lähellä.
- Äiti suositteli

Haastateltavat olivat saaneet tietää paikasta ohi kulkiessa tai tutun suosittamana.

Kysyttäessä haastateltavilta, miksi he eivät enää käytä palveluja, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- Hinnat nousivat liian kalliiksi. En periaatteessa liity jäseneksi.

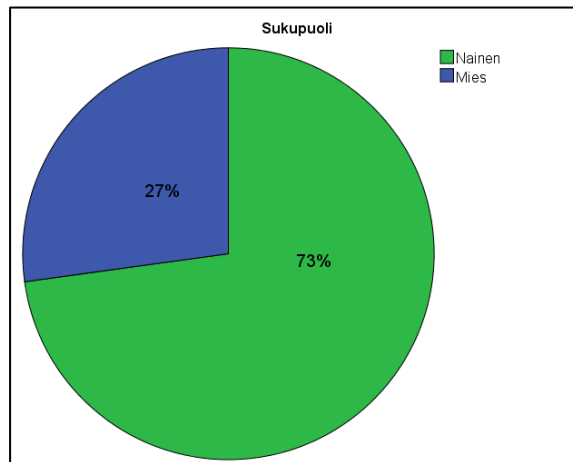
- Ei ole aikaa eikä intohimoa liikutaan. Saadut kuntosetelit piti saada käytettyä.
- Hinta tuplaantui. Minulla on muitakin harrastuksia, joten en pysty sitoutumaan jäsenyyteen, ja muissa korttivaihtoehtoissa ei ole taloudellisesti järkeä.
- Kertakorttien hinta liian kallis.
- Hinta tuplaantui ja voimassaolokäytäntö liian tiukka. En ehdi käymään aktiivisesti muiden harrastusten ohella, joten muut kortit ei käy. En sitoudu.
- Ei ole aikaa salille.

Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat palvelujen käytön lopettamisen syyksi hintojen nousun. He eivät halua tai pysty sitoutumaan jäsenyyteen, ja suurin osa tarvitsi nimenomaan kertakortin muiden harrastusten ohelle. He todennäköisesti käyttäisivät palveluja, jos kertakorttien hinnat olisivat alhaisemmat.

Kyselytutkimus

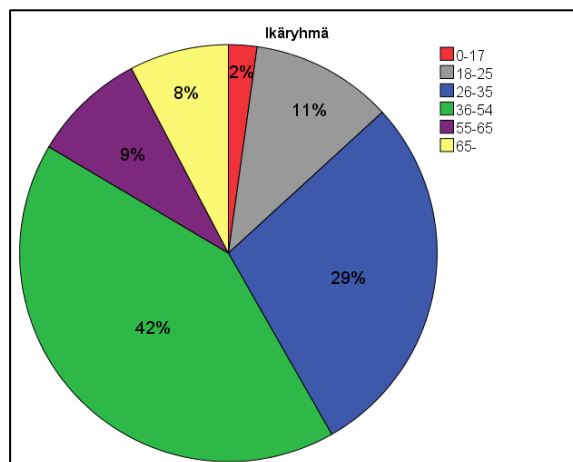
Kvantitatiiviseen tutkimukseen tuli vastauksia 92 kpl. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat olivat liikuntakeskuksen kuukausikortti-, kertakortti- ja kanta-asiakkaita. Mukana oli satunnaisotantana asiakkaita kaikista ikä- ja asiakkuusryhmistä, jotta saatiin eri segmenttien mielipiteet tutkimukseen. Tutkimuksen vastaajista suurin osa (74 kpl) on kanta-asiakkaita, joten vastausten määrä on riittävä heidän tulosten yleistämiseen. Kuukausikortti-asiakkaiden vastauksia tuli 16 kappaletta, joten heistä on hieman kyseenalaista tehdä yleistyksiä. Kertakortti-asiakkaiden vastauksista ei voi tehdä analyysiä ollenkaan, koska vastauksia tuli kaksi. Näin ollen tutkimuksen validius on kyseenalaista. Validi tutkimus tarkoittaa tarkkuutta ja kriittisyyttä, ja se mittaa juuri sitä mitä sen on tarkoituskin mitata.

Taustatekijät



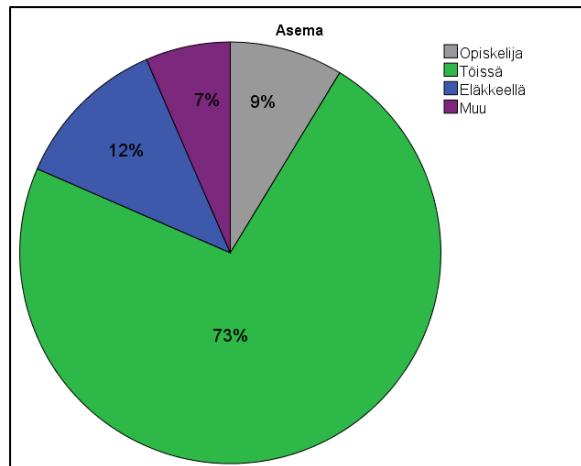
KUVIO 13. Vastaajien sukupuolijakauma.

Kyselyyn vastasi 92 vastaajaa, joista noin kolme neljäsosaa oli naisia (67 kpl, 73 %). Noin neljäsosa vastaajista oli miehiä (25 kpl, 27 %).



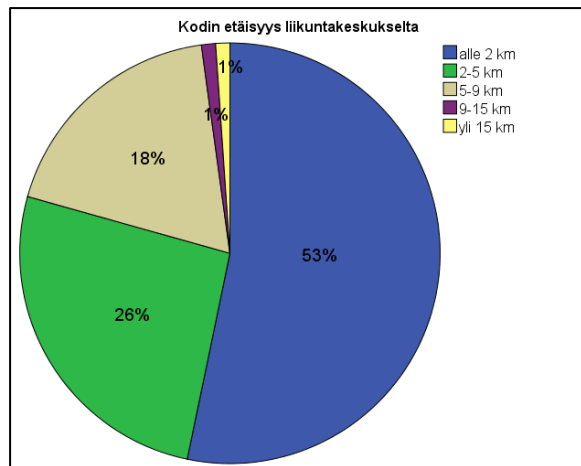
KUVIO 14. Vastaajien ikäjakauma.

92 vastaajasta 91 ilmoitti ikäryhmänsä. Heistä suurin osa eli 38 kpl (42 %) oli 36–54 vuotiaita. Toiseksi suurin ryhmä oli 26–35 vuotiaat, heitä oli 26 vastaajaa eli 28 % vastaajista. 18–25 vuotiaita oli 10 kappaletta eli 11 % vastaajista. 55–65 vuotiaita puolestaan 8 kappaletta eli 9 % vastaajista. Yli 65- vuotiaita oli 7 vastaajaa (8 %) ja alle 18- vuotiaita kaksi vastaajaa (2 %).



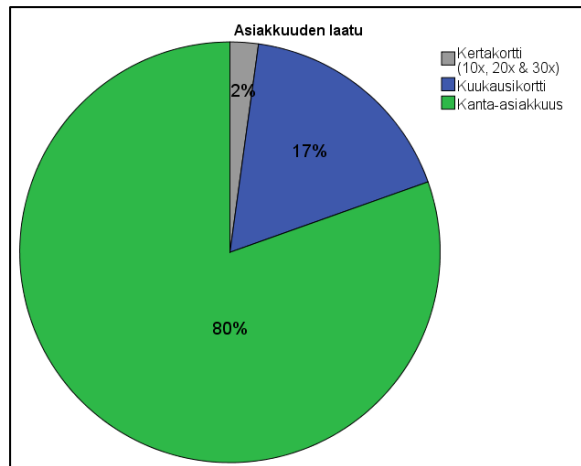
KUVIO 15. Vastaajien asema.

92 vastaajasta suurin osa eli 67 (73 %) oli työssäkäyviä. 11 vastaajaa oli eläkkeellä eli 12 prosenttia vastaajista. Opiskelijoita oli 8 vastaajaa eli 9 prosenttia vastaajista, ja muita oli 6 vastaajaa (7 %).



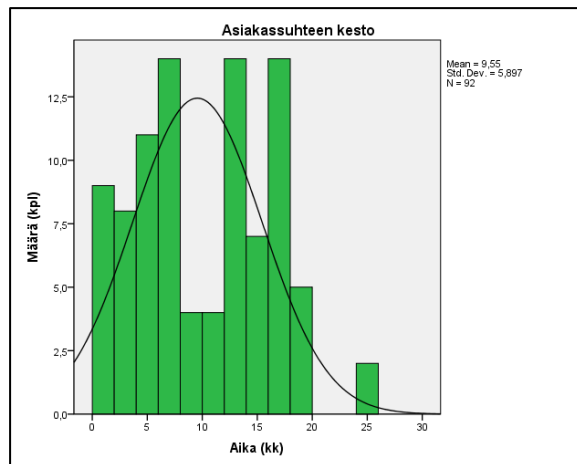
KUVIO 16. Kodin etäisyys.

92 vastaajasta suurin osa eli 49 kpl (53 %) asui alle kahden kilometrin päässä liikuntakeskukselta. 24 vastaajaa (26 %) asui 2-5 kilometrin päässä, ja 17 vastaajaa (18 %) 5-9 kilometrin päässä. 9-15 kilometrin sekä yli 15 kilometrin päässä asui kummassakin yksi vastaaja (1 %).



KUVIO 17. Asiakkuuden laatu.

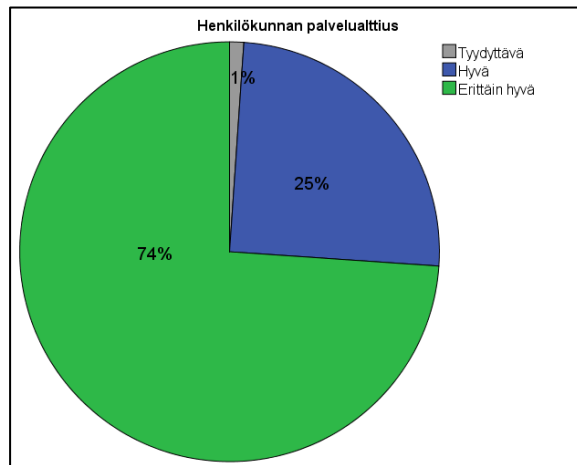
92 vastaajasta 74 oli kanta-asiakkaita eli 80 prosenttia vastaajista. Kuukausikortilla asioi 16 vastaajaa eli 17 prosenttia vastaajista. Ladattavalla kertakortilla puolestaan kävi 2 vastaajaa eli 2 % vastaajista.



KUVIO 18. Asiakassuhteen kesto.

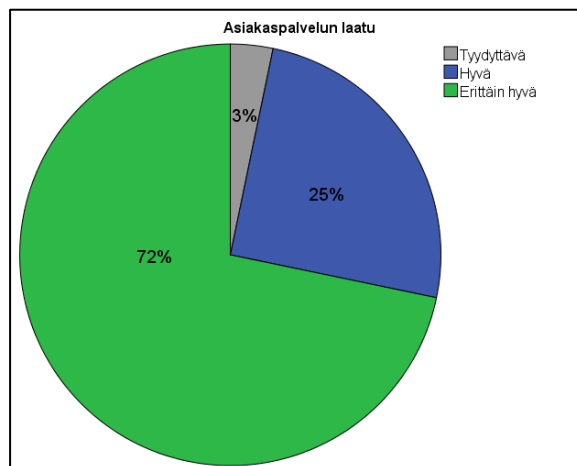
92 vastaajaa ilmoitti asiakkuutensa keston. Lyhin asiakassuhteen kesto oli 1 kuukausi (9 vastaajaa) ja pisin 24 kuukautta (2 vastaajaa). Keskimääräinen asiakassuhteen kesto-aika oli 9,5 kuukautta.

Palvelujen arviointi



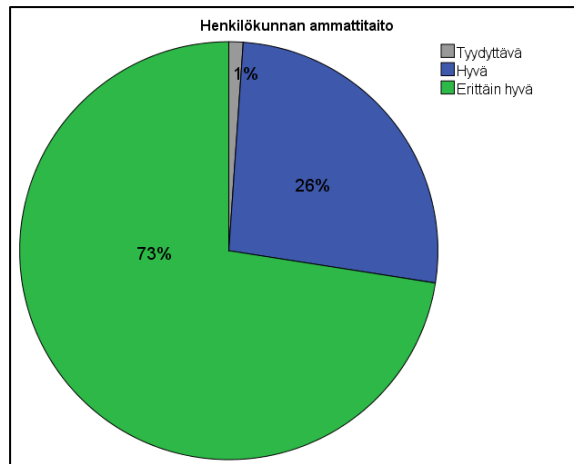
KUVIO 19. Henkilökunnan palvelualltius.

Vastaajista 92 ilmoitti mielipiteensä henkilökunnan palvelualltiudesta. Heistä 68 (74 %) ilmoitti palvelualltiuden olevan erittäin hyvää. 23 (25 %) vastaajan mielestä palvelualltius oli hyvää, ja yhden vastaajan (1 %) mielestä tyydyttävää. Henkilökunnan palvelualltiuden keskiarvoksi muodostui 4,73, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 3.



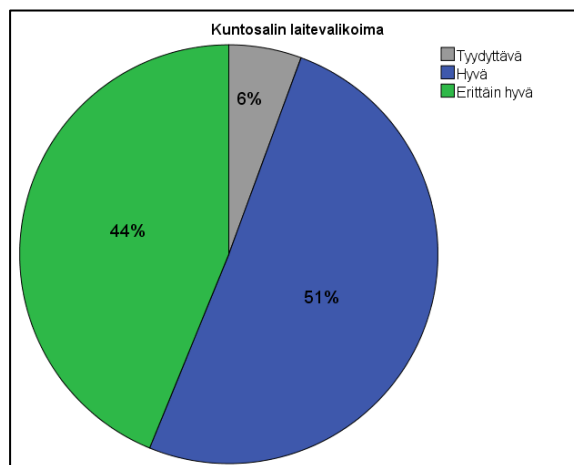
KUVIO 20. Asiakaspalvelun laatu.

Vastaajista 92 ilmoitti mielipiteensä asiakaspalvelun laadusta. Heistä 66 (72 %) ilmoitti asiakaspalvelun laadun olevan erittäin hyvää. 23 (25 %) vastaajan mielestä laatu oli hyvää, ja kolmen vastaajan (3 %) mielestä tyydyttävää. Asiakaspalvelun laadun keskiarvoksi muodostui 4,68, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 3.



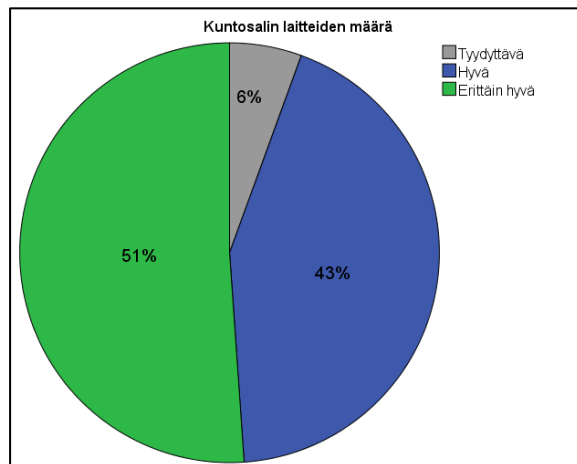
KUVIO 21. Henkilökunnan ammattitaito.

Vastaajista 92 ilmoitti mielipiteensä henkilökunnan ammattitaidosta. Heistä 66 (72 %) ilmoitti ammattitaidon olevan erittäin hyvää. 24 (26 %) vastaajan mielestä ammattitaito oli hyvää, ja yhden vastaajan (1 %) mielestä tyydyttävää. Henkilökunnan ammattitaidon keskiarvoksi muodostui 4,71, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 3.



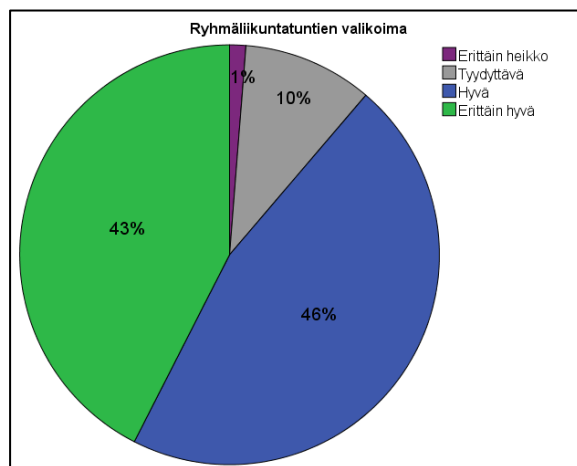
KUVIO 22. Kuntosalin laitevalikoima.

Kyselyn 92 vastaajasta 89 ilmoitti mielipiteensä kuntosalin laitevalikoimasta. Heistä 45 (51 %) ilmoitti valikoiman olevan hyvä. 39 (44 %) vastaajan mielestä valikoima oli erittäin hyvä, ja viiden vastaajan (6 %) mielestä tyydyttävä. Kuntosalin laitevalikoiman keskiarvoksi muodostui 4,38, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 3.



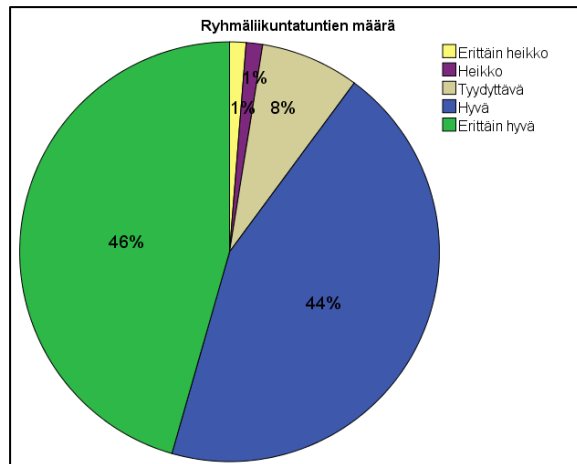
KUVIO 23. Kuntosalin laitteiden määrä.

Kyselyn 92 vastaajasta 90 ilmoitti mielipiteensä kuntosalin laitteiden määrästä. Heistä 46 (51 %) ilmoitti määrän olevan erittäin hyvä. 39 (44 %) vastaajan mielestä määrä oli hyvä, ja viiden vastaajan (6 %) mielestä tyydyttävä. Kuntosalin laitemäärän keskiarvoksi muodostui 4,46, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 3.



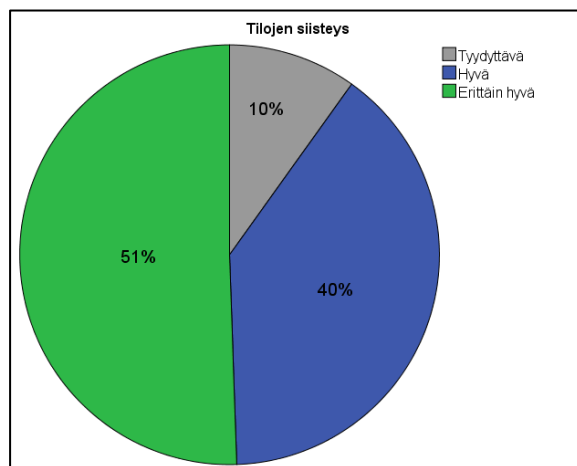
KUVIO 24. Ryhmäliikuntatuntien valikoima.

Kyselyn 92 vastaajasta 80 ilmoitti mielipiteensä ryhmäliikuntatuntien valikoimasta. Heistä 37 (46 %) ilmoitti määrän olevan erittäin hyvä. 34 (43 %) vastaajan mielestä määrä oli hyvä. Kahdeksan vastaajan (10 %) mielestä laitteiden valikoima oli tyydyttävä, ja yhden (1 %) mielestä erittäin heikko. Ryhmäliikuntatuntien valikoiman keskiarvoksi muodostui 4,29, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 1



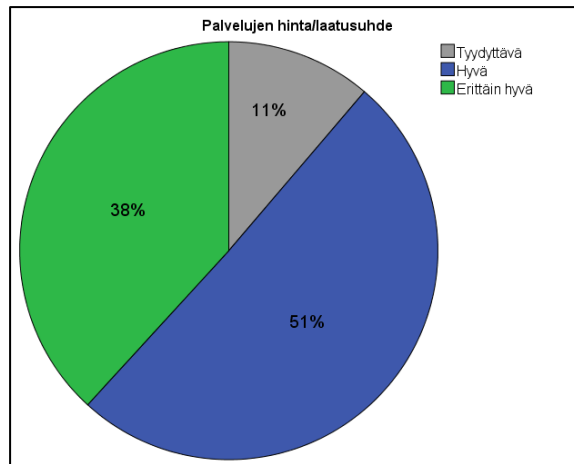
KUVIO 25. Ryhmäliikuntatuntien määrä.

Kyselyn 92 vastaajasta 79 ilmoitti mielipiteensä ryhmäliikuntatuntien määrästä. Heistä 36 (46 %) ilmoitti määrän olevan erittäin hyvä. 35 (44 %) vastaajan mielestä määrä oli hyvä. Kuuden vastaajan (8 %) mielestä laitteiden määrä oli tyydyttävä. Heikoksi ja erittäin heikoksi ryhmäliikuntatuntien määrän arvioi yksi vastaaja (1 %). Ryhmäliikuntatuntien määrän keskiarvoksi muodostui 4,32, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 1.



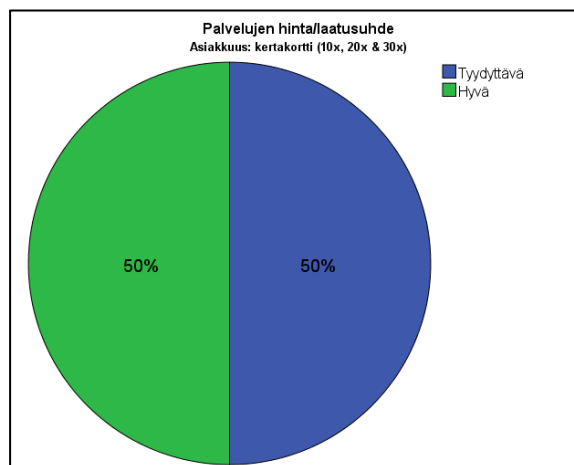
KUVIO 26. Tilojen siisteys.

Kyselyn 92 vastaajasta 91 ilmoitti mielipiteensä tilojen siisteydestä. Heistä 46 (51 %) ilmoitti siisteyden olevan erittäin hyvä. 36 (40 %) vastaajan mielestä tilojen siisteys oli hyvä. Yhdeksän vastaajan (10 %) mielestä siisteyden taso oli tyydyttävä. Tilojen siisteyden keskiarvoksi muodostui 4,41, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 3.



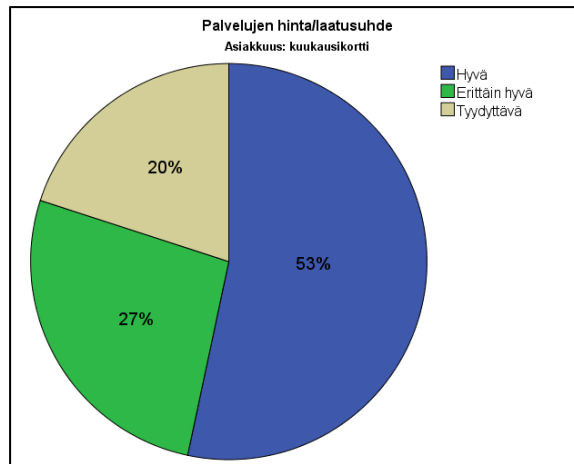
KUVIO 27. Palvelujen hinta/laatusuhde.

Kyselyn 92 vastaajasta 89 ilmoitti mielipiteensä palvelujen hinta/laatusuhteesta. Heistä 45 (51 %) ilmoitti suhteen olevan hyvä. 34 (38 %) vastaajan mielestä suhde oli erittäin hyvä. 10 vastaajan (11 %) mielestä suhde oli tyydyttävä. Palvelujen hinta/laatusuhteen keskiarvoksi muodostui 4,27, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 3.



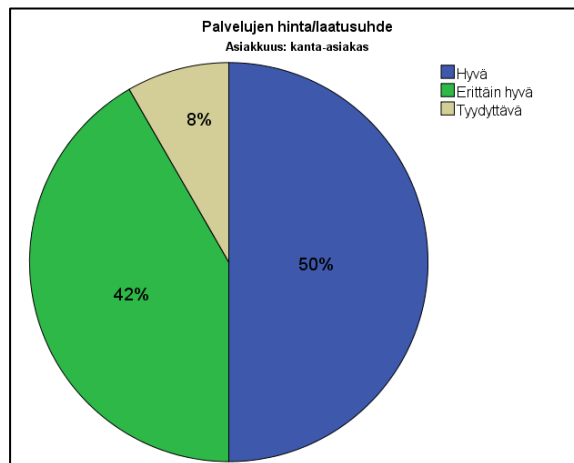
KUVIO 28. Kertakortti-asiakkaiden näkemys palvelujen hinta/laatusuhteesta.

Kyselyn 92 vastaajasta kaksi oli kertakortti-asiakkaita. Heistä toisen (50 %) mielestä hinta/laatusuhde oli hyvä, kun toinen (50 %) arvioi sen tyydyttäväksi. Kertakortti-asiakkaiden keskiarvo palvelujen hinta/laatusuhteesta oli 3,5, jossa paras arvosana oli 4 ja heikoin 3.



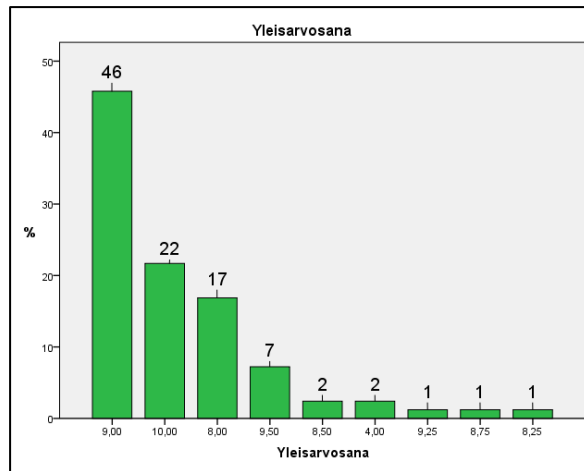
KUVIO 29. Kuukausikortti-asiakkaiden näkemys palvelujen hinta/laatusuhteesta.

Kyselyn 92 vastaajasta 16 oli kuukausikortti-asiakkaita, joista 15 ilmaisi näkemyksensä palvelujen hinta/laatusuhteesta. Heistä kahdeksan (53 %) mielestä hinta/laatusuhde oli hyvä. Neljän (27 %) vastaajan mielestä se oli erittäin hyvä, kun taas kolme (20 %) arvioi sen tyydyttäväksi. Kuukausikortti-asiakkaiden keskiarvo palvelujen hinta/laatusuhteesta oli 4,07, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 3.



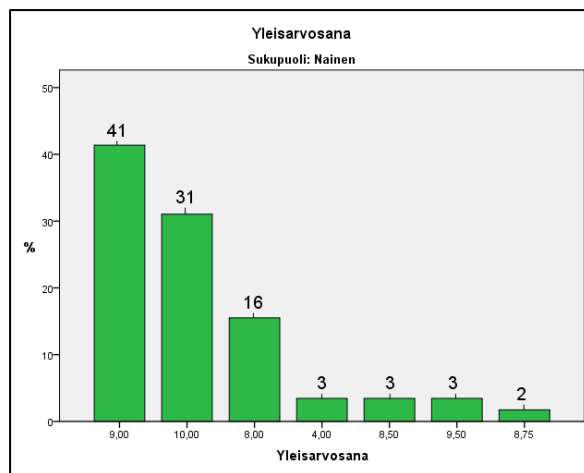
KUVIO 30. Kanta-asiakkaiden näkemys palvelujen hinta/laatusuhteesta.

Kyselyn 92 vastaajasta 74 oli kanta-asiakkaita, joista 72 ilmaisi näkemyksensä palvelujen hinta/laatusuhteesta. Heistä 36 (50 %) mielestä hinta/laatusuhde oli hyvä. 30 (42 %) vastaajan mielestä se oli erittäin hyvä, kun taas kuusi (8 %) arvioi sen tyydyttäväksi. Kanta-asiakkaiden keskiarvo palvelujen hinta/laatusuhteesta oli 4,33, jossa paras arvosana oli 5 ja heikoin 3.



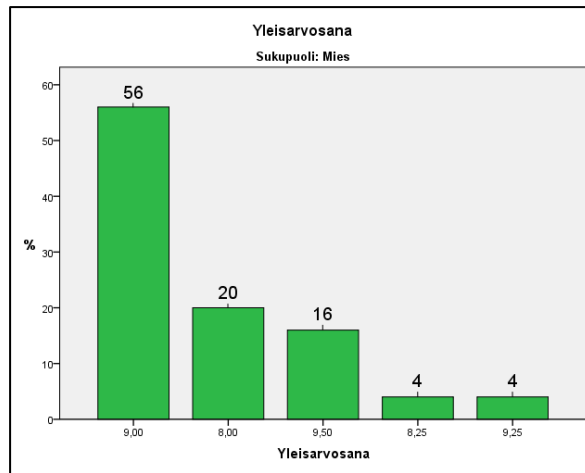
KUVIO 31. Yleisarvosana.

Kyselyn 92 vastaajasta 83 antoi liikuntakeskuksen palveluille arvosanan. Heistä suurin osa eli 38 (46 %) vastaajaa antoi arvosanaksi 9. Jopa 18 (22 %) vastaajaa antoi palveluille täyden kympin. Liikuntakeskuksen palvelujen keskiarvoksi muodostui kiitettävä 8,94, jossa paras arvosana oli 10 ja heikoin 4.



KUVIO 32. Yleisarvosana naiset.

Kyselyn 92 vastaajasta 67 oli naisia. Heistä jokainen antoi liikuntakeskuksen palveluille arvosanan. Suurin osa eli 24 (41 %) vastaajista antoi arvosanaksi 9. Jopa 18 (31 %) vastaajista antoi palveluille täyden kympin. Yhdeksän vastaajaa (16 %) antoi arvosanaksi 8. Alimman arvosanan eli 4 antoi kaksi vastaajaa (3 %), kuten arvosanan 9,5 ja 8,5. Yksi vastaaja (2 %) antoi arvosanaksi 8,75. Liikuntakeskuksen palvelujen keskiarvoksi naisten arvostelmana muodostui kiitettävä 8,98, jossa paras arvosana oli 10 ja heikoin 4.

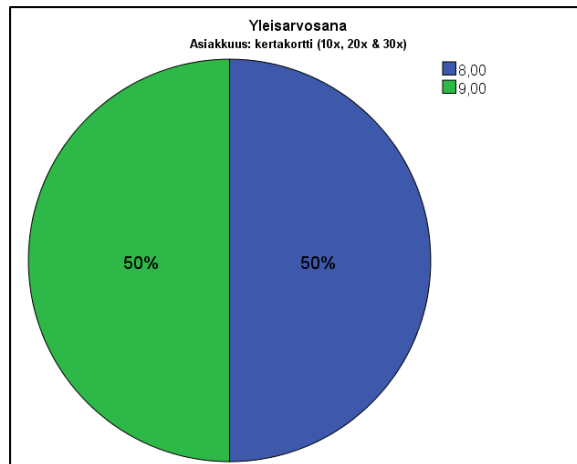


KUVIO 33. Yleisarvosana miehet.

Kyselyn 92 vastaajasta 25 oli miehiä. Heistä jokainen antoi liikuntakeskuksen palveluille arvosanan. Suurin osa eli 14 (56 %) vastaajaa antoi arvosanaksi 9. Viisi (20 %) vastaajaa antoi palveluille arvosanaksi 8, ja neljä (16 %) vastaajaa 9,5. 8,25 ja 9,25 antoi arvosanaksi yksi vastaaja (4 %) kumpaakin. Liikuntakeskuksen palvelujen keskiarvoksi miesten arvostelemana muodostui 8,86, jossa paras arvosana oli 9 ja heikoin 8.

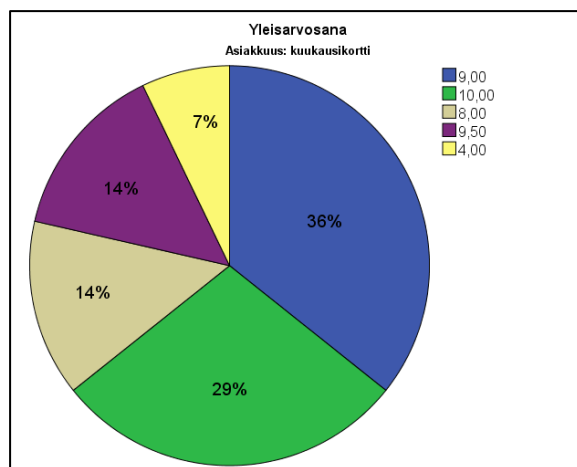
TAULUKKO 4. Yleisarvosana ikäryhmittäin.

| Ikäryhmä | | Yleisarvosana |
|----------|-------------------|---------------|
| 0-17 | Vastauksia | 2 |
| | Jätti vastaamatta | 0 |
| | Keskiarvo | 9,50 |
| | Heikoin arvosana | 9,00 |
| | Paras arvosana | 10,00 |
| 18-25 | Vastauksia | 10 |
| | Jätti vastaamatta | 0 |
| | Keskiarvo | 8,95 |
| | Heikoin arvosana | 8,00 |
| | Paras arvosana | 10,00 |
| 26-35 | Vastauksia | 25 |
| | Jätti vastaamatta | 1 |
| | Keskiarvo | 8,88 |
| | Heikoin arvosana | 8,00 |
| | Paras arvosana | 10,00 |
| 36-54 | Vastauksia | 33 |
| | Jätti vastaamatta | 5 |
| | Keskiarvo | 8,98 |
| | Heikoin arvosana | 4,00 |
| | Paras arvosana | 10,00 |
| 55-65 | Vastauksia | 7 |
| | Ei vastannut | 1 |
| | Keskiarvo | 8,21 |
| | Heikoin arvosana | 4,00 |
| | Paras arvosana | 10,00 |
| 65- | Vastauksia | 5 |
| | Ei vastannut | 2 |
| | Keskiarvo | 9,70 |
| | Heikoin arvosana | 9,00 |
| | Paras arvosana | 10,00 |



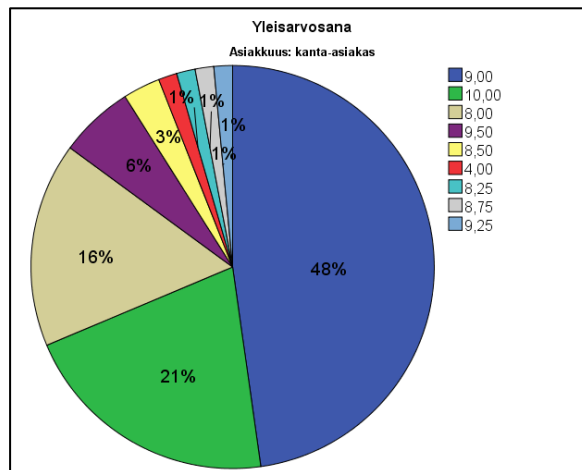
KUVIO 34. Kertakortti-asiakkaiden yleisarvosana palveluista.

Kyselyn 92 vastaajasta kaksi oli kertakortti-asiakkaita, heistä molemmat antoivat liikuntakeskuksen palveluille arvosanan. Toinen (50 %) vastaaja antoi arvosanaksi 9, ja toinen (50 %) 8. Kertakortti-asiakkaiden keskiarvoksi liikuntakeskuksen palveluista muodostui 8,50, jossa paras arvosana oli siis 9 ja heikoin 8.



KUVIO 35. Kuukausikortti-asiakkaiden yleisarvosana palveluista.

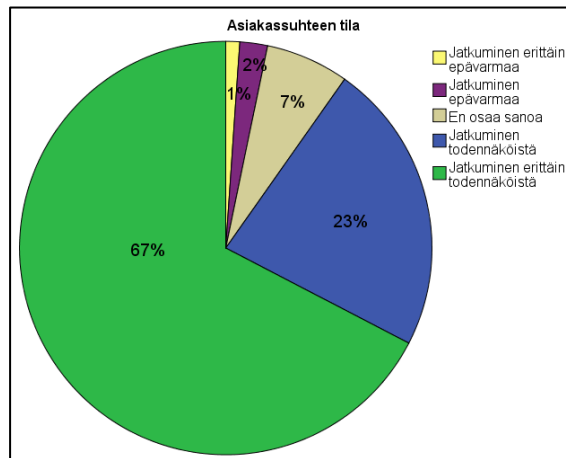
Kyselyn 92 vastaajasta 16 oli kuukausikortti-asiakkaita, heistä 14 antoi liikuntakeskuksen palveluille arvosanan. Suurin osa eli viisi (36 %) vastaajaa antoi arvosanaksi 9. Neljä (29 %) vastaajaa puolestaan antoi palveluille arvosanaksi täyden kympin. 9,5 ja 8,5 antoi arvosanaksi kaksi (14 %) vastaajaa. Yksi (4 %) vastaaja oli antanut arvosanaksi alimman mahdollisen eli nelosen. Kuukausikortti-asiakkaiden keskiarvoksi liikuntakeskuksen palveluista muodostui 8,86, jossa paras arvosana oli 10 ja heikoin 4.



KUVIO 36. Kanta-asiakkaiden yleisarvosana palveluista.

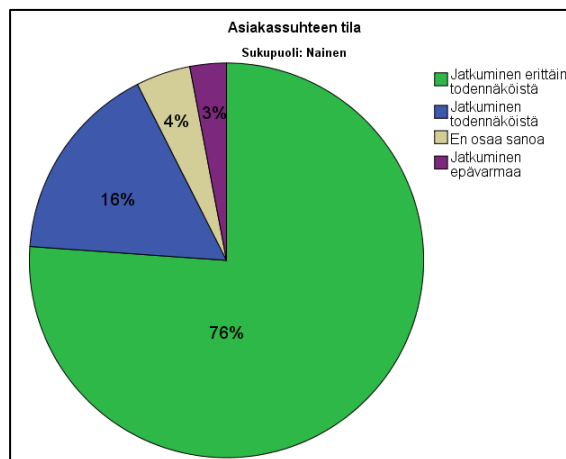
Kyselyn 92 vastaajasta 74 oli kanta-asiakkaita, heistä 67 antoi liikuntakeskuksen palveluille arvosanan. Suurin osa eli 32 (48 %) vastaajaa antoi arvosanaksi 9. Täyden kympin puolestaan antoi 14 (21 %) vastaajaa. 11 (16 %) antoi arvosanaksi kahdeksan. Neljä (6 %) vastaajaa antoi arvosanaksi 9,5, ja kaksi (3 %) 8,5. Arvosanan neljä, 8,25, 8,75 ja 9,25 oli antanut yksi vastaaja. Kanta-asiakkaiden keskiarvoksi liikuntakeskuksen palveluista muodostui 8,97, jossa paras arvosana oli 10 ja heikoin 4.

Asiakkuuksien tila



KUVIO 37. Asiakassuhteen tila.

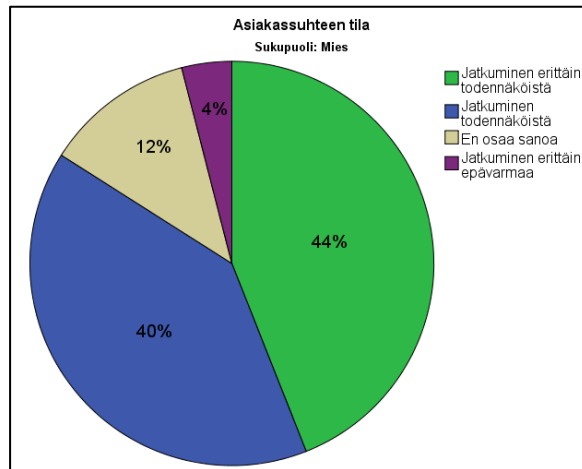
Kaikki kyselyn 92 vastaajasta ilmoitti näkemyksensä asiakkuutensa tilasta. Heistä 67 prosenttia (62 kpl) ilmoitti asiakkuutensa jatkumisen olevan erittäin todennäköistä. Vastaajista 23 prosenttia (21 kpl) ilmoitti asiakkuutensa jatkumisen olevan todennäköistä. 7 prosenttia (6 kpl) vastaajista ei osannut arvioida jatkoaan. Asiakkuuden jatkuminen oli epävarmaa 2 prosentilla (2 kpl) vastaajista. Yhden vastaajan (1 %) asiakkuuden jatkuminen oli erittäin epävarmaa.



KUVIO 38. Naisten asiakassuhteen tila.

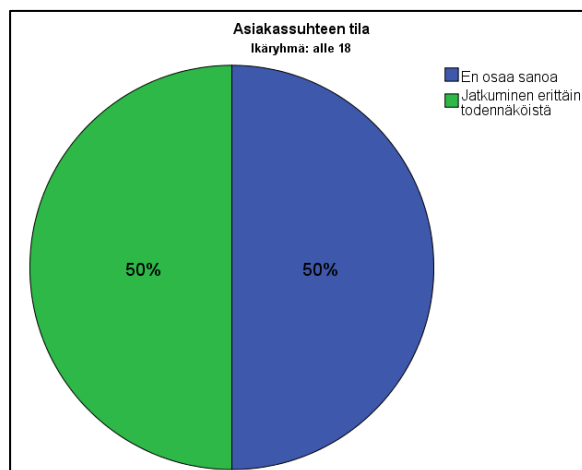
Kyselyn 92 vastaajasta 67 oli naisia. Heistä jokainen ilmoitti näkemyksensä asiakkuutensa tilasta. Vastaajista 51 (76 %) ilmoitti asiakkuutensa jatkumisen olevan erittäin todennäköistä. 11 (16 %) vastaajaa ilmoitti asiakkuutensa jatkumisen ole-

van todennäköistä ja kolme (4 %) ei osannut arvioida jatkoaan. Asiakkuuden jatkuminen oli epävarmaa kahdella (3 %) vastaajalla.



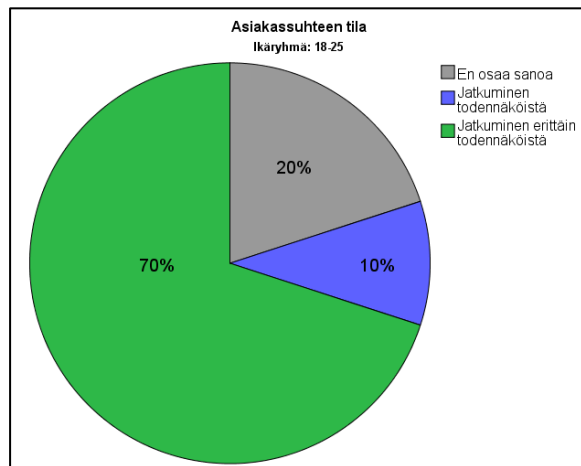
KUVIO 39. Miesten asiakassuhteen tila.

Kyselyn 92 vastaajasta 25 oli miehiä. Heistä jokainen ilmoitti näkemyksensä asiakkuutensa tilasta. Vastaajista 11 (44 %) ilmoitti asiakkuutensa jatkumisen olevan erittäin todennäköistä. 10 (40 %) ilmoitti asiakkuutensa jatkumisen olevan todennäköistä ja kolme (12 %) vastaajaa ei osannut arvioida jatkoaan. Asiakkuuden jatkuminen oli erittäin epävarmaa yhdellä (4 %) vastaajalla.



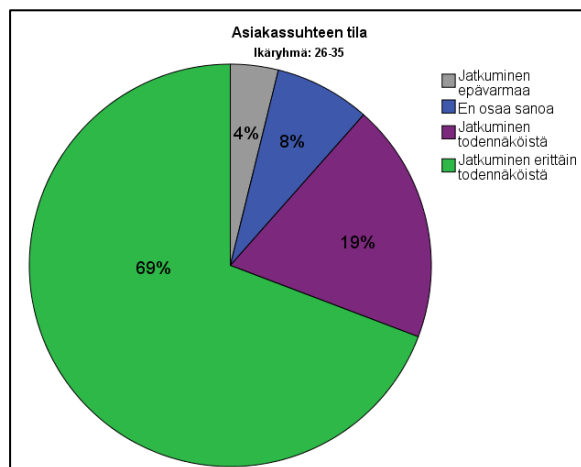
KUVIO 40. Alle 18- vuotiaiden asiakassuhteen tila.

Kyselyn 92 vastaajasta kaksi oli alle 17- vuotiasta. Heistä toinen ilmoitti Asiakassuhteen jatkumisen olevan erittäin todennäköistä. Toinen puolestaan ei osannut sanoa jatkostaan.



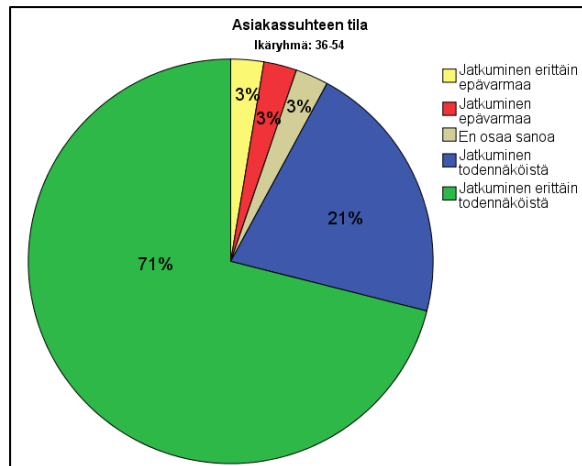
KUVIO 41. 18-25- vuotiaiden asiakassuhteen tila.

Kyselyn 92 vastaajasta kymmenen oli alle 18-25- vuotiasta. Heistä seitsemän (70 %) ilmoitti asiakassuhteen jatkumisen olevan erittäin todennäköistä. Kaksi (20 %) vastaajaa ei osannut sanoa jatkostaan, ja yksi (10 %) piti jatkoaan todennäköisenä.



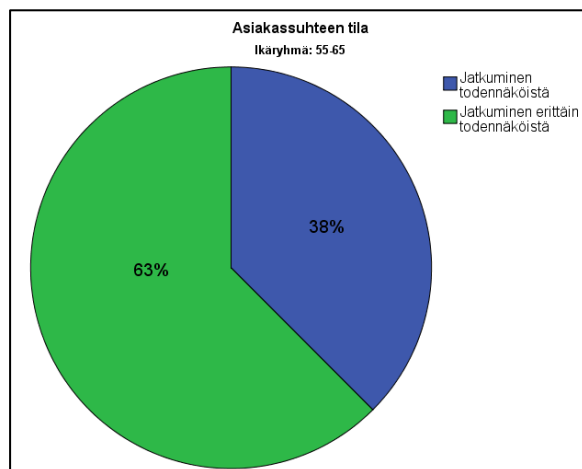
KUVIO 42. 26-35- vuotiaiden asiakassuhteen tila.

Kyselyn 92 vastaajasta 26 oli 26-35- vuotiasta. Heistä 18 (69 %) ilmoitti asiakassuhteen jatkumisen olevan erittäin todennäköistä. Viisi (19 %) vastaajaa piti jatkoaan todennäköisenä. Kaksi (8 %) vastaajaa ei osannut sanoa jatkostaan, ja yksi (4 %) piti jatkoaan epävarmana.



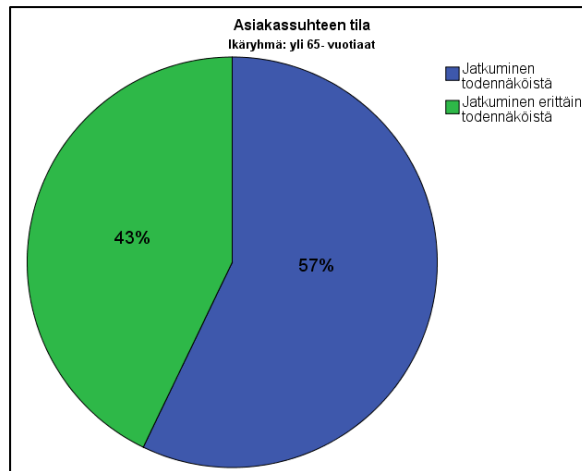
KUVIO 43. 36-54- vuotiaiden asiakassuhteen tila.

Kyselyn 92 vastaajasta 38 oli 36-54- vuotiasta. Heistä 27 (71 %) ilmoitti asiakassuhteen jatkumisen olevan erittäin todennäköistä. Kahdeksan (21 %) vastaajaa piti jatkoaan todennäköisenä. Yksi (3 %) vastaajaa ei osannut sanoa jatkostaan, yksi (3 %) piti jatkoaan epävarmana, ja yksi (3 %) piti jatkoaan erittäin epävarmana.



KUVIO 44. 55-65- vuotiaiden asiakassuhteen tila.

Kyselyn 92 vastaajasta kahdeksan oli 55-65- vuotiasta. Heistä viisi (63 %) ilmoitti asiakassuhteen jatkumisen olevan erittäin todennäköistä. Kolme (38 %) vastaajaa piti jatkoaan todennäköisenä.



KUVIO 45. Yli 65- vuotiaiden asiakassuhteen tila.

Kyselyn 92 vastaajasta seitsemän oli yli 65- vuotiasta. Heistä neljä (57 %) ilmoitti asiakassuhteen jatkumisen olevan todennäköistä. Kolme (43 %) vastaajaa piti jatkoaan erittäin todennäköisenä.

Asiakkaiden kehitysehdotukset ja avoin palaute

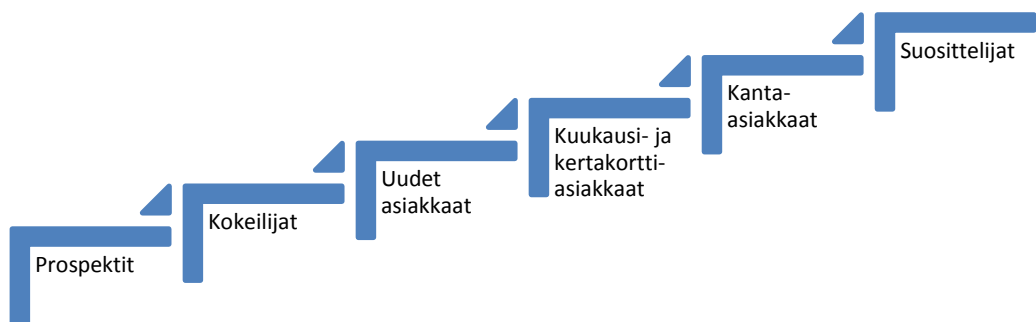
Vastaajilla oli mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia ja avointa palautetta yritykselle. Avoimessa palautteessa suurin osa vastaajista ilmoitti että asiat ovat salilla erittäin hyvin, paikassa on hyvä ilmapiiri ja sijainti sopiva. Monet myös mainitsivat että salilla on hyvät laitteet, ohjaajat sekä henkilökunta.

Kehittämisehdotuksissa nousi esille se että laitteita pitäisi olla enemmän, koska niihin joutuu usein jonottamaan. Runsaasti palautetta tuli myös saunoista, joiden aukioloaikoja pitäisi laajentaa ja lämpötiloja nostaa. Pesutilojen ja vessatilojen ylläpitoon ja siisteyteen pitäisi myös kiinnittää tarkempaa huomiota. Ryhmäliikuntatunteja toivottiin myös lisää; erityisesti Jooga- ja Step- tunteja sekä lapsille jumppia. Monet asiakkaat toivoivat myös lisää tapahtumia, tarjouksia ja kahvin myyntiä.

4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Laadullisen tutkimuksen haastattelujen tulokset ovat johdonmukaisia, joten tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä menetetyistä asiakkaista. Kyselyyn puolestaan osallistui noin neljäsosa liikuntakeskuksen asiakkaista. Vastauksia tuli 92 kappaletta, joten määrällisen tutkimuksen tuloksista voidaan myös tehdä johtopäätöksiä asiakkaiden tyytyväisyydestä.

@leticin asiakkuudet voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:



KUVIO 46. @leticin asiakkuuksien vaiheet.

Potentiaaliset asiakkaat pääsevät kokeilemaan palveluja veloituksetta, jolloin heiltä kirjataan yhteystiedot. Heihin pyritään olemaan kontaktissa, ja heistä pyritään saamaan uusia asiakkaita. Usein uudet asiakkaat ovat kuukausi- tai kertakorttiasiakkaita, jotka eivät pysty usein tai pitkäaikaisesti käyttämään palveluja. He usein myös haluavat tutustua paremmin palveluihin ennen syvempää sitoutumista. Kanta-asiakkaat ovat suoraveloitussopimuksella vähintään vuodeksi sitoutuneita asiakkaita, jotka käyttävät palveluja aktiivisesti. Parhaat ja tyytyväisimmät asiakkaat ovat suosittelijoita, jotka mielellään markkinoivat palveluja tuttavilleen.

Palvelujen yleisarvio

Haastatteluun vastanneista menetetyistä asiakkaista kaikki pitivät palveluja hyvinä. Kyselyyn vastanneista naisista lähes puolet antoi arvosanaksi täyden kympin, kun miehistä ei yksikään. Eri ikäryhmistä tyytyväisimpiä olivat eläkeläiset, joiden

keskiarvo oli 9,7. Suurin osa kyselyyn vastanneista asiakkaista oli antanut palveluille arvosanaksi 9, ja keskiarvoksi muodostui 8,94, joten kuntosalin palveluja voidaan yleisesti pitää kiitettävänä. Lähes kaikki kyselyn vastaajat pitivät myös asiakkuutensa jatkoa todennäköisenä tai erittäin todennäköisenä. Tämä toistui sukupuolesta, ikäryhmästä ja/tai asiakkuudesta riippumatta.

Henkilöstö ja asiakaspalvelu

Yrityksen brändi muokkaa kuluttajien mielikuvia yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. Vahva brändi lisää kuluttajan luottamusta ja vaikuttaa ostopäätökseen positiivisesti. Palveluyrityksen työntekijät ovat avainasemassa brändin rakentamisessa; he osoittavat toiminnallaan miten brändi asiakkaitaan kohtelee. @leticin asiakaspalvelun tasoon ollaan erittäin tyytyväisiä, joten sillä on todennäköisesti myös vahva brändi. Haastattelussa moni erikseen mainitsi mukavan henkilökunnan. Kyselyssä asiakaspalvelijoiden palvelualltiutta, ammattitaitoa ja asiakaspalvelun laatua arvioi kolme neljästä vastaajasta erittäin hyväksi, joten tulosten perusteella liikuntakeskuksen asiakaspalvelijat tuottavat laadukkaan palvelukokemuksen. Henkilöstö onkin menestyksen perusta; sen osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen muodostavat yrityksen ilmapiirin ja tuloksellisuuden. Asiakaspalvelua voidaan kuitenkin aina kehittää. Tämä onnistuu syventämällä asiakkuuksia sekä luomalla entistä kokonaisvaltaisempia palveluratkaisuja, jossa vuorovaikutus on syvällisempää ja asiakkaan osallistuminen päätöksen tekoon aktiivisempää.

Kuntosali

Haastatteluun vastanneista menetetyistä asiakkaista moni mainitsi erikseen kuntosalin laitevalikoiman olevan monipuolinen ja hyvä. Myös kyselyn vastaajista suurin osa oli erittäin tyytyväisiä kuntosalin laitteisiin, jossa laitteiden määrään oltiin hieman tyytyväisempiä kuin valikoimaan. Avoimessa palautteessa tosin mainittiin muutamaan otteeseen että laitteisiin joutuu usein jonottamaan. Kuntosalin palveluja voidaan kehittää ohjaamalla asiakasvirtaa tasaisemmaksi esim. kehittämällä aikaan sidottuja asiakkuuksia, jossa palveluja voi käyttää edullisemmin tiettyyn

aikaan vuorokaudesta. Näin voi pyrkiä ehkäisemään ”asiakaspiikkejä” ja laitteisiin jonottamista sekä lisäämään asiakaskapasiteettia.

Ryhmäliikunta

Arviot ryhmäliikunnan määrästä ja valikoimasta olivat myös erittäin hyviä. Tosin arvioissa oli hajaannusta tyytyväisyyden tasossa; enemmän tyydyttäviä ja jopa heikkoja arvosanoja kuin muissa arviointikohdissa. Ryhmäliikuntaa voi edelleen kehittää esim. rakentamalla tunteja eri asiakkuus- aktiivisuus- ja osaamistasoille. Asiakasta voisi sitouttaa rakentamalla joistain tunneista kurssimuotoisia, esim. vasta-alkajien zumba-koulu jne. Perheille voisi tuoda lisäarvoa viikottainen lapsijumppa, perhejumppa tai äiti-lapsi- jumppa. Perheille voisi myös suunnitella jonkinlaisia perheasiakkuuksia kuten perhepaketteja sekä yhteisiä tapahtumia ja teemapäiviä.

Asiakkuudet ja hinnoittelu

Asiakkuuksien hankinnassa on keskeistä se, miten asiakas saadaan kokeilemaan uutta asiakkuutta. Haastattelun vastaajista lähes kaikki olivat jättäneet tulematta asiakkaiksi tai lopettaneet asiakkuuden liian korkeiden hintojen vuoksi. Haastatte- luista kävi selvästi ilmi että muiden kuin kanta-asiakaskorttien hinnat ovat liian korkeat. Yleensä asiakkaat haluavat aloittaa asiakkuuden maltillisesti; jos yritys lähestyy liian kokonaisvaltaisella asiakkuudella, asiakas voi kokea tilanteen vai- keaksi, koska ei pysty hahmottamaan uuden yrityksen tarjoaman tuotekokonai- suuden vaikutuksia omiin prosesseihinsa.

Yrityksen on tunnistettava tekijät, jotka edistävät ja tekijät, jotka vähentävät asi- akkaiden liikkumista, jotta se voi omilla toimillaan vähentää asiakkaidensa liikku- vuutta. Asiakkaisiin on pyrittävä vaikuttamaan myös silloin, kun he tekevät pää- töksensä, eikä ainoastaan silloin, kun he toimivat. Entiset kertakortti-asiakkaat sanoivat hintojen tuplaantuneen, jolloin he lopettivat asiakkuutensa. Monet olivat olleet pitkään asiakkaina eikä heillä ollut muiden harrastusten vuoksi mahdoli-

suutta muuhun asiakkuuteen kuin kertakortti-asiakkuuteen. Tutustujille ja menetyille asiakkaille oli yhteistä se että he eivät pystyneet tai halunneet sitoutua jäsenyyteen, mutta olisivat valmiit asiakkuuteen, jos muissa asiakkuuksissa olisi ”taloudellisesti järkeä”.

Yritys voi tehdä asiakasohjausta hinnoittelun avulla ja pitkäjänteisessä asiakassuhteessa systemaattinen hinnoittelu lisää asiakkaan luottamusta yritykseen. Liikuntakeskus käyttää kanta-asiakkuuksissaan sopimushinnoittelua, jolla asiakkaita pyritään sitouttamaan pidempiin asiakkuuksiin. Kuukausikorttien sekä kertakorttien hinnat ovat suhteessa selvästi korkeammat kuin kanta-asiakashinnat. Haastattelujen perusteella moni ei pysty sitoutumaan @leticin jäseneksi, mutta haluaisi silti asiakkaaksi. Heille voisi sopia asiakkuus, jossa he kävisivät harvemmin tai joustavammilla sopimusehdoilla. He sitoutuisivat kuitenkin asiakkuuteen, jota voisi hiljalleen syventää ja kehittää. Asiakkaiden sujuva ohjaaminen pitkäikäisiksi kanta-asiakkaiksi on asiakkuuksien tuottavuuden kannalta tärkeää. Asiakkuuksien haltuunotossa on keskeistä tuote- ja palvelutarjonnan sovittaminen asiakkaiden tarpeisiin sekä asiakkuuksien potentiaali ja hyödyntämismahdollisuuksien ennakointi.

Tuote- ja palvelutarjontaa kannattaa segmentoida vastaamaan olemassaolevia tarpeita, koska asiakkaiden prioriteetit vaihtelevat tuotteittain. Tavoitteena tulee olla tilanne, jossa asiakkaalla on mahdollisuus rakentaa asiakkuutensa eri tavoin arvonsa perusteella. Liikuntakeskuksen kannattaisikin kehittää uudenlainen kanta-asiakkuusmuoto, jossa olisi joustavimmat sopimusehdot ja käynti rajoitettaisiin esim. yhteen kertaan viikko. Tämän tyyppinen asiakkuusvaihtoehto omaisi laajan asiakkuuspotentiaalin, koska monella on muitakin harrastuksia eivätkä he pääse käymään kuntosalilla/ryhmäliikunnassa kuin kerran tai kaksi viikossa. Nykyinen hinnoittelu loitontaa asiakkaita ja vaikuttaa negatiivisesti brändiin sekä asiakkaiden hintamielikuviin paikasta. Nykyisen kuukausikortin vaihtoehto voisi olla kanta-asiakkuus, joka olisi toistaiseksi voimassaoleva, ja jonka voisi lopettaa ilman sopimussakkoa, mutta normaalia kanta-asiakkuutta hintavampi. Näin ollen asiakkaiden ei tarvitsisi ladata korttia kuukausittain, vaan asiakkuus olisi jatkuva ja todennäköisesti kestävämpi ja syvempi. Yritys menestyy taloudellisesti, jos se

kykenee kasvattamaan vähän tuottavien asiakkaiden kannattavuutta ja säilyttämään parhaat asiakkuutensa.

Palvelun hinta on yrityksen keskeinen kilpailukeino; se vaikuttaa suoraan asiakkaan käsitykseen ja mielikuviin palvelun tuottajasta. Kyselyssä hinta/laatusuhteeseen oltiin yleisellä tasolla hyvin tyytyväisiä, mutta asiakkuuksien välillä oli eroja. Kertakorttiasiakkaiden vastauksista (2 kpl) ei voida tehdä yleistyksiä, mutta kuukausikorttilaisten ja kanta-asiakkaiden välillä voidaan. Kanta-asiakkaista lähes kaikki pitivät hinta/laatu-suhdetta hyvänä tai erittäin hyvänä. Kuukausikorttiasiakkaat olivat myös pääosin tyytyväisiä, mutta heistä noin 20 prosenttia piti suhdetta tyydyttävänä. On kuitenkin luonnollista että kanta-asiakkaat ovat tyytyväisempiä palveluihin kuin vain väliaikaisesti palveluja käyttävät. Asiakas luo oman käsityksensä asiakkuutensa arvosta vertaamalla panostuksiaan kokemaansa laatuun. Kanta-asiakkaiden hinnat ovat alhaisemmat ja he käyttävät palveluja useammin, joten he saavat resurssipanostukselleen enemmän arvoa.

Alan kausiluonteisuus

Liikuntakeskuksen käyttö on usein kausiluontoista. Talvella on huomattavasti enemmän asiakkaita kuin kesällä. Asiakkuuksien kehittämisessä ja hinnoittelussa voisi huomioida tämän kausiluonteisuuden. Talvella hinnat voisivat olla ruuhka-hiippuina hieman korkeammat ja kesällä hiljaisina aikoina hieman matalammat. Kesäksi voisi myös luoda uuden asiakkuuspaketin, jossa kesäajan voisi treenata edullisemmin ja syksyllä asiakkuus jatkuisi normaalihintaisena kanta-asiakkuutena. Asiakkailla olisi kuitenkin mahdollisuus lopettaa tai muuttaa asiakkuutta syksyllä tiettyyn päivämäärään mennessä. Liikuntakeskuksella olisi kuitenkin kesän ajan mahdollisuus sitouttaa asiakasta ja syventää asiakkuutta.

Segmentointi

Asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi on peruste asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. Segmentoinnilla pyritään tunnistamaan tarpeiltaan, odotuksiltaan sekä

ostokäyttäytymiseltään yhdenmukaisia asiakaskuntia. Segmentoinnissa asiakaskuntia pyritään jakamaan yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin, jotta heille voidaan tarjota paremmin kohdennettuja palveluita, tuotteita sekä markkinointiviestintää. @leticin kannattaa segmentoida asiakaskuntia, koska sen avulla on mahdollista erottautua kilpailijoista ja erilaistaa tarjontaa kohderyhmien tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Kyselyn perusteella lupaavin kohderyhmä on lähialueella asuvat noin kolme-neljäkymppiset töissä käyvät naiset, mutta markkinointia kannattaa suunnitella myös muille kohderyhmille kuten opiskelijat ja eläkeläiset. Kohderyhmien valinnassa on otettava huomioon segmenttien kysyntäpotentiaali, kannattavuus ja vertailu kilpailijoihin nähden.

Markkinointi

Markkinointiyhteistyötä voisi kehittää lähialueiden yritysten kanssa, ja lisätä lähialueen näkyvyyttä, koska vastaajista yli puolet asuu alle kahden kilometrin päässä. Haastattelun perusteella monet olivat tutustuneet palveluihin ohi kulkiessaan, jolloin isot mainoskyltit liikuntakeskuksen lähiympäristössä voisivat myös tuoda enemmän näkyvyyttä ja uusia asiakkuuksia. Kampanjoita kannattaa edelleen mainostaa lähialueen lehdissä, koska haastatteluiden perusteella moni oli tutustunut @leticiin lehtimainoksen perusteella.

Referenssit

Haastatteluiden perusteella suurin osa asiakkaista on kuullut liikuntakeskuksesta tuttavaltaan. Liikuntakeskuksen kannattaa siis käyttää suosittelijoita osana markkinointiprosessia, koska tehokkain tapa viestiä uudelle asiakkaalle on saada jo olemassaolevat asiakkaat kertomaan asiakkuutensa ylivoimaisuudesta heille. Tätä referenssien käyttöä pidetään nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta luotettavimpana tapana saada viestiä. @leticin kanta-asiakkaat ovat pääosin erittäin tyytyväisiä palveluihin, joten heitä voisi kannustaa suosittelijoiksi, ja tuomaan tuttaviaan asiakkaiksi antamalla heille esim. lyhennysvapaan kuukauden jokaisesta suositellusta uudesta jäsenyydestä. Tästä voi myös rakentaa asiakkaiden välisen

vuosittaisen kilpailun, jossa eniten asiakkuuksia hankkinut jäsen palkitaan esim. lomamatkalla.

Yhteenvedona voidaan todeta että @leticin asiakastyytyväisyys on kokonaisuutena erittäin hyvällä mallilla. Liikuntakeskuksen henkilökuntaan, asiakaspalvelun laatuun, kuntosaliin ja ryhmäliikuntatunteihin ollaan erittäin tyytyväisiä. Eri osa-alueissa ei ollut juurikaan vaihtelua. @letic on menettänyt kertakortti-asiakkaita hintojen nousun takia, ja tutustujat eivät ole hankkineet palveluja korkeiden hintojen vuoksi. Molemmille ryhmille oli yhteistä se etteivät he halua sitoutua jäseneksi. Asiakkuuksia voisi siis kehittää joustavammilla asiakkuusvaihtoehdoilla, jossa tuote- ja palvelutarjontaa on segmentoitu vastaamaan olemassaolevia tarpeita. Asiakaspotentiaali saataisiin paremmin hyödynnettyä ja yrityksen tuottavuutta parannettua.

5 YHTEENVETO

Asiakkuudet ovat organisaation keskeinen resurssi, jota ilman yritys ei käytännössä voi toimia. Kaikkien palvelujen keskiössä on palvelun käyttäjä eli asiakas, joka määrittelee ja kuluttaa palvelun arvon. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tämän avulla kehitetyt palvelut luovat yritykselle selvän kilpailuedun markkinoilla. Asiakkuusajattelu perustuu yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Siinä kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa kestävää asiakkuutta, jossa yritys tarjoaa asiakkaalle kokonaisvaltaisesti uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Palveluorganisaation on tunnettava asiakkaiden todelliset motiivit; mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita sekä odotuksia heillä on. Tämä on asiakasymmärrystä eli asiakkaan arvonmuodostuksen elementtien ymmärtämistä. Asiakkuuden onnistuminen edellyttää aitoa vuorovaikutusta, jossa yhteisenä tavoitteena on kehittää asiakkuutta. Asiakkuusajattelussa on keskeistä että molemmat, sekä yritys että asiakas, hyötyvät asiakkuudesta.

Asiakassuhde on syvempi ja henkisesti merkittävämpi, mitä vanhempi se on. Asiakkuuksien syventämisessä pyritään järjestelmällisesti kehittämään asiakkuuden arvonnousua ja kasvattamaan yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoista. Asi-

akkuuden hallinnassa kannattaakin panostaa erityisesti asiakasuskollisuutta lisääviin toimiin, joka saavutetaan asiakastyytyväisyydellä sekä asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ymmärtämisellä. Uskolliset asiakkaat ostavat enemmän, aiheuttavat vähemmän kustannuksia, kokeilevat uusia tuotteita ja toimivat myönteisinä sanansaattajina lähipiirilleen. Palveluorganisaatioiden on oltava jatkuvassa oppimisprosessissa suhteessa muuttuvaan ympäristöön ja vallitseviin käsityksiin, jotta omaa laatuaan ja sen tarkoitusta pystyisi aktiivisesti määrittämään ja kehittämään. Palvelujen kehittäminen mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen ja kuluttajien odotuksiin vastaamisen.

Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen sellaista palvelua, mitä he odottavat. Tähän perustuu asiakastyytyväisyys. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa pyritään tavoitteisiin asiakastyytyväisyyden avulla. Jotta tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, on asiakkailta saatava täsmällistä tietoa siitä, mitkä asiat tekevät heidät tyytyväisiksi. Asiakastyytyväisyyttä arvioitaessa on otettava huomioon asiakkaan kokonaispanostus asiakkuuteen. Asiakas luo oman käsityksensä asiakkuutensa arvosta vertaamalla panostuksiaan kokemaansa laatuun. Yrityksen tulee muuttaa asiakkaan odotukset ja tarpeet konkreettiseksi toiminnaksi. Laatutekijät tuottavat merkittävimmin asiakastyytyväisyyttä, joten palveluorganisaation kannattaa pyrkiä vaikuttamaan ennen kaikkea palvelun laatuun.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla pyritään parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä ja seuraamaan toimenpiteiden vaikutusta. Tutkimuksen avulla voidaan asiakastyytyväisyyden lisäksi selvittää organisaation heikkoudet ja vahvuudet suhteessa kilpailijoihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan asiakastyytyväisyys ja kehittää yrityksen asiakkuuksia. Työ onnistui lähes odotusten mukaisesti. Kyselyyn tuli vastauksia kokonaisuudessaan tarvittava määrä, mutta kertakortti- ja kuukausikortti-asiakkaiden vastauksia kuitenkin liian vähän luotettavien yleistysten tekemiseen. Haastattelujen vastaukset olivat johdonmukaisia, joten niistä pystyi tekemään johtopäätöksiä. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksena on että @letic liikuntakeskuksen kanta-asiakkaiden asiakastyytyväisyys on kiitettävällä tasolla. Eri osa-alueissa ei ollut juurikaan vaihteluja. @letic on menettänyt kerta-

kortti-asiakkaita hintojen nousun takia, ja tutustujat eivät ole hankkineet palveluja korkeiden hintojen vuoksi. Molemmille ryhmille oli yhteistä se etteivät he halua sitoutua jäseneksi. Asiakkuuksia voisi siis kehittää joustavammilla asiakkuusvaihtoehtoilla, jossa tuote- ja palvelutarjontaa on segmentoitu vastaamaan olemassa olevia tarpeita. Asiakaspotentiaali saataisiin paremmin hyödynnettyä ja yrityksen tuottavuutta parannettua.

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen avulla kehitetään asiakkuuksia, ja annetaan asiakkaalle mahdollisuus tuottaa arvoa itselleen. Asiakastyytyväisyys on palveluyrityksen tärkein työkalu asiakkuuksien kehittämiseen ja taloudellisen menestyksen saavuttamiseen.

LÄHTEET

Painetut materiaalit:

Bettencourt, Lance. 2010. *Service Innovation: How to go from customer needs to breakthrough services*. 1. painos. USA: McGraw Hill Companies.

Grönroos, Kristian & Järvinen Raija. 2001. *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Kinnunen, Ritva. 2004. *Palvelujen suunnittelu*. 1. painos. Vantaa: Dark Oy.

Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management*. 11. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip. 2005. *Markkinoinnin avaimet – 80 konseptia menestykseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lehtinen, Jarmo R. 2004. *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Kujansivu, Paula & Käpylä, Jonna & Laihonen, Harri & Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju. 2010. *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. 1. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Mäntyneva, Mikko. 2001. *Asiakkuuden hallinta*. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOYpro OY.

Sipilä, Jorma. 2003. Palvelujen hinnoittelu. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla. 5. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, Kai & Sivula, Petteri & Kaario, Kari. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. 1. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Wright, Ray. 2006. Consumer Behaviour. 1. painos. Lontoo: Thomson Learning.

Ylikoski, Tuire. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sähköiset julkaisut

@letic liikuntakeskus kotisivut. [Viitattu 20.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.letic.fi/>

Brandscape. Mikä on brändi? [Viitattu 24.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä: http://www.brandscape.fi/brand_fi.pdf

Hartvaara, Mea. 2008. Miten ja miksi prosesseja mallinnetaan? Teknillinen korkeakoulu, Lahden keskus. [Viitattu 24.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä: http://www.lpt.fi/tykes/news_doc/prosessit_mea-hartvaara.pdf

Herranen, Juha. 2001. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi. Aktantti. [Viitattu 24.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>

Jyväskylän Yliopisto. 2009. Graduryhmä: Validiteetti ja reliabiliteetti. [Viitattu 25.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä:
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Jyväskylän Yliopisto. Tutkimuksen toteuttaminen. [Viitattu 25.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Strategy Train. 2009. Koulutusmateriaali. [Viitattu 24.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=120&L=2>

Taloustutkimus. 2012. [Viitattu 25.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä:
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Tilastokeskus. 2007. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [Viitattu 25.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <http://stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tuurala, T. 2010. Laatuakatemia. Prosessit, prosessiorganisaatiot ja prosessin ohjaus. [Viitattu 24.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Työterveyslaitos. 2010. Innovatiivisuuden johtaminen. [Viitattu 24.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/innovatiivinen_tyoyhteiso/innovaatioiden_ ja_innovatiivisuuden_johtaminen/innovatiivisuuden_johtaminen/sivut/default.aspx

Viestintätieteellinen tutkimus. Määrällinen vai laadullinen? [Viitattu 25.3.2012].

Saatavana World Wide Webistä:

<http://viesverk.uta.fi/viesttiet/kaytannot/valinnat/maara.html>

Haastattelu:

Puhelinhaastattelut vk 13, 2012.

LIITTEET

LIITE 1 Asiakastyytyväisyyskyselylomake