



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Anna Mero

Asiakaspysyvyyden parantaminen palveluita kehittämällä

Koronapandemian tuomat haasteet kuntosaliliiketoimintaan

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Anna Mero		
Tutkielman nimi:	Asiakaspysyvyyden parantaminen palveluita kehittämällä : Koronapandemian tuomat haasteet kuntosaliliiketoimintaan		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Arto Rajala		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	109

TIIVISTELMÄ:

Koronapandemia on sysännyt liikunta-alan toimijoita kehittämään uusia tuote- ja palveluvalikoimia sekä uudistamaan jo olemassa olevia toimintatapoja sekä –malleja. Poikkeuksellinen tilanne on tuonut haasteita liikunta-alan operatiiviseen toimintaan ja yritysten ensisijaiseksi tavoitteeksi on noussut asiakaspysyvyyden säilyttäminen. Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena on muodostaa ymmärrys siitä, miten kuntosaliliiketoiminnassa voidaan parantaa asiakaspysyvyyttä palveluita kehittämällä. Tutkielma tarkastelee etenkin poikkeusoloihin soveltuvia liikunta-alan palveluita sekä asiakaspitoa.

Tutkielman teoriaosuus käsittelee asiakasymmärryksen johtamista, palveluliiketoiminnan kehittämistä ja asiakaspysyvyyden merkitystä palveluliiketoiminnassa. Teoriaa on täydennetty disruptiivisten innovaatioiden teorialla. Teoriakatsauksista on johdettu tämän pro gradu –tutkielman teoreettinen viitekehys, joka havainnollistaa sitä, mistä näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä ollaan lähestytty. Tutkimus edustaa luonteeltaan kvalitatiivista tutkimushaaraa. Koska tutkittavan ilmiön lähestymistapa on ongelmakeskeinen ja käytännönläheinen, tutkimuksen lähestymistavassa sovelletaan toimintatutkimusta. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja se analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimus nosti esille tarpeen tarjota poikkeusoloihin soveltuvia palveluita, kuten virtuaalisia etäryhmäliikuntatunteja, etänä järjestettäviä PT-tapaamisia ja ulkotunteja. Myös digitaaliset asiointimahdollisuudet korostuivat. Pandemia-aikana kuntosaliharjoittelusta piti luoda mahdollisimman turvallista kuntosalin yleisen siisteyden ja hygieniatason kautta. Tutkimus nosti esille myös tarpeen tarkastella asiakaspysyvyyttä syvemmällä tasolla. Liikunta-alan asiakaspysyvyyteen vaikuttivat etenkin asiakasuskollisuus, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, harjoittelukertojen tiheys, sisäinen motivaatio, palvelun hinta ja kuntosalin sijainti sekä monet muut tekijät. Ohjatuissa liikuntapalveluissa korostui etenkin suhteiden tärkeys ja tunteellisen komponentin merkitys. Asiakkaiden nähtiin pysyvän jäsenenä myös, mikäli yritys ja brändi resenoivat kohderyhmässä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että alan yritysten tulee nähdä markkinointi vielä vahvemmin strategisena liikkeenjohtona. Tällöin yrityksillä on mahdollisuus tunnistaa asiakaslogiikoita, luoda sopivia asiakaslähtöisiä palveluita sekä yhdenmukaistaa kokonaisprosesseja. Kuntosaliliiketoiminta tulee luoda asiakkaan ympärille, jolloin liiketoiminnan pohjana toimii asiakaskeskeinen logiikka (CDL). Tämä korostaa etenkin kokemusten merkitystä, joiden avulla yrityksillä on mahdollisuus erottautua kilpailijoista. Oleellista on myös ymmärtää monikanavaisten asiakaspolkujen ja –pisteiden merkitys.

AVAINSANAT: Asiakaskokemus, asiakaskeskeisyys, asiakaspito, asiakasuskollisuus, kuntosali, liikunta-ala, palveluliiketoiminta, toimintatutkimus.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimusote	8
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	10
2	Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta	13
2.1	Tuotekeskeisestä ajattelutavasta asiakaslähtöisyyteen	14
2.1.1	Arvoa elämyskokemusten kautta	18
2.1.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	21
2.2	Kasvua ja kannattavuutta palveluiden kehittämisellä	25
2.2.1	Asiakaslähtöinen palvelukehitys	25
2.2.2	Kilpailuetua palveluinnovaatioiden avulla	29
2.2.3	Koronakriisi kehitystyön mullistajana	32
2.3	Yhteenveto	34
3	Asiakaspysyvyyden merkitys palveluliiketoiminnassa	37
3.1	Asiakaspidon määritelmä ja sen tuomat hyödyt	37
3.2	Asiakaspysyvyyden kehittäminen kuntosaliliiketoiminnassa	39
3.3	Asiakaspysyvyyttä sitouttamisen avulla	42
3.4	Yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys	46
4	Metodologia	50
4.1	Tutkimusmenetelmä	50
4.2	Aineistonkeruu ja analysointi	54
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	57
5	Tutkimuksen tulokset	61
5.1	Johdatus liikunta-alaan	61
5.2	Teema 1: Toimiala ja koronaviruksen vaikutukset	64
5.3	Teema 2: Arvontuotanto ja asiakaskokemus	69
5.4	Teema 3: Palveluiden kehittäminen	74
5.5	Teema 4: Asiakaspysyvyys ja sitouttaminen	79

6	Johtopäätökset	84
6.1	Teoreettiset implikaatiot	88
6.2	Liikkeenjohdolliset päätelmät	91
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	95
	Lähteet	97
	Liitteet	108
	Liite 1. Haastattelulomake	108

Kuvat

Kuva 1.	Palvelun jatkuva ja hankeluotoinen kehittäminen	26
Kuva 2.	Disruptiivisen innovaation omaksumismalli	31

Kuviot

Kuvio 1.	Palveluiden kehittämisen osa-alueet	14
Kuvio 2.	CEM-mallit	23
Kuvio 3.	Pro gradu –tutkielman teoreettinen viitekehys	47

Taulukot

Taulukko 1.	Sidokset	45
Taulukko 2.	Haastateltavien taustatiedot	56

Lyhenteet

CDL	Customer-dominant logic (asiakaskeskeinen logiikka)
CEM	Customer Experience Management (asiakaskokemuksen johtaminen)
CLV	Customer Lifetime Value (asiakkaan elinkaariarvo)
CRM	Customer Relationship Management (asiakassuhteiden johtaminen)
GDL	Goods-dominant logic (tuotekeskeinen logiikka)
NSD	New Service Development (uuden palvelun kehittäminen)
PT	Personal Trainer (henkilökohtainen valmentaja)
SDL	Service-dominant logic (palvelukeskeinen logiikka)

1 Johdanto

“Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Linjattujen toimenpiteiden tarkoituksena on suojata väestöä sekä turvata yhteiskunnan ja talouselämän toiminta.” (VN tiedote 16.3.2020.)

Kevät 2020 on jäänyt monelle ihmiselle vahvasti mieleen. Hallituksen tiedotustilaisuus 16. maaliskuuta muutti koko yhteiskunnan toimintaa ja pakotti ihmisten etenevän kohti ”uutta normaalia”. Viikkoa aiemmin, 11. maaliskuuta, maailman terveysjärjestö WHO (eng. *World Health Organization*) julisti uuden koronaviruksen (COVID-19) maailman laajuiseksi vakavaksi pandemiaksi, mikä mullisti koko maailman toimintaa (WHO, 2020).

Koronapandemia pakotti monet yritykset uudistamaan vanhoja toimintatapoja ja -malleja sekä kehittämään uusia tuote- ja palveluvalikoimia. Poikkeuksellinen tilanne johti monien yritysten budjettien pienentämiseen ja uudelleen kohdentamiseen. Etenkin teollisuus- ja matkailualan yrityksissä säästöpainet olivat merkittäviä. Nykyisten asiakkaiden säilyttämisestä ja uskollisuuden varmistamisesta tuli kriisiaikana markkinoijien ensisijainen tavoite. Aggressiivista uusasiakashankintaa selkeästi lykättiin. Myös työntekijöistä huolehtiminen, asiakkaiden arjen auttaminen ja liikevaihdon turvaaminen nousivat tärkeimpien prioriteettien joukkoon. (Ylä-Anttila, 2020.)

Yksi toimiala, johon koronapandemia iski rajusti, oli liikunta-ala. Keväällä 2020 poikkeusolot pakottivat julkisten harrastustilojen ja -paikkojen sekä uimahallien ja muiden urheilutilojen välittömän sulkemisen. Tuolloin kunnalliset kuntosalit laittoivat ovensa kiinni, mutta yksityisille toimijoille tämä oli vain suositus. Tartuntatautilain muutos helmikuussa 2021 antoi paikallisille ja alueellisille viranomaisille mahdollisuuksia tehdä ennakoivia ja nopeita toimia koronaviruksen leviämisen estämiseksi. (STM tiedote 19.2.2021.) Muun muassa Etelä- ja Lounais-Suomen aluehallintovirastot määräisivät yksityisten toimijoiden kuntosalit suljettaviksi. (Aluehallintovirasto, 2021a; Aluehallintovirasto, 2021b.) Viimeistään tämä pakotti yksityisiä kuntosalitoimijoita kehittämään palveluitaan, jotta he pystyivät ylläpitämään asiakaspysyvyyttään. Osaaminen ja uudet

ideat piti implementoida nopeasti käytäntöön, joka korosti asiakaslähtöisen liiketoiminnan merkitystä. Etäliikuntapalveluista ja –harrastuksista tuli nopealle tempolla arkipäiväisiä askareita, mikä kiinnitti huomion digiympäristössä tapahtuvaan kokonaiskokemukseen. Tämä avasi monelle yritykselle täysin uusia kehitysmahdollisuuksia sekä tilaisuuden innovoida uudenlaisia liikuntapalveluita. (Dufva & Wäyrynen, 2020.)

Vaikka asiakaspysyvyyden ja asiakasuskollisuuden hyödyt on jo aiemmin tunnistettu laajasti niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin yritysmaailmassa, niiden kehittäminen on yksi kuntosaliryittäjien suurimmista haasteista (Ferrand ja muut, 2010). Sperandeiinin ja muiden (2016) mukaan yli puolet uusista jäsenistä irtisanoutuu ennen kolmatta kuukauttaan ja vain alle 4% jäsenyyksistä pysyy aktiivisena yli 12 kuukautta. Vaikka asiakaspidon merkitys on tiedostettu alalla hyvin, silti monelta toimijalta puuttuu strategia asiakassuhteiden ylläpitämiseksi (Macon, 2020). Etenkin koronapandemia on nostanut asiakkaiden säilyttämisen kriittiseksi tekijäksi yritysten selviytymisen ja kilpailukyvykkyuden kannalta.

Tässä pro gradu –tutkielmassa paneudutaan edellä mainittuun tematiikkaan. Vaikka palveluiden ja asiakaspidon kehittämistä on tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa laajasti, niissä ei ole kuitenkaan huomioitu poikkeusolojen ja koronapandemian vaikutuksia. Tutkielman tarkoituksena onkin selvittää, miten kuntosalipalveluita tulisi kehittää, jotta asiakaspysyvyys voidaan säilyttää myös pandemia-aikana. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa palveluiden ja asiakaspysyvyyden kehittämisestä liikunta-alalla sekä vahvistaa aikaisempien akateemisten tutkimuksien tuloksia. Uutuusarvoa tutkimukseen tuo globaalipandemia ja sen tuomat poikkeukselliset ajat.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena on muodostaa ymmärrys siitä, miten kuntosaliliiketoiminnassa voidaan parantaa asiakaspysyvyyttä palveluita kehittämällä. Mielenkiintoisen ja ajankohtaisen ilmiön aiheeseen tuo koronapandemia ja sen tuoma pakottava sysäys toimintatapojen ja –mallien kehittämiselle. Tutkimuksessa etsitään

vastausta siihen, miten liikunta-alan toimijoiden tulisi kehittää palvelua poikkeusoloihin soveltuvaksi ja mitkä konkreettiset tekijät edesauttavat asiakaspitoa pandemia-aikana. Näihin pyritään vastaamaan seuraavien tavoitteiden kautta.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on luoda teoreettinen ymmärrys asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisestä ja asiakaspysyvyyden parantamisesta. Tätä tematiikkaa tarkastellaan aiempien tutkimuksien ja tieteellisten käsitteiden kautta. Oleellista on ymmärtää näiden teorioiden linkittyminen kuntosaliliiketoimintaan.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on muodostaa kohdeorganisaation liikunta-alan ammattilaisilta ja asiantuntijoilta kerätyn monipuolisen haastatteluaineiston perusteella kattava käsitys siitä, miten asiakaspysyvyyttä voidaan ylläpitää myös poikkeusolojen aikana ja mitkä konkreettiset palveluiden kehittämistoimenpiteet edesauttavat tätä.

Tutkimuksen kolmantena, ja näin ollen viimeisenä, tavoitteena on tarjota tulosten perusteella kehitysehdotuksia alan toimijoille sekä löytää parhaimmat toimintatavat. Tällöin liikuntapalveluita tarjoavat kunto- ja terveysliikuntakeskukset voivat kehittää toimintaansa entistä innovatiivisemmin. Tämän lisäksi konkreettisten toimenpiteiden tunnistaminen mahdollistaa toiminnan kehittämisen kuntosaliliiketoiminnan johtamisen näkökulmasta myös tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimusote

Tämä pro gradu –tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti ja se pyrkii selittämään, miten todellisuus on rakennettu ja tulkittu kulttuuristen merkitysten kautta. Tutkimusmenetelmä tuottaa uutta tietoa siitä, miten asiat toimivat ja miksi ne toimivat tietyllä tavalla. Tämä antaa tutkijalle mahdollisuuden

keskittyä liiketoiminnan monimutkaisiin ilmiöihin niiden luonnollisessa kontekstissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 3-5.)

Tämän tutkielman tarkoitus on ymmärtää kohdeilmiötä syvällisesti ja holistisesti, minkä takia tutkimus edustaa juurikin laadullista tutkimushaaraa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ratkaisu koronapandemian aiheuttamaan ongelmaan ja tuottaa täten tietoa niin toiminnasta kuin muutoksesta. Tämän lisäksi tutkielman tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation ja alan toimintaa konkreettisten muutosehdotuksien avulla. Koska tutkittavan ilmiön lähestymistapa on ongelma-keskeinen ja käytännönläheinen, tutkimuksen lähestymistavassa sovelletaan toimintatutkimusta (*eng. action research*).

Toimintatutkimuksen taustalla vaikuttaa pragmatismi, joka on käytännön toimivuutta ja tarpeellisuutta korostava tieteenfilosofinen tarkastelutapa. Pragmatistinen tutkimus on eräänlaista kehittävää käytännön ongelmanratkaisutoimintaa, jossa korostuu teorian ja käytännön yhteys. Siinä nousee esiin myös paikallinen tietokäsitys ja tiedon rakentuminen inhimillisen toiminnan ja toimijoiden keskinäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 206-207.)

Toimintatutkimuksen seurauksena käytännön elämässä tulisi tapahtua muutoksia ja selkeää toiminnan kehittämistä. Vaikka toimintatutkimus kytkeytyy vahvasti käytäntöön, vaaditaan siltä myös tieteenmenetelmien systemaattista hyödyntämistä. Tutkimustapa on osallistava, soveltava ja käytännön asioita korostava. Toimintatutkimukseen liittyy keskeisesti myös uuden oppiminen. Oppiminen tai muutos voivat kohdistua esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, vallitseviin asenteisiin tai johtamisen tapaan. (Puusa & Juuti, 2020, s. 227-228.) Tässä tutkielmassa oppiminen kohdistuu etenkin organisaation toimintaan ja asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa siitä, miten asiakaspysyvyyttä voidaan ylläpitää myös pandemia-aikana.

Toimintatutkimus valikoitui tämän tutkielman lähestymistavaksi myös siksi, koska siinä toimijat ja tutkijat osallistuvat yhdessä koko tutkimusprosessiin. Tässä pro gradu – tutkielmassa tutkija on vahvasti läsnä kohdeorganisaation toiminnassa ja hänestä tulee prosessin edetessä yhä enemmän kohdeorganisaation paikallisen teorian sisällä toimiva henkilö, joka tulkitsee tilannetta omasta näkökulmastaan. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan parannuskohteita ja etsimään ratkaisuja niihin yhdessä kaikkien toimijoiden kesken. (Puusa & Juuti, 2020, s. 173.)

Onnistuessaan toimintatutkimus kykenee luomaan erinomaisen yhteyden käytännön ja teorian välille. Silloin kyseinen lähestymistapa tuo oman panoksensa sekä käytännön kehittämisen että teorian rakentamisen kentille. Tutkimus pyrkii avaamaan uusia näkökulmia organisaation ja alan toimintatapoihin. (Puusa & Juuti, 2020, s. 183.)

Toimintatutkimuksessa on tyypillistä kerätä tutkimusaineisto tutkimuksen kohteena olevan organisaation aktiivisella osallistumisella. Tutkimuksen metodina hyödynnetään teemahaastatteluja, jotka suoritetaan kohdeorganisaation asiantuntijoille ja liikkeenjohdolle. Haastateltaviksi on valittu ne henkilöt, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasti ilmiöstä jo valmiiksi. Tutkielma etenee deduktiivisella päättelylogiikalla eli tutkimusta ohjaa aikaisempaan tietoon perustava teoria. Teorian tuottamasta tiedosta ja tutkijan ilmiön esiyymmärryksestä muodostetaan neljä eri teemaa, joita tutkija hyödyntää haastattelutilanteissa. Valmiit teemahaastattelut analysoidaan hyödyntäen kvalitatiivista sisällönanalyysiä. Tutkielman metodologisia lähtökohtia on purettu tarkemmin auki tutkimuksen neljännessä luvussa.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tämä Pro gradu –tutkielma alkaa johdantoluvulla, jossa lukija johdatetaan tutkimusaiheeseen ja tutkimusogelmaan. Johdantoluvussa tuodaan esille koronapandemian tuomat poikkeukselliset ajat ja kerrotaan, miten nämä ovat vaikuttaneet liikunta-alan toimijoihin. Luvussa on myös esitetty tutkimuksen tarkoitus

ja tavoite sekä tutkimusote. Lisäksi luku tuo esille tutkielman pääpiirteisen rakenteen ja rajaukset.

Tutkielman toisessa ja kolmannessa luvussa perehdytään tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Näiden lukujen tavoitteena on luoda teoreettinen ymmärrys asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämistä ja asiakaspysyvyyden sekä – sitouttamisen parantamisesta. Näitä aihealueita tarkastellaan aiempien tutkimuksien ja tieteellisten käsitteiden kautta. Teoria linkitetään kuntosaliliiketoimintaan, jotta lukijalla on mahdollisuus ymmärtää teorian ja tutkimuskohteen sidonnaisuus. Päälukujen lopussa on esitetty lukujen yhteenvedot. Teoriakatsauksen lopussa on tuotu esille myös tämän tutkielman teoreettinen viitekehys. Se havainnollistaa, mistä näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä lähestytään. Empiirisen osuuden teemat on johdettu myös viitekehyksestä.

Luku neljä siirtää pääpainon tutkielman empiiriseen osuuteen. Luvussa tuodaan esille tutkielman metodologiset valinnat ja lähtökohdat. Luvun lopussa argumentoidaan tutkimuksen luotettavuutta tutkimushaaran keskeisten luotettavuuden käsitteiden kautta.

Viidennessä pääluvussa paneudutaan tutkielman tuloksiin ja etsitään vastausta tutkimuksen toiseen tavoitteeseen. Luvun tarkoituksena on tuoda esille kattavien haastatteluiden pääkohdat ja saada selville, miten asiakaspysyvyyttä voidaan parantaa kuntosalipalveluita kehittämällä. Luku alkaa johdatuksella liikunta-alaan, jonka jälkeen alaluvut on johdettu haastatteluiden teemoista. Viides luku mahdollistaa tutkimuksen johtopäätöksien muodostumisen.

Pro gradu –tutkielman viimeisessä luvussa on esitetty tutkimuksen johtopäätökset, teoreettiset implikaatiot, liikkeenjohdolliset päätelmät ja jatkotutkimusehdotukset. Tämä luku vastaa tutkielmaan kolmanteen tavoitteeseen, eli sen tarkoitus on tarjota tulosten perusteella kehitysehdotuksia niin kohdeorganisaatiolle kuin myös muille alan

toimijoille. Konkreettisten toimenpiteiden tunnistaminen mahdollistaa toiminnan kehittämisen liikkeenjohdon näkökulmasta.

Tämä pro gradu –tutkielma tarkastelee melko laaja-alaisesti tutkittavaa ilmiötä, jotta sen avulla saataisiin kattava käsitys tutkimuskohteesta ja sen ilmiökentästä. Vaikka suunnittelu on tehty huolellisesti, liittyy tutkimuksen toteutukseen kuitenkin myös rajoituksia. Tutkielman teoriaosuus on rajattu käsittelemään asiakasymmärryksen johtamista, palveluiden kehittämistä, nykyaikaista innovaatioteoriaa, asiakaspysyvyyttä ja sitouttamisen lähtökohtia. Teoriasta on rajattu pois kriisijohtamisen teoria (*eng. crisis management*), joka omalta osaltaan voisi tuoda tutkimukseen uusia teoreettisia lähtökohtia koronapandemiasta selviämiseen.

Empiirinen osuus on rajattu käsittelemään liikunta-alaa ja etenkin kuntosaliliiketoimintaa Suomen markkina-alueella. Vaikka työ- ja elinkeinoministeriö (2014, s. 7) määrittää liikuntaliiketoimintaan kuuluvaksi kaikki liiketoiminta, jonka yritystoiminnan sisällöllinen lähtökohta on liikunta ja urheilu, on tästä tutkielmasta rajattu pois julkisen ja kolmannen sektorin toimijat.

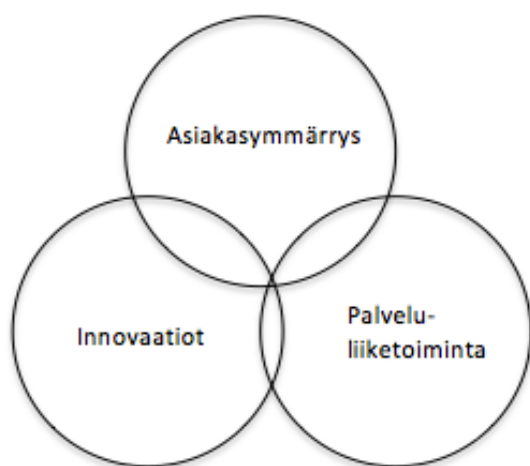
2 Asiakslähtöinen palveluliiketoiminta

Kilpailukyvyyn saavuttamiseksi hyödykkeiden rinnalle on ryhdytty tuottamaan erilaisia palveluita, joiden tavoitteena on paitsi differoida hyödykettä myös tuottaa uudenlaista lisäarvoa asiakkaalle. Palveluliiketoiminnasta on ajansaatossa tullut entistä merkittävämpi, ja nykyisin Suomen bruttokansatuotteesta jopa 2/3 osaa syntyy palveluliiketoiminnasta. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 5.) Palveluiden ymmärtämiseen tarvitaan erilaista logiikkaa kuin fyysisten tuotteiden ymmärtämiseen. Niiden ominaispiirteiksi on perinteisesti nähty aineettomuus, heterogeisuus, valmistuksen ja kulutuksen samanaikaisuus sekä varastoimattomuus. (Grönroos & Tillman, 1998, s. 53.) Palveluiden tuottaminen on kuitenkin kohdannut samanlaisen ilmiön kuin hyödykkeet aikoinaan, sillä erottuminen pelkällä palvelulla on vaikeaa ja hinnan merkitys erottavana tekijänä korostuu entisestään (Löytänä & Korteso, 2011, s. 5).

Toimialasta riippumatta yritykset törmäävät nykyään samankaltaisiin haasteisiin, kuten kustannusten alentamispaineisiin ja laskeviin yksikkökustannuksiin. Matalasuhdanteen aikana nämä haasteet korostuvat entisestään. (Arantola & Simonen, 2009, s. 4.) Kilpailuedun saavuttaminen pelkällä laadulla tai hinnalla ei ole enää tarpeeksi toimiva liiketoimintastrategia, vaan yritysten tulisi keskittyä palveluiden tuottamiseen paljon holistisemmasta näkökulmasta katsottuna. Palveluiden differoinnin on osoitettu vaikuttavan positiivisesti yritysten taloudelliseen suorituskykyyn ja sillä on suuri merkitys myös vahvan brändin rakentamisessa (Grønhold ja muut, 2015). Tämä nostaa esille asiakasymmärryksen merkityksen. Asiakslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämien edellyttää vahvaa asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Menestyksen avaimeksi muodostuu yritysten kyky luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun sekä kannattavan liiketoiminnan perusta. (Arantola & Simonen, 2009, s. 4.)

Arantolan ja Simosen (2009, s. 4) mukaan palveluliiketoimintaa kehitetään kolmen osa-alueen yhteispelillä (ks. kuvio 1). Näitä osa-alueita ovat: asiakasymmärryksen johtaminen, palveluliiketoiminnan kehittäminen ja innovaatioiden johtaminen. Nämä

kolme osa-aluetta toimivat toistensa tukena. Tässä luvussa perehdytään näiden kolmen osa-alueen teoreettisiin lähtökohtiin. Luvun tavoitteena on luoda teoreettinen ymmärrys asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisestä, jonka vuoksi luku alkaa perehtymällä arvonluontiin ja asiakaslähtöiseen liiketoimintalogiikkaan. Luvussa 2.2. keskitytään palveluiden kehittämiseen ja palveluinnovaatioihin. Luvun lopussa käsitellään koronapandemian vaikutuksia palveluliiketoiminnalle.



Kuvio 1. Palveluiden kehittämisen osa-alueet (Arantola & Simonen, 2009, s. 4).

2.1 Tuotekeskeisestä ajattelutavasta asiakaslähtöisyyteen

Nykyään on vaikeata löytää yritystä, jonka liiketoiminnan arvoissa ei olisi mainittu asiakasta. Asiakaslähtöisyys on tullut suomalaisiin yrityksiin palvelujohtamisen ja laatuajattelun mukana 1980-luvulla. Tuolloin on alettu kiinnittämään enemmän huomiota asiakastyytyväisyyteen ja annettu vastuuta asiakaspalveluhenkilöstölle. Tarkkailun keskiössä ovat olleet tilanteet, jossa yrityksen edustaja ja asiakas kohtaavat. Asiakaslähtöisyys on käsitteenä merkinnyt asiakkaiden tarpeiden täyttymistä. 1990-luvulla on huomattu ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voida täyttää kannattavasti, mikä on nostanut esille asiakaskannattavuusnäkökulman. Tällöin on etsitty tasapainoa yrityksen saaman tuloksen ja asiakkaalle syntyvän arvon välillä. Samanaikaisesti uusasiakashankintaan perustunut kasvu on hidastunut ja yrityksissä on huomattu nykyisten asiakkaiden pysy-

vyyden arvo. Tämä on nostanut tarkastelun keskiöön yrityksen oman asiakaskunnan ja sen segmentoimisen. (Arantola & Simonen, 2009, s. 2-3.)

Muutos tuotelähtöisyydestä kohti asiakaslähtöisyyttä on vaatinut ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja kuinka se syntyy. Tuotokeskeinen logiikka (*eng. goods-dominant logic, GDL*) näkee arvon tuotteessa, jolloin arvo siirtyy omistajalle vaihdannan mukana. Arvoa pohditaan tuotteeseen liittyvien toiminnallisuuksien kautta, ja yritysten tehtävänä onkin maksimoida tavaroiden myynnistä saatava tuotto. Myöhemmin on ymmärretty, että menestyminen vaatii myös muutakin kuin pelkästään vaihdannan optimoimiseen keskittyvän liiketoimintastrategian. Tämä on nostanut palvelukeskeisen logiikan (*eng. service-dominant logic, SDL*) merkitystä. Palvelunäkökulma korostaa aineettomuutta, verkostoitumista ja suhteiden tärkeyttä. Palvelut kehittävät organisaatioiden kilpailukyvykkyyttä sekä ne tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Asiakasarvon näkökulmaa on tarkasteltu yhä enemmän palvelukeskeisen logiikan piirissä ja kyseisellä ajattelutavalla onkin vahva jalansija markkinoinnin akateemisessa keskustelussa. Palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin tuottavat arvoa asiakkaalle. Arvo syntyy tällöin käytössä (*value-in-use*) ja silloin, kun palveluntarjoaja sekä asiakas toimivat yhdessä (*value co-creation*). (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2016; Arantola & Simonen, 2009, s. 2-3.)

Vaikka palvelu- ja vuorovaikutuskeskeinen lähestymistapa (SDL) on laajentanut markkinoitointitoimintojen ymmärtämistä, näkemys painottaa silti enemmän palveluntarjoajan näkökulmaa, eikä se huomioi tarpeeksi arvonluontia asiakkaan näkökulmasta. SDL keskittyy enemmänkin järjestelmiin, ekosysteemeihin ja erilaisten toimintojen välisiin suhteisiin. (Heinonen & Strandvik, 2015; Strandvik ja muut, 2010; Grönroos, 2011.) Strandvik ja muut (2010) korostavat GDL:n ja SDL:n olevan tarjoajakeskeisiä ajattelutapoja (*eng. provider-dominant logic*), jotka eivät ota tarpeeksi huomioon yrityksen roolia asiakkaan jokapäiväisessä arjessa. Asiakkaan asettaminen toiminnan keskiöön on siirtänyt ajattelun palvelukeskeisestä kohti asiakaskeskeistä näkökulmaa (*eng. customer-dominant logic, CDL*).

CDL korostaa arvonluontia asiakkaan näkökulmasta ottaen huomioon myös asiakaskokemuksen merkityksen. Arvoa luodaan täten kokemusten kautta. Tällöin keskittyminen vain arvon luomiseen vuorovaikutustilanteessa on turhan vähäistä, sillä kaikkia kokemuksia ei nimittäin välttämättä luoda yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa. Palveluntarjoajan kannalta tämä tarkoittaa, että asiakkaat luovat arvoa, joka ylittää heidän roolinsa osallistujina. Tällainen arvonluonti saattaa mahdollistaa palveluntarjoajalle uuden liiketoimintatavan ja siten edustaa mielenkiintoista innovaatiomahdollisuutta. Palveluntarjoajien tulisikin laajentaa perspektiiviään voidakseen tuntea asiakkaansa entistä syvemmällä tasolla. Oleellista on tunnistaa myös ne toimet, joihin asiakkaat osallistuvat muiden henkilöiden, yritysten tai palvelujärjestelmien kanssa. (Heinonen ja muut, 2010.)

Heinosen ja Strandvikin (2015, s. 477) mukaan CDL näkökulma pitää sisällään viisi keskeistä ominaisuutta, joita ymmärtämällä yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa merkittävää kilpailuetua sekä erottautua. Näitä ovat: 1) liiketoimintänäkökulma, 2) asiakaslogiikka, 3) tarjooma, 4) arvonluonti, ja 5) konteksti. CDL korostaa markkinoinnin ja palvelun strategista liiketoimintänäkökulmaa, jossa asiakkaalla on hallitseva rooli. Liiketoimintaa tarkastellaan tällöin asiakkaan linssien läpi. CDL:n toimintatapoja soveltavassa yrityksessä liiketoimintaa hallitsevat asiakassidonnaiset näkökulmat tuotteiden, palvelun, kustannusten tai kasvun sijaan. Keskeistä on ottaa huomioon asiakkaiden toiminta, kokemukset, mieltymykset, tavoitteet, tehtävät ja päättely eli ymmärtää asiakkaiden subjektiivista logiikkaa. Markkinointia ei pidetä yrityksen toimintona, vaan yrityksen kokonaisvaltaisena strategisena perustana. Tällöin se tarkoittaa yrityksen johtamista lyhyen ja pitkän aikavälin tulojen turvaamiseksi ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Johtajat saavuttavat tämän tavoitteen muun muassa tunnistamalla asiakaslogiikoita, luomalla sopivia liiketoimintamalleja ja tarjoomia sekä seuraamalla ja yhdenmukaistamalla kokonaisprosesseja. Näiden lisäksi yritysten tulisi sitoutua toimiin, jotka takaavat käyttöarvoa (*eng. value-in-use*) sekä asiakkaalle että palvelun tarjoajalle.

Asiakaslogiikka on CDL:n keskeisempiä käsitteitä. Sen määritelmään integroidaan asiakaiden avoimien ja piilotettujen toimintojen, kokemusten ja tavoitteiden mallit. Liiketoiminnan kannalta katsottuna asiakaslogiikka muodostaa asiakaskohtaisen mallin siitä, miten he elävät elämäänsä tai hoitavat liiketoimintaansa. Asiakaslogiikka on ankkuroitu asiakaskokemuksiin ja asiakastoiminnan, asiakastehtävien ja –tavoitteiden malliin sekä asiakaskontekstiin, mutta se voi myös ajansaatossa muuttua sekä siihen voidaan vaikuttaa. Asiakaslogiikka vaikuttaa etenkin yritysten tarjoaman suunnitteluun ja siihen, kuinka tarjoamaa hyödynnetään asiakkaan toiminnassa. Panostaminen asiakaslogiikkaan ja siihen vaikuttavien tekijöiden pohdinta on yrityksille välttämätöntä. (Heinonen & Strandvik, 2015, s. 477-478.)

CDL:n mukaan tarjooma tarkoittaa sitä, mitä yritys myy ja tarjoaa (ml. tuotteet, palvelut, ratkaisut, lupaukset ja arvoehdotukset). Tarjooma on pohjimmiltaan resepti sille, kuinka palvelutarjoaja voi osallistua asiakkaan käytössä syntyvään arvoon asiakkaan toimintojen, käsitysten ja tunteiden perusteella. Käytännössä yritykset eivät voi tarjota räätälöityä tukea asiakkaan arvonmuodostumiselle, mutta he voivat kuitenkin tehdä valintoja koskien sitä. Tarjoomaksi muodostuu lopulta se, mitä asiakkaat saavat kanssakäymisestä palveluntarjoajan kanssa. Tämä edellyttää yrityksiltä asiakaslogiikan ymmärtämistä. Painopiste on tällöin tarjoajan kykyjen ja resurssien sovittamisessa asiakkaiden tehtäviin ja tavoitteisiin. (Heinonen & Strandvik, 2015, s. 478.)

Arvon muodostuminen merkitsee arvolupauksen ylittämistä. Tämän avulla voidaan ymmärtää, miten arvo syntyy asiakkaalle. Asiakkaan käytössä muodostuva arvo (*value-in-use*) on avainasemassa siinä, miten yritykset hallitsevat arvonmuodostusprosessiaan. Asiakkaan ja palveluntarjoajan arvonmuodostusta ei voi täysin hallita, mutta molempia tulee seurata. Yritysten tulisi pyrkiä luomaan asiakkaille merkityksellisiä tuotteita ja palveluita, jotta niiden olisi mahdollista erottautua kilpailijoiden vastaavista. Arvonmuodostus herättää palveluntarjoajille kysymyksiä heidän läsnäolosta ja suhteellisesta osallistumisestaan asiakkaiden elämään, mukaan lukien milloin, missä ja miten

yrittäjien pitäisi olla läsnä. Tämä korostaa etenkin kokemusten tärkeyttä. (Heinonen & Strandvik, 2015, s. 479.)

Käytössä syntyvä arvo syntyy asiakkaille aina kontekstissa. Arvonmuodostukseen saattavat johtaa kontekstiin liittyvät ja liittymättömät kokemukset sekä toiminnot. Tämä pohjautuu asiakkaan ekosysteemeihin, joihin kuuluvat palveluntarjoajat, muut asiakkaat (yksityishenkilöt ja yritykset), muut toimijat sekä palveluun liittyvät fyysiset sekä virtuaaliset rakenteet. Asiakkaan ekosysteemit eivät ole vain sosiaalisia, vaan niillä on myös kaupallisia, fyysisiä ja virtuaalisia ominaisuuksia sekä niitä voidaan kuvata eri abstraktiotasoilla. Oleellista on ymmärtää tarjoajien asema ja vaikutus asiakkaiden ekosysteemeissä. Asiakkaille palveluntarjoajan vaikutus ja panos voivat vaihdella laajasta aina vähäiseen. (Heinonen & Strandvik, 2015, s. 480.)

Koska markkinatilanne muuttuu jatkuvasti ja asiakaslogiikka, kilpailijoiden tarjonta, liiketoimintamallit ja asiayhteydet kehittyvät, palveluntarjoajien tulisi kasvavassa määrin keskittyä eri dynamiikkoihin mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. CDL voidaankin nähdä holistisena ajattelutapana, joka merkitsee asiakkaan siirtämistä liiketoiminnan keskiöön. Tällä on luonnollisesti vaikutus yrityksen jokaiseen liiketoiminnan osaluokkaan. Asiakas on tällöin aktiivisena osana arvontuotintaprosessia, joka muodostuu usein eri toimijoiden välisissä ekosysteemeissä. (Heinonen & Strandvik, 2015.)

2.1.1 Arvoa elämyskokemusten kautta

Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat viime vuosien aikana nousseet entistä keskeisimmiksi liiketoiminnan kehittämisen kohteiksi. Englanninkielisessä sanastossa termi *customer experience* (asiakaskokemus) yleistyi 2000-luvun alkupuolella. Alan ensimmäisiä merkittäviä teoksia oli Gilmoren ja Pinen vuonna 1999 julkaisema *Experience Economy* –teos, jonka jälkeen alan akateeminen kiinnostus on yleistynyt niin Yhdysvalloissa kuin myös Euroopassa. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 3.)

Pinen ja Gilmoren (1999) mukaan, asiakkaalle syntyvää arvoa voidaan ymmärtää hänen kokemuksiensa kautta, ja asiakasarvo rakentuuakin kuluttajien elämyskokemusten varaan. Palvelut ja tuotteet nähdään kuluttajille ulkopuolisina, kun taas elämykset ja kokemukset ovat henkilökohtaisia ja ne esiintyvät vain kuluttajien mielissä. Tästä syystä asiakaskokemusten luomisesta on tullut yksi merkittävimmistä yritysten kilpailuvalteista. Pinen ja Gilmoren lisäksi, Schmitt (1999) on yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka korostaa asiakaskokemuksen merkitystä. Hän määrittelee asiakaskokemuksen moniulotteisena ilmiönä, joka sisältää viisi eri tasoa: aistilliset, affektiiviset, kognitiiviset, fyysiset ja sosiaali-identiteettiset kokemukset. Asiakaskokemus muodostuu tällöin yrityksen ja asiakkaan välisessä kohtaamisessa, joka aiheuttaa asiakkaalle jonkinlaisen mieleenpainuvan reaktion. Mitä enemmän aisteja kokemus houkuttelee, sitä tehokkaampi se on.

Pinen ja Gilmoren (1999) mukaan, asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan osallistuminen tilanteeseen sekä asiakkaan ja ympäristön välinen yhteys. Asiakkaan osallistuminen voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistumisessa asiakkaalla itsellään on keskeinen rooli tapahtuman toteuttamisessa. Ryhmäliikuntatunnit ja urheilutapahtumat toimivat hyvinä esimerkkeinä asiakkaan aktiivisesta osallistumisesta, jonka myötä elämys on mahdollista kokea. Passiivinen osallistuminen viittaa enemmänkin tilanteen havainnointiin ja kuunteluun, jolloin kokemus tuodaan asiakkaalle lähes valmiina. Yhteys voi taas olla joko omaksuvaa, jolloin asiakas on etäällä, tai uppoutuvaa, jolloin asiakas on sisällä tilanteessa.

Kokemusten luominen eroaa palveluiden tarjoamisesta monella eri tavalla. Löytänä ja Kortesus (2011, s. 6) nostavat suurimmaksi eroksi sen, että kokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana. Palveluissa asiakas toimii passiivisena vastaanottajana ja hyödyntäjänä, kun taas kokemusten luominen antaa yrityksille mahdollisuuden kasvattaa asiakkailleen luomaansa arvoa. Nykyaikana peruspalvelulla on hankalaa luoda kilpailuetua tai erottautua muista kilpailijoista, mutta kokemuksia luomalla differentointi mahdollisuudet ovat rajattomat. (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 14, 29.)

Tutkijat ovat aiemmin olettaneet, että palveluyritys voi enemmän tai vähemmän hallita sekä suunnitella asiakkaan kokemusta palvelusta. Laajemmasta perspektiivistä katsottuna, asiakaskokemus kuitenkin syntyy asiakkaan ja yrityksen välisissä kosketuspisteissä. (Heinonen ja muut, 2010.) Digitalisaation kasvu ja monikanavaisuus ovat lisänneet kosketuspisteiden määrää räjähdysmäisesti, minkä myötä asiakaskokemukset ovat luonteeltaan myös entistä sosiaalisempia (Lemon & Verhoef, 2016). Schmitt, Brakus ja Zarantonello (2015) uskovat, että jokainen palvelutilanne johtaa asiakaskokemukseen, huolimatta tilanteen luonteesta tai tarkoituksesta. Tämä näkökulma korostaa asiakaskokemuksen holistista luonnetta. Viimeaikainen tutkimus on laajalti määritelty asiakaskokemuksen kattavan kaikki yrityksen toiminnot kuten asiakaspalvelun laadun, mainonnan, pakkaukset, tuote- ja palveluominaisuudet, tuotteiden helppokäyttöisyyden ja luotettavuuden. Tällöin asiakaskokemus voi muodostua sekä suorassa että epäsuorassa kontaktissa yrityksen kanssa. (Meyer & Schwager, 2007.) Tämä vaatii yrityksiä integroimaan toimintojaan ja jopa ulkoisia kumppaneitaan positiivisten asiakaskokemusten luomiseksi (Lemon & Verhoef, 2016).

Asiakaskokemus on käsitteenä melko abstrakti ja sille on monia eri määritelmiä. Tutkijat ja alan pioneerit ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että asiakaskokemus on moniulotteinen ilmiö, joka muodostuu kognitiivisista ja sosiaalisista kokemuksista, aistihavainnoista, tunteista ja käyttäytymismalleista asiakkaan ostopolun aikana. (Lemon & Verhoef, 2016.) Löytänä ja Korteso (2011, s. 3) kiteyttävät asiakaskokemuksen määritelmän hyvin todetessaan asiakaskokemuksen olevan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Näin ollen asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti myös asiakkaan tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat, jonka vuoksi yritykset eivät pysty täysin vaikuttamaan siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan.

2.1.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on suhteellisen uusi tutkimusalue, jonka vuoksi aihealueen kirjallisuus on melko vähäistä. Markkinointitiede ja erityisesti asiakkuuksien hallinta ovat olleet myös hitaita implementoimaan asiakaskokemuksen käsitteen markkinointikirjallisuuteen (Lemon & Verhoef, 2016) ja monista tutkimuksista puuttuukin käsitteen selkeä ymmärtäminen, yleistäminen ja rajaaminen. (Homburg, Jozic & Kuehnl, 2015.) Löytänän ja Kortesuon (2011, s. 4) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen (eng. *Customer Experience Management, CEM*) on asiakassuhteiden johtamisen (eng. *Customer Relationship Management*) seuraaja. Näiden kahden johtamistavan välillä on kuitenkin eroavaisuuksia (Homburg, Jozic & Kuehnl, 2015). Asiakassuhteiden johtamisen lähtökohtana on systemaattinen asiakastietojen kerääminen ja analysointi. Ajattelumallin avaintoimintoja ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskunnan segmentointi sekä strategisesti kannattavimpien asiakkuuksien tunnistaminen. Täten malli pyrkii kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja tätä kautta yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteesuo, 2011, s. 6-7.)

Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii edeltäjänsä nähden entistä systemaattisempaa ja holistisempaa lähestymistä sekä sillä on laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen ajattelutapa, joka kehittää yrityksen kilpailukyvykkyyttä uudella tavalla. Sen perusajatuksena on merkityksellisten kokemusten luominen ja yrityksen asiakkaalle tuottaman arvon maksimoiminen. Jotta yritys pystyy luomaan merkityksellisiä kokemuksia, on sen ensiksi asetettava asiakas toimintansa keskiöön, jonka jälkeen se järjestää toimintonsa asiakkaan ympärille. (Löytänä & Korteesuo, 2011, s. 6-7.)

Schmitt (2003) määrittelee asiakaskokemuksen johtamisen prosessiksi, jolla strategisesti hallitaan asiakkaiden kokemusta tuotteesta tai yrityksestä. Prosessi koostuu viidestä vaiheesta, joita ovat : 1) asiakkaiden kokemusmaailman analysointi, 2) kokemusmaailman rakentaminen, 3) brändikokemuksen suunnittelu, 4)

asiakaskokemuksen jäsentäminen, ja 5) sitoutuminen jatkuvaan innovaatioon. Tämä prosessimalli jättää kuitenkin kosketuspisteet ilman tarpeeksi näkyvää asemaa, sillä useat tutkijat korostavat asiakaskokemuksen johtamisen merkitystä kaikissa kosketuspisteissä ja asiakaspolun eri vaiheissa. (ks. esim. Edelman & Singer, 2015 ; Rawson, Duncan & Jones, 2013.) Homburg ja muut (2015) korostavat asiakaskokemuksen johtamisen myös kehittävän pitkäaikaista asiakasuskollisuutta. Myös Löytänä ja Kortesus (2011, s. 4) uskovat strategisen asiakaskokemuksen johtamisen vahvistavan asiakastyytyvyyttä ja asiakkaiden sitoutumista yritykseen. Täten se pidentää asiakkuuden elinkaarta ja vähentää asiakaspoistumaa.

Homburg, Jozic ja Kuehnl (2015) tunnistavat asiakaskokemuksen johtamisen koko organisaatiota koskeväksi johtamisen lähestymistavaksi. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen johtaminen riippuu yrityksen koosta, liiketoimintamallista, kulttuurisesta ajattelusta ja yrityksen valmiuksista. Jotta yritykset voivat tehokkaasti implementoida asiakaskokemuksen johtamisen liiketoimintaan, tulee heidän ymmärtää asiakassuhde- ja kokemusjohtamisen käsitteitä sekä markkinoiden toimivuutta. Heidän tutkimuksensa neljä eri mallia tarjoavat yrityksille ohjausta asiakaskokemuksen johtamisen aloittamiseksi ja sen tehostamiseksi koko organisaatiossa. Malli koostuu nelikentästä, joka pitää sisällään transaktionaaliset (palvelutilanne perustuu yhteen tapaamiseen tai lyhyeen asiakassuhteeseen) ja relationaaliset (tavoitteena pitkä asiakassuhde) yritykset.

Tutkimuksen ensimmäinen malli pitää sisällään transaktionaaliset pienet ja keskisuuret yritykset sekä startup-yritykset. Näissä yrityksissä kosketuspisteitä tarkastellaan aktiivisesti ja niissä pyritään luomaan johdonmukaisia kokemuksia. Nelikentän toinen malli koostuu relationaalisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä sekä startupeista, jotka keskittyvät asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvän kyvykkyyden parantamiseen hyödyntäen tietämystään. Nämä yritykset pyrkivät yhteistyössä asiakkaidensa kanssa jatkuvaan kosketuspisteiden adaptointiin. Kolmas malli kattaa puolestaan transaktionaaliset isot yritykset, jotka pyrkivät hyödyntämään

kosketuspisteiden monipuolista koheesiota ja monikanavaisuutta. Kosketuspisteistä luodaan tällöin mahdollisimman samanlaisia. Neljännen mallin relationaaliset isot yritykset korostavat kosketuspisteiden ja asiakaspolkujen yksityiskohtaista sekä jatkuvaa kehittämistä. Näiden yritysten tavoitteena on ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Jokainen näistä neljästä mallista pyrkii edistämään yrityksen sitoutumista pitkäaikaiseen asiakasuskollisuuteen. Nämä mallit on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 2). (Homburg, Jozic & Kuehnl, 2015.)

	Transaktionaalinen	Relationaalinen
Start-upit, pk-yritykset	<p>CEM malli 1 Tärkein kulttuurinen ajattelutapa: - Kokemusperäinen suuntautuminen</p> <p>Tärkein strateginen suuntaus: - Kosketuspisteiden yhdenmukaisuus</p> <p>Yrityksen tärkein kyvykkyys: - Kosketuspistepolkujen seuranta</p> <p>Esimerkiksi: - Rääätälöidyt verkkokauppapahtumat</p>	<p>CEM malli 2 Tärkein kulttuurinen ajattelutapa: - Kokemusperäinen suuntautuminen</p> <p>Tärkein strateginen suuntaus: - Kosketuspisteiden kontekstiherkkyys</p> <p>Yrityksen tärkein kyvykkyys: - Kosketuspisteiden mukauttaminen</p> <p>Esimerkiksi: - Urakonsultointipalvelut, itseohjautuvat energialaitteet</p>
Isot yritykset	<p>CEM malli 3 Tärkein kulttuurinen ajattelutapa: - Kosketuspistepolkujen suuntaus</p> <p>Tärkein strateginen suuntaus: - Kosketuspisteiden temaattinen yhteenkuuluvuus</p> <p>Yrityksen tärkein kyvykkyys: - Kosketuspisteiden priorisointi</p> <p>Esimerkiksi: - Lifestyle –suuntautunut elintarvikkeiden vähittäiskauppa</p>	<p>CEM malli 4 Tärkein kulttuurinen ajattelutapa: - Allianssi suuntautuneisuus</p> <p>Tärkein strateginen suuntaus: - Kosketuspisteiden liitettävyyys</p> <p>Yrityksen tärkein kyvykkyys: - Kosketuspistepolkujen suunnittelu</p> <p>Esimerkiksi: - Digitaaliset lompakkopalvelut</p>

Kuvio 2. CEM-mallit (mukailtu Homburg, Jozic & Kuehnl, 2015).

Koska asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, sen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee (Löytänä & Korteso, 2011, s. 8). Liikunta-alan palveluille ominainen vuorovaikutus tapahtuu asiakaspalvelu- ja ohjaustilanteissa, jolloin asiakas osallistuu liikuntapalvelun kuluttamiseen. Ohjattu liikuntapalvelu on jokaisella asiakkaalla yksilöllinen ja subjektiivinen kokemus sekä elämys. (Sippola, 2019, s. 15.) Sippolan (2019, s. 89) mukaan liikuntapalvelut ovat luonteeltaan heterogeenisiä, sillä palvelun tuotanto- ja jakeluprosessiin vaikuttavat ihmiset. Kukin asiakas kokee liikuntapalvelun omalla tavallaan, jonka takia kokemukset

vaihtelevat asiakkaiden välillä. Jokainen liikuntapalvelutilanne on ainutkertainen, sillä se katoaa kuluttamisen jälkeen. Jäljelle jää asiakkaan kokemus ja elämys, jotka hän yhdistää ohjatun liikuntapalvelun nimeen tai brändiin. Täten yhteys yritykseen säilyy vaikka palvelun käyttö on loppunut.

Liikunta-alan brändi muotoutuu asiakkaiden mielissä etenkin asiakkaan ja ohjaajan välisessä palvelukontaktissa ja vuorovaikutuksessa sekä muussa viestinnässä. Palvelubrändi on riippuvainen yrityksen arvoista, kulttuurista ja työntekijöiden osaamisesta sekä asenteesta. Näiden tekijöiden takia palvelua on vaikeampi kopioida, rakentaa ja ylläpitää. (Sippola, 2019, s. 104-105.) Tämä korostaa kokemusten ja elämyksien tärkeyttä. Oleellista on ymmärtää asiakkaiden muuttavia tarpeita sekä pyrkiä luomaan heille elämyskokemuksia koko asiakaspolun varrelle. Etenkin koronapandemia on pakottanut yrityksiä luomaan täysin uusia tapoja tuottaa liikuntapalvelu. Moni asiakas on koronan myötä alkanut liikkumaan enemmän kotona tai ulkona kuntosalin sijasta sekä moni on alkanut hyödyntää korvaavia liikuntamuotoja. Ihmiset kuitenkin kaipaavat harrastuksissaan uusia palvelukokemuksia, joita yritysten tulisi pyrkiä luomaan. Etenkin sosiaaliset tekijät ja elämyksellinen liikunta ovat niitä asioita, jotka tuovat kuluttajan kuntosalille kerta toisensa jälkeen. (Katajisto, 2020a, s. 30-31 ; Katajisto, 2020b, s. 12-14.)

Haluttua liikuntapalvelukokemusta voidaan lähteä suunnittelemaan muun muassa palvelumuotoilun kautta, joka pyrkii vaikuttamaan kaikkiin kuluttajien aisteihin tehden kokemuksista ainutlaatuisia. Palvelumuotoilun avulla pyritään kehittämään asiakastyytyväisyyden lisäksi myös palvelun arvolupauksia, liiketoimintaa ja prosesseja. Tämän tuloksena on usein tarjooma, joka on useimmiten asiakaslähtöinen palvelukonsepti. Palvelumuotoilun avulla voidaankin parantaa jo olemassa olevaa palvelua tai innovoida täysin uusi palvelu, joka palvelee asiakkaita entistä paremmin. (Sippola, 2019, s. 95.) Seuraavassa luvussa perehdytäänkin tarkastelemaan syvemmin palveluiden kehittämisen mahdollisuuksia.

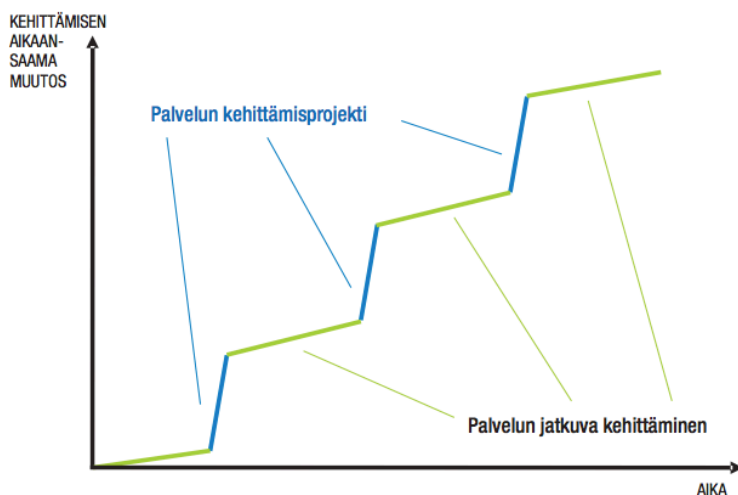
2.2 Kasvua ja kannattavuutta palveluiden kehittämisellä

Palveluiden systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. Hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitys, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus sekä asiakaslähtöisyys ovat keskeisiä tekijöitä yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille. Palveluiden kehittämisen lähtökohtana on usein näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saadaan saavutettua kasvua ja kannattavuutta. Menestyksenkäs palveluliiketoiminta edellyttää osaamista palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen (Jaakkola ja muut, 2009, s. 3.) ja kilpailuedun saavuttamiseksi, yritysten tulisikin jatkuvasti kehittää uusia tuotteita sekä palveluita. (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, s. 1.) Onnistunut palvelun kehitystyö vaatii myös ymmärrystä palvelun luonteesta, markkinoiden ominaispiirteistä ja palveluinnovaatioista (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, s. 6). Seuraavissa alaluvuissa perehdytäänkin juuri asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen ja palveluinnovaatioihin. Luvun lopussa tarkastellaan koronaviruksen tuomia vaikutuksia palveluliiketoiminnalle.

2.2.1 Asiakaslähtöinen palvelukehitys

Fitzsimmonsien (2000, s. 1) mukaan, uuden palvelun kehittäminen (*eng. New Service Development*) tarkoittaa palvelua, joka ei ole aiemmin ollut asiakkaiden saatavilla. Se voi syntyä palvelun lisäosion avulla, palvelun tuottamisprosessissa tapahtuvien radikaalisten muutoksien myötä tai olemassa olevien palveluiden inkrementaalisten parannuksien kautta, joiden ansiosta asiakkaat kokevat palvelun uutena. Jaakkola ja muut (2009, s. 3) uskovat palveluiden kehittämisen tähtäävän puolestaan eritasoiseen uudistukseen. Kehityksen kohteena voi olla muun muassa nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos, olemassa olevan palvelun parannus, palvelutarjooman laajennus yrityksen nykyisille kohdemarkkinoille, uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen tai täysin uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen. Kehitystyötä voidaan tehdä

hitaasti päivittäisen yritystoiminnan lomassa tai irrallisina hankkeina, jotka tähtäävät mittavan uudistuksen aikaansaamiseen (kuva 1).



Kuva 1. Palvelun jatkuva ja hankeluoteinen kehittäminen (Jaakkola ja muut, 2009, s. 4).

Cooper ja muut (1994) näkevät NSD prosessin muodostuvan joukosta eri vaiheita, toimenpiteitä, toimia ja tehtäviä, jotka vievät kehitystyön ideasta aina lanseeraukseen asti. Nämä toimenpiteet pitävät sisällään muun muassa projektin seulonnan, markkinatutkimuksen, tuotekehityksen ja testimarkkinoinnin. Cooperin lisäksi, myös useat muut tutkijat ovat korostaneet systemaattisen kehitysprosessin merkitystä. (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, s. 5.) Edvarsson ja Olsson (1996) näkevät palvelun syntyvän juuri prosessissa, johon asiakas osallistuu palvelun yhteisluojana (*eng. co-producer*). Asiakas on läsnä koko prosessin ajan, jolloin voidaan varmistaa, että kehitystyön tulos vastaa asiakatarpeeseen sekä se tuottaa houkuttelevaa lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaiden osallistumisen laajuus riippuu kuitenkin yrityksen ja palvelun luonteesta. Palvelun kehitysprosessiin voidaan osallistaa yksi tai muutama asiakas tai palvelu voidaan pilotoida muutamassa toimipisteessä tai asiakassegmentissä. Asiakslähtöinen kehitystyö vaatii myös markkinoilla piilevien tarpeiden ja mahdollisuuksien havainnointia. (Jaakkola ja muut, 2009, s. 3.) Tämä on erityisen tärkeää etenkin liikunta-alalla, sillä liikuntatrendien ennakointi tuo yrittäjille toivottua kilpailuetua (Sippola, 2019, s. 90).

Edvarssonin ja Olssonin (1996, s. 159) mukaan, palvelukehityksen päätehtävänä on luoda oikeat yleiset edellytykset palvelulle, mikä tarkoittaa tehokasta asiakasprosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessi on mukautettava asiakkaan käyttäytymisen logiikkaan ja hyvään tulokseen. Tästä näkökulmasta katsottuna palvelu liittyy siis vahvasti asiakkaan kokemaan laatuun ja tuotettuun lisäarvoon. Edvarsson ja Olsson (1996, s. 159.) nostavat tutkimuksissaan esille kolme eri näkökulmaa palveluiden kehittämiseksi. Näitä ovat: 1) palvelukonseptin kehittäminen, 2) palvelujärjestelmän kehittäminen, ja 3) palveluprosessin kehittäminen.

Palvelukonseptin kehittäminen lähtee liikkeelle uuden palvelun järjestelmällisestä ja kriittisestä arvioinnista, jossa otetaan huomioon niin ulkoiset kuin sisäiset seikat. Lisäksi kaupallinen arviointi tehdään yleisen kustannus- ja tuloanalyysin avulla, mihin osallistetaan palveluyrityksen kokenut henkilöstö ja asiakkaat. Arvioinnin pitäisi johtaa alustavaan palvelukonseptiin ja kohderyhmän tunnistamiseen. (Edvarsson & Olsson, 1996, s. 160-161.) Elämyksellisen liikuntapalvelun konseptoinnissa on huomioitava aistien koskettamisen ja emootioiden tuottamisen tarve sekä ainutkertaisen palveluominaisuuksien tarve. Ohjatun liikuntapalvelukonseptin erityispiirteitä ovat omaperäinen kokonaisuus ja innovatiivisuus, jotka ilmenevät markkinoilla usein tuote-palveluhyödykkeen yhdistelmänä. (Sippola, 2019, s. 108-111.)

Palvelukonseptin kehittäminen vaatii vahvaa ymmärrystä niin markkinaolosuhteista kuin yrityksen sisäisistä vahvuuksista sekä heikkouksista. Yrityksen sisäiset resurssit mahdollistavat markkinoiden tarjoaman potentiaalın hyödyntämisen. Nämä resurssit voivat olla niin teknisiä, taloudellisia, tietoon liittyviä tai organisatorisia. (Edvarsson & Olsson, 1996, s. 160-161.) Liikuntapalvelukonseptin elementit voidaan jakaa etenkin esteettisiin, toiminnallisiin ja vuorovaikutuksellisiin elementteihin, sekä palvelukonseptin maineeseen ja tunnettuuteen. (Sippola, 2019, s. 108-111.)

Asiakaslähtöisen palvelukonseptin kehittäminen asettaa puolestaan vaatimuksia palvelujärjestelmälle. Palvelujärjestelmän resurssit on suunniteltava niin, että

palvelukonsepti voidaan toteuttaa, minkä takia niitä pitäisi kehittääkin samanaikaisesti. Palvelujärjestelmän kehittämiseen liittyviä keskeisiä toimintoja ovat muun muassa palvelukonseptin mukainen kysyntämäärittely, nykyisen palvelujärjestelmän arviointi ja yksityiskohtainen kuvaus järjestelmän suunnittelusta. Palvelujärjestelmän kehitys koskee myös fyysistä ja teknistä ympäristöä sekä organisaation kehitystä, johon sisältyy hallinnolliset tukijärjestelmät, vastuu palveluprosessin eri toiminnoista sekä realistinen suunnitelma uuden palvelun käyttöönotosta ja markkinoinnista. (Edvarsson & Olsson, 1996, s. 161.)

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Toisin kuin tavaroiden tuotannossa, asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa ja asiakas kuluttaakin palvelua juuri palveluprosessin aikana. (Jaakkola ja muut, 2009, s. 15.) Jotta palveluprosessia voidaan kehittää, tulee yrityksen osata määritellä palvelun luomiseen tarvittavat toimet. Keskeisiä toimintoja ovat palveluprosessin yksityiskohtainen kuvaus toimintojen ja osaprosessien, laitteiden, laatu- ja kustannustekijöiden sekä kriittisten pisteiden ja näkyvyyden suhteen. Palveluprosessin kehitys tuottaa palvelun mahdollisuudet. On tärkeää huomioida, että palvelu syntyy ja se tuottaa lisäarvoa vasta, kun asiakas hyödyntää sitä. (Edvarsson & Olsson, 1996, s. 161-162.) Tästä syystä palveluprosessin kehityksessä tulee ottaa huomioon myös asiakkaan halukkuus ja kyky osallistua palvelun tuotantoon. Asiakkaan osallistumisen taso ja luonne voidaan nähdä jopa yrityksen strategisena päätöksenä, joka voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, kilpailukykyyn, palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. (Jaakkola ja muut, 2009, s. 25.)

Palvelujen kehittämisprosessi ei pääty projektin onnistumisen mittaamiseen vaan kehitetty palvelu siirtyy osaksi yrityksen palvelutarjoamaa, jonka kriittistä arviointia tulisi tehdä säännöllisesti. Vähittäistä palvelujen parantamistyötä voidaan tehdä jatkuvasti normaalin liiketoiminnan ohella ja kimmokeita kehitystyöhön voidaankin saada esimerkiksi asiakaspalautteiden kautta sekä toimialan muutoksien myötä.

Jatkuva ja aktiivinen seuranta tekee yrityksestä ennakoivan ja asiakaslähtöisen. (Jaakkola ja muut, 2009, s. 3.)

2.2.2 Kilpailuetua palveluinnovaatioiden avulla

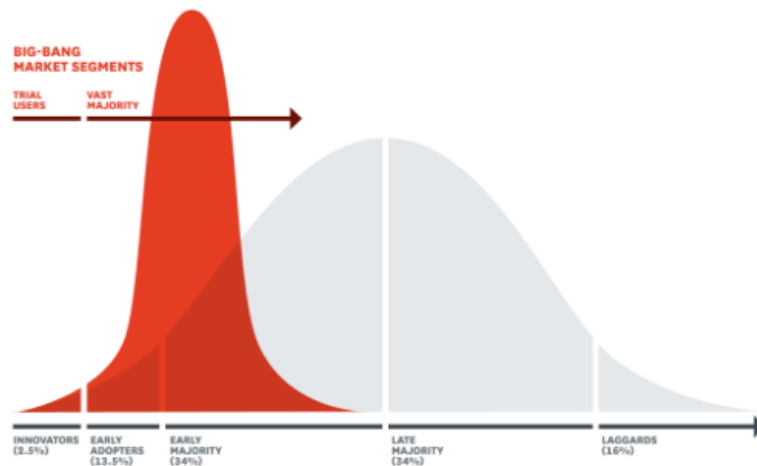
Yhdessä asiakasymmärryksen johtamisen ja palveluliiketoiminnan kehittämisen kanssa, innovaatiojohtamisella on keskeinen rooli yritysten toiminnan parantamisessa (Arantola & Simonen, 2009, s. 34). Etenkin uusien palveluinnovaatioiden kehittäminen on tärkeää yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvykkyyden kannalta, mikä edellyttää asiakaslähtöistä otetta ja asiakkaan siirtämistä liiketoiminnan keskiöön (Jaakkola ja muut, 2009, s. 4 ; Arantalo & Simonen, 2009, s. 34).

Jaakkolan ja muiden (2009, s. 4) mukaan, palveluinnovaatio tarkoittaa merkittävästi uudistettua palvelua, joka tuo kehittäjälleen hyötyjä sekä se on toistettavissa useille asiakkaille. Palveluinnovaation uutuusarvo voi liittyä esimerkiksi asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, asiakkaan kohtaamiseen tai tapaan tuottaa palvelua. Palveluinnovaatioita voidaan tarkastella eri ulottuvuuksien näkökulmasta. Näitä ovat esimerkiksi : 1) teknologia- ja tuoteinnovaatiot, kuten uudet palveluprosessit, rakenteet ja palvelumallit sekä informaatioteknologian hyödyntäminen, 2) asiakasrajapinta- ja jakeluinnovaatiot, esimerkiksi uudet logistiset ratkaisut ja vuorovaikutusmallit kuten etä- ja itsepalvelu, 3) uudentyypiset verkostot ja arvoketjut, kuten yhteistyö-, kumppanuus ja verkostomallit sekä arvoketjujen ja palvelukokonaisuuksien hallinta, 4) organisatoriset innovaatiot, kuten rakenne-, ohjaus-, kannuste- ja johtamisjärjestelmät sekä rahoitusratkaisut. (Jaakkola ja muut, 2009, s. 4-5.)

Perinteisessä akateemisessa kirjallisuudessa innovaatioprosessi on nähty lineaarisena aikajana, joka alkaa idean luomisesta ja päättyy tuotteen tai palvelun markkinoille lanseeramiseen. Useat tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet tätä mallia, sillä innovaatiojohtamiselle ei ole yhtä oikeaa menettelytapaa ja yksi malli ei voi soveltua erityyppisiin prosesseihin. Perinteiset mallit ovat yleensä myös keskittyneet suuriin yrityksiin ja aikaa vieviin hankkeisiin, jotka ovat luoneet pitkäaikaisia tuotteita sekä

vaatineet merkittävän määrän resursseja. Nämä mallit eivät kuitenkaan sovellu tilanteisiin, jotka sisältävät suurta epävarmuutta tai monimutkaisuutta, kuten radikaalisten innovaatioiden teknologiset läpimurrot tai laajentuminen uusille markkina-alueille. (Salerno ja muut, 2014.) Oleellista on ymmärtää, että jokainen yritys suunnittelee ja toteuttaa palvelun kehittämishankkeen omista lähtökohdistaan katsottuna. Palvelun kehittäminen ei siis ole välttämättä lineaarinen prosessi, vaan joitakin vaiheita voidaan toteuttaa samanaikaisesti. (Jaakkola ja muut, 2009, s. 5.)

Uutta ilmiötä, keksintöä tai innovaatiota, joka mullistaa nykyistä toimintatapaa, voidaan kutsua disruptioksi (*eng. disruption/Big Bang Disruption*). Liiketoiminnan disruptiot ovat usein uusia innovatiivisia liiketoimintamalleja, jotka pakottavat vakiintuneiden toimijoiden miettimään liiketoimintansa kannattavuutta uudelleen. (Nielsen, Lund & Thomsen, 2017, s. 3.) Disruptiivisten eli mullistavien innovaatioiden teoria ymmärretään usein virheellisesti, vaikkakin siitä on tullut merkittävä osa liiketoiminta-ajattelua. Disruptio on prosessi, jossa pieni ja usein vähäresurssinen yritys pystyy menestyksekkäästi haastamaan alan isoja sekä vakiintuneita toimijoita. Tämän tyyppiset innovaatiot alkavat usein markkinoiden alasegementeissä tai täysin uusilla markkinoilla, jonka jälkeen ne siirtyvät palvelemaan valtavirran asiakkaita. (Christensen, Raynor & McDonald, 2016.) Disruptiot eivät kuitenkaan yleensä noudata tavanomaisia strategisia polkuja tai markkinoiden omaksumismalleja. Usein uudella disruptiivisella tuotteella tai palvelulla on aluksi muutama kokeilukäyttäjä, jonka jälkeen se tavoittaa nopeasti ison osan kuluttajista. Innovaation omaksumismallista muodostuu hainevää muistuttava grafiikka (kuva 2), jolle ominaista on nopea myynnin kasvu, mutta myös nopea lasku. (Downes & Nunes, 2013.)



Kuva 2. Disruptiivisen innovaation omaksumismalli (Downes & Nunes, 2013).

Disruptiiviset innovaatiot eivät lähde alusta asti tavoittelemaan suuria asiakasmassoja vaan yritys usein kehittää laadullisia parannuksia ennen uuden asiakassegmentin tavoittelemista. Varhaiset omaksujat toimivat tuotteen tai palvelun kokeilukäyttäjinä, jonka jälkeen se tavoittaa suuremman valtavirran asiakassegmentin. Tämä kasvattaa yrityksen liikevaihtoa räjähdysmäisesti. Nopean kasvun varjopuolena on kuitenkin usein yhtä nopea hidastuminen tai jopa markkinoilta poistuminen esimerkiksi innovaation keskeneräisyyden, liikevaihdon sakkauttamisen, resurssien väärin allokoimisen tai muiden lakien sekä määräyksien takia. Tästä syystä yritysten tulisi pyrkiä luomaan innovaation toista aaltoa (*eng. second act*), joiden avulla liiketoiminta pidetään kannattavana. Monien disruptiivisten innovaatioiden menestyksen taustalta löytyy yritysten halu kehittää markkinoille toista tuotetta, tahto siirtyä uudelle markkina-alueelle tai toisen teknisen vallankumouksen johtaminen. (Downes & Nunes, 2018.)

Liikuntapalveluiden kehittäminen on usein vanhojen palveluiden parantamista tai täysin uuden palvelun luomista. Ohjattua liikuntapalvelua voidaan kehittää myös palvelua modifioimalla, jolloin esimerkiksi ryhmäliikuntatunneilla tai yksilövalmennuksessa hyödynnetään uusia liikuntavälineitä tai liikkeitä. (Sippola 2019, s. 90). Kuntosaliliiketoiminnassa on paljon samankaltaisia palveluita, jonka vuoksi palveluiden differointi on merkittävässä osassa uusien palveluinnovaatioiden

kehittämistä. (Sippola, 2019, s. 90-92.) Yksi tapa lisätä palvelun erottautumiskykyä ja omaperäisyyttä on rakentaa ohjattuun liikuntapalveluun oma identiteetti, jonka rakentamiseen vaikuttaa yrityksen palvelukulttuuri, mielikuvat, elämykset ja henkilökunnan persoonat. (Sippola, 2019, s.196.) Identiteetin rakentaminen ohjattuun liikuntapalveluun on mahdollista esimerkiksi tuotteistamisen keinoilla. Tämä konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa asiakkaalle (Sippola, 2019, s. 196 ; Jaakkola ja muut, 2009, s. 5).

Liikunta-alan liikeideoiden elinkaaret ovat melko lyhyitä, jonka takia liiketoiminta vaatii jatkuvaa profiilin nostamista. Mieleenpainuvien ja ainutlaatuisten liikuntapalveluiden avulla yritysten on mahdollista saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Kiinnostavien ja erottuvien palveluiden kehittäminen on edellytys kilpailukyvykkyydelle, sillä ihmiset kaipaavat koko ajan uusia elämyksiä ja kokemuksia. Yksi esimerkki tästä on sisäpyöräilyssä hyödynnetyt virtuaaliset maisemat, jotka tuovat iloa paikalla polkemiseen. Tämä on esimerkki uudesta kokemuksellisesta liikuntapalvelun harrastamisen ympäristöstä, jonka virtuaalitodellisuus mahdollistaa. (Sippola, 2019, s. 202-203.)

Liikunta-alan palveluinnovaatioiden kehittämiseksi tuo haasteita alan nopeatempoisuus. Pyrkimys pysyä aallon harjalla kannustaa yrityksiä jatkuvaan toiminnan tehostamiseen sekä uusien hyödykkeiden ja tuotantomenetelmien etsimiseen. Yhden yrityksen tekemä innovaatio rohkaisee muita kirimään etumatkaa umpeen, kunnes jälleen joku toinen tekee seuraavan innovaation. Yritysten välinen kilpailu onkin jatkuva prosessi, jossa liikunta-alan yritykset vastaavat toistensa kilpailukeinoihin. (Sippola, 2019, s. 203.)

2.2.3 Koronakriisi kehityksen mullistajana

Koronaviruksen tuoma taloudellisen toiminnan äkillinen pysähdys on sysännyt monia yrityksiä kehittämään uusia tuote- ja palveluvalikoimia sekä uudistamaan vanhoja toimintatapoja sekä -malleja. Globaalipandemia on mullistanut liiketoimintaa

räjähdysmäisesti, mutta samalla se on antanut mahdollisuuden toimialojen uudelleenmäärittelylle ja uudelleenajattelemiselle (Higgins-Desbiolles, 2020). Moni yritys on löytänyt kriisistä uusia kehitysmahdollisuuksia ja tapoja parantaa kilpailukyvykkyyttään.

Koronakriisi on nopeuttanut etenkin teknologian käyttöönottoa erityisesti digitaalisten ratkaisujen osalta ja se on vauhdittanut myös suomalaisten digiloikkaa. Keväällä 2020 yli miljoona suomalaista siirtyi etätöihin, minkä lisäksi koulujen opetus siirrettiin täysin verkkoon. Myös monet harrastukset ja vapaa-ajan muodot järjestettiin etäyhteyksien avulla, kuten virtuaaliset liikunta- ja hyvinvointipalvelut sekä museokierrokset. Etäpalaverit ja etäharrastukset kiinnittävät huomion digiympäristön kokonaiskokemukseen, mikä avaa täysin uusia kehitysmahdollisuuksia niin perinteisten palveluiden tuottamiselle kuin myös virtuaalitodellisuudelle. Tämä tarjoaa yrityksille tilaisuuden innovoida täysin uudenlaisia tuotteita ja palveluita. (Dufva & Wäyrynen, 2020.)

Suuret teknologiajätit, kuten Facebook, Google, Apple ja Amazon, ovat hyötäneet poikkeustilanteesta ihmisten hyödyntäessä päivittäin etäyhteyksiä ja pilvipalveluita. Nämä yritykset ovat myös reagoineet poikkeustilanteeseen kehittämällä etäpalveluitaan suunniteltua nopeammin ja tarjoamalla teknologisia edellytyksiä jopa koronaviruksen tartuntaketjujen seurantaan. Voittajia ovat olleet myös ne, jotka ovat pystyneet siirtämään toimintaansa verkkoon ja tarjoamaan nopeasti poikkeusoloihin sopivia palveluita. (Dufva & Wäyrynen, 2020.) Myös Makkonen ja Komulainen (2018) näkevät juuri digitaalisuuden avaavan yrityksille täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia haastaen samalla perinteisiä toimialoja uudella kilpailulla. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä jatkuvasti kehittyvien uusien tekniikoiden tehokas omaksuminen on kriittinen tekijä organisaatioiden kilpailukykykyydelle.

Aiempaa nopeampi, globaalimpi ja epävarmempi maailma on vaikeasti ennakoitavissa, mikä tuo haasteita monille yrityksille (Cooper, 2019). Kompleksisen ja epävarman talouden toimijoilla pitää olla riittävästi vapauksia, vaihtoehtoja ja toimintamahdollisuuksia, jotta he voivat sopeutua yllättäviin ongelmiin sekä kriiseihin. Resilienssiä lisääviä organisatorisia innovaatioita ovat esimerkiksi erilaiset verkostoyhteistyön muodot, liiketoimintaekosysteemit ja alustatalous sekä yhteiskehittäminen, joukkoistaminen ja avoimet innovaatiot. Yritykset, jotka haluavat tähdätä resilienssin ja toimintavarmuuden parantamiseen joutuvat tulevaisuudessa rakentamaan isompia taloudellisia puskureita sekä hajauttamaan tuotantoaan sekä toimitusketjujaan useampaan paikkaan. Talouskriisin iskiessä, taantuvien yritysten ja liiketoimintojen tilalle olisi suotavaa löytää uusia, kehittyviä liiketoimintoja, yrityksiä ja ekosysteemejä. (Hellström & Hämäläinen, 2020.)

Vaikka teknologia on toiminut monelle yritykselle mahdollistajana, joustavuus liiketoimintamallien muokkaamiseen takaa menestyksen myös tulevaisuudessa (Dufva & Wäyrynen, 2020). Esimerkiksi elintarvike- ja ravitsemusalan yrityksistä parhaiten selvinneet ovat niitä, jotka ovat kyenneet muuntamaan liiketoimintamallinsa poikkeusoloihin paremmin soveltuvaksi kehittämällä nouto- tai kotiinkuljetuspalveluita sekä niiden ympärille rakentuvaa yritysyritys yhteistyötä (Hellström & Hämäläinen, 2020). Gassmänn, Frankenberg ja Csikin (2013) näkevät myös tulevaisuuden kilpailun tapahtuvan juuri liiketoimintamallien välillä. Heidän mielestään yritykset, jotka ovat menestyneet tuoteinnovaatioidensa kanssa aiemmin, ovat menettäneet ajan kuluessa kilpailukyvykkyytensä. Tämä johtuu siitä, että nämä yritykset eivät ole pystyneet mukauttamaan heidän liiketoimintamallejaan muuttuvan ympäristön vaatimuksien mukaisesti.

2.3 Yhteenveto

Tässä luvussa ollaan perehdytetty siihen, miten palveluliiketoimintaa tulisi kehittää asiakaslähtöisesti. Luku on tuonut esille kolme eri osa-aluetta, joita ovat asiakasymmärryksen ja innovaatioiden johtaminen sekä palveluliiketoiminnan

kehittäminen. Asiakslähtöisen palveluliiketoiminnan luominen vaatii vahvaa asiakasymmärrystä. Markkinointiajattelu on kehittynyt ajansaatossa tuotekeskeisestä ajattelutavasta (GDL), palvelukeskeisen logiikan (SDL) kautta, aina asiakaskeskeiseen toimintaan (CDL). Näistä viimeisin (CDL) korostaa arvonluontia asiakkaan näkökulmasta ottaen huomioon elämiskokemusten merkityksen (Heinonen ja muut, 2010). CDL näkökulma sisältää viisi keskeistä ominaisuutta (liiketoimintänäkökulma, asiakaslogiikka, tarjoama, arvonluonti ja konteksti), joita ymmärtämällä yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa merkittävää kilpailuetua sekä erottautua. Asiakaskeskeinen logiikka voidaankin nähdä holistisena ajattelutapana, joka merkitsee asiakkaan siirtämistä toiminnan keskiöön. Asiakas on tällöin aktiivisena osana arvonluontiprosessia, joka muodostuu useiden eri toimijoiden välisissä ekosysteemeissä. (Heinonen & Strandvik, 2015).

CDL:n ohella asiakaskokemuksen johtaminen on nykypäivänä noussut entistä tärkeämmäksi johtamisen näkökulmaksi. Oleellista on ymmärtää se, että asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Nykyaikana kosketuspisteiden määrä on kasvanut räjähdysmäisesti ja monikanavaisuudesta on tullut välttämättömyys. Vaikka yritys voi pyrkiä hallitsemaan ja luomaan kokemuksia asiakkaille, ei se kuitenkaan pysty täysin vaikuttamaan siihen, miten asiakas palvelun kokee. Tämä johtuu siitä, että asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti myös asiakkaan tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 3.) Muun muassa ohjattujen liikuntapalveluiden kohdalla, jokainen asiakas kokee palvelun omalla tavallaan ja tästä syystä kokemukset voivatkin vaihdella asiakkaiden välillä. Jokainen liikuntapalvelutilanne on ainutkertainen, sillä se katoaa kuluttamisen jälkeen. Vaikka palvelun käyttö on loppunut, asiakkaan yhteys yritykseen säilyy elämiskokemusten kautta. (Sippola, 2019, s. 89.)

Haluttua palvelukokemusta voidaan kuitenkin lähteä suunnittelemaan palveluiden kehittämisen ja palvelumuotoilun kautta. Nämä pyrkivät vaikuttamaan kaikkiin kuluttajien aisteihin tehden kokemuksista ainutkertaisia. (Sippola, 2019, s. 95.)

Systemaattisen palveluiden kehittämisen tavoitteena on usein luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja merkityksellistä liiketoimintaa (Jaakkola ja muut, 2009, s. 3), mikä edellyttää vahvaa ymmärrystä palvelun luonteesta, markkinoiden ominaispiirteistä ja palveluinnovaatioista (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000, s. 5). Kehitystyö voi tähdätä eritasoisiin uudistuksiin tai sen kautta voi syntyä täysin uusi palvelu, joka ei aiemmin ole ollut asiakkaiden saatavilla. Innovaatio, joka mullistaa nykyistä toimintatapaa, voidaan kutsua liiketoiminnan disruptioksi. Tällöin usein pieni ja vähäresurssinen yritys haastaa menestyksekkäästi alan suuria toimijoita noudattamatta tavanomaisia strategisia polkuja tai markkinoiden omaksumismalleja. Monien disruptiivisten innovaatioiden menestyksen taustalta löytyy yrityksen halu kehittää markkinoille toista tuotetta, tahto siirtyä uudelle markkina-alueelle tai teknisen vallankumouksen johtaminen. (Downes & Lunes, 2018 ; Christensen, Raynor & McDonald, 2016.)

Koronaviruspandemia voidaan nähdä normaalia liiketoimintaa mullistavana ilmiönä, joka on sysännyt yrityksiä luomaan uusia palveluita sekä uudistamaan vanhoja toimintatapoja sekä -malleja. Pandemia-ajan voittajia ovat olleet ne yritykset, jotka ovat pystyneet siirtämään toimintaansa verkkoon ja tarjonneet nopeasti poikkeusoloihin soveltuvia palveluita (Dufva & Wäyrynen, 2020). Tämä on pakottanut myös liikunta-alan yritykset etsimään uusia hyödykkeitä ja tuotantomenetelmiä, joiden avulla ne pystyvät pitämään liiketoimintansa käynnissä. Etäliikuntapalveluista ja –harrastuksista on tullut nopealla tempolla arkipäiväisiä askereita, mikä on kiinnittänyt huomion digiympäristön kokonaiskokemukseen. Tämä on avannut yrityksille täysin uusia kehitysmahdollisuuksia sekä tilaisuuden innovoida uudenlaisia liikuntapalveluita. Poikkeuksellisessa tilanteessa uusien tekniikoiden nopea omaksuminen on noussut kriittiseksi tekijäksi. (Dufva & Wäyrynen, 2020). Koska koronakriisi on nostanut yritysten ensisijaiseksi tavoitteeksi nykyisten asiakkaiden säilyttämisen ja uskollisuuden varmistamisen, seuraavissa luvuissa keskitetään syvällisemmin tarkastelemaan näitä aihe-alueita. Tällöin lukijan on mahdollista saada kattava käsitys siitä, miksi yritysten pitäisi parantaa asiakaspitoa ja mitä hyötyjä siitä on.

3 Asiakaspysyvyyden merkitys palveluliiketoiminnassa

Tämä luvun tavoitteena on luoda teoreettinen ymmärrys asiakaspysyvyydestä ja sen kehittamisestä. Luvun alussa asiakaspitoa tarkastellaan yleisellä tasolla, jonka jälkeen huomio kohdistuu asiakaspysyvyyden parantamiseen kuntosaliliiketoiminnassa. Luvussa 3.2. esitellään neljä eri keinoa liikuntapalveluiden asiakaspidon parantamiseen. Koska tähän vaikuttaa vahvasti myös asiakasuskollisuus, luvussa 3.3. perehdytään sitouttamisen merkityksellisyyteen. Luvun lopussa nivotaan yhteen tämän pro gradu – tutkielman teoreettiset lähtökohdat ja esitetään tutkielman teoreettinen viitekehys.

3.1 Asiakaspidon määritelmä ja sen tuomat hyödyt

Asiakaspysyvyys (*eng. customer retention*) on tällä hetkellä yksi puhutuimmista aihealueista niin akateemisessa keskustelussa kuin päivittäisessä yritysmaailmassa. Asiakassuhdemarkkinoinnin yksi keskeisimmistä tavoitteista on nykyisten asiakkaiden säilyttäminen, sillä se on huomattavasti edullisempaa kuin uusasiakashankinta. Uusien asiakassuhteiden luominen investoi huomattavasti enemmän aikaa, energiaa ja resursseja kuin vanhojen asiakassuhteiden ylläpito (Ahmad & Buttle, 2002 ; Kumar & Petersen, 2012, s. 149-150 ; Ascarza ja muut, 2018.), jonka takia yritysten tulisikin panostaa yhtälailla asiakaspysyvyyden kehittämiseen kuin uusasiakashankintaan (Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaspysyvyyden kehittäminen on olennainen ilmiö etenkin saturoituneilla markkinoilla ja hitaasti kasvavilla markkinoilla, joilla on vähän uusia asiakkaita (Ahmad & Buttle, 2002). Chuangin ja Tain (2016) mukaan, asiakkaiden säilyttäminen on kriittinen tekijä yrityksen selviytymisen ja kilpailukyvykkyyden kannalta.

Morgan ja Hunt (1994) ovat määritelleet asiakaspysyvyyden tarkoittavan asiakkaan päätöstä jatkaa saman palveluntarjoajan asiakkaana. Myös Ascarza ja muut (2018) määrittelevät asiakaspysyvyyden tarkoittavan asiakkaan tekemää valintaa jatkaa vuorovaikutusta yrityksen kanssa. Myöhemmin ollaan kuitenkin todettu asiakaspysyvyyden olevan paljon monisäikeisempi ja sen uskotaan merkitsevän myös

asiakkaan tunnistamista, luottamusta, sitoutuneisuutta, suositteluhalukkuutta ja aikomusta jatkaa ostamista. Laajempi merkitys korostaa myös käyttäytymisen ja brändiuskollisuuden tärkeyttä. (Moenardy, Suharyono & Kumaddj, 2016.)

Moenardyn, Suharyuonon ja Kumaddjin (2016) mukaan, asiakassuhteiden säilyttäminen on yritysten strateginen tavoite kehittää ja jatkaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, sillä ne tuottavat hyötyjä niin yrityksille kuin asiakkaille. Etenkin asiakaspysyvyyden taloudellinen arvo on tunnistettu laajasti akateemisessa kirjallisuudessa. Reichheldin ja Schefterin (2000) mukaan, korkeampi asiakaspysyvyyden aste johtaa parempaan kannattavuuteen. Myös Ascarza ja muut (2018) korostavat asiakaspysyvyyden merkitystä, sillä se kehittää asiakkaan elinkaariarvoa (*eng. Customer Lifetime Value, CLV*) ja tätä kautta yrityksen tulosta. Pitkäaikaisten asiakkaiden uskotaan myös ostavan enemmän. On myös laskettu, että pitkäaikaisten asiakkaiden palvelukustannukset ovat alhaisemmat, sillä heistä löytyy jo tarvittavat tiedot valmiina. (Ganesh, Arnold & Reynolds, 2000.) Palveluprosessi on myös sujuvampi ja nopeampi, kun palveluntarjoaja ja asiakas tuntevat toisensa. Tämä vähentää keskimääräisiä kuluja asiakasta kohden, mikä kasvattaa yrityksen voittoja. (Grönroos, 2020, s. 272.)

Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat harjoittavat myös myönteistä suusanallista viestintää ja he suosittelevat yritystä sekä sen palveluita helposti tuttavilleen. Asiakas siis markkinoi yritystä ilman, että siitä koituisi lisäkustannuksia yritykselle. Tämä mahdollistaa yritysten menestymisen tyytyväisten asiakkaiden referenssien ansiosta, millä on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. (Grönroos, 2020, s. 272.)

Asiakaspysyvyydestä on hyötyä yritysten lisäksi myös asiakkaille. Asiakkaan kokemat hyödyt liittyvät etenkin saatuun turvallisuuden tunteeseen, asiakkaan ja palveluhenkilökunnan suhteeseen sekä erityiskohteluun. (Zeithaml & Bitner, 1996.) Useat tutkijat ovat tarkastelleet asiakaspitoa etenkin asiakaspalvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta (Ahmad & Buttle, 2002). Palveluliiketoiminnassa

paras tapa säilyttää asiakkaat on parantaa heidän kokemaan palvelun laatua ja siten asiakastytyvyyttä. Sekä palvelun laatu että asiakassuhde kummatkin vaikuttavat asiakaspysyvyyteen myönteisesti. (Macon, 2020.) Markkinoinnin näkökulmasta katsottuna, yritykset säilyttävät asiakkaansa luomalla monitasoisia suhteita, joihin liittyy niin taloudellisia, sosiaalisia kuin rakenteellisia siteitä (Ahmad & Buttle, 2002).

Vaikka asiakaspysyvyyden hyödyt on tiedostettu hyvin, moni yritys silti kamppailee asiakaspidon haasteiden kanssa. Yksi tapa tarkastella asiakaspysyvyyttä on analysoida yrityksen asiakaspoistumaa (*eng. customer churn*). (Ascarza ja muut, 2018). Mikäli asiakassuhde ei ole ollut kannattava, asiakaspoistumalla voi olla positiiviset vaikutukset. Yritysmarkkinoilla päätös asiakassuhteen lopettamisesta voidaan tehdä yhdessä yhteisen sopimuksen nojalla. Aloite voi tulla myös toisen osapuolen tahdosta, johon toinen tällöin myöntyy. Kuluttajamarkkinoilla ja etenkin kuntosaliliiketoiminnassa päätös asiakassuhteen lopettamisesta tulee usein asiakkaalta itseltä. (Egan, 2011, s. 159-161). Asiakkaiden näkökulmasta katsottuna, aikomus pysyä yrityksessä tai poistua siitä riippuu erilaisista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa palvelun laatu, asiakastytyvyys, asiakasarvo, vaihtokustannukset, vaihtamisen este, asiakaskokemus, sitoutuminen, luottamus, yrityskuva, yrityksen maine ja monet muut tekijät. (Moenardy, Suharyono & Kumaddj, 2016.)

3.2 Asiakaspysyvyyden kehittäminen kuntosaliliiketoiminnassa

Vaikka asiakaspysyvyyden hyötyjä on monia, sen kehittäminen on yksi kuntosaliryttäjien suurimmista haasteista (Ferrand ja muut, 2010). Sperandinin ja muiden (2016) mukaan, yli puolet uusista jäsenistä irtisanoutuu ennen kolmatta kuukauttaan, ja vain alle 4% jäsenyyksistä pysyy aktiivisina yli 12 kuukautta. Vaikka asiakaspidon merkitys on tiedostettu alalla hyvin, silti monelta yrittäjältä puuttuu strategia asiakassuhteiden ylläpitämiseksi (Macon, 2020).

Liikunta-alan yritysten tulisi kasvavassa määrin kohdentaa resurssejaan asiakaspidon parantamiseksi tarkoitettujen järjestelmien, prosessien ja innovaatioiden kehittämiseen

(Tarofder ja muut, 2016). Macon (2020) tuo väitöskirjassaan esille kolme eri strategiaa, jotka kaikki omalta osaltaan parantavat liikunta-alan asiakaspitoa. Amerikkalaisen kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan näitä ovat: 1) palvelun laadun kehittäminen, 2) asiakastyytyväisyyden parantaminen, ja 3) asiakasuskollisuuden luominen.

Maconin (2020) mukaan asiakaspysyvyydellä on suora vaikutus liikunta-alan yritysten menestykseen, minkä takia näiden yritysten johtajien tulisi ajatella asioita eri näkökulmien kautta. Kuntosaliyrittäjien tulisi luoda järjestelmällisiä, puhtaita ja turvallisia kuntosaleja, jotka pyrkivät tarjoamaan asiakkaiden odotuksia ylittäviä palveluita. Palvelun laadunparannuspyrkimykset kehittävät lähes aina tuottavuutta, sillä ne estävät asiakkaiden menettämistä ja samalla kasvattavat yritysten voittoja (Gröönroos, 2020 s. 137).

Kuntosaliliiketoiminnassa palvelun laatua voidaan kehittää muun muassa panostamalla asiakaspalvelun tasoon, kuntosalin tunnelmaan, palveluiden helpouteen ja luotettavuuteen sekä työntekijöiden asenteisiin. Ensisijaisen tärkeää on kuitenkin ymmärtää, miten asiakkaat käyttäytyvät, sillä ilman asiakasymmärrystä, palveluita ei voida kehittää vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Laadukas, asiakkaan odotukset ylittävä palvelu, parantaa myös asiakastyytyväisyyttä ja tätä kautta asiakasuskollisuutta. (Macon, 2020.)

Maconin (2020) lisäksi myös Ferrand ja muut (2010) korostavat asiakastyytyväisyyden merkitystä. Heidän mukaansa yrityksen tarjoamat palvelut, kuntosalin turvallisuus ja yrityksen imago ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat onnistuessaan asiakastyytyväisyyteen positiivisesti. Bedfordin (2019) mukaan asiakastyytyväisyyttä parantaa myös asiakaspalvelun taso. Muun muassa aktiivinen kommunikointi kuntosalijäsenten kanssa on tutkitusti parantanut asiakaspitoa ja näin ollen vähentänyt asiakaspoistumaa. Sen on myös huomattu kehittävän asiakkaiden yleistä kuntosalikokemusta.

Myös Hurley (2004) korostaa tutkimuksissaan asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen merkitystä. Näiden on havaittu kasvattavan asiakassuhteen pituutta, mutta myös kehittävä yrityksen taloudellista arvoa. Jotta asiakaspito säilyy hyvänä, tulee yritysten kouluttaa henkilöstöään asiakkaiden sitouttamiseen, konflikteihin hallintaan ja asiakaspalvelun priorisointiin. Näiden lisäksi yritysten tulisi osallistaa asiakkaita mukaan toimintaansa esimerkiksi sosiaalisen median kautta. (Macon, 2020.)

Ne yritykset, jotka ovat panostaneet palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden lisäksi myös asiakasuskollisuuden kehittämiseen, ovat tutkitusti parantaneet asiakaspysyvyytään. (Macon, 2020.) Asiakasuskollisuuden taloudelliset vaikutukset ovat ilmeisiä. Nämä johtuvat usein hankintakustannuksista, tuottojen kasvusta, kustannussäästöistä ja referensseistä (Grönroos, 2020, s. 242). Lojaalit asiakkaat ovat usein myös valmiita maksamaan palvelusta enemmän, eivätkä he ole niin herkkiä hintojen muutoksille. Kilpailijoiden vastaava tarjooma ei myöskään houkuttele uskollista asiakasta vaihtamaan toiselle palveluntarjoajalle (Puusa ja muut, 2012, s. 170.), mikä luonnollisesti parantaa asiakaspitoa. Asiakasuskollisuuden luominen ja ylläpitäminen auttavat yrityksiä kehittämään pitkäaikaisia, molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita (Pan ja muut, 2012).

Liikunta-alalla asiakasuskollisuutta edistävät muun muassa vaihtokustannukset, asiakasarvo, kuntosalin fyysinen ympäristö ja asiakastyytyväisyys (Suwono & Shihombing, 2016). Asiakkaan kokema arvo, asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden psykologiseen sitoutumiseen. Mitä vahvempia nämä kolme tekijää ovat, sitä korkeampi asiakasuskollisuuden taso on. (Macon, 2020.) Etenkin asiakkaiden hinnan, mukavuuden, ajan ja kustannusten muodossa tekemät uhraukset ja asiakkaan kokemus saamastaan arvosta vaikuttavat ratkaisevasti asiakasuskollisuuteen sekä asiakassuhteen pituuteen (Grönroos, 2020, s. 246).

Yksi hyvä tapa parantaa asiakasuskollisuutta, on kehittää kanta-asiakasjärjestelmä. Tällaiset asiakasuskollisuusohjelmat lisäävät uusintaostoja, vakuuttavat potentiaalisia asiakkaita liittymään, estävät nykyisiä asiakkaita irtisanoutumasta sekä kehittävät

yrittäjien kokonaistuloja ja -tulosta. (Tanford ja muut, 2016.) Jotta nämä ohjelmat sitouttaisivat asiakasta, tulee niiden erottautua kilpailijoiden vastaavista sekä tarjota asiakkaille relevantteja etuuksia (Kumar & Reinartz, 2018). Macon (2020) suosittelee muun muassa tarjoamaan erilaisia kannustimia jäsenyyden jatkamiseen.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi, on hyvä tiedostaa, miksi ihmiset käyttävät kuntosalipalveluita. Tutkimuksien mukaan, moni ihminen liittyy kuntosalijäseneksi saavuttaakseen omat kunto- ja terveystavoitteensa (Macon, 2020.). Tästä syystä yritysten tulisi tarjota asiakkaille ympäristö, joka kannustaa liikkumaan aktiivisesti ja mahdollistaa saavuttamaan asiakkaiden terveyttä sekä kuntoa koskevat henkilökohtaiset tavoitteet (Conçalves & Diniz, 2015). Bedfordin (2020) mukaan yksi merkittävimmistä tekijöistä asiakaspysyvyyden kehittämiseksi, on pitää huolta asiakkaiden harjoituskertojen tiheydestä. Mikäli kuukausittaiset harjoitusmäärät ovat erittäin alhaiset, asiakkaalla on suurempi todennäköisyys irtisanoutua. Tutkimuksien mukaan, jäsenet pysyvät todennäköisemmin pidempään asiakkaina, jos he vierailevat salilla ensimmäisen kuukauden aikana vähintään neljä kertaa. Tällöin heille alkaa muodostua saliharjoittelusta rutiini, joka pidentää asiakassuhteen kestoja. Myös Ferrandin ja muiden (2010) mukaan, harjoitusmäärien tiheydellä on positiivinen vaikutus asiakkaan säilyttämiseen, mutta myös uusintaostoihin.

3.3 Asiakaspysyvyyttä sitouttamisen avulla

Viime vuosikymmenien aikana asiakassuhdejohtamisen pääpaino on entistä enemmän siirtynyt asiakas- ja brändisitoutumiseen (*eng. customer and brand engagement*). Vaikka kuluttajan sitouttaminen on yksi puhutuimmista aihealueista niin liikkeenjohtajien kuin tutkijoiden keskuudessa, sen määrittämään, mittaamiseen ja suhteeseen muihin ilmiöihin liittyy paljon epävarmuutta. (Hepola, 2019.) Lukuisista etenkin sitoutumista ja luottamusta koskevista tutkimuksista huolimatta, käsitteiden vaikutusmekanismia ei ole täysin saatu selvitetyksi. Tämä saattaa johtua siitä, että asiakassuhteeseen vaikuttavat monet muutkin tekijät, kuten asiakkaan ja

palvelutarjoajan väliset sidokset sekä asiakkaan ikävystyminen tai uteliaisuus. (Grönroos, 2020, s 74.)

Asiakkaan sitouttamisesta on tunnistettu useita eri määritelmiä, joissa useissa keskitytään niin asenteisiin, käyttäytymiseen kuin arvontuotantoon (Lemon & Verhoef, 2016). Brodie (2011) määrittelee sitoutumisen psykologiseksi tilaksi, joka syntyy interaktiivisten, yhteistoiminnallisten asiakaskokemusten kautta palvelusuhteen aikana. Tämä näkökulma viittaa siihen, että sitoutuminen sisältää motivationaallisia tekijöitä, jotka ohjaavat asiakasta osallistumaan yrityksen toimintaan. Vivek, Beatty ja Morgan (2012) vievät ajatusmaailmaa pidemmällä ja määrittävät asiakassitoutumisen tarkoittavan yksilön osallistumisen voimakkuutta ja yhteyttä yrityksen tarjoamaa tai toimintaa kohtaan. Heidän mukaansa kuluttajan sitouttamisella on teoreettiset juuret asiakassuhdemarkkinoinnin osa-alueella, jossa korostuu vuorovaikutuksen ja asiakaskokemuksen käsitteet.

Hollebeek ja muut (2014) määrittävät sitoutumisen tiedolliseksi, tunteelliseksi ja käyttäytymiseen linkittyväksi toiminnaksi, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa. Heidän mukaan sitoutuminen koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta: 1) kognitiivisesta prosessoinnista, 2) kiintymisestä, ja 3) aktivoitumisesta. Eli tiedollisesta, tunteellisesta ja käyttäytymiseen perustuvasta komponentista. Hepolan (2019) mukaan yritys voi parantaa näitä kolmea ulottuvuutta kehittämällä osallistumista ja aistillista brändikokemusta. Hän korostaa näiden merkitystä, sillä brändisitoutumisella, ja etenkin tunteellisella komponentilla, on merkittävä rooli brändipääoman synnyssä.

Asiakkaan sitouttaminen on siis tapa luoda, rakentaa ja parantaa asiakassuhteita. Asiakkaiden sitoutumista pidetään sekä strategisena välttämättömyytenä kilpailuedun luomisessa ja ylläpitämisessä että arvokkaana ennustajana tulevaisuuden liiketoiminnan suorituskyvylle. Monet tutkimukset ovat osoittaneet sitoutumisen lisäävän asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä, asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia, emotionaalista yhteyttä ja luottamusta. (Brodie ja muut, 2013.) Etenkin digitaalisen ja

sosiaalisen median vallankumoukset ovat vahvistaneet asiakkaiden sitoutumiskäyttäytymisen merkitystä, sillä asiakkaista on tullut yhä aktiivisempia arvonyhteisluojia (Lemon & Verhoef, 2016).

Tutkimuksien mukaan sitoutumisella on myönteinen vaikutus moneen yrityksen näkökulmasta katsottuna positiiviseen ilmiöön, kuten brändipääomaan, käyttäytymisaikomukseen ja asenteeseen (Hepola, 2019). Sen on myös havaittu vaikuttavan positiivisesti yritysten myyntien kasvuun ja liiketoiminnan kannattavuuteen (Neff, 2017). Hepola (2019) kuitenkin nostaa esille monien tutkimuksien ristiriitaisuuden sen suhteen, onko asiakkaan sitoutuminen yhteydessä yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen.

Grönroosin (2020, s. 72-75) mukaan asiakas sitoutuu palveluntarjoajaan muun muassa siksi, koska yritys tarjoaa asiakkaan arvontuotanto- tai arvonmuodostusprosesseja tukevia toimintoja. Sitoutuminen yritykseen on etenkin tärkeää niille asiakkaille, jotka pitävät suhdetta arvokkaana. Tämä näkökulma korostaa suhteen osapuolten motivaatiota asioida toisen osapuolen kanssa sekä halua ylläpitää arvokasta suhdetta.

Arantolan (2002) mukaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on sidoksia, jotka kehittävät sitoutumista ja estävät asiakassuhteen lopettamista. Sidoksia on erilaisia ja ne kehittyvät ajan kuluessa. Ne voidaan nähdä sekä positiivisina että negatiivisina ja kumpikin suhteen osapuoli voi kokea ne eri tavalla. Sidokset voivat rakentua osapuolten aloitteesta tai ne voivat kehittyä ilman aktiivisia toimenpiteitä. Niiden vahvuus riippuu osapuolten käsityksistä ja muiden sidosten vaikutuksista. Osa sidoksista, kuten juridiset, taloudelliset, tekniset, maantieteelliset ja ajalliset sidokset, muodostavat esteitä, jotka vaikeuttavat asiakassuhteen lopettamista. Sen sijaan esimerkiksi tietämykseen liittyvät, sosiaaliset, kulttuuriset, ideologiset tai psykologiset sidokset sitovat asiakasta myönteisessä mielessä yritykseen. (Grönroos, 2020, s. 119.) Taulukossa 1 on kuvattu sidoksien tyypit tarkemmin ja annettu esimerkkejä näistä.

Taulukko 1. Sidokset (mukaillen Arantola, 2002; Grönroos, 2020, s. 119).

Sidoksen tyyppi	Esimerkki sitoutumisesta
Juridinen	Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen muodollinen sopimus, esim. määräaikainen/toistaiseksi voimassa oleva sopimus.
Taloudellinen	Suhteeseen perustuvat hinnanalennukset/erityinen hinnoittelu. Resurssien puute voi pakottaa asiakasta ostamaan budjettinsa sallimaa palvelua.
Tekninen	Tietty tuote vaatii omanlaista teknillistä ratkaisua. Tuttu tekniikka vähentää riskiä ja lisää mukavuuden tunnetta, esim. tuttu käyttöjärjestelmä.
Maantieteellinen	Ostamisen mahdollisuudet rajoittuvat muutamaaan palveluntarjoajaan välimatkojen tai kuljetusvaikeuksien vuoksi. Sijainti voi myös olla kilpailijoihin nähden parempi.
Ajallinen	Palveluntarjoajan aukioloajat, palvelun nopeus ja esim. joustavat ajanvarausjärjestelmät tekevät asiakkaan asiointista helppoa. Tämä säästää asiakkaan aikaa ja täten motivoi jatkamaan suhdetta.
Tietämyksellinen	Asiakas ja palveluntarjoaja tuntevat toisensa, joka vähentää riskiä ja lisää mukavuutta. Toisen palveluntarjoajan perehdyttäminen on liian kallista ja aikaavievää saman palvelutason saavuttamiseksi.
Sosiaalinen	Henkilökohtaiset suhteet koetaan positiivisiksi ja tärkeiksi, mikä motivoi asiakasta pysymään suhteessa. Yhteydenotto on helppoa ja molemmat osapuolet luottavat toisiinsa.
Kulttuurinen	Asiakkaat samaistuvat tiettyyn alakulttuuriin (esim. kieli tai maa) ja kokevat tästä syystä jotkut yritykset toisia läheisimmiksi.
Ideologinen	Palveluntarjoajan ja yrityksen arvomaailmat kohtaavat, minkä vuoksi asiakas suosii juuri tätä yritystä (esim. ympäristöystävällisten tai kotimaisten tuotteiden vuoksi).

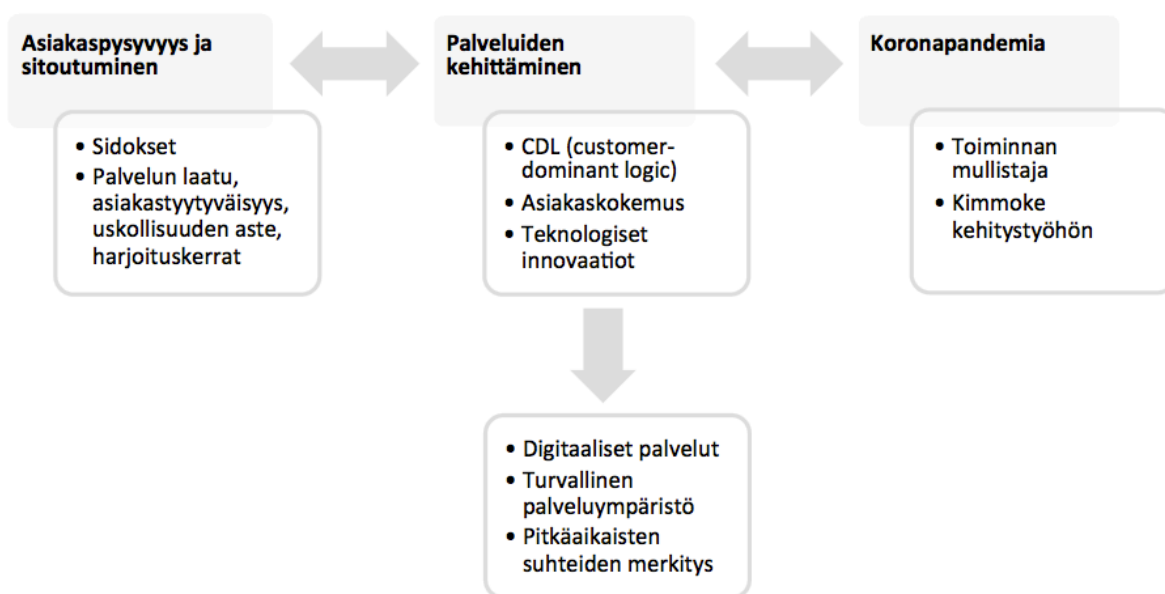
Psykologinen	Asiakas on vakuuttunut tietyn palveluntarjoajan ylivertauudesta ja hän on emotionaalisesti kiintynyt yritykseen.
Rakenteellinen	Pitkä yhteinen historia on tuonut erityisen palvelutason tai samanlaista lisäarvoa ei ole mahdollista saada muualta. Suhteen rakennetta pidetään arvokkaana ja tärkeänä, esim. kanta-asiakasohjelman tasot.

Vahvimmat siteet yrityksen ja asiakkaan välille syntyvät psykologisten ja ideologisten sidoksien kautta. Ideologinen sidos syntyy yhteisen arvotaustan myötä, kun taas psykologinen sidos vakuuttaa asiakkaan tietyn brändin tai yrityksen ylivertauudesta. Tällöin asiakas on emotionaalisesti kiintynyt yritykseen. (Arantola, 2002 ; Grönroos, 2020, s. 119.) Kuntosaliliiketoiminta korostaa juuri emotionaalisten kiintymyksien ja suhteiden tärkeyttä, sillä niiden kautta pystytään parantamaan asiakasuskollisuutta ja -pysyvyyttä (Macon, 2020). Myös Sippolan (2019, s. 105) mukaan tunnesiteiden luominen on yksi liikunta-alan palveluyritysten keskeisimmistä tekijöistä vahvan brändipääoman rakentamiselle. Hepolan (2019) mukaan psykologinen sitoutuminen on jopa parempi selittäjä palvelun käyttöaikomukselle kuin asenne ja asiakastyytyväisyys silloin kun palvelun käyttö perustuu hedonistisiin tekijöihin. Kun palvelun käyttö pohjautuu utilitaarisiin syihin, asenne ja tyytyväisyys ovat parempia käyttöaikomuksen selittäjiä kuin psykologinen sitoutuminen on.

3.4 Yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa on perehdytty asiakaspysyvyyden ja sitouttamisen teoreettisiin lähtökohtiin sekä tarkasteltu, miten nämä aihe-alueet linkittyvät kuntosaliliiketoimintaan. Etenkin koronapandemian tuoma epävarmuus on vahvistanut monen yrityksen tavoitetta säilyttää nykyiset asiakkaat ja sitouttaa heitä entistä paremmin osaksi yritystä. Menestyksekkäs palveluliiketoiminta vaatii vahvaa tuntemusta niin palvelun, asiakkaiden kuin toimialan suhteen. Toiminnan varmistamiseksi yritysten tulisi kehittää asiakaslähtöisiä palveluita, jotka sitouttavat asiakasta etenkin

psykologisten ja ideologisten tekijöiden kautta. Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on löytää keinot, miten palvelua voidaan kehittää poikkeusoloissa asiakaslähtöisesti ja asiakaspysyvyys varmistuen. Tästä syystä tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu näiden aihe-alueiden ympärille. Viitekehys havainnollistaa myös, mistä näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä lähestytään. Se on kuvattu tarkemmin kuviossa 3.



Kuvio 3. Pro gradu –tutkielman teoreettinen viitekehys.

Viitekehysten pohjana toimii tutkielman teoriaosuus. Se lähtee liikkeelle asiakaspysyvyyden ja sitouttamisen teoreettisista lähtökohdista. Teorian mukaan asiakaspitoon vaikuttavat muun muassa asiakkaan ja yrityksen välillä olevat sidokset, joista vahvimmat syntyvät psykologisten ja ideologisten sidoksien kautta. Kuntosaliliiketoiminnassa korostuu etenkin emotionaaliset kiintymykset ja tunteisiin linkittyvät siteet, sillä näiden kautta pystytään parantamaan asiakasuskollisuutta ja rakentamaan vahvaa brändipääomaa (Sippola, 2019, s. 105 ; Macon, 2020). Liikunta-alan tutkimuksissa on korostunut myös palvelun laadun taso, asiakastytyväisyys, sitoutumisen ja asiakasuskollisuuden taso sekä monet muut tekijät. Kuntosaliliiketoiminta on nostanut esille myös tarpeen tarjota asiakkaille ympäristö, joka kannustaa asiakkaita liikkumaan aktiivisesti ja mahdollistaa saavuttamaan

asiakkaiden terveyttä sekä kuntoa koskevat henkilökohtaiset tavoitteet (Conçalves & Diniz, 2015). Täten asiakkaiden harjoituskertojen tiheydellä on myönteinen vaikutus suhteen säilymiseen (ks. esim. Bedford, 2020 ; Ferrand ja muut, 2010).

Mikäli asiakas kokee yhteyttä yrityksen tarjoomaa ja toimintaa kohtaan sekä yritys tarjoaa asiakkaan arvontuotanto- ja arvonmuodostusprosesseja tukevia toimintoja, on sillä suurempi todennäköisyys pysyä yrityksen asiakkaana. (Grönroos, 2020, s. 72-75.) Tästä syystä on erityisen tärkeää kehittää palveluita asiakaslähtöisesti. Viitekehykseen on nostettu esille asiakaskeskeinen logiikka CDL, joka pitää sisällään viisi tärkeää elementtiä (liiketoimintanäkökulma, asiakaslogiikka, tarjooma, arvonluonti, konteksti). Näitä tekijöitä ymmärtämällä yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja erottautua.

CDL korostaa holistista ajattelutapaa, joka siirtää asiakkaan liiketoiminnan keskiöön ottaen huomioon myös elämyskokemusten merkityksen. Täten viitekehykseen on nostettu esille myös asiakaskokemus. Oleellista on ymmärtää se, että asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Vaikka yritys ei pysty täysin vaikuttamaan siihen, miten asiakas palvelun kokee, voi se kuitenkin pyrkiä luomaan ja hallitsemaan haluamiaan kokemuksiaan. Asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti myös asiakkaan tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Asiakkaat siis tulkitsevat yritysten toimintaa ja toimien yhteensopivuutta suhteessa omaan lähtökohtiin. (Grönroos, 2020 ; Löytänä & Korteso, 2020.) Palvelukehitys tästä näkökulmasta katsottuna voi mahdollistaa palveluntarjoajalle uuden liiketoimintatavan ja siten edustaa mielenkiintoista innovaatiomahdollisuutta. Nykyaikana uusien tekniikoiden nopea omaksuminen on myös noussut kriittiseksi tekijäksi. Uusien digitaalisten palveluiden hyödyntäminen on kiinnittänyt huomion digiympäristön kokonaiskokemukseen. (Dufva & Wäyrinen, 2020.)

Viitekehyksen moderoina tekijänä toimii koronakriisi, joka on mullistanut niin yritysten, valtioiden kuin yksityisten ihmisten toimintaa merkittävästi. Taloudellisen

toiminnan äkillinen pysähtyminen on sysännyt monia yrityksiä kehittämään uusia tuote- ja palveluvalikoimia sekä uudistamaan vanhoja toimintatapoja sekä -malleja. Joillekin toimijoille ja toimialoille palveluiden kehittäminen on ollut jopa välttämättömyys kriisistä selviämiseen. Palveluiden kehittämisen lähtökohtana on ollut tarve pitää liiketoiminta elinvoimaisena. Edellä mainittujen tekijöiden perusteella voidaan uskoa, että empiirinen tutkimus korostaa etenkin digitaalisten palveluiden ja turvallisen palveluympäristön tärkeyttä sekä pitkäaikaisten suhteiden merkitystä, joissa korostuu etenkin psykologiset ja ideologiset siteet sekä emotionaalinen aspekti. Seuraavassa luvussa perehdytään tarkastelemaan tutkimusosiota, jonka keskeiset teemat ja ajatukset on johdettu tämän luvun teoreettisesta viitekehystä.

4 Metodologia

Tässä luvussa tutkielman painopiste siirtyy tarkastelemaan tutkielman empiiristä osiota. Luku alkaa perehtymällä tutkimusmenetelmään ja tutkielman tieteenfilosofisiin lähtökohtiin. Tämän jälkeen luvussa esitellään aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Luvun lopussa perustellaan tutkimuksen luotettavuutta tutkimushaaralle keskeisten käsitteiden kautta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän pro gradu – tutkielman tarkoituksena on muodostaa holistinen ymmärrys siitä, miten asiakaspysyvyyttä voidaan parantaa kuntosalipalveluita kehittämällä etenkin koronakriisin aikana. Tutkittavaa kohdeilmiötä ja sen luonnetta pyritään ymmärtämään syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti, minkä takia tutkimus edustaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimushaaraa.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selittämään, miten todellisuus on rakennettu ja tulkittu kulttuuristen merkitysten kautta. Tutkimusmenetelmä tuottaa uutta tietoa siitä, miten asiat toimivat tosielämän liiketoimintaympäristöissä, miksi ne toimivat tietyllä tavalla ja kuinka voimme ymmärtää ne tavalla, jolla niitä voidaan muuttaa. Täten se antaa tutkijalla mahdollisuuden keskittyä liiketoiminnan monimutkaisiin ilmiöihin niiden luonnollisessa kontekstissaan. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös tarjoamaan kriittinen ja heijastava näkemys liiketoiminnan sosiaalisesta maailmasta ja sen ydinprosesseista (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 3.)

Laadullista tutkimusta verrataan usein kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Nämä kaksi lähestymistapaa eivät kuitenkaan ole välttämättä toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia. (Puusa & Juuti, 2020, s. 48 ; Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 4.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjilta, mikä edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Usein määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tulkittavassa ilmiössä tapahtuvia

muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia pyritään yleistämään tilastollisen päättelyn keinoin, jolloin sen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne. Se ei kuitenkaan riittävästi pysty selvittämään asioiden perimmäisiä syitä (Heikkilä, 2014, s. 15.). Tästä syystä tähän pro gradu –tutkielmaan soveltuu paremmin laadullinen tutkimushaara, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään tilanteiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää myös psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja, jonka vuoksi se sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Laadullinen tutkimus antaa hyvin kimmokkeita myös jatkotutkimuksille. (Heikkilä, 2014, s. 15.)

Lähestymistavan valinnassa on keskeistä päättää myös, millaisen tieteenfilosofisen paradigman sisällä tutkimusta tehdään. Tieteellisellä paradigmalla tarkoitetaan tieteellistä toimintaa ohjaavia ajatuskulkuja, teorioita tai viitekehyksiä. Taustaoletuksien omaksuminen luo tutkimukselle perustan ja omalta osaltaan määrittävät tutkimuksen tavoitteita, toteutustapoja sekä tuloksia. (Puusa & Juuti, 2020, s. 7, 14.) Tiedeyhteisöissä paradigmoilla tarkoitetaan yhdessä omaksuttuja käsityksiä todellisuuden luonteesta sekä siitä, miten ja millaisilla tieteen menetelmillä todellisuudesta voidaan saada tieteen kriteerit täyttävää tietoa. Paradigmojen esiin nostaminen onkin olennaista, sillä ne ohjaavat niin tieteellistä tutkimusta kuin myös tutkijan käsitystä sekä valintoja suhteessa ontologiaan, epistemologiaan ja metodologiaan. (Puusa & Juuti, 2020, s. 29.)

Tämän pro gradu –tutkielman yhtenä tavoitteena on löytää ratkaisu koronakriisin aiheuttamaan ongelmaan kuntosaliliiketoiminnassa ja tuottaa tietoa niin toiminnasta kuin muutoksesta. Tämän lisäksi tavoitteena on kehittää kohdeorganisaatiota konkreettisten muutosehdotuksien avulla. Tästä syystä tutkielman lähestymistapana sovelletaan toimintatutkimusta (*eng. action research*). Toimintatutkimus yhdistyy tieteenfilosofiselta taustaltaan pragmatismiin, joka on käytännön toimivuutta ja tarpeellisuutta korostava tarkastelutapa. Siinä korostuu paikallinen tietokäsitys ja

tiedon rakentuminen inhimillisen toiminnan ja toimijoiden keskinäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Puusa & Juuti, 2020, s. 206).

Pragmatismi on Yhdysvalloissa 1800-luvun lopulla syntynyt filosofinen suuntaus, jonka mukaan toiminnallisilla vaikutuksilla on keskeinen rooli tiedon ja uskomusten hankinnassa sekä niiden pätevyyden arvioinnissa (Tieteen termipankki, 2020). Pragmatistinen tutkimus on eräänlaista kehittävää käytännön ongelmanratkaisutoimintaa, jossa korostuu teorian ja käytännön yhteys. Pragmatismiin liitetään usein yhdysvaltalainen psykologi ja kasvatustieteilijä John Dewey, jonka pragmaattinen kasvatustieteen ajattelu korostaa toiminnan, kokeilun ja vähitellen keräytyvän kokemuksen roolia tiedon perustana. (Puusa & Juuti, 2020, s. 207.)

Toimintatutkimuksen lähestymistapa on ongelmakeskeinen ja käytännönläheinen, mitä korostaa myös tämän tutkimuksen pyrkimys löytää ratkaisu ongelmaan. Käytännön näkökulmasta katsottuna toimintatutkimukseen linkittyy uuden oppimista ja oivaltamista sekä siihen johtavan ymmärtävän prosessin tarkkailua. Tämän seurauksena käytännön elämässä tulisi tapahtua muutoksia ja selkeän toiminnan kehittämistä. Vaikka toimintatutkimus kytkeytyy vahvasti käytäntöön, vaaditaan siltä myös tieteen menetelmien systemaattista hyödyntämistä. Toimintatutkimuksen tulisi lisätä tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan linkittyvää teoreettista ymmärrystä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 227.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole ainoastaan kuvata, selittää tai ymmärtää tutkimuskohdetta, vaan myös muuttaa sosiaalista todellisuutta. Toimintatutkimuksen avulla voidaan muun muassa lisätä organisaatioiden itseymmärrystä ja ennen kaikkea kehittää konkreettisia muutosvoimia ja viedä niitä käytäntöön. Tutkimustapa on osallistuva, soveltava ja käytännön asioita korostava. (Puusa & Juuti, 2020, s. 228.) Myös tämän pro gradu -tutkielman tuoman tiedon avulla on tarkoitus lisätä kohdeorganisaation itseymmärrystä, tunnistaa kehityskohteita ja antaa

käytännönläheisiä muutosehdotuksia asiakaspysyvyyden sekä palveluiden kehittämiseen.

Yksi oleellinen syy toimintatutkimuksen lähestymistavan valintaan oli tutkijan jo valmiiksi läheinen yhteys kohdeorganisaatioon ja ilmiökenttään. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu kehitystyöhön yhdessä tutkimukseen osallistuvien toimijoiden kanssa. Samalla tutkija tutkii niitä kokemuksia ja ajattelutapoja, joita toimijat ovat omaksuneet. Tutkijan ja tutkimuksen kohteen raja usein hämärtyy ja tutkijasta tulee prosessin edetessä yhä enemmän kohdeorganisaation paikallisen teorian sisällä toimiva henkilö, joka tulkitsee tilannetta omasta näkökulmastaan. Tutkijan tehtävä on saada toimijat tutkimaan reflektiivisesti niitä käytäntöjä, joita he käyttävät toiminnassaan. Tällöin osallistujat joutuvat pohtimaan omia käsityksiään, arvojaan ja taitojaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Usein tutkimukseen osallistuu kaikki toimijat kuten organisaation johto, henkilöstö ja tiedeyhteisön edustajat. Toimijoiden tarinat ja heidän itsereflektointi mahdollistavat toiminnan kriittisen ymmärtämisen, parannuskohteiden tunnistamisen sekä ratkaisujen löytämisen. Tutkija ei siis toimi ulkopuolisena, vaan hän osallistuu aktiivisesti tehden muutokseen tähtääviä väliintuloja eli muutosinterventioita. (Puusa & Juuti, 2020, s. 201-206, 211, 226 ; Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 193-194.)

Toimintatutkimusta on monesti kritisoitu sen käytännönläheisyydestään ja sen tieteellistä tutkimusta on kyseenalaistettu. Toimintatutkimukseen kuuluu kuitenkin olennaisena osana tiedon kerääminen ja analysointi tieteen kentässä vakiintuneita menetelmiä hyödyntäen. Lähestymistavaltaan toimintatutkimuksen prosessin tulee olla tutkimuksen kohteiden omaan osallistumiseen perustuvaa ja itse tutkimuksen tulee tähdätä toimintatapojen muutokseen. (Puusa & Juuti, 2020, s. 228.) Toimintatutkimuksessa uutta tietoa tuotetaan joko käytännön tai teorian alueella tai niissä molemmissa, mikä korostaakin lähestymistavan tieteellistä pyrkimystä (Puusa & Juuti, 2020, s. 233).

Toimintatutkimus tarjoaa arvokkaan ja harvinaisen mahdollisuuden yhdistää teoreettinen osaaminen ja tieteen kieli osaksi käytännön työorganisaatioita kontekstiosaamisineen. Lähestymistapa yhdistää siis ulkoisen ja sisäisen näkökulman yhteen tutkimukseen. Onnistuessaan toimintatutkimus voi tuoda oman panoksensa sekä käytännön kehittämisen että teorian rakentamisen kentille. (Puusa & Juuti, 2020, s. 208-212.)

4.2 Aineistonkeruu ja analysointi

Kuten aiemmin on kuvattu, toimintatutkimusta tulisi käsitellä systemaattisena lähestymistapana sellaiseen tutkimukseen, jossa tutkimuksen keskeisiksi lähtökohdiksi otetaan osallistuminen, läheinen suhde tutkimuskohteeseen ja ongelmanratkaisutoimet. Toimintatutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin riippuen tutkimuksen kontekstista ja tutkimusongelmasta. Tiedonkeruumetodit edustavat siten laajaa yhdistelmää asiantuntijatieta ja projektissa tarvittavaa paikallista tietoa. Nämä voivat vaihdella aina haastatteluista havainnointiin ja yrityksen raportteihin. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 201-202.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusaineisto kerätään tutkimuksen kohteena olevan organisaation tai ryhmän aktiivisella osallistumisella. Koska toimintatutkimus on syntynyt tarpeesta oppia lisää sosiaalisista järjestelmistä samalla, kun niitä muutetaan, se asettaa vaatimuksia myös yhteiselle ymmärtämiselle ja tiedonkeruulle sekä ongelmanratkaisulle yhdessä tutkimuskohteen kanssa. Tästä syystä haastattelut ovat usein tyypillisimpiä aineistonkeruu menetelmiä toimintatutkimuksessa, mutta myös havainnointia voidaan hyödyntää. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 202.)

Tämän pro gradu –tutkielman aineistonkeruu suoritetaan juurikin teemahaastatteluin. Haastattelun metodinen etu on se, että haastateltaviksi voidaan valita ne henkilöt, joilla etukäteen jo tiedetään olevan kokemusta tutkivattavasta ilmiöstä tai aiheesta. Tiedonkeruutilanteessa tutkijalla on mahdollisuus myös suunnata tiedonhankintaa

tutkimusongelman kannalta olennaiseen suuntaan. Tutkijalla on mahdollisuus myös pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa sekä hän voi myös analysoida haastateltavan ei-kielellistä viestintää, kuten ilmeitä, eleitä, liikkumista, katsekontaktia ja taukoja puheen välissä. Nämä kaikki tekijät tuovat haastattelun toteuttamiseen joustavuutta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 69.)

Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu se, että haastattelun lähtökohdista on päätetty jo ennalta. Tämän avulla tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua valittujen teemojen kautta. Teemahaastattelu vaatii tutkijalta riittävää ymmärrystä tutkimuskohteena olevan ilmiön keskeisistä elementeistä ja ilmiön kokonaisuudesta. Teorian tuottamasta tiedosta ja tutkijan esiyymmärryksestä luodaan teemarunko, jota tutkija hyödyntää haastattelutilanteessa. Teemoittelu onkin tutkimuksen yksi tärkeimmistä osa-alueista, sillä silloin ilmiö puretaan eri osa-alueisiin, joiden sisältöä ja merkityksiä tutkija pyrkii ymmärtämään. Teemoittelun avulla haastattelu keskittyy tutkimuksen kannalta oikeisiin ja ongelman kannalta keskeisiin seikkoihin. Valittujen teemojen tarkoituksena onkin tuottaa mahdollisimman laajasti sellaista ainesta, jota tutkijan on mahdollista myöhemmin tulkita teorian avulla. (Puusa & Juti, 2020, s. 85.)

Tämä pro gradu –tutkielma etenee deduktiivisella päättelylogiikalla eli tutkimusta ohjaa aikaisempaan tietoon perustuva valmis teoria. Tämä tarkoittaa sitä, että ilmiöstä ollaan jo tiedetty etukäteen, jolloin teoriaa testataan tutkimuksen avulla. Teorian ja esiyymmärryksen pohjalta tutkija on luonut valmiin teemarungon, jota hän käyttää haastatteluiden perustana. Tutkimuksen viitekehyksessä nostetut tematiikat määrittävät myös haastatteluiden teemat. Näitä ovat : 1) Toimiala ja koronavirus (*Miten koronavirus on vaikuttanut toimialaan ?*), 2) Arvontuotanto ja asiakaskokemus (*Ketä ovat asiakkaat ja miten heille luodaan arvoa ?*), 3) Palveluiden kehittäminen (*Miten palvelua tulisi kehittää asiakaslähtöisesti ?*), ja 4) Asiakaspysyvyys ja sitouttaminen (*Miten asiakas voidaan sitouttaa yritykseen ?*). Nämä teemat mahdollistavat tutkimusilmiön kannalta oleellisiin seikkoihin keskittymisen sekä niiden avulla tutkijan

on helpompi analysoida tutkimusilmiötä kokonaisvaltaisesti. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Teemoittelu on mahdollistanut avoimen keskustelun haastateltavien kanssa, jolloin kysymysten esitysjärjestys on saattanut vaihdella haastateltavien välillä. Vaikka kysymysrunkoa on varioitu, silti jokaisen haastateltavan kanssa on läpikäyty ennalta määrätyt asiat.

Tutkimuksen haastateltaviksi on valittu ne henkilöt, joilla uskotaan olevan riittävää kokemusta tutkimusongelman selvittämiseksi. Otanta on siis suoritettu harkinnanvaraisesti. Haastateltavina ovat henkilöt, jotka ovat toimineet alalla pitkään ja jotka hallitsevat kohdeilmiön monella eri tasolla. Haastattelujoukko koostuu sekä liikkeenjohtajista että asiantuntijoista, jolloin näkemykset edustavat luonteeltaan erilaisia näkökulmia rikastuttaen tutkimusaineistoa. Koronaviruspandemian vuoksi suurin osa haastatteluista on toteutettu etäyhteyksin tammi-helmikuussa 2021. Taulukko 2 kuvaa tarkemmin haastateltavien taustoja.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.

Henkilö	Työtehtävä	Kokemus toimialalta
H1	Yritysmyyjä	Kiitettävä
H2	Maajohtaja	Erinomainen
H3	Asiakaspalveluvastaava	Kiitettävä
H4	Aluepäällikkö	Kiitettävä
H5	Ryhmäliikuntakoordinaattori	Erinomainen
H6	Rakennuspäällikkö	Erinomainen
H7	PT-päällikkö	Kiitettävä

Valmiit teemahaastattelut analysoidaan hyödyntäen kvalitatiivista sisällönanalyysiä eli analyysi nojautuu yleisiin laadullisen tutkimuksen analyysin tekotapoihin. Analysointi lähtee liikkeelle haastatteluaineistojen litteroinnilla, jotta puhuttu aineisto saadaan tekstimuotoon. Teemahaastatteluiden ansioista, aineistosta saadaan kerättyä suoraan samaan aihealueeseen liittyvät kohdat yhteen, mikä helpottaa aineiston tulkintaa.

Haastattelua tehdessä on oleellista ymmärtää myös se että, kyseisen menetelmän hyödyntämisessä on myös rajoitteita ja ongelmakohtia. Muun muassa erilaisten käsityksien, uskomusten, arvojen ja merkitysten tutkiminen on haasteellista. Myös absoluuttista, kaikille yhteneväisesti näyttävää todellisuutta ei ole mahdollista tavoittaa. Yksilön käsitys todellisuudesta syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, minkä vuoksi samasta ilmiöstä on useita eri näkemyksiä paikasta ja ajasta riippuen. Nämä näkemykset saattavat olla jopa keskenään ristiriitaisia. (Puusa & Juuti, 2020, s. 84.) Haastateltavien eriävät näkemykset nähdään kuitenkin positiivisena asiana, sillä ne rikastuttavat aineistoa ja niiden avulla on mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Puusan ja Jutin (2020, s. 134) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmen kiteyttävän käsitteen kautta, joita ovat : uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Nämä ovat abstrakteja ja monisäikeisiä käsitteitä, mutta samalla ne kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Heidän mukaansa uskottavuus viittaa siihen, missä määrin tutkimusta lukevat tahot hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineistonkeruu ja sen analysointi on tehty asianmukaisesti sekä huolellisesti. (Puusa & Juti, 2020, s. 134.) Tässä tutkimuksessa uskottavuutta parantaa tutkijan läheinen yhteys tutkimuskohteeseen, aineiston tarkka litterointi ja teemoittelu sekä yksityiskohtainen tulosten esittäminen muun muassa haastatteluiden suorilla lainauksilla.

Luotettavuus viittaa tutkijan valitsemiin ja käyttämiin perusteluihin, lähestymistapoihin ja menetelmiin. (Puusa & Juti, 2020, s. 134.) Keskeisiä luotettavuuden käsitteitä ovat validius ja reliabelius. Validius laadullisessa tutkimuksessa koskee muun muassa tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä ja tutkimuksen päättelyketjujen läpivalaisua. Reliabiliteetti viittaa metelmien ja aineistojen luotettavuuteen. Sitä lisää muun muassa kahden mittauksen tuottama samanlainen tulos. (Puusa & Juti, 2020, s.

137.) Tässä tutkimuksessa on haluttu korostaa perusteluita, menetelmiä ja tutkimuksen lähestymistapoja luotettavuuden parantamiseksi. Tutkimuksella mitataan tutkimusilmiön ymmärtämiseksi oleellisia asioita ja sen uskotaan antavan keskimäärin samanlaisia tuloksia vaikka se suoritettaisiin jollekin toiselle joukolle. Luotettavuutta kehittää myös valmiiksi tehty teemarunko, jonka avulla varmistetaan kaikkien haastateltavien samanlainen tutkimusasetelma.

Tutkimuksen eettisyys on noussut nykyaikana entistä tärkeämmäksi tutkimuksen luotettavuuden mittariksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan, eikä se aiheuta haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analysointitavat voivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. (Puusa & Juti, 2020, s. 137.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on kehitetty myös arviointikriteerejä, jotka vastaavat paremmin filosofisia lähtökohtia. Näitä käsitteitä ovat muun muassa: kiinnitettävyyttä, siirrettävyyttä, uskottavuus ja vahvistettavuus. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294.)

Kiinnitettävyyttä korostaa tutkimuksen löydösten kiinnittyvyyttä tutkimuksen aineistoon. Tämä koskee tutkijan vastuuta tarjota lukijalle tietoa tutkimusprosessin loogisuudesta, jäljitettävyydestä ja dokumentoinnista. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294.) Tässä tutkielmassa kiinnitettävyyttä parantaa haastatteluiden nauhoittaminen, niiden yksityiskohtainen litterointi ja analysointi sekä tulosten selkeä esittämistapa. Haastatteluiden suorat lainaukset varmistavat, ettei tutkija ole vääristänyt haastateltavien sanomaa. Kiinnitettävyyttä kehittää myös teorian ja empirian vahva linkittyminen yhteen.

Siirrettävyyttä viittaa siihen, että tutkimuksessa löytyy joitakin samankaltaisuuksia aiempien tutkimuksien kanssa. Tällöin tutkimus voidaan siirtää johonkin toiseen

kontekstiin ja tutkimusta voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294.) Tämä pro gradu –tutkielma etenee deduktiivisella päättelylogiikalla eli tutkimusta ohjaa aiempaan tietoon ja tutkimuksiin perustava teoria. Tutkimuksen linkittäminen aiempaan tieteelliseen tietoon lisää tutkimuksen siirrettävyyttä. Tutkimuksesta löytyy samankaltaisuuksia aiempien tutkimuksien kanssa muun muassa viitekehysten rakentamisen, haastattelurunkon ja tuloksien esittämistapojen kautta. Tutkimuksen pohjaa voitaisiin hyödyntää myös toisenlaisessa kontekstissa ja esimerkiksi muilla toimialoilla. Lisäksi tutkimus antaa mahdollisuuksia moniin jatkotutkimuksiin, joista muutamia ehdotuksia on esitetty tarkemmin tämän tutkielman viimeisessä luvussa.

Uskottavuus parantaa tutkimuksen sisäistä validiteettia. Sen avulla voidaan arvioida sitä, kuinka uskottavia tutkimustulokset ovat, ovatko ne hyväksyttäviä sekä vastaavatko ne tutkittavien käsityksiä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294.) Tässä tutkielmassa haastateltavat henkilöt ovat todellisia ja heidät on kaikki esitelty tutkimuksessa. Tutkija ei ole myöskään muokannut haastateltavien puhetta, joka parantaa tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

Vahvistettavuus viittaa ajatukseen, että aineisto ja sen tulkinnat eivät ole vain mielikuvituksellisia. Vahvistettavuus tarkoittaa siis havaintojen ja tulkintojen yhdistämistä aineistoon kaikille helposti ymmärrettävällä tavalla. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294.) Tämä nostaa esille tutkimuksen objektiivisuuden eli tutkimuksen havainnot, rakenne ja tulokset eivät ole tutkijan henkilökohtaisia mielipiteitä. Vaikka tutkijalla on läheinen yhteys tutkittavaan ilmiöön ja kohdeorganisaatioon, on hän silti suhtautunut tutkimuskohteeseen objektiivisesti. Tämä tulee esille muun muassa aineiston esille tuomista tuloksista, analyysin tarkasta kuvaamisesta ja haastateltavien esille nostetuista sitaateista. Kaikki tutkimuksen antamat tulokset ja päätelmät on kattavasti esitetty sekä argumentoitu tieteellisen tutkimuksen ominaispiirteitä noudattaen. Tutkimus on myös raportoitu kaikille selkeällä tavalla, mikä lisää tutkielman vahvistettavuutta.

Näiden lisäksi, usein laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa hyödynnetään johdonmukaisuuden, yhtenäisyyden, hyvyyden ja hyödyllisyyden termejä, jotka saattavat korvata perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet. Puusan ja Jutin mukaan (2020, s. 81) haastattelun onnistumisen ja luotettavuuden arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota myös reaktiivisuuskysymykseen ja tulkintavirheeseen. Reaktiivisuus viittaa siihen, kuinka paljon tutkija on itse vaikuttanut vastauksiin ja tutkimustulokseen esimerkiksi johdattelemalla vastaajaa. Tulkintavirheet voivat liittyä muun muassa siihen, että haastateltava ei ymmärrä kysymyksiä lainkaan.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä pääluvussa raportoidaan tutkielman empiirinen osuus ja etsitään vastausta tämän pro gradu –tutkielman toiseen tavoitteeseen. Luvun tarkoituksena on tuoda esille kattavien haastatteluiden pääkohdat ja saada selville, miten asiakaspysyvyyttä voidaan parantaa kuntosalipalveluita kehittämällä. Luku alkaa johdatuksella liikunta-alaan, jonka jälkeen alaluvut on jaettu haastatteluiden teemojen mukaisesti: 1) Toimiala ja koronaviruksen vaikutukset, 2) Arvontuotanto ja asiakaskokemus, 3) Palveluiden kehittäminen, ja 4) Asiakaspysyvyys ja sitouttaminen. Näiden avulla kohdeilmiötä ja sen luonnetta pyritään ymmärtämään syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä luku mahdollistaa tutkimuksen johtopäätöksiä muodostamisen, jotka on esitelty tarkemmin tutkielman viimeisessä luvussa.

5.1 Johdatus liikunta-alaan

Hyvinvoinnin ja terveyden arvostaminen ovat lisääntyneet yhteiskunnassamme viime vuosien aikana räjähdysmäisesti. Liikunnan merkitys terveyden edistäjänä on korostunut entisestään ja sen tuomat vaikutukset tunnistetaan paitsi terveyden ja hyvinvoinnin, myös yritysten kilpailukyvyyn sekä henkilöstön kokonaisvaltaisen jaksamisen edistämiseksi. (Sippola, 2019.) EuropeActiven ja Deloitteen yhdessä teettämän *European Health & Fitness Market Report 2020* –markkinatutkimuksen mukaan terveys- ja liikunta-ala on kasvanut merkittävästi koko Euroopassa. Kuntosalirytysten yhteenlaskettu liikevaihto on jopa 28,2 miljardia euroa. Euroopan maissa on yli 63 640 eri kuntosalia, joissa on jopa 64,8 miljoonaa jäsentä. Nämä luvut nostavat kuntosaliharjoittelun Euroopan suosituimmaksi urheilulajiksi. (SKY, 2020.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän selvityksen mukaan koko liikuntaliiketoiminnan yhteenlaskettu liikevaihto Suomessa on vähintään noin 5,5 miljardia euroa. Alan kasvavia segmenttejä ovat terveyden ja hyvinvointiin liittyvät tuotteet ja palvelut, liikunta- matkailu ja urheilutapahtumat sekä liikuntalähtöiset viestintä-, viihde- ja lifestyle-

tuotteet ja -palvelut. Teknologia ja siihen liittyvät innovaatiot vaikuttavat kaikissa näissä edellä mainituissa kasvusegmenteissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014).

Kuntosali liiketoiminnan kasvua on vauhdittanut etenkin edullinen kuntosalisegmentti, jonka osuus koko Suomen kuntokeskuksista on yli 30%. Asiantuntijoiden mukaan suurin osa kuntosalijäsenistä kuuluu tämän segmentin asiakaskuntaan. Suomessa alan suurimpia toimijoita ovat muun muassa AB LL International (LadyLine & EasyFit), Fitness24Seven, Sats Elixia, Fressi ja Forever. Yhteensä kuntosaleja on noin 1000 Suomessa ja kuntosalijäseniä noin 735 000. (EuropeActive & Deloitte, 2017.) Vuonna 2019 Suomen väestöstä 17,2% omisti kuntosalijäsenyyden, mikä on huomattavasti enemmän kuin muissa Euroopan maissa. Suomi kuuluukin alan nopeimmin kasvaviin markkinoihin yhdessä muiden Pohjoismaiden, Hollannin ja Iso-Britannian kanssa. (EuropeActive & Deloitte, 2017.)

Liikunta-alalla on yrityksiä toiminimistä aina pörssiyrityksiin asti, erilaisilla toiminta- ja palvelukonsepteilla. Yritykset paitsi tuottavat alueelleen monipuolisia, terveyttä edistäviä palveluita, myös työllistävät ja maksavat veroja. (Hämäläinen-Bister, 2020.) Alasta on vuosien saatossa tullut entistä palvelupainotteisempi. Yksityisestä sektorista on tullut merkittävä osa liikunta-alan ekosysteemiä ja se on kasvattanut osuuttaan palvelutuotannossa. Suomalaiset kuluttajat harrastavat liikuntaa ohjatuissa ryhmissä ja myös väestön ikärakenteen muutokset ovat kasvattaneet palveluiden tarvetta. (Sippola, 2019.) Palveluiden rooli on korostunut myös kansainvälisissä liikunta-alan tutkimuksissa ja tämän hetkisiä alan suurimpia trendejä ovat muun muassa korkean intensiteetin intervalli harjoittelu (*eng. high intensity interval training, HIIT*), ryhmäliikunta, henkilökohtainen valmennus ja hyvinvointivalmennus, kehonpaino- ja vapaapainoharjoittelu, terveysliikunta sekä senioreiden kuntosaliohjaus. Alan merkittävin trendi on ollut jo muutaman vuoden ajan urheiluteknologia, kuten ranteissa loistavat sykemittarit ja älykellot. (Thompson, 2019.)

Verrattuna kansanvälisiin toimijoihin, suomalaiset yritykset ovat globaaleihin toimijoihin verrattuna melko pieniä. Suomalaisten liikuntayrittäjien kilpailukyky terveys- ja hyvinvointimarkkinoilla perustuu perinteisiin, mutta on myös kiinni reagointikyvyssä toimintaympäristön muutoksiin ja teknologian kehittymiseen. Yksi alan kriittisimmistä menestystekijöistä on yritysten kyky luoda kuluttajille käytännöllisiä ja houkuttelevia tuotteita sekä palveluita. (TEM 2014, s. 16-17.) Sippolan (2019, s. 196) mukaan menestyminen alalla vaatii kykyä yhdistää toimintaympäristön nopeat muutokset sekä palveluiden monistaminen nopeuttaakseen liiketoiminnan laajentumista. Yritysten tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta, yritysten tulisi kehittää ohjattuja liikuntapalveluita. Liikunta-alan kehittämisen näkökulma voidaan valita usealla tavalla, kuten kustannuslähtöisesti, asiakkaan näkökulmasta, suorituskyvyn muutoksen näkökulmasta tai esimerkiksi tietyn markkinaosuuden saavuttamisen näkökulmasta. (Sippola, 2019, s. 95.)

Kokonaisvaltaisessa liikunta-alan kehittämisessä on oleellista ymmärtää terveyden ja liikunnan merkitys myös yhteiskunnan tasolla. Tärkeää olisi nostaa terveystoiminnan asema osaksi ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa, jolla olisi suuri yhteiskunnallinen vaikutus niin alan toimijoihin, yksilöihin kuin myös yhteiskuntaan. (Sippola, 2019, s. 204.) Suomen Kunto- ja terveystoimintakeskusten yhdistys SKY:n mielestä terveystoiminnan pitäisi olla kattavammin ja velvoittavammin mukana myös tulevassa sote-uudistuksessa. WHO on arvioinut, että liikkumattomuus on neljänneksi suurin riskitekijä elintapasairauksien aiheuttamissa kuolemantapauksissa. Myös Suomen käypä hoito-suositusten mukaan säännöllinen liikunta kuuluu pitkäaikasairauksien ehkäisyyn, hoitoon ja kuntoutukseen. Jotta terveyttä voidaan edistää ja sote-uudistuksen tavoitteet voidaan saavuttaa, tulisi kuntien rakentaa uusia toimintamalleja yhteistyössä eri liikunta-alan yrittäjien kanssa. Tällöin liikuntapalveluiden markkinat loisivat työllisyyttä, hyvinvointia ja kustannussäästöjä. Tärkeintä on rakentaa kumppanuuksia ja yhteistyötä sekä toimivia elintapaohjauksen ja liikkumisen palveluketjuja yhteistyössä sosiaali-, terveys-, kuntoutus- ja liikunta-alan toimijoiden kanssa. Tämä voidaan varmistaa laadukkaalla palvelustrategialla ja monituottajamallilla. (Hämäläinen-Bister, 2020.)

Vaikka liikunta-alan kehittämisen on suuria yhteiskunnallisia vaikutuksia, on tässä pro gradu –tutkielmassa otettu painopisteeksi kuntosalipalveluiden kehittäminen yritystasolla. Haastateltavat henkilöt ovat kaikki saman kansainvälisen liikunta- ja hyvinvointialan yrityksen työntekijöitä. He ovat kaikki toimineet alalla pitkään ja he hallitsevat kohdeilmion monella eri tasolla. Jotta tutkimusaineistosta on saatu mahdollisimman monipuolinen, on haastattelujoukkoon valittu sekä liikkeenjohtajia että asiantuntijoita. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi ilmiötä ja kohdetta tarkastellaan sekä yleisellä tasolla että yksittäisen yrityksen tasolla. Yrityksen nimi ja tarkemmat tiedot on jätetty tarkoituksella anonyymeiksi.

5.2 Teema 1: Toimiala ja koronaviruksen vaikutukset

Kuten edeltävässä luvussa on tuotu esille, liikunta- ja hyvinvointiala on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Vuonna 2016 Euroopan kuntosaliketjujen yhteenlaskettu liikevaihto oli 25,6 miljardia euroa. Vuonna 2019 sama lukema oli jopa 28,2 miljardia euroa. Vuodessa kuntosalien määrä on kasvanut jopa 2,3% ja kuntosalijäsenten 3,8%. (SKY, 2020 ; EuropeActive & Deloitte, 2020.) Sama tematiikka nousi esille myös haastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa. Jokainen haastateltava koki alan kasvaneen ripeästi viimeisten vuosien aikana. Syitä nopealle kasvulle löydettiin terveyden ja hyvinvoinnin saralta sekä liikunta- ja salibuumista.

“Toimiala on kehittynyt ihan hirveesti. Etenkin 10 vuoden sisällä tullut liikuntabuumi, on pistänyt rattaat pyörimään allalla kunnolla. Ja jotenkin tuntuu, et se on ihan arkipäivää käydä treenaamassa, oli se sitten joogaa, salitreeniä tai muuta harjoittelua. Sen huomaa myös et, miten paljon uusia saleja on tullut ja miten paljon kasvua on tullu. Eihän sitä kasvua voi tehdä, jos ei oo kysyntää. Eli on kyllä lähtenyt ihan nolasta sataan.” (H4)

“Noin 70-luvulta asti on havaittavissa terveystrendi. Ennen sitä ei ns. normi ihmiset oikeen käyny saleilla. Toimiala on sen jälkeen kehittynyt kyllä moneen suuntaan: treenaataan enemmän vapailla painoilla, on tullut crossfit ja yhä nuoremmat on kiinnostunut treenaamisesta. Ennen ihmisillä oli jokin laji, jonka vuoksi kävi salilla, mutta nykyään salista on tullut ihan oma treenilajinsa.” (H2)

Haastatteluissa korostui myös palveluiden merkitys ja niiden monipuolistuminen. Moni nosti esille aikuisliikunnan tärkeyden, unohtamatta kuitenkaan lasten ja senioreiden liikuntamahdollisuuksia. Keskusteluissa korostui liikunta-alan kehittyminen entistä palvelupainoitteisemmaksi ja tarjonnan monipuolistuminen jokaiselle asiakassegmentille.

“Liikunta-alalle on tullut paljon eri vaihtoehtoja. Jokaiselle on jotakin ja jokaisesta hintaluokasta löytyy jotakin. Jokaisesti kolkasta löytyy jokin liikunta-alan palvelu. Eli palveluiden saatavuus ja myös laatu on parantunu huomattavasti. Kaikkia ihmeellisiä treenimuotoja esim. jotain riippujoogaa on tullu. Mitä vaan vois kuvitella, niin se on jo brändätty.” (H3)

Palveluiden merkityksen ja monipuolistumisen ohella, haastatteluissa korostui myös alan trendipainotteisuus, joka on kannustanut yrityksiä jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Keskusteluissa nousi esille samat trendit kuin viimeaikaisissa tutkimuksissa (ks. esim. Thompson, 2019). Näitä oli etenkin terveystoiminnan ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin trendi, hyvinvointivalmennus, kehonpainoharjoittelu, crossfit ja ryhmäliikunta.

“Nyt on menossa enemmän mindfulness/hyvinvointi/oman kehontietoisuus – trendi. Nyt puhutaan paljon henkisen, fyysisen ja emotionaalisen hyvinvoinnin kokonaisuudesta, jossa kaikki vaikuttavat.” (H4)

“Alalla on kaks erilaista trendiä tai oikeastaan ääripäätä. Toisaalta moni hakee liikunnasta hyvinvointia ja yleistä terveyttä, kun taas toiset menee todella pitkälle hifistelyn puolelle. On esimerkiksi kiinnostuneita biohakkeroinnista ja infrapunasaunoista.” (H2)

“Toimiala on alkanut puhumaan enemmän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista eikä vaan ulkonäöstä. Se on mielestäni toimialan tärkein trendi.” (H1)

Korona-ajan palveluiden kehittämisen ensisijaisena lähtökohtana oli haastateltavien mukaan tarve pitää liiketoiminta elinvoimaisena. Saleista piti saada mahdollisimman turvallisia ja siellä täytyi noudattaa tiukkoja hygieniä- sekä siivoustoimenpiteitä. Kun kuntosalille ei päässyt harjoittelemaan, yritysten täytyi tuoda harrastusmahdollisuudet

asiakkaiden luokse tai pyrkiä tarjoamaan vaihtoehtoisia harjoittelumuotoja. Monien toimijoiden kohdalla korona toimi pakottavana tekijänä liiketoiminnan uudistamiselle ja etenkin digitaalisten palveluiden käyttöönotolle.

“Korona vaatii yrittäjiltä mielikuvituksellisuutta ja nopeaa reagointia. Tähän on vaikuttanut kaikki viranomaisten ja median toiminta myös. Pitäisi tuottaa palveluita esimerkiksi verkon kautta. Meillä meni mielestäni liian pitkään ymmärtää se, miten tuottaa palvelua asiakkaalle, joka ei kuitenkaan tule salille näinä aikoina. Monien toimijoiden on pitänyt miettiä koko strategia uusiksi. Myöskin epävarmuus on korostunut, eikä oo voinut tietää, koska myös yksityiset toimijat pakotetaan sulkemaan salinsa. Täytyy siis olla plan B mietittynä. Ne, jotka ei oo tehny mitään, niin varmasti ei oo myöskään pärjännyt.” (H4)

“Toimijat ovat joutuneet tehostamaan toimintaansa ja miettimään, mikä on core businesssta ja ketkä on asiakkaat. Tämä on hyvä tehostamisen paikka, niin sisäisten prosessien kuin myös viestinnän kannalta. Koko meidän operatiivinen osasto on koko ajan varpaillaan. Kaikki hygieniasasiat yms. ovat näinä aikoina tosi tärkeitä. Salien turvallisuus ja etenkin terveysturvallisuus on pinnalla.” (H6)

“Yritysten tulee kehittää toimintaa, jotta pystyy selviämään kriisistä. Siinä on se ristiriita, että Suomessa on paljon pieniä toimijoita tai yrittäjiä, joilla ei välttämättä ole resursseja/tietotaitoa kaikkeen uuteen. Uskaltavatko he investoida uuteen ja tuntemattomaan, jos korona-aika ei olekaan pysyvää?” (H2)

Poikkeusoloissa suuren kysyntää nousi etenkin virtuaaliset liikunta- ja hyvinvointipalvelut sekä digitaaliset asiointimahdollisuudet. Haastateltavat kokivat teknologian tuovan paljon uusia mahdollisuuksia koko toimialalle, mutta sen täyttää potentiaalia ei kuitenkaan koettu hyödynnettävän tarpeeksi innovatiivisesti sekä ketterästi. Virtuaaliset palvelut nostivat huomion etenkin digiympäristössä tapahtuvaan palvelukokemukseen ja sen uudistamiseen.

“Ennen ei haitannut, millainen laatu striimatulla tunnilla oli. Hyvä, kun ääni kuului. Mutta nyt täytyy panostaa etenkin siihen striimauksen laatuun.” (H5)

“Korona on pakottanut kaikkia adaptoitumaan siihen, mitä asiakkaat haluavat. Kaikki on joutunut menemään online. ” (H2)

Vaikka yritysten painopiste on koronan myötä siirtynyt vahvasti digitaalisiin kanaviin, merkityksellistä on huomioida, kuinka liikunta-alan palveluille ominainen vuorovaikutus ja asiakaskokemus onnistuu etänä. Jotta korona-aikana on liikuntapalvelua voitu tuottaa, on se jouduttu joko kokonaan tai osittain toteuttamaan etäyhteyksien välityksellä. Etenkin ohjatun liikuntapalvelun kohdalla paras hyöty ja kokemus saadaan haastateltavien mukaan luotua kuitenkin kasvotusten.

“Digitaalisuus antaa mahdollisuuden ja sen kanssa pystytään tavoittaa laajempi asiakaskunta ja ne, jotka eivät uskalla salille tulla. Paras hyöty PT-palvelusta tapahtuu kuitenkin livenä. Kommunikaatio on paljon helpompaa asiakkaan kanssa, saa enemmän irti. Ei oo myöskään etätyökaluja välissä, jotka tekee vaikeammaksi sen, että suhteesta tulisi syvempi. Livenä helpompi tuoda esille ammattitaitoista valmennusta.” (H7)

“En usko, että etänä tai digitaalisesti tuotettu palvelu voi koskaan korvata aitoa ihmiskontaktia, jos halutaan tuottaa etenkin asiakas/palvelukokemuksia. Liikuntapalveluiden tuomaa tunnetta ei pysty luomaan ilman, että ihmiset ois samassa tilassa kokemassa sen palvelun.” (H1)

“Ihmisillä on erilaiset odotukset siihen, millaista etäjumppa on. Ne palvelut, jotka on tehty laadukkaasti, tunnelma on samanlainen kuin olisi tunnilla.” (H5)

Digitaalisten palveluiden ohella, moni kuluttaja löysi korona-aikana myös vaihtoehtoisia harjoittelumuotoja, kuten ulko- ja kotiharjoittelun sekä liikkumisen metsässä tai lähiseuduilla. Näillä nähtiin olevan kysyntää myös tulevaisuudessa, vaikkakin haastateltavien ajatus vaihtoehtoisten harjoittelumuotojen kestosta ja korvaavuudesta vaihteli.

“Koronan aikaiset vaihtoehtoiset treenimuodot ovat tulleet ainakin muutamaksi vuodeksi, jääkö pidemmäksi ajaksi, ehkä ei.. Mutta muutamaks vuodeks tämä voi muuttaa ihmisten liikunta- ja ulkoilutottumuksia.” (H6)

“Vuoden ajan ihmiset ovat joutuneet keksimään vaihtoehtoisia tapoja liikkua ja viettää aikaa, niin kyllä ne varmasti myös jäävät. Monet on sellaisia, että niitä voi tehdä koska ja missä vain, vähin kustannuksin.” (H3)

“Kotitreeni ei ole verrattavissa salitreeniin, jollei ole salia kotona. Siellä ei voi tehdä samanlaista treeniä kuin salilla.” (H1)

“Uskon, että salitreenaamista on vaikea korvata vaihtoehtoisilla treenimuodoilla. Esimerkiksi lenkkeilyllä ei voi saada samoja tuloksia kuin isoilla painoilla. En kuitenkaan usko, että toinen poistaisi toista vaan varmasti molemmat tulevat jäämään.” (H2)

Haastateltavat kokivat koronapandemian osittain lisänneen kuluttajien terveys- ja hyvinvointitietoisuutta, etenkin jo ennestään aktiivisesti liikkuvien osalta. Toisaalta kuluttajien koettiin passivoituneen entisestään etätöiden ja rajoitusten vuoksi. Korona-ajan huonon työergonomian ja liikkumattomuuden uskottiin vaikuttavan myönteisesti tulevaisuuden palveluiden kysyntään.

“Uskon, että tilanne on hieman kahtiajakautunut. Hyvinvointi on korostunut etenkin niillä, jotka ovat kiinnostuneita liikunnasta ja terveydestä. Ne taas, jotka eivät liiku ovat passivoituneet entisestään. Valinnat ovat vähentyneet tai palvelun käyttö on vaikeampaa, sillä hyödyntäessä salipalvelua ihminen joutuu ottamaan riskin tartunnasta.” (H7)

“Korona on tuonut paljon matalankynnyksen liikuntamuotoja. Näkee ihmisiä paljon ulkona ja nauttimassa luonnosta. En kuitenkaan näe, että ihmiset olisivat merkittävässä määrin alkaneet panostamaan terveyteensä enemmän. Ehkä jopa passivoituneet enemmän. Varsinkin Suomessa, kun täällä ei ole niin ihanteelliset keli, niin ihmiset ei huonolla ilmalla lähe ulos liikkumaan. Ja varsinkin, kun nyt siinä ei sellaista sosiaalista painettakaan ole. Tämä tosin selviää monien vuosien päästä, että mikä kansanterveydellinen vaikutus koronalla on ollut.” (H3)

“Kun ihmiset innostuvat liikunnasta enemmän, niin tämä tuo myös alan toimijoille myönteisiä asioita.” (H6)

Keskusteluissa nousi esille myös korona-ajan uutisoinnin merkitys. Useampi haastateltava korosti median nostaneen liikunta-alan negatiiviseen valoon unohtaen liikunnan myönteiset kansanterveydelliset vaikutukset. Myös uutisoinnin ristiriitaisuutta kritisoitiin, sillä se aiheutti epätietoisuutta niin kuluttajien kuin toimijoiden keskuudessa. Liikunta-alan eri toimijoiden välinen yhteistyö korona-aikana sai kuitenkin kiitosta monelta sekä se nosti esille tarpeen yhteisestä alan katto-organisaatiosta.

“Paljon yritykset tekivät korona-aikana yhteistyötä ja keskustelivat tilanteesta. Mun mielestä on kiva, että alan toimijat on puhaltanut yhteen hiileen ja jokainen

on ottanut toiminnassaan samanlaisen linjan. Kyllä mä koen, että tämä on luonut yhteneväisyyttä liikunta-alalle.” (H4)

”Toimialalla tulisi olla yhteinen organisaatio/yhdistys. Sen avulla saataisiin kehitettyä alan arvostusta. Tällä hetkellä puuttuu esimerkiksi yhteinen työehtosopimus tai palkkausmallit, jotka varmasti vaikuttaisivat toimialaan positiivisesti.” (H6)

Vaikka pandemia iski liikunta-alaan suuresti, jokainen haastateltu näki tulevaisuuden kuitenkin positiivisena. Mielenkiintoista oli havaita haastateltavien jokseenkin eriävät mielipiteet perinteisen kuntosaliliiketoiminnan tulevaisuudesta. Osa haastateltavista näki tarpeen kasvaneen tai pysyneen samana, kun taas osan mielestä kuntosalipalveluita tulisi jatkossa kehittää vastaamaan vielä paremmin ajan trendejä ja ihmisten tarpeita.

”Jos investoidaan isoihin massasaleihin, niin kauan se puree ihmisiin? Vielä joo, mutta jos mietitään 10 vuotta eteenpäin, niin en usko, että perinteinen salitreenaaminen on enää trendi silloin. Koen, että jo nyt perussalitreenaamisen trendi on heikentynyt ja ihmiset tekee paljon enemmän kehonpainolla, joogaa, harrastaa liikuntaa ulkona. Uskon, että itse perussalihomma on tietyllä osin jo mennetty kauraa. Kuntosaliryittäjien tulis panostaa enemmän siihen suuntaan, mikä trendi on. Pitäis ohjata sali ja konsepti siihen suuntaan, mihin koko ala on menossa. Ei tämä kuitenkaan poissulje salilaitteita eikä niitä tarvitse poistaa joogalin tieltä, mutta tulisi enemmän keskittyä konseptointiin ja kohderyhmiin.” (H4)

Yllä esitetty kommentti korostaa hyvin, kuinka suuri merkitys myös kuntosalipalveluiden systemaattisella kehittämisellä on. Korona-aikana kehitystyö saattoi joidenkin toimijoiden kohdalla olla jopa välttämättömyys liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta, jolloin se toimi eräänlaisena kimmokkeena uudistamiselle. Liikunta-alan palveluiden kehittämisen tuloksia tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.4.

5.3 Teema 2: Arvontuotanto ja asiakaskokemus

Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan luominen edellyttää vahvaa asiakasymmärrystä, jonka vuoksi haastatteluiden yhdeksi teemaksi valikoitui asiakkaat, arvonluonti ja

asiakaskokemukset. Luvussa 2.1. on tuotu tarkemmin esille, kuinka markkinointiajattelu on ajansaotossa siirtynyt tuotekeskeisestä ajattelutavasta (GDL), palvelukeskeisen logiikan kautta (SDL), aina asiakaskeskeisiin toimintaan (CDL). Näistä viimeisin voidaan nähdä holistisena ajattelutapana, jossa asiakas siirretään liiketoiminnan keskiöön. Tällöin asiakas on aktiivisena osana arvonluonninprosessia, joka muodostuu usein eri toimijoiden välisissä ekosysteemeissä. CDL näkökulma sisältää viisi keskeistä ominaisuutta (liiketoimintanäkökulma, asiakaslogiikka, tarjooma, arvonluonti ja konteksti), joita ymmärtämällä yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa merkittävää kilpailuetua sekä erottautua. (Heinonen ja muut, 2010 ; Heinonen & Strandvik, 2015.)

Haastatteluiden toinen teema painottui juurikin tähän tematiikkaan. Kuntosaliliiketoiminta nähtiin vahvasti perustuvan asiakaslähtöisyyteen ja asiakassidonnaisiin näkökulmiin, vaikka taustalla vaikuttivat myös vahvasti palvelut, kustannukset ja yritysten kasvupotentiaali. Etenkin kohdeorganisaatiossa pyrittiin tunnistamaan asiakaslogiikoita ja luomaan asiakaslähtöisiä tarjoomia, joiden avulla voitiin luoda käyttöarvoa asiakkaalle. Vaikka yrityksessä ymmärrettiin asiakkaiden subjektiivista logiikkaa, haastateltavat kokivat kuitenkin, että siihen voitaisiin vielä enemmän panostaa. Tällöin yrityksen tulisi vielä enemmän ottaa huomioon asiakkaiden toiminta, kokemukset ja tavoitteet.

“Asiakaslähtöisyys on ytimessä sekä pt-palveluissa että kuntosaliliiketoiminnassa. Näkökulmassa pitää olla asiakas tai muuten hän irtisanoutuu, tai ei asiakas edes liity jäseneksi, jollei palvelu sovi asiakkaan lähtökohtiin.” (H7)

“Asiakas on toiminnan keskiössä ja sen kuulukin olla. Sen ympärille lähdetään kehittää toimintaa.” (H4)

“Asiakas on toiminnan keskiössä jonkin verran, mutta voihan sitä aina parantaa. Kyllä meidänkin yrityksessä pyritään kehittämään tätä entisestään.” (H2)

“Meillä on vähän kaikille kaikkea nyt ja hyvin laajasti. Jotenkin siihen tarvitsisi hieman tarkennusta. Kun uusia saleja mietitään pitäisi vielä enemmän pohtia sitä, kenelle me halutaan tarjota palvelua ja miten. En ole varma, onko kaikille kaikkea kovin hyvä strategia.” (H6)

CDL :n yksi keskeisimmistä käsitteistä on juurikin asiakaslogiikka, jonka määritelmään on integroitu asiakkaiden avoimien ja piilotettujen toimintojen, kokemusten ja tavoitteiden mallit (Heinonen & Strandvik, 2015, s. 477-478). Haastatteluissa korostui etenkin asiakaskokemusten merkitys. Asiakaskokemus nähtiin liiketoiminnan tärkeäksi prosessiksi, jonka avulla strategisesti hallittiin etenkin kohdeorganisaation asiakkaiden monikanavaista kokemusta palvelusta.

“Asiakaskokemus on mun mielestä kokonaisuus, se on ihan niin kuin nettisivuista, markkinoinnista lähtien siihen, kun asiakas tapaa ekaa kertaa fyysisesti meidän jonkun työntekijän. Se, millainen se kokemus on, riippuu myös odotuksista, mitä sillä asiakkaalla on. Asiakas odottaa saavansa jotain vastinetta sille kuukausisummalle, mitä hän maksaa. Siihen vaikuttaa niin moni asia. Jopa asiakkaan omista elämäkokemuksista lähtevät asiat. (H1)

“Asiakaskokemus lähtee liikkeelle ihan siitä, millaiset verkkosivut ovat, löytyykö tietoa salista, millaiset värit yms. Se millainen se vastaanotto henkilökunta on luo jo vahvan kokemuksen. Hän toimii yrityksen kasvoina, joten siinä on tärkeä rooli. Se kertoo myös siitä, millainen kulttuuri siellä salilla on. PT :n toiminnasta näkee, että miten se ottaa asiakkaat vastaan ja miten käsittelee asiakkaita. Näillä on isoja vaikutuksia asiakkaiden kokemuksiin palvelusta.” (H5)

Asiakaskokemuksen merkitys korostui haastateltavien mukaan etenkin ohjatuissa liikuntapalveluissa, kuten ryhmäliikuntatunneilla ja PT-palveluissa. Näissä palveluissa asiakas nähtiin olevan vahvasti toiminnan keskiössä.

“Asiakkaat ovat toiminnan keskiössä tai ainakin ryhmäliikunnassa ja tuntien suunnittelussa. Keräämme asiakaspalautetta ja kuuntelemme asiakkaita ja pyrimme tekemään asioita mahdollisimman hyvin toiveiden pohjalta. Pyrimme luomaan tunneilla kokemuksia pienilläkin asioilla. Jos ohjaajalla on huonopäivä niin se ei saisi tunnilla millään tavalla näkyä. Olemme kuitenkin töissä asiakkaita varten.” (H5)

“Tärkeää on korostaa, että pt-palvelu on muutakin kuin hyvää fiilistä ja hikeä. Pitää olla selkeä rakenne ja suunnitelmallisuus sekä ammattitaitoisuus ja henkilökohtaisuus pitää paistaa läpi. Palvelu tehdään asiakkaan lähtökohdista. Siinä pitää näkyä premium-luokka ja sen pitää erottautua asiakkaan omista treeneistä eli PT:n tuomaa lisäarvoa täytyy tuoda näkyville. Ei ole idea, että

asiakasta viedään laitteesta toiseen, vaan hyödynnetään PT:n tuomaa lisäarvoa treenaamiseen.” (H7)

Kokemuksien luominen nähtiin olevan itsestäänselvyys etenkin premium-luokan saleilla, joissa asiakaskokemus nähtiin kattavan kaikki yritysten toiminnot aina asiakaspalvelusta ja markkinoinnista lähtien.

“Premium-salit luovat arvoa juuri kokemuksien kautta. Kaikki on loppu asti suunniteltu. Mitä vaan asiakas voi toivoa, niin sitä on. Kokemuksena se on kiva käydä tällaisessa. Budjettisalitkin voivat kyllä luoda kokemuksia. Monille ei välttämättä ole budjettisaleista korkeat odotukset eli on matalampi kynnys luoda niitä. Kokemukset voivat olla myös pieniä asioita asiakaspolun varrella. Ei kaiken tarvitse välttämättä olla vau. Täytyy löytää sopivat ihmiset töihin, sillä he itsessään ovat niitä, jotka luovat niitä kokemuksia. Jokaiselle asiakkaalle pitäisi pyrkiä luomaan hyviä kokemuksia.” (H4)

Asiakaskokemuksien luominen ja asiakaslogiikka vaikuttivat etenkin yritysten tarjooman suunnitteluun. Heinosen ja Strandvikin (2015, s. 478) mukaan yrityksen tarjoomaksi muodostuu lopulta se, mitä asiakkaat saavat kanssakäymisestä palveluntarjoajan kanssa.

“Tarjoamme tilan jäsenille ja tavarat, joilla ihminen pitää itsestään huolta niin fyysisesti kuin henkisesti. Toimitaan taustatukena ihmiselle ja mahdollistetaan treenaaminen kaikille. Ihminen tekee päätöksen liittyä, mutta me paikkana ja palveluntarjoajana vaikutetaan ihmisen henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Joillekin ja etenkin näin pandemia-aikana saatamme olla ainut, mikä antaa voimaa päivään.” (H1)

Haastatteluiden perusteella arvo nähtiin syntyvät sekä kokemuksien että palvelun tuomien hyötyjen kautta. Alan yritysten koettiin pyrkivän luomaan asiakkailleen merkityksellisiä palveluita, joiden avulla niillä oli mahdollisuus differoitua kilpailijoista. Jo hyvin maltillisella valikoimalla yritykset pystyivät luomaan arvoa asiakkailleen, mutta lisäarvo muodostui vasta kokemuksien ja erinomaisen asiakaspalvelun myötä. Asiakkaiden odotuksien nähtiin nousseen, jonka vuoksi arvolupauksen ylittämistä oli tullut entistä haasteellisempaa. Erinomaisella palvelulla nähtiin olevan kuitenkin mahdollisuus vai-

kuttaa asiakkaiden elämään etenkin asiakkaan hyvinvoinnin kokonaisvaltaisella kehittämisellä.

Asiakkaiden omilla ekosysteemeillä nähtiin olevan myös vaikutus arvonmuodostumiseen. Kuntosalien koettiin olevan omia yhteisöjään, joissa korostui yhteisöllisyys niin palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä kuin myös asiakkaiden ja muiden yhteisöjen välillä.

“Haluaisin sanoa, että sali on vähän niin kuin pieni koti ja asiakas tuntee sen, että hän kuuluu tähän paikkaan. Vaikka on pieniä ryhmiä niin kaikki nivoutuu yhteen. Jumpassa on ihmiskontakteja ja yhteisöllisyys korostuu. Asiakkaat juttelevat ohjaajien ja muiden ihmisten kanssa myös jumppaan liittymättömistä jutuista.” (H5)

“Ihmiset kuitenkin haluavat terveyttä ja meidän tulee näyttää, että tämä on sun paikka ja etenkin aina kun tavataan jäseniä, niin yrityksen tarkoitus on luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Me ollaan salilla, jotta voidaan auttaa ihmisiä.” (H2)

“Saleilla korostuu yhteisöllisyys, mutta se riippuu tosin sun asenteesta. Siellä on ok moikata, jos näkee jonkun tutun naaman ja siellä kysellään näitä pieniä juttuja, voinko lainata tota ja onko sulla kesken tässä joku sarja. Tavallaan kaikki on tekemässä siellä samaa, mutta toisaalta omaa.” (H3)

Sekä arvontuotannolla että asiakaskokemuksen luomisella oli keskeinen rooli asiakaslähtöisessä kuntosaliliiketoiminnassa. Nämä korostuivat etenkin ohjatuissa liikuntapalveluissa, kuten ryhmäliikunnassa ja henkilökohtaisessa valmennuksessa. Arvoa luotiin juurikin kokemusten ja palveluiden hyötyjen kautta. Haasteeksi muodostui asiakkaiden kasvaneet odotukset palvelusta ja niiden ylittäminen. Arvontuotanto oli myös haasteellisempaa niille asiakkaille, jotka eivät salilla harjoitellessa kohdanneet henkilökuntaa. Vaikka kohdeorganisaatiossa keskityttiin asiakaslähtöisyyteen, haastateltavat kokivat, että tähän voitaisiin panostaa vielä entistä enemmän.

Asiakaskokemus nähtiin monikanavaisena prosessina, johon vaikutti kaikki yrityksen teot ja toiminnot. Etenkin premium-kuntosaleilla ja –palveluissa, asiakaskokemusta

pyrittiin strategisesti hallitsemaan. Asiakkaille pyrittiin luomaan kokemuksia jo pienilläkin asioilla, kuten esimerkiksi ohjaajien ja työntekijöiden tavoilla kohdata asiakas. Liikunta-alan yritykset pyrkivät luomaan myönteisiä kokemuksia asiakkailleen muun muassa kehittämällä palveluitaan entistä asiakaslähtöisemmiksi. Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin palveluiden kehittämisen tuloksiin.

5.4 Teema 3: Palveluiden kehittäminen

Pro gradu –tutkielman haastatteluiden kolmantena teemana oli palveluiden kehittäminen. Koronapandemian vuoksi monet alan toimijat joutuivat pakon edessä uudistamaan vanhoja palveluitaan tai vaihtoehtoisesti jopa kehittämään täysin uusia tapoja toimia. Teemaa käsittelevissä keskusteluissa korostui ensisijaisesti asiakaslähtöinen kehitystyö ja asiakaspysyvyyden varmistaminen uuden innovoinnin avulla.

Vaikka suuri kimmoke kehitystyöhön liittyi koronaviruksen vaikutuksiin, haastatteluissa korostui myös tarve kehittää liikunta-alan palveluita asiakaspalautteiden kautta ja toimialan sekä trendien muutoksien myötä. Systemaattisen kehittämisen tavoitteena nähtiin tarve luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. Kilpailukyvykkyyden saavuttamiseksi haastateltavat kokivat tarpeelliseksi kehittää palveluita joko pienin askelin normaalin liiketoiminnan lomassa tai isoin askelin esimerkiksi konseptin kehittämisen kautta.

“On vaihtelevasti isoja ja pieniä kehityksen kohteita. Isommat kehityskohteet liittyy usein konseptin kehitykseen tai jäsenyyksien kehittämiseen. Tulee myös lokaalisti kaikkia pieniä asioita, kuten kotitreenit. Olemme avoimia ja valmiita kaikkeen, ei haittaa olipa kyse sitten konseptin kehittämisestä tai pienistä muutoksista.” (H3)

Kehitysprosessi oli haastateltavien mukaan aina hieman erilainen riippuen kehityksen kohteesta. Usein kehitys nähtiin alkavan tarpeesta tai ongelmasta, joka piti ratkoa. Näitä saatettiin saada suoraan yrityksen sisältä tai ne saattoivat nousta esille asiakkailta

sekä markkinoiden muutoksien kautta. Haastateltavat kokivat, että tässä voitaisiin kuitenkin olla entistä proaktiivisempia.

“Kehitystyö on tällä hetkellä paljon ongelmanratkaisua. Asiakkaalta tulee esimerkiksi jokin asia, joka ei toimi. Tämä on kuitenkin liian myöhäistä. Pitäisi tietää jo ennen tätä, mihin ala on menossa ja mitä toiveita asiakkailta tulee. Täytyy kuunnella tarpeeks trendejä, mutta ei liikaa.” (H2)

Haastateltavien mukaan kehitystyö pyrki usein vastaamaan asiakastarpeeseen. Asiakkaan osallistumisen laajuus riippui kuitenkin vahvasti palvelun luonteesta. Etenkin ohjatuissa liikuntapalveluissa asiakaslähtöisyys oli vahvasti läsnä kehitysprosessissa.

“Kehitys alkaa usein tarpeesta, jonka jälkeen kerätään tarvittava tiimi kasaan, jonka kanssa pallorellaan ideaa. Testaan pienessä asiakasryhmässä, miten käytännössä toimii. Jos toimii, niin laitetaan muualle jakoon.” (H5)

“PT :t seuraavat alan suuntauksia ja trendejä. Tietenkin asiakkaat tuovat myös omia ideoita esille esim. hiit, vapailla painoilla treenaaminen ja crossfit. PT :t seuraavat kyllä trendejä ja tuovat näitä esille omiin treeneihinsä. Pyritään kuitenkin palvelussa korostamaan sitä, mitä asiakas tarvitsee. PT-palvelut myydään tarpeen pohjalta, jolloin palvelu auttaa asiakasta oikeesti ja oikeista lähtökohdista.” (H7)

“Asiakkaat pitäisi ottaa kehitysprosessiin mukaan, jotta asiakkaat pääsisivät mukaan innovoimaan. Tämä on myös tietyllä tavalla pinnalla nyt ja monet yritykset liikunta-alan ulkopuolelta ottavat asiakkaita mukaan prosessiin.” (H4)

Kohdeorganisaation isommat kehitystoimet liittyivät suuresti konseptin kehittämiseen. Nämä toimet vaativat enemmän resursseja ja olivat suurempi investointi yritykselle. Tällä hetkellä kehitystyö kohdistui enemmän pienten asioiden korjaamiseen, mutta haastateltavat toivat esille tarpeen myös konseptin laajemmalle kehittämiselle.

“Meillä on konsepti pohjalla, joka on kehitetty aiemmin. Tällä hetkellä kehitetään palveluita sen konseptin puitteissa eli esim. ryhmäliikuntaa ja pt-palveluita. Jossain vaiheessa pitäisi ottaa aikaa konseptin uudelleen miettimiselle. Tällä hetkellä tarjontaa niin paljon, joten konseptin kirkastaminen olisi paikallaan.” (H4)

“Pitäisi tarkentaa mielessä, kenelle tarjotaan ja mitä tarjotaan. Tulisi kehittää ryhmäliikunta- ja pt-palveluita sekä tietenkin yritysmyyntiä.” (H6)

Haastateltavat kokivat, että yrityksen sisällä olisi vahvat mahdollisuudet kehittää palvelukonseptia entisestään, mutta olemassa olevat resurssit hidastivat prosessia. Moni koki tarpeen kehittää ohjattuja liikuntapalveluita, kuten ryhmäliikuntatunteja sekä pt-palveluita. Myös yritysmyynti ja asiakaspalvelutyö korostuivat kehityskohteina. Yksi suurin kehittämisen tarve kohdistui itse kuntosaliin ja sen laitteistoon sekä digitaalisiin ratkaisuihin.

“Tällä hetkellä tarvittaisiin enemmän panostuksia salien vapaapainoalueisiin ja pt-puoleen. Konseptia voitaisiin kehittää houkuttelevammaksi myös laajemmalle asiakaskunnalle, kuten urheilijoille.” (H4)

“Täytyisi kehittää digitaalista puolta, sillä se tulee olemaan aina ja jatkuvasti pinnalla. Meidän pitäisi pyrkiä olemaan myös enemmän niissä kanavissa, jossa meidän asiakkaat odottaa meidän olevan. Esimerkiksi jos asiakaskunta haluaa asioida laskutuksista tai tuntivarauksista puhelimen kautta, niin meidän pitäisi sitä puolta enemmän kehittää.” (H2)

Kehitystyön tarve johtui osittain myös tarpeesta luoda kilpailukykyisiä palveluita, joiden avulla yrityksillä olisi mahdollisuus erottautua muista. Merkittävimpiä tapoja erottautua alan kilpailijoista oli konseptointi, laajat aukioloajat ja palveluvalikoimat, hinta sekä asiakaspalvelu ja palvelukokemus. Myös yhdeksi merkittäväksi differointitekijäksi nousi yrityksen persoona ja arvojen kohtaaminen asiakkaiden omien arvomaailmoiden kanssa.

“Saliyritykset voivat erottautua muista juurikin konseptin avulla. Myös ammattimaisuus ja osaaminen erottavat kuntosaliketjut muista toimijoista. On työntekijöitä eri lähtökohdista esim. fyssareita, kuntoutukseen erikoistuneita valmentajia tai PT :tä, jolloin saleilla on laajempaa osaamista eri osa-alueilta.” (H4)

“Tärkeimpiä asioita, jotka parantavat kilpailukykyä on laajat aukioloajat, hinta ja ryhmäliikuntavalikoima.” (H3)

“Erinomaisen asiakaspalvelun ja palvelukokemusten kautta voidaan differoida palvelua. Meillä pitää olla yrityksenä myös persoona. Silloin ihminen voi pohtia sopiiko tämän yrityksen kanssa yhteen ja kohtaako arvomaailmat. Uskon, että tämä korostuu vielä enemmän nuorien kanssa. Ihmiset liittyvät jäseneksi sellaisiin saleihin, jotka puhuttelee heitä.” (H2)

Ohjatuissa liikuntapalveluissa differoiviksi tekijöiksi nousi etenkin ohjaajien ammattitaito ja heidän tapansa tuottaa palvelua. Etänä tuotettavissa ryhmäliikuntapalveluissa erottautumistekijäksi muotoutui palvelun laatu muun muassa kuvan ja äänen laadun kautta.

“Noissa striimaustunneissa, niin niissä varmasti se kuka tekee parhaimmalla laadulla sen. Noissakin on niin tärkeää se kuva ja ääni, ei kukaan halua katsoa huonolaatuista. Myös se kuuluuko striimaus jäsenhintaan vai onko se erillinen lisäpalvelu. Muuten ryhmäliikunnassa on paljon samanlaisia palveluita, jonka takia erottautuminen muista tulee ohjaajien kautta.”(H5)

“Se, miten me pyritään erottautumaan meidän kilpailijoista on valmennustyyppinen näkökulma ja valmennustoiminta. Palvelu alkaa hyvin intensiivisellä jaksolla, jolloin asiakkaan kanssa opetellaan tekniikoita ja oikeanlaisia kuormia. Tällöin harjoittelu on turvallista. Perinteisessä PT-treenissä näkökulma on ohjauksessa, jolloin asiakasta saatetaan nähdä vain muutamia kertoja kuukaudessa. Kyllähän ohjaustyyppisessä toiminnassa asiakas vaan vahvistaa niitä väriä tekniikoita ja toimintamalleja esim. väriä kuormia ja palautusaikoja. PT yrittää sitten muokata niitä oikeiksi, mutta ei se oikein riitä. Ehdottomasti valmennustyyppiseen ratkaisuun pitäisi panostaa enemmän.” (H7)

Ryhmäliikuntapalvelut ja PT-palvelut olivat merkittäviä tapoja differoitua alan muista toimijoista. Haastateltavat kokivat, että valmennustyö oli kehittynyt jo viimeisten vuosien aikana suuresti, vaikkakin valmentajien ammattitaitoa voitaisiin nostaa vielä enemmän esille asiakaskunnan keskuudessa.

“PT-puoleen kannattaa ehdottomasti panostaa nyt ja tulevaisuudessa, oli koronaa tai ei. Osalle ihmisistä korona ei ole esim. vaikuttanut tulotasoon, mutta vapaa-aikaa on tullut enemmän etätöiden myötä, jolloin PT-palveluille voi olla enemmän tarvetta. Näen, että osaamisella, koulutuksella ja meriiteillä on

arvostusta ja etenkin niille on tulevaisuudessa kysyntää. Tietty ammattimaisuus vetää puoleensa.” (H4)

“Korona-aikana yritysten tulisi tarjota osaamista esimerkiksi PT-palveluiden kautta. Me voidaan tarjota PT-palveluita koti- ja ulkotreeneihin sekä sitä kautta kehittää asiakasta siinä omassa lajissaan, ennen kuin se palaa koronan jälkeen lajitreenien pariin. On hyvä jakaa tietoa ja osaamista näinä aikoina.” (H2)

Etenkin koronapandemian myötä yritykset kehittivät toimintaansa varmistukseen asiakaspysyvyyden myös tulevaisuudessa. Muun muassa digitaalisten ratkaisujen kehittäminen ja palveluvalikoiman laajentaminen nousivat haastatteluissa pinnalle.

“Kyllä mä sanon, että se on se virtuaalipuoli, mitä pitäisi ehdottomasti kehittää. On niin paljon ihmisiä, joiden on helpompi osallistua etänä asioihin. Toinen, mikä tuli mieleen on tällaiset ulkotreenit ja ryhmäliikuntatuntien lisääminen itsessään.” (H4)

“On hyvä, että kuntosalit tarjoavat erilaisia palveluita. Jos ryhmäliikuntaa ei voida nyt normaalisti tarjota jäsenille, niin on hyvä, että me voidaan tarjota vaihtoehtoisia treenitapoja, kuten pt-palveluita. Näissäkin korostuu tietenkin digitaalisuus, sillä se mahdollistaa tämän.” (H2)

“Nykyään kaikki on kännykässä yhden klikkauksen päässä. Tekniseen puoleen tulee siis panostaa. Tieto on saatavilla ja kaikki etsitään verkosta. Teknisten palveluiden tulee siis toimia moitteetta.” (H1)

Mielenkiintoista oli huomata myös se, että kehitystyön ei välttämättä tarvinnut aikaansaada mullistavia innovaatioita. Tärkeämpää oli taata laadukas ja sujuva palvelu myös tulevaisuudessa.

“Ei välttämättä tarvitse olla mitään suurta ja innovatiivista, vaan tärkeää olisi kehittää perusasioista toimivia. Ei meidän asiakkaat odota mitään extreme-palveluita. Aina on hyvä tietenkin olla askeleen edellä ja tietää ne nousevat trendit, mutta sitten taas tarviiko olla monen trendin päässä vai se, että vastaa niiden asiakkaiden perustarpeisiin. Hyvä on kehittää esimerkiksi uusia ryhmäliikuntatunteja.” (H1)

Käydyissä keskusteluissa korostui haastateltavien halu kehittää yrityksen ja alan toimintaa vastaamaan paremmin ihmisten nykypäivän toiveita liikuntaa ja kokonaisvaltaista hyvinvointia kohtaan. Kehittämistarve korostui koronapandemian myötä, mutta oli myös kiinni toimialan ja trendien muutoksissa. Haasteita kehitystyölle toi resurssien puute ja alan nopeatempoisuus. Haastattelut nostivat esille yritysten tarpeen pysyä kehitystyön kärjessä ja aallon harjalla. Kehityksen kohteena oli usein pienemmät toimet, mutta mahdollisuuksia oli myös isommille palveluinnovaatioille. Etenkin koronapandemian myötä liikunta-alan toimijoiden digiloikka antoi mahdollisuuksia teknologian hyödyntämiselle palveluiden tuotannossa.

5.5 Teema 4: Asiakaspysyvyys ja sitouttaminen

Tutkielman neljänneksi teemaksi nostettiin asiakaspysyvyys ja sitouttaminen, sillä nämä tematiikat olivat tutkimuksen keskeisimpiä ilmiöitä. Etenkin koronapandemian aikana liikunta-alan yritysten tavoite oli ensisijaisesti säilyttää olemassa oleva asiakaskunta tilanteeseen kehitettävien uusien palveluiden ja toimintatapojen kautta.

Tutkielman kolmannessa teoria luvussa tuotiin esille, mitä hyötyjä asiakaspysyvyydestä oli sekä yrityksille että asiakkaille. Etenkin pitkäaikaisten asiakassuhteiden taloudellinen arvo, asiakasuskollisuus ja sitouttaminen nousivat pinnalla niin yritysmaailmassa kuin akateemisissa keskusteluissa. (ks. esim. Lemon & Verhoef, 2016 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Ganesh, Arnold & Reynolds, 2000 ; Grönroos, 2020.) Nämä aihe-alueet korostuivat myös käydyissä haastatteluissa. Asiakaspito ja asiakkaiden sitouttaminen yritykseen olivat alan toimijoiden keskeisimpiä tavoitteita. Kohdeorganisaatiossa nämä olivat tunnistettu hyvin ja niihin myös pyrittiin panostamaan.

Tutkielman teoria-osuudessa nousi esille neljä eri tapaa parantaa kuntosalien asiakaspitoa. Näitä olivat palvelun laadun kehittäminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen, asiakasuskollisuuden luominen ja harjoituskertojen tiheyttäminen. (Macon, 2020; Bedford, 2020; Ferrand ja muut, 2010.) Nämä tavat nostettiin myös

haastatteluissa esille. Etenkin palvelun laadun kehittämällä nähtiin olevan suuri vaikutus asiakkaiden säilyttämiseen.

“Palvelu on laajentunut huomattavasti. Valikoimaan tulee koko ajan enemmän palveluita, on kotitreenejä, live-tunteja yms. Hinta pysyy kuitenkin samana, mutta valikoima laajenee. Me ollaan huomattavasti petrattu myös esim. siisteydessä.” (H3)

Asiakastyytyväisyyden parantaminen oli tekijä, johon kohdeorganisaatio oli panostanut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Asiakastyytyväisyyttä pyrittiin kehittämään etenkin asiakaspalvelun tason ja henkilökunnan kouluttamisen kautta.

“Me ollaan panostettu paljon vieraanvaraisuuteen ja erinomaiseen asiakaspalveluun viimeisten vuosien aikana. Asiakaspalvelun taso on todella tärkeä. Jos sulla on todella hyvä kokemus siitä asiakaspalvelusta ja muutenkin palvelusta, niin et sä välttämättä lähde pois sieltä, vaikka jokin muu asia ei miellyttäis.” (H4)

Asiakasuskollisuus koettiin olevan vahvaa niillä asiakkailla, jotka osallistuivat ohjattuihin liikuntapalveluihin sekä niillä, joilla oli suuri motivaatio kuntosaliharjoitteluun.

“Asiakkaat kiintyy juuri ohjaajiin ja jumppiin. Ne on lojaaleja asiakkaita, vaikka ne käyttää vaan murto-osaa siitä palvelusta, mitä tarjotaan. Se on enemmän sellainen henkilökohtainen kontakti.” (H3)

Keskusteluissa nousi vahvasti esille se, että kuntosaliharjoittelu oli monelle asiakkaalle arkipäiväinen rutiini tai tapa toimia. Yritys pyrki omalla toiminnallaan motivoimaan asiakkaita liikkumaan ja hyödyntämään eri palveluita. Etenkin pt-palveluissa korostui harjoittelu asiakkaan kunto- ja terveystavoitteiden saavuttamisen takia. Jos asiakkaalle ei itsellään ollut tavoitteita harjoitteluun, tuli valmentajan auttaa niiden asettamisessa.

“Asiakkaalla ei välttämättä ole tietotaitoa siihen, mitä hänen kannattaisi tavoitella tai mitä tavoitteita pitäisi asettaa. Yksi tapa myydä pt-palveluita on juurikin asiakkaiden tavoitteiden kautta. Asiakkaille ripotellaan väli- tai

jatkotavoitteita, jotka sidotaan osaksi valmennusta. Näiden avulla saadaan koudutettua asiakas. Hyvinvointi ja terveys ovat kuitenkin lähtökohdat ja tavoitteissa otetaan huomioon kaikki osa-alueet, kuten ravinto, liikkuvuus, treeni, lepo, palautuminen, stressitekijät ja muut.” (H7)

Syy, miksi asiakkaat pysyvät jäseninä johtui juurikin edellä mainituista tekijöistä. Kuntosalin laitteiden ja tilan tuli toimia, siivouksen piti olla hyvällä tasolla, asiakaspalvelun odotettiin olevan erinomaista ja palveluvalikoiman laajaa. Haastateltavat nostivat myös esille harjoittelumotivaation merkityksen ja kuntosalin aukioloaikojen tärkeyden. Myös hinta ja sijainti olivat merkittävässä asemassa. Näiden lisäksi liikunta-alan brändin ja konseptin tuli resonoida kohderyhmässä ja asiakaslupauksen tuli täyttyä.

”Uskon, että asiakas pysyy jäsenenä meidän yrityksen persoonan tai brändi-identiteetin takia. Etenkin korona-aikana asiakkaat haluavat kannustaa meidän toimintaa pysymällä jäseninä. Tässä korostuu juurikin pitkä asiakassuhde ja se, että asiakkaat haluavat pysyä. Meidän pitää panostaa juurikin tähän eli pysyviin kaverisuhteisiin.” (H2)

”Tärkeimmät tekijät asiakaspysyvyyden kannalta ovat kyllä se konsepti, asiakaspalvelu ja se meidän asiakaslupaus, että se säilyy. Sitten se asiakas tekee itse sen päätöksen jääkö asiakkaaksi. Asiakaspysyvyyteen voidaan vaikuttaa kuitenkin suhteellisen pienilläkin jutuilla” (H4)

Vaikka näihin tekijöihin pyrittiin vaikuttamaan, haastateltavat nostivat kuitenkin esille tarpeen kehittää sitouttamisen eri strategioita. Hollebeekin ja muiden (2014) mukaan sitoutuminen koostui tiedollisesta, tunteellisesta ja käyttäytymiseen perustavista komponenteista, joista juurikin tunteellinen komponentti oli kaikkein merkityksellisin. Haastateltavat korostivat juurikin emotionaalisuuden tärkeyttä, joka tuli ilmi erityisesti asiakkaiden ja henkilökunnan välisissä kohtaamisissa. Sen nähtiin myös parantavan olennaisesti asiakaspitoa.

”Emotionaaliset siteen luovat suhteita. Tuote ja laatu pitää olla pohjalla ja perusasiat kunnossa, mutta uskon, että tärkeää on se suhde varsinkin, kun palvelut ovat samanlaisia alalla. Asiakkaita tulisi osallistaa enemmän, joka korostaa henkilökunnan merkitystä. Heidän pitäisi tuoda asiakkaille eri asioita esille ja pyrkiä luomaan sitä suhdetta esimerkiksi jäämällä juttelemaan

päivittäisistä asioista. Tämä ei tule yhdessä päivässä, joten se tarvitsee pitkäjänteistä työtä. Se on taito osata luoda suhteita.” (H2)

Arantolan (2002) ja Grönroosin (2020, s. 119) mukaan palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä oli sidoksia, jotka kehittivät sitoutumista ja estivät asiakkaan poistumista. Näistä vahvimmat olivat psykologiset ja ideologiset sidokset. Myös haastateltavat kokivat näiden sidoksien nousevan kaikkein tärkeimmiksi tekijöiksi asiakaspysyvyyden varmistamisessa, mutta myös sosiaalinen sidostyyppi oli merkityksellinen.

”Joka asiakaskohtaaminen sitouttaa asiakasta. Se, miten me kohdataan asiakas, miten palvelaan ja millainen me ollaan yrityksenä. Nämä sitouttavat siihen, että asiakkaat haluavat jäädä meille. Yrityksen pitää myös sopia siihen omaan persoonaan ja arvomaailmoiden tulee kohdata.” (H2)

”Meiltä yrityksiltä kaivataan henkilökohtaista kontaktia. Etenkin näin korona-aikana ihmiset odottavat nopeita vastauksia ja on tärkeää, että me pidetään yhteyttä puolin ja toisin. Se lisää asiakaspysyvyyttä, että yhteys säilyy.” (H3)

”Koen, että syvimmät siteet, jos mä mietin nyt vaikka ryhmäliikuntaa, niin kyllä ne ohjaajat ovat niitä, jotka sitouttavat ihan äärettömän hyvin tiettyjä asiakkaita. Asiakkaat saattavat jopa jumaloida joitakin ohjaajia. Oikeasti upeet persoonat ja mieleenpainuvat persoonat sitouttavat etenkin ryhmäliikunnassa.” (H4)

Haasteeksi nousi niiden asiakkaiden sitouttaminen, jotka eivät kuntosalilla harjoittellessa kohdanneet yrityksen työntekijöitä. Tällöin sitouttaviksi tekijöiksi nousi etenkin palvelun laatu, kuntosalin sijainti, hinta ja asiakkaiden oma motivaatio kuntosaliharjoitteluun.

”Vaikeampi sitouttaa niitä, jotka käyvät vain saleille ja eivät näe henkilökuntaa. Ne, jotka käyvät ryhmäliikunnassa ja käyttävät pt-palveluita, niin niiltä saadaan enemmän sitä palautetta. Varmasti perusäijä, joka vetää salia vuodesta toiseen ovat myös lojaaleja, mutta heille se uskollisuus johtuu siitä itse treenistä. Heille riittää se, että laitteet ovat kunnossa ja muuten sali on kunnossa.” (H6)

”Salin puolella sitouttaminen on haastavampaa. Siihen vaikuttaa varmasti sijainti ja jäsenyys, paikka johon on helppoa mennä, tuttu ja turvallinen. Palvelun laatu on varmasti yksi tekijä. Luottamus yritykseen häviää, jos jokin asia ei toimi.” (H4)

“Ne asiakkaat, jotka eivät tapaa salilla ketään, todennäköisesti käyttävät palvelua vaan sen itse treenaamisen takia. Näille vaikuttavia tekijöitä sitoutua on hinta, laatu ja sijainti. Ei he kaipaa mitään kontaktia, pääasia on keskittyä treeniin.” (H5)

Liikunta-alan yksi suurimmista haasteista oli haastatteluiden mukaan nopea asiakasvaihtuvuus ja asiakaspoistuma. Kohdeorganisaatiossa tiedostettiin tämä ilmiö hyvin ja sen eteen pyrittiin tekemään toimenpiteitä. Asiakkaiden uskottiin irtisanoutuvan sekä koronan takia, mutta myös muiden syiden vuoksi. Tällaisia olivat muun muassa tietotaidon puute, harjoittelukertojen vähyyt, uskalluksen puute sekä tyytymättömyys palveluun ja kuntosalilaitteisiin. Asiakkaan nähtiin myös irtisanoutuvan, mikäli hänen odotukset eivät täytyneet.

“Asiakas irtisanoutuu varmaankin siksi, että me ei olla onnistuttu tarpeeksi hyvin. Jos asiakas ei ole ollut pitkään jäsenenä ja hän ei tiedä, mitä salilla tekee, niin me ei olla tavoitettu sitä asiakasta tarpeeksi hyvin. Jos hän käy vain harvoin salilla, niin ei hän varmaan kaipaa salia, jolloin irtisanoutuminen on helppoa.” (H2)

“Jos ei koe, että saa rahoilleen vastinetta, niin ei varmasti jää jäseneksi. Myös, jos palvelu ei toimi, laitteet on rikki ja ryhmäliikuntatunnit on aina täynnä niin varmaan irtisanoutuu.” (H4)

“Asiakas irtisanoutuu, koska ei ole tyytyväinen meidän salien vapaapainoalueisiin. Trendi on edelleen sama ja meidän tulisi panostaa näihin enemmän. Monesti käy myös niin, että asiakas kehittyy treenaamisen myötä, jolloin sen odotukset ja toiveet kasvaa. Meillä ei välttämättä ole saleille niitä välineitä, jota se tarvitisi.” (H1)

Koska kuntosaleilla on usein erityisen laaja asiakaskunta, syitä irtisanoutumiselle tai asiakassuhteen jatkolle on monia. Etenkin ohjatut liikuntapalvelut korostivat emotionaalisten suhteiden tärkeyttä. Vain kuntosalia hyödyntävien asiakkaiden käyttöaika perustui vahvasti palvelun laatuun, laitteistoon, sijaintiin, toimivuuteen ja hintaan. Kummassakin ryhmässä asiakkaan oma motivaatio harjoittelua kohtaan nousi tärkeäksi tekijäksi.

6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena oli muodostaa ymmärrys siitä, miten kuntosaliliiketoiminnassa voidaan parantaa asiakaspysyvyyttä palveluita kehittämällä. Uutuusarvoa tutkimukseen toi koronapandemia ja sen tuoma pakottava sysäys palveluiden kehittämiseksi. Tutkimuksessa etsittiin vastausta siihen, miten liikunta-alan toimijoiden tulisi kehittää palvelua poikkeusoloihin soveltuvaksi ja mitkä konkreettiset tekijät edesauttoivat asiakaspitoa pandemia-aikana. Tähän pyrittiin vastaamaan kolmen tavoitteen kautta :

- 1) Luomalla kattava teoreettinen esiyymmärrys asiakaslähtöisestä palveluiden kehittämisestä ja asiakaspysyvyyden parantamisesta.
- 2) Löytämällä haastatteluiden avulla parhaimmat keinot ylläpitää asiakaspysyvyyttä poikkeusoloissa ja havaitsemalla konkreettiset palveluiden kehittämistoimenpiteet, jotka edesauttavat tätä.
- 3) Tarjoamalla tulosten perusteella kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle ja alan muille toimijoille.

Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena oli luoda kattava teoreettinen esiyymmärrys asiakaslähtöisestä palveluiden kehittämisestä ja asiakaspysyvyyden parantamisesta. Tähän tematiikkaan perehdyttiin aiempien tieteellisten tutkimuksien kautta. Teoriaa tarkasteltiin melko laaja-alaisesti, jotta sen kautta pystyttiin saavuttamaan kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiökentästä. Tämän lisäksi teoria linkitettiin liikunta-alaan.

Ensimmäinen teorialuku liikkui asiakasymmärryksen johtamisen, palveluliiketoiminnan kehittämisen ja innovaatioiden ympärillä. Asiakasymmärryksen johtamista lähdettiin tarkastelemaan arvonluonnin kautta ja etenkin asiakaskeskeisen logiikan (*eng. customer-dominant logic*, CDL) näkökulmasta. Kirjallisuudeksi valittiin muun muassa Vargon ja Luschin (2004 ; 2016), Heinosen ja Strandvikin (2015) sekä Heinosen ja muiden (2010) teokset aiheesta. Näiden pohjalta saatiin kattava käsitys siitä, miten

markkinointiajattelu on ajansaatossa kehittynyt (GDL – SDL – CDL). Keskeiseksi näkökulmaksi nousi myös asiakaskokemuksen johtaminen (mm. Pine & Gilmore, 1999 ; Löytänä & Korteso, 2011 ; Lemon & Verhoef, 2016 ; Homburg, Jozic & Kuehnl, 2015 ; Schmitt, 2003).

Koska koronapandemia toimi suurena kimmokkeena liikunta-alan palveluiden kehittämislle, teoriaosuuteen nostettiin esille palveluiden kehittämisen ja palveluinnovaatioiden teoriaa (mm. Jaakkola ja muut, 2009 ; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000 ; Edvarsson & Olsson ; Sippola ; 2019). Näiden avulla haluttiin saavuttaa hyvä esiymmärrys asiakaslähtöisestä palveluiden kehittämislstä. Näkökulmaa täydennettiin disruptiivisten innovaatioiden teorialla (mm. Downes & Nunes, 2013 ; Christensen, Raynor & McDonald, 2016 ; Nielsen, Lund & Thomsen, 2017).

Vaikka liikunta-alalla on jo aiemmin tiedostettu hyvin asiakaspysyvyyden ja – uskollisuuden merkitys, koronapandemia korosti näiden tematiikkojen tärkeyttä entisestään. Teoriakatsauksessa keskityttiin etenkin toimialan asiakaspysyvyyden tutkimuksiin (mm. Macon, 2020 ; Ferrand ja muut, 2010 ; Sperandei ja muut, 2016 ; Conçalves & Diniz, 2015 ; Bedford ; 2019 ; 2020). Lisäksi teoriassa tuotiin esille asiakassitoutumisen merkitys muun muassa ideologisten, psykologisten ja tunteellisten komponenttien kautta (mm. Hepola, 2019 ; Sippola, 2019 ; Macon, 2020 ; Brodie, 2011 ; Arantola, 2002 ; Hollebeek ja muut, 2014).

Edellä mainituista teoriakatsauksista johdettiin tämän pro gradu –tutkielman teoreettinen viitekehys, joka on esitetty tarkemmin luvussa 3.4. Viitekehys luotiin havainnollistamaan myös sitä, mistä näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Teorian ja sen tuoman esiymmärryksen pohjalta luotiin valmis teemarunko, jota käytettiin tutkimuksen teemahaastatteluiden perustana. Haastatteluiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkielman toiseen

tavoitteeseen eli siihen, miten asiakaspysyvyyttä voitiin ylläpitää myös pandemia-aikana ja mitkä konkreettiset palveluiden kehittämistoimenpiteet edesauttoivat sitä.

Käydyissä teemahaastatteluissa nousi esille tarve tarjota poikkeusoloihin sopivia palveluita, kuten virtuaalisia etäryhmäliikuntatunteja, etänä järjestettäviä pt-tapaamisia ja ulkotunteja. Myös digitaaliset asiointimahdollisuudet korostuivat. Kuntosaliharjoittelusta piti luoda mahdollisimman turvallista muun muassa salin yleisen siisteyden ja hygieniatason kautta. Haastateltavat uskoivat, että näiden toimien avulla alan yrityksillä oli mahdollisuus jatkaa liiketoimintaa myös poikkeusoloissa. Oleellista oli adaptoitua vallitsevaan tilanteeseen ja reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

Digitaalisissa palveluissa keskeiseen rooliin nousi palvelun laatu (ml. ääni ja kuvanlaatu). Osa haastateltavista uskoi, että virtuaalisesti tuotetulla liikuntapalvelulla voitiin luoda yhdenvertainen asiakaskokemus kasvotusten tapahtuvan palvelun kanssa. Toisaalta taas osa haastateltavista koki ettei digitaalisesti tuotettu palvelu voi korvata kasvotusten tapahtuvaa palveluntuotantoa eikä sen avulla voida luoda samanvertaista palvelukokemusta. Digitaalisuus kuitenkin mahdollisti palvelun tarjoamisen myös poikkeusoloissa, jolloin liiketoiminta oli mahdollista pitää elinvoimaisena ja kannattavana. Myös digitaalisten asiointipalveluiden kysyntä kasvoi muun muassa jäsenyyksien jäädytyksien ja laskutuksien osalta.

Virtuaalisten palveluiden ohella merkittävään asemaan nousi myös vaihtoehtoiset harjoittelumuodot, kuten koti- ja ulkoarjoittelu sekä ulkoilu. Osa haastateltavista uskoi näiden jäävän muutamaksi vuodeksi, kun taas osa ei kokenut näiden pystyvän korvaamaan perinteistä kuntosaliharjoittelua. Etätöiden tuoman huonon työergonomian ja passivoituneiden ihmisten uskottiin vaikuttavan myönteisesti tulevaisuuden liikunta-alan palveluiden kysyntään.

Korona-ajan asiakaspysyvyyden varmistaminen nosti esille tarpeen tarkastella asiakaspysyvyyttä myös syvemmällä tasolla. Ne asiakkaat, jotka jatkoivat koronasta huolimatta jäsenyyksiään, nähtiin olevan erittäin lojaali asiakasryhmä. Pandemia herätti tarkastelemaan asiakaspysyvyyden ja –poistuman syitä kokonaisvaltaisesti. Teoriaosuudessa tärkeiksi tekijöiksi nousi asiakasuskollisuus, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja harjoittelukertojen tiheys. Näiden lisäksi haastatteluissa nostettiin esille harjoittelutavoitteiden asettaminen, asiakkaan motivaatio, palveluiden hinta ja kuntosalin sijainti. Asiakkaiden uskottiin pysyvän jäsenenä, mikäli yritys ja brändi resenoivat kohderyhmässä. Myös emotionaalisilla siteillä nähtiin olevan suuri vaikutus pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Etenkin ohjatuissa liikuntapalveluissa korostui suhteiden ja tunteellisen komponentin tärkeys, kun taas kuntosaliharjoittelussa merkittäviksi tekijöiksi nousi kuntosalin laatu, laitteisto, sijainti, toimivuus ja palvelun hinta. Erittäin motivoituneet kuntosaliharjoittelijat nähtiin myös erittäin lojaalina asiakasryhmänä.

Asiakaspysyvyys havaittiin haastatteluiden perusteella linkittyvän myös palveluiden systemaattiseen kehittämiseen. Haastateltavat nostivat tärkeiksi kehityskohteiksi muun muassa kuntosalien laitteiston, etenkin vapaapaino-alueiden kehittämisen, digitaaliset ratkaisut, yritysmyyntin ja asiakaspalvelun tason sekä nopeuden. Myös suurempi konseptin kehittäminen nostettiin esille. Vaikka teorioosuudessa disruptiivisilla innovaatiolla oli keskeinen rooli, haastatteluissa mullistavat innovaatiot eivät korostuneet. Tärkeämmäksi tekijäksi nousi palveluiden kehittäminen asiakastarpeiden pohjalta. Haasteita kehitystyöhön toi resurssien puute ja alan nopeatempoisuus. Moni haastateltavista uskoi edellä mainittujen kehityskohteiden parantavan asiakaspysyvyyttä myönteisesti.

Tutkielman kolmantena, ja näin ollen viimeisenä, tavoitteena oli tarjota tulosten perusteella kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle sekä alan muille toimijoille. Näiden konkreettisten toimenpiteiden avulla toimijoilla on mahdollisuus kehittää

kuntosaliliiketoimintaa asiakaslähtöisesti ja innovatiivisesti. Nämä on esitetty tarkemmin luvussa 6.2.

6.1 Teoreettiset implikaatiot

Toimintatutkimukselle tyypillistä on toimijoiden tarinoiden reflektointi, joka mahdollistaa toiminnan kriittisen ymmärtämisen, parannuskohteiden tunnistamisen sekä ratkaisujen löytämisen (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 193-194). Toimintatutkimus tuottaa myös uutta tietoa sekä käytännön että teorian osa-alueille ja sen tulisiikin lisätä tutkimusongelmaan linkittyvää teoreettista ymmärrystä (Puusa & Juuti, 2020, s. 227). Tästä syystä tässä pro gradu –tutkielmassa on haluttu reflektoida keskeisimpiä tuloksia suhteessa aiempaan tutkimusilmiön kannalta oleelliseen teoriaan.

Tärkeimmät teoreettiset lähtökohdat on esitetty tutkielman viitekehyksessä. Teoriaosuudessa nousee esille markkinointiajattelun kehittyminen tuotekeskeisestä tavasta aina asiakaskeskeiseen toimintaa. Etenkin CDL-konsepti korostaa holistista ajattelutapaa, jossa asiakas siirretään liiketoiminnan keskiöön. Näkökulma pitää sisällään viisi keskeistä ominaisuutta (liiketoimintanäkökulma, asiakaslogiikka, tarjooma, arvonluonti, konteksti), joita ymmärtämällä yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa merkittävää kilpailuetua. (Heinonen & Stradvik, 2015.) Asiakaslähtöisyys nousi esille myös tutkimuksessa. Liikunta-alalla asiakaslähtöisen logiikan tuntemus on välttämättömyys ja sen avulla alan yrityksillä on mahdollisuus differoida palveluitaan ja edesauttaa kilpailukykyyyttään. Haastateltavat peräänkuuluttivat asiakkaan merkitystä, vaikkakin kohdeorganisaatiossa siihen voitaisiin vielä enemmän panostaa. Haastateltavien mukaan yrityksessä arvoa luotiin kokemusten ja palveluiden hyötyjen kautta.

Kohdeorganisaation lähestymistapa putoaa vahvasti SDL:n ja CDL:n välimaastoon. Yrityksessä korostetaan suhteiden merkitystä ja palveluiden nähdään tuovan asiakkaille lisäarvoa sekä yritykselle kilpailukykyä. Arvoa tuovat palvelun tuottamat

hyödyt ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Liiketoimintaa ja sen kehittämistä ohjaa kuitenkin kustannukset, palvelut ja liiketoiminnan kasvu, mikä korostaa palveluntarjoajan näkökulmaa. Toisaalta kohdeorganisaation toiminnan keskiöön on vahvasti nostettu asiakas, jonka ympärille liiketoiminta halutaan rakentaa. Vaikka huomioon on otettu asiakkaiden kokemukset, tavoitteet ja mieltymykset, asiakkaiden subjektiivista logiikkaa tulisi vielä paremmin ymmärtää. Vaikka yritys tarjoaa asiakkaille erilaisia palveluita, loppujen lopuksi tarjoomaksi muodostuu Heinosen ja Stradvikin (2015) mukaan se, mitä asiakkaat saavat kanssakäymisestä palveluntarjoajan kanssa. Kohdeorganisaatiossa tämä tarkoittaa siis ihmisen henkistä ja fyysistä hyvinvointia.

CDL-konseptissa arvoa luodaan muun muassa asiakkaan kokemusten kautta. Teoria korostaa asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden merkitystä sekä monikanavaisuutta. Teorian valossa asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Kokemukseen vaikuttaa vahvasti myös asiakkaan tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat, minkä vuoksi yritykset eivät pysty täysin vaikuttamaan siihen, miten asiakkaat heidän palvelunsa kokevat. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 3.) Haastatteluissa asiakaskokemus nähtiin prosessiksi, joka kattoi yrityksen toiminnan aina verkkosivuista henkilökohtaiseen kontaktiin asti. Tämä piti sisällään monenlaisia kosketuspisteitä. Haastateltavat eivät kuitenkaan tuoneet esille sitä, millä tasolla ja kuinka suuresti yritys pyrki kosketuspisteitään muokkaamaan. Homburgin, Jozicin ja Kuehnlin (2015) mukaan etenkin suurissa suhdekeskeisissä yrityksissä korostuu asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden yksityiskohtainen ja jatkuva kehittäminen, jolloin CEM on koko organisaatiota koskeva johtamisen lähestymistapa. Tämän teorian valossa, kohdeorganisaation tulisi panostaa entistä enemmän kosketuspisteiden ja asiakaspolkujen suunnitteluun.

Teorian kautta saatiin selville, että palveluiden kehitystyö voi tähdätä eritasoisiin uudistuksiin ja sitä voidaan tehdä joko erillisinä hankkeina tai normaalin liiketoiminnan lomassa (Jaakkola ja muut, 2009). Täysin uusi palvelu voi syntyä Fitzsimmonssien (2000) mukaan palvelun lisäosien avulla, palvelun tuottamisprosessissa tapahtuvien

radikaalisten muutoksien myötä tai olemassa olevien palveluiden inkrementaalisten parannuksien kautta. Yhteistä kaikille kehitystoimenpiteille on se, että niiden avulla pyritään saavuttamaan kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa.

Haastatteluissa korostui pienemmät kehittämistoimet, kuten uudet ryhmäliikuntatunnit, mutta tarve suuremmalle konseptin kehittämiselle löydettiin myös. Toimialan muutoksien ja olemassa olevien trendien nähtiin olevan kimmokkeita tulevaisuuden kehittämistoimenpiteille. Haasteita tähän toivat kuitenkin resurssien puute ja alan nopeatempoisuus. Koronapandemian myötä toiminnan kehittäminen nähtiin enemmänkin ongelmanratkaisuna ja nopeina taktisina toimenpiteinä.

Asiakaspysyvyys ja asiakkaiden sitouttaminen ovat teorian mukaan erittäin tärkeitä osa-alueita etenkin liikunta-alalla. Tutkimuksien valossa asiakaspysyvyyttä parantaa kuntosaliliiketoiminnassa palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, sitoutuminen ja asiakasukollisuus. Alan yritysten tulisi myös tarjota asiakkaille ympäristö, joka kannustaa asiakkaita liikkumaan aktiivisesti ja mahdollistaa asiakkaiden terveyttä ja kuntoa koskevien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen. Tähän vaikuttaa muun muassa myös harjoituskertojen tiheys. (Conçalves & Diniz, 2015 ; Macon, 2020 ; Bedford, 2019 ; 2020.) Edellä mainitut tekijät nousivat esille myös haastatteluissa. Näiden lisäksi vastaajat korostivat kuntosalin sijainnin, hinnan, laitteiston ja asiakkaan oman harjoittelumotivaation merkitystä.

Asiakaspysyvyyteen merkittävästi vaikuttava tekijä on teorian mukaan asiakkaan sitoutuminen ja olemassa olevat sidokset. Sitoutumiseen vaikuttaa etenkin ideologiset ja psykologiset sidokset sekä tunteellinen komponentti. (Arantola, 2002 ; Brodie, 20211 ; Hollebeek ja muut, 2014.) Myös tutkimuksessa nämä tekijät nousivat esille. Kohdeorganisaation tavoitteena oli luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, joissa tunnistettiin olevan emotionaalisia аспекteja. Asiakassuhteen uskottiin säilyvän pidempään, mikäli liikunta-alan brändi resenoi kohderyhmässä. Psykologisen sitoutumisen koettiin olevan tärkeässä roolissa asiakaspysyvyyden parantamisessa.

Tämän nähtiin olevan vahvaa etenkin ohjattuja liikuntapalveluita hyödyntävien asiakkaiden keskuudessa.

6.2 Liikkeenjohdolliset päätelmät

Tulosten perusteella voidaan todeta, että liikunta-ala on hyvin palvelupainotteinen ja palveluja pyritään tuottamaan asiakaslähtöisesti. Kohdeorganisaatiossa otetaan huomioon asiakkaiden toiminta, kokemukset ja tavoitteet, vaikkakin asiakkaiden subjektiivista logiikkaa voisi ymmärtää vielä paremmin. Tällä hetkellä liiketoimintaa ohjaa vahvasti kustannukset, palvelut ja liiketoiminnan kasvu. Markkinointi tulisi nähdä vielä vahvemmin strategisena liikkeenjohtona, jolloin Heinosen ja Stradvikin (2015, s. 477) mukaan johtajilla olisi mahdollisuus tunnistaa asiakaslogiikoita, luoda sopivia liiketoimintamalleja ja –tarjoomia sekä yhdenmukaistaa kokonaisprosesseja. Tällöin liiketoimintaa hallitsisi asiakassidonnaiset näkökulmat ja asiakas olisi vahvasti liiketoiminnan keskiössä.

Heinosen ja muiden (2010) mukaan arvoa luodaan kokemusten kautta. Keskittyminen arvon luomiseen vain vuorovaikutustilanteessa on kuitenkin turhan vähäistä, sillä kaikkia kokemuksia ei välttämättä luoda yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa. Tämän takia myös kohdeorganisaation tulisi laajentaa perspektiiviään voidakseen tuntee asiakkaansa vielä syvemmällä tasolla. Oleellista on myös ymmärtää eri toimijoiden välisiä ekosysteemejä. Näiden asioiden kattava tuntemus auttaa yritystä ymmärtämään kohderyhmää paremmin ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tieto tulisi implementoida ja myös kirkastaa organisaation jokaiselle osastolle.

Asiakaskokemus nähdään kohdenorganisaatiossa monikanavaisena prosessina, joka kattaa kaikki yrityksen toiminnot aina verkkosivuista henkilökohtaiseen kontaktiin asti. Sen merkitys korostuu etenkin ohjatuissa liikuntapalveluissa ja premium-tason palveluissa. Haasteeksi muodostuu kokemusten luominen niille asiakkaille, jotka eivät kuntosaliharjoittelun lomassa näe yrityksen edustajia. Myös asiakkaiden odotuksien ylittäminen on entistä haasteellisempaa. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan

asiakaskokemus on moniulotteinen ilmiö, joka muodostuu kognitiivisista ja sosiaalisista kokemuksista, aistihavainnoista, tunteista sekä käyttäytymismalleista koko asiakkaan ostopolun varrella. Vaikka yritykset eivät pysty täysin vaikuttamaan siihen, millaisen kokemuksen asiakas palvelusta muodostaa, tulisi alan yritysten kuitenkin valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan (Löytänä & Korteso, 2011, s. 3). Oleellista on ymmärtää, millaisia kosketuspisteitä asiakaspolun varrelta löytyy ja millaisia mieleenpainuvia kokemuksia näissä pisteissä halutaan tarjota.

Ohjatussa liikuntapalvelussa asiakas on aktiivisesti mukana palvelun tuottamisessa, jonka takia myös eritasoisten kokemusten luominen on helpompaa. Kuntosalipalveluissa, jolloin asiakas ei näe yrityksen edustajia, asiakas toimii vahvasti passiivisena palvelun hyödyntäjänä. Tästä syystä alan yritysten tulisi pyrkiä luomaan kokemuksia myös näille asiakkaille esimerkiksi asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuuksien, luotettavuuden ja mainonnan kautta. Kokemusten johtamisen avulla toimijoilla on mahdollisuus myös differoida palveluaan kilpailijoiden vastaavista sekä parantaa asiakasuskollisuutta (Homurg ja muut, 2015).

Tutkielman tulokset nostivat esille tarpeen kehittää liikunta-alan yritysten asiakaspysyvyyttä ja löytyy uusia toimintatapoja tähän. Käydyt teemahaastattelut ja teorian luoma esiyymmärrys korostivat psykologisten ja ideologisten sidoksien, emotionaalisten komponenttien ja pitkäaikaisten suhteiden tärkeyttä (ks. esim. Macon, 2020 ; Sippola, 2019 ; Arantola, 200). Näiden tekijöiden uskottiin luovan vahvimmat siteet asiakkaiden ja palveluntarjoajien välille sekä parantavan asiakaspitoa tehokkaasti. Tämän takia alan yritysten tulisikin panostaa niihin toimiin ja toimintatapoihin, jotka kehittävät edellä mainittuja tekijöitä.

Haastateltavien mukaan emotionaaliset ulottuvuudet ovat merkittävässä asemassa etenkin ohjatuissa liikuntapalveluissa ja ihmisten välisissä kanssakäymisissä. Asiakkaat, jotka hyödyntävät vain kuntosalipalveluita, ovat haastateltavien mukaan myös erittäin lojaaleja asiakkaita, mutta tällöin sitoutumistekijät liittyvät etenkin kuntosalin sijantiin,

laitteistoon, hintaan, palvelun laatuun ja sisäiseen motivaatioon. Hepolan (2019) mukaan psykologinen sitoutuminen on parempi selittäjä palvelun käyttöaikomukselle kuin asenne ja asiakastyytyväisyys silloin, kun palvelun käyttö perustuu hedonistisiin tekijöihin. Kun palvelun käyttö pohjautuu utilitaarisiin syihin, asenne ja tyytyväisyys ovat parempia käyttöaikomuksen selittäjiä kuin psykologinen sitoutuminen on. Tämän perusteella voidaan todeta, että mikäli asiakkaiden kuntosalipalvelun käyttö pohjautuu hedonistisiin syihin, alan yritysten tulee panostaa ihmissuhteisiin, psykologiseen sitoutumiseen ja ideologisiin tekijöihin. Mikäli asiakkaiden palvelun käyttö pohjautuu taas utilitaarisiin syihin, yritysten kannattaa panostaa ennen kaikkea kuntosalin laitteistoon, tilaan, harjoittelupuitteisiin ja ihmisten motivointiin.

Conçalvesin ja Dinizin (2015) mukaan liikunta-alan toimijoiden tulisi tarjota asiakkaille ympäristö, joka kannustaa asiakkaita liikkumaan aktiivisesti. Tällöin asiakkailla olisi mahdollisuus saavuttaa heidän terveyttä ja kuntoa koskevat henkilökohtaiset tavoitteet. Myös haastateltavat korostivat motivaation ja harjoittelutavoitteiden tärkeyttä. Tästä syystä alan yritysten tulisi löytää keinoja, miten motivoida asiakkaitaan harjoittelemaan ja miten rohkaista heitä asettamaan tavoitteita kuntosaliharjoittelulle. Haastateltavien mukaan korona-aika on entisestään passivoinut niitä ihmisiä, jotka eivät ole tottuneet liikkumaan säännöllisesti. Toisaalta taas ne ihmiset, jotka ovat erittäin tietoisia liikunnan myönteisistä terveysvaikutuksista ovat panostaneet kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa entisestään. Koronapandemian uskottiin lisäävän alan palveluiden kysyntää tulevaisuudessa muun muassa etätöiden tuoman huonon työergonomian ja liikkumattomuuden vuoksi. Alan toimijoiden tulisi kehittää tulevaisuudessa palveluita etenkin näiden tekijöiden varalle.

Tutkimuksen tulokset korostivat myös trendien merkitystä ja etenkin toiminnallisen sekä vapaapainoharjoittelun tärkeyttä. Näiden harjoittelumuotojen nähtiin olevan reilusti suosittuimpia tulevaisuudessa kuin esimerkiksi harjoittelu perinteisillä painopakkolaitteilla. Alan yritysten tulisikin jokseenkin kuunnella alan trendejä ja implementoida näistä relevanteimmat. Tulevaisuuden kuntosalit tulisi rakentaa

ihmisten tarpeiden, toiminnan ja kokemusten pohjalta. Sippolan (2019) mukaan liikunta-alan liikeideoiden elinkaaret ovat melko lyhyitä, jonka takia liiketoiminta vaatii jatkuvaa profiilin nostamista. Hänen mukaansa ihmiset kaipaavat koko ajan uusia elämyksiä ja kokemuksia, jonka takia kiinnostavien palveluiden kehittäminen on edellytys kilpailukyvyille. Vaikka tutkimuksen teoriaosuus korosti disruptiivisten innovaatioiden tärkeyttä, ei niillä ollut haastatteluissa niin suurta merkitystä. Tärkeämpään rooliin nousi palveluiden systemaattinen kehittäminen asiakastarpeiden pohjalta. Pandemia-ajan innovaatioilla on kuitenkin mahdollisuus mullistaa vanhoja, totuttuja toimintatapoja tehokkaasti. Tällöin merkittävään asemaan nousee myös innovaatioiden toisen aallon kehittäminen, jolloin liiketoiminta saadaan pidettyä kannattavana myös tulevaisuudessa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kuntosaliliiketoiminta on hyvin palvelu- ja trendipainoinen toimiala. Liiketoimintaa ohjaa vahvasti asiakaslähtöisyys, vaikka suuri asiakasvaihtuvuus on yksi alan ongelmista. Alan yritysten tulisi omaksua CDL näkökulma liikkeenjohdon perustaksi, jolloin toiminta luotaisiin asiakkaiden ympärille. Tämä kehittäisi etenkin yritysten kilpailukyvykkyyttä ja korostaisi erottautumistekijöitä, kun yritysten tarjoaman luomiseen vaikuttaisi etenkin asiakaskokemukset ja asiakaslogiikka. Tarjoomaksi muodostuisi tällöin se, mitä asiakkaat saavat kanssakäymisestä palveluntarjoajan kanssa (Heinonen & Strandvik, 2015, s. 478). Liikuntapalveluissa tämä tarkoittaa ihmisten henkistä ja fyysistä hyvinvointia.

Asiakaspysyvyyden takaamiseksi yritysten tulee luoda laadukkaita ja toimivia kuntosaleja, jotka mahdollistavat asiakkaiden tavoitteiden saavuttamisen ja motivaation ylläpitämisen. Tämän lisäksi yritysten tulee pyrkiä luomaan pitkäaikaisia suhteita, joissa korostuu psykologiset ja ideologiset sidokset sekä tunteellinen komponentti. Pitkäaikaiset suhteet mahdollistavat asiakaspysyvyyden säilyttämisen myös kriisejä kohdatessa.

Digitaalisuus on vahvasti läsnä liikunta-alalla ja se avaa monia mielenkiintoisia innovaatiomahdollisuuksia alan toimijoille. Toimialan kehittämisen näkökulmasta, tärkeää olisi nostaa terveystieteiden asema osaksi ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa (Sippola, 2019). Jotta terveyttä voitaisiin edistää yhteiskunnan tasolla, tulisi kuntien rakentaa uusia toimintamalleja yhteistyössä eri liikunta-alan yrittäjien kanssa. Tällöin liikuntapalveluiden markkinat loisivat työllisyyttä, hyvinvointia ja kustannussäästöjä myös tulevaisuudessa. (Hämäläinen-Bister, 2020.) Tämä nostaisi myös liikunta-alan arvostusta ja toisi alalle enemmän poikkitieteellistä osaamista.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tämä pro gradu –tutkielma on tehty huolellisesti ja se tuo uutta tietoa niin tieteen kentälle kuin myös käytännön yritysmaailmaan, oleellista on kuitenkin ymmärtää, että tutkimukseen liittyy myös rajoituksia ja ongelmakohtia.

Ensinnäkin kvalitatiivisella haastattelututkimuksella ei ole mahdollisuutta tavoittaa absoluuttista totuutta, sillä näkemys ilmiöstä voi vaihdella paikasta sekä ajasta riippuen (ks. esim. Puusa & Juuti, 2020, s. 84). Tutkimukseen on valittu yksi yritys ja sen sisällä työskentelevät henkilöt. Tästä syystä tuloksien yleistettävyyteen on suhtauduttava kriittisesti. On myös mahdollista, että haastateltavien vastauksissa näkyy heidän subjektiiviset ajatukset, tulkintavirhe ja reaktiivisuuskysymys. Tutkimuksen luotettavuutta parantaisi mahdollinen aineistotriangulaatio. Tällöin tutkimusmetodeina olisi voinut käyttää haastatteluiden lisäksi myös jotakin toista aineistonkeruutapaa, kuten esimerkiksi havainnointia.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaisi myös, mikäli tutkimus suoritettaisiin samanlaisena jossakin toisessa kontekstissa. Tutkielman suorittaminen eri yrityksessä tai toimialalla lisäisi tutkielman siirrettävyyttä. Tutkielman kohdeilmiötä voitaisiin tarkastella vielä tarkemmin muun muassa kvantitatiivisen tutkimushaaran avulla. Tällöin tuloksista voitaisiin tehdä tilastollisia yleistyksiä, mikäli otanta olisi

tämänhetkistä suurempi. Ilmiötä voitaisiin tutkia eri yritysten näkökulmasta sekä myös kuluttajien lähtökohdista.

Tutkielma herätti myös tarpeen jatkotutkimuksille. Kohdeorganisaation asiakaspysyvyyttä voitaisiin tutkia kvantitatiivisin keinoin, jolloin ilmiötä voitaisiin kuvata numeerisen tiedon pohjalta. Tämä antaisi yrityksellä mahdollisuuden kartoittaa olemassa olevaa tilannetta tilastollisen tutkimuksen avulla. Tutkielma herätti myös kohdeorganisaation tarpeen kirkastaa kohderyhmää ja asiakassegmenttejä. Tässä apuna voitaisiin hyödyntää kvantitatiivisen tutkimuksen klusterianalyysiä. Mielenkiintoista olisi myös selvittää tarkemmin asiakaskunnan syyt jäsenyyden irtisanomiselle, sitoutumiselle ja suhteen jatkolle. Kyseiset tutkimustavat antaisivat yritykselle paljon relevanttia tietoa ja osaamista, joilla voisi olla myös tärkeä rooli taloudellisen toiminnan kehittämisessä.

Lähteet

Ahmad, R. & Buttle, F. (2002). Customer retention management: a reflection of theory and practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(3), 149-161. DOI:10.1108/02634500210428003

Aluehallintovirasto. (26. helmikuuta 2021a). Etelä-Suomen aluehallintovirasto on tehnyt 26.2.2021 päätöksen, jolla määrätään suljettavaksi asiakas-, osallistuja- ja odotustiloja Espoon, Helsingin, Järvenpään, Kauniaisten, Keravan, Kirkkonummen, Sipoon, Tuusulan ja Vantaan kuntien alueilla. Päätös perustuu tartuntatautilain väliaikaiseen pykälään 58 g, ja se on voimassa 1.-14.3.2021 [tiedote]. Noudettu 2021-04-25 osoitteesta <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69902187>.

Aluehallintovirasto. (4. maaliskuuta 2021b). Varsinais-Suomi ja Satakunta: Aluehallintovirasto tehnyt kolme päätöstä koronavirustartuntojen vähentämiseksi [tiedote]. Noudettu 2021-04-25 osoitteesta <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69902760>.

Arantola, H. (2002). Consumer Bonding- A Conceptual Exploration. *Journal of Relationship Marketing*, 1(2), 93-107. DOI: 10.1300/J366v01n02_06

Arantola, H. & Simonen, K. (2009). *Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana*. Tekesin katsaus 256/2009. Noudettu 2020-6-2 osoitteesta
https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Ascarza, E., Neslin, S. A., Netzer, O., Anderson, Z., Fader, P. S., Gupta, S., Hardie, B. G., Lemmens, A., Libai, B., Neal, D., Provost, F. & Schrift, R. In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions. *Customer Needs and Solutions* 2018, 5(1), 65-81. DOI:10.1007/s40547-017-0080-0

Bedford, P. (27. marraskuuta 2019). We need to talk (more). Retention guru. Noudettu 2020-11-1 osoitteesta <https://www.retentionguru.com/blog/we-need-to-talk-more>

Bedford, P. (28. tammikuuta 2020). How to build your Customer Journey to Improve your Retention Pt 2. Retention guru. Noudettu 2020-11-1 osoitteesta <https://www.retentionguru.com/blog/how-to-build-your-customer-journey-to-improve-your-retention>

Brodie, R. J., Hollebeek, L., Juric, B. & Ilic. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-71.

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66, 105-114.

Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>

Christensen, K. M., Raynor, M. (2016). Mullistavasta innovaatiota tuli menestyksensä uhri. *Fakta*, 2016, 37-44.

Chuang, Y. F. & Tai, Y. F. (2016). Membership-based consumer switching intentions and benefits exchange theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1361-1390. DOI: 10.1108/IJCHM-10-2014-0514

- Conçalves, C. & Diniz, A. (2015). Analysis of member retention in fitness through satisfaction, attributes perception, expectations, and well-being. *Revista Portuguesa de Marketing*, 38(34), 65-76.
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47.
- Downes, L. & Nunes, P. (2013). Big-Bang Disruption. *Harvard Business Review*, March 2013, 44-56.
- Downes, L. & Nunes, P. (2018). Finding Your Company's Second Act. *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2018, 98-107.
- Dufva, M. & Wäyrynen, A. (29. heinäkuuta 2020). Teknologia tuo koronan jälkeiseen aikaan paljon mahdollisuuksia – ja muutamia uhkia. *Sitra artikkelit*. Noudettu 2020-10-30 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/teknologia-tuo-koronanjälkeiseen-aikaan-paljon-mahdollisuuksia-ja-muutamia-uhkia/>
- Edvarsson, B. & Olsson, J. (1996) Key concepts for new service development. *The Service Industrial Journal*, 16(2), 140-164.
- Egan, J. (2011). *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing* (4th Edition). Pearson Education Limited.
- EuropeActive & Deloitte. (2017). European Health & Fitness Market Report 2017. Noudettu 2021-03-13 osoitteesta https://sky-ry.fi/wp-content/uploads/2017/04/EuropeActive_Deloitte_EHFMR_2017_FI.pdf

- Ferrand, A., Robinson, L. & Valette-Florence, P. (2010). The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83-105. DOI:10.1123/jsm.24.1.83
- Fitzsimmons, A. J. & Fitzsimmons, M. J. (2000). *New service development: creating memorable experiences*. Sage: Thousand Oaks.
- Ganesh, J., Arnold, M. J. & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 63(3), 65-87.
- Gassm an, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2013). The St. Gallen Business model navigator. Working paper.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301. DOI10.1177/1470593111408177
- Grönroos, C. (2020). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 1. painos. Alma Talent.
- Cr nroos, C. & Tillman, M. (1998). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. painos. WSOY.
- Gr nholdt, L., Martensen, A., J rgensen, S. & Jensen, P. (2015). Customer Experience Management and Business Performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008>
- Edelman, D. C. & Singer, M. Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93 (November), 88-100.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage.

- Heinonen, K. & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Service Marketing*, 29(6), 472-383. DOI10.1108/JSM-02-2015-0096
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvarsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548. DOI10.1108/09564231011066088
- Hellström, E. & Hämäläinen, T. (22. heinäkuuta 2020). Kiihdyttääkö korona talouden uudistumista? *Sitran artikkelit*. Noudettu 2020-10-30 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/kiihdyttaako-korona-talouden-uudistumista/>
- Hepola, J. (2019). Advancing the Consumer Engagement Concept: Insights into its Definition, Measurement and Relationships [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7790-0>
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*. DOI: 10.1080/14616688.2020.1757748
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S. & Brodie, R. J. (2014). Consumer engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165. DOI: 10.1016/j.intmar.2013.12.002
- Homburg, C. Jozic, D. & Kuehnle, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Academy of Marketing Science*, 45, 377-401. DOI10.1007/s11747-015-0460-7
- Hurley, T. (2004). Managing Customer Retention in the Health and Fitness Industry: A Case of Neglect. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 23-29.

Hämäläinen-Bister, R. (13. lokakuuta 2020). SKY:n lausunto sote-uudistuksesta: Liikunta jäämässä liian vähälle huomiolla sotessa [tiedote]. Noudettu 2021-03-10 osoitteesta <https://sky-ry.fi/news/skyn-lausunto-sote-uudistuksesta-liikuntajaamassa-liian-vahalle-huomiolle-sotessa/>

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. (2009). Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. Tekes. Noudettu 2020-10-30 osoitteesta http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf.

Kandampully, J., Zhang, T. & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 379-414. DOI: 10.1108/IJCHM-03-2014-0151

Katajisto, A. (2020a). Haasteesta mahdollisuudeksi. K&F Pro: Suomen Kunto-, terveys- ja liikunta-ammattilaisten lehti, 3, 31-21. Noudettu 2020-12-18 osoitteesta https://ejulkaisu.grano.fi/grano/kf_pro_3_2020#p=1.

Katajisto, A. (2020b). IHRSA Innovation Summit 2020. K&F PRO: Suomen Kunto-, terveys- ja liikunta-ammattilaisten lehti, 5, 12-15. Noudettu 2020-12-18 osoitteesta https://ejulkaisu.grano.fi/grano/kfpro_5_2020?fbclid=IwAR3KV75F7W_l3TQqccbpLU21JCGo5zI2_LVeCyPEzCfP2N828IreRwES8as#p=14.

Kumar, V. & Petersen, J. A. (2012). Statistical methods in customer relationship management. A John Wiley & Sons Ltd. Publication.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69-96. DOI10.1509/jm.15.0420

- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.
- Macon, R. (2020). Customer Retention Strategies in the Fitness Industry [väitöskirja, Walden University]. ScholarWorks. <https://core.ac.uk/reader/289242752>
- Maier, T. A. & Prusty, S. (2016). Managing Customer Retention in Privaye Clubs Using Churn Analysis: Some Empirical Findigs. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(7), 797-819. DOI:10.1080/19368623.2016.1113904
- Makkonen, H. & Komulainen, H. (2018). Explicating the market dimension in the study of digital innovation: a management framework for digital innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(9), 1015-1028.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116.
- Moenardy, K. K., Suharyono, Z. A. & Kumadji, S. (2016). The Effect of Service Quality and Relationship Marketing to Customer Value, Customer Satisfaction, Switching Cost, and Customer Retention: A Case Study on the Customer of Bank NTT at East Nusa Tenggara Province. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(4), 48-63.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Neff, J. (2007). OMD proves the power of engagement: Study claims it's nailed knotty issue of whether attentive viewers buy big. *Advertising Age*, 78(27), 3.

- Nielsen, C., Lund, T. & Thompsen, P. P. (2017). From Digital Disruption to Business Model Scalability. Allborg Universitet. Noudettu 2020-10-30 osoitteesta https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/267402566/DD2scalability_20170426.pdf
- Pan, Y., Sheng, S. & Xie, F. T. (2012). Antecedents of customer loyalty: an empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 150-158.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August, 97-105.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2012). Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum Media Oy.
- Rawson, A. Duncan, E. & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91 (September), 90-98.
- Reichheld, F. & Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, July-August 2000.
- Salerno, M. S., Gomes, L., Silva, D., Bagno, R. & Freitas, S. (2015). Innovation process: Which process for which project? *Technovation*, 35, 59-70.
- Sippola, P. (2019). Tavaramerkki liikuntapalvelun tuotteistamisessa: kun jumppa ei ole enää pelkkää jumppaa [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-863-4>
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.

Schmitt, B. (2003). Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. *Long Island Business News*, 50(8), 25.

Schmitt, B., Brakus, J. & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.

Sosiaali- ja terveysministeriö STM. (19. helmikuuta 2021). Tartuntatautilain muutos on vahvistettu - alueiden viranomaiset saavat lisää keinoja koronavirustilanteen hillitsemiseksi [tiedote]. Noudettu 2021-04-25 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tartuntatautilain-muutos-on-vahvistettu-alueiden-viranomaiset-saavat-lisaa-keinoja-koronavirustilanteen-hillitsemiseksi>

Sperandei, S., Vieira, M. C. & Reis, A. C. (2016). Adhere to physical in an unsupervised setting: Explanatory variables for high attrition rates among fitness center members. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 19(11), 916-920. DOI:10.1016/j.jams.2015.12.522

Suomen kunto- ja terveysliikuntakeskusten yhdistys, SKY. (8. huhtikuuta 2020). EuropeActive and Deloitte publish European Health and Fitness Market Report 2020 [tiedote]. Noudettu 2021-03-20 osoitteesta <https://skyry.fi/news/europeactive-and-deloitte-publish-european-health-fitness-market-report-2020/>

Suwono, L. V. & Sihombing, S. O. (2016). Factors Affecting Customer Loyalty of Fitness Centers: An Empirical Study. *JDM: Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(1), 45-55. DOI: 10.15294/jdm.v7i1.5758

Tarofder, A. K., Nikhashemi, S. R., Azam, S. M. F., Selvantharan, P. & Ahasanul, H. (2016). The mediating influence of service failure explanation on customer repurchase

intention through customers satisfaction. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(40), 516-535. DOI: 10.1108/IJQSS-04-2015-0044

Thompson, W. R. (2019). Worldwide Survey of Fitness Trends for 2020. *ACSM's Health & Fitness Journal*, November/December 2019, 23(6), 10-18.

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. (2014). *Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset*. TEM-raportti 20/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 2020-04-01 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf>

Valtioneuvoston tiedote 140/2020. (13. maaliskuuta 2020). Noudettu 2020-04-01 osoitteesta https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitustotesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 46-47. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>

Vivek, S. D., Beatty, S. E. & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146. DOI: 10.2753/MTP1069-6679200201

World Health Organization. (2020). *WHO characterizes COVID-19 as a pandemic* [tietoaineisto]. Noudettu 2020-04-01 osoitteesta

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen>

Ylä-Anttila, A. (8. huhtikuuta 2020). Kysely markkinointipäättäjille: Korona nostaa asiakaspidon ja asiakasuskollisuuden merkitystä. *Markkinointi & Mainonta*. Noudettu 2020-06-15 osoitteesta <https://www.marmai.fi/uutiset/kysely-markkinointipaattajille-korona-nostaa-asiakaspidon-ja-asiakasuskollisuuden-merkitysta/f1812a1b-5019-4a8d-9b6f-55694b235026>

Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill 1996.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Taustatiedot:

Työtehtävä/nimike

Työsuhteen kesto

Historia toimialalla/toimialatuntemus

Teema 1: Toimiala ja koronavirus

Miten koronavirus on vaikuttanut toimialaan? Mitä positiivista ja negatiivista on havaittavissa?

1. Miten toimiala on kehittynyt viimeisten vuosien aikana?
2. Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita toimialalla on tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa?
3. Miten korona on muuttanut toimialaa?
4. Mitä positiivisia ja negatiivisia asioita koronakriisi on tuonut esille?
5. Miten uuteen tilanteeseen on sopeuduttu?
6. Miten yritys voi selvitä kriisistä? Esim. Uusi liiketoimintamalli, digiloikka, uusia kehittyviä liiketoimintoja, yrityksiä, ekosysteemejä?

Teema 1: Asiakasymmärrys, arvontuotanto, asiakaskokemus

Asiakslähtöinen liiketoiminta. Ketä ovat asiakkaat ja miten heille luodaan arvoa yrityksessä?

1. Ketä teidän asiakkaat ovat?
2. Miten yritys tuottaa arvoa asiakkaille? Mainitse konkreettinen hyöty, jonka asiakas saa palvelua käyttämällä? Miten arvo syntyy?
3. Tuottavatko arvoa palvelun tuomat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset (asiakkaan omiin tavoitteisiin) vai kokemukset?
4. Onko liiketoiminta luotu asiakkaan ympärille ja onko asiakas toiminnan keskiössä? Miten tuotteet tämän asiakkaille esille?
5. Näkyykö asiakaskeskeisyys jokaisessa liiketoiminnan osa-alueessa vai enemmän vain asiakasrajapinnassa?
6. Millainen merkitys asiakaskokemuksilla on? Aiheuttaako asiakkaan kohtaaminen yrityksen kanssa jonkinlaisia mieleenpainuvia reaktioita? Millaisia?
7. Miten asiakas ja yritys kohtaa/millaisia kosketuspisteitä löytyy?
8. Millaisia kokemuksia asiakkaalle pyritään luomaan?

Teema 2: Palveluiden kehittäminen

Palveluiden kehittäminen. Miten palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti? Minkälaisia palveluiden kehitystä tarvitaan, jotta asiakkaat pysyvät jäseninä?

1. Mikä tavoite palveluiden kehittämisellä on? Mikä asia on usein kehityksen kohteena?
2. Minkälainen palveluiden kehitysprosessi yrityksessä on? Idea -> lanseeraus?
3. Miten kehitysprosessi yleensä saa alkunsa?
4. Kuuluuko kehitystyöhön markkinoilla piilevien tarpeiden ja mahdollisuuksien havainnointia? Tunnistaako yritys asiakastarpeita jo ennen niiden syntymistä?
5. Liikunta-alalla on paljon samankaltaisia palveluita, jonka vuoksi palveluiden differointi on merkittävässä osassa uusien palveluinnovaatioiden kehittämistä. Miten yrityksen tulisi tuottaa kiinnostavampia ja erottuvampia palveluita, jotka ovat mieleenpainuvia ja ainutlaatuisia?
6. Miten palvelua tulisi kehittää, jotta myös korona aikana ihmiset voisivat hyödyntää palvelua?

Teema 4: Asiakaspysyvyys ja sitouttaminen

Asiakkaan sitouttaminen. Miten asiakas sitoutetaan yritykseen/miten parannetaan asiakaspysyvyyttä?

1. Miten asiakaspysyvyyttä seurataan yrityksessä?
2. Mitä hyötyä pitkistä asiakassuhteista on sekä asiakkaalle että yritykselle?
3. Miksi asiakas pysyy jäsenenä ja miksi taas irtisanoutuu?
4. Millä keinoilla asiakaspitoa voidaan parantaa?
5. Voiko asiakaspitoa parantaa palveluita kehittämällä? Miten palvelua tulisi kehittää niin, että jäsen sitoutuu yritykseen pitkäksi ajaksi?
6. Miten asiakas pyritään sitouttamaan yritykseen?
7. Mitä sidoksia on havaittavissa? Mistä muodostuu vahvimmat siteet yrityksen ja asiakkaan välille?
8. Mitä sitoutuneet jäsenet merkitsevät yritykselle ja jäsenstrategialle?
9. Miten jäseniä tulisi osallistaa ja aktivoida?