



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kalliokorpi, Arno

Palvelunlaatu ja kehityskohdat valmennustoiminnassa

Koettu palvelunlaatu ja asiakkaiden prioriteetit Suomalaisessa
kuntosalivalmennuksessa

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö
Pro Gradu- tutkielma
Kauppatieteiden maisteri

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö**

Tekijä:	Kalliokorpi, Arno		
Tutkielman nimi:	Palvelunlaatu ja kehityskohdat valmennustoiminnassa : Koettu palvelunlaatu ja asiakkaiden prioriteetit Suomalaisessa kuntosalivalmennuksessa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Tuotantotalous		
Työn ohjaaja:	Ville Tuomi		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	97

TIIVISTELMÄ:

Palvelujen osuus tarjottavista tuotteista kasvaa, niiden merkittävyys asiakkaalle lisääntyy ja samalla valmennuspalvelujen kysyntä on korkea. Valmentajana toimiminen on yleisesti äärimmäisen matalaesteisenä pidetty kasvava toimiala, joten markkinoilla pärjätäkseen sekä erottuakseen on kyettävä kehittämään myös oman toiminnan palvelunlaatua. Tässä työssä tutkitaan yleisesti Suomalaisten asiakkaiden kokemaa palvelun laatua kuntosalilla tapahtuvissa valmennuksissa ja pyritään tunnistamaan vastauksista asiakkaiden laatukokemuksen kannalta kriittisimpiä tekijöitä sekä selvittämään näiden tekijöiden keskinäinen tärkeysjärjestys palvelun laadun kehittämisen helpottamiseksi sekä yleisesti kiireisimpien kehityskohteiden tunnistamiseksi. Tutkimus suoritettiin mukautetulla SERVPERF-lomakkeella, johon yhdistettiin eri piirteiden merkittävyyden arviointiin suunniteltu kymmenen piirrettä sisältävä ”aseta kolme tärkeintä tärkeysjärjestykseen”-tyylinen osio. Vastauksien analysoinnissa hyödynnetään SERVPERF-tarkastelun lisäksi merkityksellisyys-suorituskyky menetelmää (Importance-Performance analysis).

Vastausten perusteella palvelun laatu koetaan yleisesti hyväksi, mutta kehityskohtia on kuitenkin tunnistettavissa yksilöllisen ja empaattisen palvelun tarjoamisessa sekä yleisessä kyvyssä tuottaa haluttuja tuloksia. Lisäksi matalan kriittisyyden kohteita olivat esimerkiksi käytettävät tilat ja työkalut sekä hyvä tavoitettavuus. Jatkossakin palveluja käyttävät asiakkaat kokivat lupauksien ja aikataulujen luotettavuuden olevan merkittävin kehityskohta. Epävarmasti jatkoon suhtautuvat vastaajat kokivat edellä mainitun lisäksi erityisesti kommunikaation ja yhteistyön olevan korkean kriittisyyden kehityskohde. Valmentajien olemusta ja imagoa pidettiin kaikissa ryhmissä mahdollisesti yliresursoituna ja melko merkityksettömänä. Yleisesti siis niin kutsutut pehmeät taidot sekä valmentajan yleinen ammattiosaaminen muodostavat sekä asiakkaalle tärkeimmät että eniten kehitystä vaativat osa-alueet.

Jatkotutkimus tarkemmin rajatussa joukossa mahdollistaisi tarkemman sekä luotettavamman kehitys- ja tuotteistussuunnitelman luomisen. Vastauksien perusteella nykyisin käytössä oleviin työkaluihin, esimerkiksi valmennussovelluksiin, ei olla kovin tyytyväisiä. Tarkempi sovelluksiin ja sähköisiin työkaluihin suuntautuva laatututkimus saattaisi nostaa esiin käyttökelpoisia kehityskohteita työkaluista joita asiakkaat käyttävät säännöllisesti.

AVAINSANAT: palvelun laatu, servqual, servperf, IPA, importance-performance, laadun kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Taustaa	8
2	Mitä on laatu?	10
2.1	Palvelun laatu	13
2.2	Palvelun laadun ulottuvuudet ja osatekijät	14
2.3	Palvelun laadun kokeminen ja eräitä laatumalleja	18
2.3.1	Koetun kokonaislaadun malli	18
2.3.2	Gummesson 4Q malli	20
2.3.3	Totuuden hetket	22
2.3.4	Ominaisuus ja kokonaisvaikutus malli	24
2.3.5	E-palvelun laatu	26
2.4	Palvelun laadun merkityksellisyys yrityksen näkökulmasta	28
2.5	Asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys	30
3	Palvelun laadun mittaaminen	32
3.1	SERVQUAL ja SERVPERF menetelmät	34
3.2	Importance-Performance menetelmä (IPA)	36
3.3	Palvelun analysointi ja kuiluanalyysi	41
4	Palvelu eri näkökulmista ja palvelun kehittäminen	44
4.1	Palvelu eri näkökulmista	45
4.2	Tuotteistaminen	46
5	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	49
5.1	Tutkimuksen tiedonkeruu	50
6	Tutkimuksen tulokset	55
6.1	Aineiston kuvailu	55
6.2	Aineiston analysointi	58
6.2.1	Palvelun kuukausihinnan vaikutus	59
6.2.2	Valmennuksen päätavoitteiden vaikutus	60
6.2.3	Valmennettavan valmentaja- ja kilpailutoiminnan vaikutus	61

6.2.4	Koetun laadun vaikutus jatkoaikeisiin	63
6.3	Valmennuspalvelun piirteiden merkittävyys asiakkaan näkökulmasta	71
6.3.1	Importance-Performance analyysi	74
6.3.2	Käytetyn SERVPERF-lomakkeen reliabiliteetti (konsistenssi) ja mahdollinen lyhentäminen	80
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	84
	Lähteet	90

Taulukot

Taulukko 1. Kyselyn SERVPERF-osuudessa esitetyt väittämät.	51
Taulukko 2. Piirteiden merkittävyyden mittauksessa esitetyt valinnat ja niiden linkitys käytettyyn SERVPERF-lomakkeeseen. Piirteiden merkittävyyden mittauksessa esitetyt valinnat ja niiden linkitys käytettyyn SERVPERF-lomakkeeseen.	53
Taulukko 3. Luotettavuuteen liittyvien väittämien vastausten tilastot kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin (väittämien koodaus kts. Taulukko 1).	64
Taulukko 4. Reagointi- ja palvelualltiuteen liittyvien väittämien vastausten tilastot kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin.	65
Taulukko 5. Vakuuttavuuteen liittyvien väittämien vastausten tilastot kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin.	67
Taulukko 6. Empaattisuuteen liittyvien väittämien vastausten tilastot kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin.	68
Taulukko 7. Aineellisiin tekijöihin liittyvien väittämien vastausten tilastot kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin.	70
Taulukko 8. Ulottuvuuksien merkittävyys (1-5) sekä ulottuvuuksien välinen tärkeysjärjestys kaikkien vastaajien kesken sekä jatkoaikeiden mukaan eroteltuna.	72
Taulukko 9. Ulottuvuuksien sisäisten piirteiden merkittävyys (1-5), piirteiden välinen tärkeysjärjestys sekä osuus vastaajista jotka valitsivat piirteen tärkeysjärjestyksen sijoille 1.-3. kaikkien vastaajien kesken sekä jatkoaikeiden mukaan eroteltuna.	73
Taulukko 10. Ulottuvuuksien alfakertoimet, kertoimet ilman yksittäisiä väittämiä sekä väittämään yhdistetyn piirteen tärkeydelle vastaajien parissa annettu arvio.	82
Taulukko 11. Yhteenveto eri piirteiden huomion tarpeesta kaikkien vastaajien kesken sekä jatkoaikeiden suhteen eriteltynä Importance-Performance analyysin perusteella.	85

Kuviot

Kuvio 1. Kaksi palvelun laadun ulottuvuutta (Grönroos, 2000, s.65)	15
Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu asiakasnäkökulmasta (Grönroos & Tillman, 2009, s.105)	19
Kuvio 3. Gummessonin 4Q-laatumalli (Grönroos, 2000, s.71)	20
Kuvio 4. Hyveiden mikro sykli totuuden hetkellä. (Normann, 2000, s.69)	23
Kuvio 5. Ominaisuus pohjainen malli. Kognitiivinen arvio teknologiapohjaisiin itsepalvelu vaihtoehtoihin liittyvistä erityispiirteistä. (Dabholkar, 1996, s.31)	24
Kuvio 6. Kokonaisvaikutus pohjainen malli. Teknologiapohjaisten itsepalvelu vaihtoehtojen käyttötaipumusten perusteella tehty tunnepohjainen arviointiprosessi. (Dabholkar, 1996, s.31)	25
Kuvio 7. E-palvelun laatumalli (Ojasalo, 2010)	27
	38
Kuvio 8. Muka elma alkuperäisestä nelikentästä (Martilla & James, 1977, s.78)	38
Kuvio 9. Merkityksellisuuden ja suorituskyvyn yhteensopivuuteen perustuva malli (Piñeiro ja muut, 2006, s.734)	41
Kuvio 10. Palveluiden tuotteistaminen (Tuominen ja muut, 2015, s.12)	48
Kuvio 11. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.	56
Kuvio 12. Vastanneiden arvioimien palvelujen hinnoittelu.	57
Kuvio 13. Osa-alueiden keskiarvot valmentaja- ja kilpailustatuksen perusteella eriteltynä.	61
Kuvio 14. Osa-alueiden keskiarvot hintaluokan ja kilpailu aikeiden mukaisesti ryhmiteltynä.	62
Kuvio 15. Osa-alueiden keskiarvot yhteensä sekä jatko aikeiden perusteella eriteltynä.	63
	75
Kuvio 16. Esitetty viiden sektorin malli.	75
Kuvio 17. Kaikkien vastaajien IPA.	76
Kuvio 18. Positiivisesti jatkamiseen suhtautuvien vastaajien IPA.	77
Kuvio 19. Epävarmasti jatkamiseen suhtautuvien vastaajien IPA.	79

Lyhenteet

IPA Importance-Performance analysis, Merkityksellisyys-Suorituskyky analyysi

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Modernissa markkinaympäristössä ja kilpailutilanteessa palvelujen merkitys on vallannut perinteisesti ei-palvelullisten tuotteiden ympärillä toimiville aloille. Hyvä fyysinen ydintuote on nykyään vain osa edullisen kilpailuaseman saavuttamista ja tarjottava tuotekokonaisuus muodostuu usein ainakin osittain tai jopa kokonaan palvelusta. Valmentajana toimiminen on hyvin pitkälti puhtaasti palvelutuote, jonka tarjoaminen on monelle houkuttelevaa ajatus, sillä personal trainer ei ole suojattu ammattinimike eli kuka tahansa voi toimia valmentajana (Opetushallitus 2023, IntensivePT 2022). Toiminnan aloittaminen ja palvelujen tarjoaminen esimerkiksi oman sosiaalisen median kautta ei vaadi parhaassa tilanteessa euroakaan omaa pääomaa jolloin aloittaessa otettava riski on hyvin matala. Kysyntä valmentajille onkin suurta, valmentajia kouluttava Trainer4You arvioi vuonna 2017 markkinapotentiaalin olevan noin miljardi euroa vuodessa. Taloustutkimuksen (2017) toteuttaman tutkimuksen mukaan kiinnostuneita tai erittäin kiinnostuneita henkilökohtaisen valmentajan hankkijoita työkäisistä suomalaisista oli 32 %. Kovan kysynnän ja matalaesteisen palveluliiketoimialalle osuvan palvelun vuoksi toimijan oma valmennusosaaminen tulisikin kyetä tuotteistaa selkeäksi, toimivaksi, kehittämiskelpoiseksi ja kysyntään vastaavaksi markkinoitavaksi kokonaisuudeksi parhaan mahdollisen lopputuloksen varmistamiseksi sekä markkinapotentiaalin hyödyntämiseksi. Palvelun laatua on tutkittu aiemminkin myös tuotantotalouden puolella. Esimerkiksi laatujohtamisen julkaisuissa (Pakdil & Harwood, 2002; Park & Yi, 2022) on tutkittu mm. palvelun laadun ulottuvuuksia SERVQUAL-mittariston näkökulmasta (Park, Yi & Lee, 2021). Vastaavaa tutkimusta palvelun laadusta on toteutettu myös toimitusketjuissa (Stanley & Wisner, 2001) sekä teollisessa tuotannossa (Naris & Adil, 2020). (Apunen, 2020, s.13; Venho, 2019, s.5 ; Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo, 2005, s.5-7 ; Kotler & Keller, 2006, s.404; Pesonen, Lehtonen & Toskala, 2002, s.21-22; Grönroos, 2000, s.10)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää valmennuspalvelun asiakkaiden kokemaa palvelun tasoa ja tarjota asiakkaiden prioriteettien perusteella valmentajille mahdollisuus tarkastella omaa valmennuspalveluaan ja sen kehityskohteita. Lisäksi pyritään tarjoamaan tietoa, jonka perusteella on jatkossa mahdollista muodostamaa tiivistetty ja hyvin valmennuspalvelun laadun mittaamiseen soveltuva SERVPERF-M-lomake. Palvelu rajataan koskemaan kuntosalivalmennuksia Suomessa.

Tutkimuksen tavoitteisiin päästään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena asiakkaat kokevat kuntosalivalmennuspalvelujen laadun?
2. Miten valmennuspalvelun laatua voi arvioida ja kehittää?

Tutkimuksen alussa kirjallisuuskatsaus antaa tarvittavan ymmärryksen laadun historiasta, palvelun laadun osatekijöistä, kokemisesta sekä merkityksellisyydestä yrityksen ja asiakkaan näkökulmista. Kappaleen aikana esitellään eri laatunäkemyksiä eli laatumalleja, jotka pyrkivät kuvaamaan sitä, kuinka ihmisen kokemus palvelun laadusta muodostuu. Kun ymmärrys laadusta ja sen muodostumisesta on olemassa, käydään seuraavassa kappaleessa läpi erilaisia palvelun laadun mittaus- ja analysointimenetelmiä, joita voidaan hyödyntää nykytilanteen paremmin ymmärtämiseksi. Teoriaosuuden viimeisessä kappaleessa käsitellään laatua pohdittaessa käytettäviä eri näkökulmia sekä palvelun kehittämistä tuotteen kaltaiseksi, tuotteistamista. Tutkimusosuuden alussa esitetään tarkemmin tutkimukseen käytetyt tiedonkeruumenetelmät, jonka jälkeen kerätty aineisto kuvailaan ja käydään läpi valituin analyysimenetelmin. Viimeisenä muodostetaan yhteenveto sekä johtopäätökset kaikesta aiemmin käsitellystä ja esitetään kehitysehdotuksia jatkotutkimusta ajatellen.

2 Mitä on laatu?

Ensimmäiset maininnat laadusta juontavat juurensa Kreikasta ajalta ennen ajanlaskun alkua, tällöin laadusta puhuttiin nykyaikaa filosofisempana käsitteenä (Aristoteles & Edghill, 2017, kappale 4). Kreikan kielessä sana *poiótēs* on johdettu sanasta *poiós* jossa on liitteenä *-tēs*. Adjektiivina *poiós* tarkoittaa ”jonkinlainen, jonkin luontoinen”, *-tēs* taas auttaa substantiivien muodostamisessa ikään kuin *olotilana*, alun perin *poiótēs* on siis substantiivi, joka kuvaa niitä ominaisuuksia, jotka erottavat kohteen muista kohteista, ”jonkinlaisuus, jonkin luontoisuus”. Latinan kielessä vastaavaa sanaa ei kuitenkaan löytynyt mikä turhautti antiikin Kreikan filosofiasta kiinnostunutta Ciceroa (Conte, 1996, s.199). Cicero lainasi suoraan sanan muodostamisen Kreikan kielestä latinaan yhdistäen sanat *qualis* ja *-tas* muotoon *quālitās* jossa *qualis* on ominaisuutta tai luonnetta kuvaava termi ja *-tas* taasen pääte, joka kuvastaa abstraktia olemisen tilaa. Lopputulos vastaa hyvin alkuperäistä lainattua sanaa monin tavoin. Käytännössä puhuttiin niistä ominaisuuksista, jotka muodostivat jotain, luonteesta, olemuksesta. Seneca nuorempi (65, kirje 117) kirjeissään Luciliukselle käsitteli useaan otteeseen kyseistä ongelmaa ja päätyi toteamaan kuinka ensin on ylipäätään oltava, jotta voi olla jonkinlainen.

Nykyäänkin laatu on käsitteenä varsin avoin ja subjektiivinen eikä yhtä selkeää, kaikkiin tilanteisiin sopivaa määritelmää ole. Silén (2001, s. 15-16) kuvailee laadun palveluista puhuttaessa olevan sitä, kuinka asetut sekä oletetut tarpeet täytetään, kuinka kokonaisvaltaisesti onnistutaan. *Poiótēs* ja *quālitās* termejä miettiessä tämä voisi olla alkuperäistä lähellä olevassa muodossa ilmaistuna tarpeiden täyttyneisyys tai onnistumisen kokonaisvaltaisuus palvelun ominaisuuksina. Eri näkemyksiä laadusta ja laadun määritelmästä kutsutaan myös laatuajatteluksi. Yleisesti modernin laatuajattelun yleisimpinä koulukuntina voidaan pitää ainakin seuraavia:

1. Joseph Juranin laatuajattelu: Hyödykkeen tulee vastata asiakkaan tarpeita ja käyttötarkoituksia (Kottler & Armstrong, 2005, s. 239-240; Juran, 1999, s.2)

2. William Demingin laatuajattelu: Laatu toimii apuvälineenä asiakkaan olevien ja tulevien tarpeiden määrittelyssä. Paras tapa parantaa laatua on vähentää valmistuksen ja suunnittelun muuttujia. Niinpä ennustettavissa oleva laatu sekä laadun kehittäminen ovat tavoiteltavia päämääriä. Plan-Do-Check-Act mallin luoja. (Lumijärvi & Jylhäsaari, 1999, s.42)
3. Philip Crosby'n laatuajattelu: "Laatu on ilmaista". Laatu on yhteensopivuutta asetettujen vaatimusten kanssa, vaatimukset sallivat tietyn verran joustoa. Ainoa oikea tavoite on virheetön yhteensopivuus vaatimusten kanssa jouston rajoissa. (Andersson & Tikka, 1997, s.26-27; Crosby, 1979, s.15-16)
4. Kaoru Ishikawan laatuajattelu: Laatu on tarpeiden ja vaatimusten tuntemista. Ishikawa uskoi luovan laadun kehittämisen laskevan kustannuksia ja lisäävän tuottavuutta. (Andersson & Tikka, 1997, s.26-27) Laajensi ja tarkensi PDCA mallia.
5. David Garvinin laatuajattelu: Käsittelee laajemmin laadun dimensioita suoran määritelmän sijasta. Strategisen laadun määrittelyn tulee tapahtua aina asiakasperspektiivistä. Laatu muodostuu kahdeksasta toisistaan erillisestä dimensiosta, tarkoittaen sitä, että yhdessä ulottuvuudessa korkealaatuinen tuote voi toisessa ulottuvuudessa olla heikkolaatuinen. Useimmiten yhden dimension kehittäminen tarkoittaa kompromissien tekemistä toisen suhteen. Dimensioita ovat suorituskkyky, ominaisuudet, luotettavuus, yhdenmukaisuus, kestävyys, huollettavuus, esteettisyys ja koettu laatu. (Garvin, 1988, s.49-60)

Laadun määrittelyä voidaan tarkastella monesta eri perspektiivistä. Seuraavat kuusi näkökulmaa ovat yleisesti käytettyjä:

2.1 Palvelun laatu

Perinteisten palvelutuottajien keskuudessa, esimerkiksi ravintola- ja majoitusaloilla, on käytännössä aina ollut tiedossa kilpailukykyisen palvelun kriittisen tärkeä asema markkinoilla. 2000-luvulla palvelukilpailun tärkeys on ottanut valtaa myös muilta, perinteisesti muiksi kuin palveluja tuottaviksi mielletyiltä aloilta. Jos aiemmin hyvä ydintuote oli menestyksen tae, on se nykymarkkinoilla käytännössä vain hyvä lähtökohta kilpailuedun luomiselle. Nykyään asiakkaalle tarjottava tuote on usein jonkinlainen yhdistelmä palvelua ja tavaraa. Ydintuotteen lisäksi on tällöin sen ympärillä oltava toimivia arvoa ja kokemusta parantavia palvelukomponentteja, joiden kokonaisuus mahdollistaa kilpailukykyisen kokonaisuuden. Tarve palvelukilpailuun muodostuu ainakin kolmesta eri tekijästä, asiakas-, kilpailu- ja teknologiapaineesta. (Kotler & Keller, 2006, s.404; Pesonen, Lehtonen & Toskala, 2002, s.21-22; Grönroos, 2000, s.10)

Asiakkaiden ovat aiempaa paremmin tietoisia tarjolla olevista tuotteista ja palveluista sekä näiden luotettavuudesta, hinnoittelusta ja kokonaisuuden vaivattomuudesta sekä arvosta. Peltola (2007, 252-255) muistuttaakin edellä mainittujenkin olevan palvelua, sillä kiinnostavat ja tarpeita vastaavat tuotteet, kilpailukykyiset hinnat sekä houkuttelevat liiketilat ja esillepano palvelevat asiakkaan mielihaluja sekä tarpeita. Yleisesti paremman arvon metsästäminen tuottaa painetta parantaa omien palvelujen kilpailukykyisyyttä pelkän teknisesti hyvän tuotteen ollessa vain osa kokonaisuutta jota asiakkaat arvioivat. Globaalisti kiristynyt kilpailutilanne on looginen seuraus informaation ja tuotteiden tehokkaammasta liikkumisesta sekä asiakkaiden vaativuuden lisääntymisestä. Kohonnut kilpailupaine ja asiakkaiden arvovaatimukset lisäävät palveluiden merkitystä kokonaisuudessa. Teknologia mahdollistaa uudenlaisten, entistä interaktiivisempien ja asiakaskeskeisempien palveluiden tuottamisen ja toimittamisen entistä helpommin esimerkiksi internetin välityksellä. Toimija, joka ei kykene kilpailemaan näillä ehdoilla, jää helposti asiakkaiden arvovertailussa muiden, palvelukeskeisempien kilpailijoiden varjoon. (Grönroos, 2000, s.10-11). Palvelun itsessään ollessa tarjottava tuote korostuu aiempien merkitys entisestään, sillä jonkin ei-palvelullisen ydintuotteen tarjoama lähtökohta kokonaisuuden arvolle puuttuu yhtälöstä

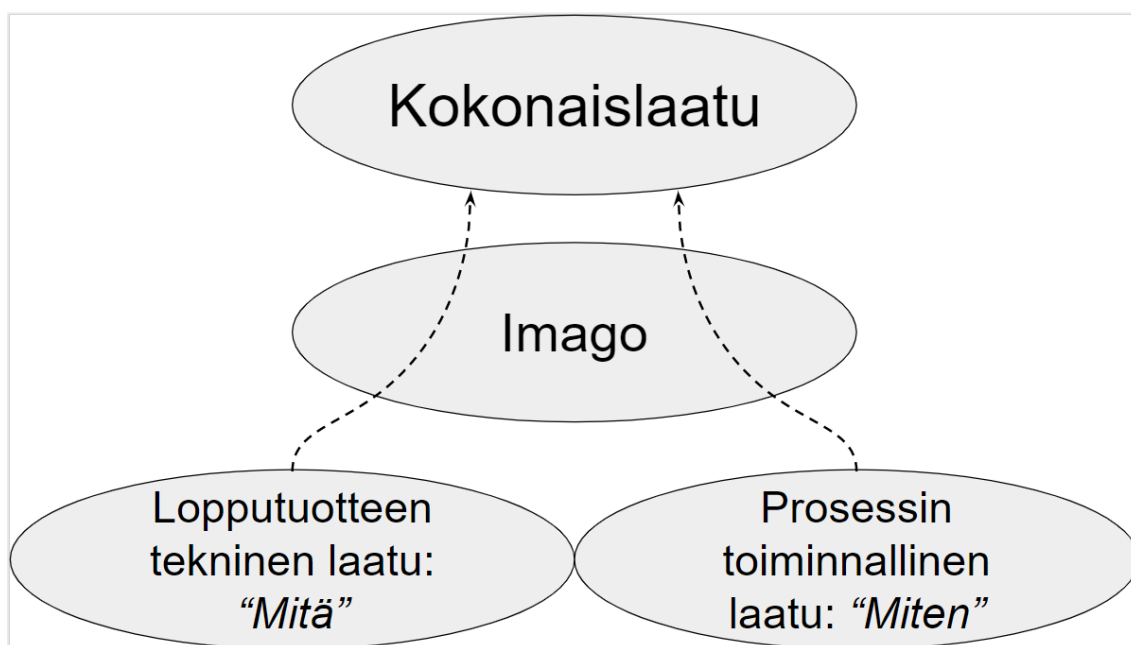
kokonaan. Kokonaisuus nojaa pelkästään palvelujen tuottamaan arvoon jota asiakas vertailee kilpailuympäristössä.

Fyysisen tuotteen laadun itsessään jo ollessa haastavasti määriteltävissä, on laatu palveluiden kontekstissa vielä subjektiivisempi, ja siten vaikeammin määriteltävä, kokemus. Palvelu on itsessään on aineeton hyödyke jonka tavoitteena on yleensä ratkaista ongelmia ja tuottaa hyötyä ja jonka omistusoikeus ei siirry asiakkaalle (Kotler & Keller, 2006, s.402; Kuusela, 1998, s.28). Palvelun laatu ei siis muodostu vain mitattavissa olevista tekijöistä vaan on monien vaikeasti havaittavien osatekijöiden ja kokemusten summa (Grönroos & Tillman, 2009, s.98). Grönroos (2000, s.61-63) kuvailee palvelua monimutkaisena prosessisarjana jossa tuottaminen ja kuluttaminen voivat tapahtua samanaikaisesti rinnakkain kuluttajan mahdollisesti myös osallistuessa itse tuottamisprosessiin. Laatu on sitä, miten kuluttaja kokee edellä mainitun kokonaisuuden. Koska kuluttaja on mukana myös tuottamisprosessissa, kokee kuluttaja tämän prosessin myös jollain tapaa. Asiakkaan oman osallistumisen aktiivisuus vuorovaikutustilanteessa sekä osallistujien välisen vuorovaikutuksen toimivuus voivat vaikuttaa tapahtumien kulkuun ja siten palvelukokemukseen. Laadun ollessa kuluttajan kokemusten summa, vaikuttaa siihen lopputuotteen lisäksi myös koko lopputuotetta edeltänyt prosessi. Palvelussa laadukkaan kokemuksen toimittamisessa korostuukin asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten tunnistaminen, vuorovaikutustilanteet ja palvelutilanne alusta loppuun kokonaisuutena. (Aarnikoivu, 2005, s.16; Zeithaml ja muut, 1990, s.16).

2.2 Palvelun laadun ulottuvuudet ja osatekijät

Palvelun laadun määrittelemineen on siis melko hankalaa ja useat eri hankalasti määriteltävät tekijät ja ulottuvuudet nitoutuvat yhteen muodostaen laadun kokonaisuuden. Laadusta, sen kehittämistä sekä sillä kilpailemisesta kiinnostuneen toimijan on siis oleellista ymmärtää ja tunnistaa laadun muodostavat osatekijät. Lehmus ja Korkala (1996, s.18) esittävät palvelun laadun kokonaisuuden muodostuvan toiminnallisesta ja teknisestä ulottuvuudesta, asiakkaan odotuksista, kokemuksesta ja näiden kahden yhteensopivuudesta sekä palvelun tuottajan imagosta.

Imagon asemaa kokonaisuudessa voisi kuvailla eräänlaisena funktiona johon kokonaislaadun osatekijöiden arvot syötetään. Riippuen asiakkaan yrityksen imagosta asiakkaan mielessä voi funktio muuttaa syötettyjä arvoja monin tavoin ennen lopullisen kokonaislaatukäsityksen muodostumista. Jos mielikuva on positiivinen, mahdollisten virheiden painoarvo pienenee ja koettu kokonaislaatu kohenee. Negatiivisen mielikuva tapauksessa pienenkin virheen painoarvo voi olla moninkertainen verrattuna neutraaliin tilanteeseen. Virheiden esiintymistiheys ja vakavuus vaikuttavat ajan saatossa imagoon ja sitä kautta yksittäisten virheiden merkittävyyteen. (Grönroos, 2000, s.63-65)



Kuvio 1. Kaksi palvelun laadun ulottuvuutta (Grönroos, 2000, s.65)

Tekninen ulottuvuus on laadun perinteisempi ulottuvuus joka kattaa käytännössä sen, mitä asiakkaalle konkreettisesti jää käteen. Hotellissa yöpyessään asiakas saa huoneen, ravintolassa asiakas saa aterian, kuntosalilla urheillessaan asiakas saa tilat ja laitteet. Asiakkaalla on tarve, vastaako tarjottu ratkaisu siihen? Näiden lopputulosten koettu laatu vaikuttaa merkittävästi laadun arviointiin kokonaisuudessaan. (Grönroos & Tillman 1998, s.63-64; Grönroos, 2000, s.63-65)

Prosessin ulottuvuus pitää sisällään ne vaiheet ja totuuden hetket, joiden läpi kulkemalla asiakas sai lopputuotteensa. On selvää, että lopputuotteen toimittamiseen liittyvät vaiheet ja vuorovaikutustilanteet vaikuttavat kokonaislaatuun. Töykeä, tilanteeseen sopimaton ja hidas asiakaspalvelu täydellisessä hotellihuoneessa yöpyessä tai erinomaista ateriaa syödessä latistavat helposti kokonaislaadun arvosanaa. Ulottuvuuden mittaaminen on kuitenkin huomattavasti teknistä ulottuvuutta haastavampaa kokemuksen subjektiivisuuden vuoksi. (Grönroos & Tillman 1998, s.63-64; Grönroos, 2000, s.63-65)

Joidenkin teknisten ja toiminnallisten vaiheiden mahdollistaminen itsepalveluna kuluttajan toimesta voi vaikuttaa positiivisesti kokonaislaatuun. Jos itsepalvelu ei ole ainoa tarjolla oleva vaihtoehto vaan asiakas voi halutessaan valita sen, sen katsotaan olevan myös asiakaspalvelun muoto. Asiakkaat jotka tahtovat valita itsepalvelun vapauttavat samalla resursseja itsepalvelua välttävien asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Voidaan ajatella, että kunhan itsepalvelu ja siihen liittyvät tarpeet ovat erinomaiset ja helppokäyttöiset, on asiakkaan myös helppo toimittaa lopputuote itselleen juuri haluamallaan tavalla. Myös muut asiakkaat, jotka vuorovaikuttavat asiakkaan kanssa prosessin aikana voivat joko parantaa tai heikentää kokemusta. Hyvä ilmapiiri ravintolassa, jossa on sopiva määrä asiakkaita, esimerkiksi viestimässä palvelun haluttavuudesta, voi parantaa koettua laatua. Toisaalta liian äänekkäät asiakkaat ja pitkät odotusajat ruuhkan johdosta todennäköisesti heikentävät kokemusta. (Aarnikoivu, 2005, s.17-19; Grönroos, 2000, s.63-65)

1980-luvulla palvelun laadun määrittäviä tekijöitä ja asiakkaan laatukokemusta alun perin tutkittaessa onnistuttiin osatekijät tiivistämään kymmeneen merkittävimpään määrittäjään:

1. Luotettavuus: Tasalaatuisen ja varman palvelun tuottamista. Asiat tehdään kerralla oikein ja oikeaan aikaan sovitulla hinnalla.
2. Reagoitavuus: Henkilöstön kyky ja halukkuus palvella asiakasta viiveettä.

3. Pätevyys: Tarjoaja omaa tarvittavat tiedot, taidot ja kyvyt.
4. Saavutettavuus: Yritys on helposti lähestyttävä, kommunikointi onnistuu monilla tavoin, aukioloajat sekä sijainti ovat käytännölliset.
5. Huomaavaisuus: Henkilöstön käytös ja toiminta ovat kohteliasta, kunnioittavaa, huomioon ottavaa ja ystävällistä. Ulkoasu on siisti.
6. Kommunikaatio: Asiakkaat pidetään ajan tasalla ja heitä palvellaan kielellä, jota he ymmärtävät. Asiakkaita kuunnellaan. Palvelun kaikki osa-alueet, vaihtoehdot ja hinnoittelu selitetään selkeästi ja luottamusta herättävällä tavalla.
7. Uskottavuus: Yritys on luotettava, rehellinen ja asiakkaan etua tavoitteleva. Imago ja palvelutilanteen mukavuus asiakkaalle.
8. Turvallisuus: Koettu fyysinen, taloudellinen sekä tiedollinen turvallisuus.
9. Asiakastuntemus: Halu ymmärtää asiakkaan tarpeita, luoda asiakassuhteita ja tarjota yksilöllistä palvelua.
10. Aineelliset tekijät: Palvelun fyysiset puolet kuten toimitilat, henkilöstön ulkoasu, työvälineet ja muut tiloissa samaan aikaan olevat asiakkaat.

Näistä vain kaksi keskittyvät tekniseen ulottuvuuteen korostaen prosessin toiminnallisen ulottuvuuden valtavaa merkitystä kokonaislaadun arvioinnissa. Myöhemmin kymmenen kohdan kattamat määrittäjät on tiivistetty viiden tekijän kokonaisuudeksi. Tärkeää on kuitenkin huomata, että tekninen ulottuvuus kattaa tiivistetyssäkkin muodossa vain viidenneksen tekijöistä:

1. Aineelliset määrittäjät. Käytettävät tilat, välineet ja materiaalit sekä henkilökunnan ulkoinen olemus.
2. Luotettavuus. Palveluntarjoajan kyky toimittaa asiakkaalle heti ensimmäisellä yrityksellä sovitun kaltaista palvelua virheettömästi ja sovittuun aikaan.
3. Reagoimiskyky. Henkilöstön kyky ja halukkuus palvella asiakasta ripeästi pyyntöjen mukaisesti sekä pitää asiakkaat tietoisina palvelun toimittamisen aikataulusta.

4. Vakuuttavuus. Henkilöstön toiminnallaan asiakkaalle välittämä luotettava ja turvallisuuden tunteita herättävä mielikuva. Henkilöstön tulee täten olla kohteliaita ja omata asiakkaiden kysymyksiin vastaamiseen tarvittava tietotaito.
5. Empaattisuus. Yritys ymmärtää asiakkaan tarpeet ja ratkaisua vaativat ongelmat ja toimii asiakkaan eduksi samalla tarjoten yksilöllistä ja saavutettavissa olevaa palvelua. (Grönroos & Tillman, 2009, s.114; Grönroos 2000, s.74-76)

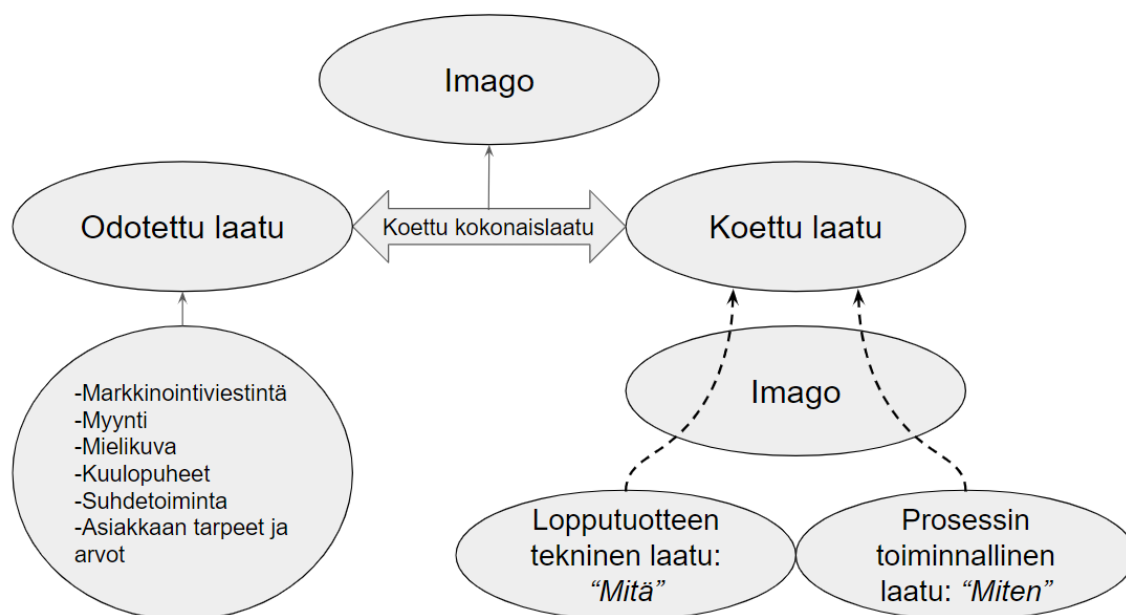
2.3 Palvelun laadun kokeminen ja eräitä laatumalleja

Monet asiat vaikuttavat lopulliseen koettuun laatuun. Palveltavalla asiakkaalla on aina ennako-oletuksia ja -odotuksia liittyen palveluun. Odotukset ja oletukset ovat muodostuneet esimerkiksi sekä asiakkaan itsensä että muiden asiakkaiden kuultujen kokemusten perusteella. Prosessin aikana sekä sen jälkeen asiakas peilaa tietoisesti tai tiedostamattaan kokemustaan prosessista ja lopputuotteesta odotuksiinsa ja punnitsee niiden yhteensopivuutta. Laadukkaan palvelun vähimmäisvaatimuksena voidaan pitää asiakkaan tarpeiden täyttämistä. Pelkkä riittävä lopputuotteen laatu ei kuitenkaan johda korkeaan koettuun laatuun, vaikka se onkin pakollinen osa sitä. Markkinoilla ollessa useita asiakkaan tarpeet täyttäviä vastaavia tuotteita nousee prosessin toiminnallisen laadun merkitys kokonaisuudessa merkittäväksi kilpailulliseksi tekijäksi. Kun asiakkaan odotukset ylitetään ja kaikki tarpeet täytetään onnistuneesti, paranee asiakkaan mielikuva ja ennako-odotukset päivittyvät. Toistuvasti hyvää palvelua saanut asiakas voi odottaa jatkossakin saavansa vähintään vastaavan tasoista palvelua mikä toisaalta voi tehdä jatkuvasti odotukset ylittävän palvelun tarjoamisesta haastavaa. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 105–106; Kinnunen, 2004, s.17; Grönroos 2000, s.66)

2.3.1 Koetun kokonaislaadun malli

Niin kutsuttu koetun kokonaislaadun malli esittää odotetun laadun rakentuvan asiakkaan tarpeiden, arvojen, mielikuvan, muilta kuultujen kokemusten, koetun markkinointiviestinnän sekä suhdetoiminnan muodostamasta kokonaisuudesta. Palveluntarjoajan tuottama koettu laatu muodostuu lopputuotteen teknisestä laadusta,

palveluprosessin toiminnallisesta laadusta sekä yrityksen imagosta. Lopullinen koettu kokonaislaatu on näiden kahden välinen erotus, koetun laadun ollessa odotuksia korkeampi kohoaa yrityksen imago asiakkaan mielikuvissa mutta vastavuoroisesti sen kokemuksen ollessa odotuksia heikompi laskee imago asiakkaan silmissä (kuvio 2). (Grönroos & Tillman, 2009, s.105-106; Grönroos, 2000, s.67-68)



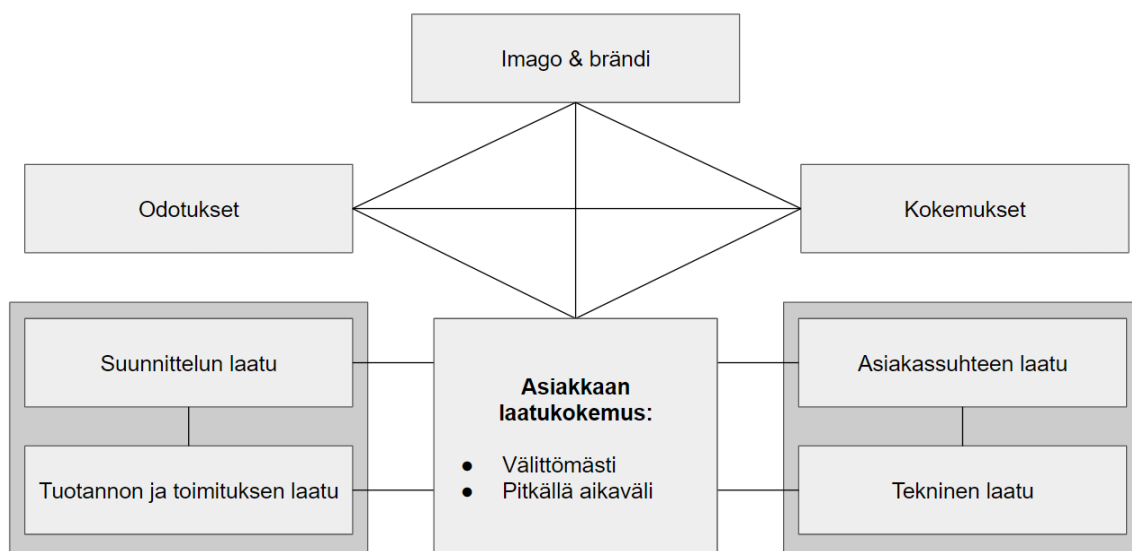
Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu asiakasnäkökulmasta (Grönroos & Tillman, 2009, s.105)

Koska odotuksia, jotka ovat parhaimmillaankin vain välillisesti yrityksen hallittavissa (markkinointiviestinnän ja suhdetoiminnan tulkinta ovat asiakkaan vastuulla), verrataan koettuun laatuun, voi äärimmäisen korkealaatuiseksi koettu palvelutapahtumakin silti olla koetulta kokonaislaadultaan heikko, jos asiakkaan odotukset ovat epärealistisesti parasta mahdollistakin tasoa korkeammat. Jos oletetaan palvelun koetun laadun olevan täysin virheetön ja vailla kehityskohteita, jää asiakkaan odotusten hallinta ainoaksi tavaksi varmistaa korkea koettu kokonaislaatu. Esimerkiksi epärealistinen ja liikoja lupaileva markkinointiviestintä ja sen seurauksena epärealistiset odotukset laadun suhteen varmistavat heikon koetun kokonaislaadun ja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen imagoon sekä asiakassuhteisiin. Tämän kaltaisten tilanteiden välttämiseksi tehokas

strategia on pyrkiä luomaan hieman todellista tarjottavaa tasoa matalammat odotukset, eli tiedostaa oma kyky tuottaa koettua laatua ja pitää lupaukset tarkoituksella sen alapuolella. Tällöin näiden erotus voidaan hyödyntää asiakkaan positiivisesti yllättämiseen ja odotusten ylittämiseen imagoa vahvistavalla tavalla joka samalla nostaa todennäköisyyttä pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiseen. (Grönroos, 2000, s.67-69)

2.3.2 Gummesson 4Q malli

Kuten jo aiemmin on tuotu esille, on palvelun laadun merkitys ja osuus liiketoiminnasta jatkuvasti kasvanut sekä tuotteiden ja palvelujen raja hämärtynyt. Palvelu ja fyysiset tuotteet kuitenkin yhdessä muodostavat tarjottavan lopputuotteen, joten molempien laadun mallintaminen yhdellä kertaa tekisi laadun hallinnasta ja kehittämisestä helpompaa ydintuotteesta riippumatta. Gummesson pyrkikin jatkamaan aiemmin kehitettyjen laatumallien työtä yhdistelemällä merkittävimpiä konsepteja koetun kokonaislaadun mallista sekä tuotekeskeisiin näkemyksiin. Lopputuloksena työstä on malli, joka nostaa esiin tehokkaasti laadun eri ulottuvuuksia, ottaa huomioon niiden väliset riippuvuussuhteet ja syy-seuraussuhteet sekä tarkentaa jo koetun kokonaislaadun mallissakin esiintyviä tekijöitä. (Grönroos, 2000, s.69-72; Gummesson, 1993, s. 217-219)



Kuvio 3. Gummessonin 4Q-laatumalli (Grönroos, 2000, s.71)

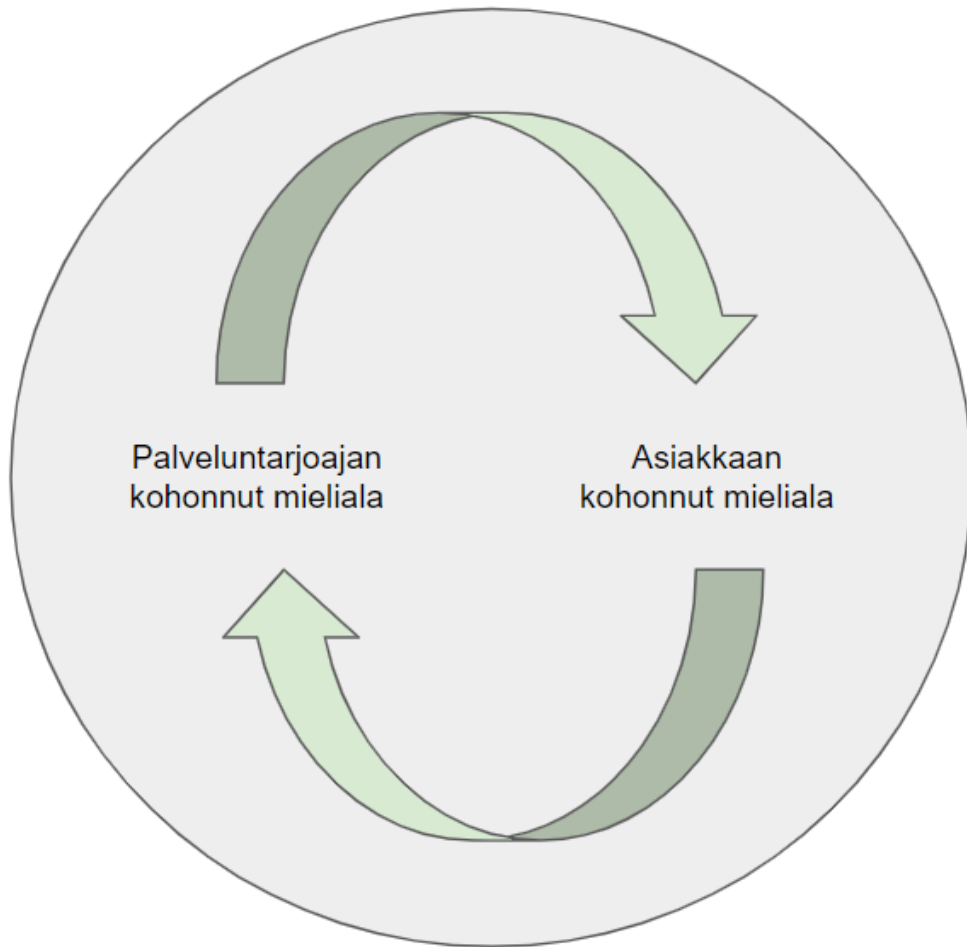
Yllä kuvio 3 esittää Gummessonin laatumallia ja sen eri tekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Asiakkaan odotukset, kokemukset ja mielikuvat yrityksen imagosta ja tuotteen brändistä ovat muuttujia, jotka vaikuttavat merkittävästi laatukokemukseen, mutta samalla myös toinen toisiinsa. Lisäksi laatukokemus tietysti vaikuttaa asiakkaan odotuksiin sekä imago- ja brändikäsitykseen tulevaisuudessa. Viimeisimmän kokemuksen perusteella päivittyy myös asiakkaan mielessä vallitseva yleiskäsitys aiemmista kokemuksista. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 109-110; Grönroos, 2000, s.71; Gummesson, 1993, s. 217-219)

Suunnittelun laatu yhdessä tuotannon ja toimituksen laadun kanssa ovat mallissa laadun lähteitä. Ensimmäisellä viitataan siihen kehitystyöhön ja suunnitteluun, joka on liittynyt kaikkiin palveluihin ja fyysisiin tuotteisiin sekä niiden yhteistoimintaan. Virheet suunnittelu- ja kehitysvaiheissa heikentävät lopputuotteen soveltuvuutta sen alkuperäiseen käyttötarkoitukseen sekä tuottavat huonoja käyttäjäkokemuksia. Tuotannon ja toimituksen laatu taas käsittää sen, kuinka hyvin lopputuote ja palveluprosessi kaikkine osineen vastaavat suunnitelmaa. Hyvinkin suunniteltu kokonaisuus voidaan tuottaa ja toimittaa huonolaatuisesti, jolloin myös lopullinen laatu kärsii. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 109-110; Grönroos, 2000, s.71)

Asiakassuhteen laatu ja tekninen laatu ovat mallissa tuotteen valmistuksen, toimituksen ja palveluprosessin seurauksia. Asiakassuhteen laatu on vahvasti sukua aiemminkin mainitulle toiminnalliselle laadulle ja käsittää sen, miten asiakas palveluprosessin aikana kokee laadun. Esimerkiksi asiakaslähtöinen ja ammattitaitoinen palvelu sekä asiakkaan tarpeita vastaavaksi muokattu lopputuote nostavat kaikki prosessin aikana asiakkaan saamaa laatuvaikutelmaa. Tekninen laatu taas muodostuu tuotteen sekä välittömästi että pidemmällä tarkastelujaksolla asiakkaalle tuottamista erilaisista hyödyistä. Tuotteen vastatessa tarpeita tai jopa ylittäessä ne, kokee asiakas tuotteen teknisesti laadukkaaksi. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 109-110; Grönroos, 2000, s.71)

2.3.3 Totuuden hetket

Normann (2000, s.20-21) kuvailee totuuden hetkeä sinä hetkenä, jolloin härkä ja matadori astuvat areenalle. Molemmat ovat omillaan, heidän täytyy suoriutua itse ja lopputulos on vain heistä kiinni. Asiakaspalvelutilanne on vastaava areena asiakkaalle ja asiakaspalvelijalle, tilanteen lopputulokseen voivat suoraan vaikuttaa vain he koska he ovat tilanteessa läsnä ja vuorovaikutuksessa. Asiakaspalvelijan kyvykkyys yhdessä käytössä olevien työkalujen kanssa, vastapuolena jollain tavalla, ehkä arvaamattomastikin, toimiva asiakas ennakko-odotuksineen. Normannin mukaan näistä tilanteista muodostuu palvelun toimitusprosessi ja siten palveluprosessien laatua arvioidessa tulisi aina lähteä liikkeelle totuuden hetkistä, sillä näissä hetkissä asiakkaan loppupelissä kokema laatu luodaan. Grönroos (2000, s.72) esittää totuuden hetkien olevan itse asiassa mahdollisuuden hetkiä, hetkiä joissa yhteys asiakkaaseen on auki ja on mahdollista osoittaa käytännössä tarjottavan palvelun laatu. Jos näihin hetkiin ei tartuta, on vaikea enää nostattaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Täydellisesti suunniteltu ja valmisteltu palvelun toimitus ei prosessi onnistu tuottamaan korkeaa laatua, jos totuuden hetkissä epäonnistutaan. Totuuden hetkellä tapahtuva heikkoon koettuun laatuun johtavan virheen korjaaminen vaatii uuden totuuden hetken, ja vaikka tässä onnistuttaisiin hyvittämään virhe asiakkaalle, ei kokonaisuus silti ole yhtä hyvä kuin heti ensimmäisellä kerralla onnistuttaessa. Palveluprosessi muodostuu usein monista totuuden hetkistä ja laatuongelmien välttämiseksi tulisi suunnittelu ja toteutus hoitaa niin, että epäonnistuneilta totuuden hetkiltä vältytään. (Grönroos, 2000, s.72; Normann, 2000, s.20-21; 68-69;201)



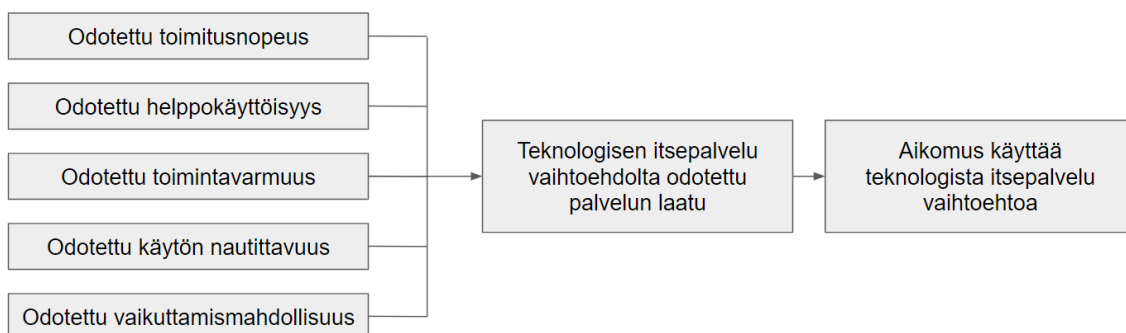
Kuvio 4. Hyveiden mikrosykli totuuden hetkellä. (Normann, 2000, s.69)

Ihmisten ollessa tekemisissä toistensa kanssa positiiviset vuorovaikutteet herättävät positiivisia tunteita ja negatiiviset negatiivisia. Lisäksi tunnetila vaikuttaa kokemukseen ja toimii tavallaan suodattimena jonka kautta tilanteet koetaan. Negatiiviset tunteet heikentävät kokemusta usein suhteessa enemmän kuin vastaavat positiiviset tunteet sitä parantavat. Asiakaspalvelija ei voi tietää tai vaikuttaa asiakkaan mielentilaan totuuden hetken käynnistyessä, mutta positiivisen iloisen asenteen sekä tehokkaan palvelun tarjoamalla voidaan kannustaa asiakasta mukaan palveluprosessiin ja parantaa tämän mielialaa. Ideaalisesti saavutettaisiin tilanne, jossa asiakas ja asiakaspalvelija vaikuttavat toinen toisiinsa positiivisesti muodostaen positiivisen kierteen. Tässä onnistuttaessa sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan mielialat kohoavat toinen toistaan ruokkien (kuvio 4.) ja totuuden hetken ollessa ohi molemmat ovat kaikkiin

tavoin paremmin voivia ja tyytyväisempiä kuin hetkeä ennen. (Normann, 2000, s.68-69;201)

2.3.4 Ominaisuus ja kokonaisvaikutus malli

Dabholkar (1996) esitti kaksi vaihtoehtoista mallia erityisesti tilanteisiin, joissa asiakas suorittaa palvelun kokonaan tai osittain teknologian avulla itsepalveluna. Itsepalvelu mahdollistaa matalammat henkilöstökustannukset, mutta on tärkeää, että sen vaikutukset koettuun palvelun laatuun ovat tiedossa.

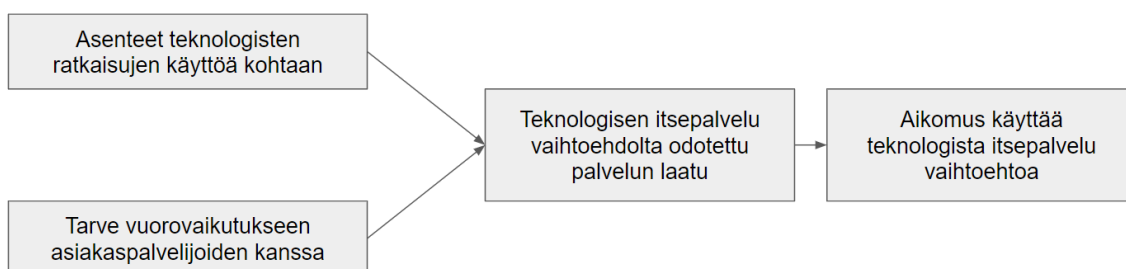


Kuvio 5. Ominaisuus pohjainen malli. Kognitiivinen arvio teknologiapohjaisiin itsepalvelu vaihtoehtoihin liittyvistä erityispiirteistä. (Dabholkar, 1996, s.31)

Kuvio 5. (yllä) esittää viisi eri ominaisuutta joihin liittyvien odotusten perusteella käyttäjä muodostaa odotuksensa koko itsepalvelu ratkaisua kohtaan.

1. Odottu toimitusnopeus: Asiakkaan odotus palvelun toimittamiseen liittyvästä aktiivisesta ajasta (esimerkiksi pitkä passiivinen jonottaminen itsepalvelukassalle, jossa aktiivinen ostosten suorittaminen tapahtuu nopeasti, otetaan huomioon vain odotukset aktiivisesta osuudesta). Asiakkaat ovat erittäin herkkiä palveluprosessin nopeudelle ja nopeampi prosessi nostaa laatukokemusta. Asiakkaat kokevat yleensä keston todellisuutta pidemmäksi, lisäksi passiivinen aika koetaan todellisuutta pidempään kestäväksi. Jos asiakas odottaa itsepalvelun olevan nopea vaihtoehto hän todennäköisesti käyttää sitä ja kokee palvelun laadun parempana. (Dabholkar, 1996, s.33-14)

2. Odotettu helppokäyttöisyys: Asiakkaan valitessa eri vaihtoehtoisten palveluprosessien välillä on odotus vaivannäöstä melko tärkeä yksittäinen tekijä. Helppokäyttöisyys käsittää myös odotukset prosessin monimutkaisuudesta. Jos asiakkaan ennako-odotus on, että itsepalvelu on työläs ja monimutkainen vaihtoehto jossa voi epäonnistua (sosiaalinen riski), on itsepalvelu myös todennäköisesti asiakkaan mielestä laadultaan huono vaihtoehto. Jos taas prosessi on vaivaton ja yksinkertainen näkee asiakas sen laadukkaana vaihtoehtona. (Dabholkar, 1996, s.34-35)
3. Odotettu toimintavarmuus: Asiakkaan odotukset luotettavuudesta ja lopputuloksen tarpeita vastaavuudesta ovat merkittävässä roolissa palvelun laatua arvioitaessa. (Dabholkar, 1996, s.34)
4. Odotettu käytön nautittavuus: Jos palveluvaihtoehto vaikuttaa asiakkaan mielestä siltä, että sen käyttö olisi miellyttävää, nautinnollista ja hauskaa, valitsee hän todennäköisemmin sen käytön ja kokee sen laadukkaana vaihtoehtona. (Dabholkar, 1996, s.34-35)
5. Odotettu vaikutusmahdollisuus: Asiakkaan odotus ja käsitys siitä, kuinka paljon hän pystyy vaikuttamaan palveluprosessin kulkuun ja lopputulokseen. Varsinkin itsepalvelutilanteessa asiakkaan odotus ja kokemus siitä, että hän on hallinnassa, on erittäin tärkeää odotetun ja koetun laadun kannalta. (Dabholkar, 1996, s.35)



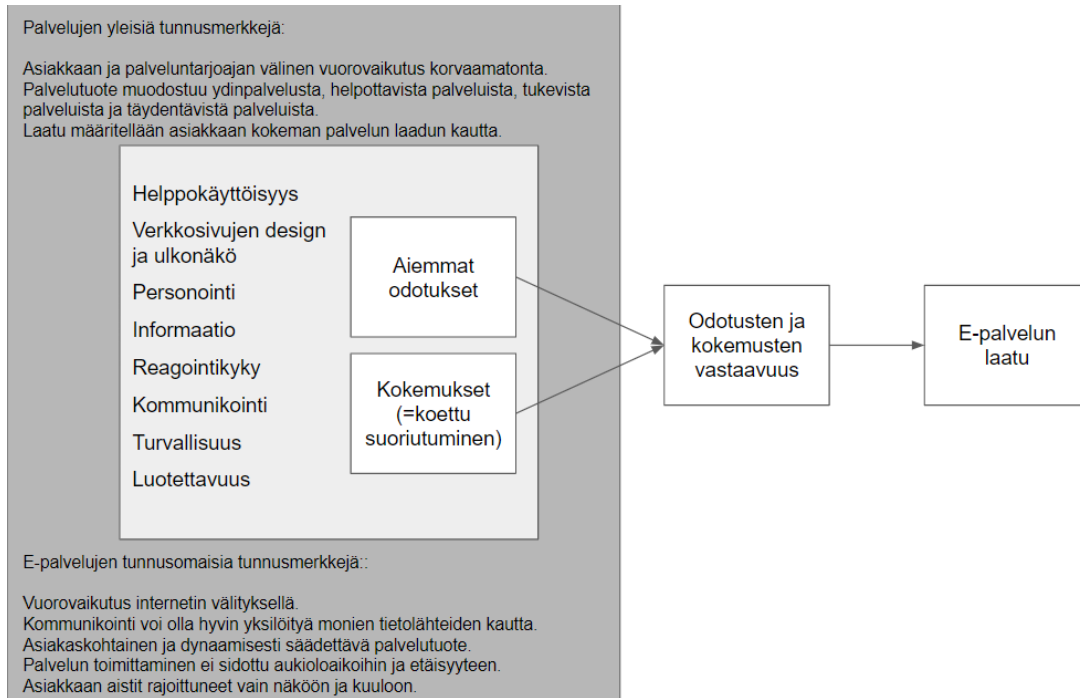
Kuvio 6. Kokonaisvaikutus pohjainen malli. Teknologiapohjaisten itsepalvelu vaihtoehtojen käyttötaipumusten perusteella tehty tunnepohjainen arviointiprosessi. (Dabholkar, 1996, s.31)

Kuvio 6. (yllä) esittää asiakkaan teknologiseen itsepalvelu ratkaisuun suhtautumisen vaikuttavan odotuksiin palvelun laadusta.

1. Asenteet teknologisten ratkaisujen käyttöä kohtaan: Jos asiakkaalla on aiempaa kokemusta täsmälleen kyseessä olevasta vaihtoehdosta, hän muodostaa odotuksensa ja asenteensa sen pohjalta. Tilanteessa, jossa asiakkaalla ei ole kokemusta täsmälleen samasta ratkaisusta, muodostuu mielessä käsitys vastaaviksi koettujen ratkaisujen perusteella eräänlainen kategorinen yleisodotus ja asenteet sekä odotukset rakentuvat tämän päälle. Jos asiakas on aiemmin kokenut esimerkiksi pankkiautomaattien ja polttoaine kylmäasemien käytön positiivisesti, on odotus itsepalvelukassoja kohtaan ensimmäisellä kertaa todennäköisesti myös positiivinen. (Dabholkar, 1996, s.35)
2. Tarve vuorovaikuttaa asiakaspalvelijoiden kanssa: Usein vuorovaikutustilanteet ihmisten kanssa ovat se tekijä, joiden perusteella palvelun laatua arvioidaan. Osa ihmisistä arvottaa sosiaalisen kanssakäymisen palveluntarjoajan kanssa mahdollisesti säästettyä aikaa arvokkaammaksi tekijäksi, osa taas nauttii teknologian kanssa toimimisesta ja ei koe menettävänsä mitään sosiaalisen kontaktin menettämisestä. Jälkimmäinen kokee todennäköisemmin korkeaa laatua käyttäessään itsepalvelu vaihtoehtoa. (Dabholkar, 1996, s.36)

2.3.5 E-palvelun laatu

Ojasalo (2010) suoritti laaja-alaisen kirjallisuusanalyysin löytääkseen teoreettisesta materiaalista ne eri tunnusmerkit ja tekijät, joiden varaan olisi mahdollista rakentaa täydellisempi käsitteellinen malli e-palvelujen laadusta. Aiemmasta kirjallisuudesta tunnistettiin e-palvelujen yleiset tunnusmerkit, laatukäsitys sekä palvelun ja e-palvelun laatu-ulottuvuudet.



Kuvio 7. E-palvelun laatumalli (Ojasalo, 2010)

E-palvelut ovat edelleen palveluja ja tämän vuoksi monet tärkeät tunnusmerkit ovat samankaltaisia tavallisten palvelujen kanssa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus, palvelutuotekokonaisuuden muodostuminen sekä asiakkaan subjektiivinen laatukokemus laadun lähteenä ovat äärimmäisen tärkeitä tekijöitä sekä perinteisissä että e-palveluissa. Perinteisistä palveluista poiketen vuorovaikutus tapahtuu kuitenkin internetin välityksellä kellonajasta ja sijainnista riippumatta. Lisäksi käytössä on mahdollisesti huomattavan laajasti tietoa asiakkaasta eri tietolähteiden kautta jota hyödyntämällä kommunikointi voi olla yksilöllisempää, myös palvelutuotetta voidaan hienosäätää joustavammin. Internetin välityksellä tapahtuvan prosessin rajoitteena on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen vain näkö- ja kuuloaistin kautta. Loppujen lopuksi laatu on edelleen asiakkaan odotusten ja kokemusten yhteensopivuuden tuote. (Ojasalo, 2010)

Malli sisältää kahdeksan ulottuvuutta jotka vaikuttavat sekä asiakkaan odotuksiin, että kokemukseen:

1. Helppokäyttöisyys: Kuinka helppo asiakkaan prosessi on alusta loppuun? Sivujen tulee olla helposti löydettävissä, osoitteen helposti muistettavissa ja ulkoasultaan

- selkeät. Selkeä ulkoasu mahdollistaa vaivattoman sivuilla liikkumisen ja halutun tiedon sekä palvelun löytämisen sekä ostamisen.
2. Design ja ulkonäkö: Sivujen ulkoasun miellyttävyys. Värien, grafiikan ja animaatioiden käytön sopivuus sekä tiedon asettelu sivuilla.
 3. Personointi: Käytössä olevien asiakastietojen perusteella tarjotaan yksilöllisempää palvelua ja viestintää. Käyttäjän voidessa esittää kysymyksiä ja kommentoida, on mahdollista tarjota paremmin tarpeita vastaavaa palvelua.
 4. Informaatio: Tarpeellisen tiedon löytäminen sivuilta, asiakkaan kokemus tarjotun tiedon hyödyllisyydestä ja laadusta.
 5. Reagointikyky: Asiakkaan käyttöliittymän nopeus ja toimivuus, tarvittaessa avun nopea tarjoaminen, tilauksen jälkeen vahvistusviestin nopea saapuminen sekä kehitysehdotusten nopea implementointi.
 6. Kommunikaatio: Yhteydenottojen vastausaika, palvelun tarjoaminen eri kielillä, yhteystietojen löytämisen helppous sekä asiakkaan haluaman kommunikaatiokanavan tarjoaminen.
 7. Turvallisuus: Maine, transaktioiden turvallisuus sekä henkilökohtaisten tietojen turvallinen käsittely.
 8. Luotettavuus: Kyky tuottaa luvattua palvelua tasalaatuisesti sekä tarkasti sovitussa aikataulussa sovittuun hintaan. Tarjolla olevan tiedon ja tuotetietojen oikeellisuus ja ajantasaisuus. Selkeä ja nopea viestintä tilauksen tilasta ja vahvistusviestit eri vaiheissa. Nämä lisäävät asiakkaan luottamusta ja halukkuutta hyväksyä asiakkaan haavoittuva asema e-palveluissa. (Ojasalo, 2010)

2.4 Palvelun laadun merkityksellisyys yrityksen näkökulmasta

Laadun merkitys pysyvien asiakassuhteiden sekä yrityksen imagon ja brändin pohjana on noussut esiin monesti jo aiemmissa kappaleissa. Asiakas asioi mieluummin palveluntarjoajan kanssa jonka mielikuva asiakkaan ajatuksissa on korkealaatuinen ja luotettava. Aiemmat positiiviset kokemukset jäävät pysyvästi asiakkaan mieleen ja saavat hänet odottamaan erinomaista ja tarpeita vastaavaa palvelua myös jatkossa. Toistuvat ja pitkäkestoiset asiakassuhteet ja sen kautta lojaalit asiakkaat ovat yrityksen kannalta hyvä

asia, positiivisia palvelukokemuksia saaneet asiakkaat levittävät suusanallisesti sanomaa korkeasta laadusta ja esimerkiksi suosittelevat yritystä muille potentiaalisille asiakkaille. Näiden kautta oma osuus markkinoista ja asiakaskunnasta kasvavat luonnollisesti. (Rissanen, 2005, s. 17-19; Ylikoski ja muut, 2006, s. 58)

Ideaalitalanteessa laatu otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa ja sisällytetään palveluun luonnollisesti eikä vasta jälkeinpäin jo vakiintuneiden prosessien ja toimintatapojen päälle. Näin laadukkaan toiminnan toteuttaminen myös käytännössä on sujuvampaa ja helpompaa. Laatua suunnitteluvaiheessa miettiessä on hyvä ottaa huomioon omat vahvuudet ja heikkoudet, kilpailutilanne ja kilpailijat sekä asiakkaan todelliset tarpeet. Suurin osa laatukustannuksista johtuu heikkolaatuisesta palvelusta, joten alusta asti korkeaan laatuun pyrittäessä vältetään myös ylimääräisiltä laatukustannuksilta eli säästetään selvää rahaa. Korkea laatu ennaltaehkäisee myöhempien kustannusten syntymistä ja kattaa siten ainakin osan laadukkaan toiminnan kustannuksista. Esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaalle joudutaan maksamaan hyvityksiä, joudutaan maksettavien hyvitysten lisäksi kärsimään myös imagohaitta ja mahdollisesti jopa hyvityksestä huolimatta menetetään asiakas jatkossa kilpailevalle toimijalle. (Rissanen, 2005, s. 17-19; Järvinen ja muut, 2003, s. 20; Bergman & Klefsjö, 2010, s. 67)

Kun laatu on onnistuneesti sisällytetty kokonaisuuteen jo suunnitteluvaiheessa, on mahdollista tarjota korkealaatuista ja kilpailukykyistä palvelua alusta alkaen. Kilpailullisessa ympäristössä muut toimijat kilpailevat kuitenkin myös erityisesti palveluilla sekä asiakaskokemuksella ja pyrkivät kehittämään toimintaansa, joten oma edullinen kilpailuasema on mahdollista menettää jatkuvien laadun kehittämistoimien puuttuessa. Nykyiseen laatuun tyytyminen on kuin tarkoituksellisesti kompastuminen juoksukilpailussa, muut tulevat varmasti ohi ja kasvattavat etumatkaansa. Tämän etumatkan kiinni kurominen on haastavaa, sillä jokainen asiakas joka kokee parempaa laatua muiden palveluntarjoajien toimesta odottaa kilpailijoilta jatkossakin korkeaa laatua ja muistaa tämän varmasti seuraavaksi palveluja tarvitessaan.

2.5 Asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys

Palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja koettu laatu linkittyvät vahvasti toisiinsa. Palvelua ovat kaikki ne hetket, joissa asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa. Henkilökunnan asenne, tunne sekä käytös vaikuttavat tilanteen lopputulokseen ja vastuu onnistumisesta onkin heidän harteillaan. Onnistuneiden asiakaspalvelutilanteiden ja hyvän asiakaspalvelun perimmäinen pyrkimys on onnistua vaikuttamaan asiakkaaseen siten, että hän toimii yrityksen kannalta edullisesti päätöksiä tehdessään eli esimerkiksi päättää ostaa tarjottavia tuotteita ja palveluja sekä suositella yritystä suusanallisesti. (Vuorio, 2015, s. 61; Alanen ja muut, 2005, s. 14)

Laatumallien mukaisesti laadukas asiakaspalvelu siis parantaa asiakkaan laatukokemusta, kokemukset taas saavat asiakkaan mahdollisesti asioimaan yrityksen kanssa uudestaan ja toistuvasti uudelleen asioivat, vakiintuneet asiakkaat ovatkin yrityksille tärkeä tulonlähde. Lisäksi mitä useammin asiakas kohdataan uudestaan, sitä enemmän on tarjolla mahdollisuuksia muodostaa entistä luottamuksellisempi suhde asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. Luottamuksellisessa asiakassuhteessa asiakas kokee tulevansa kohdatuksi monilla tavoin ja kanssakäyminen on empaattista, vuorovaikuttajien välillä vallitsee siis tunnetason yhteys, jossa asiakas kokee itsensä sekä tarpeensa tärkeäksi ja kuulluksi. Tunnetason lisäksi asiantunteva asiakaspalvelija kykenee tarjoamaan loogiset järkisyöt oman kantansa ja suosituksiensa tueksi. (Ojasalo & Ojasalo, 2008, s. 252; Alanen ja muut, 2005, s. 15; Lecklin, 2002, s. 25)

Asiakkaan palveluprosessi on monivaiheinen. Tilanteen alussa pyritään luomaan hyvä ensivaikutelma, samalla myös saadaan ensivaikutelma asiakkaasta. Jotta henkilökohtaisen ja sopivan palvelun tuottaminen ja toimittaminen on mahdollista, tulee jo alussa hankkia kaikki mahdollisesti tarpeelliset tiedot niin hyvin kuin mahdollista. Seuraavaksi asiakaspalvelijalla on tärkeä rooli tilanteen ohjaajana ja kysymysten esittäjänä, näin saadaan hankittua kattavasti kaikki se tieto mitä palvelun toteuttamiseen ja luottamuksen synnyttämiseen parhaalla mahdollisella tavalla tarvitaan. Kun

palvelutilanne päättyy, voi lopputulos olla monenlainen riippuen tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta. Hyvä asiakaspalvelija onnistuu empatian ja riittävän tietotasonsa avulla vakuuttamaan asiakkaan siten, että lopussa syntyy ostopäätös. Asiantuntijuus, tuloksellisuus, myyntitaito sekä asiakaslähtöinen ajattelutapa ovat asiakaspalvelijan ydinominaisuuksia jotka vaikuttavat palveluprosessin onnistumiseen. (Vuorio, 2015, s.100, 108-110; Pitkänen, 2006, s.86; Alanen ja muut, 2005, s. 71–78; Lahtinen & Isoviita, 2004, s. 48, 51, 56; Vahvaselkä, 2004, s.28)

Tilanteen aikana ja jälkeen asiakastyytyväisyys muodostuu odotuksien ja todellisuuden yhteensopivuudesta. Odotukset voivat vaihdella valtavasti ihmisten välillä ja niihin vaikuttaminen palvelutilanteessa on haastavaa, joten yksilöllinen tarpeiden täyttäminen on erityisen tärkeää ja paremmin asiakaspalvelijan hallittavissa. Asiakkaan ennako-odotukset perustuvat ennakkotietoihin yrityksestä ja käsityksestä imagosta sekä brändistä. Lopputuloksen suhteen asiakkaalla ei yleensä ole vain yhtä tiettyä ajatusta, vaan hän saattaa toivoa ihanteellista tilannetta, jossa kaikki tarpeet täytetään täydellisesti juuri yksilöllisesti parhaiten sopivalla tavalla. Tämänkaltainen tilanne toteutuu kuitenkin harvoin, sillä ihmiset kokevat asiat yksilöllisesti. Minimiodotus on se raja, jonka alapuolella asiakas ei ole enää tyytyväinen kokemukseensa ja toimii siten laadun vähimmäisvaatimuksena sekä alimman hyväksyttävän palvelutason alarajana, tämän alittaminen on epäonnistuminen. (Rope & Pöllänen, 1998, s. 31-38)

Käytännössä asiakkaan laatukokemus voi olla kolmenlainen. Tilanne, jossa kokemus ei vastannut odotuksia, on mahdollinen jos odotukset ovat epärealistiset tai palvelun taso heikko. Asiakkaan tuntemukset tällaisessa tilanteessa ovat negatiivisia ja vähintään lievästi pettyneitä. Jos kokemus vastasi odotuksia on lopputulos varsin neutraali. Parhaimmillaan odotukset onnistutaan ylittämään, jolloin asiakas kokee tilanteen positiivisesti ja jopa yllättyy iloisesti saamastaan palvelusta. Jokainen lopputulos päivittää asiakkaan mielikuvaa yrityksen imagosta ja brändistä, eli vaikuttaa seuraavan kerran ennako-odotuksiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Lämsä & Uusitalo, 2002, s. 52; Rope & Pöllänen, 1998, s. 31-40)

3 Palvelun laadun mittaaminen

Kuten aiemmin on jo todettu, tulisi laatuun liittyvät seikat ottaa erikseen huomioon ja mittaamalla pysytään ajan tasalla siitä, kuinka suunnitelmat käytännössä toteutuvat. Mittaamisella haetaan niitä pisteitä joissa palvelua tulisi kehittää, samalla tunnistetaan myös omia vahvuuksia sekä heikkouksia. Toimintastrategia sekä strateginen päätöksenteko vaikuttavat toimintaan ja toiminnan lopputulokseen. Monitasoisten kokonaisuuksien kehityskohteiden tunnistaminen on vaikeaa ilman mittareita. Säännöllisellä mittaamisella mahdollistetaan laadun kehityksen trendien seuranta mikä taas mahdollistaa valvonnan ja kehittämisen. Kun laatua mitataan tehokkaasti, mittausten tuloksia analysoidaan tarkasti ja tarvittaviin toimiin ryhdytään analyysin lopputulosten perusteella, syntyy lopputuotteena hyvää laatua ja korkeaa asiakastyytyvyyttä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, s. 337; Kamensky, 2008, s. 120)

Lisäksi kuten aiemmin eri laatumalleista keskusteltaessa huomattiin, että negatiiviset yksityiskohdat ovat mieleenpainuvuudeltaan positiivisia vahvempia. Voitaisiin ajatella, että palvelun heikoin kohta muodostaa eräänlaisen pullonkaulan, joka helposti estää parhaan mahdollisen laatukokemuksen syntymisen asiakkaalle. Tehokkaasti mittaamalla tunnistettujen heikkouksien löytäminen ja niiden kehittäminen voi siis parantaa koettua laatua merkittävästi jos kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit saadaan kohdistettua tarkasti niihin tekijöihin, jotka todellisuudessa heikentävät kokonaisuutta eniten. Heikointa kohtaa vahvistamalla saataneen usein hyvä vastine per käytetty resurssi.

Palvelualan liiketoiminnassa jossa toimitaan asiakkaan kanssa on oleellista ottaa asiakas myös mukaan mittaamiseen. On tärkeä miettiä palvelun osa-alueet, kuten esimerkiksi hinnoittelu, palvelutuotoksen- ja prosessin kehittäminen sekä markkinointi, joihin mittareita sovelletaan tarpeen mukaan. Asiakas on paras henkilö arvioimaan toimintaa, laatua ja kehityskohteita omasta näkökulmastaan. Jo palvelua tai tuotetta suunniteltaessa olisi hyvä osallistaa asiakasta, jotta asiakas tuntee olevansa merkittävä

osa saamaansa palvelua. Asiakas olisi hyvä ottaa mukaan myös asiakasrajapinnassa esimerkiksi hyödyntämällä palveluun liittyviä kyselyjä tai haastatteluja. Kyselyt ja haastattelut kysymyksineen tulee muotoilla siten, että ne vastaavat hyvin sitä palvelua jota ne koskevat. Asiakastietoa voidaan kerätä myös erilaisten tietojärjestelmien avulla, esimerkiksi kanta-asiakasohjelmat, joita ketjut tarjoavat. Kanta-asiakkuuksien avulla voidaan pyrkiä myös sitouttamaan asiakkaita. Kun asiakkaasta ja hänen kulutuskäyttäytymisestään on tarkkaa tietoa, esimerkiksi aiempien käyntien tarkat kellonajat ja kuitin rivikohtainen erittely, voidaan viestiä asiakkaalle hyvin yksilöllisesti sekä tarjota parempia palveluja kerätyn datan perusteella. (Åström, 2016; Jääskeläinen ja muut, 2013, s. 15–17)

Henkilöstön osallistaminen mittaamiseen sekä mittareiden suunnitteluun on tärkeää, sillä he toimivat palveluiden ja niiden tarjoamisen keskiössä ja käytännön kautta omaavat myös parhaan ymmärryksen palvelun yksityiskohdista ja realiteeteista. Henkilöstön ollessa mukana laatuun liittyviin kokouksiin ja kokiessaan tulevansa kuulluiksi saadaan kerättyä rehellisiä mielipiteitä ja tärkeitä kehitysehdotuksia. Henkilöstön mukana oleminen auttaa myös henkilöstöä itseään näkemään asioita uusista tulokulmista ja mahdollistaa itsensä kehittämisen. Mittarit voivat myös luoda vastarintaa, mutta prosessiin osallistuminen laajentaa ymmärrystä ja saattaa lieventää vastarinnan muodostumista. Kun mittarit ja mitattavat asiat ovat niitä, joihin on itse voinut vaikuttaa, on helpompi olla vakuuttunut niiden hyödyllisyydestä ja tarkkuudesta. Seurauksena onkin usein positiivisempi asennoituminen mittareita ja mittaamista kohtaan. (Jääskeläinen ja muut, 2013, s. 21–23)

Isommassa mittakaavassa palvelun tuotantoon osallistuu moni eri toimija, tällöin voidaan mitata erikseen eri yksiköiden laatua ja suorituskykyä erilaisilla tulokorteilla. Mittauksissa tulee ottaa huomioon ainakin kolme eri näkökulmaa: yksittäisen toimijan kyvykyys saavuttaa tavoitteet, palvelun tuotantoon osallistuvien yksiköiden tai yritysten yhteistyön onnistuminen sekä palvelun tuotantoon osallistuvien yksiköiden tai yritysten kyky täyttää asiakkaiden tarpeet kokonaisuutena. Henkilökunnan kouluttaminen,

motivointi ja tyytyväisyys ovat oleellisen tärkeitä tekijöitä yksittäisen toimijan tuottaman palvelun laadun kannalta. Yksittäisten toimijoiden onnistumisen, ja siten asiakaspalvelutilanteiden onnistumisen mahdollistamiseksi palvelutilanteissa tulisi olla puitteet tarjota asiakkaalle apua kaikissa lisäarvoa tuovissa asioissa. (Jääskeläinen ja muut, 2013, s. 18; Brown, 2007, s.7; Peters, 1999, s.6-12)

3.1 SERVQUAL ja SERVPERF menetelmät

SERVQUAL on Parasuraman, Berryn ja Zeithamlin 1980-luvulla kehittämä palvelun laadun mittaamiseen tarkoitettu menetelmä. Menetelmällä pyritään mittaamaan sekä odotettua että koettua laatua alun perin 10 osatekijän kautta. Kuten aiemminkin mainittu, on tekijöitä myöhemmin karsittu viiteen. Näiden viiden tekijän kautta voidaan mitata asiakkaan kokemuksen laatua kokonaisuutena. Alkuperäisessä menetelmässä vastaajaa ohjeistettiin vastaamaan sekä ennako-odotuksien että kokemusten kohdalla juuri kyseinen palvelu mielessään, näin ollen vastaukset kertovat asiakkaan kokemasta laadusta. Myöhemmin on kuitenkin ymmärretty, että pyytämällä ennako-odotuksia arvioitaessa miettimään parasta mahdollista palveluntarjoajaa tai ideaalipalvelua, on mahdollista ymmärtää paremmin oman palvelun asemaa ja laatua suhteessa parhaaseen mahdolliseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos kaupungin X paikalliselta autogrilliltä odotetaan keskinkertaista suoritusta ja kokemus on odotusten mukaisesti keskinkertainen, on palvelun laatu hyvä. Toisaalta kun samaista autogrillia verrataan laajemmin parhaaseen mahdolliseen ravintolakokemukseen, voidaan huomata, että laatu ei välttämättä olekaan niin erinomaista kuin aiemmalla kysymysmuotoilulla kuviteltiin. Tilannekohtaisesti tarkoituksesta riippuen on mahdollista käyttää kumpaa tahansa vertailuasetelmaa. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 114–116; Grönroos, 2000, s.77-78)

Suosioistaan huolimatta SERVQUAL mallille on esitetty myös kritiikkiä. Esimerkiksi Buttle (1996, s. 8-32) esitti kattavasti ja yksityiskohtaisesti kritiikkiä koko mallia ja sen teoreettisia perusrakenteita kohtaan. Mallia tulkitaan laatukuilujen kautta, mutta Buttle

(1996, s. 8-32) nosti esille, ettei ole esimerkiksi selvää näyttöä siitä, että asiakkaat määrittelisivät kokemansa laadun suoraan kokemus - odotus kuilujen eli diskonfirmaation tai konfirmaation kautta, lisäksi pitkät kyselyt uuvuttavat ihmisiä ja mahdollisesti heikentävät vastausten luotettavuutta. Babakus ja Boller (1992, s. 255-256; 262-264) taas huomauttivat muun muassa ihmisten taipumuksesta yliarvioida odotuksensa ja sen, että odotusten erikseen huomioiminen ei tuota mitään sellaista tietoa, mikä ei kävisi ilmi ja sisältyisi pelkästään kokemusten arvioinnissa. Lisäksi Grönroos (2000, s. 78) tiivistää hyvin ongelman ennako-odotusten mittaamisen ajankohdan suhteen:

1. Jos ennako-odotuksia arvioidaan palvelun kokemisen jälkeen, voi kokemus vaikuttaa ennako-odotusten arviointiin.
2. Jos kysely toteutetaan ennen palvelua ja kokemus vaikuttaa asiakkaan käsitykseen ennako-odotuksista, vertaa asiakas kokemustaan arvioitaessa juuri kokemaansa palvelua näihin päivitettyihin odotuksiin jotka määrittelevät tarkemmin koetun laadun, mutta jotka eivät enää vastaa alkuperäiseen kyselyyn annettuja tietoja.
3. Kokemus on asiakkaan havainto todellisuudesta ja nämä havainnot sisältävät aina asiakkaan ennako-odotukset. Käytännössä jos mitataan odotukset ja kokemukset erikseen, päädytään mittaamaan odotukset kahdesti.

Osana esitettyjen ongelmakohtien ympärillä käytävää keskustelua 1990-luvun alkupuolella Cronin ja Taylor (1994, s.125-131) johtivat kritiikkinä SERVQUAL menetelmästä muunnelman, **SERVPERF**, joka käytännössä keskittyy mittaamaan vain todellista suoriutumista ilman erillistä ennako-odotusten mittaamista. Palvelutilanteet ovat hyvä esimerkki sopivasta käyttökohteesta, sillä on usein haastavaa tunnistaa asiakkaan ennako-odotuksia. Cronin ja Taylor esittivät näissä tilanteissa olevan sopivampaa keskittyä pelkästään koettuun laatuun. He totesivat asiakkaan kokeman diskonfirmaation tai konfirmaation olevan pääteltävissä laskemalla ja analysoimalla kuiluja, mutta lopussa asiakkaan käsitys ja kokemus on se tekijä, joka ohjaa

käyttäytymistä. Myös alkuperäisen SERVQUAL mallin luomiseen osallistunut Zeithaml on myöhemmässä tutkimuksessaan todennut ennako-odotusten ja kuilujen arvon vähäiseksi palvelun laadun mittaamisessa. (Cronin ja Taylor, 1994, s.125-131; Boulding, Kalra, Staelin ja Zeithaml, 1993, s.7-27)

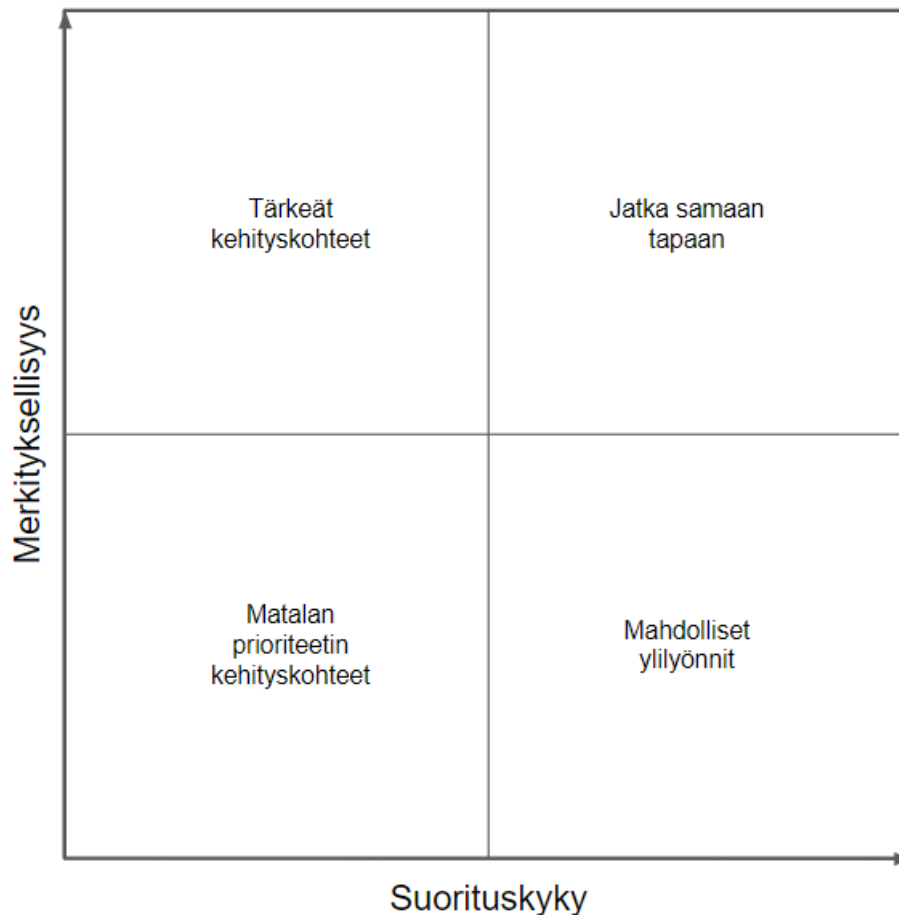
3.2 Importance-Performance menetelmä (IPA)

Alun perin Martillan ja Jamesin (1977) kehittämä menetelmä, jonka tarkoituksena on tarjota helposti tulkittavia tuloksia. Yritykset, jotka tutkivat asiakkaiden antamaa hyväksyntää tietyille tuoteominaisuuksille kokivat usein vaikeaksi siirtää tutkimuksen tulokset käytäntöön. Merkittävimmiksi syiksi tähän todettiin johdon vaikeudet ymmärtää kertoimina ja stressitasoina esitetyt tulokset sekä se, että usein saatettiin tutkia vain joko suorituskykyä tai merkittävyyttä mutta ei molempia samaan aikaan. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin yhdistelmä ominaisuuksien merkittävyyttä ja suorituskykyä joten molemmat olisi hyvä tutkia. Näiden havaintojen valossa IPA on todettu hyväksi tavaksi arvioida eri elementtejä alun perin markkinoinnin perspektiivistä, mutta myöhemmin myös muualla. (Martilla & James, 1977, s.77-78)

Hyödyllisten tulosten saamiseksi on oleellista, että lista mitattavista tekijöistä pitää sisällään asiakkaan kannalta tärkeät asiat. Lisäksi vastausten laadun varmistamiseksi suoriutumisen ja merkittävyyden kysymykset tulisi erottaa toisistaan omiin osioihinsa, näin voidaan minimoida samaa tekijää koskevan ensimmäisen ominaisuuden arvioinnin vaikutus toisen ominaisuuden arvioinnissa. Käytettäessä viiden tai seitsemän pisteen Likert-asteikkoa asettuvat kuvion jakavat akselit yleensä luontevasti keskimmäisiin arvoihin. Arvopisteissä suositellaan käytettäväksi mediaania, mutta jos mediaani ja keskiarvo ovat lähellä toisiaan, saattaa keskiarvon käyttäminen antaa tietoa jonka mediaaniarvo sivuuttaa. Tuloksia analysoidessa ääripäihin tulisi kiinnittää eniten huomiota, lisäksi eri vastaajaryhmien välinen vertailu saattaa paljastaa strategisesti tärkeitä ihmisryhmien välisiä eroavaisuuksia. (Martilla & James, 1977, s.79)

Yhtenä merkittävimpänä ominaisuutena menetelmässä on sen tulosten yksinkertainen ja selkeä esitysmuoto kaksiulotteisena nelikenttänä (kuvio 8.) jossa ulottuvuuksina toimivat merkittävyys ja suorituskky. Neljännekset kuvastavat seuraavia tilanteita:

1. Korkea merkittävyys, erinomainen suorituskky: Ominaisuudet, jotka osuvat tälle sektorille arvioinnin perusteella ovat niitä, joissa toimitaan jo hyvin. Jo olemassa olevaa hyvää työtä kannattaa jatkaa.
2. Korkea merkittävyys, heikko suorituskky: Ominaisuudet, joita asiakkaat pitävät tärkeinä, mutta joissa ei tällä hetkellä suoriuduta riittävän hyvin. Nämä ovat selkeästi tärkeitä kehityskohteita ja suorituskvyn parannukset tuottavat erinomaista vastinetta asiakastyytyväisyydessä.
3. Matala merkittävyys, erinomainen suorituskky: Alue, johon ylenpalttinen resurssien panostaminen tuottaa heikosti vastinetta asiakastyytyväisyydessä. Resurssit voisivat olla paremmin käytössä jos ne kohdistettaisiin korkean merkityksen tekijöiden kehittämiseen sekä ylläpitämiseen.
4. Matala merkitys, heikko suorituskky: Asiakkaat eivät koe toimijan suoriutuvan hyvin, mutta toisaalta he eivät myöskään koe ominaisuuden olevan merkityksellinen. Matalan prioriteetin kehityskohtia. (Martilla & James, 1977, s.77-78)



Kuvio 8. Mukaelma alkuperäisestä nelikentästä (Martilla & James, 1977, s.78)

Yksinkertaisuutensa takia menetelmä on nähnyt melko runsaasti käyttöä, mutta alkuperäistä menetelmää kohtaan on myös esitetty myöhemmin kritiikkiä. Esimerkiksi jos mitattaviin attribuutteihin valikoidaan ohjeistetusti vain asiakkaalle tärkeitä ja oleellisia tekijöitä, voidaan olettaa, että löydökset tulevat asettumaan merkittävyyks- akselin korkeampaan päähän. Liian tarkalla rajauksella myös menetetään mahdollisuus löytää uusia, aiemmin piiloon jääneitä, merkittäviä tekijöitä. Lisäksi jos tutkittavat tekijät muodostavat tiiviin ryppään, voi niiden keskinäisen tärkeysjärjestyksen löytäminen ja kehityksen priorisointi haastavaa. (Abalo, Varela & Manzano, 2007, s. 116-120)

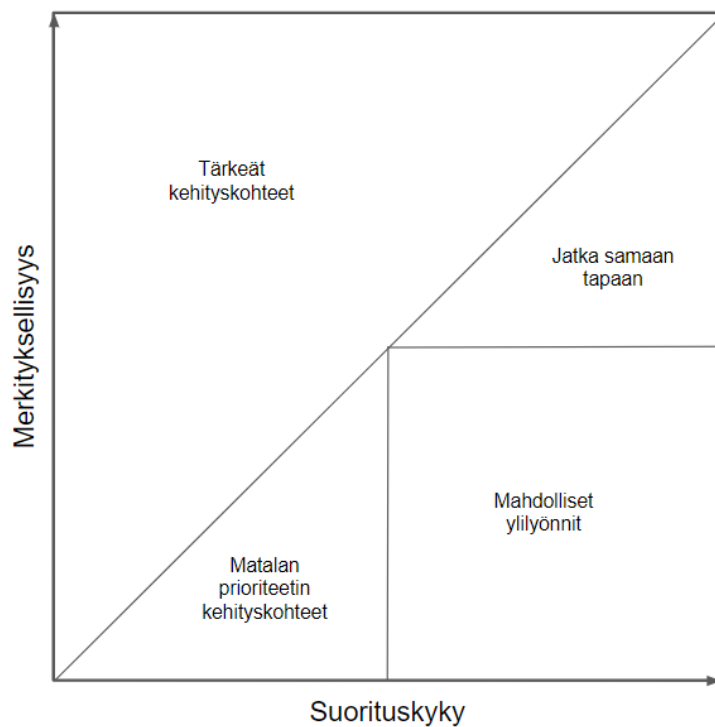
Myös nelikentän jakajista ja niiden asettelusta on esitetty muunneltuja versioita. Esimerkiksi tulosten keskittyessä yläoikealle jatka hyvää työtä neljännekseen, alkuperäisen mallin mukainen johtopäätös olisi jatkaa hyvää työtä. Martilla ja James (1977) huomioivat mainitun tilanteen esiintymisen mahdollisuuden ja korostivat

jakavien akselien asettelun olevan tulkintakysymys. On esitetty muun muassa akselien asettamista vastaamaan pääulottuvuuksien keskiarvoja, jolloin tulokset asettuvat keinotekoisesti melko tasaisesti eri alueiden väliin. Nelikenttämallin ongelma on kuitenkin se, että pienikin muutos arvossa saattaa siirtää rajan yli ja aiheuttaa täysin eri tulkinnan attribuutille. Toisaalta jos asiakastyytyväisyys ja asiakkaan laatukokemus perustuu odotusten ja kokemusten erotukseen, voidaan attribuutin merkityksellisyyden ja suorituskyvyn 1:1 suhdetta pitää eräänlaisena vähimmäisodotuksena, jonka alittuessa asiakkaan kokemus laadusta ja tyytyväisyydestä laskee. Täydellinen merkityksellisyyden ja suorituskyvyn vastaavuus muodostaa vasemmasta alakulmasta oikeaan yläkulmaan poikkiviivan jonka yläpuolelle jäävät tekijät ovat tärkeimpiä kehityskohteita. Kehityskohteiden kiireellisyyden määrittää etäisyys poikkiviivasta. Poikkiviivan alapuolella vallitsee alkuperäisen mallin mukainen jako (kuvio 9). (Ormanovic Ciric, Talović, Alić, Jelešković, Čaušević, 2017, s.58-61; Piñeiro, Mallou & Bubeta, 2006, s.733-736; Martilla & James, 1977, s.79)

Yhtenä isoimpana ongelmana on kuitenkin pidetty merkityksellisyyden mittaamista suoralla kyselyllä esimerkiksi perinteistä Likert-asteikkoa käyttäen. Suorituskyvyn mittauksessa vastaavia haasteita ei ole havaittu samassa mittakaavassa. Haasteita suoraan mitattaessa ovat muun muassa se, että vastaajan toiveet tai tietoiset taipumukset saattavat vaikuttaa annettuun vastaukseen. Vastaajat myös tyypillisesti antavat korkeita arvosanoja merkityksellisyydelle eivätkä joissain tapauksissa omaa tarpeeksi tietotaitoa aiheesta antaakseen merkityksellistä arviota. Keskimääräistä heikomman ominaisuuden heikentäessä koettua laatua enemmän kuin keskimääräistä paremman sitä nostessa voidaan myös todeta, että koetun laadun ja yksittäisten laatutekijöiden välinen suhde ei ole lineaarinen. (Ormanovic Ciric, Talović, Alić, Jelešković, Čaušević, 2017, s.58-65; Abalo, Varela & Manzano, 2007, s. 116-120)

Vaihtoehtoisiksi suoralle mittaukselle on tarjottu epäsuoria menetelmiä, esimerkiksi monen muuttujan regressioanalyysiä sekä menetelmää, jossa pyydetään vastaajaa asettamaan kaikki attribuutit tärkeysjärjestykseen tai vaihtoehtoisesti valitsemaan

määrätty lukumäärä tärkeimpiä ominaisuuksia ja järjestelmään ne. Jälkimmäinen vaihtoehto myös ratkaisee automaattisesti aiemmin mainitut merkityksellisyyden klusteroitumisongelmat ja taipumuksen pitää kaikkea suuresti merkityksellisenä. Abalo ja muut (2007) esittivät myös tavan muuntaa saatuja arvoja paremman levittymisen ja siten tulkittavuuden takaamiseksi jälkimmäisenä mainittua menetelmää käytettäessä. Ylipäätään epäsuorien menetelmien kautta arvojen hajautuminen on suurempaa ja siten ominaisuuksien välisen merkityksellisyys asetelman tulkinta helpompaa. Lisäksi kuten aiemmin mainittu kritiikki SERVQUAL mallista keskusteltaessa pätee myös muissa tapauksissa, ihmiset pitkästyvät täyttäessään pitkiä kyselylomakkeita ja keskittymiskyky sekä vastausten laatu on siten heikompaa. Epäsuorat mittaustavat lyhentävät käyttäjältä vaadittua lomakkeen täyttöaikaa. Erityisesti jos mitattavia attribuutteja on runsaasti ja vastaukset päätetään kerätä pyytämällä asettamaan esimerkiksi kolme tärkeintä yhdeksästä tekijästä tärkeysjärjestykseen, voidaan lopullisia esitettäviä arvoja muuntaa monotonisesti matalan merkityksellisyyden pään klusteroitumisen välttämiseksi. (Ormanovic Ciric, Talović, Alić, Jelešković, Čaušević, 2017, s.58-65; Abalo, Varela & Manzano, 2007, s. 116-120)



Kuvio 9. Merkityksellisuuden ja suorituskyvyn yhteensopivuuteen perustuva malli (Piñeiro ja muut, 2006, s.734)

3.3 Palvelun analysointi ja kuiluanalyysi

Kuiluanalyysi on malli, jossa pyritään löytämään laatuongelmien lähteet ja sitä kautta paljastamaan kehityskohteita. Kuilut löytyvät vertaamalla odotuksia ja kokemuksia, tällöin voidaan arvioida paljonko odotukset palvelun laadusta eroavat todellisesti kokemuksesta, eli kuinka suuri kuilu kahden välillä on. Mallissa on yhteensä viisi eri kuilua jotka yhdessä kuvastavat niitä tekijöitä, jotka muodostavat palveluntarjoajan ja kuluttajan välisen suhteen ja siten muodostavat koetun laadun mallin. Yhteensopivuus SERVQUAL menetelmän kanssa on hyvä, sillä kehittäjinä toimivat samat henkilöt. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 143; Parasuraman ja muut, 1985, s. 41-45)

Johdon näkemyksen kuilu

Kuua johdon ja asiakkaan välistä näkemyseroa palvelun laadun odotuksista.(Parasuraman ja muut, 1985, s. 44–45). Kuilu voi muodostua esimerkiksi siten, että palaute palvelun laadusta ei löydä tietään ylimmälle johdolle asti tai yritys on

epäonnistuneesti strategiassaan markkinoinnin määrittelyssä. Yrityksen sisäisen viestinnän heikkous voi olla syynä palautteen huonoon kulkemiseen ylöspäin, tällöin kuilu voi kasvaa suureksi. Mitä isompi yritys, sitä haastavampaa on saada tieto liikkumaan ylöspäin. Se onkin tärkeä asia jota ei kannata väheksyä.. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 144)

Laatuvaatimusten kuilu

Liittyy edelleen johdon toimintaan, keskittyy siihen kuinka johdolla on edellytykset tarjota asiakkaiden odottama palvelutaso. Yleisimmät ongelmat jotka johtavat asiakkaiden vaatimuksista jäämiseen liittyvät resursseihin tai johdon kyvyttömyyteen ylläpitää tai ylipäätään sitoutua palvelun laadun tekijöihin (Parasuraman ja muut, 1985, s. 45). Rakentuu ensimmäisen kuilun päälle sillä ensimmäinen kuilu paljastaa laadussa huomioon otettavat kehityskohteet joiden sivuuttaminen johtaa tähän. Sisäisen kommunikaation, suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen merkitys korostuu täälläkin (Grönroos & Tillman, 2009, s. 145)

Palvelun toimituksen kuilu

Kolmannessa kuilussa laatuvaatimukset ja palvelu eivät kohtaa. Asetetut laatuvaatimukset eivät realisoidu lopputuotteessa eli laadukkaassa palvelussa. Ongelmat voivat johtua esimerkiksi johdosta tai työnjohdosta, työntekijöistä sekä heidän näkemyksistään laatuvaatimuksiin liittyen tai asiakkaiden tarpeista, toivomuksista ja mahdollisesta tuesta. Kuilun minimoimiseksi on tärkeää hyvien suoritusten palkitseminen, kannustaminen ja työn valvonta. Nämä tulisi huomioida ja rakentaa sisään toimintatapoihin jo suunnitteluvaiheessa. Toimintaa tulee pyrkiä korjaamaan parempaan suuntaan jos ongelmia muodostuu. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 146–147)

Markkinointiviestinnän kuilu

Kuilu muodostuu markkinoinnin ja asiakkaan välille. Asiakas tulee johdetuksi harhaan tai ainakin kokee näin tapahtuneen, ei saa sitä mitä on luvattu ja kokee pettymyksen. Markkinoinnissa on tärkeää olla realistinen jotta asiakkaalle muodostuu oikea kuva

tarjotusta palvelusta. Jos markkinointiosasto on erillinen muusta toiminnasta on suunnitteluun tärkeää ottaa mukaa lähempänä asiakkaita toimivaa henkilökuntaa tarjoamaan näkemystä realiteeteista (Grönroos & Tillman, 2009, s. 147)

Koetun palvelun laadun kuilu

Koettu palvelun laatu ja siihen liittyvät oletukset. Muodostuu käytännössä kaikista aiemmista kuiluista. Yksinkertainen kysymys siitä, onko asiakkaan tarpeet tyydytetty tarjotulla palvelulla. Vastaus vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen maineeseen (Grönroos & Tillman, 2009, s. 147)

4 Palvelu eri näkökulmista ja palvelun kehittäminen

Palveluprosessi on monista osista muodostuva kokonaisuus. Osia ovat mm. yrityksen sisäisten palvelujen toteutus, palvelun suunnittelu, asiakkaan ja yrityksen välinen toiminta (asiakaspalvelu jossa palvelu oikeasti tuotetaan). Prosessin suunnittelussa tulee ottaa huomioon palvelun tuottamisen eri vaiheet ja vaiheiden kartoituksessa tulee selkeästi ilmaista se kohta palveluprosessia, jossa vaihe tapahtuu, ketä sen tekee sekä aikataulu sen toteuttamiseen. Toimintaa suunniteltaessa on tarpeen määritellä tarkasti käytössä olevat resurssit, sillä ne toimivat rajoina prosessin kehittämisessä. Palveluprosesseja arvioitaessa huomioon otettavia kysymyksiä:(Jaakkola ja muut, 2009, s. 15)

1. Mistä työvaiheista palvelun tuottaminen koostuu?
2. Missä järjestyksessä työvaiheet pitää tehdä?
3. Ketkä osallistuvat eri vaiheisiin?
4. Mitä työpanoksia ja muita resursseja tarvitaan eri vaiheissa?
5. Ovatko jotkut työvaiheet yhteisiä eri palveluille?
6. Miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?
7. Mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia (mm. pullonkaulat)?
8. Liittyykö asiakkaiden antama palaute tiettyihin vaiheisiin palveluprosessissa?
9. Mitä palvelun saatavuus ja toimitusaika merkitsevät asiakkaalle ja tuovatko ne asiakkaalle lisäarvoa?
10. Vaatiiko palvelun toimittaminen suoraa kontaktia asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan, tilojen tai laitteiden välillä?
11. Täytyykö asiakkaan tulla yrityksen tiloihin, vai voiko palvelun toteuttaa asiakkaan luona?
12. Voiko palvelun toimittaa sähköisten tai muiden kanavien kautta?

4.1 Palvelu eri näkökulmista

Kilpailullisuuden kannalta erilaiset strategiset näkökulmat ovat tärkeitä. Ne auttavat erottumaan kilpailijoista tekemällä asioita oleellisesti paremmin kuin muut. Tarkoitus on muodostaa kilpailuetu joka saa asiakkaan valitsemaan omat palvelut. Merkittäviä näkökulmia Grönroosin ja Tillmanin mukaan (2009, s. 26–27):

1. Imagonäkökulma
2. Hintanäkökulma
3. Ydintuotenäkökulma
4. Palvelunäkökulma

Imagonäkökulma perustuu markkinointiviestintään. Markkinoinnin kautta pyritään luomaan asiakkaalle mielikuvia yrityksestä. Imagolla voidaan erottautua kilpailijoista ja lisätä omaa houkuttelevuutta. Imago lisää asiakkaan palvelustaan kokemaa arvon saamista (Grönroos & Tillman, 2009, s. 28)

Hintanäkökulmassa kilpaillaan hinnalla, edullisella hinnoittelulla pyritään houkuttelemaan asiakkaita. Edellytyksenä on kyky tuottaa palvelukokonaisuus niin halvalla, että edullisellakin hinnalla toiminta pysyy kannattavana. Halvempi hinta on selkeä kilpailuvaltti, mutta niin kutsuttu hintojen polkeminen liian aggressiivisen yritysten välisen kilpailun seurauksena syö helposti kannattavuutta kaikilta osallistujilta. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 28)

Ydintuotenäkökulmassa pyritään korkeampaan laatuun kuin kilpailijoilla. Näin asiakkaan kokemus laadusta paranee. Laadulla kilpailu on kuitenkin yleensä kallista ja vaatii tilanteen, jossa joko muut kustannukset ovat matalammat tai valmistustekniikka tai työkalut muita tehokkaampia, jotta toiminta on kannattavaa. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 27)

Palvelunäkökulmassa lisäarvoa pyritään tuottamaan yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutustilanteissa ja muodostaa asiakassuhteita. Palvelunäkökulma korostuu

erityisesti palveluyrityksissä. Maksimoimalla asiakaslähtöisyys ja asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot voidaan erottaa kilpailijoista. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 28)

On tutkittu laadukkaaksi koettujen palvelujen yhdistäviä tekijöitä:

1. Ammattimaisuus ja taidot – Henkilökunnan tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja resurssit asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi
2. Asenteet ja käyttäytyminen – Asiakaspalvelu on asiakaslähtöistä, ystävällistä ja pyrkii ratkaisemaan ongelmat
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus – Palveluntarjoajan aukioloajat, sijainti ja muu toiminta on suunniteltu niin, että palvelu on helposti saatavissa ja yritys on joustava sekä sopeutuva
4. Luotettavuus – Asiakkaat voivat luottaa palveluntarjoajaan ja heidän etujensa mukaiseen toimintaan
5. Palvelun normalisointi – Palveluntarjoaja ryhtyy toimenpiteisiin saadakseen hyväksyttävän ratkaisun tilanteessa, jossa tapahtuu jotain odottamatonta
6. Palvelumaisema – Asiakkaat kokevat, että yrityksen konkreettinen ympäristö on myönteinen ja viihtyisä
7. Maine ja uskottavuus – Palveluntarjoaja on luotettava, antaa rahalle vastineen ja pyrkii toimintaan, jonka asiakas hyväksyy. (Grönroos & Tillman, 2009, s. 122)

4.2 Tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun arvon kiteyttämistä niin, että asiakaskunnan ja henkilökunnan välillä vallitsee yhteisymmärrys. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteistyötä, jonka päämääränä on kehittää kaikkien osapuolien kannalta parempi palvelu. Tällöin palvelu ymmärretään täysin ja on mahdollista sitouttaa eri sidosryhmät tehokkaammin parhaan lopputuloksen takaamiseksi. Ulkoinen tuotteistaminen kattaa asiakkaalle näkyvät palveluelementit kuten palvelukuvaukset ja myyntimateriaalit. Sisäinen tuotteistaminen taas kattaa sisäisen toiminnan kuten palveluprosessin, toimintatavat ja vastuut. Lähtökohtana sisäisellekin tuotteistamiselle on asiakasnäkökulma. (Tuominen ja muut, 2015, s. 5)

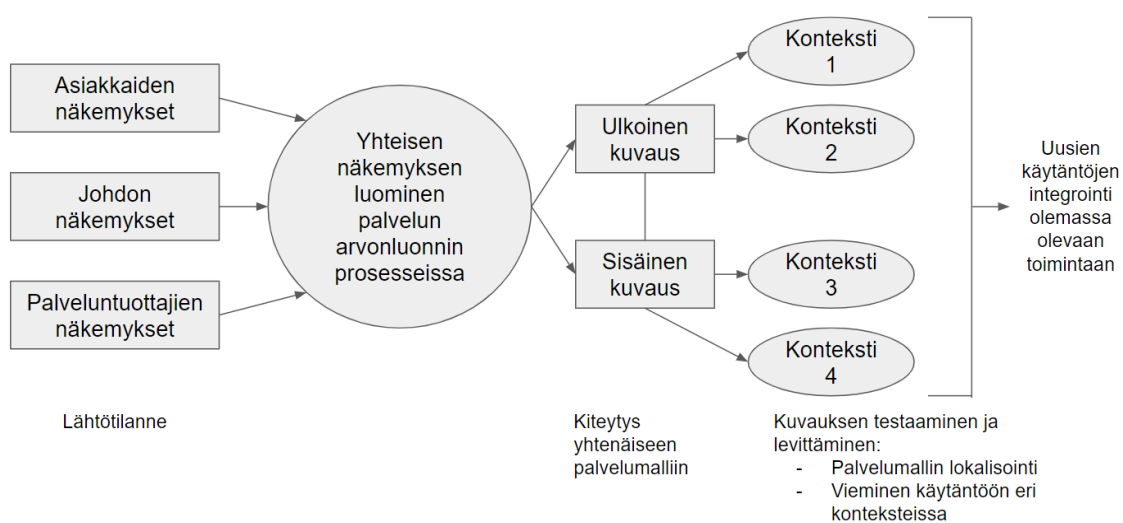
Jatkuva oppiminen asiakaskohtaamisten pohjalta kuuluu olennaisesti tuotteistamiseen ja on yksi sen suurimpia hyötyjä. Lisääntynyt yhteisymmärrys palveluista helpottaa sisäistä tiedonkulkua, parantaa osaamista ja tehokkuutta sekä nostaa myyntiä. Tuotteistamisella pyritään myös saavuttamaan tasalaatuinen, toistettava, osallistuttava palvelu jonka markkinointi, myynti ja jatkokehittäminen on helpompaa. (Tuominen ja muut, 2015, s. 6–7; Parantainen 2020, s. 11)

Tasalaatuinen palvelu on palvelu, jonka laadun voi olettaa olevan sama riippumatta sen tarjoavasta henkilökunnan jäsenestä. Toistettavuus on vahvasti sitoutunut tasalaatuisuuteen, onnistuneesti vakioitu tasalaatuinen palvelu on mahdollista tarjota kerta toisensa jälkeen. Tasalaatuisuus käsittelee yhtä ajan hetkeä, toistettavuus on käytännössä sitä, kuinka kertojen välinen tasalaatuisuus on onnistunut. Osallistavuus kattaa yhteisymmärryksen ja yhteistyön joka sitouttaa henkilöstöä. Näiden pohjalta markkinointi ja myynti kehittyvät ja helpottuvat, koska vallitsee selkeä yhteisymmärrys siitä mikä on tarjottava palvelu ja mitä se sisältää. Jatkokehittäminen on mahdollista koska tiedetään nykytilanne ja toiminta on läpinäkyvää kaikille strategiasta alkaen. (Tuominen ja muut, 2015, s. 6–7)

Tuotteistamisen riskejä voidaan minimoida ottamalla henkilöstöä mukaan joka vaiheessa. Joskus henkilöstöä ei huomioida, koska ei haluta jakaa tärkeitä palveluun liittyviä tietoja muille. On myös riski siitä, että asiakaslähtöisyys unohtuu, henkilöstön motivaatio laskee, palvelu vakioidaan liian jäykäksi tai innovointi kangistuu. (Tuominen ja muut, 2015, s. 7–8)

Asiakasnäkökulman unohtaminen palvelualan yrityksessä muodostaa riskin siitä, että palvelut muovautuvat asiakkaan tarpeita tyydyttämättömään muotoon. Asiakaskohtaamisia ei ole mahdollista täysin ennakoida ja suuresta muuttujien määrästä johtuen todennäköisyys kahden täysin identtisen asiakaspalvelutilanteen syntymiseen on äärimmäisen pieni. Palvelun tarjoajalla on tämän vuoksi oltava joustavuutta ja

mukautumiskykyä palveluprojektin onnistuneen läpiviennin mahdollistamiseksi. Palvelun vakioimisen vieminen liian pitkälle riittää vapauden palvelua tuottavalta työntekijältä ja voi heikentää siten motivaatiota. Samalla myös asiakkaan yksilöllinen palvelu sekä palvelun kustomointi saattavat unohtua. Liiallisen jäykkä ja tarkka määrittely ja tuotteistaminen voi myös heikentää innovointia. Tasapaino tuotteistamisen ja vapauden välillä on kriittisen tärkeää. (Tuominen ja muut, 2015, s. 7–8; Salomäki, 1999, s.98-99)



Kuvio 10. Palveluiden tuotteistaminen (Tuominen ja muut, 2015, s.12)

5 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui monien vaihtoehtojen joukosta SERVPERF. Valintaa tehtäessä on tärkeää, että valittu mittausmenetelmä sopii tutkimukseen ja on siten validi eli pätevä tarkoitukseensa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2002, s. 213-214). Valintaan vaikutti kyselyn lyhyempi kesto verrattuna esimerkiksi SERVQUAL-menetelmään sekä menetelmiä käsittelevässä kappaleessa mainitut ongelmat asiakkaan ennako-odotuksien suoraan mittaamiseen liittyen ja se, että ennako-odotuksien vaikuttaessa automaattisesti asiakkaan arvioon eri attribuuttien suorituskyvystä sisältyvät ne siten myös SERVPERF-menetelmään. Myös E-SERVQUAL ja E-SERVPERF-menetelmiä harkittiin, sillä valmennukset voidaan toteuttaa myös täysin etänä esimerkiksi sovelluksen kautta. Osa palveluista on toteutettu myös täysin itsepalveluna, asiakas täyttää tietonsa sekä kertoo preferensseistään ja maksun jälkeen hänelle toimitetaan valmis tuote. Näissä tapauksissa kyse on kuitenkin käytännössä harjoitusohjelmien myymisestä, ei valmennuksesta. Lisäksi tutkittavaa aihetta tarkemmin pohdittaessa sekä E-SERVQUAL-kyselyn kohtia aiheeseen sovellettaessa vahvistui ajatus siitä, että vaikka erilaiset digitaaliset alustat ovat mahdollisesti osa palvelukokonaisuutta, toimivat ne vain eräänlaisina välikappaleina valmentajan ja valmennettavan välillä. Koska tutkimuksessa olemme enemmän kiinnostuneita valmennettavan ja valmentajan välisestä suhteesta sekä asiakkaan kokemuksesta itse valmennuspalvelun laadun suhteen, oli SERVPERF käyttötarkoitukseen luontevampi valinta.

SERVPERF-kyselyn lisäksi lopussa pyydettiin vastaajaa kuvittelemaan mielessään oma ideaalivalmentajansa ja valitsemaan sitten kymmenestä esitetystä piirteestä kolme tärkeintä piirrettä jotka ideaalivalmentajalta tulisi löytyä, valitut piirteet asetettiin tärkeysjärjestykseen. Täydellisessä tilanteessa valmentajalta varmasti löytyisi jokainen listassa mainittu piirre, joten pakottamalla valitsemaan vain tärkeimmät piirteet ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen vältytään tasatilanteilta ja voidaan paremmin tutkia ominaisuuksien välistä tärkeysjärjestystä. Kymmenen piirteen listan koostamiseksi käytettiin SERVPERF-menetelmän 22 väittämää (taulukko 2). Väittämistä haettiin samankaltaisuuksia jonka jälkeen samankaltaiset kohdat yhdistettiin yhdeksi piirteeksi

joka kuvaa sen muodostamiseen käytettyjä väittämiä. On mahdollista, että vastausten resoluutio kärsii listan tiivistämisestä, mutta ihmisten halukkuus, kärsivällisyys ja kyky asettaa tärkeysjärjestykseen tärkeimmät n-kpl tekijää esimerkiksi täydestä 22 ominaisuutta kattavasta listasta on todennäköisesti rajallinen. Ominaisuuksien merkityksellisyyden mittaamenetelmä on mukaelma Abalo ja muut (2007) esittämää menetelmää.

Kerättyjä vastauksia tarkastellaan eri väittämien ja ulottuvuuksien saamien keskiarvojen kautta eri vastaajaryhmien kesken sekä yleistasolla. SERVPERF-menetelmän 22 kysymyksen ja viiden ulottuvuuden luotettavuutta tarkastellaan laskettujen alfa-arvojen kautta. Lisäksi vastauksille suoritetaan importance-performance analyysi eri vastaajien perspektiivistä sekä yleistasolla.

5.1 Tutkimuksen tiedonkeruu

Tiedonkeruu toteutettiin SERVPERF-menetelmän viiden ulottuvuuden lomakkeella hyödyntäen 1-5 Likert-asteikkoa (1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä). 22 väittämää muotoiltiin vastaamaan käyttötarkoitusta ja jokainen kohta pyrittiin asettelemaan mahdollisimman helposti ymmärrettävään muotoon vastausten laadun sekä vastaamisen yksinkertaisuuden takaamiseksi (taulukko 1). Aineelliset tekijät asetettiin viimeiseksi ulottuvuudeksi, koska lomaketta testattaessa ihmiset pitivät siihen vastaamista haastavana. Kyselyyn vastaaminen koettiin helpompana ja miellyttävämpänä kun kyselyn alkuun asetettiin tässä tapauksessa helpommin hahmotettavissa olevia osa-alueita. Jokaisen väittämän perässä mainittiin esimerkkejä asioista joita väittäjä koskee ymmärtämisen ja hahmottamisen helpottamiseksi. Koska kyselyn jakelukanavien perusteella oli odotettavissa useiden vastaajien vastaavan käyttäen mobiililaitetta, kyselyä muokattiin useasti aina välissä testaten sen varmistamiseksi, että muotoilu toimii esimerkiksi puhelimen näytöllä ja vastaaminen pysyy kivuttomana. Lopulliseen kyselyyn vastaamiseen kuluu noin seitsemän minuuttia ja lopussa oleva vapaa kommenttikenttä keräsi useita mainintoja helposta, selkeästä ja nopeasta kyselylomakkeesta. Tiedot kerättiin Google Forms -työkalun kautta. Väittämät

muotoiltu positiiviseen muotoon kuten myöhemmässä tutkimuksessa on suositeltu (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991, s.421-424). Lomakkeen standardikysymysten ja piirteiden merkittävyyden arvioinnin jälkeen vastaajat saivat vapaaehtoisesti kertoa itsestään seuraavat tiedot:

1. Nykyisen tai viimeisimmän valmennuspalvelun kuukausihinta.
2. Aikomus käyttää valmennuspalveluja jatkossa.
3. Kuntosalilla harjoiteltujen vuosien määrä.
4. Syntymävuosi
5. Onko vastaaja itse toiminut valmentajan roolissa?
6. Onko vastaaja kilpaillut tai suunnitteleeko kilpailevansa fysiikka- tai voimalajien parissa?
7. Saamansa valmennuspalvelun päätavoite.
8. Sukupuoli
9. Vapaa kommenttikenttä

Taulukko 1. Kyselyn SERVPERF-osuudessa esitetyt väittämät.

Ulottuvuus	Väite
Luotettavuus - palvelun tarkkuus, luotettavuus ja toimitusaika	<p>L1. Sovitut aikataulut pitävät paikkansa (esim. seuraavan viikon harjoitusohjelma on aina ajoissa valmis)</p> <p>L2. Tarjotut palvelut ovat sopimuksen mukaisia ja vastaavat luvattua tai mainostettua</p> <p>L3. Tarjotut palvelut toteutetaan kerralla oikein ja virheettömästi</p> <p>L4. Palveluntarjoaja on valmis auttamaan nopeasti ongelmatilanteissa (esim. harjoitusohjelmassa on</p>

	<p>selkeä virhe, valmennukseen käytettävä sovellus ei toimi)</p> <p>L5. Palveluntarjoaja pitää luotettavasti kirjaa siitä, mitä on aiemmin tehty ja sovittu (esim. valmennussuhteen aikana mainitut asiat muistetaan)</p>
<p>Reagointialttius - Palvelun toimivuus, asiakkaan tarpeisiin reagointi, palvelualttius</p>	<p>R6. Yhteistyö on nopeaa ja vaivatonta (eli valmentajan kanssa on mukava työskennellä ja ajatusmaailmat sopivat yhteen)</p> <p>R7. Palveluntarjoaja on helposti tavoitettavissa tarpeen vaatiessa (esim. voit soittaa tai lähettää Whatsapp-viestin ilman erillistä ajan varaamista)</p> <p>R8. Palveluntarjoaja kuuntelee ja reagoi asiakkaan tarpeisiin sekä haluihin (esim. harjoitussuunnitelma vastaa asiakkaan tavoitteita ja huomioi mahdolliset rajoitteet sekä toivomukset)</p> <p>R9. Palveluntarjoaja on auttamishaluinen ja vastaa asiakkaan esittämiin kysymyksiin</p>
<p>Vakuuttavuus - Palveluntarjoajan tietotaso, kyky herättää luottamusta</p>	<p>V10. Palveluntarjoaja on asiantunteva, herättää toiminnallaan luottamusta ja omaa tarvittavat tiedot sekä taidot valmentamiseen liittyen</p> <p>V11. Palveluntarjoaja on aina käytökseltään kohtelias</p> <p>V12. Palveluntarjoaja osaa ja haluaa ratkaista mahdolliset ongelmat sekä haasteet</p> <p>V13. Palveluntarjoaja on hyödyllinen, hän kykenee auttamaan saavuttamaan halutut tulokset</p>
<p>Empaattisuus - Palveluntarjoaja on</p>	<p>E14. Palveluntarjoaja kuuntelee tarkasti asiakasta ja tarjoaa kuulemansa perusteella yksilöllistä palvelua</p>

ymmärtäväinen, osaava ja avulias	<p>E15. Palveluntarjoajalla asettaa asiakkaan hyödyn etusijalle</p> <p>E16. Palveluntarjoaja on tavoitettavissa käytännölliseen aikaan</p> <p>E17. Palveluntarjoaja osaa asettua asiakkaan asemaan ja ymmärtää ongelmat sekä haasteet</p> <p>E18. Palveluntarjoaja osaa sopeutua tilanteisiin ja huomioi erityistarpeet</p>
Aineelliset tekijät - Toimitilat, laitteisto, ulkoinen olemus	<p>A19. Palveluntarjoajan fyysiset ja sähköiset toimitilat (esim. verkkosivut, lähivalmennustilat) ovat nykyaikaiset.</p> <p>A20. Palveluntarjoajan fyysiset ja sähköiset toimitilat ovat toimivat ja helppokäyttöiset (esim. selkeä asettelu, asiat löytyvät helposti)</p> <p>A21. Palveluntarjoajan yleinen olemus ja imago ovat asianmukaiset (esim. henkilökohtainen brändi, käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa)</p> <p>A22. Palveluntarjoajan käyttämät työkalut ovat nykyaikaiset (esim. sovellus, tapa ja muoto jossa harjoitusohjelma toimitetaan)</p>

Taulukko 2. Piirteiden merkittävyyden mittauksessa esitetyt valinnat ja niiden linkitys käytettyyn SERVPERF-lomakkeeseen. Piirteiden merkittävyyden mittauksessa esitetyt valinnat ja niiden linkitys käytettyyn SERVPERF-lomakkeeseen.

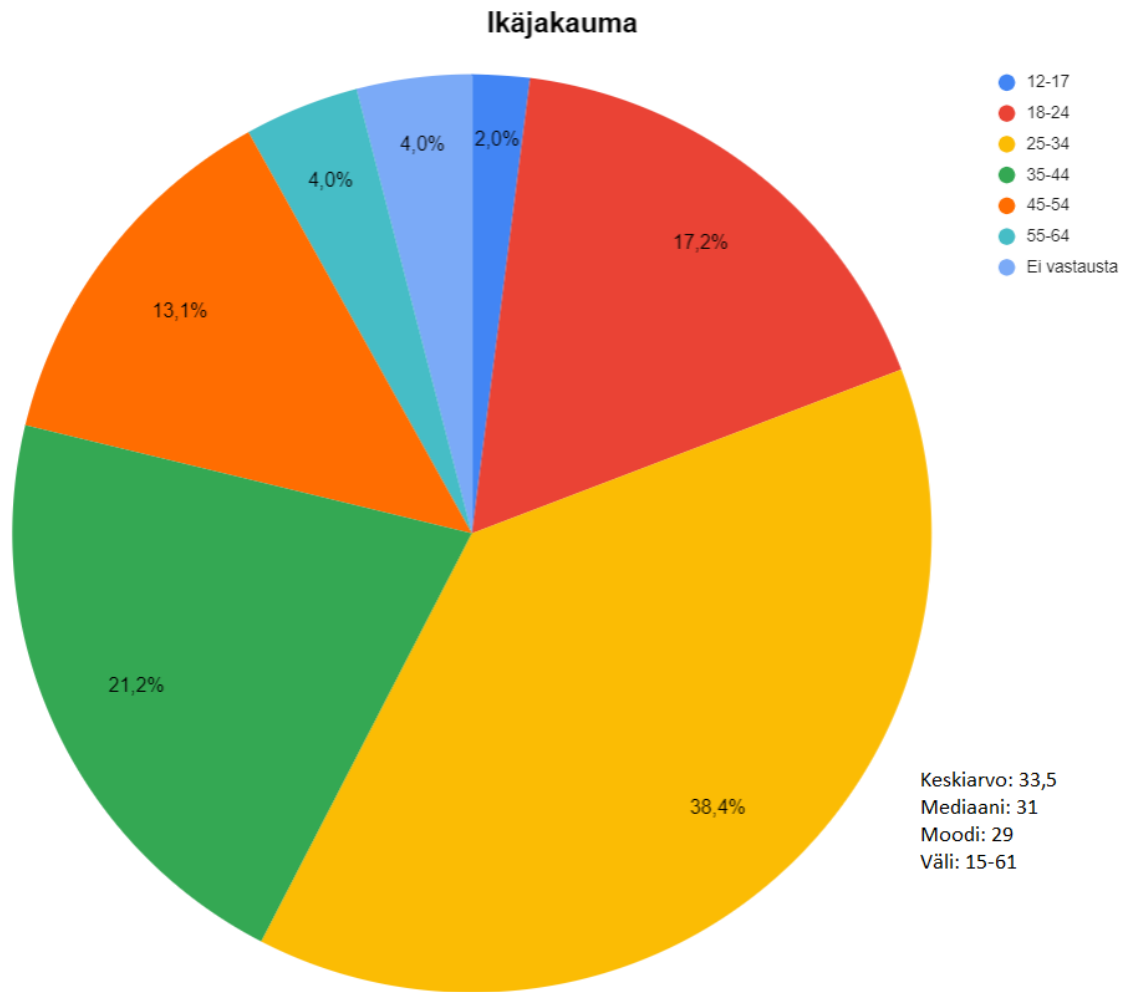
Ulottuvuus	Nro	Piirre	Yhdistetyt väittämät
Luotettavuus	1	Lupauksien ja aikataulujen luotettavuus	L1, L2, L5
Luotettavuus	2	Virheiden nopea korjaaminen	L3, L4

Reagointi- palvelualttius	ja 3	Sujuva yhteistyö ja kommunikaatio	R6, R7
Reagointi- palvelualttius	ja 4	Tarpeisiin reagointi ja palvelualttius	R8, R9
Vakuuttavuus	5	Tietotaito ja kyky ratkaista harjoittelussa esiintyviä haasteita	V10, V11
Vakuuttavuus	6	Kyky valmentaa kohti haluttuja tuloksia	V12, V13
Empaattisuus	7	Yksilöllinen ja empaattinen palvelu	E14, E17, E18
Empaattisuus	8	24/7 tavoitettavuus ja asiakkaan edun priorisointi	E15, E16
Aineelliset tekijät	9	Nykyaikaiset helppokäyttöiset tilat ja työkalut	A19, A20, A22
Aineelliset tekijät	10	Valmentajan olemus ja imago	A21

6 Tutkimuksen tulokset

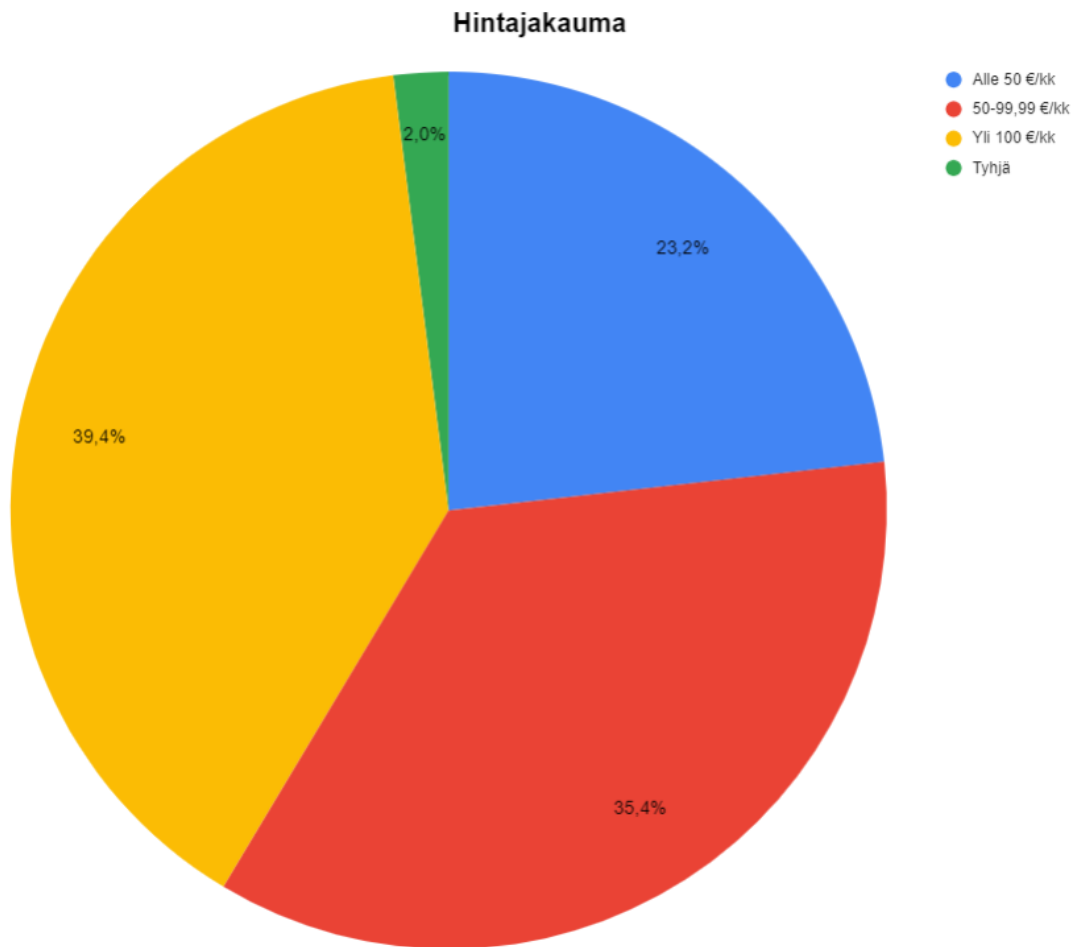
6.1 Aineiston kuvailu

Kyselylomakkeen täytti yhteensä 99 vastaajaa. Sähköisessä lomakkeessa oli mahdollista asettaa kenttiä pakolliseksi ja jokaisen kohdan vastausvaihtoehtojen muotoilu mietittiin sekä testattiin tarkasti, jotta kaikki vastaukset noudattivat annettuja ohjeita ja olivat kelvollisia tutkimukseen. Kuten aiemmin mainittiin, oli vastaajan mahdollista täyttää kyselyn lopussa myös vapaavalintaisia tietoja itsestään. Kaikki kentät olivat vapaavalintaisia, mutta tyhjien vastausten määrä oli silti varsin pieni, joten tietojen perusteella on mahdollista ryhmitellä vastauksia. Ainoana poikkeuksena tieto vastaajan sukupuolesta jäi usein tyhjäksi tai vastaukseksi valittiin "en tahdo kertoa". 41% vastanneista ilmoitti olevansa naisia ja 10% miehiä, noin puolet ei ilmoittanut sukupuoltaan, joten vastauksia ei tulla analysoimaan sukupuolen perusteella. Annettujen vastausten perusteella keskimääräinen vastaaja oli 33,5-vuotias yleistä kunnon ja toimintakyvyn kehittämistä tavoitteleva viisi ja puoli vuotta harjoitellut harrastekuntoilija joka ei itse toimi valmentajana. Hän maksaa yli 100 euroa kuukaudessa saamastaan palvelusta ja aikoo jatkossakin käyttää valmennuspalveluja. Annettujen sukupuolitietojen perusteella hän suurella todennäköisyydellä nainen, mutta tyhjien vastausten määrästä johtuen tästä ei voida olla varmoja.



Kuvio 11. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Ikäjakauman perusteella voidaan nähdä, että suurin osa vastauksista kertyi 25-34 -vuotiaiden ikäryhmästä ja valtaosa vastaajista oli iältään 18-34 -vuotiaita. Alle 18-vuotiaiden vastauksia oli vain vähän, 2 prosenttia. Toisaalta Suomen lain puitteissa alle 18-vuotias henkilö on oikeustoimikelpoisuudeltaan vajaavaltainen, eli käytännössä esimerkiksi kyky solmia itseään sitovia päteviä sopimuksia puuttuu (Finlex, 1999). Valmennussuhde on usein maksullinen, jatkuva ja sopimuksen sitomista edellyttävä palvelu, joten alaikäisten osuus palveluntarjoajien kohdemarkkinoista on varsin rajallinen.



Kuvio 12. Vastanneiden arvioimien palvelujen hinnoittelu.

Vastaajien käyttämät palvelut jakaantuvat melko tasaisesti kyselylomakkeessa tarjolla olleeseen kolmeen eri hintaluokkaan. Suurin osa, noin 75 prosenttia, kyselyyn vastanneista kertoi maksavansa palvelusta vähintään 50 euroa kuukaudessa ja eniten vastauksia saatiin yli 100 euroa kuukaudessa maksavalta asiakasryhmältä. Vain kaksi vastaajaa jätti kertomatta palvelunsa kuukausihinnan, joten tutkimuksen myöhemmässä osassa tullaan tarkastelemaan palvelun hintaluokan vaikutuksia asiakkaan prioriteetteihin ja koettuun laatuun.

Vastaajat ilmoittivat harjoitteluvuosiensa määrän vuoden tarkkuudella kymmeneen vuoteen asti, sitä pidempään harjoitelleet ilmoittivat harjoitelleensa yli kymmenen vuotta. Noin 85 prosenttia vastasi kysymykseen. Suurin osa vastaajista ilmoitti

harjoitelleensa vastaamishetkellä 3-4 -vuotta. Keskiarvo vastaajien kesken oli 5,5 vuotta, mediaani neljä vuotta ja moodi kolme vuotta.

Vain kolme vastaajaa jätti kertomatta saamansa valmennuksen päätavoitteen. Vastanneista noin kolmannes tavoitteli maksimivoiman kehittämistä ja toinen kolmannes tavoitteli yleisen kunnon ja toimintakyvyn kehittämistä. 18 prosenttia pyrki kasvattamaan lihasmassaa, kuusi prosenttia harjoitteli salilla toista lajia tukevana oheisharjoitteluna ja kaksi prosenttia ei kuulunut mihinkään aiemmista kategorioista.

Kyselyn täyttäneet saivat myös lopussa vapaaehtoisesti kertoa ajatuksistaan valmennuksen jatkamisen suhteen (Kyllä-Ehkä-En) ja näin he myös tekivät, vain yksi vastaaja jätti kohdan tyhjäksi. Voidaan ajatella, että tähän vastaukseen tiivistyy koko asiakkaan kokemus. Tyytyväinen asiakas joka kokee saamansa palvelun hyödylliseksi ja sopivan hintaiseksi todennäköisesti on halukas myös jatkamaan valmennuspalvelujen piirissä. Kaksi kolmasosaa kertoi jatkavansa palvelujen käyttöä, 27 prosenttia vastasi ehkä ja vain viisi prosenttia vastasi kieltävästi.

Noin 10 prosenttia kertoi toimivansa myös itse valmentajan roolissa. Yksi vastaaja jätti kohdan tyhjäksi ja loput eivät ole koskaan valmentaneet muita. 55 prosenttia vastaajista ei ollut kilpaillut tai suunnitellut kilpailevansa fysiikka- tai voimalajien parissa, loput 45 prosenttia vastasivat myöntävästi.

6.2 Aineiston analysointi

Vastauksia analysoidessa paljastui selkeä yhteys kokemusten, ominaisuuksien tärkeysjärjestyksen ja jatkoaikeiden välillä. Tämä ei yllätä, sillä kuten aiemmin pohdittiin, muodostuu positiivinen ajatus palveluasiakkuuden jatkumisesta varmasti ainakin osittain siitä, että käytetylle rahalle koetaan saatavan hyvää vastinetta. Toisaalta taas kielteisesti tai epäröivästi jatkamiseen suhtautuvat ovat saattaneet pettyä kokemuksiinsa. Riippuen pettymyksen aiheesta ja vastaajan sille asettamasta tärkeydestä voi kyseessä olla vain pieni harmitus ja jatkon epäröinti tai vaihtoehtoisesti

epäonnistuminen kriittisellä alueella ja asiakkuuden katkaiseminen. Myös palveluntarjoajan kannalta on tärkeää tietää mitkä palvelun yksityiskohdat ovat asiakkaalle tärkeimmät ja missä epäonnistuminen voi johtaa helposti asiakkaan menetykseen. Tämän vuoksi vastauksia tullaan analysoimaan pääosin jatkoaikeiden kautta.

6.2.1 Palvelun kuukausihinnan vaikutus

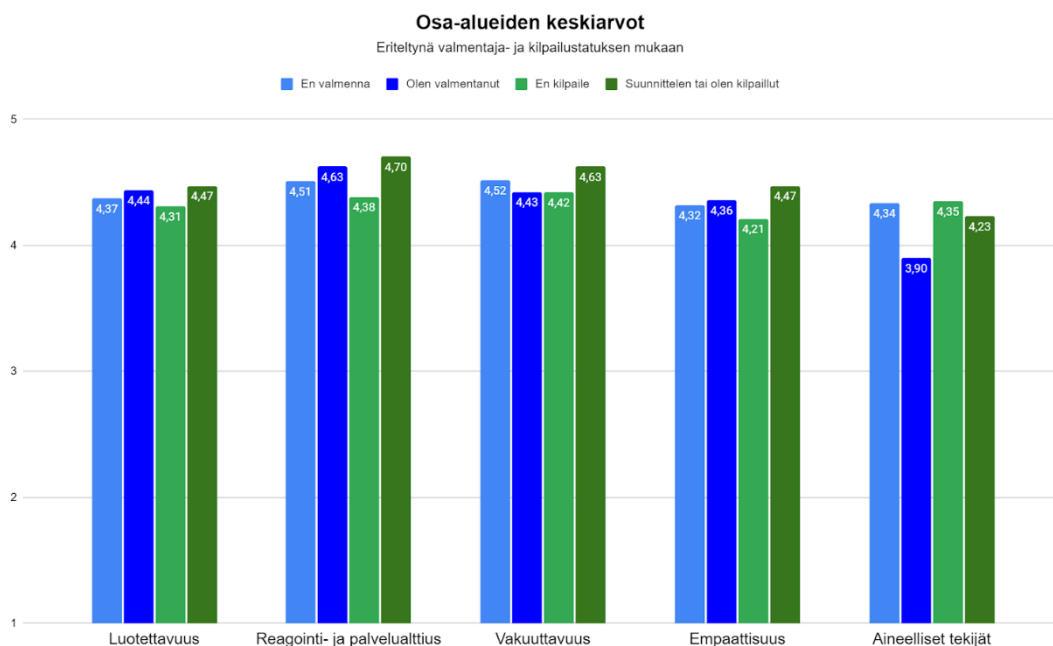
Suurimmalla todennäköisyydellä asiakkuuttaan jatkavat yli 100 euron kuukausihintaisten palvelujen käyttäjät. Heistä joka 82% aikoo jatkossakin käyttää valmennuspalveluja ja vain 3% vastasi kieltävästi. Alle 50 euron hintaisten valmennusten asiakkaista 65% aikoi jatkaa palvelujen käyttämistä ja 30% harkitsi ehkä jatkavansa. Eniten epäröiviä (40%) sekä kieltäviä (9%) vastauksia esiintyi hieman yllättäen 50-99,99 euron kuukausihintaisten valmennuksien asiakkaiden joukossa. Heistä vain noin puolet oli varmasti jatkamassa valmennuspalvelujen asiakkaana. On mahdollista, että kalliimmat palvelut ovat laadukkaampia. Toisaalta on myös mahdollista, että niiden käyttäjät ovat sitoutuneempia, pitävät lajiaan tärkeämpänä ja siten myös valmiimpia käyttämään suuria rahamääriä valmennukseen. Kaikkein edullisimpien palvelujen hintataso taas voi olla niin matala, että asiakas voi melko pienelläkin koetulla hyödyllä edelleen kokea saavansa rahalle hyvää vastinetta. Vastaajien joukossa vaikuttaakin siltä, että 50-99,99 euron hintaluokassa kuukausikustannus on sen verran merkittävällä tasolla, että asiakkaat odottavat palvelulta merkittävästi enemmän kuin halvemmalta palvelulta mutta palveluntarjoajat eivät pysty täysin vastaamaan vaatimukseen ja odotuksiin. Kaikkien vastausten keskiarvot puoltavat tätä, sillä kalleimpien palvelujen käyttäjät antoivat vastaukseksi keskimäärin 4,59, edullisimpien palvelujen asiakkaat 4,41 mutta keskihintaluokkaisten palvelujen käyttäjien jakoivat keskimäärin heikoimmat arvosanat 4,19.

Täysipäiväisen valmentajan roolissa keskihintaisia valmennuksia tarjottaessa on asiakkaita oltava todennäköisesti edelleen melko runsaasti jotta kuukausitasolla pystytään ansaitsemaan elämiseen riittävä henkilökohtainen tulotaso. Esimerkiksi

vuoden 2023 tammikuussa palkka- ja palkkiotulojen mediaani oli 3028 euroa, alimman neljänneksen rajan ollessa 2137 euroa ja ylimmän neljänneksen rajan ollessa 4208 euroa kuukaudessa (Tilastokeskus 2023). Jos keskimääräinen keskihintainen palvelu on hinnoiteltu 75 euron kuukausihintaiseksi ja muita tulonlähteitä tai kuluja ei ole, vaaditaan valmennettavia alimman neljänneksen rajan saavuttamiseksi noin 28, mediaanin saavuttamiseksi 40 ja ylimmän neljänneksen rajan saavuttamiseksi 56. Todennäköisesti vaadittavat asiakasmäärät ovat korkeammat jos esimerkiksi käytettävästä sovelluksesta, laskuttamisesta, tiloista, kirjanpidosta ja muusta vastaavasta toimintaan liittyvästä aiheutuu kuluja palvelun tarjoajalle. Suurempi asiakasmäärä voi aiheuttaa haasteita yksilöllisen palvelun ja korkean laadun tarjoamisessa hintaluokassa, jonka asiakkaat odottavat jo edellä mainittuja asioita.

6.2.2 Valmennuksen päätavoitteiden vaikutus

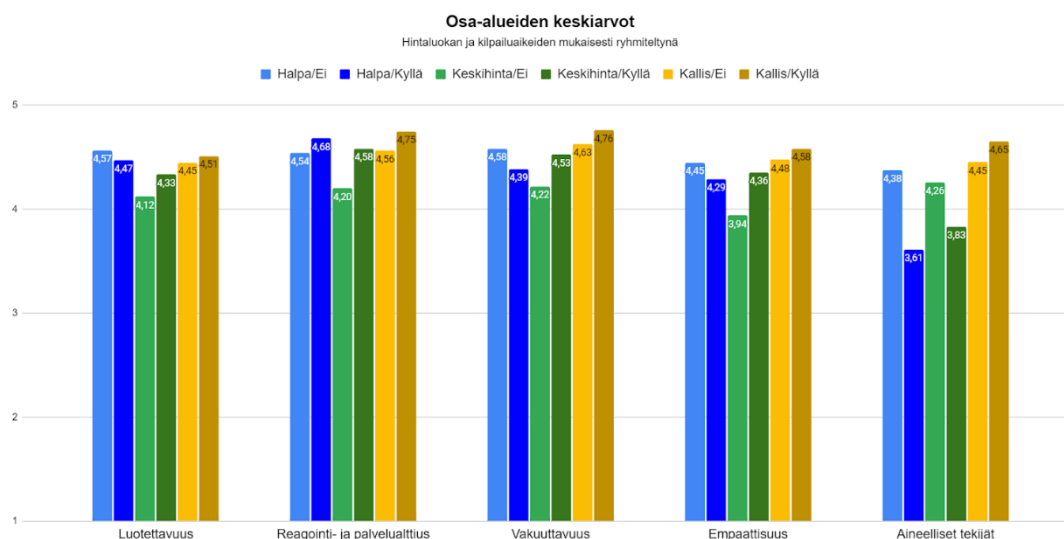
Asiakkaan päätavoite ei näytä vaikuttavan koettuun palvelun laatuun, eli markkinoilla näyttäisi olevan ainakin kyselyssä mahdollisten vastausvaihtoehtojen rajoissa olevan tarjolla tasalaatuista valmennusta tavoitteista riippumatta. Ainoana poikkeuksena olivat vastaajat, jotka kertoivat saavansa valmennusta jonkin muun lajin tukevaan harjoitteluun. Heidät pois lukien keskimääräinen annettu arvosana oli 4,42 kun taas muita lajeja tukevasti harjoittavien keskimäärin antama arvosana oli 4,02. Mikään yksittäinen ulottuvuus ei ollut epäsopuuhaisesti vastuussa heikommasta koetusta palvelun laadusta. On mahdollista, että jossain muussa lajissa kehittyäkseen kuntosalilla harjoittelevat asiakkaat odottavat valmennukselta enemmän ja ovat kriittisempiä harjoittelun hyötyjen suhteen. Ihmiset myös saattavat mieluummin harjoitella päälajiaan oheisharjoittelun sijasta ja harjoittelun mielekkyyks voi siten vaikuttaa arviointiin.



Kuvio 13. Osa-alueiden keskiarvot valmentaja- ja kilpailustatuksen perusteella eriteltynä.

6.2.3 Valmennettavan valmentaja- ja kilpailutoiminnan vaikutus

Yllä oleva kuvio esittää eri ulottuvuuksien vastausten keskiarvot kun vastaukset on ryhmitelty vastaajan ilmoittamien kilpailuaikeiden sekä valmennuskokemuksen perusteella. Valmentajan roolissa toimiminen antaa kokemusta myös palvelun tarjoajan roolista ja siten saattaa mahdollistaa oman valmentajansa toiminnan arvioinnin hieman normaalista poikkeavasta perspektiivistä. Keskimäärin koettu palvelun laatu on varsin identtinen valmentajien ja valmentajana toimimattomien vastaajien välillä (keskimäärin 4,35 ja 4,40) mutta osa-alueittain tarkasteltaessa myös valmentajan roolissa toimineet ovat hieman kriittisempiä valmentajansa vakuuttavuuden suhteen sekä kokevat suoriutumisen erityisesti aineellisten tekijöiden, kuten työkalujen sekä tilojen, huomattavasti heikommaksi. On mahdollista, että he ovat esimerkiksi itse valmentajana käyttäneet itselleen mielekkäämpiä työkaluja valmennustyössä.

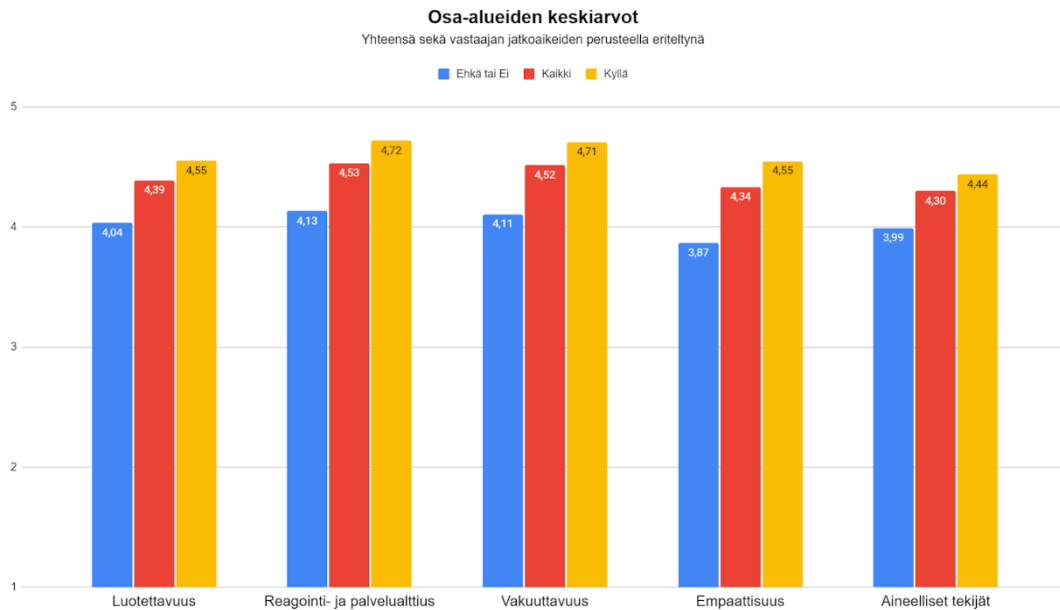


Kuvio 14. Osa-alueiden keskiarvot hintaluokan ja kilpailuaikeiden mukaisesti ryhmiteltynä.

Kilpailevat tai ainakin kilpailemista suunnittelevat asiakkaat kokevat vastausten perusteella parempaa palvelun laatua melkein kaikilla osa-alueilla, ainoa ero syntyy aineellisten tekijöiden ulottuvuudessa. Keskimääräinen arvosana 4,50 on hieman kilpailuaikeettomien 4,33 arviointia korkeampi. Toisaalta kilpailevat vastaajat valitsevat myös kalliimpia valmennuksia ja 53% heistä maksaa palvelustaan yli 100 euroa kuukaudessa. Jos kilpailija ei maksa valmennuksesta 100 euroa kuukaudessa, maksaa hän siitä todennäköisesti alle 50 euroa (26%). Aiemman hintaluokka-analyysin perusteella juuri keskihintaisten palvelujen käyttäjät kokevat saamansa palvelun laadun hieman muita huonompana. Vastaavasti kilpailuaikeettomista vastaajista 48% valitsee juuri keskihintaisten palvelun ja vain 30% valitsee yli 100 euron kuukausihintaisten valmennuksen. Alle 50 euron hintaluokassa roolit vaihtuvat ja kilpailevat asiakkaat kokevat laadun heikompana (4,30 vastaan 4,50). Edullisten palvelujen suurin kipupiste kilpailevien asiakkaiden parissa on erityisesti aineellisessa ulottuvuudessa (3,61 vastaan 4,38) mutta käytännössä reagointi- ja palveluallittuutta lukuunottamatta kilpailijat kokevat laadun heikompana. Keskihintaisten palvelujen kohdalla tilanne kääntyy ja kilpailijat kokevat jälleen korkeampaa laatua (4,33 vastaan 4,14), aineellisista tekijöistä työkalujen ja toimitilojen nykyaikaisuus koetaan kuitenkin edelleen kilpailemattomien arvioita merkittävästi heikommaksi. Vasta korkeimmassa kyselyssä valittavana olleessa

hintaluokassa kilpailevat asiakkaat kokevat merkittävän parannuksen aiemmin mainituissa kipupisteissä. Keskihintaisten palvelujen haasteet verrattuna halvempiin sekä kalliimpiin palveluihin näkyvät selkeästi yllä olevassa kuviossa (14).

6.2.4 Koetun laadun vaikutus jatkoaikeisiin



Kuvio 15. Osa-alueiden keskiarvot yhteensä sekä jatkoaikeiden perusteella eriteltynä.

Aiemmissä kappaleissa tarkasteltiin tekijöiden vaikutusta tuloksiin, sillä käsiteltävät tekijät eivät olleet syy-seuraussuhteen näkökulmasta seurauksia. Palvelun kuukausihinta ei muutu asiakkaan kokeman laadun seurauksena, kuukausihinta voi kuitenkin vaikuttaa asiakkaan kokemukseen laadusta esimerkiksi odotusten kautta. Asiakkaan oma arvio tulevaisuuden kulutuskäyttäytymisestä on kuitenkin todennäköisesti seurausta kokemuksesta ja asettuu kausaliteetin kannalta seurauksien puolelle. Kokemus palvelun laadusta vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen käyttää vastaavia palveluja tulevaisuudessa. On siis varsin luonnollista tarkastella koetun laadun vaikutusta asiakkaan omaan arvioon tulevaisuuden kulutuskäyttäytymisestä, näin tehtäessä voidaan pyrkiä tunnistamaan eroavaisuuksia päättymisen uhanalaisista sekä jatkuvista palvelukokemuksista. Yllä olevan kuvion 15 perusteella on selvää, että positiivisesti asiakkuuden jatkamiseen suhtautuvat vastaajat ovat jokaisella osa-alueella kokeneet saamansa palvelun laadun

huomattavasti paremmaksi. Seuraavaksi tarkastellaan ulottuvuuksia tarkemmin yksi kerrallaan ja vertaillaan tarkemmin eri väittämien vastauksia eri aieryhmien välillä.

Luotettavuus

Taulukko 3. Luotettavuuteen liittyvien väittämien vastausten tilastot kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin (väittämien koodaus kts. Taulukko 1).

	Ulottuvuus	Luotettavuus	Luotettavuus	Luotettavuus	Luotettavuus	Luotettavuus
	Väittäjä	L1	L2	L3	L4	L5
Kaikki	Keskiarvo	4,52	4,48	4,25	4,44	4,25
	Mediaani	5	5	4	5	5
	Moodi	5	5	5	5	5
	St Dev	0,65	0,65	0,74	0,72	0,86
	Vinouma	-1,91	-1,61	-1,38	-1,76	-1,33
	Min	1	2	1	1	1
	Max	5	5	5	5	5
Ehkä/Ei	Keskiarvo	4,38	4,03	3,75	4,13	3,91
	Mediaani	5	4	4	5	4
	Moodi	5	4	5	5	5
	St Dev	0,82	0,67	0,94	0,88	1,00
	Vinouma	-1,76	-0,98	-0,79	-0,94	-0,76
	Min	1	2	1	2	1
	Max	5	5	5	5	5
Kyllä	Keskiarvo	4,59	4,70	4,48	4,59	4,41
	Mediaani	5	5	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5	5
	St Dev	0,56	0,46	0,59	0,58	0,75
	Vinouma	-1,71	-1,80	-1,28	-2,48	-1,71
	Min	2	3	2	1	1
	Max	5	5	5	5	5

Ensimmäisen tarkasteltavan ulottuvuuden sisällä (taulukko 3) merkittävin ero aieryhmien välillä esiintyy L3 väittämässä (0,73) ja toiseksi suurin ero L2 väittämässä (0,67). Lisäksi epäröivästi vastanneiden ryhmässä väittäjä L5 on keskiarvon kannalta toiseksi heikoiten arvioitu. Myös keskihajonta kysymysten vastauksissa on suurempaa verrattuna positiiviset aikeet omaavaan vastaajaryhmään. Vinoumien, moodien ja mediaanien perusteella voidaan sanoa, että kaikkien kysymysten kohdalla arviot ovat painottuneet asteikon parempaan päähän eli kohti positiivisinta mahdollista arvosanaa.

Vastaukset eivät ole normaalijakautuneita vaan suurin osa arvioista on keskiarvoa suurempia. Erityisesti "Kyllä" vastanneiden ryhmässä vinouman ollessa kaikissa väittämässä vähintään -1,28 voidaan tulkita vastausten olevan erittäin vinoutuneita. Vain väittämän L1 vastaukset ovat melko lähellä ryhmien välillä. Luotettavuuden kannalta vaikuttaisi siis siltä, että epävarmasti asiakkuuden jatkumiseen asennoituneiden vastaajien valmentajat pärjäävät heikoiten palvelujen virheettömästi toteuttamisessa, sopimusten mukaisten palvelujen tuottamisessa ja sovittujen sekä mainittujen asioiden muistamisessa verrattuna positiivisesti jatkamiseen suhtautuneiden valmentajiin.

Reagointi- ja palvelualltius

Taulukko 4. Reagointi- ja palvelualltiuteen liittyvien väittämien vastausten tilastot

kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin.

	Ulottuvuus	Reagointi- ja palvelualltius	Reagointi- ja palvelualltius	Reagointi- ja palvelualltius	Reagointi- ja palvelualltius
	Väittämä	R6	R7	R8	R9
Kaikki	Keskiarvo	4,48	4,51	4,49	4,65
	Mediaani	5	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5
	St Dev	0,70	0,67	0,70	0,54
	Vinouma	-1,99	-1,97	-2,08	-2,62
	Min	1	1	1	1
	Max	5	5	5	5
Ehkä/Ei	Keskiarvo	3,97	4,25	4,03	4,28
	Mediaani	4	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5
	St Dev	0,92	0,84	1,03	0,76
	Vinouma	-1,12	-1,53	-1,14	-1,67
	Min	1	1	1	1
	Max	5	5	5	5
Kyllä	Keskiarvo	4,73	4,62	4,71	4,82
	Mediaani	5	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5
	St Dev	0,43	0,55	0,44	0,31
	Vinouma	-2,01	-2,11	-2,41	-3,52
	Min	3	2	2	2
	Max	5	5	5	5

Reagointi- ja palvelualltiuden ulottuvuudessa (taulukko 4) heikoimmat pisteet epäröiviltä vastaajilta sai väittämä R6, kyseisen väittämän kohdalla vallitsee myös suurinUILU aieryhmien välillä (0,76). Toiseksi suurin ero on väittämän R8 kohdalla (0,68). Kuten aiemminkin keskihajonta kysymysten vastauksissa on suurempaa verrattuna positiiviset aikeet omaavaan vastaajaryhmään. Vinoumien, moodien ja mediaanien perusteella johtopäätökset ovat samat kuin ensimmäisenkin ulottuvuuden kohdalla mutta sillä erotuksella, että kaikissa vastaajaryhmissä vinouma on merkittävä. Vastausten perusteella positiivisesti valmennettavan rooliin jatkossakin suhtautuvat kokevat

yhteistyön olevan vaivattomampaa ja mukavampaa. Lisäksi he kokevat halujensa ja tarpeidensa tulleen paremmin otetuksi huomioon.

Vakuuttavuus

Taulukko 5. Vakuuttavuuteen liittyvien väittämien vastausten tilastot kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin.

	Ulottuvuus	Vakuuttavuus	Vakuuttavuus	Vakuuttavuus	Vakuuttavuus
	Väittäjä	V10	V11	V12	V13
Kaikki	Keskiarvo	4,57	4,63	4,47	4,40
	Mediaani	5	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5
	St Dev	0,62	0,52	0,67	0,77
	Vinouma	-2,18	-1,98	-1,64	-1,68
	Min	1	2	2	1
	Max	5	5	5	5
Ehkä/Ei	Keskiarvo	4,06	4,44	4,03	3,91
	Mediaani	4	5	4	4
	Moodi	5	5	5	5
	St Dev	0,82	0,63	0,79	1,00
	Vinouma	-1,13	-1,43	-0,69	-0,93
	Min	1	2	2	1
	Max	5	5	5	5
Kyllä	Keskiarvo	4,80	4,71	4,68	4,64
	Mediaani	5	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5
	St Dev	0,33	0,44	0,47	0,54
	Vinouma	-3,32	-2,40	-2,57	-1,94
	Min	2	2	2	2
	Max	5	5	5	5

Vakuuttavuuden ulottuvuudessa (taulukko 5) suurimmat kuilut vastaajaryhmien välillä sijaitsivat väittämissä V10 (0,74) ja V13 (0,73). Keskihajonta, vinous ja muut tunnusluvut kertovat samaa kuin aiempienkin väittämien kanssa, vastaukset kasaantuvat asteikon yläpäähän kaikissa tarkasteltavissa ryhmissä. Vastausten perusteella palveluntarjoajia

pidettiin yleisesti melkein yhtä kohteliaina jatkoaikeista riippumatta. Asiantuntemuksessa, osaamisessa ja koetussa kyvyssä valmentaa kohti haluttuja tuloksia koettiin kuitenkin suuria eroja ryhmien välillä. Koettu hyödyllisyys ja kyky viedä kohti haluttuja tuloksia on mahdollisesti monen tekijän summa ja myös muissa väittämässä esitetyt asiat vaikuttavat kohdan arviointiin.

Empaattisuus

Taulukko 6. Empaattisuuteen liittyvien väittämien vastausten tilastot kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin.

	Ulottuvuus	Empaattisuus	Empaattisuus	Empaattisuus	Empaattisuus	Empaattisuus
	Väittämä	E14	E15	E16	E17	E18
Kaikki	Keskiarvo	4,36	4,30	4,42	4,21	4,37
	Mediaani	5	5	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5	5
	St Dev	0,77	0,77	0,70	0,80	0,76
	Vinouma	-1,47	-1,39	-1,27	-1,40	-1,38
	Min	1	1	2	1	2
	Max	5	5	5	5	5
Ehkä/Ei	Keskiarvo	4,00	3,78	4,13	3,66	3,78
	Mediaani	4	4	4	4	4
	Moodi	5	3	5	4	5
	St Dev	0,94	0,87	0,71	0,99	0,90
	Vinouma	-0,92	-0,45	-0,81	-0,68	-0,38
	Min	1	1	2	1	2
	Max	5	5	5	5	5
Kyllä	Keskiarvo	4,53	4,55	4,56	4,47	4,65
	Mediaani	5	5	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5	5
	St Dev	0,63	0,61	0,61	0,64	0,52
	Vinouma	-1,67	-2,29	-1,58	-1,84	-2,30
	Min	2	1	2	1	2
	Max	5	5	5	5	5

Empaattisuuden kokemuksia tarkasteltaessa (taulukko 6) paljasti koko kyselyn heikoin yhden väittämän vastausten keskiarvo epäröivien vastaajien ryhmässä sekä kolme suurinta eroa ryhmien välillä. Koko kyselyn heikoin keskiarvosana 3,66 kuuluu väittämälle E17, sen lisäksi myös E15 ja E18 ovat kaikkien kyselyssä esitettyjen väittämien

matalimpien arviointien joukossa. Edellä mainitut kolme väittämää ovat myös koko kyselyn suurimmat erot kokemuksissa jatkoaieryhmien välillä. Lisäksi väittämän E15 eniten toistuva arvo on matalin koko kyselyssä. "Kyllä" vastanneiden keskuudessa jokaisen kohdan keskiarvot ovat merkittävästi vinossa korkeampien arvioiden suuntaan. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että erityisesti ongelmien ja haasteiden empaattisessa kohtaamisessa, muuttuviin tilanteisiin sopeutumisessa sekä asiakkaan hyödyn priorisoimiseen tulisi panostaa asiakkaiden vakiinnuttamisen maksimoimiseksi.

Aineelliset tekijät

Taulukko 7. Aineellisiin tekijöihin liittyvien väittämien vastausten tilastot kokonaisuudessaan sekä aieryhmittäin.

	Ulottuvuus	Aineelliset tekijät	Aineelliset tekijät	Aineelliset tekijät	Aineelliset tekijät
	Väittämä	A19	A20	A21	A22
Kaikki	Keskiarvo	4,26	4,29	4,45	4,19
	Mediaani	5	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5
	St Dev	0,74	0,73	0,68	0,82
	Vinouma	-1,60	-1,25	-1,37	-1,19
	Min	1	1	2	1
	Max	5	5	5	5
Ehkä/Ei	Keskiarvo	4,00	4,06	4,06	3,84
	Mediaani	4	4	4	4
	Moodi	4	5	5	5
	St Dev	0,75	0,76	0,82	0,88
	Vinouma	-1,37	-1,12	-0,57	-0,65
	Min	1	1	2	1
	Max	5	5	5	5
Kyllä	Keskiarvo	4,38	4,39	4,64	4,35
	Mediaani	5	5	5	5
	Moodi	5	5	5	5
	St Dev	0,70	0,68	0,52	0,75
	Vinouma	-1,69	-1,21	-1,93	-1,57
	Min	1	2	2	1
	Max	5	5	5	5

Aineelliset tekijät (taulukko 7) ovat aieryhmien erotuksien perusteella kokemukseltaan lähimpänä toisiaan jatkoaikeista riippumatta. Huomioitavaa on kuitenkin käytössä olevien työkalujen kuten sovellusten (A22) arvosana joka on molemmissa aieryhmissä

matalin arvosana sekä lisäksi sen kaikki vastaajat huomioiva keskiarvosana on koko tutkimuksen heikoin (4,19). Vastausten perusteella valmennuspalveluja tarjoavien tahojen voisi olla kannattavaa tutkia asiakkaiden mielipiteitä, kokemuksia ja kehitysehdotuksia käytettäviin työkaluihin ja sovelluksiin liittyen. Jos käyttäjät eivät pidä esimerkiksi harjoitteluun käytettävää sovellusta toimivana, voi kyseessä olla varsin iso ongelma jos sovellusta on kuitenkin käytettävä joka harjoituksen yhteydessä useasti viikossa. Mahdollisesti jopa ajoittain ärsyttävien työkalujen käyttäminen toistuvasti saattaa lisätä kitkaa valmennusprosessiin sekä esimerkiksi heikentää asiakkaan halua toteuttaa asiat sovitulla tapaa.

6.3 Valmennuspalvelun piirteiden merkittävyys asiakkaan näkökulmasta

Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että on parempi suoriutua hyvin kuin huonosti ja ideaalitulanteessa resurssit ajan, pääoman, osaamisen ja muun vastaavan suhteen mahdollistaisivat täydellisen arvosanan saavuttamisen kaikilla toiminnan osa-alueilla. Suurimman osan ajasta suurimmassa osassa tapauksia resurssien rajallisuus on kuitenkin todennäköistä. Tällöin erinomainen suoriutuminen ja resurssien allokointi ominaisuuteen josta asiakas ei välitä tarkoittaa sitä, että resursseja ei todennäköisesti käytetä tarpeeksi asiakkaille tärkeimpien tekijöiden kehittämiseen tai ylläpitämiseen. Tässä tapauksessa käytetyillä resursseilla ei saada tuotettua parasta mahdollista asiakaskokemusta jonka seurauksena saatetaan menettää jo olemassa olevia sekä mahdollisia asiakkaita. Lisäksi toimijan markkina-aseman vahvuus ei tule maksimoiduksi tai saattaa jopa heikentyä. On siis tärkeää tietää mistä asiakkaat välittävät ja kuinka asiakkaat kokevat palveluntarjoajan tuottaman palvelun pärjäävän näillä sekä muilla oleellisilla osa-alueilla. Asiakkaan asettama painoarvo eri ominaisuuksille kertoo myös asiakkaan odotuksista ja toiveista asioiden suhteen ja esimerkiksi aiemmat huonot kokemukset tietyn ominaisuuden suhteen voivat korostaa ominaisuuden koettua merkittävyyttä tulevaisuudessa.

Arvot yksittäisten piirteiden merkittävyydelle on laskettu sekä hajautettu Abalon ja muiden (2007) esittämää menetelmää mukaillen. Tässä työssä muunnoksessa arvo

määritellään vähentämällä valittujen ominaisuuksien kokonaismäärästä valitun ominaisuuden järjestysluku, lisäämällä siihen luku yksi ja jakamalla saatu luku valittujen ominaisuuksien kokonaismäärällä. Näin ollen tärkein ominaisuus saa suurimman arvon ja valitsematta jääneet ominaisuudet saavat vastaajalta arvon nolla. Tämän jälkeen piirteen merkittävyys lasketaan kertomalla havaintojen kokonaismäärä potenssiin miinus yksi yhteen piirteen ensimmäisessä vaiheessa muunnettujen arvojen summan kanssa ja korottamalla saatu luku potenssiin valittujen piirteiden kokonaismäärä jaettuna valittavissa olevien piirteiden kokonaismäärä. Näin muodostuva arvo voidaan tämän jälkeen muuntaa monotonisesti mille tahansa halutulle asteikolle. Tässä tutkimuksessa saadut merkittävyyden arvot on muunnettu vastaamaan SERVPERF osuudessa käytettyä 1-5 Likert asteikkoa tulkittavuuden sekä myöhemmän IP-analyysin helpottamiseksi.

Taulukko 8. Ulottuvuuksien merkittävyys (1-5) sekä ulottuvuuksien välinen tärkeysjärjestys kaikkien vastaajien kesken sekä jatkoaikeiden mukaan eroteltuna.

Ulottuvuus	Kaikki		Ehkä/Ei		Kyllä	
	Tärkeys	Sija	Tärkeys	Sija	Tärkeys	Sija
Luotettavuus	2,53	4	2,01	5	2,63	4
Reagointi- ja palveluallttius	3,54	2	3,66	2	3,48	2
Vakuuttavuus	4,22	<u>1</u>	4,02	<u>1</u>	4,30	<u>1</u>
Empaattisuus	2,90	3	2,38	3	2,85	3
Aineelliset tekijät	2,33	5	2,25	4	2,36	5

Yllä olevassa taulukossa on esitetty ulottuvuuksien merkittävyys ulottuvuuden osatekijöiden (taulukko 2) merkitsevyyksien keskiarvona. Suoria arvoja vertaillaan myöhemmin yksittäisiä piirteitä tarkasteltaessa. Ulottuvuuden tasolla voidaan kuitenkin vertailla niiden keskinäisiä tärkeysjärjestyksiä. Tulevaisuuden aikeista riippumatta eri ulottuvuudet asettuivat lähes samaan järjestykseen, kolme tärkeintä ulottuvuutta olivat täsmälleen samat mutta kahden viimeisen järjestys oli päinvastainen epäroivien ja varmasti jatkavien välillä. Vastaajien kesken on kuitenkin selvää, että valmentajan tietotaidon ja osaamisen vakuuttavuus sekä reagointi- ja palveluallttius eri tilanteissa ovat erittäin merkittäviä ominaisuuksia.

Taulukko 9. Ulottuvuuksien sisäisten piirteiden merkittävyys (1-5), piirteiden välinen tärkeysjärjestys sekä osuus vastaajista jotka valitsivat piirteen tärkeysjärjestyksen sijoille 1.-3. kaikkien vastaajien kesken sekä jatkoaikeiden mukaan eroteltuna.

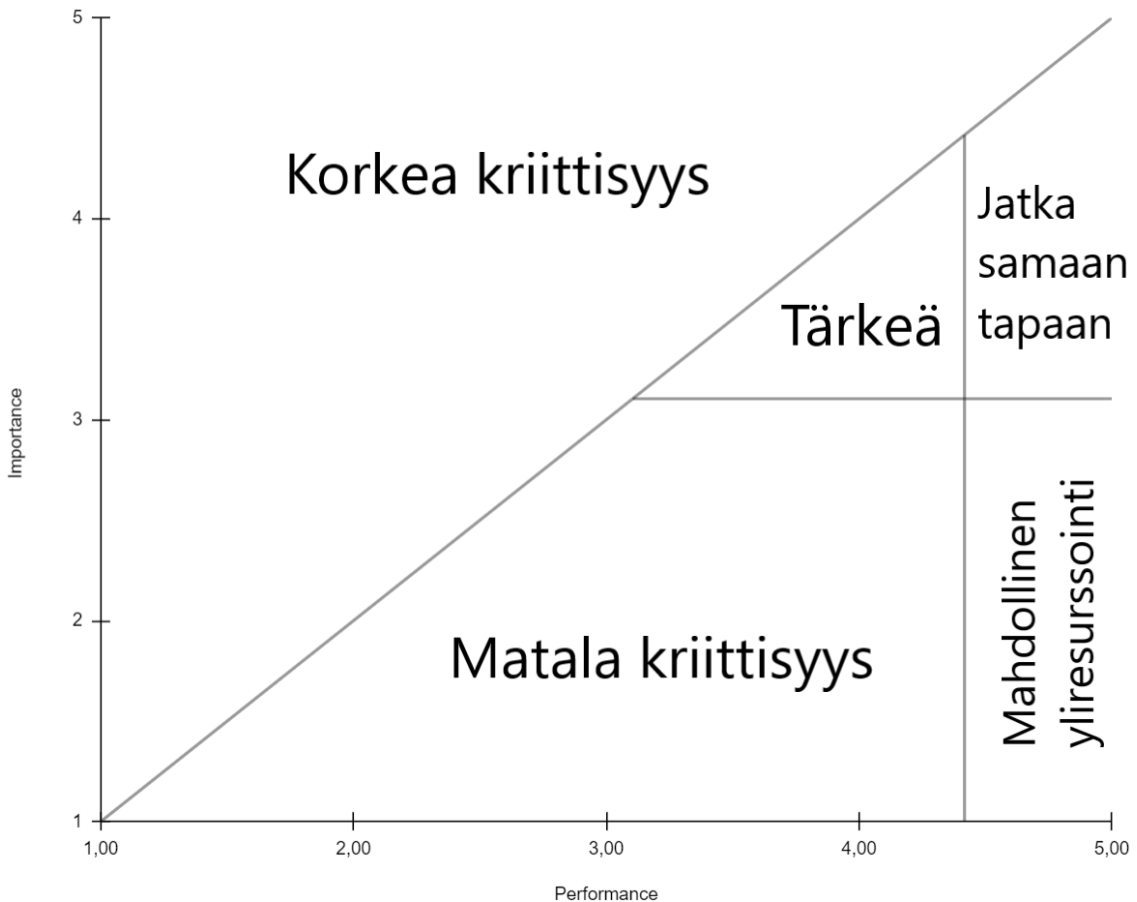
Ulottuvuus	Nro	Piirre	Kaikki			Ehkä/Ei			Kyllä		
			Tärkeys	Sija	Top 3 %	Tärkeys	Sija	Top 3 %	Tärkeys	Sija	Top 3 %
Luotettavuus	1	Lupauksien ja aikataulujen luotettavuus	3,18	5	22%	3,03	5	19%	3,25	4	24%
Luotettavuus	2	Virheiden nopea korjaaminen	1,89	10	2%	1,00	8	0%	2,01	10	3%
Reagointi- ja palvelualltius	3	Sujuva yhteistyö ja kommunikaatio	4,30	<u>2</u>	77%	4,35	<u>1</u>	75%	4,28	<u>2</u>	77%
Reagointi- ja palvelualltius	4	Tarpeisiin reagointi ja palvelualltius	2,78	6	13%	2,97	6	16%	2,68	6	12%
Vakuuttavuus	5	Tietotaito ja kyky ratkaista harjoittelussa esiintyviä haasteita	4,11	<u>3</u>	63%	3,90	<u>3</u>	53%	4,19	<u>3</u>	67%
Vakuuttavuus	6	Kyky valmentaa kohti haluttuja tuloksia	4,34	<u>1</u>	71%	4,14	<u>2</u>	66%	4,42	<u>1</u>	73%
Empaattisuus	7	Yksilöllinen ja empaattinen palvelu	3,32	4	28%	3,76	4	44%	3,01	5	21%
Empaattisuus	8	24/7 tavoitettavuus ja asiakkaan edun priorisointi	2,49	7	8%	1,00	8	0%	2,68	6	12%
Aineelliset tekijät	9	Nykyaikaiset helppokäyttöiset tilat ja työkalut	2,30	9	6%	2,25	7	6%	2,33	9	6%
Aineelliset tekijät	10	Valmentajan olemus ja imago	2,35	8	4%	2,25	7	3%	2,40	8	5%

Yksittäisten piirteiden tarkempi tarkastelu yksittäin (taulukko 9) antaa tarkempaa tietoa myös ulottuvuuksien sisäisistä tärkeysjärjestyksestä. Kolmen tärkeimmän ominaisuuden kärki muodostuu samoista piirteistä (numerot 3, 5, 6) kaikkien kolmen linssin kautta tarkasteltuna joten voidaan vahvistaa, että ainakin kyselyyn vastanneiden joukossa valmentajan vakuuttavuuteen liittyvät ominaisuudet sekä erityisesti kyky kommunikoida ja tehdä yhteistyötä ovat kriittisen tärkeitä asiakasnäkökulmasta. Lisäksi negatiivisesti tai epävarmasti tulevaisuuteen suhtautuvista lähes puolet (44%) valitsi yksilöllisen ja empaattisen palvelun (numero 7) kolmen tärkeimmän ominaisuuden joukkoon täydellistä valmentajaa pohtiessaan. Positiivisesti valmennuksen jatkumiseen suhtautuvien keskuudessa valinnat keskittyivät hyvin tarkasti kolmen kärkeen ja neljänneksi tärkein piirre tuli valituksi vain noin neljänneksellä vastaajista. Ehkä tai ei vastanneiden vastausten joukosta löytyi myös kaksi piirrettä jotka eivät päätyneet yhdenkään vastaajan kolmen tärkeimmän ominaisuuden joukkoon (numerot 2, 8).

6.3.1 Importance-Performance analyysi

Aiemmissa kappaleissa on käsitelty koettua palvelun laatua eli palveluntarjoajan suoriutumista (performance) sekä asiakkaiden ajatuksia eri palveluntarjoajan ominaisuuksien merkityksellisyydestä (importance) ja tärkeysjärjestyksestä. Tässä kappaleessa yhdistämme aiemmat tiedot yhteen kokonaisuuteen sovelletun importance-performance analyysin avulla. Kuvioissa tullaan esittämään aiemmassa kappaleessa käsitellyt kymmenen piirrettä. Vaaka-akselin arvot muodostetaan ottamalla keskiarvo piirteen sisältämistä SERVPERF-attribuuteista. Analyysiä varten menetelmää on sovellettu yhdistäen menetelmää koskevassa kappaleessa esitettyjen mallien eri ominaisuuksia. Tulokset on pakotettu eri alueille asettamalla pysty- ja vaakaviivat vastaavien akselien keskiarvojen kohdalle. Lisäksi merkityksellisyyden ja suoriutumisen täydellistä yhteensopivuutta kuvaava poikkiviiva on sisällytetty kaavioon ja samalla saadaan luotua hyödyllinen viides osa-alue ("Tärkeä") alkuperäisen neljän tulkinnan rinnalle (kuvio 16). Uusi viidennes ei kuitenkaan välttämättä muodostu kaikissa tilanteissa, sillä tarpeeksi korkea keskimääräinen merkittävyys suhteessa keskimääräiseen suorituskyykyyn tai tarpeeksi matala keskimääräinen suorituskyyky suhteessa keskimääräiseen merkittävyyteen saattaa asettaa pysty- ja vaakaviivojen kohtaamispuolelle poikkiviivan yläpuolelle, näin ollen käytännössä poistaen viidennen alueen. Toisaalta viivojen asettelu on tulkintakysymys, joten näissäkin tapauksissa on mahdollista asettelua muuttamalla saavuttaa viidennen alueen syntyminen.

Importance vs Performance

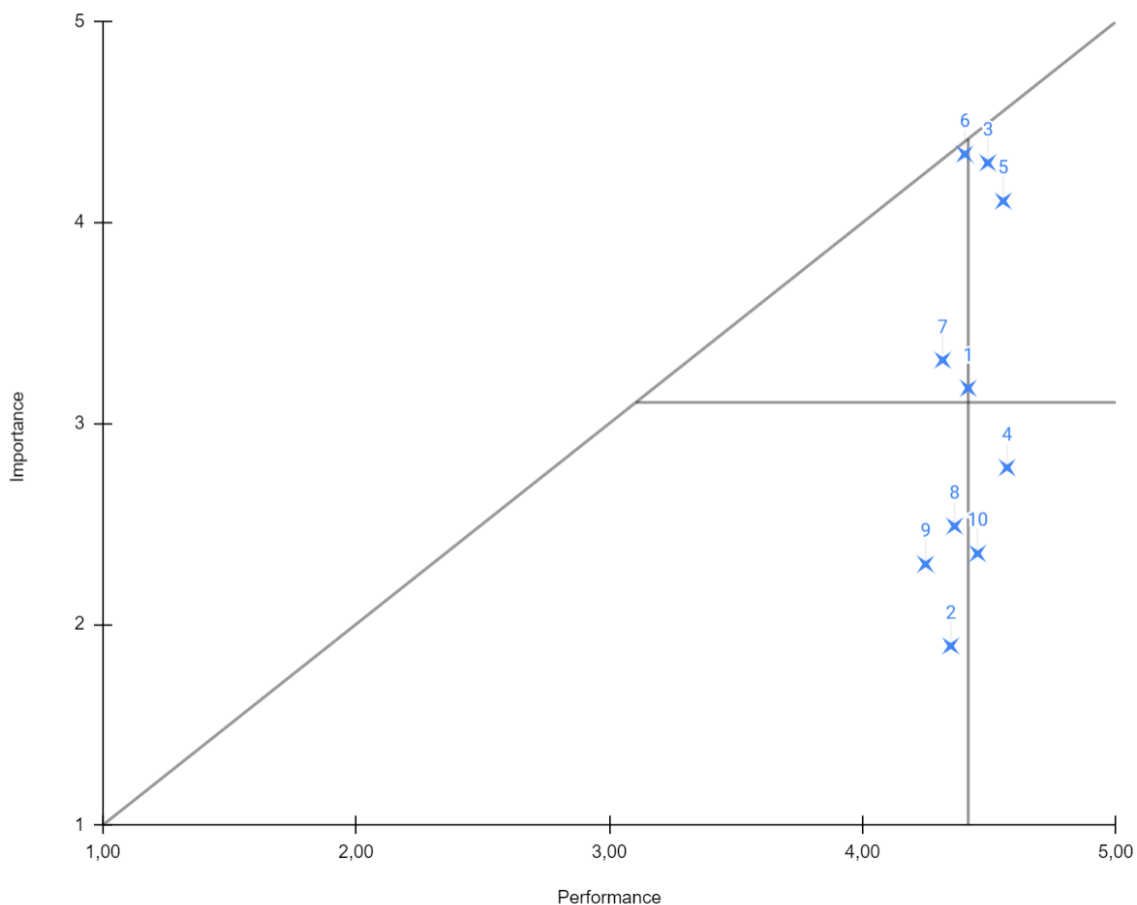


Kuvio 16. Esitetty viiden sektorin malli.

Yllä oleva kuvio esittää uutta viiden sektorin mallia. Alkuperäinen nelikenttä yhdistettynä poikkiviivaan jättää usein kuvaajan keskelle kolmion muotoisen alueen. Korkean kriittisyyden tulkinnan siirtyessä poikkiviivan yläpuolelle jää alkuperäisen nelikentän vasemman ylänurkan tehtäväksi osoittaa tärkeät kehityskohteet eli ne keskimääräistä merkityksellisemmät piirteet joissa suoriudutaan keskimääräistä piirrettä heikommin mutta suorituskkyky on edelleen merkityksellisyyden arviota korkeampi. Viidennelle sektorille osuvia piirteitä koskee se riski, että yksittäisen asiakkaan pienikin ero kokemuksessa ja prioriteeteissa sekä yksilölliset erot pieneenkin alisuoriutumiseen reagoimisessa voivat helposti siirtää pisteen korkean kriittisyyden alueelle.

6.3.1.1 Kaikkien vastaajien analyysi

Importance vs Performance

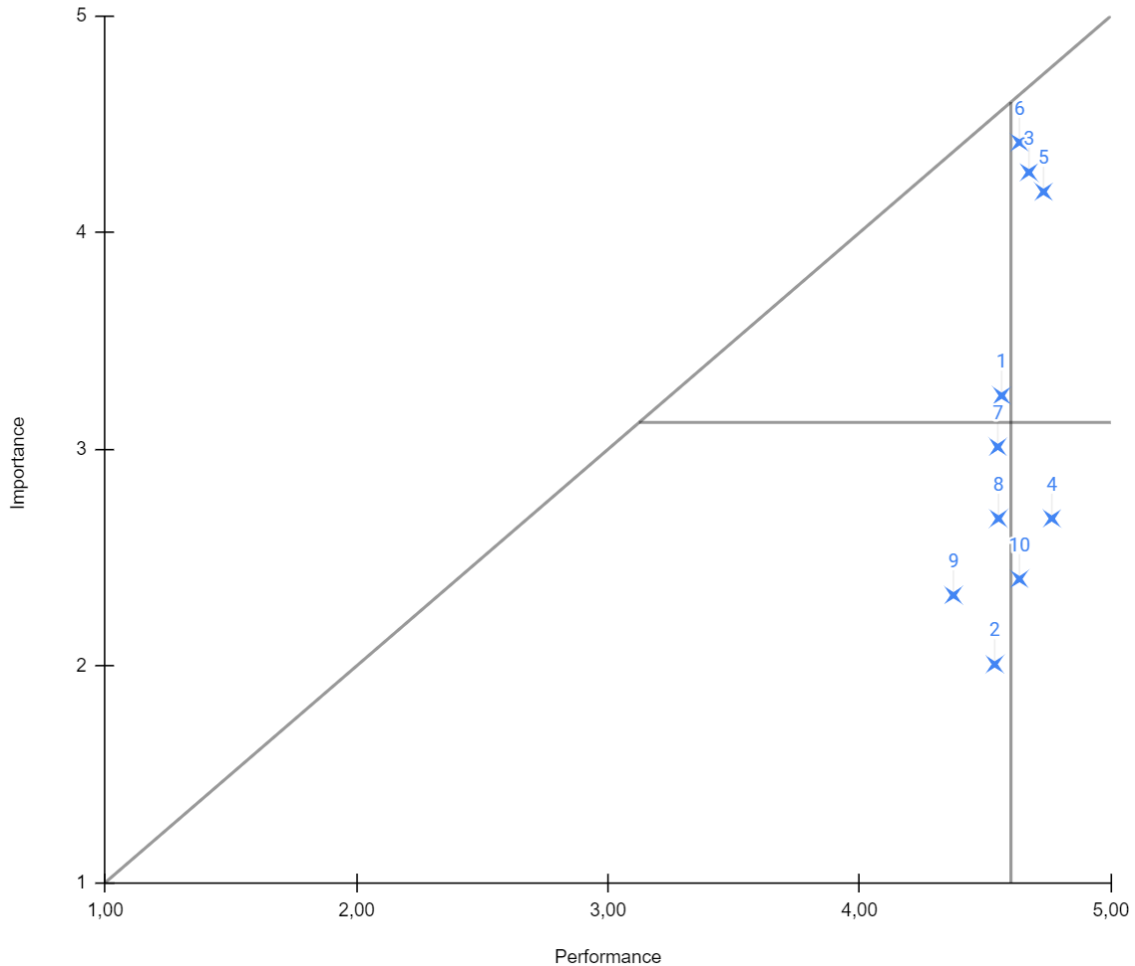


Kuvio 17. Kaikkien vastaajien IPA.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden tuloksia analysoitaessa nähdään kokemuksien keskimäärin pysyvän korkean kriittisyyden rajan alapuolella kaikkien piirteiden kohdalla. Kyky valmentaa kohti haluttuja tuloksia (6) sekä yksilöllinen ja empaattinen palvelu (7) asettuvat kuitenkin viidennelle sektorille ja ovat siten tärkeitä kehityskohteita. Erityisesti kyky valmentaa kohti haluttuja tuloksia on erittäin lähellä korkean kriittisyyden rajaa. Vaikka yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuus (3) on vastausten perusteella “jatka samaan malliin” sektorilla, on sekin melko lähellä korkean kriittisyyden rajaa ja sen suuren mitatun tärkeyden vuoksi ennaltaehkäisevä lisäresurssointi suorituskyvyn parantamiseksi saattaa olla monissa tilanteissa perusteltavissa. Tarpeisiin reagointi ja palvelualltius (4) sekä valmentajan imago (10) ovat mahdollisen yliesurssoinnin puolella.

6.3.1.2 Positiiviset tulevaisuuden aiheet omaavien analyysi

Importance vs Performance - Kyllä



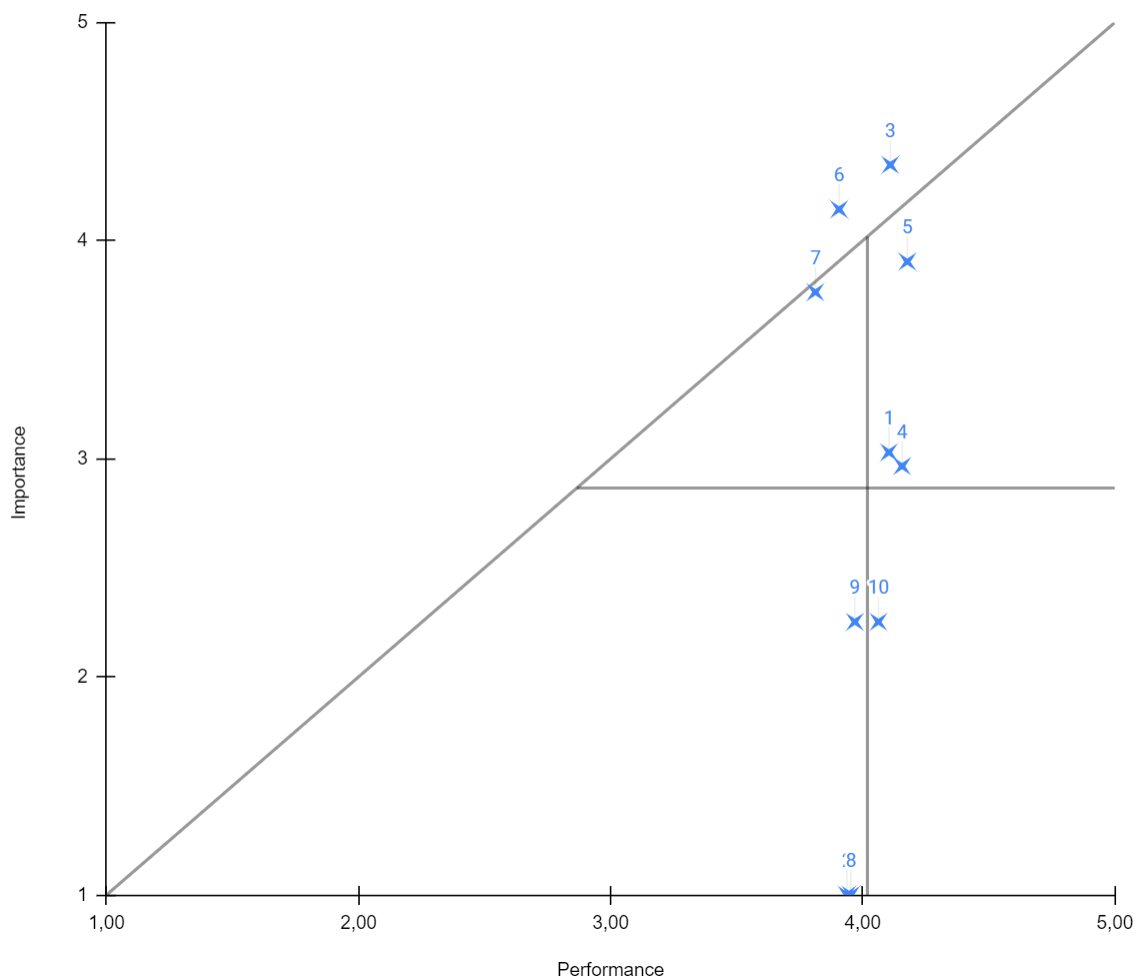
Kuvio 18. Positiivisesti jatkamiseen suhtautuvien vastaajien IPA.

Pelkästään positiiviset jatkoaikheet omaavien vastaajien joukkoa tarkasteltaessa tilannekuva muuttuu parempaan suuntaan (kuvio 18). Vain yksi piirre (1) on tärkeällä alueella ja sekin sijoittuu alueen oikeaan alanurkkaan eli kauas korkean kriittisyyden linjasta. Piirteiden asemoituminen kaavioon on yleisesti hyvin vastaava kuin kaikkia vastauksia tutkittaessa. Vaikuttaa siltä, että palveluntarjoajan roolissa ei ole valtavaa tarvetta panostaa resursseja omaan olemukseen ja imagoon asiakkaiden kokemuksen kannalta. Aiemmissa kappaleissa käsiteltyjen tulosten perusteella käytettävien työkalujen nykyaikaisuus ja helppokäyttöisyys asettui usein attribuuttien heikoimpien arvostelujen joukkoon. Vaikka tulosten perusteella valmennettavien tiloille ja työkaluille

asettama merkityksellisyys (9) onkin melko matala ovat ne silti matalan prioriteetin kehityskohteiden sektorilla. Ottaen huomioon käyttäjien todennäköisesti korkea työkalujen ja tilojen käyttöfrekvenssi voi se silti olla melko oleellinen kehityskohde. Palveluntarjoajan roolissa voisi olla kannattavaa tiedustella käyttäjiltä kokemuksia ja kehitysehdotuksia erikseen tiloihin ja työkaluihin liittyen päivittäisen laatukokemuksen kehittämiseksi. Virheiden nopea korjaaminen (2) on merkityksellisyydeltään kaikista esitetyistä piirteistä matalin, mutta on mahdollista, että muiden asioiden ollessa erinomaisella tasolla eivät asiakkaat kohtaa korjaamista vaativia virheitä yleisen matalan virheiden esiintymistiheyden vuoksi. Kokonaisuudessaan kun otetaan huomioon näiden asiakkaiden vastanneen jatkavansa tulevaisuudessakin valmennuspalvelujen käyttöä, voidaan päätellä kaikkien yllä olevien arvojen olevan kelvollisella tasolla.

6.3.1.3 Epäröivät tai negatiiviset tulevaisuuden aikeet omaavien analyysi

Importance vs Performance - En/Ehkä



Kuvio 19. Epävarmasti jatkamiseen suhtautuvien vastaajien IPA.

Kun poistetaan tarkasteltavien vastausten joukosta aiemmassa kappaleessa käsitellyt positiiviset vastaukset sekä tyhjät vastaukset, saadaan muodostettua käsitys keskimääräisen mahdollisesti pettyneen asiakkaan kokemuksesta. Palveluntarjoajan kannalta tämä asiakasjoukko on todennäköisesti merkittävin kehityskohteiden paljastaja. Merkittävimpana huomiona voidaan nähdä sujuvan yhteistyön ja kommunikaation (3) sekä valmennus kyvyn (6) asettuminen korkean kriittisyyden alueelle. Kuten aiemmissa kappaleissakin pohdittiin, on kokemus kyvystä valmentaa kohti haluttuja tuloksia todennäköisesti monen yksittäisen tekijän summa. Kun huomataan pettyneiden asiakkaiden pitävän toimivaa kommunikointia ja yhteistyötä kaikkein tärkeimpänä

piirteenä, voidaan päätellä sen olevan vähintään merkittävä osa sitä kokonaisuutta, joka mahdollistaa kyvyn sekä kokemuksen tavoitteita kohti vievästä valmennuksesta. Myös valmentajan tietotaito ja osaaminen sekä muut vakuuttavuuteen kuuluvat tekijät todennäköisesti osallistuvat vahvasti piirteen numero kuusi kokonaisuuden muodostumiseen. Lisäksi kokemus yksilöllisestä palveluksesta ja palveluntarjoajan empaattisuudesta (7) on tärkeällä, huomiota vaativalla alueella hyvin lähellä korkean kriittisyyden puolelle siirtymistä.

Tulosten perusteella vaikuttaa vahvasti siltä, että juuri mainitut tekijät saattavat olla kriittisessä asemassa asiakkassuhteen luomisessa ja jatkuvuuden varmistamisessa. Lisäksi on huomionarvoista, että pettyneetkin asiakkaat pitävät nykyaikaisia toimivia tiloja ja työkaluja (9) tärkeämpänä kuin nopeaa virheiden korjaamista (2) ja jatkuvasti tavoitettavissa olemista sekä oman etunsa priorisointia (8). Tämä korostaa tukee kappaleessa mainittua ajatusta siitä, että tilojen ja työkalujen korkea käyttöiheys lisää niissä koettujen pientenkin ongelmien merkityksellisyyttä. On kuitenkin mahdollista, että kuten myös aiemmin pohdittiin, saattaa asiakas ajatella täydellisessä palvelussa virheiden määrän olevan niin matala tai jopa kokonaan olematon, ettei niiden korjaamisen nopeudella ole suurta merkitystä. Lisäksi jatkuva tavoitettavuus sisältynee ainakin osittain toimivaan yhteistyöhön ja kommunikaatioon joka on tärkein yksittäinen piirre tarkasteltavien vastaajien joukossa.

6.3.2 Käytetyn SERVPERF-lomakkeen reliabiliteetti (konsistenssi) ja mahdollinen lyhentäminen

Analyysin viimeisenä vaiheena tarkastelemme vielä käytettyä lomaketta ja sen mahdollista lyhentämistä helpomman ja vähintään yhtä luotettavan kyselyn toteuttamiseksi palveluntarjoajan toimesta esimerkiksi oman asiakaskuntansa parissa toimintansa kehittämiseksi ja yleisesti koetun laadun mittaamiseksi. Yleisesti esimerkiksi Likert-skaalalla mitattujen lomakkeiden reliabiliteetin mittari on Cronbachin alfa. Cronbachin alfan etuna on kyky mitata reliabiliteettia yhden kyselyn perusteella. Cronbachin alfa mittaa käytännössä mittarin sisäistä yhtenäisyyttä eli väittämien välistä

korrelaatiota. On kuitenkin hyvä muistaa, että saadut arvot ova täysin päteviä ainoastaan juuri kyseessä olevien vastaajiin juuri kyselyyn vastaus hetkellä sillä testi ei suoranaisesti mittaa itse kyselyä vaan kyselyn vastauksia. Vastaajat vaikuttavat siis tulokseen vähintään yhtä paljon kuin itse kysely. Tästä huolimatta Cronbachin alfa antaa käyttökelpoista tietoa myös käytetystä kyselystä, mutta edellä mainittu on hyvä pitää mielessä arvoja tulkittaessa mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Arvoja tulkittaessa isompi on yleensä parempi ja eri lähteet suosittelevat eri raja-arvoja kelvollisille arvoille. Yleisesti 0,7 ja sitä korkeammat arvot ovat kelvollisia, mutta liian korkeat arvot kertovat mahdollisesta toistosta eli pohjimmiltaan saman asian kysymisestä monilla eri tavoin. Tämän kaltaisissa tilanteissa voi väittämien asettelua ja sisältöä muuttaa tai esimerkiksi lyhentää kyselylomaketta. Liian korkean arvon raja vaihtelee lähteittäin, mutta 0,9 on yleisesti käytetty raja-arvo. (Streiner, 2003, s.99-103)

Taulukko 10. Ulottuvuuksien alfa-kertoimet, kertoimet ilman yksittäisiä väittämiä sekä väittämään yhdistetyn piirteen tärkeydelle vastaajien parissa annettu arvio.

Ulottuvuus	Alfa	Väittäjä	Alfa ilman väittämää	Piirteen tärkeys
Luotettavuus	0,882	1	0,896	3,18
		2	0,864	3,18
		3	0,856	1,89
		4	0,853	1,89
		5	0,881	3,18
Reagointi- ja palvelualltius	0,904	6	0,885	4,30
		7	0,917	4,30
		8	0,870	2,78
		9	0,868	2,78
Vakuuttavuus	0,890	10	0,867	4,11
		11	0,904	4,11
		12	0,845	4,34
		13	0,859	4,34
Empaattisuus	0,939	14	0,928	3,32
		15	0,924	2,49
		16	0,955	2,49
		17	0,930	3,32
		18	0,920	3,32
Aineelliset tekijät	0,891	19	0,858	2,30
		20	0,845	2,30
		21	0,891	2,35
		22	0,847	2,30

Yllä oleva taulukko esittää kyselyn kaikkien vastausten perusteella laskettuja Cronbachin alfa-kertoimia ulottuvuuksittain sekä yksittäisen väittämän poistamisen vaikutusta ulottuvuuden kertoimeen. Korkeat kertoimet eivät yllätä, sillä SERVPERF ja alkuperäinen SERVQUAL ovat pitkään kehitettyjä ja hienosäädettyjä menetelmiä. Arvojen perusteella kyselyn reliabiliteetti on erinomainen (0,882-0,939). Toisaalta arvot ovat kahdessa ulottuvuudessa yli suositellun ylärajan ja monien väittämien kohdalla toisiaan muistuttavia arvoja voitaisiin mahdollisesti yhdistää ilman, että lomakkeen kyky mitata toivottua asiaa laskee. Selkeästi yli suositellun 0,9 rajan olevien arvojen jälkeen seuraava looginen paikka yhdistää tai poistaa väittämiä on vähiten tärkeäksi arvioidut piirteet muodostavien kohtien joukosta. Näiden ominaisuuksien mittaaminen on verrattain vähemmän tärkeää, ja siten mahdollisesti menetetty yksityiskohtaisuus ei välttämättä aiheuta merkittävää haittaa. Toisaalta lomaketta muokatessa tärkeimpien

ulottuvuuksien yksityiskohtaisuus tulisi pitää mahdollisimman tarkkana kehitys- ja ongelmakohteiden mahdollisimman tarkasti paikantamiseksi.

Esimerkiksi aiemmin mainitut tapaukset joissa eri ulottuvuuksissa olevat kysymykset muistuttavat toisiaan, esimerkiksi sujuva kommunikaatio (6), helppo tavoitettavuus tarpeen vaatiessa (7) sekä tavoitettavuus käytännölliseen aikaan (16) sekä ainakin osittain nopea apu ongelmatilanteissa (4), käsittelevät melko samaa palveluntarjoajan ominaisuutta ja ovat siten hyviä kohteita lomakkeen lyhentämiselle. Toisaalta sujuva kommunikaatio ja yhteistyö on yksi merkittävimpiä ominaisuuksia, joten sen mittaustarkkuuden ei tulisi ainakaan laskea.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisena asiakkaat kokevat kuntosalivalmennuspalvelujen laadun sekä selvittää keinoja valmennuspalvelujen laadun arviointiin ja sitä kautta tunnistaa kehityskohtia vastanneiden kokemusten perusteella.

Ensimmäiseen kysymykseen voidaan todeta kaikkien vastaajien analyysien perusteella asiakkaiden kokevan saamansa palvelun laadun keskimäärin hyväksi. Suurin osa vastaajista aikoo jatkaa palvelun käyttöä, mutta koetun laadun ja jatkoaikeiden välillä oli selkeä yhteys. Epäröiden ja kieltävästi jatkoaan suhtautuvien osa-alueiden välinen keskiarvo asteikolla 1-5 oli noin 4, eli yleisesti palveluiden odotetaan olevan hyvin laadukkaita. Asiakas- ja hintaryhmien välisiä eroja kuitenkin esiintyi ja esimerkiksi kalliimpi palvelu ei automaattisesti tuota parempaa kokemusta, sillä vastaajien joukosta paljastui 50–99,99e kuukausihintaisten palvelujen asiakkaiden olevan tyytymättömämpiä verrattuna sekä halvempien että kalliimpien palvelujen käyttäjiin.

Toiseen kysymykseen voidaan todeta esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytetyn 22-väittämän mukautetun SERVPERF-lomakkeen ja ominaisuuksien merkityksellisyyteen liittyvän loppuarvioinnin mahdollistavan monipuolisen sekä helposti tulkittavan pohjan palvelun laadun arvioimiseen. SERVPERF osuus tuottaa selkeää tietoa yksittäisten väittämien koetusta laadusta ja on asiakkaan kannalta nopea sekä helppo täyttää. Tieto eri ominaisuuksien välisestä tärkeysjärjestyksestä, eli asiakkaiden prioriteeteista, tuottaa arvokasta dataa kehityskohteiden kiireellisyyden tunnistamiseksi ja resurssoinnin helpottamiseksi. Tämä tieto yhdistettynä muuhun kerättyyn dataa voi myös auttaa ymmärtämään tyytymättömien asiakkaiden merkittävimpiä koetun pettymyksen kohteita. Työssä käytetty IPA-kuvaaja on helppotulkintainen ja viides sektori auttaa erottamaan tärkeitä piirteitä normaalisti matalan kriittisyyden kohteiden joukosta.

Taulukko 11. Yhteenveto eri piirteiden huomion tarpeesta kaikkien vastaajien kesken sekä jatkoaikeiden suhteen eriteltynä Importance-Performance analyysin perusteella.

Ulottuvuus	Nro	Piirre	Piirteen tila		
			Kaikki	Ehkä/Ei	Kyllä
Luotettavuus	1	Lupauksien ja aikataulujen luotettavuus	Matala kriittisyys	Jatka samaan tapaan	<u>Tärkeä</u>
Luotettavuus	2	Virheiden nopea korjaaminen	Matala kriittisyys	Matala kriittisyys	Matala kriittisyys
Reagointi- ja palvelualltius	3	Sujuva yhteistyö ja kommunikaatio	Jatka samaan tapaan	Korkea kriittisyys	Jatka samaan tapaan
Reagointi- ja palvelualltius	4	Tarpeisiin reagointi ja palvelualltius	Mahdollinen ylliresursointi	Jatka samaan tapaan	Mahdollinen ylliresursointi
Vakuuttavuus	5	Tietotaito ja kyky ratkaista harjoittelussa esiintyviä haasteita	Jatka samaan tapaan	Jatka samaan tapaan	Jatka samaan tapaan
Vakuuttavuus	6	Kyky valmentaa kohti haluttuja tuloksia	<u>Tärkeä</u>	Korkea kriittisyys	Jatka samaan tapaan
Empaattisuus	7	Yksilöllinen ja empaattinen palvelu	<u>Tärkeä</u>	<u>Tärkeä</u>	Matala kriittisyys
Empaattisuus	8	24/7 tavoitettavuus ja asiakkaan edun priorisointi	Matala kriittisyys	Matala kriittisyys	Matala kriittisyys
Aineelliset tekijät	9	Nykyaikaiset helppokäyttöiset tilat ja työkalut	Matala kriittisyys	Matala kriittisyys	Matala kriittisyys
Aineelliset tekijät	10	Valmentajan olemus ja imago	Mahdollinen ylliresursointi	Mahdollinen ylliresursointi	Mahdollinen ylliresursointi

Jatkona edelliseen voidaan vastausten perusteella muodostaa taulukko 11 (yllä) eri ominaisuuksien kehitystarpeista. Kuten olettaa saattaa, jatkossakin palveluja käyttävät asiakkaat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä eikä kriittisiä ongelmia esiinny, sama pätee myös kaikkiin vastaajiin yhteisesti. On hyvä muistaa, että tutkimuksessa käytetty tapa asettaa sektorien rajat vastausten keskiarvioihin jakaa käytännössä aina keinotekoisesti osan piirteistä matalan kriittisyyden alueelle. Tyytyväisetkin asiakkaat kuitenkin kokivat lupauksien ja aikataulujen luotettavuuden suhteen olevan parantamisen varaa, ongelma ei ole välittömästi asiakassuhdetta päättävä, mutta muiden piirteiden ollessa melko hyvällä mallilla tulisi tähän kiinnittää huomiota. Epävarmasti jatkoon suhtautuvien vastaajien joukosta käy ilmi kommunikointi-, empatia- ja yhteistyötaitojen sekä valmennuksen yksilöintikyvyyn eli toisin sanoen yleisen valmennuskyvykkyyden kriittinen kehitystarve. Jos tarkastellaan kerättyjä merkittävyystuloksia, huomataan taulukon 11. kohtien 3, 5 ja 6 olevan kaikissa vastaajaryhmissä selkeästi tärkeimmiksi koetut ominaisuudet, joiden lisäksi epätyytyväisten vastaajien kohdalla kohta 7 nousi samaan joukkoon. Tässä tutkimuksessa suoritettun kyselyn toteuttaminen omassa asiakaskunnassa tuottaa luonnollisesti tarkempia ja jatkotoimenpiteiden päättämiseen

hyödyllisiä tuloksia. Edellä mainittujen tekijöiden merkityksellisyys vastaajille oli kuitenkin poikkeuksellisen korkea niissäkin tilanteissa, joissa palveluntarjoaja pärjäsi vastaajan mielestä erinomaisesti. Myös teoriaosuudessa törmättiin samoihin tekijöihin jossain muodossa käytännössä mallista tai teoriasta riippumatta. Vaikka kohdeyrityksen nykytilanne olisi tutkitusti hyvä ja arvosanat korkeita, on syytä muistaa asiakkaan positiivisen yllättämisen vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Positiivisen yllättämisen vaikutus kokemukseen kokonaisuutena voi riippua yllättävän tekijän merkityksellisyydestä ja loogisesti positiivinen yllätys esimerkiksi valmentajan kommunikaatiotyylistä todennäköisesti vaikuttaa enemmän kuin esimerkiksi hyvän tuntuinen kynä vastaanottotiskillä, koska näistä toinen on asiakkaalle merkittävämpi tekijä. Kun odotukset, nykyinen kokemus ja tekijän merkittävyys ovat korkealla, nousee myös positiiviseen yllättämiseen vaadittava suorituskyvyn taso. Lyhyesti voitaisiin siis todeta yleisesti, että panostus valmentajan ammatilliseen osaamiseen sekä ihmis- ja kommunikointitaitoihin ei mene hukkaan missään tilanteessa.

Mahdollisia kehityskkeinoja voisivat olla esimerkiksi selkeän asiakastietokannan tai asiakkuudenhallintajärjestelmän olemassaolon varmistaminen sekä prosessien kehittäminen siten, että asiakkaalle esitetyt lupaukset, aikataulut sekä asiakkaan esiin nostamat haasteet ja toivomukset tulevat kirjatuuksi. Asiakkaalla on todennäköisesti vain yksi valmentaja, hän muistaa mitä valmentajan kanssa on sovittu ja pienetkin kertomansa asiat ilman sen suurempaa kirjanpitoa. Asioiden unohtelu saattaa vähentää asiakkaan kokemusta hänen merkityksellisyydestään asiakkaana. Valmentajalla voi olla kymmeniä valmennettavia, joten luotettavien sekä hyödyllisten työkalujen ja toimintatapojen varmistaminen on tärkeää. Myös tarjottavan palvelukokonaisuuden muotoilu selkeästi rajatuksi, ymmärrettäväksi ja markkinoitavaksi tuotteeksi on ensiarvoisen tärkeää, sillä näin voidaan varmistaa, että asiakkaalla on realistinen kuva siitä, mitä palvelu hänelle lupaa ja ennen kaikkea mitä se ei lupaa. Näiden lisäksi tulisi palveluntarjoajan henkilökunnalla olla selkeä linja asiakkaan kanssa kommunikoinnista ja tarvittavat inhimilliset, pehmeät taidot.

Vastausten joukosta paljastui 50–99,99e palvelujen kohdalla selkeä kehityksen tarve joka muodostaa markkinoille eräänlaisen herkullisen tilaisuuden niille, jotka pystyvät valmennuspalvelunsa tehokkaaseen tuotteistamiseen ja koko palveluprosessin optimointiin siten, että suurimpiin kipupisteisiin saadaan vastattua tuotteella, josta asiakkaat ovat halukkaita maksamaan 50-99,99 euron kuukausihinnan. Tärkeintä on koulututtaa tai muutoin taata tarpeellinen tietotaidon taso ja hankkia toimivat työkalut, muodostaa äärimmäisen selkeä palvelutuote, jonka jälkeen voidaan pyrkiä mahdollisimman laajasti standardoimaan ja optimoimaan kaikki mahdolliset vaiheet siten, että asiakkaalle tärkeimpiin inhimillisiin tekijöihin kuten tehokkaaseen ja yksilölliseen kommunikointiin voidaan resursoida maksimimäärä muualta säästettyä aikaa. Kertauksena vielä ominaisuudet, joissa epävarmasti asiakkuuden jatkumiseen suhtautuvat asiakkaat kokivat laadun heikoimpana:

1. Virheettömässä toteuttamisessa (Luotettavuus)
2. Sopimuksen mukaisten palvelujen tuottamisessa (Luotettavuus)
3. Sovittujen ja mainittujen asioiden muistamisessa (Luotettavuus)
4. Vaivaton ja sujuva yhteistyö (Reagointi ja palvelualttius)
5. Halujen ja tarpeiden huomioimisessa (Reagointi ja palvelualttius)
6. Asiantuntemus (Vakuuttavuus)
7. Koettu kyky valmentaa kohti haluttuja tuloksia (Vakuuttavuus)
8. Ongelmien ja haasteiden empaattinen kohtaaminen (Empatia)
9. Muuttuviin tilanteisiin sopeutuminen (Empatia)
10. Asiakkaan hyödyn priorisointi (empatia)
11. Työkalut ja sovellukset (aineelliset tekijät)

Yleistettävyyden sekä luotettavuuden arviointi ja ehdotuksia jatkotutkimukseen

Kyselyyn vastasi yhteensä 99 ihmistä. Tarkkaa tietoa siitä, kuinka monta valmennuspalveluja käyttävää ihmistä Suomessa on, ei ole tarjolla ja tämä hankaloittaa yleistettävyyden arvioimista. Kuitenkin EuropeActiven ja Deloitten vuoden 2019 raportti arvioi Suomen 15–67-vuotiaiden ikäluokasta noin 12 prosentin käyvän kuntosalilla ja sen

lisäksi Eurostat (2023) kertoo edellä mainitun ikäluokan koon olleen Suomessa vuonna 2022 noin 3650000 ihmistä. Jos oletetaan prosenttiosuuden pysyneen melko samana, voidaan siis arvioida erittäin karkeasti kuntosaliharrastajia olevan noin 440000. Jos arvioitaisiin esimerkiksi yhden kymmenestä olevan valmennuksessa, saataisiin tämän tutkimuksen otannalla aikaiseksi tilastollisesti 95% luottamusvälillä kymmenen prosentin virhemarginaali. Virhemarginaali ei ole erityisen hyvä johtuen suhteellisen pienestä vastaajamäärästä, 5 prosentin virhemarginaalin saavuttamiseksi vastaajamäärän olisi tullut olla noin 400. Jatkotutkimusta ja parempaa sovellettavuutta ajatellen suurempi vastaajamäärä sekä tarkempi rajausta parantaisivat tilannetta. Tehty tutkimus kokonaisuudessaan tarjoaa kuitenkin vähintään hyvän lähtökohdan tarkemmalle jatkotutkimukselle. Vastaajien iät asettuivat 15-61 välille ja täysi-ikäisiä heistä oli noin 98%. Suurin osa vastaajista oli tavallisia, ei-kilpailullisia, harrastajia, joista iso osa ilmoitti päätavoitteekseen yleisen kunnon ja toimintakyvyn kehittämisen. Tämän perusteella tuloksia voitaneen pitää melko yleistettävänä työikäisiin suomalaisiin kuntosaliharrastajiin.

Haasteena kyselyn toteuttamisessa sähköisesti laajalla jakelulla on se, että ihmiset ovat itse saaneet päättää vastaavatko he vai eivät ja kyselyn ollessa avoimesti jaossa ei mahdollisten vastaajien määrää, ja siten vastaamatta jättäneiden määrää, on käytännössä mahdoton tietää tai edes arvioida. Fowler (2009, s.49-50) huomauttaakin vastaamatta jättävien ihmisten mahdollisesti eroavan järjestelmällisesti vastanneiden joukosta. Tämän tutkimuksen ja suhteellisen pienen suoraan kieltävästi jatkoon suhtautuneiden määrän perusteella on esimerkiksi mahdollista, että ihmiset, jotka ovat jo pettyneet aiemmin saamaansa palveluun, ovat vähemmän halukkaita kertomaan kokemuksestaan. Toisaalta taas valmentajastaan pitävä ja tiukan henkilökohtaisen suhteen muodostaneet asiakkaat saattavat olla halukkaampia vastaamaan, koska he esimerkiksi kokevat halua kehua omaa valmentajaansa, vaikka tutkimuksessa ei palveluntarjoajan nimeä kysytykään. Selkeämpi kyselyn vastaanottajien valikointi ja rajausta parantaisi todennäköisesti tulosten luotettavuutta ja sovellettavuutta vastaajien

joukossa, joten yritysten ja toimijoiden kannattaa mitata omien asiakkaidensa tyytyväisyyttä ja verrata sitä esimerkiksi näihin ja aiempiin omiin tuloksiin.

Toisena ehdotuksena esittäisin suuremman määrän järjestettäviä merkittävyys osuuden väittämiä mahdollisesti resoluution parantamiseksi ja selkeämmän keskitärkeiden tekijöiden tunnistamisen mahdollistamiseksi. Tämä on oleellista varsinkin pienen vastaajamäärän kanssa, sillä pienemmällä vastaajamäärällä on mahdollista, että iso osa tarjolla olevista piirteistä jää valitsematta kertaakaan, jolloin näiden ominaisuuksien keskinäinen tärkeysjärjestys ei paljastu. Valittavien piirteiden määrän tulisi reagoida käänteisesti odotettujen vastaajien määrään ongelman minimoimiseksi.

Kolmantena jatkotutkimuskohteena nostan esille käytettävien työkalujen ja sovelluksien olleen usein tyytymättömyyden lähde vaikkakin niiden merkityksellisyys on melko matala muihin ominaisuuksiin verrattuna. E-SERVQUAL tai muu vastaava selkeämmin sovelluksiin ja sähköisiin työkaluihin paneutuva jatkotutkimus saattaisi tuottaa lisätietoa ja nostaa esiin merkittäviä kehityskohteita koetun laadun parantamiseksi asiakkaan mahdollisesti jopa päivittäin käyttämissä työkaluissa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2005). Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY.
- Abalo, J.R., Varela, J.A., & Manzano, V. (2007). Importance values for Importance–Performance Analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *Journal of Business Research*, 60, 115-121.
- Apunen, A. (2020). Haastajasta hittipalveluksi: Tuotteista ideastasi menestyjä. Alma Talent.
- Aristotle & Edghill, E. M. (2017). *Categories*. CreateSpace Independent Publishing Platform
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of marketing research*, 30(1), 7. <https://doi.org/10.2307/3172510>
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European journal of marketing*, 30(1), 8-32. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>
- Brown, L. (2007). Customer service from the inside out. *The American Salesman*, 52(10), 7.
- Conte, G. B. (1996). *Letteratura latina: Manuale storico dalle origini alla fine dell'impero romano*. Mondadori Education, Le Monnier Scuola
- Cristobal, E., Flavián, C. & Guinalú, M. (2007). Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality*, 17 (3), 317 – 340

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. New American Library

Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International journal of research in marketing*, 13(1), 29-51. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00027-5](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00027-5)

EuropeActive & Deloitte (2019). *European Health & Fitness Market*. Deloitte.

Eurostat (2023). Population (national level). Noudettu 15.5.2023 osoitteesta:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO_PJAN/default/table?lang=en

Finlex (1999). *Laki holhoustoimesta*. Noudettu 21.3.2023 osoitteesta:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990442>

Fowler, F. J. (2009). *Survey research methods* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.

Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: the strategic and competitive edge*. Free Press.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. (1. painos.) Wiley

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. (2002). *Tutki ja kirjoita*. 6.–8. painos.

Tummavuoren kirjapaino.

IntensivePT (2022). *Eettisyys valmennuksessa*. Noudettu 24.4.2023 osoitteesta:

<https://www.intensivept.fi/blogi/eettisyys-valmennuksessa>

- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008). Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma.
- Kotler, P. & Armstrong, P. (2005). Principles of Marketing. (11. painos). Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P & Keller, K.L. (2006). Marketing Management. (12. painos.) Pearson Education Ltd.
- Kuusela, H. (1998). Markkinoinnin haste. (1. painos). WSOY.
- Kinnunen, R. (2004). Palvelujen suunnittelu. (1. painos). Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Martilla, J.A & James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. Journal of Marketing, 41(1), 77–79. <https://doi.org/10.2307/1250495>
- Nasir, M. & Adil, M. (2020). Exploring the applicability of SERVPERF model in Indian two-wheeler industry: A CFA approach. International Journal of Productivity and Quality Management, 29(3), 329-354.
- Normann, R. (2000). Service management: Strategy and leadership in service business (3. painos.). Wiley.
- Ojasalo, J. (2010). E-service quality: A conceptual model. International Journal of Arts and Sciences. 3. 127-143.
- Ormanovic, S., Ciric, A., Talović, M., Alić, H., Jelešković, E., Čaušević, D. (2017). IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS: DIFFERENT APPROACHES. Acta Kinesiologica. 11. 58-66.

Opetushallitus (2023). Säänneilyt ammatit Suomessa. Noudettu 25.4.2023 osoitteesta:

<https://www.oph.fi/fi/palvelut/saannelyt-ammait-suomessa>

Pakdil, F. & Hardwood, T.N. (2005). Patient satisfaction in a preoperative assessment clinic: An analysis using SERVQUAL dimensions. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(1), 15-30.

Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-450.

Park, S.-J. & Yi Y. (2022). Assessing recommendation on a combination analysis of SERVPERF (or SERVQUAL) and IPA. *Total Quality Management and Business Excellence*, 33(15-16), 1777-1798.

Park, S.-J., Yi Y. & Lee, Y.-R. (2021). Heterogenous dimensions of SERVQUAL. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(1-2), 92-118.

Peltola, H. (2007). *Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito*. Edita Publishing Oy.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J., & Toskala, A. (2002). *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: Markkinointia, viestintää ja psykologiaa*. PS-kustannus.

Peters, J. V. (1999). Total Service quality management. *Managing Service Quality*, 9(1), 6-12.

Pitkänen, R. (2006). *Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa*. WSOY Pro.

Piñeiro, J. Á., Mallou, J. V., & Bubeta, A. R. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18(4), 730-737.

- Plato, Fowler H. N., Lamb W. R. M., Bury R. G. & Shorey P. (1921). Plato in twelve volumes Vol. 12 translated by Harold N. Fowler. Harvard University Press.
- Salomäki, R. (1999). Suorituskykyiset prosessit – Hyödynnä SPC. Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Seneca, L. A. (65). Epistulae Morales ad Lucilium. Verkkolähde:
https://en.wikisource.org/wiki/Moral_letters_to_Lucilius/Letter_117
- Stanley, L.L. & Wisner, J.D. (2001). Service quality along the supply chain: Implications for purchasing. *Journal of Operations management*, 19(3), 287-306.
- Streiner D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of personality assessment*, 80(1), 99–103.
https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Taloustutkimus (2017). Personal trainerin palveluille on tarvetta. Noudettu 22.2.2023 osoitteesta: <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/personal-trainerin-palveluille-on-tarvetta.html>
- Tilastokeskus (2023). Palkka- ja palkkiotulojen mediaani 3028 euroa tammikuussa 2023. Noudettu 27.3.2023 osoitteesta: https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/tulorekisterin_palkat_ja_palkkiot/2023-03-08/index.html
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*. Aalto-yliopisto

Trainer4You (2017). Personal training markkinan potentiaali 0,5-1,5 miljardia euroa.

Noudettu 22.2.2023 osoitteesta: <https://www.trainer4you.fi/blogi/personal-training-markkinan-potentiaali>

Vahvaselkä, I. (2004). Asiantuntijan myyntitaito. Oy Finn Lectura Ab.

Venho, L. (2019). Valmennuspalveluiden myynnin käsikirja.

Åström, M. (19.10.2016). Kauppa kerää kanta-asiakkaansa ostoksista pikkutarkkaa tietoa - vastineeksi luvassa uusia palveluja. Yle. Noudettu 20.11.2022 osoitteesta <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/10/03/kauppa-keraa-kanta-asiakkaansa-ostoksista-pikkutarkkaa-tietoa-vastineeksi>