



# **KILPAILIJA-ANALYYSI KILLERIN LIKUNTAKESKUKSELLE**

**Annastiina Rajaniemi**

**Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2009**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

*Matkailu-, ravitsemis- ja talousala*

Tekijä(t) RAJANIEMI, Annastiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 231	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input checked="" type="checkbox"/> Opinnäytetyö on salainen 20.4.2011 saakka	
Työn nimi KILPAILIJA-ANALYYSI KILLERIN LIIKUNTAKESKUKSELLE		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja PAUKKU, Päivi		
Toimeksiantaja(t) Killerin Liikuntakeskus		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää haamuasiakkuuksien ja teemahaastatteluiden avulla Jyväskylän kuntokeskusten kilpailutilannetta ja Killerin Liikuntakeskuksen kilpailukykyä kuntokeskuspalveluiden tuottajana. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa Killerin Liikuntakeskukselle eväitä kilpailija-analyysiin. Yritykselle saatiin tarvittavat tiedot tutkimusongelmaan eli siihen, kuinka Killerin Liikuntakeskus voi kehittää itseään kilpailijoita paremmaksi.</p> <p>Haamuasiakastutkimuksessa 17 haamuasiakasta vieraili yhteensä seitsemässä ennalta määrättyssä kuntokeskuksessa, jotka oli valittu toimeksiantajan kanssa. Kukin haamuasiakas kävi kahdessa vierailukohteessa ja vierailujen pohjalta täytettiin kysymyslomakkeet, jotka oli suunniteltu kilpailija-analyysin tarpeisiin. Teemahaastattelut suoritettiin Killerin Liikuntakeskuksen nykyisille asiakkaille, jotka olivat aikaisemmin olleet tutkittavien kuntokeskusten asiakkaina. Haastateltavia saatiin kuusi. Teemahaastatteluissa keskusteltiin Killerin Liikuntakeskuksen toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista ja kilpailijoiden menestymisestä.</p> <p>Haamuasiakastutkimus antoi runsaasti kilpailijatietoa. Teemahaastattelut lisäsivät kilpailijatuntemusta, mutta sen lisäksi ne kertoivat Killerin Liikuntakeskuksen asiakastytyväisyydestä. Asiakaslähtöisen näkökulman pohjalta saatiin paljon tietoa kilpailijoista sekä yrityksen omasta markkina-asemasta ja kehityskohteista, mikä kilpailija-analyysin tarkoitus onkin. Tutkimustuloksia hyödyntäen tehtiin Killerin Liikuntakeskukselle SWOT-analyysi paljastamaan yrityksen toiminnan menestystekijät ja ongelmakohtat sekä kilpailijoiden SWOT-analyysi, jossa annetaan tietoa siitä, minkä kuntokeskusten strategiatoimiin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota.</p> <p>Kehitysehdotuksien pohjalta Killerin Liikuntakeskus voi tehdä muutoksia, jotka lisäävät asiakastytyväisyyttä ja parantavat yrityksen menestymistä kilpailussa. Jatkotutkimuksena yritykselle voitaisiin tehdä markkinointisuunnitelma tai imago tutkimus, sillä näitä aiheita on jo sivuttu tässä opinnäytetyössä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Haamuasiakastutkimus, teemahaastattelu, kilpailija-analyysi		
Muut tiedot Liitteenä tarkemmat tiedot haamuasiakastutkimuksen ja teemahaastatteluiden toteuttamisesta, 84 sivua		

School of Tourism and Services Management

20.4.2009

Author(s) RAJANIEMI, Annastiina	Type of Publication Bachelor´s thesis	
	Pages 231	Language Finnish
	Confidential <input checked="" type="checkbox"/> Until 20.4.2011	
Title  COMPETITOR ANALYSIS FOR KILLERI LIIKUNTAKESKUS		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) PAUKKU, Päivi		
Assigned by Killeri Liikuntakeskus		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to study the competition of the health clubs in Jyväskylä and the competitiveness of Killeri Liikuntakeskus with the help of mystery shopping and theme interviews. The aim of the study was to give tools for a competitor analysis for Killeri Liikuntakeskus. The research problem was: How can the company enhance its operations to succeed better than the competitors. The study gives information on how to solve the problem.</p> <p>In the mystery shopping study seventeen mystery shoppers visited seven health clubs which were defined and chosen by the entrepreneurs of Killeri Liikuntakeskus. Every mystery shopper visited two clubs after which they filled in the questionnaires, which were planned to meet the needs of the competitor analysis. The customers of Killeri Liikuntakeskus, who earlier had been customers of the competing health clubs, were theme interviewed by six interviewees. In the theme interviews the strengths and weaknesses of Killeri Liikuntakeskus and the success of its competitors were discussed.</p> <p>The mystery shopping gave plenty of information on the competitors. The theme interviews increased this information but, moreover, they informed about the customer satisfaction of Killeri Liikuntakeskus. The customer-oriented point of view gave a lot of information on the competitors as well as on the company's position on the market, and targets for further development, which, in fact, is the purpose of the competitor analysis. A SWOT analysis, based on the research results, revealed success factors and black spots in the company's operations. The competitors' SWOT analysis explained which health clubs are the greatest threats and whose strategies are worth taking into consideration.</p> <p>Based on the improvement ideas, Killeri Liikuntakeskus will be able to make changes that enhance the customer satisfaction and improve the company's success in the competition. A marketing plan or an image survey would be good subjects for further studies because these topics have, to some extent, already been discussed in the thesis.</p>		
Keywords Mystery shopping, theme interview, competitor analysis		
Miscellaneous An 84-page attachment about the implementation of the mystery shopping and the theme interviews.		

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	5
<b>2 KILLERIN LIIKUNTAKESKUS TOIMEKSIANTAJANA</b> .....	7
<b>2.1 Yrityksen liikeidea</b> .....	9
<b>2.2 Yrityksen elämäntehtävä</b> .....	12
<b>3 KASVAVA KUNTOSALIBISNES</b> .....	14
<b>4 KILPAILIJA-ANALYYSI</b> .....	16
<b>4.1 Kilpailijoiden tunnistaminen</b> .....	17
<b>4.2 Kilpailijoiden profiili kilpailija-analyysin lähtökohtana</b> .....	18
4.2.1 SWOT-analyysi kilpailukyvyn selvittäjänä.....	21
4.2.2 Kilpailijatuntemus lisää kilpailukykyä.....	23
<b>4.3 Asiakaskeskeisyys kilpailuvalttina</b> .....	25
<b>5 KILLERIN LIIKUNTAKESKUKSEN AVAINKILPAILIJAT</b> .....	26
<b>5.1 Ydinkilpailijat</b> .....	34
5.1.1 Elixia Seppälä.....	34
5.1.2 SATS Jyväskylä.....	36
5.1.3 Kuntomaailma & Vivian.....	39
<b>5.2 Marginaalikelpailijat</b> .....	42
5.2.1 Liikuntakeskus Linea.....	42
5.2.2 Kuntokeskus Positive.....	46
5.2.3 Naisten liikuntakeskus Kuntoportti.....	48
<b>6 HAAMUASIAKASTUTKIMUS</b> .....	51
<b>6.1 Tutkimuksen suunnittelu</b> .....	53
<b>6.2 Tutkimuksen toteutus</b> .....	54
<b>6.3 Tutkimustulokset ja niiden analysointi</b> .....	56
6.3.1 Ennakkokäsitykset.....	57
6.3.2 Yritys.....	60
6.3.3 Asiakaspalvelu.....	62

6.3.4 Tuotteet ja palvelut.....	66
6.3.5 Haamuasiakasvierailujen pohjalta nousseet mielikuvat kuntokeskuksista.....	76
6.3.6 Haamuasiakastutkimus antaa tietoa kilpailutilanteesta.....	80
<b>6.4 Tutkimuksen luotettavuus.....</b>	<b>86</b>
<b>7 TEEMAHAASTATTELU.....</b>	<b>88</b>
7.1 Teemahaastattelun suunnittelu.....	91
7.2 Teemahaastattelun toteutus.....	93
7.3 Tulokset ja niiden analysointi.....	95
7.3.1 Haamuasiakastutkimuslomakkeesta asiakastyytyvyyden mittari.....	96
7.3.2 Yrityksen menestystekijät ja ongelmakohdat.....	100
7.3.3 Teemahaastatteluista kilpailijatuntemusta.....	108
7.3.4 Killerin Liikuntakeskuksen eväät menestyä kilpailussa.....	113
7.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	117
<b>8 TUTKIMUSTULOKSIIN POHJAUTUVA KILPAILIJA-ANALYYSI.....</b>	<b>119</b>
8.1 Haamuasiakastutkimus ja teemahaastattelut antavat monipuolista tietoa kilpailutilanteesta.....	120
8.2 SWOT-analyysi yritystoiminnan kehittämisessä.....	133
8.3 Kilpailijoiden toimintaa ja kilpailukykyä voidaan selvittää SWOT-analyysillä.....	138
<b>9 POHDINTA.....</b>	<b>140</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>145</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>148</b>
Liite 1. Haamuasiakastutkimuslomake.....	148
Liite 2. Yhteenvedot haamuasiakaslomakkeista.....	157
Liite 3. Teemahaastattelurunko.....	180
Liite 4. Teemahaastatteluiden yhteydessä esitetyt väittämät Killerin Liikuntakeskuksen asiakkaille.....	182

<b>Liite 5. Tiedoksianto teemahaastatteluista Killerin Liikuntakeskuksen asiakkaille.....</b>	<b>185</b>
<b>Liite 6. Kysymyspohja teemahaastatteluun.....</b>	<b>186</b>
<b>Liite 7. Teemahaastattelut.....</b>	<b>190</b>

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi ja sen hyödyntäminen.....	22
TAULUKKO 2. Kilpailutilanteen analyysimatriisiin kerätään tietoa ydinkilpailijoista.....	24
TAULUKKO 3. Killerin Liikuntakeskuksen hinnasto kuntosaliohjelmille.....	32
TAULUKKO 4. Killerin liikuntakeskuksen hinnasto ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluille.....	33
TAULUKKO 5. Elixian hinnat Personal Trainer -palvelulle.....	35
TAULUKKO 6. Elixian sopimukset hintoineen.....	36
TAULUKKO 7. SATSin hinnat Personal Trainer -palvelulle.....	37
TAULUKKO 8. SATSin jäsenyydet hintoineen.....	38
TAULUKKO 9. Kuntomaailman hinnasto.....	42
TAULUKKO 10. Linean hinnat Omavalmentaja-palvelulle.....	44
TAULUKKO 11. Linean hinnasto ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluille.....	45
TAULUKKO 12. Positiven asiakkuudet hintoineen.....	48
TAULUKKO 13. Kuntoportin hinnat Omaohjaaja-palvelulle.....	49
TAULUKKO 14. Kuntoportin asiakkuudet hintoineen.....	50
TAULUKKO 15. Killerin Liikuntakeskuksen SWOT-nelikenttä.....	134
TAULUKKO 16. SWOT-tilauskysely Killerin Liikuntakeskuksen tärkeimmistä kilpailijoista.....	138

## KUVIOT

KUVIO 1. Kilpailija-analyysin osa-alueet.....	19
KUVIO 2. Tärkeimmät kilpailuanalyysit.....	21

KUVIO 3. Kohderyhmän liikunnallinen aktiivisuus vapaa-ajalla.....	56
KUVIO 4. Kohderyhmän harrastamat suosituimmat lajit.....	57
KUVIO 5. Kuntokeskusten saavutettavuus.....	60
KUVIO 6. Kuntokeskusten toimitilat.....	61
KUVIO 7. Kuntokeskusten asiakaspalvelijoiden palvelualttius.....	63
KUVIO 8. Kuntokeskusten asiakaspalvelijoiden asiantuntevuus.....	64
KUVIO 9. Kuntokeskusten asiakaspalvelun ystävällisyys.....	65
KUVIO 10. Kuntokeskusten palveluympäristö.....	67
KUVIO 11. Asiakkaiden erityistarpeiden huomiointi kuntokeskuksissa.....	68
KUVIO 12. Kuntokeskusten ryhmäliikuntatuntivalikoimat.....	69
KUVIO 13. Kuntokeskusten tuntikuvausten vastaaminen todellisuutta.....	70
KUVIO 14. ja 15. Kuntokeskusten ryhmäliikuntatuntivetoajien ammattitaidot.....	72
KUVIO 16. Kuntokeskusten kuntosalilaitteet.....	73
KUVIO 17. Kuntokeskusten kuntosalien tilankäyttö.....	74
KUVIO 18. Kuntokeskusten kuntosalien soveltuminen kaikille harjoittelijoille.....	75
KUVIO 19. Killerin asiakkaiden antamat arviot yrityksen houkuttelevuutta koskeviin väittämiin.....	97
KUVIO 20. Killerin asiakkaiden antamat arviot yrityksen ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluille.....	99

## **KUVAT**

Kuva 1. Killerin Liikuntakeskus.....	8
Kuva 2. Killerin tennishalli.....	8
Kuva 3. Urheiluvälinekauppa ja polkupyörämyynti.....	28
Kuva 4. Killerin Liikuntakeskuksen vastaanotto.....	28
Kuva 5. ja 6. Killerin Liikuntakeskuksen salibandykentät.....	30
Kuva 7. Killerin Liikuntakeskuksen kuntosali.....	106

# 1 JOHDANTO

Kuntosalibisnes kasvaa ja vahvistuu. Kuntosaliharjoittelun harrastajamäärä on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosien aikana, ja tämän vuoksi Suomen kuntosalibisneksen kasvuvauhti on Pohjoismaiden nopeinta. Suosiota selittää se, että salien määrä on lisääntynyt ja laatu parantunut. Kuntosaleista on kehittynyt suuria kuntokeskuksia, jotka pyrkivät asiakkaidensa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Myös liikuntakeskukset, jotka on perinteisesti nähty lähinnä palloiluhalleina, ovat käsittäneet kuntokeskuspalveluiden kasvavan suosion ja laajentaneet palvelutarjontaansa. Liikuntapaikkojen välinen kilpailu on kovaa, ja yrittäjät markkinoivat palvelujaan erottuakseen massasta.

Jyväskylässä kaupungin ja yksityisten omistamia liikuntapaikkoja on lähes sata, ja pelkkiä yksityisten omistamia kaupallisia kuntosaleja ja -keskuksia on pitkälle yli toistakymmentä. Suurin osa perinteisistä liikuntakeskuksista on kaupungin omistuksessa, mutta melko uutena tulokkaana on yksityisten omistama Killerin Liikuntakeskus, jolla on pallopelimahdollisuuksien ohella uutena lisänä monipuoliset kuntokeskuspalvelut. Yrityksellä on kattava lajivalikoima sekä uudet ja suuret toimitilat. Liikuntakeskuksella on kiinteässä hallissa noin 10 000 m<sup>2</sup> rakennusoikeutta, josta puolet on käytössä. Killerin tennishalli mukaan luettuna liikuntatilaa on yhteensä 8 000 m<sup>2</sup>. Valtakunnallisestikin ajateltuna puhutaan suuresta liikuntapalveluyksiköstä. Suurimmista kaupungeista löytyy vastaavia, mutta muuten sen kokoisia liikuntahalleja on harvassa.

Tämän opinnäytetyön innoittajana toimii hyvä asiakaspalvelu. Killerin tennishallissa käytiin pelaamassa sulkapalloa, ja vastaanoton asiakaspalvelija oli aina avulias ja ystävällinen. Tämä herätti mielenkiinnon yritystä kohtaan. Kun kuultiin, että tennishallin viereen ollaan rakentamassa uutta liikuntakeskusta, arveltiin, että uudella yrityksellä saattaisi olla tarvetta kilpailutilannetutkimukselle. Yrittäjät olivat kiinnostuneita ja ehdottivat, että työssä tutkittaisiin Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijoita ryhmäliikunta- ja kuntosalipuolella, koska tämä oli tullut Liikuntakeskuksen palveluihin uutena lisänä eikä kellään yrittäjistä ollut aiempaa kokemusta alalta. Se sopi hyvin omiin intresseihini, ja tutkimus päästiin aloittamaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää haamuasiakastutkimuksen ja teemahaastattelujen avulla Jyväskylän kuntokeskusten välistä kilpailutilannetta ja Killerin Liikunta-



keskuksen eväitä menestyä kilpailussa. Haamuasiakastutkimus kerää kilpailijatietoa, ja teemahaastattelut keskittyvät selvittämään Killerin kilpailukykyä ja markkina-asemaa. Teemahaastattelut antavat myös olennaista tietoa Killerin asiakastytyvyydestä. Tutkimustulosten pohjalta tehdään Killerille kehittämissuhteita, joiden tarkoituksena on lisätä yrityksen asiakastytyvyyttä ja saada Killeri menestymään kilpailussa paremmin. Tutkimuksen pääongelma onkin, kuinka Killerin Liikuntakeskus voi kehittää itseään kilpailijoita paremmaksi ja tarkemmin, mihin asioihin keskittymällä yritys menestyy kilpailussa. Alaongelmia ovat: mitkä ovat Killerin Liikuntakeskuksen pahimmat kilpailijat kuntokeskuspalveluiden tarjoajina ja miksi. Mitkä ovat yrityksen toiminnan menestystekijät ja ongelmakohdat? Kuinka erotetaan kilpailijoista? Mitkä ovat Killerin tavoittelemien asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset? Näihin tutkimusongelmiin saadaan vastaukset Killerin Liikuntakeskuksen kilpailija-analyysissä.

Halusin, että opinnäytetyöni liittyisi jotenkin liikuntaan, sillä se on erittäin tärkeä osa elämääni. Kuntosaliharjoittelu on harrastuksistani tärkein, ja tulevaisuuden haaveenani onkin perustaa oma kuntosali. Tämän vuoksi kilpailija-analyysi, jossa yhtenä osana selvitetään Jyväskylän kuntokeskusten välistä kilpailutilannetta, sopii omiin mielenkiinnon kohteisiini täydellisesti. Koska kunto- ja liikuntakeskusten välinen kilpailu on kovaa, erikoistuminen on alan elinehto. Yritykset etsivät jatkuvasti uusia kohderyhmiä ja se, joka valitsee segmenttinsä tarkoin ja löytää omat markkinansa, menestyy. Haluan työssäni selvittää Jyväskylän nykyisten kuntokeskusten tavoittelemia asiakasryhmiä, jotta näkisin, mikä kohderyhmä on jäänyt huomiotta. Tätä tietoa voin hyödyntää omassa tulevaisuudensuunnitelmissani.

## 2 KILLERIN LIIKUNTAKESKUS TOIMEKSIANTAJANA

Kolme osakasta perusti Killerin Salibandy Oy:n vuonna 2005. Kaksi heistä työskentelee täysipainoisesti Killerin Liikuntakeskuksessa, mikä on yrityksen markkinointinimi. Idea yrityksestä syntyi jo kymmenkunta vuotta aikaisemmin, kun miehet pelasivat aktiivisesti salibandya ja huomasivat, että hyvällä sisäpalloilutilalla voisi olla Jyväskylässä kysyntää. Opiskelujen ja töiden vuoksi ei tuolloin vielä ollut mahdollisuutta alkaa perustaa yritystä, mutta kiinnostus säilyi ja kasvoi jatkuvasti. Alustavia laskelmiakin tehtiin perustamiskustannuksista, ja mietittiin, mikä olisi taloudellisin ratkaisu liikuntahalliksi. (Manninen 2009.)

Yksi osakkaista perusti vuonna 2005 kuplahallin tennistä ja sulkapalloa varten. Kyseessä on kiinteistöosakeyhtiö (Koy), jossa hän on itse osakkaana. Koy omistaa hallin ja kiinteistön ja on vuokrannut ne osakkaalle. Samaan aikaan alettiin työskennellä liikuntahallin eteen. Siitä oli alun perin tarkoitus tehdä kuplahalli tennishallin tavoin, kunnes nähtiin ilmoitus ilmaisjakelulehdessä ”Ykköset”, jota Tuurin tavaratalo Veljekset Keskinen julkaisee. Keskisellä oli myytävänä valmis halli, joka osoittautui juuri sopivan suuruiseksi sille tarkoitettuun käyttöön, ja salibandykenttä mahtuisi tilaan hyvin. Vielä tällöin ei Killerillä ollut tonttia eikä lupia kiinteään halliin, joten kaupanteke joutui puoleksi vuodeksi jäihin. Kun asiat olivat edenneet pidemmälle, kyseltiin, onko Keskinen halli vielä myynnissä. Onneksi näin oli, ja siitä alettiin tehdä kauppaa. Ostajaehdokkaita hallille oli kaiken kaikkiaan 150, joista 20 oli potentiaalista. Killeri sai vakuutettua myyjän, ja kauppa lyötiin lukkoon. Näin Killeri sai itselleen toivotun kiinteän hallin. (Manninen 2009.)

Alun perin suunnitelmissa ollut kuplahalli olisi tullut rakennuskustannuksiltaan huomattavasti edullisemmaksi, mutta sen ylläpitokulut taas ovat kiinteää hallia suuremmat ja mahdollinen jälleenmyyntiarvo ajan saatossa mitätön. Jos yrittäjien olisi pitänyt rakentaa uusi kiinteä halli, olisi liikuntakeskuksen perustaminen luultavasti jäänyt siihen, sillä kaikki hinta-arviot hallin rakentamisen urakoinnista olivat valtavan suuret. Investointina uuden hallin rakentaminen olisi ollut aivan liian iso. Luonnollisesti kaikki kolme osakasta jatkoivat yhteistyötä liikuntahallin eteen, kuten alun perin oli suunniteltukin. Koska kiinteä ja kuplahalli sijoittuisivat vierekkäin, sovittiin, että henkilökunta pidettäisiin vain liikuntahallissa säästösyiden vuoksi. Se olisi muutenkin järkevämpää, sillä tenniksen pelaajat olivat suurimmaksi osin vakiovuorolaisia, joten

he harvoin tarvitsivat kassapalveluja. Henkilökunnan tehtäviin kuuluisi huolehtia siitä, että kumpikin halli on käyttövalmiina asiakkaille. Killerin Liikuntakeskus avattiin syksyllä 2008. (Manninen 2009.) Seuraavassa kuvat 1. ja 2. Killerin Liikuntakeskuksesta ja tennishallista:



Kuva 1. Killerin Liikuntakeskus



Kuva 2. Killerin tennishalli

## 2.1 Yrityksen liikeidea

Liikeidea on ajattelun työkalu. Se kuvaa yrityksen tapaa menestyä ja ansaita rahaa valitulla toimialalla. Yrityksen suunnitelmia peilataan liikeideaan jatkuvasti yrityksen toiminnan käynnistyessä ja kehittyessä. Liikeidean tulee myös uudistua samassa suhteessa toiminnan kehittymisen kanssa. Liikeidea vastaa kysymyksiin, **kenelle, imago, mitä ja miten**. Yrityksen on siis selvitettävä, mitkä ovat sen tavoiteltavat asiakaskohderyhmät eli segmentit. Imagoaan yritys ei voi itse luoda, mutta se voi vaikuttaa siihen. Yrityksen tulee miettiä, millaista imagoa se haluaa itselleen, ja kuinka imagoa rakennetaan. Liikeideassa pohditaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden vahvuuksia, joita voidaan hyödyntää kilpailussa. Yrityksen tulee pohtia, kuinka omat tuotteet ja palvelut erottuvat markkinoilla olevista kilpailijoiden vastaavista tuotteista. Lopuksi kiinnitetään huomiota toimintatapoihin eli yrityksen resursseihin tehdä tuotteita ja palveluita. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi tilat ja henkilökunta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 40 - 41.)

Alun perin Killerin Liikuntakeskuksen perusliikeidea oli rakentaa urheilijoille salibandyhalli, jota vuokrataan liikunnalliseen tarkoitukseen. Käytännössä Killeri ”vuokraa ihmisille aikaa”. Palvelujen lisääntyessä liikeidea on muuttunut salibandyhallista kokonaisvaltaiseksi, monipuoliseksi liikuntahalliksi. (Manninen 2009.)

Killerin palvelut on suunnattu kaikille liikuntaa harrastaville ihmisille: yksityisille kuluttajille, yrityksille ja yhteisöille. Jokainen Killerin Liikuntakeskuksen tuotteista ja palveluista kiinnostunut on tervetullut tutustumaan ja viihtymään. Killeri painottaa sitä, että Liikuntakeskukseen on helppoa tulla eikä sillä ole mitään väliä, onko ihminen aikaisemmin harrastanut liikuntaa vai ei. Killeri on ottanut asiakseen rohkaista ihmisiä, jotka eivät ole liikunnallisesti aktiivisia, mutta ovat kiinnostuneita liikunnan aloittamisesta. Yrittäjien mielestä on hienoa, että ihminen on itse käsittänyt liikunnallisen elämäntavan arvon, ja häntä halutaan kaikin puolin auttaa tämän toteuttamisessa. (Manninen 2009.)

Imagon luomisessa yrittäjät päättivät kääntää paikan heikkouden vahvuudeksi. He kuvittelivat, että ihmisillä saattaa olla ennakkoluuloja hallista, joka ostettiin Keskiseltä vanhana. Ihmiset saattaisivat kuvitella, että kyseessä on vanha rakennus, jonka tilat ovat huonokuntoiset. Alusta asti yrittäjillä oli kuitenkin mielikuvatavoite liikunta-

hallista, jonka puitteet ovat uudet, tilavat, toimivat ja siistit. Tarkoituksena oli, että asiakkaat tulisivat paikkaan ihmetellen, onko kyseessä todellakin vanha halli. Asiakkaille halutaan antaa hyvä ensivaikutelma siisteillä tiloilla ja tyylikkäällä yleisilmeellä. Imagon toivotaan olevan mukava, viihtyisä ja ennen kaikkea kodikas. Lämmin vastaanotto on erityisen tärkeää kodikkaan imagon luomisessa, ja asiakaspalvelulla on tässä suuri merkitys. Asiakaspalvelijoille on korostettu ystävällisyyttä ja small talk -kykyä, jotka luovat positiivista ensivaikutelmaa paikan ilmapiiristä. Killerin yrityskulttuurissa on tehty toiminnan alusta asti selväksi, että asiakaspalvelu on yrityksen tärkein asia, ja jokainen asiakas tulee ottaa huomioon samanarvoisesti. *”Tavoitteena on, että kun asiakas tänne tulee, jos hänellä ei silloin vielä ole hyvä olo, niin täältä lähtiessä on.”* Killeri pyrkii tekemään asiakkaan vapaa-ajasta nautittavaa ja rentouttavaa. Uudelle yritykselle asiakaspalvelun merkitys korostuu, sillä se on paikan käyntikortti. (Manninen 2009.)

Killerin palvelut muodostuivat alussa ainoastaan palloilulajeista, sillä ne olivat yrittäjien ominta alaa. Liikuntahallien tiloissa voi harrastaa monipuolisesti maila- ja pallopelejä, kuten salibandya, tennistä, sulkapalloa, pöytätennistä, squashia ja futsalia. Salibandylla on sisäpalloteleista suurin kenttä, joten pienillä muokkauksilla salibandykentästä voidaan tarvittaessa tehdä sopiva lähes kaikille muille sisäpalloteleille, kuten esimerkiksi koripallolle ja lentopallolle. Kiinteän hallin tilat olivat niin suuret, että palloilutiloihin käytetyn pinta-alan jälkeen liikuntakeskukseen jäi vielä hyötykäyttöön soveltuvaa tilaa. Päätettiin tehdä sisäliikuntasaleja, joita voitaisiin vuokrata esimerkiksi taistelulajiseuroille, tanssiryhmille ja voimisteluseuroille treenitiloiksi. Ensin siis tuotettiin palvelu ja vasta sitten alettiin etsiä sille asiakkaita. Tarkoituksena oli saada paikkaan seuroja, yhdistyksiä tai kaveriporukoita, jotka vuokraavat tiloja omia tarpeitaan varten. (Manninen 2009.)

Ryhmäliikuntatuntien järjestäminen sisäliikuntasaleissa alkoi tuntua yrittäjistä paremmalta ajatukselta kuin tilojen vuokraaminen. Tuntui järkevämältä hankkia henkilökuntaan ryhmäliikuntatuntien vetäjiä ja kasvattaa Killerin palvelutarjontaa kuin etsiä jatkuvasti uusia asiakkaita tiloja vuokramaan. Yrittäjillä ei kuitenkaan ollut tältä kuntosalibisneksen osa-alueelta mitään kokemusta, joten idea jäi hetkeksi hautumaan. Sillä aikaa puskaradio oli kuitenkin ehtinyt kertoa, että Killeri etsi ryhmäliikuntatuntien vetäjiä. Alan ihmiset ottivat itse yrittäjiin yhteyttä ja kyselivät asiasta. Myös nyky-

nen Killerin Liikuntakeskuksen ryhmäliikuntavastaava oli ottanut yrittäjiin yhteyttä. Hän oli yrittäjätaustainen ryhmäliikuntapuolen ammattilainen, jonka tieto-taito alalta oli erittäin tervetullutta, ja yhdessä alettiin rakentaa Killerin ryhmäliikuntatarjontaa. Kuntosali oli yrittäjien suunnitelmissa, mutta sen tarve ei ollut akuutti. Kun ryhmäliikuntapuoli alkoi saada asiakkaita, moni tiedusteli kuntosalia. Yrittäjät itsekin huomasivat, että kaikilla yrityksillä, jotka kilpailivat Killerin kanssa ryhmäliikuntapuolella, oli kuntosalit. Osakkaiden ja henkilökunnan kanssa asiasta keskusteltiin ja tultiin siihen tulokseen, että kuntosali kuuluu palvelutarjontaan. Kuten yrittäjät itse kertovat, Liikuntakeskuksen kehittäminen on tapahtunut virheiden, erehdysten ja kokemusten kautta, ja jatkuvasti opitaan uutta, sillä osakkaista vain yhdellä on aikaisempaa kokemusta alalta. Tämän vuoksi asiakkaiden palaute on ehdottoman tärkeää, ja sitä toivotaan jatkuvasti. Palautteen kautta toimintaa voidaan kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. (Manninen 2009.)

Killerin resursseista toimitilat ovat yrityksen ehdoton vahvuus. Yrityksellä on 8 000 m<sup>2</sup> liikuntatilaa, josta 5 000 m<sup>2</sup> on kiinteässä hallissa pallopelien, ryhmäliikunnan sekä kuntosalin käytössä ja 3 000 m<sup>2</sup> kuplahallissa tennistä varten. Rakennusosikeutta kiinteässä hallissa on noin 10 000 m<sup>2</sup>, joten puolet on siis käytössä. Kokopäiväisiä työntekijöitä Killerillä on kuusi, osa-aikaisia kaksi ja tuntityöläisiä eli ryhmäliikuntaohjaajia 7 - 8. (Manninen 2009.)

Toimintatavoista uutena käytäntönä ryhmäliikunta- ja kuntosalipuolen asiakkaille on sormenjälkitunnistin vastaanotossa. Asiakkaat on kirjattu asiakasrekisteriin, jossa näkyvät heidän ostamansa tuntimäärät ja käytetyt tunnit. Jokaisen tunnille saapuvan tulee käyttää tunnistinta kirjautuakseen sisään ja tulostaakseen kuitin ryhmäliikuntatunnille. Tunnin vetäjä kerää kuitit varmistaakseen, että kaikki ovat maksaneet tunnista. Palloilupuolen asiakaskunnasta suurin osa on vakiovuorolaisia, joiden ei tarvitse käyttää kassapalveluja kuin harvoin; he maksavat koko kauden yhdellä kertaa. Sormenjälkitunnistin mahdollistaa asiakkaan saapumisen Liikuntakeskukseen anonyyminä, ja se myös vapauttaa asiakaspalvelijan muihin töihin, koska kirjautuminen hoituu asiakkaalta itsenäisesti. Erityisesti kiireisinä aikoina tämä helpottaa asiakaspalvelijan työtä. Alkuun tunnistinta ei ollut, mutta lopulta yrittäjät tulivat siihen lopputulokseen, että se on järkevin ratkaisu. (Manninen 2009.)

## 2.2 Yrityksen elämäntehtävä

Koska Killerin Liikuntakeskus on suhteellisen uusi yritys, on syytä kiinnittää huomiota sen pitkän aikavälin suunnitelmiin eli strategioihin, jotka kertovat, mitä yrityksessä tehdään ja tullaan tekemään. Jokaisen yrityksen tulee tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia varmistaakseen toimintansa jatkuvuus. Strategiassa kiinnitetään huomiota asioihin, jotka ovat oleellisia yrityksen säilymiselle ja menestykselle. Strategisessa työssä on ensin selvitettävä yrityksen elämäntehtävä eli missio, mikä on yritystoiminnan kivijalka. Se antaa yritystoiminnalle suunnan ja auttaa hahmottamaan tulevaisuutta. Elämäntehtävä muodostuu toiminta-ajatuksesta, arvoista ja visiosta. (Kamensky 2004, 20 - 21.)

Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen ja ydintoiminnan. Se vastaa kysymykseen, mitä organisaatiossa halutaan tehdä pysyvästi ja mihin yritys haluaa pidemmällä aikavälillä päästä. Toiminta-ajatuksen tulee olla pysyvä niin, että se on voimassa yrityksen olemassaolon ajan. Hyvä toiminta-ajatus on myös riittävän laaja ja selkeä. (Kamensky 2004, 48.) Kaikessa yksinkertaisuudessaan Killerin Liikuntakeskuksen toiminta-ajatus on ”tarjota ihmisille liikuntapalveluja”. (Manninen 2009.)

Arvot määrittelevät yrityksen oman tavan toimia. Ne ovat siis periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Jokaisen työntekijän tulee sisäistää arvot, ja niiden tulee näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. Yrityksen arvot voivat olla hyvä keino luoda yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta yrityksen sisällä. Selkeät arvot luovat siis hyvän ilmapiirin ja yhtenäiset toimintatavat, mikäli henkilökunta onnistutaan sitouttamaan niihin. Tässä auttaa, jos yritysjohto ymmärtää ottaa henkilökunnan mukaan muotoilemaan yrityksen arvoja. Kun työntekijät näkevät, että heidän mielipiteensä on tärkeä ja yhdessä sovitaan merkittävistä liiketoiminnallisista asioista, sitoutuvat he yritykseen ja yhdessä sovittuihin asioihin aivan eri tavalla. (Kamensky 2004, 54.)

Killerin Liikuntakeskuksen tärkein arvo on asiakas. Kaikki, mitä yrityksessä tehdään, tehdään asiakasta ajatellen. Myös ihmisläheisyys ja erilaisuuden korostaminen ovat yrityksen asiakaspalveluun liittyviä arvoja. Jokainen ihminen on tervetullut ikään, sukupuoleen, liikunnalliseen aktiivisuuteen, ulkonäköön tai -muotoon katsomatta. Erilaisuus on rikkaus, ja se tekee paikan asiakaskunnasta moninaisen. Ekologisuus on myös yksi Killerin Liikuntakeskuksen arvo. Suuri ekoteko oli vanhan hallin käyttöönotto

uudelleen; ei siis alettu rakentaa kokonaan uutta vaan kierrätettiin ja kunnostettiin vanhaa. Yrityksessä asiat pyritään hoitamaan ekologisesti. Killerin Liikuntakeskus erottuu edukseen tässä asiassa, sillä monenkaan yrityksen arvojärjestyksessä ei ekologisista tekijöitä ole mainittu. Ekologiset ja sosiaaliset seikat – henkilöstöä lukuun ottamatta – jäävät usein pois yritysten arvolistoilta. (Manninen 2009.)

Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, arkikielellä sitä voidaan kutsua unelmaksi. Se määrittää, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visio on yrityksen tavoitteiden ja päämäärien toteutumisen tulos. Työntekijöille vision avulla pyritään luomaan kuva tulevaisuudesta, jotta jokainen näkee työssään merkityksen ja suunnan, mitä kohti ollaan yhdessä menossa. Kuten arvojen määrittelyyn, myös visiointiin voidaan ottaa henkilökunta mukaan. Näin jokainen organisaatiossa sisäistää yhteisen päämäärän ja sitoutuu tähän. Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen. Visioissa on usein määrittelyjä yrityksen liiketoiminnan laajuudesta, kasvusta, yrityskuvasta, kilpailutilanteesta ja kilpailueduista. (Kamensky 2004, 60.) Myös Killerin Liikuntakeskuksen visiossa on keskeisenä teemana liiketoiminnan laajeneminen, mikä taas osaltaan muuttaa yrityskuvaa ja kilpailutilannetta. Tavoitteena on lisätä sekä sisä- että ulkoliikuntamahdollisuuksia. Lähitulevaisuuden suunnitelmissa on tehdä panostuksia erityisesti ulkoliikuntatiloihin, sillä kahden hehtaarin tontti antaa hyvät edellytykset siihen. Lisäämällä tarjontaa näin, saadaan Liikuntakeskuksen toiminta ympärivuotiseksi. Kesällä 2009 onkin tarkoituksena rakentaa ulkotenniskentät uutena lisänä palvelutarjontaan, ja lähitulevaisuuden suunnitelmissa satsataan enemmänkin Killerin ulkoliikuntapuoleen. Visio sisäliikuntatilojen laajenemisesta on järkevä. Ensin katsotaan, kuinka nykyiset sisäliikuntamahdollisuudet tuovat asiakkaita, ja jos kaikki menee hyvin, lisätään tarjontaa. Tällainen ”ensin pitää opetella kävelemään, ennen kuin voi juosta” -ajattelutapa on järkevä uuden yrityksen ollessa kyseessä. Mikäli näyttää siltä, että yritys menestyy hyvin tässä käynnistysvaiheessaan, on hyvin mahdollista, että viiden vuoden päästä Liikuntakeskuksella on toiset 5 000 m<sup>2</sup> sisäliikuntatiloja ja eri lajimahdollisuuksia vielä monipuolisemmin. (Manninen 2009.)



### 3 KASVAVA KUNTOSALIBISNES

Kuntosalibisnes kasvaa kohisten. Paljon on kehitytty ajoista, jolloin kuntosaliharjoittelu rinnastettiin ainoastaan isoihin ja lihaksikkaisiin ”punttijuntteihin”. 1980-luvun alussa kehonrakennus oli muotia eivätkä kuntosaleja käyttäneet muut kuin bodarit, painonnostajat ja voimanostajat. Pikkuhiljaa kuntosaliharjoittelu alkoi kuitenkin kasvattaa suosiotaan myös tavallisten kunnostaan huolta pitävien ihmisten parissa. Kuntosalien rinnalle alkoivat tulla suuret kuntokeskukset, jotka halusivat tarjota asiakkailleen monipuoliset kuntoilumahdollisuudet. Kuntokeskukseen ei menty vain punttitreenille vaan tavoitteena oli, että asiakas viihtyy ja rentoutuu vapaa-aikanaan ja hänelle pyritään saamaan kokonaisvaltaisesti hyvä olo: hän käy jumpassa ja kuntosalilla, tämän jälkeen rentoutuu saunassa ja menee ehkä hierontaan. Nykyään kuntosaleja ja -keskuksia on joka kaupungissa ja kunnassa. Kilpailu on kovaa ja jokainen pyrkii löytämään oman markkinarakonsa. Yritys, joka tässä onnistuu, menestyy.

1990-luvun alun lama karsi liikuntapaikkojen määrää Suomessa. Samalla vähenivät alan työpaikat ja EU:n tekemän selvityksen mukaan Suomi oli ainoa jäsenmaa, jossa palkattujen liikuntatyöntekijöiden määrä väheni vuosina 1990 - 98. Nykyään liikunta ja urheilu työllistävät yli 20 000 suomalaista, kun viime vuosikymmeninä määrä oli tuhansia pienempi. Uusia työpaikkoja on syntynyt etenkin kuntosalibisnekseen, ja tämän alan uskotaankin kasvavan tulevaisuudessa vauhdilla. Arvioiden mukaan kuntosalit työllistävät pitkälle yli 5 000 ihmistä, joista ainakin 1 500 kokopäiväisesti. (Hakola 2006.) Nykyään Suomessa on lähes viisisataa kaupallista kuntosalia, joissa käy säännöllisesti arviolta 500 000 - 600 000 suomalaista (Lyytinen 2009, 49). Alan liikevaihto on noin 120 - 150 miljoonaa vuodessa, ja se kasvaa vuosittain toistakymmentä prosenttia (Hänninen 2006).

Kuntosalibisnes on muuttunut kovan luokan yrittämiseksi, ja kilpailun uskotaan kiristyvän lähivuosina jatkuvasti. Ennen tätä Suomi oli kuntosalipalveluiden tarjoajana lapsenkengissä lähinnä siksi, että kaupungit ja kunnat tarjosivat maksutonta liikuntaa asukkailleen ja joutuivat itse maksamaan tästä suuria summia. Ruotsissa kuntosalimarkkinat ovat kuusi kertaa suuremmat kuin Suomessa, mutta Suomen kuntosalibisneksen kasvuvauhti on Pohjoismaiden nopeinta. Ulkomaiset kuntokeskukset ovat tehneet kuntosalitoiminnasta ammattimaista bisnestä ja laajentaneet toimitilojaan. Kuntosalien neliömäärät ovatkin viidessä vuodessa kaksinkertaistuneet. Kuntosalien

kasvua hidastavat kuitenkin puute rahoituksesta ja ammattimaisista työntekijöistä: liikunnanohjaajia ja fysioterapeutteja ei valmistu riittävästi alan kasvavaan tarpeeseen ja rahoittajilta puuttuu alan tuntemus. (Kuntosalibisnes kasvaa vauhdilla 2005; Vilo 2005.)

Vuonna 2006 julkaistun aikuisten liikuntatutkimuksen mukaan yli puoli miljoonaa suomalaiskuntoilijaa harjoitteli säännöllisesti kuntosalilla. Laji sijoittuu suosituimpien liikuntamuotojen kärkeen kävelylenkkeilyn, pyöräilyn ja hiihdon jälkeen ja on yhtä suosittua kuin uinti. Kuntosaliharjoittelu on kuitenkin lisännyt näistä lajeista eniten harrastajamääriään. Neljän vuoden aikana harrastajamäärä on kasvanut 165 000:lla, mikä tarkoittaa yli 40 000 uutta harrastajaa joka vuosi. Tutkimuksessa suosion kasvua selitetään sillä, että salien määrä on lisääntynyt ja laatu parantunut. Kuntosaliyrittäjät ovat myös alkaneet markkinoida palvelujaan entistä aktiivisemmin. Kuntosalipalveluita käyttävät eniten ne ikäluokat, jotka ovat tottuneet palveluiden ostamiseen, ja heidän osuutensa väestöstä on kasvanut. Myös iäkkäämmät kuntoilijat ovat pikkuhiljaa alkaneet käyttää kuntokeskuspalveluita. Tutkimuksen mukaan suomalaisista vain kolmannes liikkuu terveyden kannalta riittävästi. Tämän vuoksi kuntosaliharrastajien kasvanut määrä on erittäin hyvä uutinen. Tulee kuitenkin muistaa, ettei pelkkä kuntosaliharjoittelu riitä, vaan liikuntaa tulisi harrastaa monipuolisesti. (Malms 2006, 131.)

Kuntosalibisneksen hurja kasvuvauhti on houkuttellut Suomeen kaksi ulkomaista ketjua Elixian ja SATSin. Ne ovatkin vakiinnuttaneet asemansa lukuisilla toimipisteillä eripuolella Suomea. Yrityksillä riittää asiakkaita, mutta kaikkia ketjujen toiminta ei miellytä. Kertamaksujen tilalle tulleet pitkät jäsenyysopimukset karkottavat joitakin asiakkaita, ja tiukat sopimusehdot aiheuttavat kanteluita kuluttajaviranomaisille. Kilpailu asiakkaista kovenee jatkuvasti, ja ainoa keino on erikoistuminen. Esimerkiksi naisten salit ovat tulleet viime vuosina uutena trendinä salitarjontaan. Uusia kohderyhmiä etsitään jatkuvasti, ja kuntokeskus, joka osaa erottua massasta, menestyy kilpailussa. (Kuntosalibisnes kasvaa vauhdilla 2005; Vilo 2005.)

### **Jyväskylän kunto- ja liikuntakeskukset**

Jyväskylä kuuluu Suomen kymmenen suurimman kaupungin joukkoon. On selvää, että kaupungin vapaa-ajanviettomahdollisuudet ovat runsaat. Kaupungin ja yksityisten omistamia liikuntapaikkoja on yhteensä lähes sata; pelkkiä yksityisten omistamia kaupallisia kuntosaleja ja -keskuksia on toistakymmentä. Monet liikuntakeskukset

tarjoavat perinteisten kuntokeskuspalveluiden lisäksi mahdollisuudet pallopeleille. Suurin osa Jyväskylän liikuntakeskuksista on kaupungin omistuksessa. Killerin Liikuntakeskuksen omistavat yksityiset yrittäjät. Koska yrittäjien toimeentulo on kiinni Liikuntakeskuksen menestymisestä, haluttiin tietää, kuinka toimintaa voitaisiin kehittää, jotta saataisiin lisää asiakkaita. Kilpailu asiakkaista on kovaa kunto- ja liikuntakeskusten välillä, ja erityisesti uudella yrityksellä on näytön paikka edessään. Killeri halusi tietoa kilpailijoistaan kuntokeskuspalveluiden osalta, ja samalla toivottiin selvittävän yrityksen omaa markkina-asemaa alalla.

## 4 KILPAILIJA-ANALYYSI

*Näinköhän on, että mihin ikinä ihminen tai elukka ryhtyy, aina on riesana kilpailija. (Veikko Huovinen teoksessa Kuikka)*

Bisnesmaailmassa kilpailemista voidaan verrata kilpailemiseen huippu-urheilussa. Urheilijan, kuten yrityksenkin, täytyy ottaa selvää kilpailijoistaan tehostaakseen omaa toimintaansa. Hänen tulee kiinnittää huomiota pahimpiin kilpailijoihinsa aliarvioimatta kuitenkaan kilpailun ”mustia hevosia”. Ymmärtääkseen kilpailijoidensa toiminnan kilpailutilanteessa tulee urheilijan olla selvillä kilpailijoidensa motiiveista, vahvuuksista ja heikkouksista sekä strategioista. Peilaamalla näitä omiin valmiuksiinsa urheilija on askeleen lähempänä kilpailutilanteen ennustamista. (Kamensky 2004, 150 - 151.)

Tärkein asia yrityksen kilpailustrategiassa on kilpailija-analyysin tekeminen, sillä se auttaa yritystä tehostamaan vahvoja puoliaan ja menestymään näin kilpailussa. Kilpailija-analyysi on tulevaisuuden ennustaja, koska sen tarkoitus on ennakoida yrityksen kilpailijoiden toimenpiteitä sekä kilpailijoiden reaktioita muiden yritysten strategiin toimenpiteisiin. Kilpailija-analyysi on profiili kilpailijoiden toiminnasta kilpailutilanteessa; tätä profiilia laatiessaan tulee yrityksen ottaa huomioon myös alalla tapahtuvat muutokset ja muut ympäristötekijät sekä ennen kaikkea kilpailijoiden todennäköiset reaktiot niihin. (Porter 1993, 72.)

Kilpailija-analyysien merkitystä korostetaan yritysten bisnesstrategioissa, sillä yritysten havittelema kilpailuetu saavutetaan ainoastaan kilpailun täydellisellä tuntemisella. Yrityksen on tunnettava kilpailun luonne sekä nykyiset ja potentiaaliset kilpailijat, otettava huomioon korvaavat tuotteet ja teknologia, ennustettava kilpailijoiden tavoitteita ja strategioita jne. Porterin mukaan kilpailun luonteeseen vaikuttaa viisi kilpailuvoimaa: uudet kilpailijat, hankkijat, asiakkaat, korvaavat tuotteet ja vakiintuneet yritykset. Nämä yrityksen pitää selvittää itselleen tunteakseen kilpailun. Yrityksissä kilpailija-analyysien tärkeys kyllä tiedostetaan, mutta silti niihin käytetään usein liian vähän resursseja. Erityisesti kasvavilla toimialoilla yritykset eivät ole kiinnostuneita kilpailija-analyyseistä, koska kysyntää riittää. Tämä välinpitämättömyys on kuitenkin vaarallista, sillä jossakin vaiheessa tullaan tilanteeseen, jossa tarjontaa on kysyntää enemmän. Tällöin kasvavat yritykset ovat pulassa, sillä heillä ei ole juurikaan kilpailutuntemusta. Kilpailuanalyysien merkitys on sitä suurempi mitä enemmän markkinoilla vallitsee se tilanne, että tarjontaa on enemmän kuin kysyntää. Yritys, joka hallitsee kilpailutilanteen hyvin, saa hyviä tuloksia aikaan myös alitarjontatilanteessa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 58; Kamensky 2006, 150 - 151.)

#### 4.1 Kilpailijoiden tunnistaminen

Kilpailija-analyyseissä kilpailijat luokitellaan pääasiallisesti neljään ryhmään: ydinkilpailijoihin, marginaalikirpailijoihin, tarvekilpailijoihin ja potentiaalisiin kilpailijoihin. Ydinkilpailijat ja marginaalikirpailijat tarjoavat vastaavia tuotteita ja toimintatapoja, mutta ydinkilpailijat ovat niin sanotusti pahempia kilpailijoita, joiden toimintaa tulee pitää silmällä jatkuvasti. Marginaalikirpailijoitakaan ei tule väheksyä, sillä he ovat nyt haastajia, joista saattaa tulla huomisen ydinkilpailijoita. Tarvekilpailijat tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita kuin oma yritys, mutta erilaisin tuottein ja toimintatavoin. Tämä kilpailijaryhmä saattaa olla jopa ydinkilpailijoita pahempi vastus. Potentiaaliset kilpailijat voivat olla tulevaisuudessa suuria uhkia, mikäli ne tulevat oman yrityksen toimialoille. Kilpailijaryhmien tunnistamisessa on hyvä ottaa selvää, miksi asiakkaat ostavat näiltä kilpailijoilta, ja mitä kilpailijoilta voidaan oppia. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59.)

Ennen kuin yritys syventyy kilpailija-analyysin tekemiseen tarkemmin, tulee sen määrittellä, mitä kilpailijoita pitäisi tarkastella. Kaikkia merkittäviä olemassa olevia

kilpailijoita tulisi tarkastella, kuten myös alalle mahdollisesti myöhemmin ilmaantuvia potentiaalisia kilpailijoita (Porter 1993, 74 - 75). Huomio kannattaa pitää juuri näissä merkittävässä kilpailijoissa, sillä fakta on, että käytännössä kovin laaja kilpailija-analyysi ei ole mahdollista, ja mikä tärkeämpää – se ei ole kannattavaa. Jossakin vaiheessa tutkimuksissa tullaan siihen tilanteeseen, että lisäanalyysin kustannukset ovat suuremmat kuin niistä saatava hyöty. Vaikka yrityksen olisi hyvä olla selvillä kaikista mahdollisista kilpailijoistaan, on järkevintä kuitenkin keskittää huomio vain ”tärkeimpien” kilpailijoiden seurantaan – avainkilpailijoihin. (Pirttilä 2000, 36 - 38.)

Avainkilpailijoilla tarkoitetaan niitä kilpailijoita, jotka tällä hetkellä kilpailevat samoista asiakkaista samoilla markkinoilla. Ne ovat yrityksen kanssa samalla toimialalla kilpailevia ydin- ja marginaal kilpailijoita sekä tarvekilpailijoita, jotka kilpailevat samoista asiakkaista tyydyttäen asiakkaan tarpeen eri tavoin. Avainkilpailijoiden toimintaa on tarkasteltava jatkuvasti, ja analyysien on oltava käytettävissä joka hetki. (Pirttilä 2000, 38.)

#### 4.2 Kilpailijoiden profiili kilpailija-analyysin lähtökohtana

Tarkan kilpailija-analyysin tarkoituksena on laatia profiili kilpailijoiden toiminnasta ja reaktioista kilpailutilanteessa. Porterin (1993, 72 - 73) mukaan kilpailija-analyysia varten on neljä eri tarkasteltavaa osa-aluetta, jotka täydentävät kilpailijan reaktio-profiilia (eli yrityksen tapaa reagoida kilpailevien yritysten strategiaan toimenpiteisiin kilpailutilanteessa). Kuten kuvioista 1. nähdään, tämä profiili koostuu tulevista päämääristä, nykyisestä strategiasta, olettamuksista ja valmiuksista. Mikäli yritys ymmärtää nämä neljä osa-aluetta, on se hyvin pitkällä kilpailijoidensa kilpailukäyttäytymisen ennustamisessa.

*Mikä saa  
kilpailijan  
toimimaan*

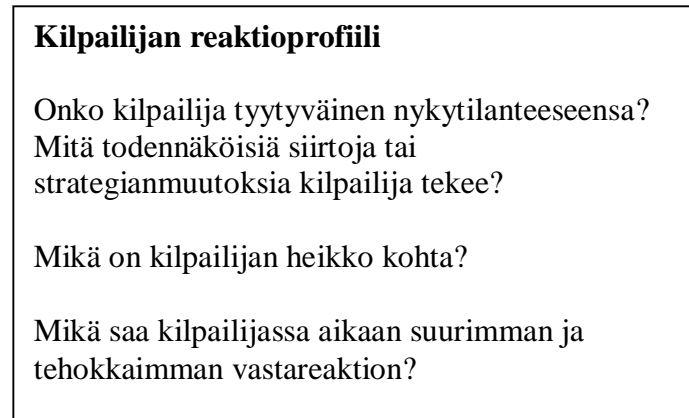
*Mitä kilpailija  
tekee ja voi tehdä*

**Tulevat päämäärät**

**Tämänhetkinen strategia**

Kaikilla johtamisen tasoilla ja  
monisuuntaisesti

Miten yritys tällä hetkellä  
kilpailee



**Oletukset**

**Valmiudet**

Olettamukset itsestä  
ja alasta

Sekä vahvat puolet  
että heikkoudet

KUVO 1. Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1993, 73.)

Porterin ”kilpailija-analyysin osa-alueet” on hyvin laaja-alainen ja kattava diagnosointimenetelmä, jota voidaan soveltaa suurissa yritysorganisaatioissa, joissa käytetään paljon resursseja monipuoliseen markkinatutkimukseen ja siihen kuuluviin markkina- ja kilpailija-analyyseihin. Kilpailija-analyyseissä, joihin käytetään vähemmän voimavaroja, (ja jotka ovat näin ollen suppeampia) ei ole tarvetta alkaa muodostaa kilpailijoista profiilia, jonka tiedot ovat näin laajalta alueelta. Tiedonkeräys on suhteutettava tutkimuksen laajuuteen.

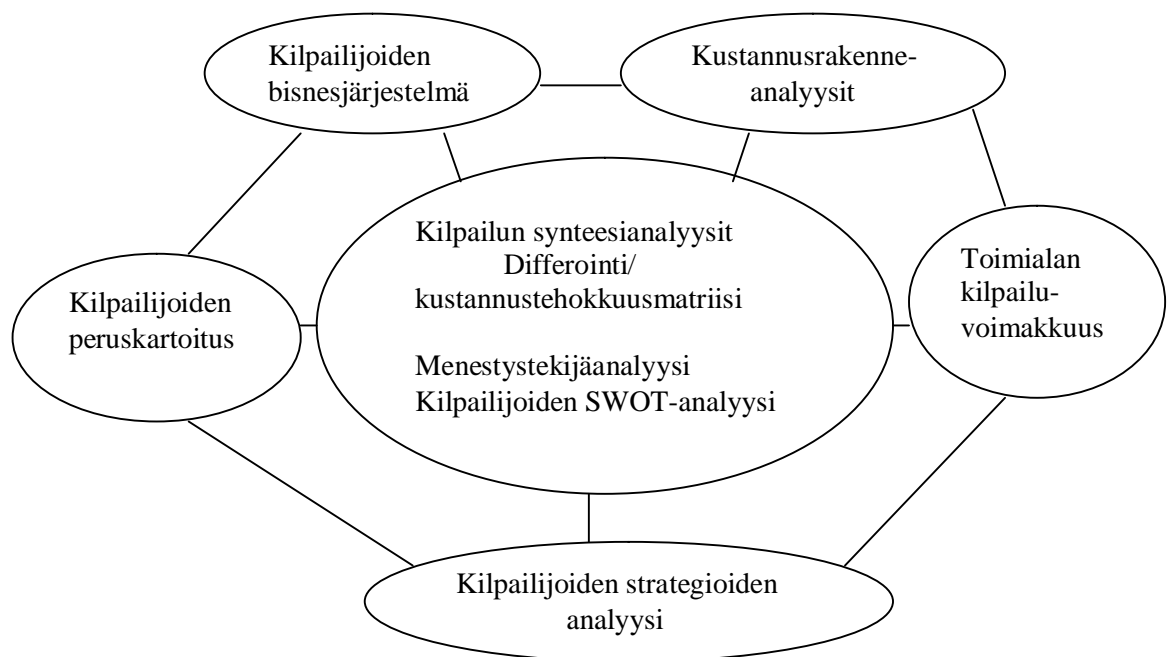
Tiedonhankinnassa tulisi aina ensimmäisenä huomioida yrityksessä jo valmiina olevan tiedon määrä ja laatu. Yleensä yrityksessä on enemmän tietoa kuin ymmärretäänkään; tämän vuoksi olemassa oleva tieto kannattaa selvittää ja hyödyntää. Sen jälkeen arvioidaan, mitä tietoja puuttuu. Kilpailija-analyysissä kartoitetaan tärkeimpien kilpailijoiden profiili keräämällä tietoja kilpailijasta. Tiedot kerätään tiedostoon, ja tämän jälkeen niitä verrataan yrityksen omiin tietoihin. Keskeisiä kilpailijoita koskevia tietoja ovat muun muassa:

- taloudelliset tunnusluvut (esim. liikevaihto ja markkinaosuus)
- tiedot strategiasta, tavoitteista ja toimintatavoista
- tuotteet, palvelut ja brandit
- asiakkaat ja asiakastyytyväisyys
- organisaation rakenne
- markkinointikanavat
- tuotekehitys
- hinta- ja laatupolitiikka
- kasvuvauhti. (Lotti 2001, 61; Selin & Selin 2005, 105.)

Tämän opinnäytetyön kilpailija-analyysissä selvitetään tietoja kilpailijoiden myyntivalteista (esim. laatu, palvelu), mainonnan näkyvyydestä, asiakaspalvelun laadusta, tuotteista ja palveluista sekä asiakkaiden mielipiteistä kilpailijasta. Kilpailevista tuotteista ja palveluista selvitetään ominaisuudet, vahvuudet ja heikkoudet sekä mielikuvat. Tutkitaan siis tekijöitä, jotka kertovat markkina-asetusta ja mielikuvista, joita ihmisillä on yrityksestä. (Lotti 2001, 61.) Saatua tietoa peilataan Killerin kilpailukykyyn, ja pohditaan yrityksen kilpailuetua. Liiketaloudessa kilpailuetu määritellään seuraavalla tavalla: ”Kilpailuetu on yrityksen kehittämä suhteellinen etu kilpailijaan nähden jossakin menestykselliselle liiketoiminnalle tärkeässä asiassa” (Westerlund 2009). Porterin (1991, 83, 151) mukaan yrityksellä voi olla kilpailijoihinsa nähden paljon vahvoja puolia, mutta sen tarjoama kilpailuetu voi silti perustua joko alhaisiin kustannuksiin tai erilaistamiseen. Periaatteessa yritys siis kilpailee joko hinnalla tai laadulla. Kilpailuetu auttaa yritystä menestymään kilpailussa ja vahvistaa sen markkina-asemaa. Kaikkien kilpailijoista kerättyjen tietojen pohjalta laaditaan SWOT-analyysi selvittämään kilpailutilannetta.

#### 4.2.1 SWOT -analyysi kilpailukyyn selvittäjänä

Saadakseen mahdollisimman monipuolisen näkemyksen kilpailutilanteesta on yrityksen analysoitava kilpailua useista näkökulmista. Kuten kuviosta 2. näkyy, erilaisia kilpailuanalyyskejä on useita. Tässä tutkimuksessa keskitytään kilpailun synteesianalyysistä SWOT-analyysiin, koska laajamittaisempi analysointi vaatisi suurempia resursseja. SWOT-analyysi sopii tutkimuksen luonteeseen, ja se antaa tarvittavat tiedot tutkimusongelman käsittelyyn.



KUVIO 2. Tärkeimmät kilpailuanalyysit (Kamensky 2004, 152.)

Synteesianalyysit – kuten SWOT-analyysi – yhdistävät ympäristön ja sisäisen tehokkuuden tekijät, ja ne käsittelevät sekä nykyhetkeä että tulevaisuutta. SWOT-analyysi on bisnesmaailman kesto-suosikki, sillä näennäisesti se vaikuttaa helpolta, mutta antaa valtavan määrän olennaista tietoa yrityksen tilasta. SWOT-analyysiä käytetään strategian laatimiseen, ja se on tärkeä työkalu, kun yrityksessä suunnitellaan projekteja ja hankkeita. SWOT-analyysiä voidaan käyttää kuvaamaan koko yrityksen toimintaa, tai se voidaan keskittää selvittämään tuotteen tai palvelun asemaa ja kilpailukykyä.



Kilpailijan toiminta ja kilpailukyky ovat myös hyviä aiheita selvitettäväksi SWOT-analyysillä. (Kamensky 2006, 190 - 191.)

SWOT-nelikenttäanalyysi kuvaa yrityksen vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) sekä mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats). Analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset asiat ja oikeaan puoliskoon negatiiviset. Kaavion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat. Vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät siis yrityksen sisäiseen tilaan ja nykyhetkeen, kun taas mahdollisuudet ja uhat haetaan ympäristöstä, ja ne keskittyvät tulevaisuuteen. Sen jälkeen kun SWOT-analyysi on laadittu, syvennyttään johtopäätösten ja jatkokehittelyn luomiseen. Lähtökoh- ta toimenpide-ehdotuksille nähdään taulukosta 1. Tehdään siis päätelmiä siitä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään, ja miten uhat vältetään. (Kamensky 2006, 190 - 191; Opetushallitus 2008.)

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi ja sen hyödyntäminen (Kamensky 2004, 192.)

	+	-
Sisäinen ympäristö	<p><b><u>Vahvuudet:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytä hyväksi</li> <li>• Vahvista</li> </ul>	<p><b><u>Heikkoudet:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vältä</li> <li>• Lievennä</li> <li>• Poista</li> </ul>
Ulkoinen ympäristö	<p><b><u>Mahdollisuudet:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmista niiden hyödyntäminen</li> </ul>	<p><b><u>Uhat:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kierrä</li> <li>• Lievennä</li> <li>• Poista</li> </ul>

Vaikka SWOT-analyysin laatiminen saattaa vaikuttaa yksinkertaiselta, on hyvän analyysin tekeminen hankalaa. Tutkijalla tulee ensinnäkin olla todellista yritys- ja ympäristötietoa, jotta oikeat lähtökohdat analyysin tekemiselle ovat olemassa. Vertai-

luperustana tulee olla todellinen kilpailutilanne. Mikäli oikeaa kilpailutilannetta ei ole, analyysin tulokset pohjautuvat vain olettamuksiin. Tutkijan kannattaa myös välttää liian laajoja yleiskatsauksia, joista ei ole konkreettista hyötyä vaan ne jäävät ympäripyöreäksi sananhelinäksi. Joskus analyysin tekijä ei uskalla esittää todellista kritiikkiä. Siksi SWOT-analyysin tekijän olisi hyvä tulla yrityksen ulkopuolelta puolueettomana tarkastelijana. SWOT-analyysi menettää suuren osan merkityksestään, jos sen pohjalta ei tehdä johtopäätöksiä tai toimenpide-ehdotuksia. Tällöin analyysi on olemassa, mutta sillä ei tehdä mitään; SWOT-analyysistä tulee SO WHAT -analyysi. (Kamensky 2006, 191 - 192.)

#### **4.2.2 Kilpailijatuntemus lisää kilpailukykyä**

Kilpailija-analyysi on kilpailijatuntemuksen konkreettinen tuotos. Kilpailija-analyysi selvittää kilpailutilannetta ja auttaa yritystä tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä markkina-aseman suhteessa kilpailijoihin. Se auttaa myös selvittämään yrityksen kilpailukykyä ja -asemaa suhteessa kilpailijoihin. Kilpailija-analyysiin kerättävää kilpailijatietoa kannattaa Selinin (2005, 207) mukaan tarkastella asiakastarpeista lähtien esimerkiksi seuraavien kysymysten pohjalta:

- Ketkä ovat yrityksen asiakkaiden kannalta sen todellisia kilpailijoita?
- Keiden toimintaa kannattaa erityisesti tarkkailla?
- Mitkä tekijät ovat asiakkaalle erityisen tärkeitä ja kuinka kilpailijat ovat organisoineet nämä tekijät?
- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet kilpailijoihin nähden ja mitä kehitettävää sillä on?

Kun kilpailija-analyysissä on selvitetty kilpailijat ja heidän suunnitelmansa, yrityksen strateginen suunnittelu helpottuu, ja tiedetään, mihin osa-alueisiin yrityksen kannattaa panostaa vahvistaakseen markkina-asemaansa. Taulukon 2. mukaista kilpailutilanteen analyysimatriisia yritys voi käyttää arvioidessaan omaa kilpailijatuntemustaan. Mitä enemmän kuviossa on tyhjää eikä yrityksellä ole siis tarpeeksi tietoa kilpailijoistaan sitä enemmän tulisi sen panostaa näiden kilpailijatietojen hankintaan. Yrityksen kannattaa erityisesti analysoida ydinkilpailijoitaan, sillä niiden vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen vaikuttaa eniten omiin markkinointipäätöksiin. Analysoinnin kohteek-

si kannattaa ottaa omaa yritystä suuremmat yritykset sekä ne pienemmät yritykset, joiden kilpailuvoimaa pidetään uhkana omalle toiminnalle. Ensisijaisesti kilpailutilanteen analyysimatriisiin sijoitetaan yrityksen ydinkilpailijat. (Lahtinen & Isoviita 1998, 60; Selin & Selin 2005, 107.)

TAULUKKO 2. Kilpailutilanteen analyysimatriisiin kerätään tietoa ydinkilpailijoista (Selin & Selin 2005, 107.)

Analysointikohde	KILPAILIJA A	KILPAILIJA B	KILPAILIJA C
Henkilöstö			
Markkinointi			
Saavutettavuus			
Sijainti			
Tuotteet ja palvelut			
Hintataso			
Asiakaspalvelu			
Asiakaskeskeisyys			

Yleensä tiukassa kilpailutilanteessa yritykset ajautuvat asemaan, jossa ne kilpailevat yhä paremmilla palveluilla ja tuotteilla, mutta unohtavat tärkeimmän eli asiakkaan, ja silloin on peli menetetty. Asiakas on kuitenkin yritystoiminnan tärkein päämäärä ja tavoite. Tällaisessa tilanteessa yrityksen kannattaa miettiä, onko järkevää jatkaa veristä kilpailua vai kannattaisiko erilaistua ja siirtyä markkinoille, joilla kilpailua ei ole. Selinin (2005, 108) mukaan yrityksen kannattaa miettiä, miten voitaisiin parhaiten erottua kilpailijoista; mitä kilpailijat tekevät, ja mitä oma yritys ei tee, ja vastaavanlaaisesti: mitä kilpailijat eivät tee, mutta oma yritys voisi tehdä.

### 4.3 Asiakaskeskeisyys kilpailuvaltina

Asiakaskeskeisyys tuo kilpailuetua. Se saattaa olla juuri se tekijä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan menestyen paremmin markkinoilla. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittämistä ja niiden täyttämistä kilpailijoita paremmin. Kilpailuedun saavuttamisessa ei ole kyse siitä, että valmistetaan tuote ennen kilpailijoita vaan siitä, että tunnistetaan jokin tarve ennen muita. Uusien asiakkaiden hankkiminen vaatii rahaa, sillä markkinointiin on satsattava. Vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen on järkevää, ja tässä asiakaskeskeisyydellä on suuri merkitys: asiakaskeskeisyys johtaa tyytyväisiin ja uskollisiin asiakkaisiin, jotka kertovat yrityksen tuotteista ja palveluista eteenpäin muille potentiaalisille asiakkaille. Puskaradio onkin tehokkain markkinoinnin keino. (Vuokko 1997, 74.)

Asiakaskeskeisyys on koko yrityksen tehtävä, ja sen tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen, jolla varmistetaan asiakastyytyväisyys, ja vielä vahvemmin - asiakasuskollisuus. Jotta asiakasuskollisuus saavutettaisiin, on asiakkaalle tuotettava lisäarvoa. Kaikki toimintatavat, jotka yrityksessä tehdään asiakaslähtöisesti, tuottavat tätä lisäarvoa asiakkaalle, ja hänen ostouskollisuutensa sekä sitoutumisensa yritykseen lisääntyy. Asiakaskeskeisyydestä on hyötyä yritykselle ja yrittäjälle, asiakkaalle ja työntekijöille. (Selin & Selin 2005, 88 - 89.)

#### **Asiakaskeskeisyyden merkitys liiketoiminnalle**

Liiketoiminnassa raha ratkaisee, ja tulostavoite onkin yritysjohton tärkein päämäärä. Toiminnan pitää tuottaa rahaa, ja tässä auttaa markkinointi. Markkinoinnin keskeinen tavoite on kasvattaa pitkällä aikavälillä tuottoa yritysten eri kilpailukeinojen avulla. Tuottotavoitteen ollessa markkinoinnin päämäärä asiakaskeskeisyys muodostaa keinot päämäärään pääsemiseksi. (Rope 1991, 12 - 14.) Uusien asiakkaiden saaminen vaatii yritykseltä ponnisteluja markkinoinnissa. Kun asiakas on saatu liikkeeseen asti, on häntä palveltava sen mukaisesti, mitä markkinointi on luvannut. Mikäli asiakas on tyytyväinen palvelun laatuun, siirtyy hän todennäköisesti yrityksen pysyväksi asiakkaaksi. Näin investoinnit, joita yritys on tehnyt uusien asiakkaiden saamiseksi, ovat kannattaneet. Nykyiset asiakkaat ovat yrityksen kanta-asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä palveluun ja asioivat yrityksessä säännöllisesti. He myös puhuvat yrityksen puolesta ja näin ollen markkinoivat sitä. Nykyiset asiakkaat ovat kannattavimpia yritykselle, sillä heihin ei tarvitse enää satsata suuresti markkinoinnissa. Yritykselle kaikista kal-

leimpia ovat kerran menetetyt asiakkaat. Mikäli asiakas on saanut huonoa palvelua yrityksessä, ei hän tule sinne uudestaan vaan valitsee kilpailijan. Panostukset asiakkaan luottamuksen takaisin voittamiseksi ylittävät reilusti kannattavuuden tason. Liiketoiminnassa asiakaskeskeisyys on siis kannattavaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9 - 10.)

Yrittäjälle itselleen asiakaskeskeisyys antaa suoran kontaktipinnan asiakkaisiin. Se auttaa yrittäjää tarkastelemaan markkinoita ja asiakkaiden tarpeita; tiiviit asiakassuhteet kertovat yrittäjälle, milloin ja mihin suuntaan tuotantoa pitäisi kehittää. Mikäli asiakkuus syntyy yrittäjän ja asiakkaan välille, syntyy kestävä ja luottamuksellinen asiakassuhde. (Vuokko 1997, 75 - 76.)

### **Asiakaskeskeisyys sitouttaa henkilöstöä**

Asiakaskeskeisyys vaatii yhteispeliä yrityksessä, ja sen tulisi olla kaikkien organisaatiossa työskentelevien yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseen vaaditaan samansuuntaista toimintaa. Sen tulisi luoda työlle mielekkyys ja tarkoitus niin että jokainen työntekijä näkee oman työnsä merkityksen yrityksen kannattavuudessa. Asiakaskeskeisyys luo siis organisaatiossa me-henkeä, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä ja vaikuttaa näin myös yrityksen tuloksellisuuteen. Sitoutunut henkilöstö on myös liiketaloudellisesti kannattavaa, sillä uusien työntekijöiden perehdyttäminen vaatii rahaa. Yritysjohdon tulee ottaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon ja strategioiden käyttöönottoon, sillä tällainen vastuun jakaminen sitouttaa henkilöstöä entistä vahvemmin yrityksen tavoitteisiin. Henkilöstöä yleensäkin kiinnostavat yrityksen asiat ja erityisesti omien tehtävien kehittäminen. Jos henkilöstön ideat otetaan käytännössä huomioon ja pyritään toteuttamaan, kokee henkilöstö panoksensa tärkeäksi yritykselle ja sitoutuu yritykseen. (Selin & Selin 2005, 89 - 90; Vuokko 1997, 28.)

## **5 KILLERIN LIIKUNTAKESKUKSEN AVAINKILPAILIJAT**

Ennen kuin voidaan tutustua tarkemmin Killerin Liikuntakeskuksen ryhmäliikunta- ja kuntosalipuolen kilpailijoihin, tulee kiinnittää huomiota toimeksiantajan omiin tuotteisiin ja palveluihin. Internet-sivujen ja puhelinkeskustelujen pohjalta on tehty yhteen-

vedot toimeksiantajan ja tutkittavien yritysten palveluista ja hinnoittelupolitiikasta. Näin tietoja on helppo verrata toisiinsa, ja voidaan suorittaa hieman alustavaa vertaailua yritysten välillä.

### **Killerin Liikuntakeskuksen palvelut**

Lajivaihtoehtoja on runsaasti. Ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluiden lisäksi Killerillä on kokonaan toinen maailma maila- ja pallopelien puolella. Salibandy, futsal, sulka-pallo, pöytätennis, squash ja tennis tekevät Killeristä sananmukaisesti Liikuntakeskuk-sen. Tilat ovat suuret ja mahdollistavat runsaan palvelutarjonnan. Tämän vuoksi Kille-rillä on myös paljon liitännäispalveluja. Aulassa sijaitsevat urheilukauppa ja polku-pyörämyynti (kuva 3.), joissa myydään yhteistyöyritysten tuotteita, kuten palloilutar-vikkeita sekä peliasuja ja urheiluvaatteita. Suomen Polkupyörätukulta on esillä laaja valikoima uusia pyörämalleja peruspyöristä maastopyöriin. Tämän lisäksi on tarjolla polkupyörätarvikkeita sekä pyörähuolto. Vastaanoton yhteydessä on myös mailahuolto, johon asiakas voi jättää mailansa jännitettäväksi ja se on seuraavana päivänä val-mis. Aulan kahvila on tilava, ja perinteisten kahvilapalveluiden lisäksi asiakkaalle järjestetään ruokailumahdollisuudet tilauksesta. Kahvilan yhteydessä on myös Veik-kauspiste. Kuva 4. on Killerin Liikuntakeskuksen vastaanotosta. Ulkoliikunnasta pitävien kannattaa tulla nyt jo tutustumaan Killeriin, sillä lenkkipolut ja hiihtoladut kulkevat aivan liikuntahallien vieressä. Tulevaisuudessa ulkoliikuntamahdollisuuksia tullaan laajentamaan, ja ensimmäisenä suunnitelmissa ovat ulkotenniskentät. (Killerin Liikuntakeskus 2009.)



Kuva 3. Urheiluvälinekauppa ja polkupyörämyynti



Kuva 4. Killerin Liikuntakeskuksen vastaanotto

Killeri tarjoaa palveluitaan kuluttaja-asiakkaille, yhdistyksille, seuroille sekä yrityksille. Yrityspalvelut pyrkivät lisäämään yritysten henkilökunnan TYKY-toimintaa, ja henkilöstölle voidaan järjestää esimerkiksi liikuntapäiviä, turnauksia tai kursseja. Palaverin pitäminen onnistuu kokoustilassa, jonne mahtuu noin 15 henkilöä. Liikuntakeskuksessa on järjestetty kerhotoimintaa ala- ja yläasteikäisille lapsille: salibandy- ja jumppakerho kokoontuvat maanantaista torstaihin iltapäivisin. Killerille voi tulla aikaisemminkin suoraan koulusta tekemään läksyjä ja syömään välipalaa ennen kuin alkaa ohjattu liikuntatunti. Pöytätenniskerho on tullut uutena lisänä tarjontaan, ja tunteja järjestetään joka sunnuntai. Aikuisille ja lapsille on omat tuntinsa. Koululaisryhmille suositellaan liikunnallista luokkaretkeä Killerin Liikuntakeskukseen, jossa harrastetaan koko päivä erilaisia lajeja, syödään lounas välillä, ja käydään päivän päätteeksi saunassa. Killeri on ihanteellinen paikka viettää lapsen syntymäpäiväjuhlia liikunnallisissa merkeissä. Liikuntatiloissa voidaan harrastaa syntymäpäiväsankarin toivomia pelejä ja leikkejä, ja kokoustilassa nautitaan juhlaherkuista. Rääätälöityjä paketteja suunnitellaan asiakkaan tarpeisiin. (Killerin Liikuntakeskus 2009.)

Liikuntakeskus järjestää paljon erilaisia tapahtumia. Koska toinen liikuntahalli on varattu ainoastaan tennikselle, järjestetään siellä paljon tennisopetusta ja erilaisia kursseja sekä noin kerran kuukaudessa kansalliset tenniskilpailut Killerin Liikuntakeskus ry:n toimesta. Perheen pienimmillekin annetaan mahdollisuus tutustua lajiin, ja joka torstai kuplahallissa pidetään taaperotennistunti. Lapsille on myös kesällä ohjelmaa, sillä Happee ry sekä Killerin Liikunta ry organisoivat kesäkuussa 7-14-vuotiaille lapsille kolme viikkoa kestävä salibandy-/liikuntaleirin, jonka aikana lapset saavat tutustua monipuolisesti eri liikuntalajeihin. (Killerin Liikuntakeskus 2009.)

Koska salibandy oli alkuperäinen syy Liikuntakeskuksen perustamiselle, on myös tämän lajin ympärille järjestetty paljon toimintaa. Peliporukoille on Killerin salibandy-puulaaki, ja yritysten peliporukat pelaavat toisiaan vastaan Firmaliigassa. Kuvat 5. ja 6. ovat Killerin salibandykentistä. Killerin Liikuntakeskus tekee yhteistyötä yksityisille kuluttajille ja yrityksille palveluita tarjoavan kuntovalmennustalo Trainer4You:n kanssa. Yrityksellä on kaksi kurssia Killerillä: henkilöstönsä hyvinvoinnista huolehtiville yrityksille ”Liikunnalliset hyvinvointipäivät” sekä yksityisille kuluttajille ”Paino Haltuun -valmennus”. Lisäksi yhteistyötä on muun muassa LIKES:in (liikunnan ja kansanterveyden edistämissätiö) kanssa. (Killerin Liikuntakeskus 2009.)





Kuva 5. Killerin Liikuntakeskuksen salibandykenttä



Kuva 6. Killerin Liikuntakeskuksen salibandykenttä

Ryhmäliikuntatunnit ja kuntosali ovat tulleet Killerin tarjontaa uutena lisänä, kuten myös Kinesis-sali. Ryhmäliikuntavalikoima koostuu monipuolisesti eri teematunneista, ja valikoimassa on tunteja niin aloittelijoille kuin kokeneemmillekin kuntoilijoille. Lihaskuntotunnit ovat liikkeiltään helppoja, mutta parantavat lihaskuntoa ja voima-kestävyyttä, intervallitunnit ovat tehokkaita ja nostavat sykettä, matalan sykkeen tunnit koostuvat helpoista tekniikkaharjoituksista ja venytyksistä, ja kehoa huoltavat tunnit lisäävät liikkuvuutta, parantavat tasapainoa, vahvistavat syviä lihaksia ja rauhoittavat mieltä. Killerin ryhmäliikuntavalikoimassa on muun muassa sellaisia tunteja kuin BodyStep, Balletone, Pilates, BodyBalance, BodyJam ja asiakkaiden suosima Easy-kiertoharjoittelu. Hyvin suuri osa Killerin ryhmäliikuntatuntivalikoi- masta on Les Mills -tunteja, jotka ovat lisenssinvaraisia ja niillä on tiukka laadun- valvonta. Les Mills -tuoteperheen koreografiat ja musiikki vaihtuvat kolmen kuukau- den välein. Tuntivalikoimaan kuuluvat myös Les Mills -tekniikkatunnit, jotka pitävät sisällään useamman Les Mills -ohjelman tekniikkaopastuksen. (Killerin Liikuntakeskus 2009.)

Ryhmäliikuntakalenterissa jokainen tunti on merkattu omalla värillään, mikä tekee kalenterista melko sekavan. Järjestelmällisempää olisi, jos värikoodit olisivat teema- tuntien mukaiset: esimerkiksi kaikki lihaskuntotunnit olisi merkattu punaisella, intervallitunnit keltaisella, matalan sykkeen tunnit sinisellä jne. Olisi myös hyvä, jos tuntiluokituksessa otettaisiin huomioon tunnin vaikeusaste eikä asiakkaan tarvitsisi lukea tätä tuntikuvauksesta. Näillä muutoksilla ryhmäliikuntakalenteri saataisiin rauhallisemman näköiseksi, ja se palvelisi asiakasta paremmin.

Ryhmäliikuntakalenterissa näkyvät kellonajat, jolloin kuntosaliohjaaja on kuntosalissa harjoittelijoiden tukena. Näille tunneille voi ilmoittautua etukäteen, ja ohjaajan kanssa voidaan varata aika oman henkilökohtaisen kuntoiluohjelman suunnitteluun.

Seuraavassa Omaohjaaja-palvelut hintoineen:

TAULUKKO 3. Killerin Liikuntakeskuksen hinnasto kuntosaliohjelmille (Killerin Liikuntakeskus 2009.)

<b><u>Kuntosaliohjelma:</u></b>	<b><u>Ohjausaika:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>
Perusohjelma aloittelijoille	45 min	20 €
Kokeneemmille kuntoilijoille	60 min	50 €
Tavoitteelliseen harjoitteluun	2 x 45 min tai 90 min	70 €
Yksilölliset, lajia tukevat ohjelmat tuntitaksalla 100 €/tunti.		

Vanhemmat, jotka haluavat tulla kuntoilemaan lapset mukanaan, voivat jättää perheen pienimmät toiminnalliseen lapsiparkkiin, jossa on ohjaaja paikalla. Lapsiparkki toteutetaan liikuntatiloissa, joten tiedossa on pelejä, leikkejä, piirtämistä ja liikunnallista yhdessäoloa. Koska Killerin Liikuntakeskus ei ole jäsenyyspaikka, asiakkaat maksavat niistä palveluista, joita käyttävät. Niinpä esimerkiksi lastenhoidosta tulee maksaa pieni korvaus, koska tällaisista liitännäispalveluista ei makseta jäsen- tai liittymismaksujen yhteydessä. Killerin hinnoittelupolitiikka on järkevä, ja hinnat ovat selkeästi esillä. Paloilijoille suositellaan vakiovuoroa, sillä se tulee asiakkaalle edullisemmaksi. Internet-sivuilla on kuitenkin esillä myös tuntitaksat satunnaisille kävijöille eivätkä nämäkään hinnat ole kohtuuttomat. Ryhmäliikunta- ja kuntosaliasiakkaille tarjotaan KILLERI-korttia, mikä mahdollistaa näiden palveluiden rajattoman käytön. Asiakkaan on mahdollista ostaa kuukausi- tai kertakortteja, ja halutessaan pelkän kuntosalikortin asiakas voi ostaa kuukauden, puolen vuoden tai vuoden salikortin. Opiskelijat ja eläkeläiset saavat kymmenen prosentin alennuksen KILLERI-korteista. Opiskelija- ja eläkeläiskortit oikeuttavat kuntosalin rajattoman käyttöön joka päivä klo 7.00 - 16.00, ryhmäliikuntatuntien rajattomaan käyttöön arkipäivisin klo 7.00 - 16.00 sekä yhteen sulkapallo-, squash- tai pingisvuoroon viikossa – neljä kertaa kuukaudessa – arkipäivisin klo 7.00 - 16.00. Seuraavassa KILLERI- ja kuntosalikortin hinnat:

TAULUKKO 4. Killerin Liikuntakeskuksen hinnasto ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluille (Killerin Liikuntakeskus 2009.)

<b><u>KILLERI-kortti (kuntosali / ryhmäliikunta)</u></b>	
<b><u>Asiakkuuden kesto:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>
12 kk	540 € (=45 €/kk)
6 kk	300 € (=50 €/kk)
1 kk	55 €
1 kk/ aamu (klo 7.00 - 12.00)	39 €
10 krt	59 €
1 krt	9 €
12 kk / opisk./eläkel.	240 € (=20 €/kk)
6 kk / opisk./eläkel.	150 € (=25 €/kk)
1 kk / opisk./eläkel.	30 €
<b><u>Kuntosalikortti</u></b>	
1 kk	49 €
6 kk	270 €
12 kk	480 €

Muiden kuntokeskusten tapaan Killeri palkitsee asiakasta pidempiaikaisesta asiakkuudesta niin että tämä tulee hieman halvemmaksi kuin lyhyempikestoisen asiakkuus. Killerillä erot eivät kuitenkaan ole suuret, ja asiakkaan annetaan valita omia tarpeitaan vastaava asiakassuhde. Tällainen hinnoittelu on järkevää ja ajaa asiakkaan etua.

Killerin Liikuntakeskuksen internet-sivut sisältävät valtavasti informaatiota, mutta ovat kuitenkin selkeät. Lajivalikoima on esitelty hyvin, ja positiivisena lisänä sivuilla ovat esittelyvideot Liikuntakeskuksen tiloista. Sivuilta voi varata itselleen helposti palloiluvuoron tai ilmoittautua haluamalle ryhmäliikuntatunnille. Yhteistyöyritykset näkyvät heti etusivulla ja linkkejä klikkaamalla pääsee näiden yritysten omille sivuille.

### **Kilpailijoiden valinta**

Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Avainkilpailijoiksi valittiin seitsemän kuntokeskusta, jotka kilpailevat samoista asiakkaista ryhmäliikuntatuntien osalta. Koska Killerin Liikuntakeskuksen tarjontaan

on lisätty hiljattain myös kuntosali, haluttiin tarkkailtavaksi kilpailijoita, joilla on myös kuntosalipalvelut. Elixia ja SATS nähdään ydinkilpailijoina ja niin sanotusti pahimpina kilpailijoina, sillä ne ovat suuria kuntokeskusketjuja, joiden tarjonta ryhmäliikuntatuntien ja kuntosalipalvelujen osalta on monipuolinen ja kattava. Ydinkilpailijana nähdään myös Kuntomaailma, jolla on kaksi toimipistettä Jyväskylässä: Kuntomaailma, joka on naisten ja miesten yhteinen kuntokeskus sekä Vivian, joka on naisten oma kuntokeskus. Kuntomaailma on ydinkilpailija, koska se on toiminut Jyväskylässä pitkään ja näin ollen sillä on kokemusta alalta. Kaksi toimipistettä tarjoaa asiakkaille laajan valikoiman ohjattuja tunteja.

Marginaalikelpailijoiksi voidaan kutsua niitä kilpailijoita, joiden toimintaa on hyvä pitää silmällä, mutta jotka eivät ole ydinkilpailijoiden veroisia pahimpia vastuksia. Killerin Liikuntakeskuksen marginaalikelpailijoiksi valittiin Linea, Positive ja Kuntoportti, sillä ne ovat melko pieniä kuntokeskuksia, joiden sijainti on kuitenkin hyvä ja tarjonta monipuolinen. Linea ja Positive ovat melko uusia tulokkaita, jotka kilpailevat jäsenmaksuttomalla palvelullaan. Kuntoportti on naisten oma kuntokeskus, jonka kilpailuvaltti on sijainti aivan ydinkeskustassa.

## 5.1 Ydinkilpailijat

### 5.1.1 Elixia Seppälä

Elixia on eurooppalainen kuntokeskusketju, jolla on Suomessa yhteensä yhdeksän toimipistettä Helsingissä, Espoossa, Turussa, Tampereella ja Jyväskylässä. Jyväskylän toimipiste on Seppälässä. Elixian markkinoinnin kohderyhmänä ovat kaiken ikäiset ja eritasoiset kuntoilijat. Elixia korostaa toiminnassaan jäsen seurantaa, joka on hyvin kokonaisvaltainen palveluprosessi: asiakkaan kanssa keskustellaan hänen toiveistaan kuntoilun suhteen ja tämän pohjalta laaditaan liikuntasuunnitelma, jonka toteutumista seurataan säännöllisillä tapaamisilla omavalmentajan kanssa. Omavalmentaja- eli Personal Trainer -palvelut ovatkin yksi suuri osa-alue Elixian tarjonnassa. Yksi ohjaustuokio kestää 55 minuuttia. Seuraavassa Personal Trainer -palvelun hinnasto:

TAULUKKO 5. Elixian hinnat Personal Trainer -palvelulle (Elixia - Hyvä olo elämään 2009.)

<b><u>Ohjaustuokioiden määrä:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>
3x	170 €
10x	520 €
20x	990 €
30x	1450 €
60x	2860 €

Ryhmäliikuntatunnit ovat Elixian päätuote ja valikoima niissä on runsas. Tunteja on niin vasta-alkajille kuin kokeneemmillekin kuntoilijoille ja teematunteja on lukuisia. Helppoja kestävyys- ja lihaskuntotunteja on 16, muun muassa Boxing, Kinesis, Circuit ja Gymstick unohtamatta Xycling-tunteja, jotka ovat kestävyysharjoittelutunteja pyörällä. Koreografisia tanssitunteja on 14, ja valikoima koostuu muun muassa aerobic-, step- ja latinalaisista tanssitunneista. Kehonhallintaa parantavia tunteja ovat venyttely-, jooga- ja pilatestunnit ja niitä on yhteensä 12. Iäkkäämmille kuntoilijoille on suunniteltu rauhallisempia ryhmäliikuntatunteja seitsemän, joissa pyritään lähinnä ylläpitämään liikkuvuutta ja lihaskuntoa helpoin perusliikkein. Myös 3 - 10-vuotiaille lapsille on liikuntatunteja, joissa liikutaan ja leikitään. Elixia järjestää myös erilaisia kursseja ja ulkoliikuntatapahtumia asiakkailleen. (Elixia - Hyvä olo elämään 2008.)

Elixiaassa on kuntosali, solarium, saunat ja hierontapalvelut sekä jäsenille ilmainen lapsiparkki. Kuntosali on ryhmäliikuntatuntien rinnalla kuntokeskusten päätuote, ja Elixiaassa kuntosali koostuu cardio-, painopakka- ja paineilmalaitteistoista sekä vapaisista painoista ja venyttelytilasta. Elixia-kuntokeskuksissa on mahdollisuus myös fysioterapeutin palveluihin ja kuntoutukseen. Yrityspalveluja tarjotaan yrityksille, jotka haluavat parantaa työntekijöidensä työkykyä. (Elixia - Hyvä olo elämään 2008.)

Elixian internet-sivustot ovat melko sekavat, ja epäselvä hinnasto löytyy vasta etsimisen jälkeen. Sivuilla ei ole mainittu kertakäyntimaksua eikä kuukausikorttiin ole mahdollisuutta; asiakas voi halutessaan ottaa kuukausisopimuksen, jonka minimiaika on kolme kuukautta. Puhelinkeskustelussa asiakaspalvelija on ystävällinen ja kertoo kertakäyntimaksun olevan 20 euroa, mutta jäsenen kanssa 15. Hän toivottaa tervetulleeksi ja lopettaa puhelun. Seuraavassa Elixian hinnasto:

## TAULUKKO 6. Elixian sopimukset hintoineen (Elixia - Hyvä olo elämään 2009.)

<b><u>Sopimus:</u></b>	<b><u>Hinta/kk:</u></b>
24 kk:n perussopimus	65 €
12 kk:n perussopimus	68 €
12 kk:n lomavapaasopimus	74 €
12 kk:n päiväsovimus	56 €
kuukausisopimus (min.3 kk)	81 €
jäsenmaksu	89 €

Kuten hinnastosta voidaan päätellä, pyrkimyksenä Elixiaassa on sitouttaa asiakas kuntokeskukseen mahdollisimman pitkäksi aikaa. Tämän vuoksi 24 kuukauden sopimus tulee halvimmaksi asiakkaalle ja kuukausisopimus sekä kertakäyntimaksu on ylihinnoiteltu rutkasti. Kertakortteja (esim. kymmenen kerran kortti) ei ole mahdollista ostaa eikä pelkkää kuntosalikorttia, sillä asiakas maksaa Elixian palveluista kokonaisuutena. Tämä ei palvele niitä asiakkaita, jotka haluaisivat käydä kuntosalilla, mutta joita eivät ryhmäliikuntatunnit kiinnosta. Nämä asiakkaat maksavat tällöin ”tyhjistä”.

### 5.1.2 SATS Jyväskylä

SATS on pohjoismainen kuntokeskusketju, jolla on noin 140 kuntokeskusta 30 paikkakunnalla Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa ja Suomessa. Näistä kuntokeskuksista 104 on omia ja loppuja johdetaan lisenssiperusteisesti. SATSilla on lähes 230 000 jäsentä omistamissaan keskuksissa, joihin vuosittain tehdään noin 11 miljoonaa käyntiä. SATSin kuntokeskuksissa ryhmäliikunta- ja kuntosaliohjaajat vetävät vuosittain yhteensä 220 000 ryhmäliikuntatuntia ja 100 000 yksilöllistä kunto-ohjausta. SATSilla on noin 4300 työntekijää, joista 950 on kokopäiväisiä. (SATS 2008.)

SATS Jyväskylä sijaitsee Jyväskylän Matkakeskuksen 3. kerroksessa ja kilpailee näin ollen keskeisellä sijainnillaan. Kuntokeskus on kooltaan 1300 m<sup>2</sup> ja siihen kuuluvat ryhmäliikunta- ja kuntosali sekä tilat Cycling-sisäpyöräilylle ja Express-kiertoahjoittelulle. SATS Jyväskylä tarjoaa asiakkailleen myös solariumin, urheiluvaatteita ja -juomia myyvän SATS Shopin, MiniSATS-lastenhoitopalvelun sekä Personal Trainer-palvelut. Päätuotteina SATSin tarjonnassa nähdään juuri Personal Trainer-, kuntosali- ja ryhmäliikuntapalvelut. Personal Trainer eli omavalmentaja voi käydä asiakkaan kanssa harjoittelemassa niin monta kertaa kuin asiakas on valmis maksamaan, sillä

Omavalmentaja-palvelut ovat lisämaksullisia eivätkä kuulu jäsenyyteen. Tarjolla on myös starttipaketti, joka auttaa harjoittelun alkuun sekä ravinto-ohjelma tukemaan harjoittelun tavoitteita. Seuraavassa hinnasto Personal Trainer -palveluista:

TAULUKKO 7. SATS:n hinnat Personal Trainer -palvelulle (SATS 2009.)

<b><u>Ohjaustuokioiden määrä:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>
1x	57 €
3x	165 €
6x	325 €
12x	620 €
18x	880 €
Ei-jäsenille: 1 ohjaustuokio 57 €+ kertakäyntimaksu 15 - 20 € = 72 - 77 €	
Starttipaketti (sis. 3 ohjaustuokiota + tietopaketti) 190 €	
Ravinto-ohjelma 170 €	

SATS:n ryhmäliikuntatuntien valikoima ja kuntosalilaitteisto tarjoavat edellytykset kestävyys-, lihaskunto- ja liikkuvuusharjoittelulle. Ryhmäliikuntatunnit on jaettu neljään kategoriaan tunnin sisällön, rasittavuuden ja vaikeusasteen mukaan; tunneille annetut tasot noudattavat värikoodeja. Keltaiset tunnit ovat helppoja jumppatunteja ja niitä on yhteensä kahdeksan. Tunnit ovat rasitukseltaan kevyitä ja sopivat vasta-alkajille, siksi valikoimassa on myös senioritunti ja äiti - lapsi-tunti. Keltaisten tuntien valikoimaan kuuluu myös sisäpyöräily- eli Cycling -tunti. Valkoiset tunnit parantavat kehonhallintaa ja liikkuvuutta ja niitä on yhteensä yhdeksän. Tunneista voidaan käyttää nimitystä body & mind -tunnit, sillä niiden tavoitteena on parantaa fyysistä oloa ja mielenrauhaa. Body & mind -tuntitarjonnasta löytyvät muun muassa Pilates, PilatesBall, Yoga ja Stretching. Siniset tunnit ovat tehotunteja, jotka ovat fyysisesti rasittavia, mutta askelkuvioiltaan helppoja. Näitä tunteja SATS:n tarjonnassa on yhteensä 13, ja valikoimaan kuuluvat muun muassa kamppailulajeihin pohjautuvat tunnit, kuten kuntonyrkkeilytunti SATSBox, haastavammat Cycling-tunnit sekä sykettä nostattavat step-tunnit. Punaiset tunnit ovat haastavampia askelkuvioiltaan ja soveltuvat pidempään harrastaneille. Näitä koreografisia tunteja on viisi ja ne ovat joko aerobic- ja step -tunteja tai tanssillisia tunteja, kuten SATSDance ja LatinoFit. (SATS 2008.)



SATS painottaa hinnoittelupolitiikassaan Elixian tavoin asiakkaan sitouttamista jäseneksi. Jäsenyyteen kuuluu kuntosalin ja ryhmäliikuntatuntien rajaton käyttö sekä MiniSATS-lastenhoitopalvelu. Kaiken kaikkiaan jäsenyysvaihtoehtoja on kahdeksan, joista asiakas voi valita tarpeitaan vastaavan. Tarjolla on esimerkiksi Gold-jäsenyyttä asiakkaalle, joka haluaa mahdollisuuden kuntoilla kaikissa Suomen SATS-kuntokeskuksissa. Jos asiakas matkustelee paljon ja haluaa asiakkuuden kaikkiin Pohjoismaiden SATS-keskuksiin, ottaa hän Platinum-jäsenyyden. Tarjolla on myös opiskelija- ja eläkeläisjäsenyyksiä. Kilpailija-analyysin kannalta olennaisinta on tietää jäsenyydestä, joka koskee ainoastaan yhtä toimipistettä – SATS Jyväskylää – jotta voidaan suorittaa vertailua Jyväskylän kuntokeskusten hinnoittelustrategioissa. Tällainen on Bronze-jäsenyyttä. Student & Senior Bronze -jäsenyyttä koskee myös vain yhtä tiettyä SATS-kuntokeskusta, mutta siihen kuuluvat opiskelija- ja eläkeläisalennukset. Student & Senior päiväjäsenyyttä antaa mahdollisuuden kuntoilla päiväaikaan ja viikonloppuisin opiskelija- ja eläkeläisalennuksin. Elixia poiketen SATS tarjoaa myös kuukausikorttia, mutta erittäin kalliilla hinnalla. Seuraavassa SATS Jyväskylää koskevat jäsenyydet ja hinnat:

TAULUKKO 8. SATS:n jäsenyydet hintoineen (SATS 2009.)

<b><u>Jäsenyys:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>
Bronze	64 €/kk tai 768 €/12 kk
Student & Senior Bronze	55 €/kk
Student & Senior päiväjäsenyyttä	44 €/kk
Kaikkiin jäsenyyksiin tulee myös 50 € liittymismaksu ja 10 € käsittelymaksu	
kuukausikortti	100 €

Elixian tavoin SATS:n kertakäyntimaksu on 20 €, mutta jäsenen kanssa 15 € SATS ja Elixia ovatkin molemmat isoja kuntokeskusetjuja, joiden tavoitteena on asiakkaan sitouttaminen jäseneksi. SATS tarjoaa palveluja yksityisten ihmisten lisäksi yrityksille; tarjolla on yrityssopimus, jossa yritysasiakkaille annetaan tietty määrä alennusta jäsenmaksuista riippuen siitä, kuinka monta asiakasta yrityksestä on tulossa. SATS:n inter-

net-sivut ovat selkeät ja kattavat, ja hinnastot löytyvät helposti. Lisätietoja halutessa asiakaspalvelija on puhelinkeskustelussa ystävällinen ja halukas vastaamaan hänelle esitettyihin kysymyksiin. (SATS 2008.)

### **5.1.3 Kuntomaailma & Vivian**

Kuntomaailma on toiminut Jyväskylässä yli kymmenen vuotta, joten sen kilpailuetuna on kokemus alalta. Kuntomaailma on myös laajentanut toimintaansa, ja nykyään sillä on kaksi toimipistettä: Seppälässä sijaitseva naisten ja miesten yhteinen kuntokeskus sekä ydinkeskustassa sijaitseva naisten kuntokeskus Vivian. Kummatkin kuntokeskukset tarjoavat ryhmäliikuntatunteja. Uutena palveluna Kuntomaailma tarjoaa asiakkailleen voimavaraohjelmaa, joka perustuu sykevälimittausmenetelmään. Menetelmän avulla saadaan tietoa muun muassa stressistä ja palautumisesta, työn fyysisestä kuormituksesta, energiankulutuksesta ja liikunnan hyödyistä. Näitä tietoja hyväksikäyttäen suunnitellaan asiakkaalle yksilöllinen voimavaraohjelma, joka opettaa hallitsemaan erilaisia kuormitustilanteita työssä ja vapaa-ajalla. Yksilöllisen liikuntaohjelman suunnittelu asiakkaalle on osana voimavaraohjelmaa. Voimavaraohjelma on Kuntomaailman kilpailuvaltti, sillä se on ainoa kuntokeskus Jyväskylässä, joka tarjoaa asiakkailleen tällaista palvelua ja hyödyntää tätä markkinoinnissa. Ohjelmaa tarjotaan myös yrityksille selvittämään työntekijöidensä jaksamista. Tarjolla on myös muita yrityspalveluita, kuten yrityskohtainen vuosisuunnitelma henkilöstön vireystilan ja kunnon kehittämiseksi, liikuntapäiviä, kuntotestausta jne. (Kuntomaailma - Hyvinvointia jokaisen arkeen 2008.)

Kuntomaailman markkinoinnin tavoiteltavina segmentteinä nähdään kaikki liikkumista kiinnostuneet, ja palveluita tarjotaan jokaisen tarpeisiin. Kuntoilijatyypit, joista jokainen saa valita omia tarpeitaan vastaavan, on jaettu neljään ryhmään: Liikkeellelähtijät, Kunnonkohottajat, Painonpudottajat ja Seniorit. Asiakkaan liityttyä johonkin näistä ryhmistä, aloitetaan työskentely omavalmentajan kanssa, ja hän suunnittelee asiakkaalle liikunta- sekä mahdollisesti ruokavalio-ohjelman. Omavalmentajan kanssa tavataan säännöllisesti ja katsotaan, miten ohjelma toimii. Omavalmentaja-palvelu sisältää kokonaisuudessaan henkilökohtaisen ohjauspalvelun ja kirjallisen kunto-ohjelman, ohjaajan tuen harjoitteissa ja sovitun määrän käyntikertoja kuntosalilla ja ryhmäliikuntatunneilla. (Kuntomaailma - Hyvinvointia jokaisen arkeen 2008.)

Ryhmäliikuntatunnit on jaettu tasonsa mukaan värikoodeihin, ja eritasoisia kategorioita on viisi. Helppoja perustunteja on yhdeksän, muun muassa Keppijumppa, Jättipallojumppa, Kuntonyrkkeily, Spinning Perus, Kiinteytys Perus ja Groove. Keskitasoisia tunteja hieman kokeneemmille kuntoilijoille on viisi, esimerkkinä Body Pump, Spinning Teho ja Step Teho. Haastavammat tunnit sisältävät koreografisempia askelsarjoja ja sopivat pidempään harjoitelleille. Näitä tunteja on valikoimassa yksi – Step Koreografia. Kehonhallintaa parantavia tunteja on kolme: Balance, Venyttely ja Chi Ball. Kuntomaailma ja Vivian tarjoavat myös ohjattuja tunteja, joiden teema vaihtuu säännöllisesti. Teeman voi tarkistaa internet-sivuilta tai ilmoitustaululta. Ryhmäliikuntatuntien kategoriat ovat samat Kuntomaailmassa ja Vivianissa, ja kummankin toimipisteen viikoittaiset ryhmäliikunta-aikataulut näkyvät Kuntomaailman internet-sivuilla. Aikataulujen perusteella Vivianissa on viikoittain enemmän ryhmäliikuntatunteja kuin Kuntomaailmassa. Tämä johtuu siitä, että naiset käyttävät edelleen enemmän ohjattuja tunteja kuin miehet, vaikka miestenkin määrä tunneilla – erityisesti Spinning-tunneilla – on lisääntynyt. (Kuntomaailma - Hyvinvointia jokaisen arkeen 2008.)

Kuntomaailma ja Vivian tarjoavat asiakkailleen kuntosalin, hierontapalvelut, solariumin, lapsiparkin sekä erilaisia testauksia ja mittauksia: kehonrasvamittaus, FitWare-kuntotesti ja lihaskuntotesti. Tarjolla on myös asiakasetuja, kuten alennuksia urheilu-kauppa Sportiassa, Kauneuskeskus Eleganssissa ja miesten vaateliike Dressmanissa. Asiakaskortilla pääsee myös seuraamaan JJK:n (Jyväskylän Jalkapallokerho) kotiotteluita ja Kirittärien (naisten Superpesisseura) kotipelejä. Koska Kuntomaailma kuuluu laatusertifioituun K-salijärjestelmään, saa Kuntomaailman asiakkaana vierailta yli 80:ssa eri puolella Suomea sijaitsevilla K-saleissa veloituksetta. Asiakasetuihin kuuluu myös 15 %:n alennus vuoden maksuista, jonka asiakas saa tuodessaan Kuntomaailmaan ystävänsä uudeksi asiakkaaksi. (Kuntomaailma - Hyvinvointia jokaisen arkeen 2008.)

Kuntomaailman internet-sivut ovat erittäin selkeät ja yksinkertaiset hinnastoa lukuun ottamatta. Vivianilla ei ole omaa verkkosivustoa vaan Kuntomaailman sivut ovat myös Vivianin. Sivuihin tutustuvaa erityisesti miellyttää niiden asiakaskeskeisyys, sillä asiakkaan tarpeita ja kokonaisvaltaista palvelua painotetaan sivustoilla jatkuvasti. Puhelinkeskustelussa asiakaspalvelija on heti sopimassa aikaa ilmaiselle tutustumiskäynnille ja kertoo lähtevänsä itse esittelemään paikkoja. Puhelimitse internet-sivuilla annetut palvelulupaukset siis pitivät. Sivut ovat hyvät ja painottavat asiakastytyväi-

syttä. Hinnastotkin löytyvät sivustoilta helposti, mutta ovat epäselvät. Kuntomaailmassa on mahdollista ostaa kymmenen kerran kortti, ja sivuilla on mainittu kertakäyntimaksukin, joka on 12 € sisältäen ryhmäliikuntatunnin ja kuntosalin. Tulee kuitenkin muistaa ilmaisen tutustumiskäynnin mahdollisuus, jota tarjottiin.

(Kuntomaailma - Hyvinvointia jokaisen arkeen 2008.)

Kuntomaailman hinnat on esitetty internet-sivuilla sekavasti. Kaikki palvelupaketit, kuten kuntoilijaryhmät sekä Omavalmentaja- ja testauspalvelut on laitettu samalle sivulle. Palveluista kerrotaan monipuolisesti, ja sivussa lukevat ihmetystä herättävät ”suositushinnat”. Missään ei selitetä, mitä tämä tarkoittaa. Hintojen yhteydessä lukee ”opiskelijat jne.”, josta käy kyllä selväksi, että opiskelijahinnat ovat käytössä, mutta sen tarkemmin ei selvitetä, mitä ”jne.” käsittää. Hinnasto ei palvele asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, sillä se pakottaa hintoihin tutustuvan lukemaan pitkät selitykset jokaisen palvelun yhteydessä. Hinnastosta tulee selville, että neljä kuntoilijaryhmää – Kunnonkohottajat, Liikkeellelähtijät, Painonpudottajat ja Seniorit – sisältävät henkilökohtaisen ohjauspalvelun sekä kuntosalin ja ryhmäliikuntatuntien rajattoman käytön. Avointa korttia tarjotaan asiakkaille, jotka haluavat käyttää kuntokeskuspalveluita alle 12 kk. Kortti sisältää samat palvelut kuin kuntoilijaryhmillä, ja kyseessä on sopimus, jonka irtisanomisaika on kuukauden.

Myös Kuntomaailma pyrkii sitouttamaan asiakkaan sopimuksilla. Kymmenen kerran kortti on yksi vaihtoehto, mutta kaikki palvelut sisältävät kuntosalin ja ryhmäliikuntatuntien yhteiskäytön. Ei ole siis mahdollista ostaa pelkkää kuntosalikorttia. Sivulla on hinnat yksilöllisille kuntosaliohjelmille, erilaisille testeille ja mittauksille sekä solariumille ja tilojen vuokraukselle. Hinnasto on hyvin sekava ehkä sen vuoksi, että asiakkaan toivotaan soittavan Kuntomaailmaan - joko Seppälän tai Torikeskuksen toimipisteeseen - ja kysyvän tarjouksia. Puhelinnumerot ovat esillä, ja tarjotaan myös ilmaista tutustumiskäyntiä, jonka aikana asiakas voi kysyä mieltään askarruttaneita kysymyksiä. Seuraavassa Kuntomaailman hinnasto sopimuksien ja Omavalmentaja-palvelun osalta:

TAULUKKO 9. Kuntomaailman hinnasto (Kuntomaailma - Hyvinvointia jokaisen arkeen 2009.)

<b><u>Sopimus:</u></b>	<b><u>Kesto:</u></b>	<b><u>Hinta/kk:</u></b>
Kunnonkohottajat	-	63 € opiskelijat 54 €
Liikkeellelähtijät	1 kk - 4 kk	79 €
	5 kk -	63 € opiskelijat 54 €
Painonpudottajat	1 kk - 12 kk	79 €
	13 kk -	63 € opiskelijat 54 €
Seniorit	-	47 €
Avoin kortti	alle 12 kk	75,50 €
Kymmenen kerran kortti: 85 € seniorit 59 €		
<b><u>Ohjaustuokioiden määrä:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>	
1x	59 €	
3 x	174 €	
8x	455 €	

## 5.2 Marginaalikelipailijat

### 5.2.1 Liikuntakeskus Linea

Linea on avattu Keljonkankaalle syksyllä 2007, joten se on uusi tulokas Jyväskylän kuntokeskustarjonnassa. Se markkinoi itseään jäsenmaksuttomana liikuntakeskuksena, mikä onkin hyvä kilpailukeino, sillä moni kuntoilija on kyllästynyt maksamaan kalliita jäsenmaksuja. Muiden kuntokeskusten tapaan Linean päätuotteita ovat ryhmäliikuntatunnit, kuntosali ja Omavalmentaja -palvelut. Oheispalveluina tarjotaan hierontapalveluita sekä Lapsiparkki Muksulaa. Linea on panostanut kuntosalipalveluihin, sillä se tarjoaa kaksi kuntosalia kuntoilijoiden erilaisiin tarpeisiin: tavallisen kuntosalin lisäksi Lineassa on Easy Line -kiertoharjoittelusali, jota asiakkaat voivat käyttää vapaasti harjoittelussaan muina aikoina paitsi silloin kun salissa pidetään ohjattua tuntia. (Liikuntakeskus Linea 2008.)

Linean kaikki kuntosalilaitteet ovat TechnoGym -laitteita, ja tavallinen kuntosali on varustettu TechnoGym Element -sarjan laitteilla. Linea markkinoi itseään ensimmäi-

senä kuntokeskuksena Jyväskylässä, jolla on perinteisten aerobisten laitteiden, kuten kuntopyörien, crosstrainereiden, soutulaitteen ja juoksumaton lisäksi TechnoGym Cardiowave -laite, joka harjoittaa kehon syviä lihaksia. Laite palkittiin alan suurimmilla messuilla FIBO:ssa (The Leading International Trade Show for Fitness, Wellness & Health) Saksassa vuonna 2006 parhaasta tuotekehityksestä. (Perusteena oli kokonaan uuden standardin luominen aerobiseen harjoitteluun.) Kiertoharjoittelusali koostuu TechnoGym Easy Line -laitteistosta; liikkeet näillä laitteilla ovat helppoja, joten kiertoharjoittelu sopii kaikille. Liikenopeutta säätämällä jokainen kuntoilija voi säätää oman harjoitustehonsa. Ryhmäliikuntatunnilla jokaisessa laitteessa harjoitellaan noin 30 sekuntia musiikin tahdittamana, jonka jälkeen kaikki vaihtavat yhtä aikaa seuraavaan laitteeseen. (Liikuntakeskus Linea 2008.)

Linean ryhmäliikuntatuntitarjonta koostuu lihaskunto-, rasvanpoltto-, kehonhallinta- ja tanssitunneista. Tunteja on yhteensä 17 ja muutama niistä kuuluu Les Mills -tuoteperheeseen eli samaan tuotesarjaan Killerin Liikuntakeskuksen ryhmäliikuntatuntien kanssa. Lihaskuntoa parantavia ja kiinteytystunteja ovat muun muassa Aerobic, Body-pump, Core 30, Kuntonyrkkeily, Muokkaus ja Pilates Start. Tunteja, joiden tarkoituksena on lisävarusteita käyttämällä parantaa lihaskuntoa ja kehonhallintaa, ovat Gymstick, Bosu ja Jättipallojumppa 45. Easyline-tunnit ovat kiertoharjoittelutunteja, ja niitä on valikoimassa kaksi. Vaikka tunnit sopivat kaiken ikäisille ja tasoille kuntoilijoille, on tunnit jaettu kahteen niin että Easyline 1 on kevyempi tunti kuin Easyline 2. Tanssillisten tuntien uutuutena on Danza y Baila, joka pohjautuu latinalaisiin tansseihin. Tunnit on jaettu alkeis- ja jatkoryhmiin sekä Body-tunteihin, joissa tanssitunnin lisäksi tehdään lihaskunto-osuuksia. Kehonhallintaa ja liikkuvuutta parantavia tunteja ovat Syvävenyttely, Syväjumppa + Venyttely sekä Bodybalance. Linea laajentaa ryhmäliikuntatilojaan, ja 120 m<sup>2</sup>:n ryhmäliikuntasali laajenee 200 m<sup>2</sup>:iin. Salin kokonaisleveydeksi tulee noin 20 metriä. (Liikuntakeskus Linea 2008.)

Linean internet-sivut ryhmäliikuntatuntien osalta ovat melko epäselvät, sillä vaikka tuntikuvaukset ovat hyvät ja lukija saa niistä hyvän käsityksen tuntien sisällöstä, ei tunteja ole mitenkään jäsennelty. Kaikki tunnit on laitettu peräkkäin, ja lukija saa itse päätellä, mikä tunti on lihaskuntotunti, mikä taas kehonhallintaa parantava tunti jne. Tuntikuvauksiin ei ole myöskään laitettu vaikeusasteita, eikä tuntikalenterissa ole annettu värikoodeja tuntien tasoille, vaikka tuntikalenterin laidassa lukeekin ”värien

selvitykset”. Tämä ei palvele asiakasta, joka haluaisi tietää tarkemmin tunnista, jolle haluaisi osallistua. Värikoodeja käytetään suurimmassa osassa kuntokeskuksia kuvaamaan tuntien sisältöä tai tasoa, joten asiakkaatkin ovat jo tähän järjestelmään tottuneet. Sen vuoksi vaikeusasteluokituksen puuttuminen on ajattelematonta asiakasta kohtaan.

Lineassa Omavalmentaja -palvelu tarjoaa kolmea tuotetta: Henkilökohtaista harjoitusohjelmaa, Startti-pakettia ja Kunto-pakettia. Henkilökohtainen harjoitusohjelma on liikuntasuunnitelma asiakkaalle. Startti-paketti kestää neljä viikkoa ja sen aikana asiakas tapaa omavalmentajaansa 3 - 4 kertaa; omavalmentaja suunnittelee asiakkaalleen liikunta- ja ruoka-valio -ohjelman, ja tämän lisäksi asiakkaalle tehdään kehonkoostumusmittaus ja lihaskuntotestit ennen ja jälkeen ohjelman aloittamisen. Kunto-paketti on 8 - 12 viikon mittainen ja se sisältää 7 - 8 tapaamista omavalmentajan kanssa. Kunto-paketti on muuten sama kuin Startti-paketti, mutta siinä asiakkaan kanssa ollaan pidempään yhteistyössä, ja omavalmentaja tapaa asiakasta myös muiden liikuntamuotojen kuin kuntokeskuksen tarjoamien lajien parissa. Seuraavassa tuotteiden hinnat:

TAULUKKO 10. Linean hinnat Omavalmentaja-palvelulle (Liikuntakeskus Linea 2009.)

<b><u>Tuote:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>
Henkilökohtainen harjoitusohjelma	30 €
Startti-paketti	135 €
Kunto-paketti	295 €

Hinnasto internet-sivuilla on erittäin selkeä, ja maksutavatkin on lueteltu. Asiakkaalla on vaihtoehtona vain yhdistelmäkortti, mikä sisältää kuntosalin ja ryhmäliikuntatuntien rajattoman käytön. Mikäli asiakas ottaa vuoden yhdistelmäkortin, hän saa kuntosaliohjelman ja -ohjauksen sekä kehonkoostumusmittauksen kolme kertaa vuodessa. Hinnastossa on hinnat myös muille palveluille, kuten erilaisille testauksille. Erittäin positiivisena lisänä on mainittu eläkeläisten, opiskelijoiden, työttömien ja kotiäitien 10 %:n alennus kaikista normaalihintaisista korteista. Seuraavassa Linean hinnasto:

TAULUKKO 11. Linean hinnasto ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluille  
(Liikuntakeskus Linea 2009.)

<b><u>Asiakkuuden kesto:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>
12 kk	540 €tai 50 €kk
6 kk	330 €tai 55 €kk
3 kk	180 €
1 kk	70 €
10 krt	75 €(voimassa 3 kk)
Kuntokartoitus	30 €
Kehonkoostumusmittaus	5 €

Kaiken kaikkiaan internet-sivut ovat ulkoasultaan tyylikkää, hinnasto on selkeä, kuvia on paljon, ja palveluista on kerrottu perusasiat hyvin. Kuitenkin sivuston etusivu antaa epäselvän vaikutelman, olennaista informaatiota ryhmäliikuntatunneista puuttuu, ja tärkeät tiedotteet on laitettu tylsään, luettelomaiseen muotoon. Päällimmäisenä tuntona sivuilta jää kuitenkin mielenkiinto yritystä kohtaan. Puhelinkeskustelussa Linean asiakaspalvelija on palveluhenkinen, ja kertakäyntimaksua kysyessä hän ei vastaa vaan toivottaa tervetulleeksi ilmaiselle tutustumiskäynnille. Asiakaspalvelija kertoo selkeästi, missä Linea sijaitsee ja antaa ajo-ohjeita kuntokeskukseen.

Linean sivuilla lukee ”Linea on yksityinen liikuntakeskus ilman jäsenmaksuja!”. Asiakkaille pyritään siis viestittämään, ettei kyseessä ole ketju eikä asiakkailta vaadita liittymis- tai jäsenmaksuja. Kuntokeskusetjuille tyypilliseen tapaan Lineassa kuitenkin tarjotaan vain yhdistettyä ryhmäliikunta- ja kuntosalikorttia. Asiakkaalle ei siis juurikaan tarjota vaihtoehtoja vaan palvelu on yksi ja sama, ainoastaan sen keston voi asiakas päättää.



### 5.2.2 Kuntokeskus Positive

Kuntokeskus Positiven kilpailuvaltteina ovat jäsenmaksuton palvelu ja sijainti ydinkeskustassa. Ensimmäisenä kuntokeskuksen internet-sivuilla kerrotaan yrityksen arvoista, jotka ovat positiivisuus ja elämänmyönteisyys yrityksen nimen mukaisesti. Liikuntaan suhtaudutaan elämän iloisena voimavarana. Eräs sivuston slogan on: ”Haluamme, että asiakkaidemme kokemus Positivesta on aina positiivinen”. Tämän pohjalta lukija saa sellaisen käsityksen, että palvelu kuntokeskuksessa on ystävällistä ja iloista arvojen mukaisesti. Puhelinkeskustelussa lupaukset näyttävät pitävän, sillä asiakaspalvelija on erittäin ystävällinen ja huumorintajuinen. Ilmaista tutustumiskäyntiä ollaan ehdottamassa välittömästi, ja asiakaspalvelija on jo sopimassa ajankohtaa vierailulle. Kysyttäessä Positiven sijaintia ja tarkempia ohjeita kuntokeskukseen, asiakaspalvelija neuvoo hyvin ja keskustelee asiakkaan kanssa muutenkin luontevasti. Asiakkaalle tulee sivustojen ja puhelinkeskustelun pohjalta käsitys hyvästä palvelusta. Mikäli palvelulupaukset lunastetaan kasvokkain tapahtuvassa palveluprosessissa, on Positiven asiakaskeskeisyys suuri kilpailuetu kuntokeskukselle.

Positiven palvelutarjonta koostuu kuntosalista, ryhmäliikuntatunneista, Personal Trainer -palveluista, hieronnasta, solariumista ja Positive Shop lisäravinnemyymälästä. Kuntosali lämmittelytiloineen on 300 m<sup>2</sup> laaja, ryhmäliikuntasali on 90 m<sup>2</sup> kokoinen, ja pukuhuonetiloja on 100 m<sup>2</sup>. Suurin osa kuntosalin laitteista kuuluu Life Fitness Signature -sarjaan, mutta salista löytyy myös Precor- ja HUR -laitteita (ilmanpaine-laitteita) sekä vapaita painoja. Omavalmentaja-palvelusta tarjotaan kahta peruspakettia, jotka sisältävät alkuhaastattelun ja viisi tai kymmenen tapaamista omavalmentajan kanssa. Tapaamiset voivat sisältää kuntosaliohjausta, ravintokonsultointia, aerobisia treenejä jne. Positiven sivuilla korostetaan, että omavalmentajapalvelut räätälöidään asiakkaan tarpeisiin. Viiden kerran paketti maksaa 275 € kymmenen kerran 490 € mutta mikäli asiakas kuuluu Positive Clubiin, hän saa alennusta 20 %. Henkilökoh- taisella kuntosaliohjelmalla hintaa on 60 € ja ravinto-ohjelmalla 90 €. Positiven sivuil- la voisi olla enemmänkin tarjolla valmiita palvelupaketteja ikään kuin esimerkkinä asiakkaalle. Sivuilla on runsaasti tietoa itse omavalmentajista, ja paljon puhutaan räätälöidyistä tuotteista, mutta esimerkkejä ei anneta paljoakaan. (Kuntokeskus Positive 2009.)

Ryhmäliikuntatuntien valikoima on esitetty Positiven internet-sivulla samoin kuin Linean sivuilla: tunteja ei ole juurikaan jäsenlty sisältönsä tai vaikeusasteensa mukaan vaan ne on listattu jonoksi. Asiakas saa lukea tuntikuvauksen ja päätellä siitä, millainen tunti on kyseessä. Lineasta poiketen Positiven tuntikalenteriin on kuitenkin merkitty erivärisillä palloilla tuntien tasot. Tunteja on yhteensä 18, ja tuntiteemat ovat samoja kuin muissakin kuntokeskuksissa. Tarjonta koostuu lihaskunto-, kiinteytys-, tanssi- ja liikkuvuutta parantavista tunneista. Valikoimassa on muun muassa sen nimiä ohjattuja tunteja kuin Positivebic, Positive Circuit, Positive Coctail, Teho Step, Fitball, Balletone, Latino Dance, Hatha- ja Voimajooga. Tuntikuvaukset sinällään ovat kattavat ja selkeät, ja asiakas saa niistä hyvän kuvan tuntien sisällöstä, mutta tuntien jäsentäminen tiettyjen teemojen alle antaisi selkeämmän vaikutelman, eikä asiakkaan tarvitsisi lukea jokaista tuntikuvausta erikseen. Värikoodit tuntikalenterissa auttavat hieman, mutta ne voitaisiin esittää myös tuntikuvausten yhteydessä. (Kuntokeskus Positive 2008.)

Positiveen on mahdollista ostaa kuukausi-, kerta- tai magneetikortteja, jotka sisältävät käyttöoikeuden kuntosaliin ja ryhmäliikuntatunneille. Pelkkää kuntosalikorttia ei siis voi ostaa. Jälleen kerran ei ole ajateltu niitä kuntoilijoita, jotka haluavat käyttää vain kuntosalia eivätkä tee ryhmäliikuntatunneilla mitään. Positiven hinnastossa näkyvät hinnat kymmenen kerran kortille, kuukausi- ja magneetikortille sekä solariumille. Hinnastosta käy myös selväksi kertakäyntimaksu, joka on 12 € Tulee kuitenkin muistaa asiakaspalvelijan lupaama ilmainen tutustumiskäynti. Positiven internet-sivuilla on lueteltu palveluja, joita kuntokeskus tarjoaa, mutta näille palveluille ei ole laitettu hintaa. Esimerkiksi kuntotestausta ja rasvaprosentin mittausta tarjotaan, mutta hintaa ei ole esillä. (Kuntokeskus Positive 2008.)

Jos asiakas haluaa sitoutua vuodeksi Positiveen, suositellaan hänelle liittymistä Positive Clubiin, jolloin kuukausihinta on halvempi kuin asiakkaan ostaessa kuukausikortteja. Positive Clubiin liittyvän ei tarvitse maksaa liittymismaksuja, ja hän saa magneetikortin veloitusetta. Hänelle tehdään kuntokartoitus käyttäen erilaisia testauksia ja mittauksia, ja suunnitellaan kuntosaliohjelma. Lisäksi Clubiin liittyvä saa alennuksia solariumista, hieronnasta, Positive Shopin lisäravinteista sekä Positiven yhteistyökumppaneiden (esim. Intersport, Andiamo ja Food Bar & Kitchen) tuotteista. Opiskelijoilla on mahdollisuus liittyä Positive OpiskelijaClubiin, jolloin kuukausihinta on sama kuin muillakin asiakkaila, mutta hän saa valita kolme vapaata kuukautta

1.5. - 31.8. välisenä aikana. Opiskelija-alennusta ei siis saa muista korteista kuin Positive Clubin vuosikortista. Seuraavassa Positiiven hinnasto:

TAULUKKO 12. Positiiven asiakkuudet hintoineen (Kuntokeskus Positive 2008.)

<b><u>Asiakkuus:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>
1 kk	63 €
1 kk aamu	48 €
10x	80 €
magneettikortti	10 €
Positive Club 12 kk	55 €/kk

Positive siis markkinoi itseään jäsenmaksuttomana kuntokeskuksena, ja sitähän se onkin. Asiakkaan ei tarvitse maksaa jäsenmaksua, mutta klubilaiseksi hänen kannattaa liittyä, koska se tulee edullisimmaksi, jos käyttää kuntokeskuspalveluita säännöllisesti. Tämän vuoksi jäsenmaksuttoman palvelun tarjoaminen on hieman harhaanjohtava. Kyllähän SATSiin ja Elixiaankin voi ostaa kuukausikortin (Elixiaassa kuukausisopimus on vähintään 3 kk), mutta jäseneksi liittyminen on huomattavasti kannattavampaa. Positivessa asiakasta sidotaan myös kuntokeskuksen kaikkiin palveluihin samoin kuin jäsenyyskuntokeskuksissa, koska pelkkään kuntosalikorttiin ei ole mahdollisuutta.

### **5.2.3 Naisten liikuntakeskus Kuntoportti**

Kuntoportti sijaitsee aivan Jyväskylän ydinkeskustassa Kävelykadun varrella. Kuntokeskuksen markkinoinnin segmenttinä ovat kaiken ikäiset naiset, ja Kuntoportti onkin Kuntomaailman Vivianin ohella ainoa naisten sali Jyväskylässä. Kuntokeskuksen palvelutarjontaan kuuluvat kaksi kuntosalia, ryhmäliikuntatunnit, kurssit, hieronta, solarium ja sauna. Vaikka Kuntoportin internet-sivuilla on lueteltu sen tarjoamat tuotteet ja palvelut, ei näistä kerrota ryhmäliikuntatunteja lukuun ottamatta mitään. Muutenkin sivustot ovat hyvin suppeat eikä kuntosaleista ja Omavalmentaja-palvelusta kerrota juuri muuta kuin hinnat. Seuraavassa hinnasto Omavalmentaja-palvelulle:

TAULUKKO 13. Kuntoportin hinnat Omaohjaaja-palvelulle (Kuntoportti - naisten liikuntakeskus 2008.)

<b><u>Palvelu:</u></b>	<b><u>Hinta:</u></b>
Personal Trainer 2 x 60 min	125 €
Rasvaprosentin mittaus	10 €
Lihaskuntotesti	15 €

Kuntoportin sivustolla ryhmäliikuntatunnit on jaettu teemansa perusteella lähinnä kolmeen ryhmään: Pace, Spinning ja Muut ohjatut tunnit. Jako on selkeä, ja asiakas näkee heti, mistä osa-alueista valikoima koostuu. Sivulla näkyy pienoiskoossa tuntijärjestys, jossa on värikoodit kuvastamassa tuntien vaikeusasteita. Tunteja on yhteensä 18, joista Pace-tunteja on kolme, Spinning-tunteja kuusi, ja muita ohjattuja tunteja on yhdeksän. Nämä muut tunnit koostuvat perinteisesti lihaskuntoa parantavista, kiinteyttävistä, kehonhallinta- ja tanssitunneista, ja tuntitarjonnasta löytyy muun muassa sen nimisiä tunteja kuin Body Pilates, Pumppi, Lady Fit ja Lady Mix (viikoittain vaihtuva teema). Spinning-valikoima on melko laaja, ja tarjolla on muun muassa Teemaspinning ja Mäkispinning. Pace-tunnit suoritetaan kiertoharjoitteluradalla, jossa joka toinen laite on Pace-lihaskuntolaite ja joka toinen aerobinen. Laitteissa on hydraulinen vastus. Pace-harjoittelu harjoittaa erityisesti sydän- ja verenkiertoelimistöä. Kuntoportin Pace-valikoimassa on sellaisia tunteja kuin Pace 45 ja Vatsa - peppu-pace 60. (Kuntoportti - naisten liikuntakeskus 2008.)

Kuntoportti tarjoaa Lady Club -asiakkuutta, joka on monin tavoin samanlainen kuin Positiven Positive Club -asiakkuus. Asiakas pyritään sitouttamaan kuntokeskukseen vähintään vuodeksi, jolloin hinta yhdelle kuukaudelle on alhaisempi kuin jos asiakas ottaisi lyhyempikestoisen asiakkuuden. Klubilainen saa rajattoman käyttöoikeuden kuntosaleihin ja ryhmäliikuntatunneille, omavalmentaja suunnittelee hänelle henkilökohtaisen harjoitusohjelman, joka päivitetään neljän kuukauden välein, ja asiakas saa myös halutessaan lihaskuntotestin. Muita etuja ovat alennukset solariumhinnoista ja Kuntoportin yhteistyöyrityksiltä. Näitä yrityksiä ei tosin ole internet-sivuilla missään mainittu. Seuraavassa Kuntoportin hinnasto:

TAULUKKO 14. Kuntoportin asiakkuudet hintoineen (Kuntoportti - naisten liikuntakeskus 2009.)

<b><u>Asiakkuus:</u></b>	<b><u>Hinta/kk:</u></b>
Lady Club asiakkuus (min. 12 kk)	60 €
Lady Club asiakkuus	79 €
Lady Club + 55	49 €
Lady Club seniori	35 €

Kuten hinnastostakin nähdään, ovat Kuntoportissa eläkeläisalennukset, mutta opiskelijalennuksista ei mainita mitään. Kuntokeskukseen soittaessa puhelinautomaatti vastaa, että asiakaspalvelija on tavoitettavissa maanantaista torstaihin klo 14.00 - 19.00. Odotuksen jälkeen Kuntoporttiin soitetaan uudestaan, jolloin asiakaspalvelija vastaa. Kun häneltä kysytään kertakäyntimaksua, vastaa hän sen olevan 15 euroa, ja hinta sisältää joko yhden ryhmäliikuntatunnin tai kuntosalikäynnin, mutta ei molempia. Ilmaista tutustumiskäyntiä ei tarjota. Puhelinkeskustelu ei herätä mielenkiintoa Kuntoporttia kohtaan eivätkä internet-sivutkaan ole tarpeeksi kattavat herättämään sitä.

Liikuntapaikkojen alustavassa vertailussa huomataan, että Killerin Liikuntakeskuksella on monipuolisin lajivalikoima ja suurimmat tilat puolellaan. Ryhmäliikuntavalikoima sen sijaan on suppein kilpailijoihin verrattuna. Erityisesti ydinkilpailijoista Elixialla ja SATSilla ovat kattavimmat tuntivalikoimat, ja teematunteja on monipuolisesti. Hinnottelupolitiikan suhteen Killeri erottuu edukseen, sillä yrityksen hinnasto on suunniteltu asiakkaan tarpeisiin. Valittavana on erilaisia ja erikestoisia asiakkuuksia, mistä asiakas voi valita omia tarpeitaan vastaavan. Asiakasta ei siis pakoteta jäsenyyteen, ja hänen on mahdollista ostaa joko pelkkä kuntosalikortti tai yhdistetty kortti ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluille. Kaikissa kilpailevissa kuntokeskuksissa ainoa vaihtoehto on yhdistetty kortti. Killerin Liikuntakeskuksen hinnat ovat myös ehdottomasti edullisimmat.

## 6 HAAMUASIAKASTUTKIMUS

Haamuasiakkuus eli Mystery Shopping on kotoisin Amerikasta 1950-luvulta. Aluksi haamuasiakkuutta käytettiin pankkien palvelun laadun selvittämisessä. Ymmärrettiin, ettei yritysjohto saa todenmukaista tietoa palvelun laadusta, sillä asioidessaan omassa toimipaikassaan johto saa erilaista palvelua kuin yrityksen muut asiakkaat. Niinpä keksittiin käyttää koulutettuja tutkijoita, jotka asioivat yrityksessä tavallisina asiakaina tehden havaintoja ennalta määrättyjen kriteereiden mukaisesti. Asiakaspalveluhenkilöstölle ei kerrottu keitä he ovat, jotta tämä tieto ei vaikuttaisi asiakaspalvelijoiden palvelualltiuteen. (Antila & Takkinen 2003, 28; Ehrnstén 2008.)

Haamuasiakastutkimuksen toimeksiantaja on yritys, joka haluaa parantaa asiakaspalvelunsa laatua. Anonyymi ”haamuasiakas” tekee puhelintilauksia, hankkii tuotteita kaupasta tai ostaa palveluita, kuten tavallinen asiakas. Tavallisesta asiakkaasta poiketen haamuasiakas kuitenkin tekee havaintoja ja analysoi palvelun laatua asiakaspalvelijan sitä tietämättä. Asiakaspalvelutapahtuman jälkeen tutkijat raportoivat asiakaspalvelutilanteen tapahtumat toimeksiantajalle. Haamuasiakkaalta edellytetään objektiivisuutta ja hieman näyttelijänlahjojakin, jotta palvelutilanne on todentuntuinen eikä asiakaspalvelija osaa aavistaa kyseessä olevan ”haamuilun”. Haamuasiakastutkimus on perinteistä asiakastytyväisyystutkimusta tarkempi, sillä siinä palveluprosessi käydään läpi vaihe vaiheelta ja arvioidaan, missä kohdissa onnistuttiin, missä taas ei. (Antila & Takkinen 2003, 28; Juntunen 2008.)

Erään ulkomaisen tutkimuksen mukaan 96 % tyytymättömistä asiakkaista ei valita suoraan yritykselle vaan kertoo kokemuksistaan noin 8 - 10 tuttavalleen. Näissä tilanteissa ei yritys tiedä antaneensa huonoa palvelua, mutta puskaradion välityksellä on sana kulkenut huonosta palvelusta yrityksessä. Haamuasiakkuus auttaa löytämään mahdolliset ongelmakohdat palvelussa ja kertomaan niistä yritykselle, jotta se osaa korjata asian. (Miettinen 1997.)

Suomeen Mystery Shopping -menetelmä tuli 1980 - 1990-lukujen taitteessa. Haamuasiakastutkimuksia tekeviä markkinointitutkijayrityksiä tulee jatkuvasti lisää, ja maailmalla trendi kasvaa ja vahvistuu. Suomessa tutkimuksen suosio kasvaa vähitellen. Testiasiakastutkimusten liikevaihto vuonna 2008 oli Suomessa noin 4 - 5 miljoonaa euroa. Tutkimusmenetelmää käyttävät esimerkiksi Kesko ja Stockmann henkilökun-

nan koulutukseen; tarkoituksena on tuottaa suurille asiakasjoukoille samanlaiset kokemukset kaikista toimipisteistä eli noudattaa palvelukonseptia. Haamuasiakastutkimusta hyväksikäyttäen pystytään selvittämään laadun vaihtelut palvelussa. (Juntunen 2008.)

Suurin osa markkinatutkimuksista on edelleen asiakastyytyväisyystestejä ja muita tutkimuksia, joissa vastauksia saadaan asiakkaita haastatteleamalla. Haamuasiakastutkimus on hyvin monipuolinen tutkimusmenetelmä, sillä sen voi yhdistää eri yritystutkimuksiin monipuolisemman näkemyksen saamiseksi. Haamuasiakkuutta käytetäänkin esimerkiksi asiakas-, markkina-, yrityskuva- ja kilpailijatutkimuksissa. Haamuasiakastutkimus käy hyvin osaksi kilpailija-analyysiä, jossa selvitetään yrityksen markkina-asemaa suhteessa kilpailijoihin. Jotta voidaan selvittää yrityksen kilpailukykyä, tulee paneutua avainkilpailijoihin ja ottaa selvää heidän tuotteistaan ja palveluistaan sekä niiden tasosta. Tulee myös tarkastella ihmisten mielikuvia yrityksistä. Tässä haamuasiakastutkimus tulee tarpeelliseksi. Haamuasiakkaat vierailevat kilpailijoiden toimipaikoissa tehden havaintoja ja analysoiden niiden toimintaa; näin saadaan yritykselle arvokasta tietoa kilpailijoista. Tiedon avulla yritys osaa suunnitella, mihin osa-alueisiin sen kannattaa panostaa vahvistaakseen markkina-asemaansa. (Miettinen 1997.)

Haamuasiakastutkimustyyppinä on pääasiallisesti kolme. **Puhelintutkimuksessa** – toiselta nimeltään Mystery calling ja -surfing -menetelmässä – haamuasiakas soittaa yritykseen esimerkiksi kysyäkseen lisätietoja tuotteista ja palveluista ja arvioi samalla asiakaspalvelijan palvelutaitoja. **Käyttätymistutkimuksessa** haamuasiakas vierailee yrityksessä asiakkaana, kokeilee tuotetta, ostaa sen ja saattaa tehdä suullisen reklaamaation asiakaspalvelijalle. **Toimipaikkatutkimuksessa** tarkastellaan esimerkiksi yrityksen julkisivua, sisustusta ja siisteyttä. Killerin Liikuntakeskukselle tehdyssä haamuasiakastutkimuksessa käytettiin käyttäytymis- ja toimipaikkatutkimuksen yhdistelmää, jotta kilpailijoiden toiminnasta ja sen laadusta saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva. (Ehrnstén 2008.)

## 6.1 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimuksen tavoitteena on saada eväitä kilpailija-analyysin tekemiseen haamuasiakasvierailujen pohjalta. Jotta yritys voi nähdä oman asemansa kilpailutilanteessa, tulee sen hankkia kilpailijatuntemusta. Haamuasiakastutkimus toimii työkaluna tämän tiedon lisäämiseksi. Haamuasiakkaat tarkastelevat kilpailijoiden toimintaa monelta eri osa-alueelta ja selvittävät näin kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkimuksen pohjalta saadaan käsitys siitä, kuinka kilpailijoiden tuotteet ja palvelut eroavat Killerin Liikuntakeskuksen omista, mihin menestystekijöihin Killerin kannattaa panostaa jatkossakin, ja mitä kehittämistä vaativia osa-alueita yrityksellä on. Tutkimus auttaa yritystä selvittämään seikat, joilla se voisi erottua kilpailijoistaan ja erilaistua markkinoille, joilla kilpailua joko ei ole tai se on vähäistä.

### **Haamuasiakastutkimuslomakkeen laadinta**

Tutkimuslomakkeen (Liite 1) kysymykset käsittelivät kilpailijan toiminnan eri osa-alueita kokonaiskatsauksen saamiseksi. Kysymysten avulla selvitettiin asiakkaiden ennakkokäsityksiä ja -odotuksia yrityksen toiminnasta, jotta saatiin tietää mainonnan ja puskaradion merkitys. Yritystä koskevat kysymykset paneutuivat asiakkaiden ensireaktioihin, ja asiakaspalveluun keskittyvät kysymykset antoivat tietoa asiakaskeskeisyydestä, mikä onnistuessaan on yrityksen kilpailuvaltti. Tuotteista ja palveluista kysyttäessä syvennyttiin ryhmäliikuntatuntien ja kuntosalin tason tarkasteluun, koska Killerin Liikuntakeskus haluaa tietää kilpailukykyensä juuri näillä yritystoiminnan osa-alueilla. Lopuksi tutkimuslomakkeessa kysyttiin haamuasiakasvierailun pohjalta nousseita käytännön asioita sekä lisähuomioita yrityksen toiminnasta.

Tutkimuksesta ei ollut tarkoitus tehdä tyypillistä haamuasiakastutkimusta, mikä suurimmaksi osaksi selvittää palveluprosessia ja on asiakaslaadun mittari. Vaikka tutkimuslomakkeen kysymyksistä osa käsittelee asiakaspalvelua, painoarvo on tuotteiden ja palveluiden arvioinnissa, sillä erityisesti niiltä osin Killerin Liikuntakeskus haluaa tietoa kilpailijoistaan. Haamuasiakastutkimuslomake suunniteltiin kilpailija-analyysin tarpeiden pohjalta. Tutkimuslomakkeen suunnittelun apuna käytettiin Antilan ja Takkisen (2003) haamuasiakastutkimusta, mikä antoi idean neliportaisen asteikon käyttämisestä kysymysten vastausvaihtoehdoissa. Koska neliportainen asteikko ei vastaa sisällöltään perinteistä viisiportaista arvosana-asteikkoa, käytetään tässä opinnäytetyössä sen sijaan termiä ”arvioasteikko”, ja puhutaan haamuasiakkaiden



antamista ”arvioista”. Lopullinen tutkimuslomake sisälsi 13 avointa kysymystä ja 23 asteikkokysymystä, joissa arvioasteikko oli 1 - 4 niin, että 1 oli ”täysin samaa mieltä” ja 4 oli ”täysin eri mieltä”. Tällainen skaala on huomattavasti parempi kuin viisipor- tainen, jossa vastaaja voi antaa keskimmäisen arvosanan, (3) kun hän ei oikein tiedä, mitä vastaisi. Jokaisen kysymyksen jälkeen oli myös tyhjää tilaa, johon vastaaja sai laittaa lisähuomioitaan. Haamuasiakastutkimuslomake hyväksytettiin toimeksianta- jalla ja opinnäytetyön ohjaavalla opettajalla.

## 6.2 Tutkimuksen toteutus

Haamuasiakkaiksi valittiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijoita ”Tutkimusopinnot” -kurssilta. Järjestely oli hyvä, koska kurssi kuuluu opintojen loppuvaiheeseen ja se valmentaa opiskelijoita opinnäytetyön tekemi- seen. Haamuasiakkuus tutkimusmenetelmänä oli siis heille tuttu asia, ja he saivat toi- mia opinnäytetyössä itse tutkijoina. Opiskelijoiden käyttäminen haamuasiakkaina toi ammattimaisempaa näkökantaa tutkimuksessa tarkasteltaviin seikkoihin. Tutkimuk- seen osallistui yhteensä 17 haamuasiakasta. Kohderyhmä koostui 21 - 28-vuotiaista nuorista aikuisista, joista suurin osa oli naisia.

Haamuasiakkaiden vierailukohteet valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa sen perus- teella, mitkä kuntokeskukset nähdään Killerin Liikuntakeskuksen avainkilpailijoina. Seitsemän kohdetta jaettiin haamuasiakkaiden kesken niin että jokainen asiakas sai kaksi kuntokeskusta vierailukohteekseen. Näin jokaista kuntokeskusta kohti saatiin keskimäärin viisi haamuasiakasvierailua. Asiakkaiden tuli tutustua yritykseen sekä sen kuntosalipalveluihin ja osallistua ryhmäliikuntatunnille. Tämän tutustumisen jälkeen oli vuorossa haamuasiakaslomakkeen täyttäminen. Tutkimus suoritettiin marras-joulu- kuussa 2008. Vierailujen suorittamiselle oli aikaa kaksi viikkoa, ja lomakkeet tuli palauttaa kurssille, kuten myös dokumentti mahdollisista kuluista, jotka toimeksian- taja korvaisi jälkeenpäin. Kulujen minimoimiseksi sovittiin, että haamuasiakkaat soittaisivat kuntokeskuksiin edeltä käsin ja sopisivat ajan ilmaiselle tutustumiskäyn- nille, jota suurimmassa osassa kuntokeskuksia tarjotaan.

Ennen haamuasiakasvierailujen toteuttamista hyväksyttiin lopullinen kyselylomake toimeksiantajalla, jonka kanssa keskusteltiin vierailujen käytännön seikoista, kuten kuluista, joita tutkimuksesta saattaisi aiheutua. Toimeksiantajalle näytettiin suuntaa-antava kustannusarvio haamuasiakasvierailuista, ja oletuksena oli, ettei ilmaisia tutustumiskäyntejä saataisi. Arvio näytti siis, paljonko haamuasiakastutkimus ”pahimmassa tapauksessa” maksaisi. Toimeksiantaja hyväksyi tämän, ja lomakkeet annettiin haamuasiakkaille. Lomakkeiden liitteeksi annettiin selvitys tutkimuksen tarkoituksesta ja käytännön asioista sekä Killerin Liikuntakeskuksen palveluista. Sen lisäksi asiakkaat saivat vierailukohteista listan, jossa luki haamuasiakkaan nimi ja kuntokeskukset, joissa hänen tuli käydä tutustumassa.

Killerin Liikuntakeskuksen haamuasiakastutkimus oli yhdistelmä eri haamuasiakastutkimustyyppisiä. Haamuasiakkaat vierailivat kuntokeskuksissa tavallisina asiakkaina ja osallistuivat ryhmäliikuntatunneille käyttäytymistutkimukselle tyypilliseen tapaan. He kiinnostivat myös huomiota yritysten toimitiloihin ja tuote-/palveluvalikoimaan arvostellen niitä, kuten toimipaikkatutkimus tapaa tehdä. Haamuasiakkaat soittivat kuntokeskukseen edeltä käsin, jolloin he saivat ensikäsityksen paikan asiakaspalvelusta. Näin puhelintutkimuskin on mukana antaen arviota yritysten asiakaspalvelun laadusta. Kun toimeksiantajalle tehtiin kustannusarviota tutkimuksesta, soitettiin kuntokeskuksiin kahdesta syystä: kysyttiin, paljonko kertakäyntimaksu yhdelle ryhmäliikuntatunnille ja kuntosalikerralle on, ja arvosteltiin asiakaspalveluhenkisyyttä puhelimessa. Tässäkin oli siis kyseessä pienimuotoinen puhelintutkimus.

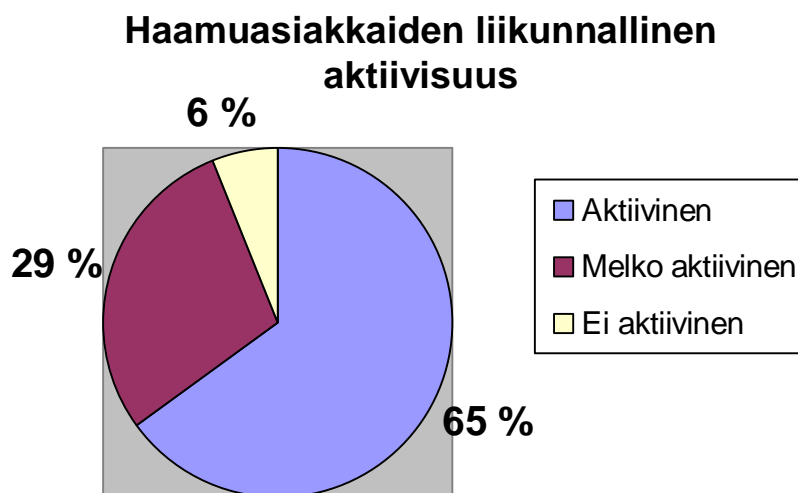
### **Yhteenvedot haamuasiakaslomakkeista**

Täytettyjä lomakkeita saatiin 34 kappaletta, ja ne luettiin, jotta saatiin alustava käsitys siitä, minkälaisina haamuasiakkaat olivat kuntokeskukset kokeneet. Tämän jälkeen alkoi tiedonkeruu, joka toteutettiin Word-ohjelmaa hyväksikäyttäen: ohjelmaan tehtiin taulukko, johon kuntokeskus kerrallaan syötettiin haamuasiakkaiden antamat vastaukset ja näiden vastausten pohjalta kirjoitettiin yhteenvedot haamuasiakasvierailuista kuntokeskuksissa. Tällainen tiedonkeruumenetelmä soveltui tekijälle parhaiten, ja yhteenvedoista saatuja tietoja oli helppo verrata toisiinsa tutkimustuloksien tekemistä ja analysointia varten. Kuntokeskuskohtaiset yhteenvedot ovat Liitteenä 2.

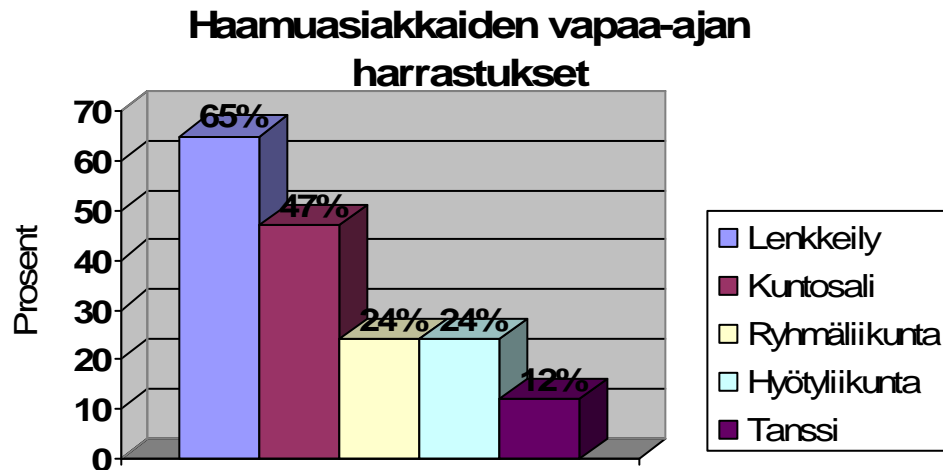
### 6.3 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Haamuasiakkailta kysyttiin heidän taustatietojaan, jotta saatiin tehtyä yhteenveto kohderyhmän demografisista tekijöistä (ikä, sukupuoli) ja liikunnallisesta aktiivisuudesta. Kysyttiin myös, käyttävätkö asiakkaat vapaa-ajallaan ryhmäliikunta- ja/tai kuntosalipalveluita, jotta saatiin tietoon, kuinka paljon haamuasiakkailla ylipäätään on omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta. Kohderyhmä koostui 21 - 28-vuotiaista nuorista aikuisista, 22-vuotiaita oli noin 30 % vastanneista, mikä oli enemmistö. Haamuasiakkaista miehiä oli 12 % ja naisia 88 %.

Suurin osa haamuasiakkaista näki itsensä liikunnallisesti aktiivisena, kuten kuviosta 3. voidaan todeta. Kuviosta 4. nähdään, että haamuasiakkaista suurin osa harrasti vapaa-ajallaan lenkkeilyä ja seuraavaksi eniten käytettiin kuntosalipalveluita. Ryhmäliikunta ja hyötyliikunta saivat kannattajia saman verran, ja tanssin harrastajia oli myös. Haamuasiakkaista 6 % harrasti sellaisia lajeja kuin pyöräily, melonta, sukellus, nyrkkeily, lukkopaini, lumilautailu ja laskettelu sekä lentopallo. Monet asiakkaista harrastivat useaa lajia yhtä aikaa, ja siksi prosenttimäärät ylittävät tuon 100 prosentin. Ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluita kertoi käyttävänsä 41 % vastanneista ja pelkkiä kuntosalipalveluita kertoi käyttävänsä 12 %. Kohderyhmä siis koostui nuorista liikunnallisesti aktiivisista opiskelijoista, joilla oli kokemusta ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluista. Moni haamuasiakas mainitsi lomakkeessa, että vaikka hän ei tällä hetkellä käytä kuntokeskuspalveluita, on hän aikaisemmin käyttänyt.



KUVIO 3. Kohderyhmän liikunnallinen aktiivisuus vapaa-ajalla



KUVIO 4. Kohderyhmän harrastamat suosituimmat lajit

Haamuasiakkaiden vastaukset neliportaiselta asteikkojanalta analysoitiin niin että kuntokeskus kerrallaan laskettiin haamuasiakkaiden antamista arvioista keskiarvo, jonka pohjalta kuntokeskukset laitettiin ”paremmuusjärjestykseen”. Väittämässä 1 oli ”täysin samaa mieltä” ja 4 ”täysin eri mieltä”, ja mitä pienempi keskiarvo yritykselle väittämistä tuli sitä paremmin se menestyi. Väittämät, jotka antoivat Killerin Liikuntakeskukselle keskeisintä tietoa kilpailijoista, esitettiin pylväskuvioina. Tämän pohjalta Killerin Liikuntakeskus sai kattavan käsityksen sen pahimmista kilpailijoista liiketoiminnan eri osa-alueilla. Väittämät käytiin läpi lomakkeen laatimassa järjestyksessä niin että ensin käsiteltiin asiakkaiden ensireaktioita, seuraavaksi kuntokeskusten asiakaspalvelua ja viimeiseksi tärkeintä, kilpailijoiden tuotteita ja palveluita.

### 6.3.1 Ennakkokäsitykset

#### **Puskaradion ja aikaisempien kokemusten merkitys**

Eniten odotuksia kuulopuheiden ja aikaisempien kokemusten perusteella oli SATS:n ja Elixian haamuasiakkailla. Odotukset olivat myös pääosin positiivisia, ja erityisesti keuhuttiin kuntokeskusten laadukasta imagoa ja laajaa ryhmäliikuntatuntivalikoimaa. Kuitenkin osa haamuasiakkaista näki ”trendi-imagon” negatiivisena asiana ja mainitsi, että se saattaa karkottaa potentiaalisia asiakkaita, kun kynnyksellä tulla kuntoilemaan valmiiksi hyväkuntoisten ja muotitietoisten asiakkaiden joukkoon on liian suuri. Yhdellä SATS:n asiakkaalla oli ollut aikaisempia huonoja kokemuksia kuntokeskuksesta, ja

Elixiasakin yksi haamuasiakas oli pettynyt paikkaan, sillä kuulopuheiden pohjalta hän oli odottanut kuntokeskukselta enemmän.

Vaikka haamuasiakkailta ei ollut aikaisempia kokemuksia Positivesta, puskaradio oli kertonut asiakkaille paljon positiivista paikasta. He odottivat kuntokeskukselta hyvää asiakaspalvelua, miellyttävää ilmapiiriä ja mukavia ryhmäliikuntatunteja. Kuntoportin haamuasiakkailta tilanne oli juuri päinvastainen: paikasta ei ollut juurikaan kuultu mitään, mutta aikaisempien kokemusten pohjalta mielikuva kuntokeskuksesta oli hyvä. Kuntoporttia pidettiin pienenä, mutta mukavana naisten salina.

Häntäpäähän haamuasiakkaiden odotuksien suhteen sijoittuivat Linea, Kuntomaailma & Vivian. Kukaan Linean haamuasiakkaista ei ollut kuullut paikasta mitään eikä aikaisempia kokemuksiakaan ollut. Vain yksi asiakas odotti paikan tilojen ja laitteiden olevan uudet, koska hänen käsityksensä mukaan kuntokeskuskin oli uusi. Kuntomaailman haamuasiakkailta ei ollut joko ollenkaan odotuksia kuntokeskuksesta tai sitten odotukset olivat negatiivisia. Eräs haamuasiakas kertoi, että kuulopuheiden mukaan paikka ei ole kovin hyvä. Vivianin asiakkaat olivat samoilla linjoilla, ja ennakkokäsitykset paikasta olivat melko huonot. Yksi asiakas mainitsi, ettei ole juurikaan kuullut paikasta, mutta sellainen käsitys kuitenkin on, ettei paikan taso ole erityisen hyvä. Silti suurin osa asiakkaista tiesi paikan, ja puskaradio oli levittänyt tietoa pienestä naisten salista. Eräällä asiakkaalla oli ollut aikaisempia kokemuksia paikasta eivätkä hänen odotuksensa sen perusteella olleet kovin korkealla.

### **Markkinoinnilla luodut mielikuvat ja palveluodotukset**

Markkinoinnilla pyritään luomaan asiakkaille mahdollisimman positiivinen mielikuva yrityksestä. Se, kuinka näkyvää markkinointi on eli kuinka paljon resursseja siihen uhrataan, on eri asia. Elixian markkinointia pidettiin tehokkaana ja ihmisiä liikkumaan kannustavana. Markkinointi oli luonut mielikuvan laadukkaasta kuntokeskuksesta, joka tarjoaa kuntoilijalle monipuolisia vaihtoehtoja ja panostaa asiakaspalveluun. SATSista oli luotu asiakkaille samanlainen mielikuva, mutta asiakaspalvelun asiantuntevuutta korostettiin vielä enemmän. Pari haamuasiakasta mainitsi myös SATS:n mainoksien näkyvyyden lehdissä, ja eräs asiakas kertoi, että on markkinoinnilla saanut käsityksen suuresta Pohjoismaisesta kuntokeskusketjusta. SATSia koskevat mieliku-

vat eivät olleet kuitenkaan pelkästään positiivisia vaan kahden asiakkaan näkemyksen mukaan kuntokeskus on kallis ja asiakkaan täytyy olla jäsen hyötyäkseen eniten kuntokeskuksen palveluista.

Positive todella erottui edukseen markkinoinnillaan, ja asiakkaiden mielikuvat paikasta olivat todella hyvät. Markkinointi oli luonut käsityksen hyvästä palvelusta ja positiivisesta ilmapiiristä. Tähän vaikuttaa hyvin paljon kuntokeskuksen nimi, sillä kaikki haamuasiakkaat näkivät paikan imagon positiivisena ja elämänmyönteisenä asiakaspalvelua myöten, vaikka heillä ei olisi ollut aikaisempia kokemuksia tai kuulopuheita paikasta. Positiivisen nähtiin painottavan terveitä elämäntapoja ja liikuntaa iloisena elämän voimavarana. Asiakaspalvelijoiden odotettiin olevan ammattitaitoisia ja reippaita. Yksi asiakas myös mainitsi, että palvelu puhelimesta oli ollut niin hyvää ja innokasta, että odotukset paikan asiakaspalvelusta olivat korkealla.

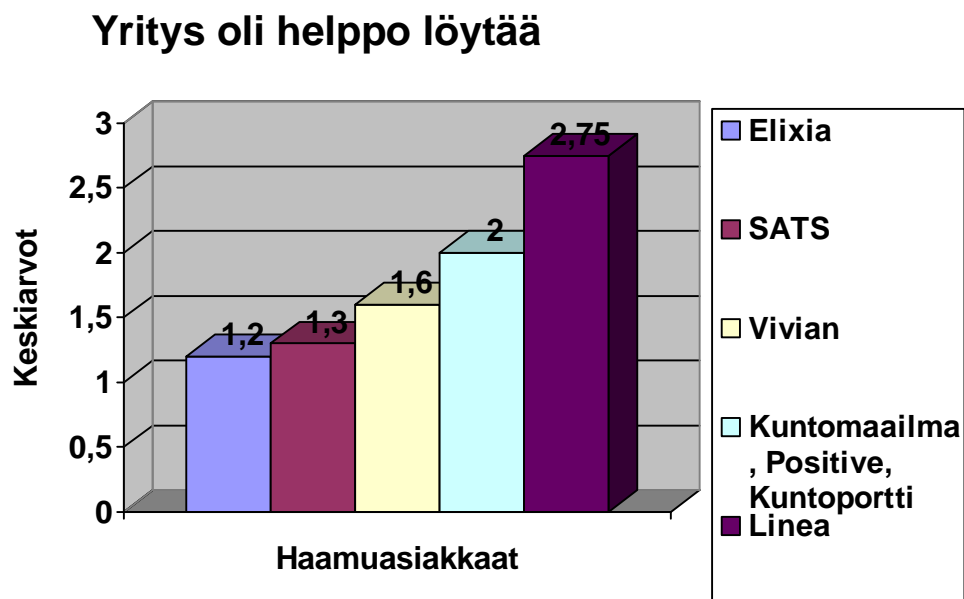
Kuntomaailman ja Vivianin markkinointi sai kehuja. Erityisesti Vivianin markkinoinnin näkyvyyttä keuhuttiin, ja eräs asiakas sanoi, että Vivianin mainoksia näkyy enemmän kuin Kuntomaailman. Markkinointi oli luonut haamuasiakkaille mielikuvan tuoreesta ja laadukkaasta naisten omasta paikasta, jolla on keskeinen sijainti ja monipuolinen palvelutarjonta. Runsas tarjonta oli keskeisenä osana myös Kuntomaailman palvelulupauksissa. Markkinointi oli onnistunut luomaan Kuntomaailmalle selkeän imagon, jossa painotettiin paikan rentoutta, kodikkuutta ja monipuolisuutta sekä palvelun ystävällisyyttä ja ammattitaitoisuutta. Yksi asiakas kertoi, että Kuntomaailma on peruskuntokeskus, joka ei erityisemmin erotu muista mainonnallaan.

Linean ja Kuntoportin haamuasiakkaat kertoivat, ettei palveluodotuksia paikasta juurikaan ollut, koska he eivät olleet kuulleet kuntokeskuksesta mitään eivätkä olleet nähneet sen markkinointia missään. Eräs haamuasiakas kertoi, että on nähnyt ohimenesseen Kuntoportista joitakin mainoksia, mutta ei muualla. Toinen asiakas taas oli sitä mieltä, ettei Kuntoporttia juurikaan markkinoida, mutta hänellä on sellainen käsitys, että paikka on mukava ja sinne on helppo mennä osin siksi, että henkilökunta on ystävällistä. Ne asiakkaat, joilla oli jonkinlainen käsitys Kuntoportin markkinoinnista, kehuivat kuntokeskuksesta luotua mielikuvaa positiiviseksi: kyseessä oli keskustan mukava, pieni kuntosali, jossa asiakaspalvelu oli ystävällistä ja energistä. Suurimmalla osalla Linea haamuasiakkaista oli positiiviset mielikuvat paikasta, vaikka osa kritisoi-

kin markkinoinnin vähäisyyttä. Internet-sivut olivat sen verran kattavat, että niiden pohjalta moni oli saanut hyvän kuvan yrityksestä. Paikka nähtiin raikkaana ja kaiken tasoille kuntoilijoille sopivana.

### 6.3.2 Yritys

Yritystä koskevat väittämät käsittelivät asiakkaiden ensireaktioita vierailukohteista. Kuten kuviosta 5. voidaan nähdä, Elixian saavutettavuus nähdään parhaana, ja kolmen kärkeen sijoittuvat myös SATS ja Vivian. Tulokseen saattaa vaikuttaa se, että Elixia ja SATS ovat suuria kuntokeskuksia, jotka jokainen haamuasiakas edeltä käsin tiesi. Vivian taas sijaitsee aivan ydinkeskustassa, Torikeskuksessa. Kauppakeskuksien yhteydessä olevat liiketilat on helppo löytää, sillä opasteet ovat selkeät.



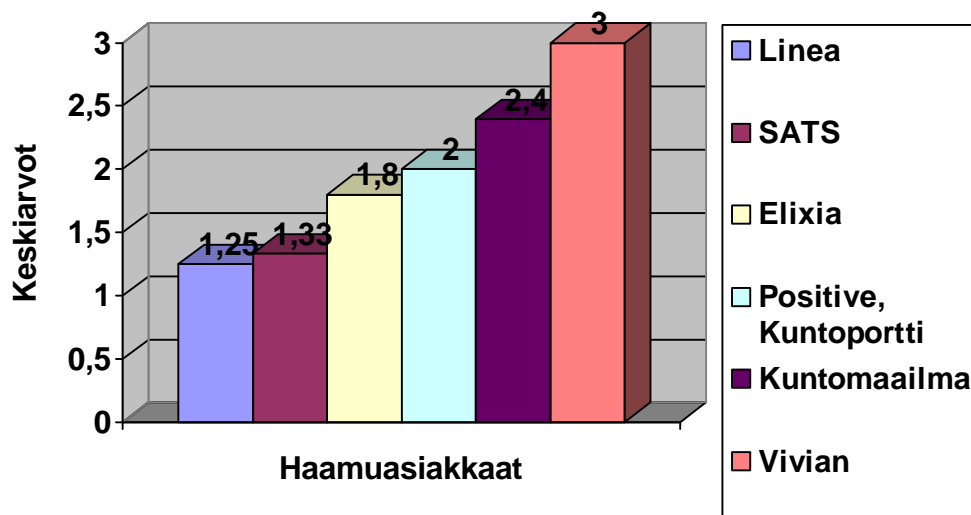
KUVIO 5. Kuntokeskusten saavutettavuus

Sisäänkäynnin kutsuvuutta kehuttiin Elixiaassa, Positivessa ja Lineassa. Positivessa huomiota oli herättänyt kauniisti koristeltu näyteikkuna. Tällaisilla pienillä teoilla saadaan paljon aikaan. Näyteikkunan koristelu ei vaadi paljoa resursseja, mutta se antaa ohikulkijoille ja potentiaalisille asiakkaille hyvän kuvan yrityksestä ja houkut-

telee sisään. Vähiten houkuttelevat sisäänkäynnit olivat Vivianilla ja Kuntoportilla; sisäänkäynnit olivat joko epäsiistit tai niitä ei huomannut mitenkään. Mainosten antama informaatio oli kattavaa Elixialla, Kuntoportilla ja Linealla. Linea on esimerkki siitä, kuinka tärkeää hyvät internet-sivut ovat yritykselle. Vaikka asiakkaat eivät olleet nähneet paikan konkreettista mainontaa missään, internet-sivujen kattavuuden vuoksi kuntokeskuksesta annettuja tietoja pidettiin riittävinä ja selkeinä. Seitsemästä kuntokeskuksesta Vivianin ja Positiven mainontaa pidettiin puutteellisimpana: asiakkaat kertoivat, etteivät joko olleet nähneet yritysten mainontaa ollenkaan tai sitten mainoksia oli nähty, mutta niistä ei ollut jäänyt mitään mieleen.

Kuten kuvioista 6. voidaan todeta, Linea, SATS ja Elixia miellyttivät haamuasiakkaita eniten toimitiloiltaan. Linean ilmapiiriä kuvailtiin rennoksi ja toimitiloja uusiksi. SATS:n ja Elixian tilat olivat tyylikkää, tilavat ja siistit. Positiven ja Kuntoportin puitteet olivat muuten miellyttävät, mutta tilojen ahtautta arvosteltiin. Samoin Vivian sai kritiikkiä pienistä tiloistaan, ja asiakkaat olivat sitä mieltä, ettei paikan sisustukseen ollut panostettu. Kuntomaailman sisustusta myös moitittiin.

### Toimitilat olivat miellyttävät



KUVIO 6. Kuntokeskusten toimitilat

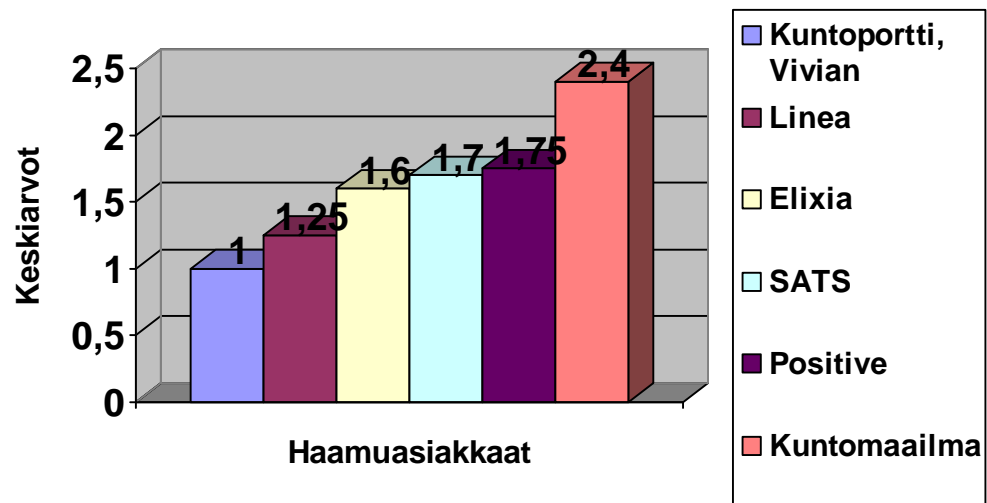


### 6.3.3 Asiakaspalvelu

Elixiaassa, Positivessa, Vivianissa ja SATSissa asiakaspalvelija oli huomionnut asiakkaan hyvin tämän astuessa kuntokeskukseen sisälle. Näissä paikoissa asiakasta oli tervehditty ja kysytty, kuinka voitaisiin auttaa. Tosin Positivessa asiakaspalvelija oli halunnut ensin palvella maksavat, ”oikeat” asiakkaat. Tämä kertoo ilmaisella tutustumiskäynnillä olevalle, ettei häntä asiakkaana arvosteta niin kauan kuin hän ei maksa palveluista. Kuntomaailmassa asiakaspalvelijaa ei ollut vastaanotossa, Lineassa asiakaspalvelija oli ollut selin oveen, ja Kuntoportissa asiakaspalvelija oli istunut tuolilla tervehtimättä. Nämä esimerkit olivat pahimmasta päästä eikä näin ollut tapahtunut kyseisissä kuntokeskuksissa kuin yhdelle haamuasiakkaalle. Tulee muistaa, että asiakaspalvelijoita on erilaisia eivätkä nämä pieleen menneet asiakaskontaktit kerro kokototuutta näiden paikkojen asiakaspalvelusta. Lasketut keskiarvot kuitenkin kertoivat Elixian, Positiven, Vivianin ja SATSin onnistuneen asiakkaan huomioimisessa parhaiten, ja Kuntomaailman, Linean ja Kuntoportin menestyneen hieman huonommin. Yksi Kuntomaailman haamuasiakas ei ollut saanut paikan asiakaspalvelusta mitään käsitystä, koska asiakaspalvelijaa ei ollut koko vastaanotossa. Tämä on erittäin harmillista, sillä asiakkaalle jäi kuntokeskuksesta ja erityisesti sen asiakaspalvelusta huono kuva. Tämän vuoksi hän antoi kaikkiin Kuntomaailman asiakaspalvelua koskeviin väittämiin huonoimman arvion, mikä laski puolestaan keskiarvoa.

Kuten kuviosta 7. nähdään, ei asiakaspalvelijoiden palvelualltiudessa ollut juurikaan eroja. Kuntoportti ja Vivian saivat kuitenkin parhaimmat arviot, sillä asiakaspalvelija oli käynyt asiakkaan kanssa erittäin kattavan keskustelun hänen tarpeistaan ja tavoitteistaan kuntoilun suhteen ja esitellyt hänelle eri vaihtoehtoja. Kuntoportin haamuasiakas oikein ihmetteli, kuinka palvelualltis asiakaspalvelija oli, vaikei voinut tietää kyseessä olevan haamuasiakasvierailun. Positivessa yhden asiakkaan kohdalla asiakaspalvelija ei ollut kysynyt asiakkaalta tämän lähtötasosta tai mistään muusta, vaan asiakas oli itse joutunut kyselemään, mitä hänelle suositeltaisiin.

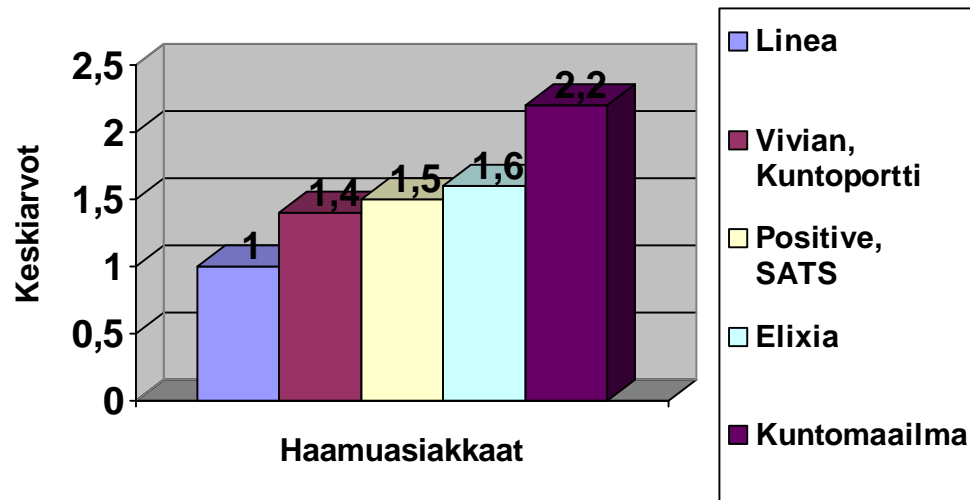
## Asiakaspalvelija oli kiinnostunut selvittämään tarpeitani



KUVIO 7. Kuntokeskusten asiakaspalvelijoiden palvelualltius

Myöskään asiakaspalvelijoiden asiantuntemuksessa ei ollut suuria eroja, kuten kuvio 8. todistaa. Haamuasiakkaiden kommentit olivat positiivisia lähes kaikista kuntokeskuksista, ja monet asiakkaat kertoivat, että kaikesta huomasi kyseessä olevan ammattitaitoinen työntekijä. Kuntomaailmassa asiakaspalvelijan asiantuntemus ei ollut päässyt esille, sillä he olivat puhuneet asiakkaan kanssa ainoastaan tiloista. Yksi Kuntoportin asiakas mainitsi, että asiakaspalvelija tuntui tietävän vain pintapuolisesti jotakin ryhmäliikuntatunneista, mutta tarkempaa tietoa tuntisisällöistä hänellä ei ollut.

## Asiakaspalvelija oli asiantunteva



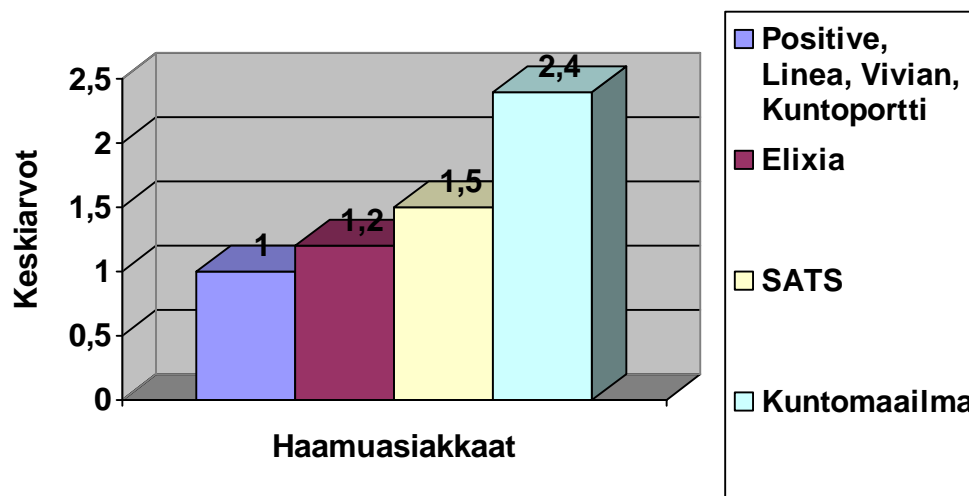
KUVIO 8. Kuntokeskusten asiakaspalvelijoiden asiantuntevuus

Palvelu oli ollut kuntokeskuksissa pääpiirteittäin nopeaa ja sujuvaa, ja parhaimmat arviot tässä saivat Linea, Kuntoportti ja Vivian. Positiiven palvelun sujuvuus oli keskitasoa, ja vertailussa hänille joutuivat Elixia, SATS ja Kuntomaailma. Syy siihen, miksi juuri Killerin Liikuntakeskuksen ydinkilpailijoiden palvelu oli vähemmän ripeää, on suuressa asiakaskunnassa. SATSin haamuasiakkaat kertoivat, että muita asiakkaita oli niin paljon, että väkisin joutui odottamaan jonkin aikaa. SATSin kaltaisessa isossa kuntokeskuksessa myös työntekijöitä on niin paljon, että eräs haamuasiakas kertoi muiden työntekijöiden häirinneen palveluprosessia. He olivat kyselleet asiakaspalvelijalta jotakin, jolloin palvelutilanne oli aina välillä keskeytynyt. Kuntoportin palvelua kehitettiin, mutta myös moitittiin. Asiakaspalvelija oli esitellyt haamuasiakkaalle paikkoja, ja kun kuntokeskukseen oli tullut uusi asiakas, oli asiakaspalvelija pyytännyt toisen työntekijän vastaanottoon tuuraamaan häntä, jotta sai rauhassa hoitaa esittelykierroksen loppuun. Kritiikkiä sai se, että asiakaspalvelija oli paikalla vasta klo 14.00 eikä tätä ennen Kuntoportissa vastattu edes puhelimeen.

Kaikissa kuntokeskuksissa asiakaspalvelu oli ollut suurimmaksi osaksi ystävällistä, kuten kuviosta 9. nähdään. Vivian ja Positive saivat kehuja ystävällisestä palvelusta jo puhelinkeskustelussa. Negatiivistakin palautetta tuli hieman, ja yksi Elixian haamu-

asiakas kertoi, että vastaanotossa oltiin hieman töykeitä, mutta muuten palvelu oli ollut ystävällistä. SATS:n asiakaspalvelua keuhuttiin, mutta yksi haamuasiakas mainitsi, että palvelu oli niin ystävällistä, että se alkoi tuntua jo huvittavalta ja sai asiakkaan olon hieman vaivautuneeksi. Kuntomaailman asiakaspalvelusta sanottiin, ettei se ollut erityisen hyvää, mutta ei huonoakaan. Yksi asiakas kertoi, ettei asiakaspalvelija keskustellut yhtään enempää kuin oli tarvis. Hän ei siis hallinnut asiakaspalveluammattis-  
sa tärkeää kykyä small talk -keskusteluun.

### Asiakaspalvelu oli ystävällistä



KUVIO 9. Kuntokeskusten asiakaspalvelun ystävällisyys

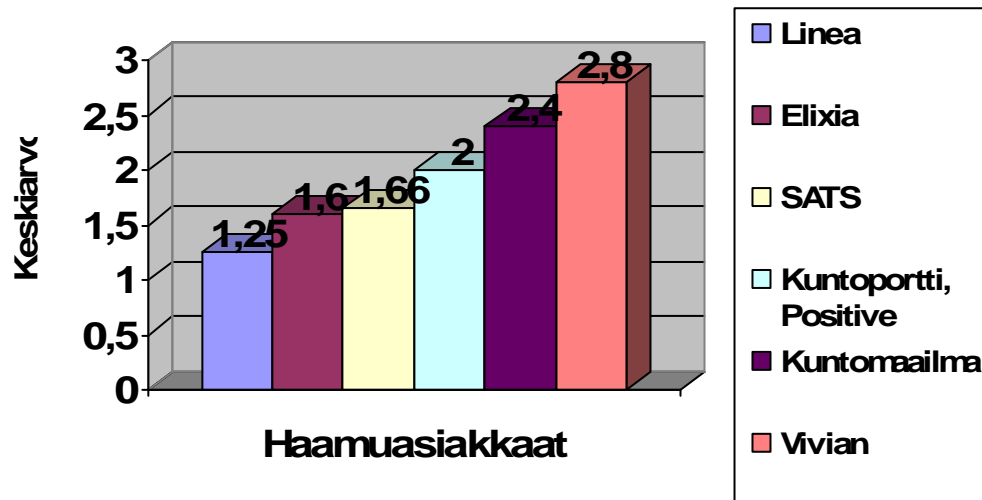
Haamuasiakaslomakkeessa oli väittämä ”Asiakaspalvelija hoiti ongelmatilanteen hyvin”. Haamuasiakkaiden oli määrä keksiä itse niin sanotusti ongelmatilanne ja arvioida asiakaspalvelijan kykyä reagoida tähän. Ongelmatilanne saattoi olla suullinen reklamaatio, huomautus jostakin asiakasta askarruttavasta asiasta tai yksinkertaisesti kysymys. Tarkoituksena sillä oli mitata, kuinka hyvin asiakaspalvelija tilanteeseen suhtautuu ja kuinka hän vastaa. Haamuasiakkaat olivat keksineet hyviä ongelmatilanteita, ja asiakaspalvelijat olivat osanneet vastata näihin varsin hyvin. Kuntoportti, Linea ja Vivian saivat kehuja tältä osin, SATS ja Kuntomaailma sijoittuivat paremmuusjärjestyksessä viimeisiksi. Kun asiakas oli kysynyt SATSissa, miksi kuukausikortti on niin kallis suhteessa vuoden sopimukseen, ei asiakaspalvelija ollut oikein osannut vastata.

### 6.3.4 Tuotteet ja palvelut

Haamuasiakastutkimuksen tarkoituksena on ensisijaisesti selvittää Killerin Liikunta-keskuksen pahimmat kilpailijat ryhmäliikuntatuntien ja kuntosalipalveluiden osalta ja kuinka yritysten tarjonta poikkeaa Killerin tarjonnasta. Pyritään myös kartoittamaan kilpailijoiden heikkoudet, joihin omassa toiminnassa voidaan panostaa. Tämän vuoksi haamuasiakaslomakkeessa suurin osa kysymyksistä käsittelee kilpailijoiden tuotteita ja palveluita, painoarvo on ryhmäliikuntatunteja käsittelevissä kysymyksissä. Aluksi selvitetään hieman kilpailijoiden palveluympäristöön liittyviä asioita, jotka olennaisesti liittyvät siihen, kuinka miellyttäväksi asiointi yrityksessä koetaan. Tämän jälkeen keskitytään arvioimaan kilpailijoiden ryhmäliikuntatunteja ja kuntosalipalveluita.

Kuten kuviosta 10. voidaan todeta, haamuasiakkaat pitivät Linean, Elixian ja SATS:n palveluympäristöä miellyttävimpinä. Linean ilmapiiriä kehitettiin mukavaksi, Elixiaa kutsuttiin tyylikkääksi kuntokeskukseksi, ja SATS oli asiakkaiden mielestä sisustukseltaan neutraali ja ilmapiiriltään varsin miellyttävä. Moitteita sai Elixiaassa ja SATSissa soiva taustamusiikki, joka monen haamuasiakkaan mielestä oli treeni-musiikiksi kelpaamatonta massavirtamusiikkia. Asiakkaat toki ymmärtävät, että näillä kuntokeskuksilla on laaja asiakaskunta, jolle yritetään tarjota mahdollisimman neutraalia, kaikkia miellyttävää musiikkia. Tähän liittyen eräs SATS:n haamuasiakas mainitsi, että suurilta kuntokeskuksilta puuttuu persoonallisuutta, mikä tekee näistä paikoista hieman laitosmaisia. Positive sai asiakkailta kehuja tyylikkäästä sisustuksesta ja uusista tiloistaan. Vivian sai huonoimmat arvostelut: asiakkaat kertoivat, että vaikka palveluympäristö oli siisti, tilat olivat pienet, osa kalusteista oli vanhoja ja kulahtaneita eikä sisustukseenkaan ollut panostettu.

## Palveluympäristö oli miellyttävä



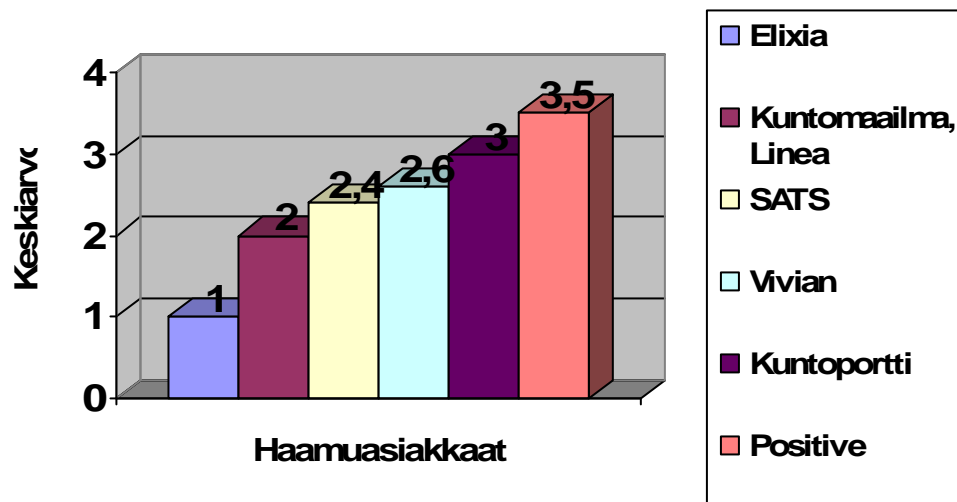
KUVIO 10. Kuntokeskusten palveluympäristö

Lineassa, Elixiaassa ja Positivessa oli selkeät opasteet, ja asiakaspalvelijat opastivat ilman avun kysymistä. Positiven tilat olivat olleet niin selkeät, ettei opasteita juurikaan tarvittu. SATSista sanottiin, ettei selkeitä opasteita ollut, mutta ensikertalaista neuvottiin apua pyytämättä. SATSissa oli ollut kuntosalin puolella päivystäjäpiste tietokoneineen, jossa tiettyinä viikonpäivinä ja kellonaikoina oli asiakaspalvelija. Tietokoneella oli ollut muun muassa asiakkaiden kuntosaliohjelmat. Tällainen päivystäjäpiste on hyvä idea suurissa kuntokeskuksissa, joissa asiakkaita on paljon. Moni haamuasiakas kertoi, että Kuntoportin tilat olivat sokkeloiset; tämän vuoksi ihmetyttääkin, miksi opasteita paikassa oli ollut vain vähän. Joitakin asiakkaita asiakaspalvelija oli osannut neuvoa itsestään, mutta osa kertoi, ettei apua tullut sitä pyytämättä.

Jokaisen kuntokeskuksen tulisi ottaa huomioon liikuntarajoitteisten mahdollisuudet kuntoiluun. Valitettavan suuri osa tutkittavista kuntokeskuksista ei ollut ajatellut esimerkiksi pyörätuolilla liikkuvia asiakkaita. Kun haamuasiakkailta kysyttiin, kuinka kuntokeskuksissa oli otettu asiakkaiden erityistarpeet huomioon, tarkoitettiin tällä myös vanhempia, jotka haluavat tulla kuntoilemaan lapset mukanaan. Asiakkaiden oli tarkoitus selvittää, onko yrityksissä järjestetty lapsille omaa leikkihuonetta ja mahdollisesti valvojaa tilaan. Parhaiten asiakkaiden erityistarpeet oli otettu huomioon Elixia-

ssa, Kuntomaailmassa ja Lineassa. Elixia ja Linea erottuivat positiivisesti sillä, että paikkojen lapsiparkeissa olivat myös lastenhoitajat paikalla. Huonoimmin asiat oli hoidettu Vivianissa, Kuntoportissa ja Positivessa. Haamuasiakkaat eivät olleet löytäneet paikoista lapsiparkkia eikä liikuntarajoitteisia ollut ajateltu, koska tilat olivat hyvin pieniä, ovet olivat kapeita ja kuntokeskuksissa oli rappusia. Kuvio 11. kertoo, kuinka kuntokeskukset olivat onnistuneet asiakkaiden huomioimisessa.

### Asiakkaiden erityistarpeet oli otettu huomioon



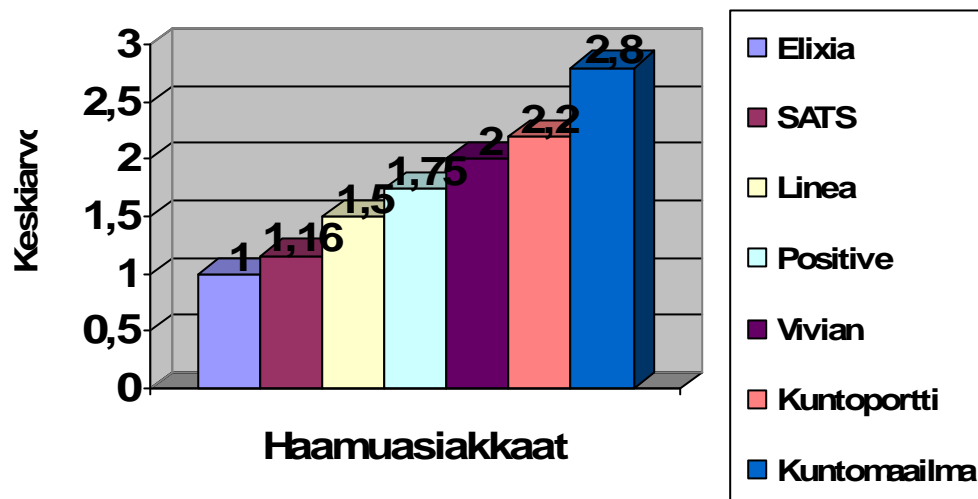
KUVIO 11. Asiakkaiden erityistarpeiden huomiointi kuntokeskuksissa

Pukuhuoneet olivat kaikissa kuntokeskuksissa siistit, hygieeniset ja turvalliset. Parhaimmat arviot saivat kuitenkin Linea, SATS ja Positive. Linean pukuhuoneita keuhuttiin todella miellyttäväksi. Kuntomaailman ja Vivianin keskiarvot olivat huonoimmat, mutta niidenkin tiloja keuhuttiin siisteiksi, ja Kuntomaailman pukuhuoneet olivat asiakkaiden mielestä erittäin tilavat. Kummankin paikan sisustusta arvosteltiin ja pukuhuoneita pidettiin hieman kolkkoina vanhojen, eriparisten pukukaappien vuoksi. Tästä syystä nämä kuntokeskukset saivat huonoimmat arviot. SATSissa ihmetytti yhden euron arvoinen lukkovuokra, mikä asiakkaiden piti maksaa, mikäli halusivat tavaransa turvaan. Missään muussa paikassa ei tällaista systeemiä ollut.

## Ryhmäliikuntatunnit

Kaikista parhain ryhmäliikuntatuntivalikoima oli haamuasiakkaiden mielestä Elixialla. Asiakkaat kertoivat, että vaihtoehtoja oli todella runsaasti, ja miehillekin suunnattuja tunteja oli paljon. SATS tuli hyvänä kakkosena, mutta yksi haamuasiakas oli sitä mieltä, että koreografisia eli haastavia tunteja järjestetään liian vähän (3/vko). Linean tuntivalikoimalle annettiin myös hyvät arviot. Positive sai risuja ja ruusuja: valikoimaa pidettiin muuten hyvänä, mutta muutama asiakas sanoi, että tunteja on liian vähän viikonloppuisin (kolme tuntia viikonloppuisin), Spinning-tunnit puuttuvat ja lähes kaikilla tunneilla voivat käydä aloittelijat. Haastavampia tunteja ei siis paljoakaan ole. Samankaltainen huomautus tuli Vivianin asiakkailta, jotka kertoivat, ettei valikoimassa ollut lainkaan haastavia tunteja eikä kolmiportaisen vaikeusasteikon rankinta tasoa ollut tarjolla, vaikka se oli esillä. Kuntoportin valikoimasta olivat puuttuneet tanssintunnit, mutta asiakaspalvelija oli kertonut, että tunnit lisätään tarjontaan keväällä 2009. Kuntomaailma sai huonoimmat arviot ryhmäliikuntatuntien monipuolisuudesta: tarjolla oli seitsemää erilaista tuntia, joista päivittäin järjestettiin 2 - 3 tuntia. Kuvio 12. Nähdään lopulliset keskiarvot.

### Ryhmäliikuntatuntien valikoima oli kattava ja monipuolinen

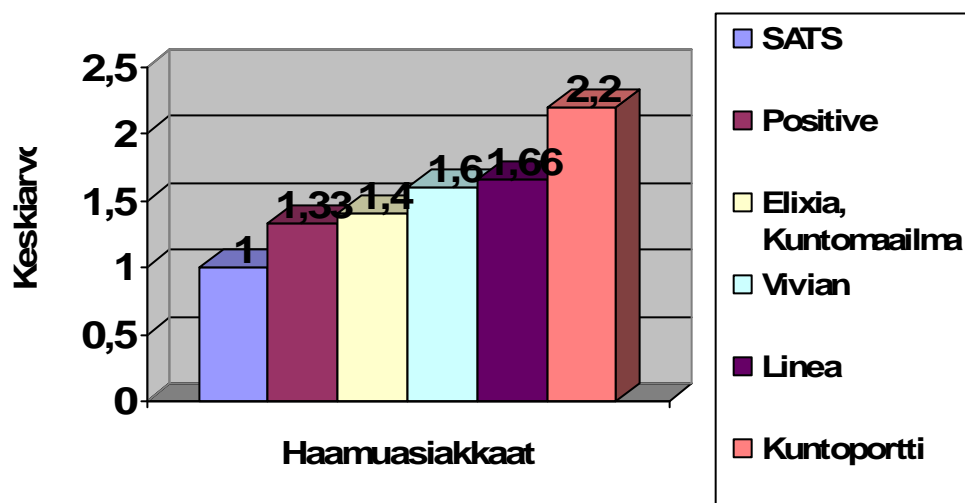


KUVIO 12. Kuntokeskusten ryhmäliikuntatuntivalikoimat



Ryhmäliikuntatunnin todellinen taso vastasi sille tunti- luokituksessa annettua tasoa parhaiten SATSissa ja Positivessa, ja haamuasiakkaat kehuivat eniten näiden kuntokeskusten tapaa kategorioida tunnit vaikeusasteittain. SATS oli ylivoimainen voittaja ja kaikki paikan haamuasiakkaat kehuivat värikoodien selkeyttä. Kuntokeskuksessa oli myös ollut todella hyvä ryhmäliikuntatuntilukujärjestys seinällä, josta sai kattavan käsityksen paikan tuntitarjonnasta. Sama lukujärjestys oli myös internet-sivuilla ja käsiohjelmana. Eräs asiakas kertoi, että hän oli käynyt tunnilla, joka luokituksestaan oli ollut tehokas ja yksinkertainen, ja tunti oli osoittautunut juuri sellaiseksi. Positive sai myös hyvät arviot, ja asiakkaat kehuivat värikoodeja tuntikalenterissa. Kritiikkiä tuli hieman siitä, että lähes kaikki tunnit soveltuivat myös aloittelijoille, eikä kokeneemmille kuntoilijoille valikoimaa siis ollut. Asiakkaat olivat osallistuneet tasoltaan helpoille tunneille, ja tasoluokitus oli pitänyt paikkansa. Kuten kuviosta 13. nähdään, huonoimmat arviot saivat Vivian, Linea ja Kuntoportti. Vivianissa olivat värikoodit, mutta valikoimasta puuttuivat haastavat tunnit kokonaan. Lineassa tuntien sisältö ja rasittavuus oli selitetty tuntikuvauksissa, mutta värikoodeja haamuasiakkaat eivät olleet löytäneet. Yksi asiakas oli sitä mieltä, että ryhmäliikuntatunnilla käydyt liikkeet olivat teknisesti vaikeita, vaikka tuntikuvauksissa mainittiin, että tunti sopii kaikille. Kuntoportin tunteja pidettiin muuten hyvinä, mutta asiakkaat kertoivat, etteivät löytäneet värikoodeja tai mitään muita luokitusjärjestelmiä kertomaan tuntien sisällöstä ja tasosta.

### Ryhmäliikuntatunnin taso vastasi sille annettua tasoa

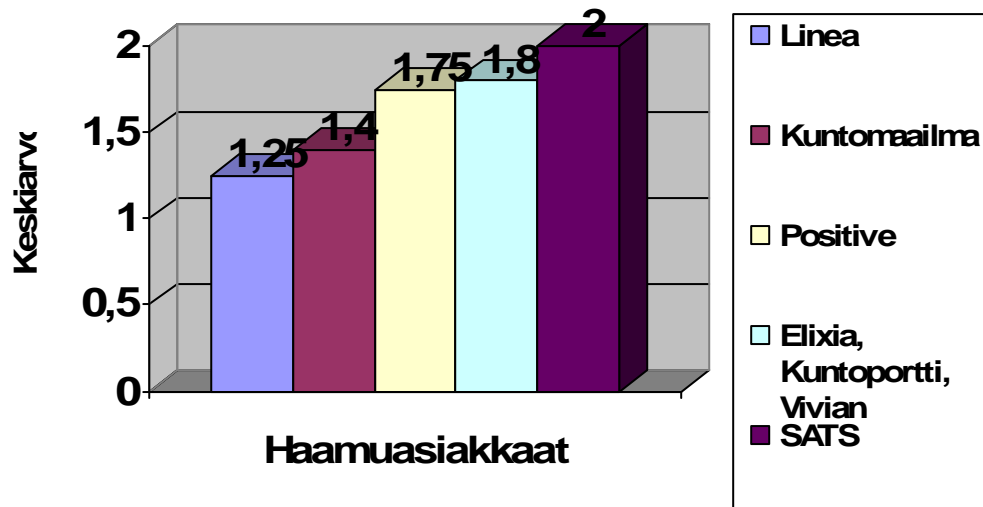


KUVIO 13. Kuntokeskusten tuntikuvausten vastaaminen todellisuutta

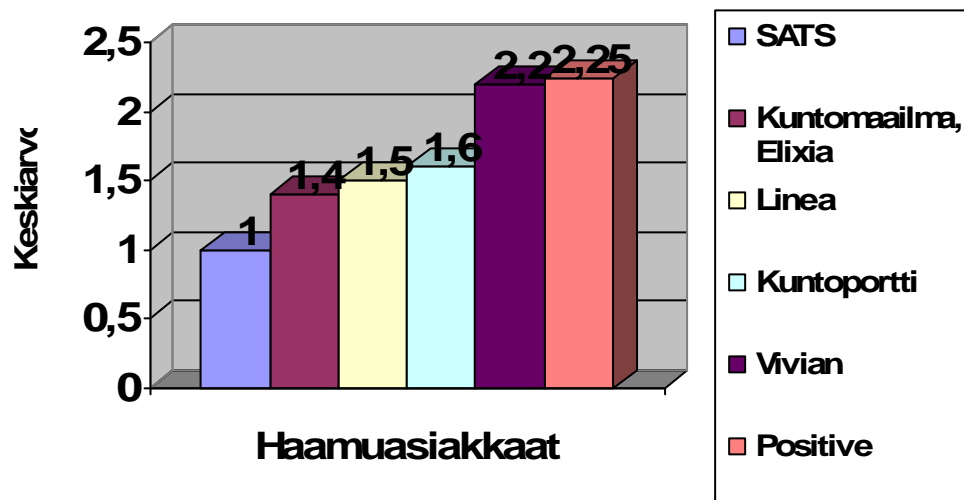
Se, kuinka asiakas kokee ryhmäliikuntatunnin, johtuu hyvin paljon tunnin ohjaajasta. Linean, Kuntomaailman ja Positiven ryhmäliikuntatuntien vetäjiä kehuittiin. Erityisesti Lineassa vetäjä oli ottanut kaikki osallistujat hyvin huomioon. Hän oli kiertänyt tunnilla varmistamassa, että liikkeet tehdään oikein ja opastanut hengitystekniikoissa. Samoin Positivessa vetäjä oli tarkkaillut osallistujien suorittamista ja korjannut heti jos joku oli tehnyt väärällä liikeradalla. Positiven vetäjiä ei kuitenkaan pidetty kovin innostavina. Tosin jotkut asiakkaat sanoivat sen olevan hyvä asia, ettei vetäjä ollut liian pakottava vaan jokainen sai tehdä omaan tahtiinsa. Eräs asiakas oli sitä mieltä, että tunnin vetäjä oli ollut aran oloinen. Kuntomaailman haamuasiakkaat pitivät ryhmäliikuntatuntien vetäjiä ystävällisinä ja innostavina; yksi asiakas mainitsi, että vetäjä oli ollut hieman huvittavankin innostava.

Haamuasiakkaiden mielestä kaikkien osallistujien tasavertainen huomiointi oli huonointa SATSissa ja Elixiaassa. Koska näillä suurilla kuntokeskuksilla on niin laaja asiakaskunta, eivät ohjaajat kiinnitä huomiota jokaiseen asiakkaaseen erikseen. Tuntien vetäjät olivat kuitenkin olleet innostavia ja he olivat kannustaneet kuntoilijoita hyvin. Kuntoportissa ryhmäliikuntatuntien vetäjät eivät olleet ottaneet kaikkia osallistujia kovin hyvin huomioon, mutta he olivat olleet reippaita ja kannustavia. Yksi haamuasiakas kertoi, että vetäjä oli ollut vasta-alkajan oloinen. Asiakkaat kertoivat, että Vivianin ohjaajat olivat olleet perusvetäjiä, jotka olivat tehneet työnsä, mutta eivät sen enempää: he eivät olleet panostaneet liikkeiden opettamiseen eivätkä olleet erikoisen kannustavia, vaikka välillä hieman ”tsemppasivatkin”. Yksi haamuasiakas mainitsi, ettei vetäjä hymyillyt tunnilla. Seuraavassa kuviot 14. ja 15. kuntokeskusten ryhmäliikuntatuntien vetäjien ammattitaidoista.

### Ryhmäliikuntatunnin vetäjä otti kaikki osallistujat huomioon



### Ryhmäliikuntatunnin vetäjä oli innostava



KUVIOT 14. ja 15. Kuntokeskusten ryhmäliikuntatuntivetäjien ammattitaidot

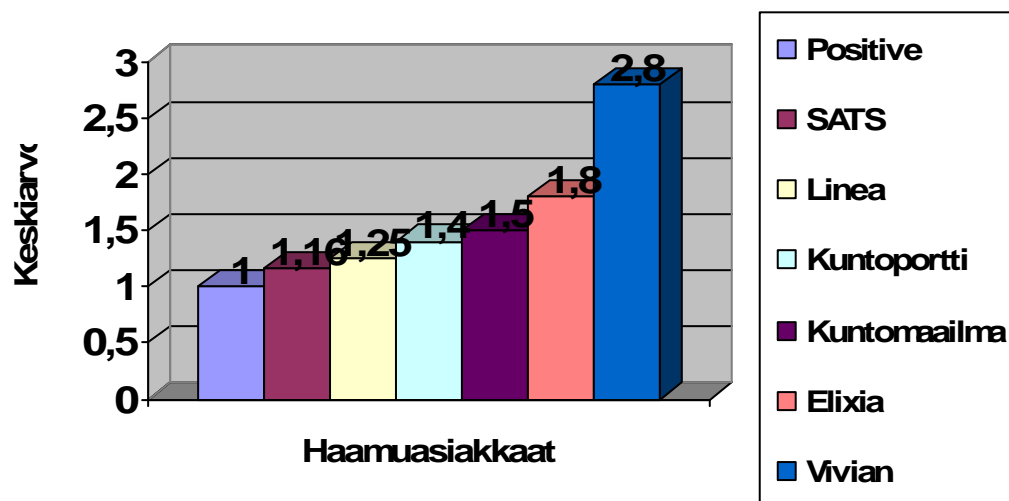
Ryhmäliikuntatunnilla käytetyt välineet olivat hyväkuntoisimmat uusissa, pienemmissä kuntokeskuksissa Lineassa, Positivessa ja Kuntoportissa. SATSissa oli ollut tunnilla käytetyissä painoissa pinta rikki, ja Kuntomaailman haamuasiakkaat olivat sitä mieltä, että osa välineistä vaatisi päivitystä niin ryhmäliikuntatunneilla kuin kun-

tosalissakin. Kuntomaailman ja Vivianin puitteita pidettiin ylipäättään vanhoina ja melko epämiellyttävinä.

### Kuntosalit

Kuten kuviosta 16. nähdään, Positiven, SATSin ja Linean kuntosalilaitteet saivat eniten kehuja haamuasiakkailta. Koska Positive ja Linea ovat melko uusia kuntokeskuk-  
sia, on selvää, että niiden laitteet ovat uusia ja hyväkuntoisia. Laittevalikoimaa kehu-  
ttiin myös laajaksi. Samoin SATSin kuntosalilaitteet olivat haamuasiakkaiden mielestä  
monipuoliset ja laitteita oli runsaasti. Myös Kuntoportissa laitteet olivat melko uusia  
ja turvallisia käyttää, mutta niitä oli melko vähän. Kuntomaailmassa kuntosalitila oli  
suuri ja erilaisia laitteita oli paljon, mutta ne olivat vanhoja ja uudistuksen tarpeessa.  
Elixian kuntosalin nähtiin soveltuvan kokeneemmille kuntoilijoille, sillä laitteiden  
säädöissä saattaa tulla aloittelijoille hankaluuksia. Vivianista sanottiin, että ”huomaa  
kyseessä olevan naisille suunnattu sali”. Kuntosalilaitteet olivat vanhanaikaisia ja niitä  
oli liian vähän. Lisäksi ne oli ahdettu liian pieneen tilaan.

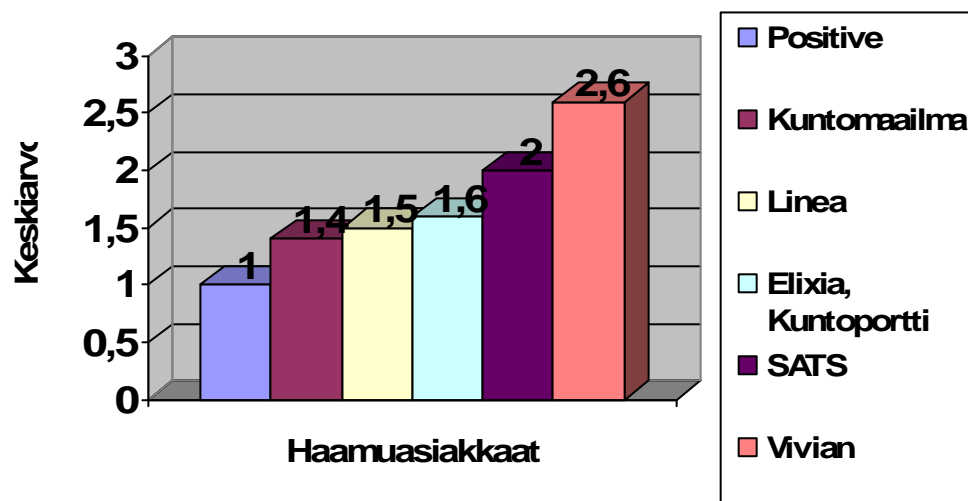
### Kuntosalin laitteet olivat monipuoliset ja turvalliset



KUVIO 16. Kuntokeskusten kuntosalilaitteet

Kuntosalin tilankäyttö oli järkevintä Positivessa, Kuntomaailmassa ja Lineassa. Positiiven kuntosali oli pieni, joten tilankäyttö oli mietitty tarkkaan, ja laitteet olivat sijoiteltu hyvin ja selkeästi. Kuntomaailmalle sen suuri tila oli eduksi, ja kuntosalilla mahtui harjoittelemaan hyvin eikä tilassa ollut yhtään ahdasta. Eräs Elixian haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että kuntosali oli selvästi suunnattu naisille, sillä vapaapainotila oli liian pieni. Kuntoportin kuntosalin tilankäyttöä pidettiin melko hyvänä ja eritoten kehuttiin salin yhteydessä olevaa mukavaa patjanurkkausta, mikä oli hyvä keksintö venyttelytilaksi. Mainittiin myös, että kuntokeskuksessa oli tehty laajennuksia, mikä on erittäin hyvä asia. Se tarkoittaa, että yritys pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintaansa ja tarjoamaan asiakkailleen enemmän. Kuten kuviosta 17. nähdään, arvioissa häntäpäähän sijoittuivat SATS ja Vivian. SATS:n asiakkaat arvostelivat laitteiden sijoittelua ja olivat sitä mieltä, etteivät ne olleet kovin loogisessa järjestyksessä. Eräs asiakas kertoi, että vapaapainot oli sijoitettu nurkkaan, jonka alapuolella Matka-keskuksen alakerrassa oli VR-lipunmyynti eikä painoja saanut tiputtaa lattiaan, jotta kaupankäynti alhaalla ei häiriintyisi. Vivianin kuntosalin tilankäyttö ei ollut kovin järkevää, ja asiakkaat kertoivat, että ottaen huomioon, kuinka pieni tila oli kyseessä, laitteita oli ahdettu sinne paljon.

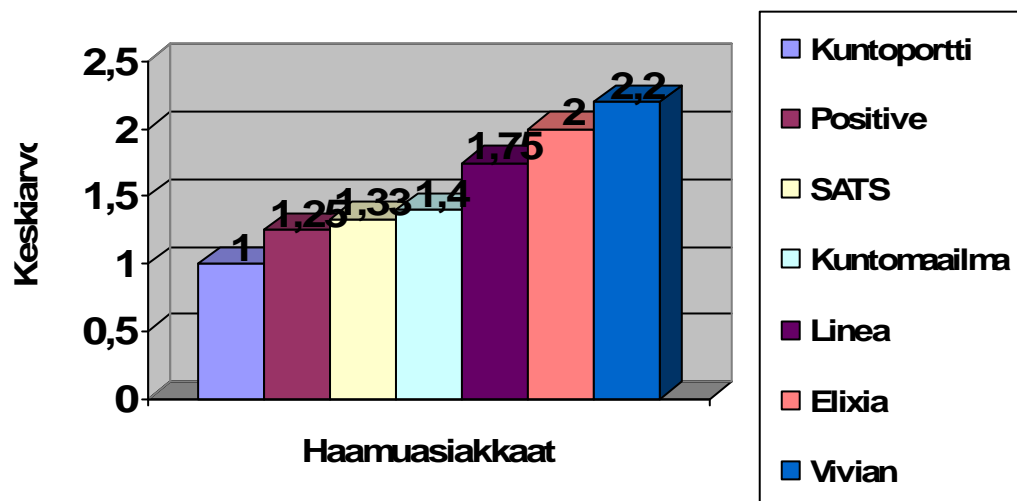
### Kuntosalin tilankäyttö oli järkevää



KUVIO 17. Kuntokeskusten kuntosalien tilankäyttö

Kaikkien kuntokeskusten kuntosalit soveltuivat eritasoisille treenaajille aina vasta-alkajista pidempään harjoitelleille. Haamuasiakkaat kehuivat sellaisten kuntokeskusten kuntosaleja, joissa suurin osa salin välineistä oli laitteita. Laitteista kun jokainen pystyy helposti säätämään omaa tasoa vastaavan vastuksen, jolloin jokainen kuntoilija voi käyttää niitä. Tällaisia paikkoja olivat Kuntoportti, Positive, SATS, Linea ja Elixia. Myös Kuntomaailmassa ja Vivianissa oli helposti säädettäviä laitteita, mutta myös vapaita painoja, jotka soveltuivat eritasoisille kuntoilijoille hyvin, sillä isojen painojen rinnalle löytyi aina kevyempiäkin. Elixia sai negatiivista palautetta vapaapainotilastaan, joka oli liian pieni. Seuraavassa kuvio 18. selventämään, mitkä kuntokeskukset onnistuivat tarjoamaan parhaiten kuntosalipalveluita eritasoisille treenaajille.

### Kuntosali soveltui eritasoisille kuntoilijoille



KUVIO 18. Kuntokeskusten kuntosalien soveltuminen kaikille harjoittelijoille

Elixiaassa, SATSissa ja Positivessa henkilökunta oli ollut parhaiten auttamassa kuntosalin laitteiden käytössä. Eräs SATS:n haamuasiakas osasi kertoa, että SATSissa jäsenyyden aloittamiseen kuuluvat laiteopastus ja saliohjelman teko. Toinen SATS:n asiakas sanoi, että hän oli saanut apua henkilökunnalta laitteiden kanssa ja oma kuntosaliohjelmakin olisi onnistunut. Lineassa kuntosali oli ollut alakerrassa eikä henkilökuntaa ollut näkynyt. Laitteissa olevia ohjeistuksia pidettiin kuitenkin hyvinä. Vivianin henkilökunnan uskottiin auttavan, mikäli vastaanotossa on asiakaspalvelija paikalla. Sama koski Kuntomaailmaa, jonka vastaanotossa ei ollut yhden haamuasiakkaan

vierailun aikana ketään. Yksi Kuntomaailman haamuasiakas oli sitä mieltä, ettei apua tyrkytetty, mutta sitä olisi henkilökunnalta saanut, mikäli olisi pyytänyt. Osa Kuntomaailman, Positiven, Vivianin ja Kuntoportin haamuasiakkaista kertoi, ettei ollut kysynyt apua, mutta uskoi saavansa sitä halutessaan. Yksi Kuntoportin asiakas kertoi, että laitteiden käyttö oli esitelty hyvin esittelykierroksen yhteydessä. Eräs haamuasiakas taas oli sitä mieltä, ettei paikan henkilökunta käynyt kuntosalin puolella. Täytyy jälleen muistaa, että asiakaspalvelijoita on erilaisia ja toinen on palvelualttiimpi kuin toinen. Siksi jokainen haamuasiakas kokee asiakaskontaktin eri tavalla.

### **6.3.5 Haamuasiakasvierailujen pohjalta nousseet mielikuvat kuntokeskuksista**

Haamuasiakasvierailujen lopuksi haamuasiakkaat vastasivat käytännön asioita koskeviin kysymyksiin ja kertoivat mielipiteensä yritysten hinta-/laatusuhteesta sekä siitä, olivatko yritysten tuotteet ja palvelut vastanneet markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä. Haamuasiakailta kysyttiin myös, nousiko vierailun pohjalta jotakin positiivista tai negatiivista palautetta yrityksen toiminnasta. Haamuasiakkaita pyydettiin soittamaan kuntokeskuksiin edeltä käsin ja varaamaan ilmaiset tutustumiskäynnit vierailukohteisiin. Näin säästettiin toimeksiantajan varoja tutkimuksessa, ja asiakkaat saivat ensikäsityksen yritysten asiakaspalvelusta puhelinkeskustelussa.

Kaikissa vierailukohteissa oli ollut mahdollisuus ilmaiseen tutustumiskäyntiin. Kuntoportissa asiakkaille oli tarjottu jopa ilmaista tutustumisviikkoa, jolloin asiakkaat saivat osallistua eri ryhmäliikuntatunneille saadakseen kattavan käsityksen tuntitarjonnasta. Myös Vivianissa oli asiakkaille tarjottu useampaakin ilmaista tutustumiskäyntiä. Linean asiakaspalvelija oli kuulostanut yllättyneeltä, kun asiakas oli soittanut varataksensa ilmaisen tutustumiskäynnin; asiakas uskoi, ettei yritykseen tehdä paljoa tutustumiskäyntejä, tai sitten asiakaspalvelija oli yllättynyt useasta ilmaisen tutustumiskäynnin pyytäjistä lyhyellä aikavälillä. Elixiaassa ja SATSissa oli tarjottu ilmaista tutustumiskäyntiä, mutta muutamia Elixian haamuasiakkaita tympi asiakaspalvelijan ylinnokkaus jäsenyyden tyrkyttämisessä. Toki yritykset pyrkivät myymään tutustumisten yhteydessä jäsenyyksiä, jotta näistä vierailuista hyödyttäisiin. Liiallinen asiakkaalle soittelu ja tuputtaminen eivät kuitenkaan edistä tätä, päinvastoin, asiakas saatetaan menettää. Yksi SATSin haamuasiakas ei ollut saanut kovin hyvää palvelua yrittäessään varata aikaa ilmaiseen tutustumiskäyntiin, vaan asiakaspalvelija oli ollut erittäin kiireinen. Asiakas kertoi, ettei hänellä ollut yritykseen kovin tervetullut olo. Sama

henkilö oli saanut aikaisemmin SATS:n asiakkaana ollessaan huonoa palvelua, joten myös tämä saattoi vaikuttaa hänen mielipiteisiinsä paikan asiakaspalvelusta. Positiivisia kokemuksia oli, ja eräs haamuasiakas kertoi, että SATSissa tarjottiin jopa suunnitelmaa ilmaisista tutustumiskäynneistä. Yrityksen tuleekin ottaa nämä vierailut toisissaan, sillä vaikka asiakas ei sitoutuisikaan yritykseen heti, puskaradion vaikutus alkaa välittömästi. Tyytyväinen asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta muutamalle tuttavalleen, mutta huonoista uutisista kerrotaan kaikille mahdollisille tahoille. Tässä pätee hyvin vanha kansanviisaus ”Hyvä kello kauas kuuluu, huono vielä kauemmas”. Mikäli yritys ymmärtää asiakaspalvelun merkityksen ja panostaa siihen, saadaan rahaa, sillä loppujen lopuksi asiakaspalvelu ratkaisee, sitoudutaanko yritykseen vai ei.

Haamuasiakkaiden oli tarkoitus selvittää kuntokeskuksissa käyvät maksuvälineet ja millaisia alennuksia hinnoista oli mahdollisuus saada. SATSissa, Elixiaassa, Kuntomaailmassa, Lineassa ja Kuntoportissa maksuvälineinä kävivät luottokortit ja Visa Electron. Visa Electronia kysyttiin sen vuoksi, että se on opiskelijoilla erittäin yleinen eikä käy kaikkialla. Haamuasiakkaat eivät olleet saaneet selville, mitkä maksuvälineet Vivianissa ja Positivessa käyvät. Joka paikassa oli pystynyt maksamaan liikunta-seteleillä. Opiskelija-alennuksia sai SATSissa, Elixiaassa, Lineassa ja Positivessa. SATSilla on hyvä sopimus Jamkon (Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijakunta) kanssa, ja sen mukaan Jamkin opiskelijat saavat 50 euron arvoisen liittymismaksun kuntokeskukseen ilmaiseksi. Myös Linea erottui edukseen antamalla kymmenen prosentin alennuksen kaikista hinnoistaan opiskelijoille, eläkeläisille, työttömille ja kotiäideille. Positivessa opiskelija-alennuksen sai vain ottamalla Positive Club -jäsenyyden, jossa kuukausimaksu on sama kuin muilla klubilaisilla, mutta opiskelija saa valita kolme vapaata kuukautta. Kuntomaailman ja Vivianin haamuasiakkaat eivät olleet saaneet selville opiskelija-alennuksia, ja hinnastojen sekavuutta arvosteltiin. Kuntoportissa opiskelija-alennuksia ei ollut.

### **Hinta-/laatusuhde**

Haamuasiakkaat kehuivat eniten Elixian ja Linean hinta-/laatusuhdetta. Erityisesti Linea sai positiivista palautetta, ja sen hintoja pidettiin opiskelijoille sopivina. Elixian hintoja pidettiin korkeina, mutta oltiin sitä mieltä, että laatuun nähden hinta on kohtalaisen hyvä. Suurin osa Positiven haamuasiakkaista näki paikan hinta-/laatusuhteen hyvänä ja opiskelijalle sopivana, yksi asiakas oli sitä mieltä, että laatuun nähden hinta



on liian kallis. SATSissa noin puolet asiakkaista piti hinta-/laatusuhdetta hyvänä ja Elixiaa halvempana, puolet taas arvosteli liian korkeaa hintaa laatuun nähden. Kuntomaailmassa, Vivianissa ja Kuntoportissa haamuasiakkaat olivat sitä mieltä, että hinta on laatuun nähden liian korkea. Kuntomaailman tarjontaa pidettiin liian suppeana ja tuntivalikoiman yksipuolisuutta kritisoitiin. Saman asian mainitsivat Kuntoportin haamuasiakkaat, ja yksi vertasi paikkaa SATSiin. Hän kertoi, että Kuntoportissa oli hieman kalliimpaa kuin SATSissa, vaikka tarjontaa on paljon vähemmän. Kaksi Kuntoportin haamuasiakasta koki hinta-/laatusuhteen hyväksi. Vivianista sanottiin, että hinnat ovat korkealla tarjonnan tasoon nähden ja paikka on pieni. Osa Vivianin haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että ”laatu ei ole kovin hyvä, mutta hinnat ovatkin kai halvimmasta päästä”.

### **Vastasiko todellisuus markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä**

Vierailujen päätteeksi kysyttiin vielä haamuasiakkailta, vastasiko vierailujen pohjalta tullut mielikuva yrityksestä markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä. Linea, Kuntoportti, Elixia ja SATS erottuivat tässä edukseen. Linean haamuasiakkaat kertoivat, että yllättyivät positiivisesti, oli heillä ennakkokäsityksiä paikasta tai ei. Noin puolet Linean haamuasiakkaista kertoi, ettei heillä ollut minkäänlaista käsitystä paikasta, mutta yrityksestä jäi hyvä kuva. Puolet sanoi, että ennakkokäsitykset olivat jo valmiiksi positiiviset, ja hyvä yrityskuva vain vahvistui vierailun jälkeen. Kuntokeskusta kehuttiin myös siitä, ettei kyseessä ollut ”mikään pintaliitopaikka”. Suurin osa Kuntoportin haamuasiakkaista kertoi, että yrityksen tuotteet/palvelut vastasivat markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä, jotka olivat positiiviset paikasta. Yksi haamuasiakas sanoi yllättyneensä positiivisesti. Kuntoportin asiakkaisissa oli myös sellaisia, jotka eivät olleet edes kuulleet yrityksestä ennen vierailua. Elixiaista ja SATSista oli kuultu ja niiden markkinointiin oli tutustuttu; markkinoinnilla luotu kuva vastasi todellisuutta kummankin kuntokeskuksen kohdalla. Elixian internet-sivuja kehuttiin ja paikan ilmapiiriä sanottiin ystävälliseksi ja rennoksi. Erään SATSin haamuasiakkaan kommentti kuvasi hyvin yleistä mielipidettä kuntokeskuksesta: ”oli asiantuntevaa, panostettu laitteisiin”.

Kuntomaailman ja Positiven haamuasiakkaat kertoivat, että kuntokeskusten palvelut vastasivat pääosin markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä. Kuntomaailma sai kuitenkin kritiikkiä puitteistaan ja Positive ryhmäliikuntatuntien vetäjistä. Kunto-

maailman tiloja pidettiin odotettua vanhempina ja paikka nähtiin peruskuntosalina, joka ei häikäissyt tuotteillaan/palveluillaan, mutta jossa oli varsin miellyttävä ilmapiiri. Vierailun pohjalta saatu kuva Positivesta vastasi markkinoinnilla luotua hyvää mielikuvaa yrityksestä, mutta ryhmäliikuntatuntien vetäjistä sanottiin, että he olivat joko vasta-alkajan oloisia tai eivät soveltuneet Positiven muuten positiiviseen imagoon. Eräs haamuasiakas mainitsi, että kuntokeskus yllätti rennolla ilmapiirillä, sillä hän oli pelännyt asiakaspalvelulta ”ylipirteää JEE JEE -asennetta”. Vivianista sanottiin, että markkinoinnilla luotu kuva yrityksestä oli parempi kuin yritys todellisuudessa. Haamuasiakkaat kertoivat myös, että ennakkokäsitykset kuulopuheiden pohjalta osuivat oikeaan, toisin kuin markkinointi.

### **Ruusut ja risut vierailukohteista**

Haamuasiakkaat eivät juurikaan antaneet palautetta Elixiaista, ainoastaan liian pitkää sitoutumisaikaa arvosteltiin. Sopimus kuntokeskukseen pitää tehdä vuodeksi eikä sitä voi purkaa kuin tietyissä erityistapauksissa. Tämä sama tilanne on kaikissa jäsenyyskuntokeskuksissa. Eräs seikka, josta negatiivista palautetta sai eniten SATS, mutta myös Elixia ja Positive, oli kuntokeskusten muu asiakaskunta. SATS:n haamuasiakkaat arvelivat, että aloittelijalle voi olla suuri kynnyks mennä SATSiin, jossa muut asiakkaat ovat jo valmiiksi hyväkuntoisia ja osaavat käyttää kuntokeskuksen välineitä. Vakioasiakkaiden ja ryhmäliikuntatuntien vetäjien välillä on myös niin sanottua sisäpiirijutustelua, johon ulkopuolisen voi olla vaikea tulla mukaan.

SATS:n haamuasiakkaat toivoivat kuntokeskukselle enemmän persoonallisuutta. Tämä sama asia tuli esiin Elixian haamuasiakkailta: sali oli kiva ja ilmapiiri mukava, mutta tietty särmä puuttui. Eräs Positiven haamuasiakas kertoi, että kuntokeskus vaikutti tasokkaalta ja hänelle oli tullut ”juntti” olo siellä vieraillessaan. Paikan asiakaspalvelu sai kuitenkin positiivista palautetta, samoin Vivianin ja Linean palvelua pidettiin ystävällisenä. Erityisesti Vivianin asiakaspalvelun asiakaskeskeisyyttä keuhuttiin, ja todettiin, että hyvän palvelun jälkeen itse ryhmäliikuntatunti ja kuntosali olivat pettymys, sillä tilat olivat liian pienet ja laitteet vanhoja. Linea sai eniten positiivista palautetta, mutta sijainti nähtiin miinuspuolena. Kuntomaailman asiakaspalvelu sai sekä positiivista että negatiivista palautetta. Eräs haamuasiakas oli erittäin tyytyväinen asiakaspalvelijan ystävällisyyteen ja ammattitaitoon, mutta oli sitä mieltä, että tiloja voisi uudistaa. Suuri miinus kuntokeskukselle tuli kuitenkin siitä, ettei vastaanotossa ollut ketään, kun yksi haamuasiakas tuli vierailulle. Niinpä hän ei saanut mielikuvaa kunto-

keskuksen asiakaspalvelusta eikä tuntenut itseään tervetulleeksi paikkaan. Kuntoportti sai eniten positiivista palautetta: vierailua kuntokeskuksessa pidettiin kaikin puolin miellyttävänä kokemuksena. Eräs kritiikki tuli kuitenkin siitä, että naisten kuntokeskuksen vastaanotossa asiakaspalvelijana oli ollut mies.

### **6.3.6 Haamuasiakastutkimus antaa tietoa kilpailutilanteesta**

#### **Avainkilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet**

Haamuasiakastutkimus osoitti todeksi sen mitä arveltiin jo ennen tutkimusta: SATS ja Elixia ovat Killerin Liikuntakeskuksen ydinkilpailijoita, joiden toimintaa pitää jatkuvasti tarkkailla. Marginaalikelpailijoista Linea erottui edukseen miellyttävillä toimintotiloillaan, runsaalla palvelutarjonnallaan sekä hyvällä asiakaspalvelullaan. Kuntomaailma, jota aluksi pidettiin yhtenä ydinkilpailijana, ei tutkimustulosten perusteella tähän joukkoon kuulu. Vaikka kuntokeskus on toiminut Jyväskylässä pitkään ja sillä on kaksi eri toimipistettä, ei ainoastaan tämä tee siitä varteenotettavaa kilpailijaa, jos yritys ei osaa uudistua. Haamuasiakastutkimus osoitti sen, että vaikka Kuntomaailma on laajentanut toimintaansa kahteen eri toimipisteeseen, ei se ole kuitenkaan lisännyt tarjontaansa. Ryhmäliikuntatuntien valikoimaa pidettiin kummassakin kuntokeskuksessa – Kuntomaailmassa ja Vivianissa – suppeana eikä yritysten palveluympäristöjä pidetty kovin miellyttävinä. Vivian sai kuitenkin positiivista palautetta asiakaspalvelustaan, joten on todellinen harmi, että muilta osin kuntokeskuksessa epäonnistuttiin.

SATS ja Elixia saivat parhaimmat arviot haamuasiakkailta väittämässä, joissa käsiteltiin yrityksen saavutettavuutta, toimitiloja sekä tuotteita ja palveluita. Asiakkailla oli myös näistä kuntokeskuksista eniten positiivisia ennakkokäsityksiä, jotka olivat muodostuneet hyvän markkinoinnin ja toimivan puskaradion pohjalta. Asiakaspalvelu, mikä on yrityksen elinehto, oli kummassakin kuntokeskuksessa keskitasoa. Suuret kuntokeskukset luottavat tuote- ja palvelutarjontaansa niin paljon, etteivät ne panosta suuresti asiakaspalveluun. Laaja asiakaskunta mahdollistaa sen, ettei jokaista asiakaskontaktia tarvitse suorittaa mahdollisimman hyvin. Tämä on kuitenkin väärä ajattelutapa, oli yritys minkä kokoinen hyvänsä. Tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, että yksi haamuasiakas oli aikaisemmin ollut SATS:n jäsenenä, mutta oli lähtenyt kuntokeskuksesta saatuaan huonoa asiakaspalvelua. Mikäli asiakaspalveluun ei panosteta, menetetään rahaa.

Ryhmäliikuntatuntivalikoimaa pidettiin SATSissa ja Elixiaassa erittäin runsaana ja monipuolisena. Asiakaspalvelun tavoin ryhmäliikuntatuntien vetäjät eivät kuitenkaan panostaneet jokaisen asiakkaan huomioimiseen. Haamuasiakkaat myös arvelivat, että vetäjän ja vakioasiakkaiden ”sisäpiirijutustelu” saattaa karkottaa äkkiä uudet asiakkaat pois, kun jokainen asiakas ei ole samanarvoinen ryhmäliikuntatunnin vetäjälle. Kuntosalipalvelut saivat keskinkertaisia arvioita. Yleisesti SATS:n kuntosali nähtiin parempana kuin Elixian. Haamuasiakkaat arvostelivat kuntosalien vapaapainotiloja liian pieniksi ja kertoivat, että painoja oli liian vähän. Varsinkin miehet saivat sellaisen vaikutelman, että kuntosalit oli tarkoitettu naisille. Suurin osa näiden kuntokeskusten asiakkaista on toki naisia, joten kuntosalit on voitu suunnitella tätä tietoa silmälläpitäen.

SATS:n ja Elixian tapaisissa suurissa kuntokeskusketjuissa tulee jokaisen ketjuun kuuluvan yrityksen noudattaa tiettyjä standardeja sen tuote- ja palvelutarjonnassa, palveluympäristössä (millainen sisustus kuntokeskukseen tulee, mitä musiikkia kuntokeskuksessa soitetaan jne.), markkinoinnissa ja monissa muissa liiketoiminnan osa-alueissa, jotka luovat yritykselle tietynlaista imagoa. Toisaalta ennalta määrätyn imagon seuraaminen on yritykselle helppoa, mutta toisaalta siinä menetetään myös asiakkaita. SATS:n, Elixian ja marginaalikelipailijoista Positivien haamuasiakkaat olivat sitä mieltä, että kuntokeskukset vaikuttavat hyvin tasokkailta ja niiden asiakas-kunta tuntuu olevan niin hyväkuntoista ja trendikästä, että monelle kuntoilijalle saattaa olla liian suuri kynnyks astua näihin kuntokeskuksiin. Nytkin yksi haamuasiakas oli tuntenut olonsa Positivessa ”juntiksi”, vaikka kyseessä oli nuori, melko liikunnallinen opiskelija. Näiden paikkojen imago nousi itseään vastaan myös siltä osin, että monet haamuasiakkaat toivoivat kuntokeskuksille enemmän persoonallisuutta.

Marginaalikelipailijoista eivät haamuasiakkaat olleet juurikaan kuulleet mitään eivätkä he olleet nähneet kuntokeskusten markkinointia. Vivian oli Kuntomaailman siivellä onnistunut jäämään asiakkaiden mieleen muita paremmin. Positive on hyvä esimerkki siitä, kuinka tärkeää on miettiä yrityksen nimi tarkkaan. Nyt monella haamuasiakkaalla oli valmiiksi positiivinen mielikuva kuntokeskuksesta ja erityisesti sen asiakaspalvelusta, vaikka he eivät olleet kuulleet tai nähneet mitään paikasta aikaisemmin. Positive sai myös parhaimmat arviot kuntosalipalveluistaan. Yksi yhteinen tekijä näillä pienemmillä kuntokeskuksilla oli hyvä asiakaspalvelu – erityisesti Linea, Vivian ja Kuntoportti erottuivat edukseen. On selvää, että näillä pienemmillä paikoilla

pienempine asiakaskuntineen on paremmat mahdollisuudet satsata asiakaspalveluun, ja se on oikeastaan näiden yritysten elinehto. Koska asiakkaita on vähemmän kuin suurilla kuntokeskuksilla, on jokaisen asiakaskontaktin onnistuttava hyvin, sillä asiakkaita ei ole varaa menettää.

Kaiken kaikkiaan marginaalikiilpailijoista Linea oli yllättäjä sijoittuen suurimmassa osassa haamuasiakaslomakkeen väittämiä kolmen parhaimman yrityksen kärkeen. Se sai kehuja toimitiloistaan, asiakaspalvelustaan, ryhmäliikuntatuntivalikoimastaan sekä kuntosalipalveluistaan. Kuntokeskuksen sijainti nähtiin ongelmana, mutta sitäkään ei pidetty niin huonona, etteikö kuntokeskukseen olisi voinut palata hyvän palvelun vuoksi. Myös markkinoinnin vähäisyyttä arvosteltiin, ja tämä sama ongelma tuntui olevan kaikilla pienemmillä kuntokeskuksilla. Resurssien ei nähdä riittävän markkinointiin, vaikka todellisuudessa se maksaa itsensä takaisin korkojen kera. Kysymys on vain siitä, miten ja missä markkinoidaan. Puskaradio on halvin ja tehokkain markkinointikanava, yrityksen vain pitää saada itselleen puolestapuhujia. Tässä auttavan nykyiset, tyytyväiset asiakkaat, erilaiset tutustumiskampanjat, yrityksen osallistuminen messuille, jonkun lisäedun tarjoaminen potentiaalisille asiakkaille jne. Tapoja on monia, pääasia on, että toimitaan. Jyväskylän kuntokeskusten välinen kilpailutilanne on niin kova, että yrityksen on pakko tuoda itseään esille erottuakseen massasta.

### **Kilpailijatiedon pohjalta kehitysehdotuksia Killerin Liikuntakeskukselle**

Killerin Liikuntakeskuksen palvelutarjonta on kattava. Sillä on monipuoliset palloilutilat sekä melko uutena lisänä ryhmäliikuntatuntivalikoima ja kuntosalipalvelut. Tämän vuoksi Killerillä on runsaasti kilpailijoita. Periaatteessa jokainen urheiluhalli, liikunta- ja kuntokeskus sekä kuntosali Jyväskylässä on joltain osin sen kilpailija. Jokaisen kilpailijan toimintaa on kuitenkin turha tarkkailla - tämä vie vain turhaan aikaa ja rahaa - joukosta on osattava erottaa pahimmat kilpailijat, joiden liiketoiminnallisia strategioita kilpailutilanteessa tarkastellaan. Palloilupuoletta Killeri tuntee pahimmat kilpailijansa, sillä tämä on ollut Liikuntakeskuksen päätuote pisimpään. Ryhmäliikunta- ja kuntosalipalvelut sen sijaan ovat sille uutta ja sen vuoksi tässä opinnäytetyössä keskityttiin Liikuntakeskuksen kilpailijoihin tällä osa-alueella. Haamuasiakastutkimus osoitti näiden Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijoiden toiminnan vahvuudet ja heikkoudet. Tämän pohjalta osataan tehdä ehdotuksia Killerin toiminnan kehittämiseksi niin että yrityksen omia vahvuuksia hyödynnetään entistä enemmän ja kilpailijoiden heikkouksiin isketään kiinni. Ainoa mahdollisuus on

erilaistuminen ja siitä tiedottaminen valituille kohderyhmille. Yksi keino erottua kilpailijoista positiivisesti on asiakaspalveluun panostaminen.

Jos oletetaan, että SATS ja Elixia ovat Jyväskylän markkinajohtajia kuntokeskuspalveluiden tarjoajana, on turha alkaa kilpailla näiden yritysten kanssa lisäämällä tuotteita ja palveluita tai alkamalla hinnoittelusota ja yrittämällä päästä sitä kautta samaan tasoon kuin ne. Tällaisiin satsauksiin joudutaan laittamaan paljon rahaa eikä se vielä silti merkitse sitä, että asiakkaat siirtyisivät kilpailijoilta omaan yritykseen. Mikäli yritys haluaa pyrkiä markkinajohtajan asemaan, on sen ainoa keino erilaistua. Kun yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille jotakin sellaista, mitä he eivät usko muualta saavansa, ollaan oikeilla jäljillä. Hyvä asiakaspalvelu on juuri yksi tällainen keino, sehän toimi alun perin jopa kimmokkeena tämän opinnäytetyön aloittamiselle.

Haamuasiakastutkimuksessa selvisi, että SATS:n ja Elixian asiakaspalvelu oli keskinäkertaista, joten tämä todellakin olisi hyvä keino erottua joukosta positiivisesti. Usein asiakaspalvelun merkitystä väheksytään, mutta nykyään sen tärkeys on jo monessa yrityksessä ymmärrettykin. Asiakaspalvelu on kuitenkin erittäin tärkeä osa markkinointia, ja kaikki mitä yrityksessä tehdään, näkyy asiakaspalvelussa. Mikäli palvelukulttuuri yrityksessä on asiakasta arvostava, näkyy tämä suoraan asiakkaalle. Saatuaan hyvää palvelua kertoo asiakas tästä eteenpäin muutamalle tuttavalleen, jolloin potentiaalisten asiakkaiden määrä lisääntyy. Jos asiakas saa huonoa palvelua, kerrotaan tästä vielä useammalle. Sen lisäksi, että menetetään nykyinen asiakas, jonka jälkeen häntä on todella vaikea saada enää takaisin, menetetään potentiaaliset asiakkaat ennen kuin nämä ovat tulleet edes tutustumaan yritykseen. Yksi keino taata hyvä asiakaspalvelu yrityksessä, on palkata vastaanottoon asiakaspalvelun ammattilainen ja keskustella ryhmäliikuntatuntien vetäjien kanssa siitä, kuinka tärkeää on, että kaikki osallistujat otetaan tasavertaisesti huomioon tunnilla ja jokaisen asiakkaan tarpeita pidetään tärkeinä. Ensisijaisen tärkeää on tehdä hyvä vaikutus ensikertalaiseen ja pyrkiä sitouttamaan hänet yritykseen. Vetäjät ja vakioasiakkaat eivät siis ”sisäpiiritustele” keskenään vaan uudet asiakkaat otetaan heti keskusteluun mukaan ja heidät huomioidaan. Kaikki tämä lähtee tietysti yritysjohdosta, jonka täytyy luoda yritykseen asiakasta arvostava yrityskulttuuri.

Markkinoinnin tarkoituksena on luoda uusia asiakassuhteita ja ylläpitää vanhoja.

Markkinointi koostuu lähinnä neljästä osa-alueesta: sisäinen markkinointi, ulkoinen

markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi ja jälkimarkkinointi. Sisäisen markkinoinnin kohderyhmänä ovat yrityksen kaikki työntekijät ja sillä pyritään vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä sitouttamaan työntekijät yritykseen ja sen tavoitteisiin. Sisäisen markkinoinnin keinoina ovat muun muassa tiedottaminen, kannustaminen, koulutus ja yhteishengen luominen. Kun sisäisen markkinoinnin kautta henkilöstö on sisäistänyt asiakaslähtöisyyden, voidaan lunastaa ulkoisella markkinoinnilla luodut odotukset hyvästä palvelusta. Ulkoisen markkinoinnin kohteina ovat asiakkaat, ja tämä on yrityksen näkyvintä markkinointia, sillä se käsittää mainonnan. Kun asiakas on saatu ulkoisella markkinoinnilla yritykseen asti, vuorovaikutusmarkkinointi on käytännön mittari sille, kuinka hyvin sisäisellä markkinoinnilla on onnistuttu. Vuorovaikutusmarkkinointi tapahtuu asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä ja siihen vaikuttavat asiakaspalvelijan käyttäytyminen ja asenne. Jos asiakaspalvelija onnistuu asiakaskontaktissa hyvin, on todennäköistä, että asiakas tulee uudestaan. Henkilökohtainen myyntityö on vuorovaikutusmarkkinointia. Jälkimarkkinointi kattaa kaikki asiakasetuudet ja muut keinot, joilla pyritään sitouttamaan asiakas kanta-asiakkaaksi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.)

Haamuasiakkaat antoivat hyvän idean liittyen Killerin Liikuntakeskuksen ulkoiseen markkinointiin. He mainitsivat, että ”tavallisille” ihmisille voi olla liian iso kynnyks mennä joihinkin trendikkäisiin kuntokeskuksiin. Killerin Liikuntakeskusta voitaisiin mainostaa ”tavallisille” ihmisille liikuntakeskuksena, jonne on helppo tulla ja josta löytyy jokaiselle kuntoilijalle laji. Kyseessä ei ole pintaliitopaikka vaan liikuntakeskus, jonne aloittelijat ovat erittäin tervetulleita. Asiakaspalvelijat auttavat ja neuvovat mielellään, eikä kenenkään tarvitse pelätä esimerkiksi liian monimutkaisia kuntosalilaitteita, sillä kuntosaliohjaaja on sitä varten paikalla auttamassa. Killerin Liikuntakeskuksen imago olisi helposti lähestyttävä liikuntapaikka, jonka asiakaskunta koostuu tavallisista ihmisistä, jotka käyvät liikkumassa terveiden elämäntapojen ja mukavien sosiaalisten hetkien vuoksi. Esimerkkejä iskulauseista voisivat vaikka olla:

*”Palloilu, jumppa tai kuntosali - Killeriltä löytyy jokaiselle laji!”*

*”Killerin Liikuntakeskus - Arjen liikuntaan”*

*”Killerin Liikuntakeskus - Aktiiviseen arkeen”*

Killerin Liikuntakeskuksella on todellinen etu puolellaan, sillä sen tarjonta koostuu niin monesta osa-alueesta eikä pelkästään kuntokeskuspalveluista. Juuri tätä tarjonnan monipuolisuutta ja uusia tiloja kannattaa mainonnassa hyödyntää. Moni liikuntapalveluista kiinnostunut ei välttämättä tiedä Killerin Liikuntakeskuksesta mitään puhumattakaan uusista ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluista. Tietoa ei voida levittää muuta kuin markkinoimalla. Monipuolinen lajitarjonta tuo yritykselle myös tiettyä persoonallisuutta, jota haamuasiakkaat ydinkilpailijoiden palveluilta jäivät kaipaamaan. Mikäli mainonnassa osataan tuoda tätä persoonallisuutta esille, voi monen potentiaalisen asiakkaan kiinnostus herätä. Killerin Liikuntakeskuksen tulee miettiä, kuinka paljon resursseja markkinointiin pistetään ja mihin markkinoinnin osa-alueisiin erityisesti panostetaan. Kaiken tulee kuitenkin lähteä sisäisestä markkinoinnista ja yrityksen henkilökunnasta. Heidän kouluttamisensa asiakaskeskeisyyteen ei maksa yritykselle lähestulkoonkaan niin paljoa kuin sen tarpeellisuuden väheksyminen. Markkinoinnin näkyvimmat osat – mainonta ja myynti – ovat asia erikseen, sillä esimerkiksi näkyvät mainoskampanjat vaativat yrittäjältä paljon satsauksia. Usein niihin pistetty raha tulee moninkertaisena takaisin, mutta se vie aikaa. Erilaiset myynninedistämiskeinot, kuten hinnanalennukset, kuponkitarjoukset, kilpailut ja messuille osallistuminen ovat myös hyviä tapoja herättää potentiaalisten asiakkaiden mielenkiinto yritystä kohtaan.

Killerin Liikuntakeskuksen tulee ottaa huomioon myös suhdetoiminta mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa; voisiko Killeri harkita yhteistyötä jonkun saman alan yrityksen kanssa, josta olisi kummallekin hyötyä esimerkiksi markkinoinnin osalta. Esimerkkinä suhdetoiminnasta voidaan mainita Jyväskylän seudulla toimivien Riihivuoren ja Laajavuoren matkailukeskusten lisääntynyt yhteistyö vuonna 2007. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että nämä matkailukeskukset keskittyvät yhteiseen markkinointiin ja yhdistävät palvelu- ja tapahtumatarjontaansa. Matkailukeskukset tarjoavat asiakkailleen yhteisen kausikortin, mikä maksaa tavallista kausikorttia huomattavasti enemmän, mutta sisältää käyttöoikeuden kummankin keskuksen rinteisiin. Tällainen suhdetoiminta on järkevää, sillä asiakkaalle tarjotaan huomattavaa etua kortin ostamisesta, ja matkailukeskukset hyötyvät itse kasvavasta asiakasmäärästä. Yrityksen kannattaa miettiä yhteistyökumppaneita nimenomaan tältä kantilta ja pohtia, kuinka nämä hyödyttäisivät Killerin asiakkaita ja sitä kautta itse yritystä.

Tiedotus- ja suhdetoiminta kuuluvat markkinointiviestinnän osa-alueisiin, kuten mainonta, myynninedistäminen ja henkilökohtainen myyntityö. Mainonta ja suhde-



toiminta ovat pitkäjännitteistä toimintaa, joiden tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten mielikuviin yrityksestä tai sen tuotteista pitkällä tähtäimellä. Myyinnedistäminen ja myyntityö taas pyrkivät lisäämään myyntiä hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Markkinointiviestintä kaikkine osa-alueineen on hyvin tärkeää yritykselle asiakkaiden saamiseksi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 171.) Killerin Liikuntakeskuksen tulee kuitenkin erityisesti panostaa pitkän tähtäimen suunnitelmiin, sillä tarkoituksena on nimenomaan lisätä ihmisten tietoutta yrityksestä. Tieto lisää kiinnostusta yritystä kohtaan, ja mikäli valituille kohderyhmille suunnattu viestintä on onnistunutta, tulevat potentiaaliset asiakkaat yritykseen tutustumiskäynnille. Näin ollaan jo askel lähempänä kannattavaa asiakassuhdetta.

Mainonta on maksettua tiedottamista, joka kohdistuu suureen ihmisjoukkoon. Tiedotus- ja suhdetoiminta on määrätietoista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen sidosryhmien mielikuviin yrityksestä (Lahtinen & Isoviita 1998, 223, 245). Suhdetoiminnalla pyritään luomaan yritykselle myönteinen imago. Tyypillisesti suhdetoimintaa harjoitetaan vaikuttamalla tiedotusvälineisiin. Killerin Liikuntakeskus sai erittäin tervetullutta julkisuutta, kun MTV3-kanavan liikuntaohjelma Elixir kävi vuoden 2008 syksyllä yrityksessä kuvaamassa salibandyjaksoja ”julkisvieranaan” laulaja Arja Koriseva. Asiasta kerrottiin myös sanomalehti Keskisuomalaisessa, joten Killeri sai paljon nimeään esille ja imagoaan ihmisten tietoisuuteen. Tällaisia tilaisuuksia tulee vain harvoin, mutta yrityksestä itsestään on kuitenkin kiinni, kuinka paljon se tuo itseään esille, ja kuinka se suhtautuu tämänkaltaisiin mahdollisuuksiin.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Haamuasiakastutkimukset ovat usein asiakaspalvelun laadun mittareita. Tällaisissa tutkimuksissa on hankala puhua tutkimustulosten toistettavuudesta eli reliabiliteetista ja ei-sattumanvaraisuudesta, sillä jokainen asiakaspalvelutilanne on ainutlaatuinen, ja siihen vaikuttavat monet asiat (Antila & Takkinen 2003, 54). Tämän opinnäytetyön haamuasiakastutkimus pyrki saamaan ensisijaisesti tietoa kilpailevien yritysten tuotteista ja palveluista, mutta asiakaspalvelu oli luonnollisesti yhtenä haamuasiakkaiden arvioinnin kohteena. Kuten tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, asiakaspalvelutilanteen onnistumiseen vaikuttaa hyvin paljon asiakaspalvelijan ammattitaito. Asiakaspalvelijoita on erilaisia; tämä tuli selväksi, kun saman vierailukohteen haamuasiak-

kaat antoivat täysin toisistaan poikkeavia arvioita paikan asiakaspalvelusta ja täydensivät lisähuomioilla kokemustaan. Samassa kuntokeskuksessa oli yksi asiakaspalvelija ollut todella asiakaskeskeinen ja ystävällinen, toinen taas tehnyt vain tarvittavan eikä yhtään enempää. Tällaiset tilanteet tekevät hankalaksi tutkimuksen toistettavuuden arvioinnin.

Haamuasiakastutkimus tehtiin kilpailija-analyysin tarpeisiin. Sen tavoitteena oli saada selville Killerin Liikuntakeskuksen pahimmat kilpailijat ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluiden osalta sekä näiden kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, jotta tiedettäisiin, mihin osa-alueisiin Killerin kannattaa panostaa menestyäkseen kilpailussa. Tässä tavoitteessa onnistuttiin, ja saatiin oleellista tietoa, jonka pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia Killerille. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216). Vaikka haamuasiakkaat vastasivatkin kysymyslomakkeen kysymyksiin, ja tutkija sai tarvittavat tiedot, saattaa tietysti olla, että vastaajat ovat käsittäneet monet kysymykset eri tavalla kuin ne on tarkoitettu. Jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia edelleen oman ajattelumallinsa mukaan, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Mts. 216 - 217.) Tämän opinnäytetyön haamuasiakastutkimuksen validiutta paransivat tutkimuslomakkeen selkeys ja tutkijan puolueettomuus tuloksien käsittelyssä. Tutkija ei itse tehnyt haamuasiakasvierailuja kohdeyrityksiin, jotta hänen oma mielipiteensä ei näkyisi liian selvästi tulosten analysoinnissa. Sen sijaan yrityksiin tutustuttiin muulla tavoin edeltä käsin, kuten soittamalla niihin ja vierailemalla yritysten internet-sivuilla.

Tutkimuksen suorittaminen oli yksi pakolliseen opiskelukurssiin kuuluvista tehtävistä. Kurssiopiskelijat saivat päättää, osallistuvatko haamuasiakastutkimukseen vai tekevätkö opettajan antaman tehtävän. 17 opiskelijaa valitsi haamuasiakastutkimuksen. Kun haamuasiakkaat saadaan näin, pelkona on, että tutkimustulos vääristyy, jos jotkut asiakkaat täyttävät lomakkeet käymättä vierailukohteissa (Antila & Takkinen 2003, 55). Tämä pyrittiin ehkäisemään niin että haamuasiakaslomakkeisiin tuli laittaa sen ryhmäliikuntatunnin nimi ja tuntikuvaus, jolle oli osallistuttu, ja vierailun päätteeksi kysyttiin siihen liittyviä käytännön asioita. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa ei voida olla täysin varmoja tutkimustulosten luotettavuudesta, on vain uskottava siihen, että tutkijat ovat toimineet ohjeistusten mukaisesti (Mts. 55 - 56). Luotettavuutta kuitenkin parantaa se, että tutkijat olivat opintojensa loppuvaiheessa, he opiskelivat samanaikai-

sesti tutkimusmenetelmiä, kun suorittivat haamuasiakastutkimusta, ja heille kaikille oli tämä metodi tuttu. Ennen vierailuja perehdytettiin opiskelijat vielä tutkimukseen, ja lomake käytiin yhdessä läpi sekä sovittiin tutkimukseen liittyvistä käytännön asioista.

Haamuasiakastutkimuksen tutkijoina toimivat matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijat. Kohderyhmä koostui 21 - 28-vuotiaista liikunnallisesti aktiivisista nuorista aikuisista, joilla erittäin monella oli kokemusta ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluista. Haamuasiakkaiden tuli jokaisen käydä kahdessa ennalta määrättyssä kuntokeskuksessa, jolloin jokaista kuntokeskusta kohti saatiin keskimäärin viisi haamuasiakasvierailua. Tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut suurempi haamuasiakasmäärä, jolloin vierailuja yrityksiä kohti olisi saatu enemmän. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että haamuasiakkaiden tuli osallistua ryhmäliikuntatunnille ja käydä kuntosalilla vierailukohteissaan sekä täyttää vierailujen jälkeen lomakkeet, joten työmäärään nähden ei vierailukohteita olisi voinut olla kovin paljon enempää. Haamuasiakastutkimuksesta ei ollut muutenkaan tarkoitus tehdä kovin laajaa, vaan se oli teemahaastattelujen rinnalla yksi opinnäytetyön osa-alue.

Tutkimuslomakkeen väittämä- ja avoimet kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä, ja kohdat, jotka vaativat tarkempaa selitystä, käytiin yhdessä läpi. Kukaan asiakkaista ei ottanut yhteyttä tutkimuksen suorittamisen aikana kysyäkseen jotakin lomakkeista. Osa kysymyksistä saattoi kuitenkin olla hieman hankalia, kuten haamuasiakkaiden ennakkokäsityksiä koskevat kysymykset. Kun asiakkailta kysyttiin markkinoinnilla luotuja mielikuvia ja palveluodotuksia vierailukohteista, parissa lomakkeessa ei lutenut mitään. Ehkä joitakin haamuasiakkaita hämäsi kahden osa-alueen käsittely samassa kysymyksessä, vaikka aiheet liittyivätkin toisiinsa. Kysymyksenasettelua olisi siis voitu tässä tarkentaa.

## **7 TEEMAHAASTATTELU**

Haastattelu sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin, koska se on joustava tutkimusmenetelmä: aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajaa myötäillen. Haastattelussa haastateltavan kanssa ollaan vuoro-

vaikutuksessa, ja tämä tilanne luo edellytykset sille, että tiedonhankintaa voidaan suunnata. Voidaan esimerkiksi esittää jatkokysymyksiä aiheesta, joka selvästi aiheutti haastateltavassa vahvoja mielipiteitä ja reaktioita eleissä ja ilmeissä. Näin haastattelu saattaa ajautua aihealueille, joita ei osattu ajatellakaan haastattelun suunnitteluvaiheessa. Muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna haastattelu on joustavampi myös siksi että siinä haastatteluaiheiden järjestystä voidaan muuttaa tilannetta mukaillen. Haastattelussa voidaan saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja. Nonverbaalit vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja jopa merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34; Hirsjärvi ym. 2004, 193 - 194.)

Haastattelu on yleensä päämenetelmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelu antaa paljon monipuolista tietoa ja mahdollistaa näiden tietojen syventämisen sekä saatujen vastausten tarkemman selventämisen (Hirsjärvi ym. 2004, 194). Tämän vuoksi haastattelu on luonnollinen osa laadullista tutkimusta, jossa vastauksia ei etsitä niinkään kysymykseen mitä? vaan kysymyksiin miksi? ja miten? Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 41) mukaan haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuva haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelulla onkin aina selvät tutkimustarkoitukset ja -tehtävät, joita varten haastattelu on ymmärrettävä järjestelmällisenä tiedonkeruutapana. Haastattelulla on tavoitteet, ja sen avulla on tarkoitus saada luotettavia tietoja. Tämän vuoksi on syytä käyttää nimitystä tutkimushaastattelu, kun puhutaan haastattelusta tutkimustapana. (Mts. 41.)

Tutkimushaastattelut on jaettu haastattelulajeihin kysymysten strukturointiasteen ja haastattelutilanteen muodollisuuden perusteella. Pääpiirteittäin haastattelulajeja on kolme: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton, avoin haastattelu. Ääripäinä voidaan pitää lomakehaastattelua ja avointa haastattelua. Lomakehaastattelussa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä, avoimessa haastattelussa haastattelijalla on mielessään vain aihe, josta keskustelu käydään täydellisen vapaasti. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu ja sijoittuu näiden kahden ääripään keskelle. (Hirsjärvi ym. 2004, 196 - 197.)

### **Teemahaastattelu etenee teemojen varassa**

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypil-

linen kysymyssarjojen tarkka muoto ja järjestys (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36). Kun haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemojen varassa, saadaan haastateltavan näkemykset paremmin esille, ja tutkijan näkökulman vaikutus vähenee. Teemahaastattelun lähtökohtana on se, että kaikkia tutkittavan henkilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia. Teemahaastattelu käsittää myös sen, kuinka tärkeitä ihmisten tulkinnat asioista ovat, samoin kuin asioille annetut merkitykset. Puolistrukturoidussa haastattelussa yleensä kysymykset ja kysymysten muoto ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa ei ole tarkkaan aseteltuja kysymyssarjoja, mutta haastattelun teemat ovat kaikille samat. Teemoista saatetaan poiketa jonkin keskustelun rönkyillessä, mutta se antaa vain lisää tietoa haastateltavasta – hänen näkemyksistään ja persoonastaan. Haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus on avainasemassa teemahaastattelun toteuttamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

### **Vuorovaikutus haastattelutilanteessa**

Haastattelussa haastattelijan ja haastateltavan välinen viestintä perustuu kielen käyttöön. Vuorovaikutus koostuu sanoista, niiden merkityksestä ja tulkinnasta. Haastattelijalle tutkimuksen kohteena on haastateltavan puheen sisältö. Tutkija tekee siitä havaintoja, tulkitsee sitä ja toteaa sitä koskevia tosiseikkoja. Tutkijalla täytyy olla jo käytössään jokin kommunikointimuoto, jonka pohjalta hän voi näitä päätelmiä tehdä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 52.) Vaikka kielen säännönmukaisuuksien tutkiminen auttaa haastattelijaa ymmärtämään haastateltavan vastauksia, ei se yksin riitä. Tulee muistaa, että ihminen on yksilö, jolla on vapaa tahto, mutta jonka toimintaan sosiaaliset yhteisöt kuitenkin vaikuttavat esimerkiksi laittamalla rajoja ihmisen käyttäytymiselle. Haastateltavat ihmiset välittävät omaa maailmankuvaansa, ja haastattelijan tehtävänä on selvittää tätä maailmankuvaa ja merkityksiä, joista se koostuu. Haastattelutilanteessa haastattelijan ja haastateltavan välille muodostuu myös uusia, yhteisiä merkityksiä. Merkityksiä muodostuu vuorovaikutustilanteessa, johon vaikuttaa haastattelijan läsnäolo. Haastatteluvastaus heijastaa aina haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapansa kysyä asioita. (Mts. 49.)

Vuorovaikutus haastattelutilanteessa muodostuu viestinnän pohjalta. Vaikka tutkimuksen kohteena onkin sanallinen viestintä – tarkemmin puhe ja sen sisältö – on sanattoman eli nonverbaalin viestinnän osuus suunnattoman suuri. Nonverbaalia, ei-

kielellistä viestintää tapahtuu muun muassa eleillä, ilmeillä, liikkeillä, asennoilla ja äänenpainoilla. Nonverbaalin viestinnän vaikutusta teemahaastattelussa ei voi väheksyä, sillä se on tärkeä kaikessa kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä ja usein jopa merkityksellisempää kuin samaan aikaan tapahtuva sanallinen viestintä. Monet asiat vaikuttavat siihen, kuinka paljon käytämme hyväksi nonverbaalia viestintää viestinnässämme: missä tilanteessa viestitään, mikä on viestinnän tavoite, ja mitkä ovat henkilöiden väliset suhteet. (Mäki 2008.) Teemahaastattelussa nonverbaalin viestinnän merkitys korostuu, sillä haastattelutilanne on usein haastattelijan ja haastateltavan ensitapaaminen, jonka pohjalta pyritään vielä saamaan tietoa haastateltavasta. Haastattelijan tehtävänä on pyrkiä luomaan haastattelutilanteeseen rento ilmapiiri, jolloin kontaktin saaminen haastateltavaan on helpompaa. Tärkeää on voittaa haastateltavan luottamus, jolloin keskustelun käyminen on vapaampaa. Haastattelijan tulee tarkkailla haastateltavaa ja lukea tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 119.)

## 7.1 Teemahaastattelun suunnittelu

Vanha sanonta, jonka mukaan hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pitää paikkansa monen asian suhteen. Samoin myös tutkimuksen suunnitteluun tulee käyttää aikaa ja vaivaa. Mitä enemmän tutkija panostaa tutkimuksensa suunnitteluvaiheeseen sitä vähemmän hänen tarvitsee käyttää resursseja työläisiin jälkipaikkailuihin, joihin usein ei ole enää edes mahdollisuutta. Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä luotettavasti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Haastattelun suunnitteluvaiheessa tulee kuitenkin päättää, minkälaisia päätelmiä tästä aineistosta aiotaan tehdä.

Teemahaastattelun suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Kuten aikaisemmin on mainittu, teemahaastattelu rakentuu teemojen varaan. Kun teemahaastattelulle tyypillisesti tutkijalla on tieto siitä, mitä kysyä, muttei suunnitelmaa, miten kysyä sitä, saatetaan haastattelutilanteessa ajautua aihealueille, jotka eivät ole olennaisia tutkimuksen kannalta. Tämän vuoksi teema-alueita ja kysymysmuotoja tulisi hahmotella niin pitkälle että turvataan tarvittavan tiedon saanti. Teemaluettelolla varmistetaan se, että keskustelu kohdistuu tutkimuksen kannalta oikeisiin ja ongelmien kannalta keskeisiin asioihin. Hyvä idea on sisällyttää vapaan

keskustelun lomaan joitakin suppeita lomakkeita, joilla tieto saadaan tiivistetysti esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66.)

Haastattelurunkoon sisällytetään teema-alueuuttelo; ei yksityiskohtainen kysymysluettelo, kuten lomakehaastattelussa vaan iskusanamainen luettelo, joka toimii ohje-nuorana haastattelussa. Haastattelutilanteessa nämä teema-alueet toimivat haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana pohjana. Teema-alueet ovat tutkimusongelman alakäsitteitä, ja itse haastattelutilanteessa niitä tarkennetaan kysymyksillä. Tutkija voi syventää keskustelua teema-alueiden pohjalta niin pitkälle kuin se on tutkimuksen kannalta olennaista ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallivat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66 - 67.)

Haamuasiakastutkimuslomakkeen tavoin teemahaastattelurunko (Liite 3) suunniteltiin kilpailija-analyysin tarpeisiin. Runko koostui neljästä isosta osa-alueesta, joista jokaisen alla oli teemoja keskustelua ohjaamassa. Ensimmäiseksi selvitettiin haastateltavan taustatiedot, jotta haastattelujen päätteeksi pystyttäisiin tekemään yhteenveto haastattelusta kohderyhmästä. Seuraavaksi alettiin keskustella Killerin Liikuntakeskuksen asiakkuudesta. Näin saatiin tietoa yrityksen toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista kilpailija-analyysia varten, sekä kartoitettiin Killerin asiakastyytyvääsiisyyttä. Killerin Liikuntakeskuksen avainkilpailijoiden asiakkuus oli seuraava yläteema, jossa käsiteltiin haastateltavan mielikuvaa kilpailijasta, jonka asiakkaana oli oltu ennen Killeriä. Tarkoituksena oli selvittää kilpailijan toimintaa tarkemmin ja saada tietoon, mikä asiakkaan mielestä on kilpailijan myyntivaltti eli se menestystekijä, millä yritys saa itselleen asiakkaita ja menestyy kilpailussa. Viimeisenä teemana vertailtiin Killerin Liikuntakeskuksen toiminnan eri osa-alueita kilpailijoiden samaan ja selvitettiin, missä Killeri voittaa kilpailijansa, ja missä hävitään. Haastateltavan kanssa puhuttiin myös siitä, millainen hänen mielestään on Jyväskylän kuntokeskusten välinen kilpailutilanne, ja mihin Killeri kilpailussa sijoittuu. Teemahaastattelurunko hyväksytettiin toimeksiantajalla ja opinnäytetyötä ohjaavalla opettajalla.

Teemahaastattelurungon osa-alue, jossa käsiteltiin Killerin Liikuntakeskuksen asiakkuutta, noudatti osittain haamuasiakastutkimuslomakkeen kysymyksenasettelua. Kysymykset käsitelivät kattavasti markkinoinnin ja puskaradion luomia mielikuvia yrityksestä, tuotteiden ja palveluiden tasoa sekä asiakaspalvelun laatua. Teemahaastat-

telun päätteeksi esitettiin asiakkaalle Killerin Liikuntakeskusta koskevia väittämiä, (Liite 4) ja asiakkaan piti vastata näihin arvioasteikolla 1 - 4, niin että 1 oli ”täysin samaa mieltä” ja 4 ”täysin eri mieltä”. Väittämät olivat samoja kuin haamuasiakastutkimuslomakkeen tuotteita ja palveluita koskevat kysymykset. Näin saataisiin konkreettisemmin selville Killerin asiakkaiden tyytyväisyys tuotteisiin ja palveluihin, ja näitä tuloksia voitaisiin vertailla hieman kilpailijoista saatuihin tuloksiin. Suoraa vertailua ei voida tehdä, koska tilanne on eri: haamuasiakkaat eivät olleet niiden kuntokeskusten asiakkaita, joissa he vierailivat. On hyvin todennäköistä, että Killerin asiakkaat antavat parempia arvioita yrityksen toiminnasta kuin puolueettomat satunnaiskävijät antaisivat. Arvioimisen päätarkoitus on kuitenkin asiakastyytyväisyyden mittaaminen, joten tässä neliportaisen asteikon käyttäminen on järkevää.

## 7.2 Teemahaastattelun toteutus

Alun perin haastateltaviksi oli tarkoitus saada Killerin Liikuntakeskuksen nykyisiä asiakkaita, jotka olivat aikaisemmin olleet kolmesta ydinkilpailijasta – SATSista, Elixiaista ja Kuntomaailmasta – jonkun asiakkaana. Haamuasiakastutkimus kuitenkin osoitti, ettei Kuntomaailma kuulu pahimpien kilpailijoiden joukkoon, joten tämä rajasi haastateltavat SATSin ja Elixian asiakkaisiin. Loppujen lopuksi haastateltavaksi saatiin kuusi ihmistä, mikä olikin juuri sopiva määrä. Haastateltavista osa oli ollut kummankin ydinkilpailijan, SATSin ja Elixian, asiakkaana. Osa taas oli ollut marginaalikelpailijoilla, kuten Kuntoportissa ja Vivianissa, mutta heillä kaikilla oli jonkinlainen mielikuva ydinkilpailijoista: he olivat käyneet kuntokeskusten ryhmäliikuntatunneilla tutustumassa tai heidän tuttavapiiristään löytyi näiden yritysten asiakkaita. Jokainen haastateltava oli myös kiinnittänyt huomiota ydinkilpailijoiden markkinointiin.

Haastateltavia etsittiin Killerin Liikuntakeskukselta sellaisina ajankohtina, jolloin asiakkaita kävi paikassa eniten. Ryhmäliikuntatuntien vetäjien kanssa oli sovittu, että he kertovat jo edeltä käsin hieman tutkimuksesta ja yrittävät näin herättää asiakkaiden mielenkiinnon. Ryhmäliikuntatuntien alussa tutkija esitteli lyhyesti itsensä ja tutkimuksensa ja pyysi kiinnostuneita tulemaan juttelemaan tarkemmin tunnin jälkeen. Kiinnostuneille annettiin myös tiedoksianto, (Liite 5) jossa selvitettiin vielä tarkemmin, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tiedotteessa oli myös tutkijan yhteystiedot, mikäli asiakkaalla ei ollut aikaa jäädä sopimaan haastattelun ajankohdasta tunnin



jälkeen. Tällöin häntä pyydettiin ottamaan yhteyttä ja ilmoittamaan hänelle itselleen sopiva ajankohta. Osa ottikin itse yhteyttä ja ehdotti ajankohtaa haastattelulle, osan kanssa sovittiin, että tutkija soittaa tai laittaa sähköpostia kysyäkseen henkilölle sopivaa tapaamisaikaa. Haastattelut suoritettiin tammi-helmikuussa 2009.

Haastateltavaksi kohderyhmäksi haluttiin Killerin Liikuntakeskuksen asiakkaita eri ikäryhmistä. Näin saataisiin kattava käsitys siitä, kuinka Killerin Liikuntakeskuksen toiminta nähdään eri-ikäisten asiakkaiden silmin. Koska Killerin Liikuntakeskus haluaa vahvistaa imagoaan liikuntapaikkana, jonka tuotteet ja palvelut on suunnattu kaikille – kaiken ikäisille ja tasoisille – kuntoilijoille, haluttiin asiakkaiden kertovan, oliko todellisuudessakin näin.

Haastattelut pidettiin suurimmaksi osaksi Killerin Liikuntakeskuksen kokoustilassa, yksi järjestettiin kahvilassa. Haastateltavat saivat ottaa kahvilasta virvokkeita kiitoksena tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, keskiarvoksi tuli noin 45 minuuttia. Haastatteluun oli kirjoitettu valmis pohja, (Liite 6) jossa käsiteltävät teemat etenivät järjestyksessä, ja haastattelijalla oli tilaa kirjoittaa jotakin vastauksista ylös. Tämän lisäksi haastattelut nauhoitettiin, mikä helpotti niiden jatkokäsittelyä.

Teemahaastattelujen suorittamisessa ilmeni myös joitakin ongelmia. Puolet haastatteluista nauhoitettiin MiniDisc-soittimella. Haastatteluiden kuunteleminen laitteella vaikeutui mitä enemmän sitä käytti. Onneksi haastatteluista saatiin kirjoitettua kaikki oleellinen ylös ennen kuin laite lakkasi toimimasta. Lopuissa haastatteluissa käytettiin digitaalista sanelukonetta, jonka käyttäminen oli helppoa, ja haastatteluiden jatkokäsittely hoitui vaivatta. Eräs ongelma liittyi haastateltavien hankkimiseen. Yksi tutkimuksesta kiinnostunut Killerin asiakas oli soittanut tutkijalle, kun hänellä oli ollut parihaastattelu meneillään. Koska tutkija ei voinut sillä hetkellä vastata puheluun, soitti hän numeroon, kun haastattelu oli ohi – noin tunnin päästä. Hän arveli, että soittaja saattoi olla joku haastateltavaksi haluava asiakas. Numerosta ei vastattu, joten siihen soitettiin uudestaan, jolloin henkilö vastasi ja aloitti huutamisen ja haukkumisen. Hänen mielestään puheluun olisi pitänyt vastata heti, eikä asiakasta saanut kohdella näin. Niinpä asiakas haukkui koko tutkimuksen ja perusteli tietävänsä, mistä puhuu, koska on itse alan ammattilainen. Ongelmia ei ollut kenenkään muun kanssa, ja haastateltavat olivat erittäin mukavia ihmisiä. He selvästi ymmärsivät tutkimuksen tarpeel-

lisuuden ja halusivat auttaa osaltaan sen toteuttamisessa. Tapauksen johdosta työskentelymotivaatio laski hetkeksi, mutta kun loput haastateltavat löytyivät helposti, ja teemahaastattelut menivät hyvin, päästiin taas jatkamaan.

### **Teemahaastattelut**

Ensimmäinen teemahaastattelu suoritettiin parihaastatteluna, koska haastateltavat itse tätä ehdottivat. He olivat aikaisemmin olleet eri ydinkilpailijoiden asiakkaina, joten tietoa näistä saatiin hyvin kilpailija-analyysin tarpeisiin. Usein parihaastatteluissa voi olla ongelmana se, ettei uutta tietoa juurikaan saada, kun haastateltavat myötäilevät toisiaan. Parhaimmillaan kuitenkin parihaastatteluissa saadaan valtavasti uutta tietoa, kun haastateltavat kuuntelevat toistensa kommentteja ja saavat näistä aivan uusia näkökulmia. Näin keskustelu pysyy vilkkaana, ja tiedonmäärä kasvaa. Juuri näin kävi tässä parihaastattelussa. Loput teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina.

Teemahaastattelut ovat kokonaisuudessaan Liitteenä 7.

### 7.3 Tulokset ja niiden analysointi

Kaikki haastateltavat olivat naisia, 17 - 60-vuotiaita. Nuoria alle 20-vuotiaita oli kaksi haastateltavaa, 30 - 40-vuotiaita oli yksi, 40 - 50-vuotiaita myös yksi ja 50 - 60-vuotiaita oli kaksi haastateltavana. Tarkoituksena oli saada haastateltavia eri ikäryhmistä, jotta nähtäisiin, kuinka mielipiteet eroavat toisistaan iän vaikutuksesta ja kuinka Killerin tuotteet ja palvelut tyydyttävät eri-ikäisten kuntoilijoiden tarpeita. Esimerkiksi Killerin Liikuntakeskuksen mainonta nähtiin eri-ikäisten asiakkaiden silmin eri tavalla. Toiset kehuivat mainontaa iskeväksi ja olivat sitä mieltä, että kohderyhmä, jolle se on suunnattu, on juuri oikea. Toiset taas arvostelivat tätä sanomalla, ettei mainonta ole asiakkaille, joista Killerin asiakaskunta suurimmaksi osaksi koostuu. Mainonnan segmentti on siis valittu väärin, eikä yritys houkuttele niitä asiakkaita, joita sen kannattaisi houkutella.

Alle 20-vuotiaat haastateltavat olivat opiskelijoita, joista toinen teki opiskelujen ohella töitä. Aikuiset haastateltavat olivat kouluttautuneita työssäkäyviä Killerin Liikuntakeskuksen asiakkaita. Kaikki henkilöt olivat liikunnallisesti aktiivisia, ja suurin osa käytti Killerin ryhmäliikuntapalveluita 4 - 6 kertaa viikossa, osa käytti myös kunto-

salipalveluita. Tämän lisäksi henkilöt kertoivat harrastavansa vapaa-ajallaan muutakin liikuntaa, kuten lenkkeilyä, pyöräilyä, hiihtoa, vesijumppaa ja vesijuoksua sekä hyötyliikuntaa.

### 7.3.1 Haamuasiakastutkimuslomakkeesta asiakastyytyväisyyden mittari

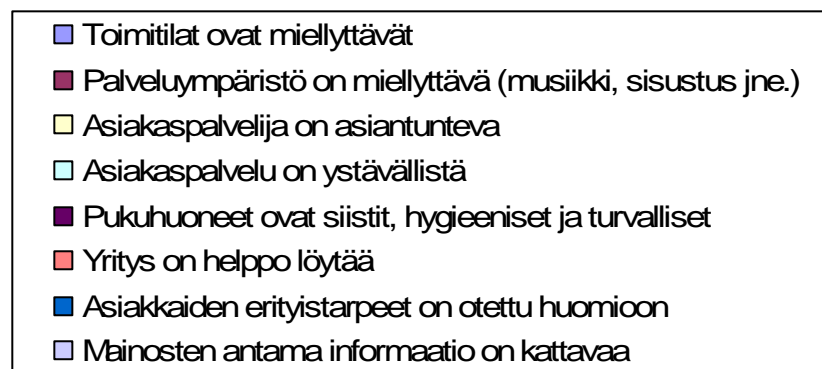
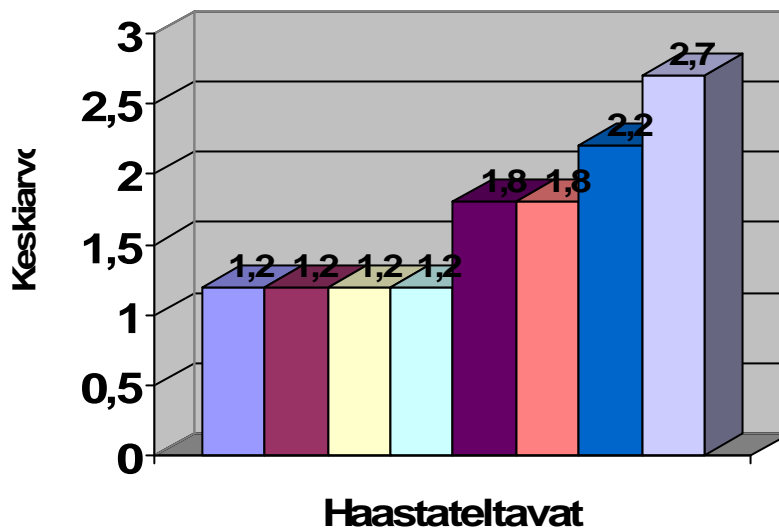
Väittämät, jotka esitettiin haastateltaville teemahaastattelujen päätteeksi, käsitteivät Killerin Liikuntakeskuksen saavutettavuutta, mainontaa, toimitiloja ja asiakaspalvelua sekä ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluita. Väittämät oli valittu sen perusteella, mitkä antavat eniten tärkeää tietoa Killerille sen toiminnasta. Haastateltavien vastaukset käsiteltiin samoin kuin haamuasiakastutkimuksessa, eli väittäjä kerrallaan laskettiin henkilöiden antamista arvioista keskiarvo. Sen jälkeen väittämät kuvioitiin ”paremmuusjärjestykseen”. Koska neliportaisessa asteikossa 1 oli ”täysin samaa mieltä” ja 4 ”täysin eri mieltä”, Killerin Liikuntakeskuksen kannalta toivottavaa oli, että väittämien keskiarvot jäävät pieniksi. Kun väittämät esitetään kuvioina, näkevät yrittäjät konkreettisesti, millä liiketoiminnan osa-alueilla yritys menestyy parhaiten asiakkaiden mielestä ja missä on parantamisen varaa. Väittämät jaetaan sisältönsä perusteella kahteen eri kuvioon niin että toinen käsittelee enimmäkseen yrityksen toimitiloja ja asiakaspalvelua, toinen ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluita.

Kuten kuvioista 19. voidaan nähdä, Killerin Liikuntakeskus sai parhaimmat arviot väittämistä, jotka käsitteivät paikan toimitiloja ja asiakaspalvelua. Palveluympäristöä kehitettiin, mutta ryhmäliikuntatunneilla soivaan musiikkiin toivottiin vaihtelevuutta ja vetäjiltä joustavuutta, jotta he osaisivat ottaa kohderyhmän huomioon musiikkia valitessaan. Myös ryhmäliikuntasalien akustiikkaa pidettiin puutteellisena. Asiakaspalvelu oli yleensä hyvää, mutta erityisesti nuoremmat haastateltavat antoivat huonompia arvioita, koska he kokivat saaneensa joskus epäystävällistä palvelua. Pukuhuoneet olivat haastateltavien mielestä moitteettomassa kunnossa, mutta ruuhka-aikana tilat kävivät hyvin ahtaiksi, ja ainoa wc oli aina käytössä.

Yrityksen saavutettavuudesta oltiin montaa mieltä, ja kuten haastatteluissakin kävi ilmi, paikan sijainti nähdään sekä yrityksen vahvuutena että heikkoutena – riippuu siitä, missä asiakas asuu ja omistaako hän auton. Haastateltavat eivät olleet pistäneet merkille asiakkaiden erityistarpeiden huomioimista yrityksessä. Osa kuitenkin päätteli, ettei yläkertaan, jossa ryhmäliikuntatunnit ja kuntosali olivat, päässyt muita kuin rap-

puja pitkin. Liikuntarajoitteisille tämä on ongelma. Toisaalta Liikuntakeskukseen tuleminen on helppoa, koska sisääntulossa ei ole mitään kynnyksiä ja palloilutilat ovat tässä kerroksessa. Lastenhoitopalvelusta asiakkaat eivät oikein tiedäneet, ja tältä osin toivottiin lisää informaatiota. Kuten haastatteluissakin tuli hyvin selväksi, Killerin mainontaa pidetään riittämättömänä ja asiakkaat toivoisivat yrittäjien laittavan lisää resursseja tähän. He uskovat niin paljon Liikuntakeskuksen tarjontaan, että ovat varmoja mainonnan tuovan yritykseen enemmän rahaa kuin mitä sillä alkuun menetetään.

### Yrityksen houkuttelevuutta koskevat väittämät

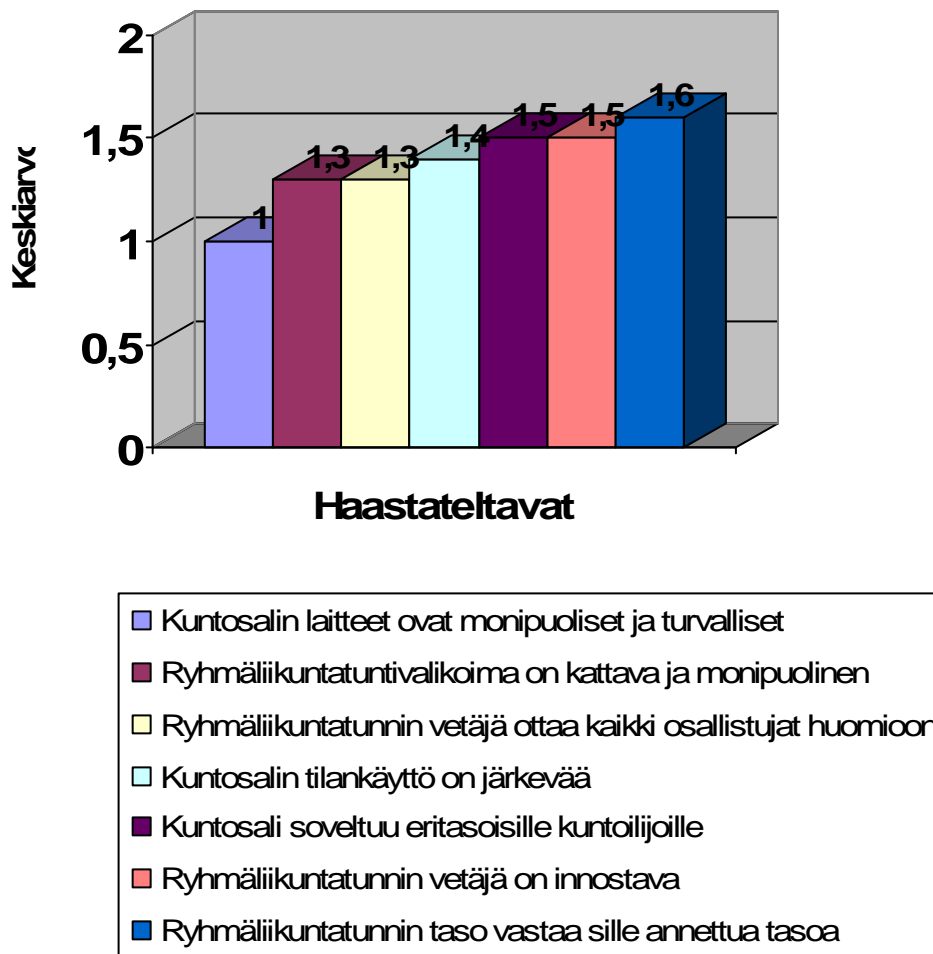


KUVIO 19. Killerin asiakkaiden antamat arviot yrityksen houkuttelevuutta koskeviin väittämiin

Osa haastateltavista ei ollut vielä käynyt kuntosalilla kokeilemassa laitteita, mutta oli käynyt katsomassa paikkaa. Ensivaikutelma oli ollut erittäin positiivinen. He, jotka kävivät salilla kuntoilemassa, olivat siihen tyytyväisiä ja kehuivat laitteita moderneiksi, mutta helppokäyttöisiksi. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat haluavansa yhdistetyn ryhmäliikunta- ja kuntosalikortin, jotta voisivat treenata monipuolisemmin. Osa ei vain tiennyt, onko tällaista mahdollista saada. Informaatiota tulisi siis lisätä tässäkin asiassa. Jotkut asiakkaat sanoivat kuntosalin tilankäytöstä, että laitteita on ahdettu tilaan aika paljon ja ihmetyttää, kuinka kuntoilu onnistuu, jos salissa on treenaajia enemmänkin. Kuntosalin nähtiin soveltuvan eri tasoille kuntoilijoille (vasta-alkajista kokeneemmille), mutta liikuntarajoitteisia ajatellen kuntosalin sijainti yläkerrassa ja laitteiden ahdas sijoittelu olivat ongelmallisia. Kuvio 20. kertoo asiakkaiden tyytyväisyyden kuntosalipalveluihin.

Kuten kuvio 20. kertoo, ryhmäliikuntatuntivalikoima oli asiakkaiden mielestä hyvä ja sen nähtiin kasvavan jatkuvasti. Haastatteluissa moni kertoikin, että nyt valikoima on juuri itselle riittävä, mutta ehkä tulevaisuudessa toivoisi jotakin uutta lisää. Ryhmäliikuntatuntien vetäjiä keuhuttiin ammattitaitoisiksi ja asiakaspalveluhenkisiksi. Toisin kuin olisi voinut haastattelujen pohjalta ennustaa, vetäjien innostavuus ei saanut väittämässä parhaita arvioita. Haastateltavat pitivät siis vetäjien innostavuutta hyvänä, mutta eivät parhaimpana mahdollisena. Osa asiakkaista ei ollut tutustunut ryhmäliikuntatuntien värikoodeihin mutta oli huomannut ne kuitenkin. Oli myös sellaisia asiakkaita, jotka valitsivat tunnin nimenomaan sen vaikeusasteen mukaan ja olivat sitä mieltä, että informaatio oli totuudenmukainen. Tämä väittämä sijoittui häntäpäähän luultavasti sen vuoksi, että suurin osa haastateltavista ei ollut oikein varmoja värikoodeiden merkityksistä.

## Ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluita koskevat väittämät



KUVIO 20. Killerin asiakkaiden antamat arviot yrityksen ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluille

Väittämien perusteella voidaan todeta, että Killerin Liikuntakeskuksen asiakastyytyväisyys ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluita käyttävien asiakkaiden osalta on hyvä. Uudet ja toimivat tilat, miellyttävä palveluympäristö ja ihmisläheinen asiakaspalvelu ovat yrityksen vahvuuksia. Ryhmäliikuntatunteihin ja ohjauksiin ollaan tyytyväisiä, ja kuntosali on hyvä lisä, mikä tuo paikkaan uusia asiakkaita. Autottomille asiakkaille yrityksen sijainti voi olla ongelma, joten kulkuyhteyksiä tulisi parantaa. Markkinointi on heikoin lenkki ja vaatii uudistusta.

### 7.3.2 Yrityksen menestystekijät ja ongelmakohdat

Osa haastateltavista oli kuullut Killerin Liikuntakeskuksesta tuttaviltaan, osa nähnyt mainoksen lehdessä ja kiinnostunut ei-jäsenyydestä. Suurimmalla osalla ei ollut mitään ennakkokäsityksiä paikasta, mutta ensivaikutelma oli ollut niin hyvä, että päätös asiakkuudesta oli syntynyt heti.

*En pitänyt paikkaa niin hyvänä kuin keskustan salit, sen takia, että tuntui, että kun tämä on näin syrjässä, niin ei varmaan käy paljon asiakkaita, mutta odotukset ylittyivät kyllä.*

Tämän uskotaankin olevan yksi Killerin vahvuus; mikäli asiakas saadaan yritykseen asti tutustumaan, hän jää paikkaan. Positiivinen puskaradio on tällä hetkellä Killerin paras markkinointikanava, sillä tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemuksistaan eteenpäin.

*Kyllä se puskaradio on kuitenkin yksi parhaista tavoista viedä tätä eteenpäin. Niinkun jos itsekin ajattelet, niin jos kuulee joltakin hyviä kokemuksia, niin kyllä siihen luottaa ehkä pikkusen enemmän kuin mainontaan. Uskon, että tästä Killeristä varmaan hyvää puskaradioo viedään eteenpäin koko ajan.*

Asiakkaat olivat nähneet hyvin vähän paikan mainontaa, ja se, kuinka mainonta koettiin, oli paljon kiinni henkilön iästä. Nuoret, alle 20-vuotiaat haastateltavat kertoivat, että mainonta on tehokasta, joskin hieman yksipuolista, sillä Les Mills -mainokset ovat ainoita, mitä on nähty. Nuoret asiakkaat olivat sitä mieltä, että mainonta iskee luultavasti juuri heidän ikäiseensä kohderyhmään. Aikuiset yli 40-vuotiaat haastateltavat sanoivat, että tällä hetkellä mainonta tuntuu kaikkia kosiskelevalta eikä sen vuoksi tartu kehenkään. He olivat sitä mieltä, että Killerin Liikuntakeskuksella käy eri-ikäisiä ja -tasoisia kuntoilijoita ja palvelut on suunnattu tavallisille liikunnasta pitävälle ihmisille. Mainonnan segmenttinä ei ole kuitenkaan tämä ryhmä. Ihmeteltiin, kuinka Killerin mainokset ovat samansuuntaisia kuin ydinkilpailijoiden – Elixian ja SATS:n – vaikka paikat kosiskelevat eri kohderyhmiä. Mainonnasta haluttiin Killerin näköistä: ihmisläheistä ja henkilökohtaista.

Kuten yrittäjät itse kertoivat, heidän tuotteensa ja palvelunsa on suunnattu kaikille liikunnan harrastamisesta kiinnostuneille kuluttajille, yrityksille ja yhteisöille. Jokainen saa tulla sellaisena kuin haluaa, ja yrityksessä painotetaan imagoa helposti lähestyttävänä liikuntapaikkana. Jos markkinointiviesti suunnataan kaikille ihmisille, eikä sitä kohdisteta tietylle segmentille, menee viesti hukkaan. Se ei kohdistu kehenkään erityisesti, joten kukaan ei tunne sitä omakseen eikä kiinnostu siitä sen erikoisemmin.

*Mainonta voisi olla jotenkin kansanomaisempaa. Itse kuulun siihen, että on tosi korkea kynnyks osallistua minkäänlaisiin ohjattuihin ryhmiin just siinä pelossa, että ei ole kauhean hyvässä kunnossa. Niin toisaalta niille voisi mainostaa.*

Yrityksen tulisi tarkastella, minkälaisia ihmisiä Liikuntakeskuksessa käy, tehdä profiili asiakaskunnasta ja tämän pohjalta valita itselleen tavoiteltava segmentti. ”Tavalliset” arkiliikkujat on hyvä kohderyhmä, sillä se vastaa todellisuutta: Killerin Liikuntakeskuksen asiakaskunta koostuu erilaisista, eri-ikäisistä kuntoilijoista, jotka ovat saattaneet vasta aloittaa liikuntaharrastuksen tai ovat harrastaneet jo pitkään. Kaikki ovat kuitenkin yhtä tervetulleita, ja tämä asia on iskostettu myös yrityksen henkilökunnalle. Yksi Killerin vahvuus onkin ehdottomasti sen asiakaskunta. Kaikki haastateltavat kertoivat, että muista asiakkaista ja asiakaspalvelijoista johtuva vastaanottavainen ja miellyttävä ilmapiiri on sitoutumattomuuden rinnalla yksi suurimmista syistä Killerin asiakkuudelle. Eräs haastateltava kertoi, että on joskus harkinnut siirtymistä Elixialle runsaamman ryhmäliikuntatuntivalikoiman vuoksi mutta jäänyt Killerille ilmapiirin takia. Hänen mielestään Killerin asiakaskunta on ainutlaatuinen, sillä muut kuntoilijat ovat helposti lähestyttäviä ja hän on saanut paljon ystäviä paikasta. Killerin Liikuntakeskuksen asiakaskunta nähtiin siis korvaamattomana.

*Mun mielestä tää on kaikenikäisille, kaikenkokoisille ja -näköisille. Eli se, mikä tässä on mun mielestä mukavaa, niin samassa ryhmässä on nuoria parikymppisiä ja meitä aikuisia, äitejä ja niin edelleen.*

Kun haastateltavilta kysyttiin, vastaavatko yrityksen tuotteet ja palvelut sitä kuvaa, mikä niistä markkinoinnilla on luotu, vastasi huolestuttavan moni, että markkinoinnilla luotu kuva on todellisuutta huonompi. Näin yritykseen ei saada asiakkaita. Vaikka mainontaan ei laitettaisi kovin paljoa rahaa, tulee yrityksen kuitenkin



huolehtia siitä, että vähäinenkin mainonta kertoo totuudenmukaisesti palveluista ja antaa potentiaalisille asiakkaille positiivisen kuvan yrityksestä.

*En ole ylipäättäen hirveästi edes nähnyt mainontaa. Mun mielestä on ihan liian vähän mainostettu. Se mainonta, mitä on ollut, vois olla jotenkin henkilökohtaisempaa. Siinä tulee kyllä hirveen hyvin näistä tiloista ja välineistä ja tämmösestä, mutta se lähestymistapa voisi olla jotenkin helposti lähestyttävämpi.*

Lähes kaikki haastateltavat sanoivat, että mainonnasta oli jäänyt etäinen kuva eikä odotuksia sen pohjalta juurikaan ollut tai sitten ne olivat negatiivisia. Kun yritykseen oli tultu, odotukset oli ylitetty. Mainonta ei siis ole samalla tasolla tarjonnan kanssa. Tämä jo viimeistään kertoo, että Killerin Liikuntakeskuksen on tehtävä markkinoinnille jotakin. Alkuun se maksaa, mutta siitä saatava hyöty korvaa kulut. Tietysti yritys on vielä niin alussa, että se antaa puskaradion hoitaa asian toistaiseksi, kun muitakin kuluja on vielä paljon. Puskaradio tekeekin suurimman työn, ja ajan myötä yritys saa sitä kautta asiakkaita. Kun Killerillä on siihen mahdollisuus, tulee mainonta rakentaa tukemaan puskaradiota, ja toisinpäin. Vaikka yritys ei aloittaisikaan suuria ja kalliita mainoskampanjoita, kannattaisi sen kuitenkin muuttaa nykyistä mainontaa houkuttelevammaksi ja totuudenmukaiseksi.

Sitoutumattomuus on yksi Killerin valttikortti, ja sillä herätetään ensimmäisenä ihmisten huomio. Kaikki haastateltavat olivat alun perin tulleet yritykseen tutustumaan sen takia, ettei paikassa vaadittu jäsenyyttä. Kun asiakkaat oli näin saatu Liikuntakeskukseen, loppu olikin helppoa. Positiivinen ensivaikutelma teki tehtävänsä, ja asiakassuhde syntyi. Killerin hinta-/laatusuhde on haastateltavien mielestä hyvä, ja jotkut sanoivat, että paikan tasoon nähden hinta on erittäin edullinen. Asiakkaat arvelivat, että tarkoituksena on ensin houkutella asiakkaita paikkaan hinnalla ja kun asiakaskunta on vakiintunut, nostetaan hintaa. Haastateltavat ymmärtävät, että jonkin verran hintaa on luultavasti nostettava, koska niin tasokasta paikkaa ei ole kannattavaa pitää niin edullisesti. Kovin paljoa tietenkään hinnan ei haluttaisi nousevan.

Killerin sijainti on yrityksen vahvuus ja heikkous. Autolliselle asiakkaalle Liikuntakeskus on juuri oikea paikka, sillä se sijaitsee hieman syrjemmässä ja siksi sinne on helppo tulla. Sijainti ydinkeskustan ulkopuolella vaikuttaa myös hintatasoon positiivi-

sesti. Paikotusmahdollisuudet ovat erittäin hyvät, ja tämä erottaa Killerin edukseen keskustan liikuntapaikoista. Asiakas, joka liikkuu kävellen tai pyörällä ei ole yhtä hyvässä asemassa. Kevyen liikenteen väylät ovat huonot, eikä autotieltä Liikuntakeskukseen ole kunnan valaistusta. Haastateltavat ehdottivat, että julkisen liikenteen kanssa voisi tehdä sopimuksen linja-autovuorosta, mikä kuljisi Liikuntakeskukseen ja takaisin kyyditen asiakkaita. Suurin osa haastateltavista liikkui autolla, joten he näkivät sijainnin positiiviseksi asiaksi. Yrityksen sijainti on täydellinen kun ajatellaan Killerin tulevaisuuden suunnitelmia. Tarkoituksena on rakentaa laajat ulkoliikuntamahdollisuudet, ja ottaen huomioon yrityksen kahden hehtaarin tontti, suunnitelma on erittäin järkevä. Jatkuva kehittäminen ja laajentaminen avaa yritykselle uusia ovia, ja on täysin mahdollista, että tulevaisuudessa Killeri on Jyväskylän suurin Liikuntakeskus, jonka lajivalikoima on kattavin. Tälläkin hetkellä yrityksen tuote- ja palvelutarjonta on erittäin monipuolinen. Palloilumahdollisuuksia käyttävä asiakaskunta on jo vakiintunut, ja ryhmäliikunta- ja kuntosalipalvelut kasvattavat suosiotaan jatkuvasti. Haastateltavat sanoivatkin, että Killeriltä löytyy jokaiselle sopiva laji.

*On tuotteita kuten vaatteita, kenkiä ja muuta myytävänä. On tennistä, sulista ja salibandyä. On ryhmäliikuntaa ja kuntosalia. Kaikki löytyy.*

Kuten yrittäjät itse kertoivat, asiakaspalvelu on yksi yrityksen tärkeimmistä arvoista. Jokaisen työntekijän tulee sisäistää tämä, ja sen tulee näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. Asiakaspalvelun suuri merkitys on siis ymmärretty. Asiakaskeskeinen ajattelu tapa lähtee juuri yritysjohtajasta, jonka tehtävänä on sitouttaa henkilökunta asiakaslähetykseen. Hyvä asiakaspalvelu on yrityksen suurin menestystekijä, sillä tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemuksistaan edelleen, mikä tuo yritykselle tärkeää myönteistä julkisuutta ja sitä kautta uusia asiakkaita. Huono asiakaspalvelu on tuhoisaa, sillä tästä ihmiset puhuvat eteenpäin vielä enemmän. Haastateltavat olivat suurimmaksi osin tyytyväisiä Liikuntakeskuksen asiakaspalveluun. Aikuiset asiakkaat kehuivat palvelua paremmaksi kuin nuoret. Valitettavan monessa yrityksessä nuoret asiakkaat saavat huonompaa asiakaspalvelua kuin aikuiset. Luotetaan siihen, ettei nuori uskalla viedä asiaa eteenpäin ja tyytyy kohteluun. Tällainen ei ole kovin kauaskatseista, sillä huonoa palvelua saatuaan, asiakas tuskin tulee yritykseen uudestaan aikuisena. Eräs haastateltava oli saanut yhdeltä asiakaspalvelijalta toistuvasti huonoa palvelua eikä sen vuoksi vähään aikaan halunnut käydä paikassa kuntoilemassa ollenkaan. Asiakaspalvelun vuoksi siis melkein menetettiin asiakas ja mikäli palvelu jatkuu samanlaisena, asiakas

tullaan myös menettämään. Haastateltava kuvaili kokemuksiaan epäystävällisestä asiakaspalvelijasta:

*Tuntui jotenkin, että sillä on jotain henkilökohtaisesti sitä vastaan, että mä käyn täällä. Kyllähän se ärsyttää, mut kiitollinen oon siitä, ettei se pidä tunteja. Jos se pitäis esimerkiksi sellaisia tunteja, mitä mä rakastan, niin en mä sinne haluis tai vois mennä.*

Killerin Liikuntakeskuksen vahvuudeksi mainittiin ryhmäliikuntatuntien vetäjät. Jokaisella ohjaajalla on oma persoonallinen tyyli vetää tunti, ja tämä tekee ohjatuista tunneista hyvin vaihtelevia. Myös ohjaajien toiminnassa näkyy se, että eritasoiset kuntoilijat ovat tervetulleita, ja erityisesti vasta-alkajia halutaan kannustaa. Sen takia tunneilla käytetyt liikkeet käydään huolellisesti läpi tunnin alussa, ja vetäjä korjaa heti jos näkee jonkun tekevät väärällä liikeradalla. Ohjaajat ovat myös omaksuneet asiakas-keskeisyyden ja ovat hyvin auttavaisia ja ystävällisiä.

*Ohjaajat on tosi tehokkaita, et jos sä teet vaikka jotakin liikettä väärin, niin tulevat heti korjaamaan. Sitten esimerkiksi näiden Les Mills -tuntien alussa he jo näyttävät niitä liikkeitä siinä, että sitten kaikki osaa tehdä niitä oikein ja korjaavat jos huomaavat, ettei joku tee ihan oikealla tekniikalla. Tämä on mun mielestä ollut hirveän hyvä asia*

Ryhmäliikuntatuntivalikoimassa on hyvin paljon lisenssinvaraisia Les Mills -tunteja, joiden laaduntarkkailu on tiukkaa. Tämä toimii laadun takeena ja lisää asiakkaan luottamusta yritystä ja sen toimintatapoja kohtaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että Killerin käytänteet ylipäätään ovat hieman erilaisia, mikä on paikan rikkaus.

Kuten haastateltaville esitetyistä väittämistä tuli selväksi, Killerin toimitilat ovat yksi yrityksen vahvuus. Vaikka muillakin kuntokeskuksilla on uudet ja hienot puitteet, ovat Killerin Liikuntakeskuksen tilat erittäin suuret ja sen vuoksi lajivalikoima on monipuolinen. Moni haastateltava oli pistänyt merkille tilojen siisteyden, mikä tuntui olevan yksi tärkeä kriteeri kuntoilupaiikkaa valitessa. Tiloihin liittyen asiakkailta oli myös negatiivista palautetta ja kehitysehdotuksia. Ryhmäliikuntasaleja toivottiin enemmän, sillä nyt suurin osa tunneista pidettiin samassa salissa. Salin akustiikka oli

huono, ja mikrofoni särki välillä ääntä. Myös ryhmäliikunta- ja kiertoharjoittelusalin välinen äänieritys oli puutteellinen, ja monesti omalle tunnille kuului naapurin musiikki. Eräs haastateltava mainitsi, että jos saleja on enemmän, voidaan tuntivalikoimaakin kasvattaa. Ryhmäliikuntavalikoima oli asiakkaiden mielestä vielä riittävä, mutta toivottiin, että tulevaisuudessa voisi valikoimaan lisätä aina välillä jotakin uutta säilyttämään mielenkiinto. Jossakin vaiheessa voisi palvelutarjontaan lisätä Spinning-salin, mikä on ainoa Killeriltä puuttuva kuntokeskuspalvelu. Ryhmäliikuntatunneilla soitettavaan musiikkiin toivottiin vaihtelua, ja vetäjän toivottiin ottavan huomioon tunnille osallistuvat asiakkaat musiikkia valitessaan.

*Vetäjä vois tehdä silleen, et sillä olis useampaa musiikkia siinä ja se katsois, millaista porukkaa tulee tunnille ja valitsee sitten sen mukaan.*

Moni haastateltavista käytti Liikuntakeskuksen palveluita vähintään neljä kertaa viikossa. Tämän vuoksi pantilliset pukukopit olisi hyvä investointi. Näin ajateltaisiin asiakkaan etua, ja hänen kuntoilukokemuksensa Killerillä haluttaisiin tehdä mahdollisimman helpoksi ja miellyttäväksi.

*Vakioasiakkaille voisi olla pantilliset säilytystilat, joihin voisi jättää kengät ja muuta, kun mäkin käyn täällä joka päivä, niin ei tarvitsisi aina raahata varusteita mukana.*

Uutena palveluna kuntosali antaa haastateltavien mielestä paikalle lisäarvoa ja se on houkutellut yritykseen paljon uusia asiakkaita – erityisesti miesasiakkaita. Myös haastateltavat olivat kiinnostuneita kuntosalista ja halusivat ryhmäliikuntatuntien vastapainoksi tulla kuntoilemaan salille, mikäli paikalla on kuntosaliohjaaja. Seuraavassa kuva 7. Killerin Liikuntakeskuksen kuntosalista:



Kuva 7. Killerin Liikuntakeskuksen kuntosali

Killerin Liikuntakeskuksen toiminta-ajatuksena on tarjota liikuntapalveluita koko perheelle. Perhe on se ydinajatus ja sitä halutaan tuoda esille myös mainonnassa. Idea on erittäin hyvä, sillä palvelutarjonta on niin monipuolinen, että siitä löytyy jokaiselle perheenjäsenelle jotakin. Eräs haastateltava antoi hyvän idean ehdottamalla, että yrityksen kannattaisi tuotteistaa perhepaketteja, joissa jokaiselle olisi oma laji tai liikuntamuoto. Hän kertoi, että voisi hyvin tulla miehensä ja lastensa kanssa tällaisen perhepaketin vuoksi. Vaikka lajeja on monipuolisesti aikuisille, ei asiakas tiennyt lapsille olevan muita tenavatunteja kuin tennistunnit. Haastateltava oli sitä mieltä, että ryhmäliikuntatunteja voisi suunnitella muutaman lapsille. Kiertoharjoittelu sopii liikuntamuotona hyvin jokaiselle ja tästä voisi suunnitella miehille oman tunnin. Miehetkin ovat alkaneet käydä enemmän ryhmäliikuntatunneilla, ja kiertoharjoittelu olisi luultavasti hyvä idea sen takia, että tunnin liikkeet ovat suurimmaksi osaksi laitteilla tehtäviä. Kiertoharjoittelutuntia voi tavallaan verrata kuntosaliharjoitteluun. Haastateltavat ehdottivat, että Killeri voisi järjestää perheille teemailtoja, jolloin esiteltäisiin perhepakettiin kuuluvia lajeja ja eri kohderyhmille tuotteistettuja palveluita.

Aikuiset haastateltavat olivat sitä mieltä, että Killerin kannattaisi ottaa tavoiteltavaksi kohderyhmäksi yli 40-vuotiaat aikuiset, sillä se on maksukykyisin ryhmä. Tässä on ideaa, mutta toisaalta se saattaisi karkottaa nuoria asiakkaita, joita yritykseen halutaan myös. Tarkoituksena on kuitenkin tarjota palveluita kaikille liikkumisesta kiinnostuneille ikään, ulkomuotoon, sukupuoleen ja liikunnallisuuteen katsomatta. Perhe kohderyhmänä on hyvä ajatus, sillä tämä ei poissulje ketään, ja se luo Killerin Liikuntakeskukselle imagon helposti lähestyttävänä ja lämminhenkisenä liikuntapaikkana.

Haastateltavat näkivät Killerin Liikuntakeskuksen vahvuutena yrittäjät, joiden oma panos yrityksen toiminnan kehittämisessä asiakkaiden tarpeita vastaavaksi näkyy kaikessa. Eräs haastateltava käyttikin tästä hyvin nimitystä ”isännys”.

*Tässä näkyy tällainen ”isännys” eli omistajat ovat täällä läsnä ja vastaavat henkilökohtaisesti asioista. He eivät ole minkään ketjun alaisena vaan voivat tehdä äkkiäkin sellaisia ratkaisuja keskenään, että nyt olis trendi tällanen tai nyt on juhannus niin järjestetään tällanen tempaus. Se on kyllä poikien vahvuus täällä.*

Yrittäjät ovat mukavia ja kuuntelevat asiakkaiden mielipiteitä. He ovat usein itse pyytäneet palautetta, jotta tietäisivät, miltä osin toimintaa voitaisiin kehittää. Palautteeseen on reagoitu hyvin ja se on johtanut muutoksiin. Eräs haastateltava kertoi, että on työnsä puolesta usein käynyt kouluryhmien kanssa pitämässä Killerillä liikuntatunteja, ja yrittäjät räätälöivät asiakkaalle sellaisen paketin kuin tämä haluaa ja tarvitsee.

*Mä tiedän, että koulun kautta kun me koululiikuntaa käydään täällä tekemässä, niin nää pojat pystyy aikalailta venymään ja räätälöimään sellaisen paketin kun asiakas toivoo ja haluaa. Lasten syntymäpäivistä lähtien tämmöisiin aktiivisiin toimintapäiviin ja leireihin viikonloppuina ja iltais.*

Joustavuus onkin avainsana Killerillä. Jos asiakas on ostanut kuukausikortin ryhmäliikuntatunneille ja sairastuu, pystytään kortilla olevaa treeniaikaa siirtämään myöhemmälle kun asiakas on jo tervehtynyt ja pystyy taas kuntoilemaan. Tämä on asiakkaan edun mukaista ja kertoo, että hänestä välitetään. Haastateltava sanoo, että ”isän-

nyys” näkyy yrittäjien sitoutuneisuudessa: ”Tämä on meille tärkeä, ja me tehdään kaikkemme sen eteen, että tämä onnistuu”. On selvää, että yrittäjien panostus näkyy asiakkaille ja saa aikaan me-henkisyyden. Kun asiakkaat näkevät, kuinka tärkeää yrityksen menestyminen on yrittäjille, tekevät hekin oman osuutensa, jotta ”meidän liikuntapaikalla” menisi hyvin. Tyytyväiset asiakkaat kertovat yrityksestä eteenpäin ja koettavat omalta osaltaan saada yrityksen menestymään hyvin.

### **7.3.3 Teemahaastatteluista kilpailijatuntemusta**

#### **Ydinkilpailijat**

Haamuasiakastutkimuksen tavoin teemahaastatteluissa tuli selville, että Elixia ja SATS nähdään Killerin Liikuntakeskuksen pahimpina kilpailijoina. Elixia on ydinkilpailija numero yksi. Näiden kuntokeskusten ehdoton menestystekijä on markkinointi. Kaikki markkinointiviestinnän muodot – mainonta, suhdetoiminta, myynninedistäminen ja myyntityö – on yrityksissä tarkkaan mietitty ja niihin on käytetty valtavasti resursseja. Tämän vuoksi Jyväskylän kuntokeskuksista ne ovat tunnetuimmat. Yritykset ovat toimineet Jyväskylässä pitkään ja ne ovat luoneet itselleen brändin, jota viedään ihmisten tietoisuuteen näyttävällä ja tehokkaalla mainonnalla. Erityisesti Elixia on onnistunut tässä, vaikkakin jotkut haastateltavat pitivät yrityksen mainontaa liioiteltuna. Kuntokeskuksen suoramarkkinointi on voimakasta ja uuvuttavaakin. Eräs haastateltava kertoi, että hänelle tulee vieläkin Elixiaa säännöllisesti tarjouksia kännykkään tekstiviestillä, kun hän on ollut paikassa joskus tutustumiskäynneillä. Hänen tietonsa jäivät asiakasrekisteriin, joten yritys jatkaa tarjouksien lähettämistä niin kauan kuin tiedot poistetaan. Tarjouksissa asiakasta yritetään houkutellessa hinnalla kuntokeskukseen. Elixia ottaa myös aktiivisesti yhteyttä työpaikkoihin ja kertoo yrityspalveluistaan. Usein yrityksellä on meneillään joku kampanja, jota esitellään suurissa kauppakeskuksissa, joissa ihmisiä liikkuu paljon.

Ydinkilpailijoiden mainonnan kohderyhmänä ovat liikunnalliset nuoret aikuiset. Kohderyhmä on tarkkaan mietitty, ja kuntokeskusten asiakaskunta koostuu suurimaksi osaksi juuri näistä asiakkaista. Haastateltavien mielestä tämä on kuitenkin kilpailijoiden heikkous. Siinä, missä Killerin Liikuntakeskuksen asiakaskunta koettiin helposti lähestyttävänä ja mukavana, ydinkilpailijoilla tämä nähtiin juuri päinvastai-

senä. Kuntokeskusten asiakkaat ovat suurimmaksi osin nuoria aikuisia, joille liikunta on kaikki kaikessa. Eräs haastateltava, joka oli ollut aikaisemmin Elixian asiakkaana, kertoi, ettei ilmapiiri ollut miellyttävä. Jokainen keskittyi omaan tekemiseensä, eikä muiden asiakkaiden kanssa juurikaan puheltu. Eräs haastateltava kertoo mielikuvan SATSista ja Elixiaista olevan hyvä, mutta tutustumiskäynnit eivät silti houkuttelleet jäämään:

*En mä tiedä, oonko mä vaan osunut sellaisille kerroille, et siellä on ollu vaan nuoria, et sitten ei ole vaan tuntenut kuuluvansa joukkoon. Niinkun sanoin, täällä (Killerillä) kuitenkin tuntuu, että on niin monenikäisiä. Sillä ei ole merkitystä, minkä ikäinen sä oot vaan voit olla mukana.*

Ydinkilpailijoiden tilat ovat hyvät ja kuntokeskuspalvelut kattavat ja monipuoliset. Yritysten ryhmäliikuntavalikoima on suuri ja tämä saattaa aiheuttaa asiakkaalle runsaudenpulan. Eräs haastateltava kertoi, että hänelle tuli Elixian asiakkaana ”liikuntariippuvuus”. Kun palveluista oli maksanut kalliin hinnan, tuli niitä myös käyttää – ja vaihtoehtojahan riitti. Niinpä asiakas huomasi viettävänsä suurimman osan vapaa-ajastaan kuntokeskuksessa ja tämä oli automaattisesti pois jostakin muusta. Haastateltava pohtikin liikuntariippuvuutta osana jäsenyyskuntokeskusten taktiikkaa. Asiakas pyritään sitouttamaan yritykseen niin että hänelle tarjotaan monipuolisesti palveluja ja kerrotaan, että ”mitä enemmän tunteja käytät sitä enemmän saat rahoillesi vastinetta”. Näennäisesti yritys siis ajattelee asiakkaan parasta, mutta se ei kuitenkaan kysy asiakkaalta hänen tarpeistaan ja mahdollisuuksistaan päästä kuntoilemaan. Asiakkaalta ei kysytä, kuinka usein viikossa hän haluaisi kuntoilla ja millainen asiakkuus hänelle itselleen parhaiten kävisi. Jäsenyyskuntokeskuksissa oletus on, että vapaa-aika käytetään ryhmäliikuntatunneilla tai kuntosalilla, ja tähän sopivin asiakkuus on jäsenyys. Eräs haastateltava pohtii tätä joustamattomuutta jäsenyyskuntokeskuksissa:

*Mä en oo mikään himoliikkuja siinä mielessä, että ei kaikille merkkää se, että sä pääset, kuinka paljon vaan kuukauden aikana, koska se käyminen on kuitenkin rajallista. Esimerkiksi jos mä käyn vaan kaksi kertaa viikossa niin mä en sillä lailla hyödy siitä, niin olis hyvä jos huomioitas kans tällaset. Tulee monta kertaa se vähän niinkun tuputus ja sitten se mielekkyys meneekin.*



Haastateltavien mielestä asiakkaan tarpeiden huono huomiointi ja joustamattomuus olivat ydinkilpailijoiden toiminnan heikkouksia. Tämä tulee viimeistään siinä vaiheessa esille, kun asiakas on lähdössä kuntokeskuksesta. Sopimuksen irtisanominen ei ole helppoa, ja sopimusehdot kannattaa käydä huolella lävitse ennen sopimuksen allekirjoittamista. Jäseneduuskuntokeskukset päättävät itse melko mielivaltaisesti sopimusehtonsa, joissa jäsenyys voidaan irtisanoa esimerkiksi vain, jos asiakkaalla on vakava sairaus, josta on toimitettava useita lääkärintodistuksia. Raskauskaan ei välttämättä ole riittävä peruste sopimuksen irtisanomiselle. Kuluttaja-asiamiehelle on viime aikoina tullut paljon tapauksia, joissa kuntokeskukset eivät ole noudattaneet sopimusehtoja, tai asiakkaalle ei ole tarpeeksi selkeästi kerrottu näistä sopimusta tehtäessä. Asiakas, joka on kuntokeskuksesta lähtiessään saanut huonoa palvelua, kertoo tästä eteenpäin. Puskaradio onkin tällaisten jäsenyyskuntokeskusten vahvuus ja heikkous. Eräs haastateltava kertoi, että hänen tuttavansa olivat saaneet huonoa palvelua lähtiessään Elixiaista. Vaikka yrityksellä on paljon tyytyväisiä asiakkaita ja puolestapuhujia, on myös paljon pakkojäsenyyteen kyllästyneitä, jotka kertovat huonoista kokemuksistaan eteenpäin. Haastateltavien mielestä ehdottomasti huonoin puoli Elixiaassa ja SATSissa oli juuri jäsenyys ja sitouttaminen. Eräs haastateltava sanoo asian hyvin:

*Niinkun kaikessa palvelutuotannossa, se kysymys on, että miten se asiakas saadaan jäämään ja viihtymään. Se ei ole se raha ja pakkojäsenyys vaan se palvelu.*

Elixian saavutettavuus nähtiin melko huonona. Yritys ei sijaitse ydinkeskustassa, jolloin pyöräilijän tai jalankulkijan olisi helppo tulla kuntoilemaan eikä paljon ydinkeskustan ulkopuolellakaan, jolloin asiakas pääsisi paikkaan helposti autolla. Vaikka Elixialla on parkkipaikkoja, ovat ne kiireisinä ajankohtina täynnä. SATS:n sijainti nähtiin Elixiaa parempana, mutta paikoitusmahdollisuudet olivat silläkin huonot. Eräs SATS:n entinen asiakas kertoi, että hänen mielestään kuntokeskuksen tilat olivat sokkeloiset ja epäkäytännölliset. Positiivisena asiana SATSilla oli opiskelija-alennus. Yleisesti ottaen SATS:n mainontaa oli nähty vähemmän kuin Elixian. Kuitenkin haastateltavien – erityisesti juuri SATS:n ja Elixian kohderyhmään kuuluvien alle 20-vuotiaiden nuorien – mielestä mielikuva SATSista on parempi kuin Elixiaista. Elixian kaikki tietävät, niin hyvässä kuin pahassa. Tähän tutkimukseen osallistuneet Killerin Liikuntakeskuksen asiakkaat olivat joko olleet Elixian asiakkaana, käyneet tutustu-

massa paikassa tai kuulleet tarinoita puskaradion välityksellä. Heidän mielikuvansa eivät siis perustuneet arvailuihin vaan tosiasioihin.

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin kilpailijoiden heikkouksista, eräs asiakas mainitsi isojen kuntokeskuksetujen kasvottomuuden. Asiakas ei oikein tiedä, kenelle tarpeensa ja toiveensa esittäisi ja kehen odotuksensa kohdistaisi, kun kukaan ei ole koko sydämellään mukana yrityksen kehittämisessä eikä kenellekään yrityksen menestys ole elinehto. Yksityisen pitämään yritykseen verrattuna tämä on totisesti heikkous. Henkilö- ja asiakaskunta sitoutuvat paljon tiukemmin yritykseen, jossa näkyy yrittäjän oma vaivannäkö ja inhimillisyys kuin yritykseen, jonka omistajasta ei ole oikein tietoa tai sitten hänen olemassaolostaan kertoo kuva yrityksen seinällä.

Kuntomaailma ei kuulu ydinkilpailijoihin, vaikka alun perin kuntokeskukseen suhtauduttiin yhtenä pahimmista kilpailijoista. Teemahaastattelut tukivat tätä haamuasiakastutkimuksessa selvinnyttä tosiasiaa. Kuntomaailma ei ole kehittänyt palvelutarjontaansa eikä yrityksessä tunnu olevan kuntosalibisneksen perusasiatkaan kunnossa. Kaksi Kuntomaailmassa asiakkaina ollutta haastateltavaa kertoi, että paikan tilat olivat epäsiistit, laitteet olivat vanhoja ja huonokuntoisia eikä asiakaspalvelija osoittanut kiinnostusta asiakasta kohtaan. Yrityksen hinta-/laatusuhde nähtiin huonona, sillä paikan tasoon nähden hinta oli kallis. Haastateltavien mielestä paikan toimintatavat ovat joustamattomat.

### **Marginaalikelpailijat**

Haastateltavat olivat olleet marginaalikelpailijoista Vivianin ja Kuntoportin asiakkaina, mutta Positivesta ja Lineastakin oli kuultu. Suurin ongelma näillä pienemmillä kilpailijoilla tuntui olevan markkinoinnin vähäisyys. Haastateltavat, jotka olivat olleet marginaalikelpailijoiden asiakkaina aikaisemmin, kertoivat, että yritysten mainonta on joko hyvin vähäistä tai sitä ei ole. Jyväskylän seudun uusina kuntokeskuksina Positive ja Linea tunnettiin marginaalikelpailijoista huonoiten. Lineasta oli kuitenkin kuultu positiivista puskaradiota, ja eräs haastateltava kertoi, että ennen Killerin Liikuntakeskuksen asiakkuutta, hän oli vakavasti harkinnut Lineaa. Hän oli kuullut, että paikkaan on helppo tulla autolla ja paikoitusmahdollisuudet ovat hyvät. Muutenkin hänelle oli muodostunut hyvä mielikuva yrityksestä.

Haastateltavat, jotka olivat aikaisemmin olleet Vivianin asiakkaana, näkivät yrityksen sijainnin ydinkeskustassa sekä hyvänä että huonona puolena. Lähellä keskustaa asuvat asiakkaat pääsevät paikkaan helposti vaikka jalan. Keskustan ulkopuolella asuville saavutettavuus on kuitenkin huono. Autolla ei kannata lähteä, sillä ydinkeskustan yrityksillä ei ole omia paikoitusmahdollisuuksia ja kaikki parkkitilat ovat maksullisia. Kaikki ydinkeskustassa sijaitsevat kuntokeskukset ovat samassa tilanteessa.

Toinen Vivianin entisistä asiakkaista kertoi, että vaikka tilat olivat pienet, paikka oli kodikas ja hänelle oli jäänyt hyvä mielikuva yrityksestä, sillä lähteminen yrityksestä oli hoitunut helposti. Toinen asiakas taas sanoi, että hänelle oli jäänyt huono mielikuva yrityksen toiminnasta. Suurin syy tähän oli asiakaspalvelu, joka oli asiakkuuden solmimisen jälkeen muuttunut välinpitämättömäksi asiakasta kohtaan. Haastateltava kertoi, ettei asiakaspalvelu ollut kovin innostavaa, ja kun hän saapui kuntokeskukseen, ei tätä välttämättä huomioitu mitenkään. Vastaanoton asiakaspalvelija ei tervehtinyt tai edes nostanut katsettaan tietokoneelta. Koska asiakkaasta tuntui, ettei hänestä välitetä, alkoi hän käydä harvemmin kuntokeskuksessa kunnes lopetti asiakassuhteen. Tai ainakin yritti. Lähteminen ei ollut hoitunut ongelmitta, sillä irtisanomisaika oli pitkä ja siitä piti maksaa täysi hinta, vaikkei kuntokeskuspalveluja enää saanutkaan käyttää. Kun asiakas oli päässyt eroon kuntokeskuksesta, parin kuukauden päästä hänen tililtään menivät kuukausimaksut taas normaalisti. Haastateltava mainitsi, että kuntokeskuksen tuntivetäjät olivat aktiivisia, mutta ryhmäliikuntatuntien vetämisessä ei ollut joustavuutta.

*Siellä ei mun mielestä ollut sellaista vaatimustasoa tai otettu huomioon asiakasta niin niinkun täällä (Killerillä). Et täällähän otetaan huomioon se, et jos sä et pysty jotain liikettä tekemään jotenkin, niin tässä on sulle vaihtoehto. Tai sitten täällä on joillakin tunneilla kaksi ohjaajaa sen takia, että tulee ne vaihtoehdot. Vivianissa vedettiin ohjelma, pysyit mukana tai et.*

Haastateltavat arvelivat, että jotkut asiakkaat voivat pitää naisten salin imagoa hyvänä asiana. Kuntomaailman tavoin Vivian ei ollut kuitenkaan panostanut palveluympäristöön; haastateltavien mielestä tilat olivat pienet, jopa ahtaat ja kuntosalilaitteet vanhat ja epäkunnossa. Toinen asiakkaista mainitsi paikan kasvottomuuden, sillä ollessaan kuntokeskuksessa asiakkaana, hänelle ei koskaan selvinnyt, kuka on paikan omistaja.

Kaksi haastateltavista oli ollut Kuntoportin asiakkaana aikaisemmin. Heiltä tuli hyvin paljon samanlaista palautetta kuin Vivianin asiakkailta. Tilat olivat pienet ja ahtaat, eikä asiakaspalvelu ollut kovin hyvää. Asiakasta ei välttämättä tervehditty tämän saapuessa kuntokeskukseen, tai häntä kohtaan ei ylipäättäen osoitettu mitään mielenkiintoa. Paikan hinta-/laatusuhde nähtiin huonona näiden syiden vuoksi. Killerin Liikuntakeskukseen verrattuna paikan etu on Spinning-sali, jota toivottiin tulevaisuudessa lisänä Killerin palvelutarjontaan. Ryhmäliikuntatuntivalikoimaa pidettiin melko suppeana.

### 7.3.4 Killerin Liikuntakeskuksen eväät menestyä kilpailussa

Teemahaastattelut antoivat runsaasti tietoa siitä, kuinka Killerin Liikuntakeskuksen nykyiset – avainkilpailijoiden entiset – asiakkaat näkevät Jyväskylän kuntokeskusten välisen kilpailutilanteen, ja mihin Killeri kilpailussa sijoittuu. Haastateltavat uskoivat, että yleisen mittapuun mukaan Elixia ja SATS nähdään houkuttelevimpina kuntokeskuksina, koska ne ovat tunnetuimmat. Jokainen haastateltava kertoi, että oman mittapuun mukaan Killerin Liikuntakeskus voittaa kilpailijansa, ja yrityksen toimintaan ollaan erittäin tyytyväisiä. Asiakastyytyväisyysmittaus todisti tämän. Haastateltavien tuli vertailla Killerin Liikuntakeskusta niihin kilpaileviin kuntokeskuksiin, joiden asiakkaina oltiin oltu ja kertoa, missä kuntosalibisneksen osa-alueissa Killeri voittaa kilpailijansa ja missä hävitään. Toisin sanoen kartoitettiin Killerin ja kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia.

Killerin Liikuntakeskuksen ehdoton vahvuus on ihmisläheisyys. Imago helposti lähestyttävänä liikuntapaikkana antaa yritykselle persoonallisuutta, jota ydinkilpailijoilta jäätettiin odottamaan. Eräs haastateltava sanoi asiasta näin:

*Vahvuus on kyllä se ihmisläheisyys. Tuohon aulaan on aina ihan hirveän mukava tulla ja siinä on heti joku sellainen tuttuuden tunne. Tietysti yksi vahvuus on tuo laaja piha-alue, et siihen saa auton kunnolla.*

Yrittäjien oma panos näkyy kaikessa ja antaa yritykselle ”kasvot”. Henkilökunta ja asiakkaat näkevät, kuinka tärkeää yrityksen menestyminen on yrittäjille ja kuinka paljon yrittäjät tekevät työtä sen eteen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tämä vuoksi

jokainen haluaa tehdä osansa, että ”meidän liikuntapaikka” menestyy. Positiivinen puskaradio vie viestiä Liikuntakeskuksesta, jonne jokainen ihminen on tervetullut ja vastaanotto on lämmin. Suurissa kuntokeskusketjuissa ongelmana on juuri kasvottomuus, sillä paikan omistajaa ei tiedetä tai ainakaan hän ei ole jatkuvasti kuntokeskuksessa läsnä. Yksityisen yrittäjän toiminnassa näkyy ”isännys”, mikä lisää henkilö- ja asiakaskunnan luottamusta ja sitoutumista yritykseen, toisin kuin kasvottomissa kuntokeskusketjuissa. Killerin Liikuntakeskuksen ”isännys” on yrityksen vahvuus. Yrittäjät ovat joustavia ja pyrkivät räätälöimään asiakkaalle hänen tarvitsemansa palvelun. Myös henkilökunnalle on painotettu joustavuutta toimintatavoissa ja tämä näkyy esimerkiksi ryhmäliikuntatuntien vetäjien työskentelyssä. Vetäjien persoonallisuus nähtiin myös paikan vahvuudeksi.

*Kun on eri vetäjät, niin tunnit voi olla erityyppisiä. Vaikka pääasia on sama, mutta tunti vaihtelee ja se on mun mielestä rikkaus.*

Killerin Liikuntakeskuksen uudet ja toimivat tilat mahdollistavat monipuolisen palvelutarjonnan. Runsaan lajivalikoiman lisäksi tarjolla ovat kattavat liitännäispalvelut, kuten kahvila ja urheilukauppa, jossa myydään urheiluvälineitä ja pyöriä. Yksi haastateltava pohti palveluiden rikkautta:

*Palveluita on paljon, esimerkiksi tuo välineshop, niin ei siellä ole vaan yksi paita vaan paljon kaikkea ja tuo kahvilakin on tosi iso ja monipuolinen ja siellä on ruokailumahdollisuudet. Kaikki kentät on sellaisia, että saa hyvin vuoroja ja sit noita ryhmäliikuntatunteja on tosi paljon, et on varaa valita.*

Yrityksen sijainti antaa edellytykset laajennuksille, joita tulevaisuudessa tullaan tekemään niin sisä- kuin ulkoliikuntapuolellekin. Tätä silmälläpitäen Killerin sijainti onkin yrityksen menestystekijä. Saavutettavuudessa nähdään olevan sekä hyviä että huonoja puolia riippuen siitä, millä asiakas paikkaan tulee. Autolla liikkuvalla saavutettavuus on hyvä, kevyelle liikenteelle huono.

Killerin palvelut on suunnattu jokaiselle ihmiselle. Siksi paikan asiakaskunta koostuu ”tavallisista” liikunnasta pitävistä ihmisistä. Tämä madaltaa kynnystä tulla

yritykseen tutustumaan ja antaa Liikuntakeskuksesta positiivisen ensivaikutelman. Tämän nähdäänkin olevan yksi Liikuntakeskuksen vahva puoli kilpailijoihin nähden.

*Olisko tää, jos pitäis sillä kokemuksella sanoa, mitä mulla on noista muista paikoista, niin tällainen tavallisten ihmisten paikka. Tänne on matalampi kynnyks tulla.*

Mukavista ihmisistä koostuva asiakaskunta tekee vastaanoton lämpimäksi ja Liikuntakeskuksen ilmapiirin miellyttäväksi. Ydinkilpailijoihin verrattuna tämä on Killerin todellinen vahvuus. Haastateltavat kertoivat, että Elixian ja SATS:n asiakaskunta oli jäsenyyden ohella suurin syy asiakassuhteen lopettamiselle. Kynnyks tulla kuntoilemaan suurimmaksi osin nuorten, hyväkuntoisten ja trendikkäiden ihmisten joukkoon oli korkea. Paikan ilmapiiri ei ollut mukava ja rento, koska muut asiakkaat eivät olleet helposti lähestyttäviiä. Eräs haastateltava kertoo ajatuksistaan Killeristä ja kilpailijoista:

*Ei ollut mitenkään sellainen mielikuva, että uskaltaako tänne nyt tulla, et kaikki on hyväkuntoisia. Kun joistakin paikoista on sellainen kuva ja se ahdistaa todella paljon.*

Teemahaastatteluista tuli esille, että sitoutumattomuus on suurin syy sille, miksi asiakkaat alun perin tulivat tutustumaan Killerin Liikuntakeskukseen. Oli kyllästytty kuntokeskusetjujen pakkojäsenyyteen ja joustamattomuuteen, ja haluttiin kuntoilu-paikka, jossa saisi käydä silloin kun itse haluaa ja maksaa tasan niistä palveluista, joita käyttää. Killeri osoittautui juuri oikeaksi paikaksi, ja yrityksen hinta-/laatusuhde vaikutti olevan erittäin hyvä.

*Toivon mukaan Killeri ei ota jäsenyyttä käytäntöön, koska on niitä ihmisiä, jotka eivät missään tapauksessa halua sitoutua jäsenyyteen. Se on myös yksi syy, miksi käydään täällä. Vaikka lähempänä kotia olisi muitakin kuntokeskuksia, haluan nimenomaan käydä täällä sen vuoksi, ettei jäsenyyttä vaadita.*

Haastateltavat kertoivat, että Killerin toimintatavoissa näkyy erilaisuus positiivisella tavalla, ja sillä se erottuu edukseen kilpailijoista. Asiat hoidetaan asiakaskeskeisesti ja joustavasti. Lähtökohtana on, että jos henkilökunta on onnistuttu sitouttamaan yrityk-

seen ja asiakaslähtöisyyteen, lisää tämä myös asiakaskunnan sitoutumista ja luottamusta yrittäjiä ja koko yritystä kohtaan. Tämä on kauaskatseinen ajattelutapa, ja sillä ehkäistään sekä henkilökunnan että asiakaskunnan vaihtuvuus. Se puolestaan säästää yrityksen rahaa. Eräs haastateltava sanoo hyvin Killerin asiakaskunnan sitoutumisesta:

*Markkinoidaan sitä, että tämä ei sido vaan yritetään saada asiakkaat sitoutumaan muulla tavoin kuten tarjoamalla monipuolista ja laadukasta palvelua.*

Nykyään yrityksissä on käsitetty asiakaspalvelun merkitys. Erityisesti vapaa-ajan palveluja tarjoavat yritykset ymmärtävät, kuinka tärkeää on, että ihmiset saavat hyvää palvelua viettäessään aikaansa heille tärkeiden harrastusten parissa. Monissa kuntokeskuksissa palvelu on hyvää eikä huonoon palveluun ole varaa tai asiakas menetetään helposti kilpailijalle. Killeri mainitsi yrityksen tärkeimmäksi arvoksi asiakkaan, ja suurin osa asiakaspalvelijoista on tämän ymmärtänytkin. Yksi epäystävällinen asiakaspalvelija ei saisi pilata sitä kovaa työtä, mitä on tehty sen eteen, että osana yrityksen imagoa nähdään ystävällinen palvelu ja lämmin vastaanotto. Asiakaspalvelu tulee olemaan yrityksen heikkous, mikäli tilanne jatkuu samana.

Ydinkilpailijoihin ja joihinkin marginaalikelpailijoihinkin verrattuna Killerin toiminnan akilleenkantapää on heikko mainonta. Mainonta on liian vähäistä eikä sen kohderyhmää ole ajateltu loppuun saakka. Elixia ja SATS ovat Jyväskylän kuntokeskuksista suosituimmat juuri sen vuoksi, että ne tiedetään. Näyttävä mainonta ja aggressiivinen suoramarkkinointi saattavat tuntua päällekkäyiltä, mutta ne tehoavat. Killerillä on paljon vahvuuksia, joilla se menestyy kilpailussa. Näistä pitää vain osata viestittää oikein tavoiteltaville kohderyhmille. Eräs haastateltava sanoi asiaan liittyen:

*Tiedän, että se mainonta vähän kirpasee, mutta se saadaan ihan varmana pian takaisin kun tänne saadaan asiakkaita. Tää on kuitenkin niin hyvä paikka, tykkään itse ja tiedän, että monet muut tykkää, niin ne asiakkaat jää tänne ja siitä asiakassuhteesta tulee pysyvä. Täällä on myös mukavia nää muut asiakkaat ja niiden kanssa tulee hyvin juttuun. Niin on toisaalta sääli, ettei mainosteta kun on niin hyvä paikka, että on mainostamisen arvoinen.*

## 7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa, kuten teemahaastattelussa tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan eri tavoin kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Jokainen haastateltava on erilainen eikä ole kahta samanlaista tapausta. Sen vuoksi määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja ei voida sellaisenaan käyttää. Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien mahdollisimman tarkkaa kuvausta. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja kaikista sen vaiheista; kerrotaan totuudenmukaisesti aineiston tuottamisen olosuhteista, esimerkiksi teemahaastattelussa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto kerättiin. Esille pitäisi myös tuoda haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Aineiston analysoinnissa tutkijan tulisi kertoa, millä perusteella hän esittää tulkintoja eli mihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä lukijaa auttaa, jos tekstiin on sisällytetty suoria haastatteluotteita. (Hirsjärvi ym. 2004, 217 - 218.)

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli antaa eväitä Killerin Liikuntakeskuksen kilpailija-analyysiin ja hahmottaa yrityksen asiakastyytyväisyyttä. Tässä onnistuttiin. Teemahaastattelurungon suunnitteluun käytettiin paljon aikaa, ja se rakennettiin tutkimusongelman kannalta olennaisten teemojen ympärille. Alustavat kysymykset valittiin niin, että ne olisivat helppoja ymmärtää, mutta antaisivat oikeanlaista tietoa. Tutkimuksen käsite- ja sisältövalidius on siis hyvä (Hirsjärvi & Hurme 1991, 129). Teemahaastattelurungosta tehtiin haastattelutilanteeseen selkeä teemaluettelo kysymyksineen. Luettelo oli jokaiselle haastateltavalle sama. Jokaisen kysymyksen / iskusanan jälkeen tutkijalla oli lomakkeessa tyhjää tilaa kirjoittaa haastateltavan mielipiteitä ylös. Sen lisäksi haastattelut nauhoitettiin. Tämä helpotti vastausten jatkokäsittelyä ja lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Teemahaastattelujen käytännön asiat on kerrottu totuudenmukaisesti. Aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on selvitetty, millaisia haastateltavia etsittiin, millä perusteilla ja miten. On myös kerrottu teemahaastattelujen suorittamisesta sekä häiriötekijöistä, joita tutkimuksen edetessä ilmeni. Haastattelutilanteessa haastattelijä osasi esittää korjaavia jatkokysymyksiä, mikäli hän huomasi, ettei haastateltava vastannut esitet-



tyyn kysymykseen. Teemahaastatteluissa tarina usein rönnyli, joten haastattelijan täytyi osata erottaa tutkimuksen kannalta oleellinen tieto vähemmän tärkeästä. Monesti kuitenkin saatiin paljon kallisarvoista uutta tietoa, kun herätettiin laajempaa keskustelua aiheista. Teemahaastatteluaineiston luotettavuutta on saattanut heikentää, jos haastattelija on tiedostamattaan johdatellut haastateltavaa ja vaikuttanut hänen vastauksiinsa.

Aineiston analysoinnissa teemahaastattelut käytiin läpi yksi kerrallaan ja lukijalle havainnollistettiin haastateltavien vastauksia suorilla haastatteluotteilla. Vaikka haastattelut pyrittiin käymään läpi puolueettomasti, saattaa olla, että tutkijan omat mielipiteet näkyvät tutkimustuloksissa. Täytyy kuitenkin muistaa, että haastateltavat olivat Killerin Liikuntakeskuksen omia asiakkaita, joten heidän mielipiteensä olivat hyvin Killeri-myönteisiä. Mikäli tutkimuksen luotettavuutta olisi haluttu parantaa tältä osin, olisi Killerin Liikuntakeskus otettu yhdeksi haamuasiakkaiden vierailukohteeksi. Näin olisi saatu puolueetonta tietoa, kun kyseessä eivät olisi olleet Killerin omat asiakkaat. Tässä luotettavuutta olisi kuitenkin heikentänyt huomattavasti se, että kyseessä on Killerin oma tutkimus. Vaikka yrittäjät eivät olisi kertoneet henkilökunnalle, että kyseessä on haamuasiakastutkimus ja nyt pitää kiinnittää erityisesti huomiota hyvään palveluun, haamuasiakkaat olisivat paljastuneet yrittäjille vähintään siinä vaiheessa, kun he olisivat soittaneet sopiakseen ilmaisia tutustumiskäyntejä. Nyt kun teemahaastattelut suoritettiin Killerin omille asiakkaille, saatiin samalla olennaista tietoa asiakastytyväisyydestä. Haastateltavilla oli myös omakohtaisia kokemuksia Killerin kilpailijoista, joten he pystyivät vertailemaan yrityksiä totuudenmukaisesti.

### **Triangulaatio**

Hirsjärvi ja muut (2004, 218) ovat todenneet, että tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tällaisesta tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. Triangulaatio voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, tässä opinnäytetyössä on käytetty kahta tyyppiä: metodologinen tai metodinen triangulaatio ja aineistotriangulaatio. Ensimmäinen tarkoittaa juuri useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa, jälkimmäisessä taas saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja. Triangulaatio ei ole ainoa termi kuvaamaan useiden eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa; puhutaan myös metodien yhdistämisestä, monimetodisesta lähestymistavasta ja kiteyttämisestä. (Mts. 218.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä havainnointia ja haastattelua, tarkemmin haamuasiakastutkimusta ja teemahaastattelua. Näin saatiin erityyppistä tietoa eri näkökulmista. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä oli tarkoitus saada mahdollisimman monipuolista tietoa Jyväskylän kuntokeskusten kilpailutilanteesta ja siitä, kuinka Killerin Liikuntakeskuksen tulee kehittää toimintaansa menestyäkseen kilpailussa. Pääpaino oli yritysten tuotteissa ja palveluissa, sillä erityisesti niiltä osin Killeri halusi tietoa kilpailijoistaan. Tutkimuksessa käytettävät työkalut – haamuasiakaslomake ja teemahaastattelurunko – suunniteltiin kilpailija-analyysin tarpeisiin. Haluttiin tietoa siitä, ketkä ovat Killerin Liikuntakeskuksen pahimmat kilpailijat, mitkä ovat heidän vahvuutensa ja heikkoutensa sekä ne myyntivaltit, joilla asiakkaat yritykseen saadaan. Haluttiin myös tietää kilpailijoiden hinnoittelusta, asiakaspalvelusta sekä imagosta. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka Killerin omat tuotteet eroavat kilpailijoiden tuotteista, ja mitä tarpeita ja mieltymyksiä Killerin tavoittelemilla asiakkailla mahdollisesti on. Toivottiin siis tietoa Killerin kohderyhmästä.

Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö oli järkevin ratkaisu, sillä se oli ainoa keino saada yhtä monipuolisesti tietoa tutkimuksen pääongelmaan eli siihen, mihin asioihin keskittymällä Killerin Liikuntakeskus menestyy kilpailussa. Tutkimus lisäsi paljon kilpailijatuntemusta ja kertoi Killerin asiakastyytyväisyydestä. Haamuasiakastutkimus ja teemahaastattelut antoivat eväitä kilpailija-analyysiin, joten ne tekivät tehtävänsä. Tämän vuoksi tutkimusta kokonaisuudessaan voidaan pitää varsin luotettavana. Tutkimuksen luotettavuutta vielä osaltaan parantaa se, että haamuasiakkaat ja haastateltavat olivat kaikki liikunnallisesti aktiivisia ja heillä oli kokemusta kuntokeskuspalveluista. Tutkittava aihe oli heille siis tuttu. Lisäksi haamuasiakkaiden ja haastateltavien vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia, mikä helpotti johtopäätösten tekemistä aineiston pohjalta ja lisäsi luotettavuutta.

## **8 TUTKIMUSTULOKSIIN POHJAUTUVA KILPAILIJA-ANALYYSI**

*Kysyjää voidaan pitää tyhmänä viisi minuuttia. Se, joka ei kysy koskaan, on tyhmä koko ikänsä. (Kiinalainen sananlasku)*

Kilpailija-analyysissä selvitetään yleensä alan kokonaismarkkinat, kilpailijat, kilpailevat tuotteet sekä tuotteiden ominaisuudet, vahvuudet, heikkoudet ja mielikuvat. Tutkitaan siis tekijöitä, jotka liittyvät markkina-asemaan ja mielikuviin, joita ihmisillä on yrityksestä. Tärkeintä tutkimuksessa on saada yritykselle tiedot siitä, kuinka se voi kehittää itseään kilpailijoita paremmaksi. Yksi vaihtoehto kilpailija-analyysin tekoon on asiakaslähtöinen näkökulma, eli annetaan asiakkaiden kertoa kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista. Tämä antaa yritykselle paljon tietoa kilpailijoista ja omista kehityskohteistaan. Hyvä kilpailijatuntemus auttaa yritystä arvioimaan omaa kilpailukykyään. (Lepikko 2008, 12.)

Tässä opinnäytetyössä kilpailija-analyysiin käytettiin juuri asiakaslähtöistä näkökulmaa, jonka pohjalta saatiin tietoa Killerin Liikuntakeskuksen pahimmista kilpailijoista. Selvitettiin Killerin Liikuntakeskuksen sekä kilpailijoiden tuotteiden ja palveluiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä sitä, kuinka Killerin tuotteet erottuvat kilpailijoiden tuotteista. Lisäksi verrattiin kilpailevien kuntokeskusten hinnoittelupolitiikkaa Killerin omaan, ja tehtiin yhteenveto siitä, kuinka kilpailijat ylipäättään pärjäävät. Koska teemahaastatteluissa jututettiin Killerin omia asiakkaita, saatiin tietoa myös siitä, mitkä ovat yrityksen tavoittelemien asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset. Usein yritykset täydentävät kilpailijatietoaan asiakastyytyväisyysmittauksilla, joissa on yleensä mukana myös kilpailijoiden asiakkaita. Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa ja Killerin nykyisiltä – kilpailijoiden entisiltä – asiakkailta saatiin todenmukaista tietoa yrityksen kilpailukyvästä.

## 8.1 Haamuasiakastutkimus ja teemahaastattelut antavat monipuolista tietoa kilpailutilanteesta

Teemahaastatteluissa haastateltavien kanssa keskusteltiin Jyväskylän kuntokeskusten kilpailutilanteesta ja siitä, mihin Killerin Liikuntakeskus kilpailussa sijoittuu. Osa vastasi, että on liian aikaista sanoa, mihin Killeri sijoittuu, koska se on vielä niin toimintansa alussa. Moni uskoi yleisen mittapuun mukaan Elixian ja SATSin olevan vahvoilla, koska ne ovat tunnetuimmat kuntokeskukset Jyväskylässä. Jokainen asetti omalle arvoasteikolleen Killerin kilpailukykyisimmäksi ja uskoi, että näin tulisivat tekemään kaikki, jotka saataisiin paikkaan asiakkaaksi. Vaikka muutoin Killeri voittaa ydinkil-

pailijansa monessa asiassa, sen tuntemattomuuden vuoksi yritystä ei nähdä vielä kovinkaan suurena uhkana näille kuntokeskuksille.

Haamuasiakastutkimustuloksia ei voida suoraan verrata haastateltaville esitetyistä väittämistä saatuihin tietoihin. Haastateltavat ovat Killerin Liikuntakeskuksen omia asiakkaita, ja väittämien tarkoitus oli lähinnä mitata asiakastyytyväisyyttä. Haamuasiakkaat eivät olleet vierailukohteidensa asiakkaita ja heiltä saatiin puolueetonta tietoa kilpailijoiden toiminnasta. Kun otetaan kuitenkin huomioon, että kaikki haastateltavat olivat olleet jonkun avainkilpailijan asiakkaana, oli heillä vertailupohjaa arvostellessaan Killerin toimintaa. Verratessa Killerille annettuja arvioita kilpailijoille annettuihin, olivat tulokset hyvin totuudenmukaisia. Haastateltavat eivät olleet kaunistelleet vaan olivat antaneet Killerille sen ansaitsemia arvioita. Teemahaastattelussa ilmi tulleet Killerin vahvuudet ja heikkoudet tulivat hyvin selviksi myös väittämissä.

### **Puskaradio**

Puskaradio saattaa hyvinkin nousta yhdeksi Killerin menestystekijäksi. Vaikka markkinoinnissa hävitään ydinkilpailijoille ja haamuasiakastutkimuksen mukaan joillekin marginaalikelpailijoillekin, puskaradio vie jatkuvasti viestiä Killerin Liikuntakeskuksen uusista tiloista, monipuolisista palveluista ja yrityksen suurimmasta vahvuudesta: ihmisläheisyydestä. Moni haastateltava ei ollut kuullut Killeristä mitään tullessaan asiakkaaksi, mutta kertoo nyt jatkuvasti yrityksestä tuttavilleen ja koettaa saada paikkaan lisää asiakkaita.

Haamuasiakastutkimus kertoi, että Elixian ja SATS:n puskaradio on tehokasta. Se on välittänyt viestiä laadukkaasta imagosta ja monipuolisista ryhmäliikuntamahdollisuuksista. Osa haamuasiakkaista näki näille kuntokeskuksille muodostuneen ”trendi-imagon” negatiivisena asiana ja uskoi tämän karkottavan asiakkaita. Monelle asiakkaalle voi olla suuri kynnyks tulla kuntoilemaan paikkaan, jonka asiakaskunta koostuu valmiiksi hyväkuntoisista ja muotitietoisista ihmisistä. Joillakin haamuasiakkailla oli ollut aikaisempia huonoja kokemuksia Elixian ja SATSista. SATSissa asiakas oli saanut huonoa palvelua, ja Elixia taas oli osoittautunut pettymykseksi kaikkien ylistävien kuulopuheiden jälkeen. Puskaradio saattaa kääntä yritystä itseään vastaan, mikäli mainonnalla luotuja korkeita odotuksia ei osatakaan täyttää. Ihminen, jonka odotukset ovat korkealla, petetty ja kertoo tästä eteenpäin.

Killerin Liikuntakeskuksella on nyt ”tuhannen taalan paikka” erottua muista Jyväskylän kuntokeskuksista puskaradion avulla. Jos yrityksen toiminnassa onnistutaan tarpeeksi tuomaan esille ihmisläheisyyttä, on Killerin markkina-asema turvattu. Minäkään muun Jyväskylän kuntokeskuksen imago ei ole vastaavanlainen. Marginaalikiilpailijoista Positivesta haamuasiakkaat olivat kuulleet paljon hyvää. Puskaradion perusteella yritykseltä odotettiin hyvää asiakaspalvelua ja miellyttävää ilmapiiriä. Teemahaastattelussa Linean nimi nousi esiin, sillä yksi asiakas kertoi kuullensa paikasta pelkkää hyvää. Killerin Liikuntakeskuksen vastaanottavainen asiakaspalvelu ja moninainen asiakaskunta tekevät paikan ilmapiiristä mukavan ja luovat yritykselle imagon helposti lähestyttävänä liikuntapaikkana.

### **Markkinointi**

Markkinointiviestintä on yksi markkinoinnin kilpailukeinoista. Kuten haamuasiakastutkimuksessa ja teemahaastattelussa tuli esille, Elixian ja SATSin markkinointiviestintä on tehokkainta ja sen voidaan nähdä olevan näiden yritysten menestystekijä. Haamuasiakkaat olivat nähneet Positiven, Kuntomaailman ja Vivianin mainontaa, mikä on markkinointiviestinnän näkyvin muoto. Killerin Liikuntakeskuksen asiakas-tyytyväisyysmittaus kertoo, että yrityksen markkinointiin ollaan ylivoimaisesti tyytymättömiä. Itse haastatteluissakin tämä tuli usein esille. Kyse on lähinnä markkinointiviestinnän vähäisyydestä. Yrityksen sisäinen markkinointi on onnistunutta, sillä henkilökunnalle on painotettu asiakaskeskeisyyttä, suurin osa on sisäistänyt tämän ja toimii asiakaslähtöisyyden periaatteiden mukaisesti. Ulkoinen markkinointi kohdistuu asiakkaisiin ja muihin yrityksen ulkopuolisiin tahoihin. Ulkoisen markkinoinnin tarkoituksena on saada asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä ja sen tuotteista, markkinointiviestintä on tässä tärkeässä asemassa.

Mainonta kohdistuu suurille ihmisjoukoille ja sen vuoksi moni tietää ainoastaan tämän kun puhutaan yrityksen markkinoinnista. Teemahaastattelut antoivat pääosin negatiivista palautetta Killerin mainonnasta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että mainonta on liian vähäistä. Mainonnan kohderyhmästä oltiin eri mieltä. Nuoret asiakkaat pitivät sitä hyvänä, aikuiset olivat sitä mieltä, että se jättää paikasta etäisen kuvan eikä houkuttele toivottua kohderyhmää. Tässä he olivat oikeassa. Kuten yrittäjät itse kertoivat, on Killerin kohderyhmänä kaikki liikunnasta kiinnostuneet ihmiset. Liikuntakeskus on tavallisten ihmisten paikka, jonne saa tulla jokainen ikään, sukupuoleen ja liikunnalliseen aktiivisuuteen katsomatta. Killerin ydinajatuksena on tarjota liikuntapal-

veluja perheelle. Liikuntakeskuksen kohderyhmänä voidaan siis nähdä olevan ”tavalliset” arkiliikkujat ja perhe. Tämä sopiikin yrityksen imagoon kodikkaana liikunta- paikkana. Nykyinen mainonta ei ole kuitenkaan suunnattu tälle kohderyhmälle vaan se kosiskelee Elixian ja SATS:n asiakkaita, nuoria ja liikunnallisia ihmisiä. Killerin on muutettava mainontaansa, mikäli se haluaa saada asiakkaita. Kun tarkka kohderyhmä on tiedossa, osataan suunnitella siihen tehoavaa mainontaa, jolloin viestintä menee perille, potentiaaliset asiakkaat kiinnostuvat paikasta ja tulevat tutustumaan. Tällä hetkellä mainonta on Killerin suurin ongelmakohta.

Myös muihin markkinointiviestinnän muotoihin tulisi panostaa. Killerin kannattaisi laittaa resursseja myynninedistämiseen, kuten erilaisiin tarjouksiin, kampanjoihin ja kilpailuihin. Henkilökohtaista myyntityötä, kuten suoramarkkinointia voitaisiin tehdä enemmän. Tiedotus- ja suhdetoiminnan tarkoituksena on luoda yritykselle myönteistä imagoa esimerkiksi sponsorioimalla tai tiedotusvälineisiin vaikuttamalla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 171.) Tässä Killeri onnistui päästessään televisioon. Kaikkiin tällaisiin mahdollisuuksiin on hyvä tarttua ja tuoda itseään esille aina kun siihen on tilaisuus. Killerin Liikuntakeskuksen mainonta on kuitenkin se asia, mihin haastateltavat toivoivat eniten muutosta. Moni oli sitä mieltä, että mainontaan käytetty raha saadaan kyllä takaisin, kun asiakas kiinnostuu yrityksestä, tulee paikkaan tutustumaan ja jää asiakkaaksi. Haastateltavat luottavat niin paljon Killerin positiiviseen ensivaikutelmaan ja monipuolisiin palveluihin, että uskovat asiakassuhteen syntyvän, jos ihminen vain saadaan yritykseen asti. Mainontaa muuttamalla saadaan useampi kiinnostumaan yrityksestä.

Internetin ja muiden sähköisten viestimien kasvu on laajentanut markkinointiviestinnän toiminta-alueita, ja nykyään verkkomarkkinointi nähdäänkin yhdeksi tärkeimmistä markkinointiviestinnän muodoista. Jokaisella yrityksellä kuuluu olla internet-sivut, joilta saa runsaasti tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista. Haastateltavat kehuivat Killerin Liikuntakeskuksen sivuja kattaviksi ja selkeiksi. Haamuasiakkaisiin erityisesti Linean internet-sivut olivat tehneet vaikutuksen. Vaikka yrityksen mainontaa ei ollut nähty juuri missään, pidettiin sivuja niin kattavina että kaikki olennainen tieto yrityksestä oli esillä. Myös sivujen visuaalista puolta kehuittiin.

## **Saavutettavuus**

Väittäjä, jossa käsitellään yrityksen saavutettavuutta, sai Killerin asiakkailta keskinertaiset arviot verrattuna kilpailijoihin haamuasiakastutkimuksessa. Killeri sijoittui paremmuusjärjestyksessä keskelle: Elixian, SATS:n ja Vivianin saavutettavuus nähtiin parempana, kun taas Kuntomaailman, Positiven, Kuntoportin ja Linean huonompana. Elixia ja SATS ovat yleisesti tunnettuja paikkoja, joiden sijainnin kaikki tietävät. Vivian on ydinkeskustassa suuren kauppakeskuksen yhteydessä, joten se on helppo löytää. Yrityksen kannattaa tehdä asiakkaan saapuminen kuntokeskukseen mahdollisimman helpoksi. Jokaisen kuntokeskuksen tulee panostaa opasteisiin, ja yrityksen sijaitessa keskustan ulkopuolella kannattaa kiinnittää huomiota kulkuyhteyksiin. Kuten teemahaastattelussa tuli selväksi, Killerin sijainti on autollisille hyvä, koska paikkaan on helppo tulla ja paikoitusmahdollisuudet ovat hyvät. Kävellessä tai pyörällä liikkuvalla saavutettavuus on huono, koska kevyen liikenteen väyliä ei ole. Tämän vuoksi olisi hyvä sopia julkisen liikenteen kanssa linja-autovuorosta Killerille. Maantieltä Liikuntakeskukseen kannattaisi myös laittaa valaistus. Elixiaan ja SATSiin verrattuna Killerin vahvuus on suuri parkkipaikka. Tätä kannattaakin tuoda esille, sillä monelle autolla liikkuvalla se on tärkeä kriteeri liikuntapaikkaa valitessa. Se, kuinka ihmiset näkevät kunkin paikan saavutettavuuden, riippuu tietysti hyvin paljon siitä, missä asutaan. Keskustassa asuva henkilö on sitä mieltä, että kaikki keskustan paikat on helppo löytää ja ydinkeskustan ulkopuolelle sijoittuvilla yrityksillä on huono saavutettavuus. Jos henkilö asuu keskustan ulkopuolella, tilanne on juuri päinvastainen.

Kun asiakas on päässyt yritykseen asti, kiinnittää hän ensimmäisenä huomion sisäänkäynnin houkuttelevuuteen. Tämä antaa yrityksestä ensivaikutelman. Killerin asiakkaat kertoivat, että sisäänkäynnistä tekee miellyttävän asiakaspalvelijan lämmin vastaanotto. Vastaanottotiski on heti sisään tullessa, ja asiakas huomioidaan välittömästi. Kilpailijoista Elixian, Positiven ja Linean sisäänkäynnit miellyttivät eniten. Positive oli panostanut kauniiseen näyteikkunaan, mikä ei ollut jäänyt haamuasiakkailta huomaamatta. Tällaiset pienet teot eivät vaadi paljoa, mutta antavat hyvin positiivisen kuvan potentiaalisille asiakkaille.

## **Toimitilat**

Ottaen huomioon Killerin tulevaisuuden suunnitelmat yrityksen sijainti on ihanteellinen. Verrattuna muihin Jyväskylän kunto- ja liikuntakeskuksiin, ei millään muulla yrityksellä ole mahdollisuuksia yhtä suuriin laajennuksiin kuin Killerillä. Tämä onkin

Liikuntakeskuksen menestystekijä. Laajentamalla sisä- ja ulkoliikuntamahdollisuuksia entisestään Killeri tulee olemaan Jyväskylässä markkinajohtajan asemassa liikuntakeskupalveluiden tarjoajana. Uudet, suuret ja toimivat tilat ovat paikan vahvuus. Teemahaastatteluissakin tämä tuli esille usein, ja väittämissä toimitilat nähtiin paikan houkuttelevimpana tekijänä. Haamuasiakastutkimuksessa Linea ja SATS saivat tilojensa puolesta parhaat arviot. Linean ilmapiiri oli rento ja toimitilat uudet, SATSin taas tyylikkää ja siistit. Paremmuusjärjestys meni arvioiden pohjalta niin että Killeri sijoittui ensimmäiseksi ja sitten tulivat Linea, SATS ja Elixia. Positive ja Kuntoportti sijoituivat seuraavaksi; Kuntoportilla syynä tähän ovat pienet ja ahtaat tilat. Sama vika oli Vivianilla, ja tämän lisäksi kritisoitiin laitteita, jotka olivat vanhoja ja epäkunnossa. Kuntomaailmaa arvosteltiin samasta syystä. Kummankin paikan yleisilmettä pidettiin ankeana ja sisustusta epämiellyttävänä.

Killerin Liikuntakeskuksen toimitilat mahdollistavat sen monipuolisen lajivalikoiman. Teemahaastatteluissa tuli esille myös pieniä kehitysehdotuksia tiloihin ja palvelutarjontaan liittyen. Toivottiin lisää ryhmäliikuntasaleja, jotta tuntivalikoimaa pystyttäisiin kasvattamaan. Ryhmäliikuntasalien äänieristykselle tulisi tehdä jotakin, sillä se on tällä hetkellä puutteellinen, kuten myös salien akustiikka. Spinning-sali on ainoa kuntokeskuspalvelu, mikä Killeriltä puuttuu. Naisten pukuhuone on tiettyinä aikoina ahdas, joten sitä joudutaan varmasti jossakin vaiheessa laajentamaan, kun paikkaan saadaan enemmän asiakkaita. Pantilliset pukukopit olisivat vakioasiakkaille erittäin tarpeelliset.

### **Asiakaspalvelu**

Hyvä asiakaspalvelu on yrityksen menestystekijä. Haamuasiakaskohteista Linea, Vivian ja Kuntoportti saivat jatkuvasti parhaimmat arviot asiakaspalvelua koskevista väittemistä. Positive sijoittui myös hyvin ja sai asiakaspalvelun ystävällisyydestä parhaimmat arviot. Kuten teemahaastatteluissa ja haamuasiakastutkimuksessa tuli esille, isomilla kuntokeskusketjuilla asiakaspalvelu on huonompaa. Jokaiseen asiakaskontaktiin ei pystytä panostamaan täysillä, koska asiakkaita on niin paljon. Jäsenyyskuntokeskuksissa ongelmaksi muodostuu myös se, ettei asiakkaan tarpeita oteta huomioon yhtä paljon kuin yrityksen tarpeita. Kuntokeskukseen saapuvalla asiakkaalla tarjotaan ensin jäsenyyttä, koska se on yrityksen mielestä ”kaikkien kannaltaärkevin ratkaisu” ja sen jälkeen vasta kysytään, mitä asiakas itse haluaisi. Tämä osoittaa joustamattomuutta asiakasta kohtaan.



Sopimuksen irtisanominen ei käy jäsenyyskuntokeskuksissa helposti vaan pyrkimys on, että asiakas pysyy yrityksessä niin pitkään kuin on alun perin sovittu – oli hänellä lähtemiseen kuinka painava syy tahansa. Jäsenyyskuntokeskusten periaate on, että asiakas sitoutetaan yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaa; ajatellaan siis vain sitä rahamäärä, minkä hän yritykseen tuo tällä hetkellä. Jos asiakkaan mieli pahoittuu siitä, ettei hänen anneta lähteä yrityksestä halutessaan, ei sillä ole väliä, koska asiakkaita riittää. Tällainen ajattelumalli ei ole kovin kauaskatseinen, sillä tyytymättömät asiakkaat eivät ainoastaan lähde yrityksestä vaan kertovat huonosta palvelusta eteenpäin. Jos jossakin yrityksessä asiakas saa huonoa palvelua, mennään toiseen paikkaan, missä palvelu on parempaa. Kilpailija, joka ymmärtää asiakaskeskeisyyden arvon saa rahaa, kun taas huonoa palvelua tarjonnut yritys menettää sitä.

Haamuasiakkaat saivat kuntokeskusten asiakaspalvelusta ensivaikutelman, ja tässä siis parhaiten onnistuivat pienet kuntokeskukset. Teemahaastattelut kuitenkin paljastivat, että kun ihminen on saatu yrityksen asiakkaaksi, palvelu muuttuu. Vivianissa ja Kuntoportissa asiakaspalvelu oli ollut ystävällistä ja innostunutta asiakassuhteen alussa, mutta ajan myötä asiakkaasta oli alkanut tuntua, ettei hänestä enää välitetty. Asiakaspalvelija ei enää huomionnut asiakasta tämän tullessa kuntokeskukseen, ja asiakkaalle välittyi sellainen kuva, että hän oli paikalle yhdentekevä. Niinpä hän päätti asiakassuhteen. Huono palvelu siis maksoi yritykselle yhden asiakkaan.

Asiakaspalvelua koskevissa väittämissä Killeri sijoittui arvioasteikolle melko hyvin. Asiakaspalvelijan asiantuntevuus oli heti toiseksi parasta Linean jälkeen. Asiakaspalvelijan ystävällisyys sitä vastoin sijoittui vasta viidenneksi Elixian rinnalle. Killerin asiakkaista nuoremmat, alle 20-vuotiaat antoivat palvelulle huonompia arvioita kuin aikuiset. Valitettavan monessa yrityksessä nuoret saavat huonompaa palvelua kuin aikuiset. Killerin asiakaspalvelua pidettiin muuten hyvänä, ja asiakaspalvelijoita keuhuttiin mukaviksi, mutta yhden asiakaspalvelija ei nähty sopivan joukkoon. Kuten Killerin yrittäjät itse kertoivat, asiakaspalvelu on yrityksen tärkein asia. Halutaan, että asiakkaat kokevat vastaanoton lämpimäksi ja viihtyvät paikassa. Jotta kaikki asiakkaat tuntuivat näin, on tilanteeseen puututtava. Eräs haastateltava kertoi, että yhden asiakaspalvelijan käyttäytymisen vuoksi hän oli välillä käymättä Liikuntakeskuksessa, vaikka rakastaa ryhmäliikuntatunteja. Tästä se alkaa. Asiakas saa huonoa palvelua, ei käy enää niin usein ja lopulta lähtee yrityksestä. Tämän jälkeen hän kertoo kokemuk-

sistaan tuttavilleen. Mikäli nykyistä asiakasta ja potentiaalisia asiakkaita ei haluta menettää, on yrittäjien tehtävä jotakin. Yksi asiakaspalvelija ei saisi pilata yrityksen mainetta, sillä muilta osin Killerin asiakaspalvelua pidettiin kiitettävän arvoisena.

### **Palveluympäristö**

Se, kuinka miellyttävänä asiakas kokee yrityksen palveluympäristön, riippuu hyvin paljon yrityksen ulkoisista ja sisäisistä puitteista, kuten toimitilojen käytännöllisyydestä ja siisteydestä, muusta asiakaskunnasta ja asiakaspalvelijoista, paikan sisustuksesta ja taustamusiikista jne. Killerin Liikuntakeskuksen yrittäjät kertoivat, että heidän tarkoituksenaan on ollut kodikkaan ja viihtyisän ilmapiirin luominen. Tässä on onnistuttu, ja haastateltavat kehuivat palveluympäristöä miellyttäväksi. Killerille ja Linealle annetut arviot ovat parhaimmat, seuraavaksi sijoittuvat Elixia ja SATS. Positive ei sijoittunut kärkipäähän, mutta uusia tiloja ja tyylikästä sisustusta keuhuttiin. Kaikkia kuntokeskuksia pidettiin siisteinä, mikä onkin erittäin tärkeä kriteeri kuntoilupaikkaa valitessa. Elixian ja SATSin taustamusiikkia arvosteltiin. Tällaiset pienet asiat saattavat häiritä asiakkaita, joten nekin kannattaa miettiä huolella loppuun asti. Myös Killerin ryhmäliikuntatunneilla soitettavaan musiikkiin toivottiin hieman joustavuutta. Les Mills -tunnit ovat lisenssinvaraisia ja niillä on tiukka laaduntarkkailu. Näiden tuntien koreografia ja musiikki ovat ennalta määrättyt, joten niihin ei voi vaikuttaa. Eräs haastateltava toivoi, että muilla tunneilla vetäjät voisivat hieman arvioida tunnille osallistuvaa ryhmää ja valita tälle sopivan musiikin. Näin saataisiin tunteihin vaihtelua.

Killerin tilat ovat selkeät, mutta opasteet voisivat silti olla helpommin erotettavissa. Linean, Elixian ja Positiven opasteita keuhuttiin eniten, ja asiakaspalvelija oli opastanut ilman avun kysymistä. SATSilla oli ollut järkevä systeemi kuntosaliasiakkaille: kuntosalissa oli päivystäjäpiste tietokoneineen ja siinä näkyivät kellonajat, jolloin kuntosaliohjaaja on paikalla. Tietokoneella oli asiakkaiden kuntosaliohjelmat. Jos Killeri aikoo joskus tulevaisuudessa laajentaa kuntosaliaan kasvaneelle asiakasmäärälle, voisi tällainen päivystäjäpiste olla hyvä idea. Se helpottaisi kuntosaliohjaajan työtä ja parantaisi asiakkaan kuntoilukokemusta.

Asiakkaiden erityistarpeet oli otettu ehdottomasti parhaiten huomioon Elixiaassa, ja seuraavaksi sijoittuivat Kuntomaailma ja Linea. Killeri sijoittui neljänneksi. Valitettavan monessa paikassa ei ollut ajateltu pyörätuolilla liikkuvia. Kaikki ydinkeskustan kuntokeskukset saivat huonoimmat arviot, sillä tilat olivat pienet, ovet kapeat ja kun-

tokeskuksissa oli rappusia – tosin joissain paikoissa oli hissi. Killerillä olisi hyvät edellytykset tehdä tiloistaan sopivat myös liikuntarajoitteisille, sillä tilat ovat hyvin suuret ja laajennuksia tullaan tekemään. Yritykseen on helppo tulla, koska mitään kynnyksiä ei ole ja pohjakerroksessa sijaitsevat tilat palloilulajeille. Ryhmäliikuntasalit ja kuntosali ovat kuitenkin yläkerrassa eikä sinne pääse muuta kuin rappuja pitkin. Kuntosalin laitteet on myös sijoitettu melko ahtaasti, joten liikuntarajoitteiselle tämä on ongelma. Moni kuntokeskus oli ajatellut vanhempia, jotka haluavat tulla kuntoilemaan lapset mukanaan. Haamuasiakkaat kehuivat erityisesti Elixiaa ja Lineaa, sillä näissä paikoissa oli lastenhoitaja paikalla. Myös Killerillä on lastenhoitopalvelu, mutta moni haastateltavista ei tiennyt tästä ja toivoi lisää informaatiota asiasta. Lapsiparkki oli puuttunut keskustan pienemmistä kuntokeskuksista.

Kaikkien kuntokeskusten pukuhuoneita pidettiin siisteinä, hygieenisinä ja turvallisina. Haastateltavien mielestä Killerin Liikuntakeskuksen pukuhuoneet ovat miellyttävät, mutta ahtaat tiettyinä aikoina, kun asiakkaita käy eniten. Naisten pukuhuoneeseen toivottaisiin myös toista WC:tä. Haamuasiakkaat antoivat parhaimmat arviot Linealle, SATSille ja Positivelle. Tosin SATSissa ihmetystä herätti maksullinen lukkovuokra, mikä asiakkaan piti maksaa, jos halusi tavaransa turvaan. Kuntomaaailma ja Vivian sijoittuivat häntäpäähän vanhojen tilojen ja eriparisten pukukaappien vuoksi.

Jotkut haamuasiakkaat olivat sitä mieltä, että suurilta kuntokeskuksilta puuttuu persoonallisuus ja tämän vuoksi ne ovat hieman laitosmaisia. Tämä pitääkin paikkansa kuntokeskusketjuihin kuuluvissa yrityksissä. Palveluympäristö on suunniteltu tiettyä standardia noudattaen, ja sen tarkoituksena on miellyttää suuria massoja. Niinpä esimerkiksi paikan sisustus tai kuntokeskuksessa soiva taustamusiikki on valittu sillä periaatteella, ettei se erikoisemmin ihastuta tai vihastuta. Asiakaspalvelulla vaikutetaan paljon yrityksen imagoon. Suurissa ketjuissa asiakaspalvelu on pirteää, mutta ei henkilökohtaista. Asiakaskontakti pyritään hoitamaan mahdollisimman ystävällisesti ja tehokkaasti, jotta päästään palvelemaan seuraavaa asiakasta. Vaikka Killerin Liikuntakeskus on suuri yksikkö laajojen tilojensa ja runsaan palvelutarjontansa vuoksi, se on onnistunut säilyttämään ihmisläheisyytensä ja kodikkuutensa lähinnä sen takia, että sen omistavat yksityiset henkilöt. Yrittäjien oma panos ja henkilökunnalle painotettu asiakaskeskeisyys ovat vaikuttaneet tähän eniten. Imago helposti lähestyttävänä liikuntapaikkana antaa yritykselle sellaista persoonallisuutta, mitä millään Jyväskylän

kuntokeskuksella ei ole. Jos tätä osataan tuoda tarpeeksi esille, saadaan moni asiakas kiinnostumaan yrityksestä ja sen palveluista. Varsinainen haaste Killerille onkin: kuinka ihmisläheisyys säilyy, kun asiakkaita on todella paljon. Kuinka yritystä estetään ajautumasta suurten kuntokeskusketjujen tilanteeseen, jossa asiakkaita on niin paljon, ettei jokaiseen asiakaskontaktiin voida panostaa täysipainoisesti.

### **Ryhmäliikuntatunnit**

Ryhmäliikuntatuntivalikoimaa pidettiin parhaimpana Elixiaassa, toiseksi sijoittui SATS ja kolmanneksi Killerin Liikuntakeskus. Elixian valikoimaa pidettiin erittäin kattavana, ja tunteja oli monipuolisesti niin miehille kuin naisille. Yritys on siis ymmärtänyt miesten kasvavan kiinnostuksen ryhmäliikuntaa kohtaan. SATS sai haamuasiakkailta muuten kehuja, mutta sanottiin, että koreografisia tunteja saisi olla valikoimassa enemmän. Kuten teemahaastatteluissa tuli selväksi, Killerin tuntivalikoimaa pidetään tällä hetkellä riittävänä ja kaikki uudet lisäykset valikoimassa ovat kiinnostavia. Tulevaisuudessa näitä toivottiin enemmänkin. Myös Spinning-tunteja haluttiin uutena lisänä tarjontaan, sillä se on ainut kuntokeskuspalvelu, mikä Killeriltä puuttuu. Liikuntakeskuksella on ryhmäliikuntatunteja vähemmän kuin kilpailijoillaan, mutta tunnit ovat hyvin erilaisia ja vaihtelevia toisin kuin monella muulla kuntokeskuksella. Les Mills -tunteja kehuittiin sanomalla, että ne ovat ryhmäliikuntatuntivalikoiman laadun taekuntien tiukan laadunvalvonnan vuoksi. Tämä lisää luottamusta yritystä ja sen tuottamia palveluja kohtaan. Linea ja Positive saivat hyviä arvioita tuntivalikoimastaan, mutta Positiven haamuasiakkaat olivat sitä mieltä, ettei valikoimassa ollut paljoakaan haastavia tunteja vaan kaikki soveltuivat aloittelijoille. Sama ongelma nähtiin Vivianilla. Kuntoportti ja Kuntomaailma sijoittuivat arvioiden paremmuusjärjestyksessä viimeisten joukkoon suppean tuntivalikoiman vuoksi.

Moni kuntokeskus käyttää värikoodeja tai muuta luokitustapaa ilmaistakseen ryhmäliikuntatuntien sisällön ja tason. Näin asiakas voi helposti löytää omia mieltymyksiään vastaavat tunnit tuntilukujärjestyksestä eikä hänen tarvitse lukea jokaista tuntikuvausta erikseen. Se, kuinka hyvin luokitukset pitävät paikkansa, on eri asia. Haamuasiakastutkimuksen mukaan ryhmäliikuntatunnin todellinen taso vastasi sille tuntiluokituksessa annettu tasoa parhaiten SATSissa ja Positivessa. Kummankin paikan värikoodeja pidettiin erittäin selkeinä, ja tunnit, joille asiakkaat olivat osallistuneet, olivat juuri luokitusten mukaisia: tehokas ja yksinkertainen tunti oli osoittautunut juuri sellaiseksi. SATS sai kehuja selkeästä ryhmäliikuntatuntilukujärjestyksestä, joka oli kuntokeskuk-

sen seinällä, internet-sivuilla ja käsiohjelmana.

Vivianin, Linean ja Kuntoportin ohella Killeri sijoittui luokitustapojen vertailussa viimeisten joukkoon. Osa Killerin haastateltavista ei ollut kiinnittänyt värikoodeihin huomiota tai sitten ne oli huomattu, mutta niihin ei ollut tutustuttu sen tarkemmin. Jotkut kehuivat luokitussysteemiä hyväksi ja kertoivat, että tuntien vaikeusasteet ovat totuudenmukaiset. Suurin osa haastateltavista ei kuitenkaan tuntunut olevan aivan selvillä värikoodien merkityksistä. Vivian sai haamuasiakkailta kritiikkiä suppeasta valikoimasta ja tuntiluokituksesta, josta puuttuivat kokonaan haastavat tunnit. Lineassa ja Kuntoportissa ei ollut ollenkaan värikoodeja vaan tuntien sisältö ja vaikeusaste oli selitetty tuntikuvauksissa. Lineassa tosin nämäkään eivät olleet pitäneet täysin paikkaansa, vaan tunti, jonka piti kuvauksen perusteella olla tehokas ja helppo, olikin ollut haastava.

Killerin Liikuntakeskuksen asiakkaat mainitsivat yhdeksi yrityksen vahvuudeksi ryhmäliikuntatuntien vetäjät. Moni haastateltava kertoi, että jokaisen ohjaajan oma persoonallinen tyyli on paikan rikkaus. Samaa tuntia vedetään aivan eri tavoin, mikä tekee tunteista vaihtelevia. Tuntivetäjät panostavat myös siihen, että liikkeet tehdään oikein: liikeradat käydään usein läpi tunnin alussa, ja vetäjä korjaa heti jos näkee jonkun tekevän väärin. Asiakaskeskeisyys näkyy myös vetäjien toiminnassa, sillä asiakkaille annetaan tunteilla vaihtoehtoisia liikkeitä. Asiakas suorittaa sen liikkeen, mikä hänelle parhaiten sopii; näin hän pääsee kuntoilemaan täydellä teholla omaa kehoaan kuunnellen. Killerin Liikuntakeskuksen joustavuus toimintatavoissa onkin yrityksen menestystekijä.

Killerin arviot ryhmäliikuntatuntien vetäjiä koskevissa väittämissä olivat parhaimmasta päästä, ja yritys sijoittui paremmuusjärjestyksessä kolmen kärkeen. Haamuasiakastutkimus kertoi, että Linean, Kuntomaailman ja Positiven ohjaajat olivat ottaneet kaikki osallistujat huomioon ja varmistaneet, että tunnilla käytetyt liikkeet tehdään oikein; Lineassa ohjaaja oli opastanut myös hengitystekniikoissa. Linean ja Kuntomaailman tuntien vetäjät olivat olleet ystävällisiä ja innostavia. Osallistujien tasavertainen huomiointi oli ollut huonointa suurissa kuntokeskusketjuissa, Elixiaassa ja SATSissa, suuren asiakasmäärän vuoksi, mutta ohjaajat olivat kuitenkin olleet innostavia ja kannustaneet kuntoilijoita hyvin. Pienemmissä keskustan paikoissa ryhmäliikuntatuntien ve-

täjät eivät olleet vaikuttaneet kovin ammattitaitoisilta vaan Kuntoportin ja Vivianin ohjaajien toiminnassa oli näkynyt selvästi kokemattomuus. Tai sitten kyseessä oli välinpitämättömyys. Tehtiin se, mitä piti, mutta ei yhtään enempää. Vaikka Positivessa kaikki tunnille osallistujat otettiin tasavertaisesti huomioon, nähtiin ohjaajien innostavuudessa parantamisen varaa.

Ryhmäliikuntatunneilla käytetyt välineet olivat hyvässä kunnossa uusissa pienemmissä kuntokeskuksissa Lineassa, Positivessa ja Kuntoportissa. Killerin asiakkaat keuhivat tunneilla käytettyjä välineitä uusiksi, helppokäyttöisiksi ja siisteiksi. Huonoiten asiat oli hoidettu Kuntomaailmassa, ja paikan haamuasiakkaat olivat sitä mieltä, että niin ryhmäliikunta- kuin kuntosalivälineetkin vaatisivat päivitystä.

### **Kuntosali**

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kuntosali on tuonut Liikuntakeskukseen uusia asiakkaita – erityisesti miehiä. Uskottiin, että moni miesasiakas käy ensin pelaamassa jotakin mailapeliä ja tulee tämän jälkeen vielä kuntosalille treenaamaan. Haastateltavat kertoivat, että sali antaa Killerille lisäarvoa senkin takia, että se on erittäin tyylikäs ja moderni. Osa haastateltavista oli käynyt jo kokeilemassa salin laitteita, osa oli käynyt vasta katsomassa paikkaa. Kaikkien mielestä ensivaikutelma oli erittäin positiivinen, ja laitteet olivat uudet ja hienot, mutta kuitenkin helppokäyttöiset. Erittäin positiivisena asiana nähtiin kuntosaliohjaajan läsnäolo, ja moni asiakas kertoi haluavansa tulevaisuudessa yhdistetyn ryhmäliikunta- ja kuntosalikortin, mikäli tähän sisältyy ohjaajan opastus laitteiden käytössä. Henkilökohtainen kuntosaliohjelma auttaisi treenimotivaation ylläpitämiseen.

Kuntosalilaitteiden monipuolisuus ja turvallisuus oli parhainta Positivella, Killerillä ja SATSilla. Kaiken kaikkiaan erot kuntokeskuksille annettujen arvioiden välillä olivat Viviania lukuun ottamatta hyvin pienet. Uudet kuntokeskukset saivat kehuja, koska laitteet ovat uusia ja hyväkuntoisia. SATSin etuna oli kuntosalilaitteiden runsaus. Vivian sai huonoimmat arviot, koska laitteet olivat vanhanaikaisia ja niitä oli vähän. Tämän lisäksi tila oli ahdas. Kuntomaailmassa laitteita oli paljon suuren kuntosalitilan vuoksi, mutta ne olivat uudistuksen tarpeessa.

Kuntosalin tilankäyttö oli järkevintä Positivessa, Kuntomaailmassa ja Killerillä. Positivessa tilankäyttö oli täytynyt miettiä tarkkaan, sillä kuntosali oli pieni. Tässä olikin onnistuttu. Kuntomaailman suuret tilat olivat sille eduksi eikä kuntosalilla ollut yhtään ahdasta, vaikka asiakkaita oli paljon. Killerin kuntosali nähtiin sopivan suuruisena. Eräs haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että laitteet ovat melko lähellä toisiaan, ja hän ihmettelee, kuinka kuntoilu onnistuu, jos asiakkaita on sali täynnä. Kuntoportin kuntosalin tilankäyttö oli järkevää ja kuntokeskuksessa oli tehty laajennuksia, mikä on erittäin positiivinen asia. Toimintaa pyritään kehittämään, ja asiakkaiden rahoille halutaan antaa enemmän vastinetta. Kuntosalista oli myös erotettu omaksi tilakseen mukava patjanurkkaus venyttelyä varten. SATSissa vapaat painot oli sijoitettu erittäin epäloogisesti nurkkaan, jonka alapuolella Matkakeskuksen alemmassa kerroksessa sijaitsi VR-lipunmyynti. Niinpä painoja ei saanut pudottaa lattiaan, jotta melu ei häiritsisi lipunmyyntiä. Tilankäyttöä suunniteltaessa tämä asia olisi pitänyt ottaa huomioon. Painot olisi varmasti voitu sijoittaa toiseen paikkaan, jossa tätä ongelmaa ei olisi ollut. Tällainen ajattelemattomuus on väärin asiakasta kohtaan.

Lähes kaikkien kuntokeskusten kuntosalit soveltuivat eritasoisille treenaajille vastaalkajista pidempään harjoitelleille. Monessa kuntosalissa oli paljon laitteita, joiden vastuksen jokainen voi säätää omaa tasoa vastaavaksi. Myös vapaita painoja oli käytettävissä, Kuntomaailman valikoima oli runsain. Elixian kuntosalin arveltiin olevan suunnattu lähinnä naisille, sillä vapaapainotila oli hyvin pieni. Haamuasiakastutkimuksen mukaan Elixian, SATSin ja Positiven henkilökunta oli ollut parhaiten auttamassa kuntosalin laitteiden käytössä. Kuntoportissa laitteet oli käyty läpi esittelykierröksellä. Killerin tavoin joissain paikoissa oli ollut kuntosaliohjaaja paikalla opastamassa laitteiden käytössä ja varmistamassa, että liikkeit tehdään oikein.

### **Hinta-/laatusuhde**

Haamuasiakastutkimuksen mukaan Elixian, Linean ja Positiven hinta-/laatusuhde on hyvä, ja kahta viimeistä keuhuttiin opiskelijalle sopivasta hintatasosta. Kuntomaailman, Vivianin ja Kuntoportin hinta-/laatusuhde nähtiin huonompana, SATS sai haamuasiakkailtaan toisistaan poikkeavia mielipiteitä. Killerin Liikuntakeskuksen hinta-/laatusuhde on haastateltavien mielestä erittäin hyvä, paikan tasoon nähden hinta on jopa alhainen. Moni kertoi, että vaikka hinta nousisikin hieman, ei asiakassuhde siihen loppuisi. Asiakkaat kokivat saavansa Killerin Liikuntakeskukselta palvelua, mitä mikään muu yritys ei voi tarjota. Yrityksen imago helposti lähestyttävänä ja ihmis-

läheisenä liikuntapaikkana on houkutellut paikkaan samanhenkisiä ihmisiä. Yrittäjät omassa toiminnassaan pyrkivät korostamaan lämmintä vastaanottoa jokaiselle, joka saapuu Liikuntakeskukseen. Myös henkilökunta ja jopa asiakaskunta on sisäistänyt tämän. Killerin asiakaskunta nähdäänkin paikan vahvuutena, sillä se on vaikuttanut hyvin paljon siihen, että asiakkaan ensivaikutelma Liikuntakeskuksesta on hyvä, ja yritykseen on helppo tulla.

## 8.2 SWOT-analyysi yritystoiminnan kehittämisessä

Haamuasiakastutkimus lisäsi kilpailijatuntemusta, ja teemahaastattelut selvittivät Killerin Liikuntakeskuksen markkina-asemaa. Saatujen tietojen pohjalta pystytään pohtimaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysia käytetään strategian laatimisessa, oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT-nelikenttämenetelmässä vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät yrityksen sisäiseen tilaan ja nykyhetkeen, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat ympäristöön ja tulevaisuuteen liittyviä asioita. Analyysin pohjalta tehdään päätelmiä, kuinka vahvuuksia käytetään hyväksi ja vahvistetaan entisestään, ja kuinka heikkouksia vältetään, lievennetään tai poistetaan. Heikkoudet tulisi yrittää kääntää vahvuudeksi. Lisäksi pohditaan, kuinka tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. SWOT-mallia on tarkoitus käyttää ideointiin ja jatkokehittelyyn. (Kamensky 2004, 191.) Seuraavassa tutkimustulosten pohjalta laadittu SWOT-nelikenttä Killerin Liikuntakeskukselle:



TAULUKKO 15. Killerin Liikuntakeskuksen SWOT-nelikenttä.

<p><b><u>Vahvuudet:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imago (ihmisläheisyys)</li> <li>• ei jäsen- eikä liittymismaksuja</li> <li>• joustavuus</li> <li>• räätälöinti</li> <li>• lajivalikoiman monipuolisuus</li> <li>• positiivinen puskaradio</li> <li>• edullisuus</li> <li>• yrittäjät / ”isännys”</li> <li>• asiakaskunta ja ilmapiiri</li> <li>• tuntivetäjien persoonallisuus ja asiakas-keskeisyys</li> </ul>	<p><b><u>Heikkoudet:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinointiviestinnän vähäisyys</li> <li>• mainonnan väärä kohderyhmä</li> <li>• tuntemattomuus</li> <li>• informaation kulku asiakkaille</li> <li>• ryhmäliikuntasalien äänieristys ja akustiikka</li> <li>• Spinning-sali puuttuu</li> </ul>
<p><b><u>Mahdollisuudet:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sijainti</li> <li>• tilat</li> <li>• laajentaminen / sisä- ja ulkoliikunta-mahdollisuuksien lisääntyminen</li> <li>• erottuminen / erilaisuus</li> <li>• perhepaketit</li> <li>• imagon hyödyntäminen mainonnassa</li> <li>• liikuntapalvelut liikuntarajoitteisille</li> </ul>	<p><b><u>Uhat:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hintakilpailu</li> <li>• asiakaspalvelu</li> <li>• ihmisläheisyyden säilyminen</li> <li>• suppea ryhmäliikuntavalikoima</li> <li>• ryhmäliikuntasalien vähäisyys</li> <li>• pukuhuoneiden ahtaus</li> </ul>

Killerin Liikuntakeskuksen tulisi käyttää vahvoja puoliaan lieventääkseen heikkouksiinsa. Koska suurin heikkous on markkinointiviestintä, voitaisiin tässä painottaa yhtä yrityksen menestystekijää: ihmisläheisyyttä ja matalaa kynnystä tulla kuntoilemaan. Imagolla houkuteltaisiin potentiaalisia asiakkaita yritykseen. Killerillä on puolellaan puskaradio, joka on markkinointikanavista toimivin. Mikäli muut markkinointikanavat saataisiin tukemaan tätä ja Killeri osaisi viestittää valituille kohderyhmille yrityksen menestystekijöistä, saataisiin asiakkaita. Vahvuuksiaan hyväksikäyttäen Killeri saisi siis asiakkaita, ja ajan myötä yritys opittaisiin tuntemaan.

Teemahaastattelussa tuli selville, että tiedotustoiminta asiakaspalvelijoilta asiakkaille on heikkoa. Vaikka internet-sivuilla on runsaasti tietoa, ei monikaan ollut tutustunut sivuihin kovin tarkkaan. Haastateltavat toivoivat informaatiota kuntosali- ja oma-ohjaajapalveluista. Yllättävän moni ei myöskään tiennyt, onko mahdollista ostaa yhdistettyä kuntosali- ja ryhmäliikuntakorttia. Kysymyksiä tuli myös lastenhoitopalvelusta: milloin ja missä sitä järjestetään, ja onko palvelu maksullinen? Myös kolmatta pukuhuonetta ihmeteltiin, sillä sen tiedettiin olevan olemassa, mutta ei tiedetty, kenelle se on. Ottaen huomioon naisten pukuhuoneiden ahtauden tiettyinä kellonaikoina, tulisi lisätila todella tarpeeseen. Yritysjohdon tulisi parantaa informaation kulkua niin että se kertoisi tiedottamisen puutteellisuudesta asiakaspalvelijoille, jotta nämä osaisivat kiinnittää siihen paremmin huomiota omassa toiminnassaan.

Killerin visiona on laajentaminen. Liikuntakeskuksen sijainti ja tilat antavat hyvät edellytykset tähän. Mikäli suunnitelmat onnistuvat, yrityksen sisä- ja ulkoliikuntamahdollisuudet tulevat olemaan parhaimmat Jyväskylässä. Haamuasiakastutkimus ja teemahaastattelut paljastivat, että melko monessa kuntokeskuksessa ei ole otettu huomioon liikuntarajoitteisia. Killeri voisi tehdä myös tästä paikan vahvuuden, sillä pienillä muutoksilla Liikuntakeskus pystyisi tarjoamaan liikuntapalveluita myös liikuntarajoitteisille. Suuret ja toimivat tilat ovat eduksi ja mahdollistavat tällaiset muutokset.

Killerin tulevaisuuden mahdollisuutena nähdään perhepaketit. Liikuntakeskuksen iskulauseena on ”Koko perheen liikuntapaikka”, ja yritys tarjoaa monipuolisesti liikuntapalveluita kaikenikäisille kuntoilijoille. Perhepakettien tuotteistaminen olisi Killerin asiakkaiden mielestä hyvä idea, ja he uskovat, että yritys saisi tällä lisää uusia asiakkaita. Erilaiset perheille järjestetyt teemaillat antaisivat kiinnostuneille mahdollisuuden tulla tutustumaan yritykseen ja sen palveluihin. Killeri erottuisi tällaisella toiminnalla kilpailijoistaan, sillä minkään Jyväskylän kuntokeskuksen kohderyhmänä ei ole perhe.

Yksi Liikuntakeskuksen vahvuus on tällä hetkellä edullisuus. On selvää, että yrityksen on jossain vaiheessa nostettava hintojaan pitääkseen toimintansa kannattavana. Tulevaisuuden uhkana voi olla hintakilpailuun ajautuminen. Killerin asiakkaat kertoivat, ettei haittaa vaikka hinta hieman nousisi, koska hyvästä palvelusta voi maksaakin vähän enemmän. Yrittäjät ovat siis ymmärtäneet, ettei hinnalla kilpailla vaan laadulla.

Asiakas suostuu maksamaan hieman enemmän yritykselle, jolta hän uskoo saavansa sellaista palvelua, mitä muut eivät pysty tarjoamaan.

Killerin etuna on myös yksinkertaisuus hinnoittelustrategiassa ja asiakkuuksien monipuolisuus. Paikkaan ei tarvitse sitoutua jäseneksi, vaan asiakas maksaa niistä palveluista joita käyttää. Monessa uudessa kuntokeskuksessa, kuten Linea ja Positive, on sama logiikka, eikä asiakasta vaadita maksamaan liittymis- ja jäsenmaksuja. Killeri on kuitenkin ainoa, joka tarjoaa pelkkää kuntosalikorttia yhdistetyn kuntosali- ja ryhmäliikuntakortin rinnalle. Kaikki kilpailijat tarjoavat ainoastaan yhdistettyä korttia, koska ”se tulee asiakkaille kannattavimmaksi”. Todellisuudessa se tulee yritykselle kannattavimmaksi, eikä asiakkaan omaa mielipidettä kysytä. Eräs haastateltava kertoi, että oli viihtynyt Kuntoportin kuntosalilla, mutta kun salikortti poistui käytöstä ja tilalle tuli pelkkä yhdistetty kortti, asiakas menetettiin. Asiakas ei käyttänyt ryhmäliikuntatunteja, joten hän ei myöskään halunnut maksaa niistä. Killerin Liikuntakeskuksessa käy paljon erilaisia kuntoilijoita. On monta sellaista asiakasta, jotka käyvät ensin vakiovuorollaan pelaamassa jotakin pallopelejä ja tulevat tämän jälkeen vielä kuntosalille treenaamaan. Killerin hinnoittelustrategiassa näkyy järki ja inhimillisuus. Kaikki lähtee asiakkaan tarpeista niin kuin pitääkin.

Koska Killerin imago helposti lähestyttävänä liikuntapaikkana on yrityksen vahvuus, tulee tätä hyödyntää. Mainonnassa voitaisiin ottaa tämä huomioon, ja Liikuntakeskukselle luotaisiin aivan omanlaisensa tyyli, millä se erottuu kilpailijoista. Erottuminen on nykyaikana kuntokeskuksen menestymisen elinehto. Karkeasti ilmaistuna Killerin kohderyhmänä ovat ihmiset, joita muut kuntokeskukset eivät kosiskele. Kuntokeskusketjut etsivät nuoria aikuisia, ja näiden yritysten asiakaskunnat koostuvatkin suurimmaksi osin tällaisista asiakkaista. Vivian ja Kuntoportti ovat naisten kuntokeskuksia, ja Kuntoportin kohderyhmänä ovat erityisesti yli 40-vuotiaat naiset. Kuntomaailma, Linea ja Positive vaikuttavat olevan kaikille suunnattuja kuntokeskuksia. Tosin haamuasiakastutkimuksessa muutama Kuntomaailman haamuasiakas oli sitä mieltä, että kyseessä on enemmän miesten kuntoilupaiikka. Minkään kuntokeskuksen kohderyhmänä ei ole perhe, joten tämä erottaa Killerin kilpailijoistaan.

Vaikka imago on Killerin vahvuus nyt, tulevaisuuden uhkana on ihmisläheisyyden säilyminen. Suurissa kuntokeskusketjuissa asiakasmäärä on niin suuri, ettei jokaiseen asiakaskontaktiin voida panostaa, vaan ne pyritään hoitamaan mahdollisimman tehok-

kaasti. Tulevaisuudessa Killeri tulee saamaan paljon enemmän asiakkaita, kun yritystä laajennetaan entisestään ja sen tunnettuus lisääntyy. Silloin yritysjohdon haasteena on säilyttää paikan lämminhenkisyys ja kodikkuus, ettei Liikuntakeskuksesta tule laitospäinen, ja asiakaskontaktit hoidetaan kuin liukuhihnalla.

Killerin asiakaspalvelu on pääosin hyvää, ja yrittäjät painottavat hyvän asiakaspalvelun merkitystä henkilökunnalle. Vaikka muut asiakaspalvelijat olisivat ammattitaitoisia, ei tarvita kuin yksi pilaamaan paikan maine. Teemahaastattelussa tuli esille, että yksi asiakaspalvelija on epäystävällinen ja nimenomaan nuorille asiakkaille. Asiakaspalvelu nähdään tulevaisuuden uhkana, sillä jos asiaan ei puututa, saatetaan tämän vuoksi menettää asiakkaita.

### **Killerin Liikuntakeskuksen kilpailuetu**

Jotta yritys menestyisi markkinoilla, sen on pystyttävä luomaan itselleen kilpailuetu, eli sen on kyettävä tuottamaan asiakkailleen ylivoimaista arvoa. Tämä voidaan tehdä kahdella tapaa: lisäämällä hyötyjä asiakkaalle suhteessa kustannuksiin tai alentamalla asiakkaan kustannuksia suhteessa hyötyihin. Porterin (1991, 83, 151) mukaan yrityksen tarjoama kilpailuetu voi perustua joko alhaisiin kustannuksiin tai differenttiin eli erilaistamiseen. Valitessa kilpailustrategiaa, yrityksen tulee ottaa huomioon se kohdealue, jolla kilpailuetu halutaan saavuttaa. Pitää tietää, minkä tyyppistä kilpailuetua tavoitellaan. Yrityksen tulee tehdä valinta menestyäkseen kilpailussa. (Westerlund 2009.)

Killerin Liikuntakeskuksen tämänhetkinen kilpailuetu perustuu hyvään hinta-/laatusuhteeseen. Yritystoiminnan ollessa alussa Liikuntakeskuksen hintataso on kilpailijoihin verrattuna alhainen. Tällä pyritään saamaan potentiaaliset asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä. Asiakkaille tuotetaan lisäarvoa monipuolisilla tuotteilla ja palveluilla sekä asiakaskeskeisellä palvelulla, joiden uskotaan sitouttavan asiakkaita yritykseen. Näin asiakkaiden uskotaan pysyvän Liikuntakeskuksessa, vaikka hintaa nostettaisiinkin. Teemahaastattelut puolsivat tätä. Ajan myötä Liikuntakeskuksen kilpailuetu tulee perustumaan yhä enemmän erilaistamiseen. Kun asiakkaalle pystytään tarjoamaan palvelua, mitä hän ei usko muualta saavansa, ollaan oikeilla jäljillä. Erilaistuminen on kunto- ja liikuntakeskusten välisessä kilpailussa yrityksen elinehto ja siihen pohjautuva kilpailuetu on pysyvämpilaatuista kuin hintaan perustuva. Hintakilpailu voi olla yri-

tykselle tuhoisaa, sillä alalle tulee aina uusia yrityksiä, jotka tarjoavat palveluita omaa yritystä edullisemmalla. Kilpailijoista kannattaa mieluummin erottua tarjoamalla korvaamatonta palvelua.

### 8.3 Kilpailijoiden toimintaa ja kilpailukykyä voidaan selvittää SWOT-analyysillä

Kilpailijoiden SWOT-analyysi on selvitys kilpailijoiden vahvoista ja heikoista puolia sekä mahdollisuuksista ja uhkista. Kustakin kilpailijasta tehdään joko oma SWOT-taulukko tai sitten taulukkoon kootaan tärkeimmät kilpailijat (Kamensky 2004, 164). Tässä opinnäytetyössä käytetään jälkimmäistä keinoa havainnollistamaan, mikä kuntokeskusten strategisia kilpailutoimia kannattaa erityisesti pitää silmällä, ja mitkä ovat vähemmän varteenotettavia kilpailijoita (taulukko 16.). Tärkeimpinä kilpailijoina nähdään opinnäytetyössä tutkittavat kuntokeskukset.

TAULUKKO 16. SWOT-taulukko Killerin Liikuntakeskuksen tärkeimmistä kilpailijoista

<p><b><u>Vahvuudet:</u></b></p> <p>Elixia SATS</p>	<p><b><u>Heikkoudet:</u></b></p> <p>Kuntomaailma Vivian Kuntoportti</p>
<p><b><u>Mahdollisuudet:</u></b></p> <p>Positive</p>	<p><b><u>Uhat:</u></b></p> <p>Linea</p>

Killerin Liikuntakeskuksen pahimpina kilpailijoina kuntokeskuspalveluiden osalta ovat Elixia ja SATS. Yritykset ovat tunnettuja, sillä niillä on voimakas brändi ja näyt-

tävä mainonta. Pällekäyvä suoramarkkinointi karkottaa, mutta myös tuo yritykselle asiakkaita. Näiden yritysten vahvuutena ovat monipuoliset kuntokeskuspalvelut, ja etenkin ryhmäliikuntavalikoima on erittäin kattava. Suuret kuntokeskusketjut ovat kiistanalaisia, sillä asiakkaita riittää, mutta samalla näiden yritysten toiminnasta kuuluu paljon negatiivista puskaradion kautta. Suurin heikkous yrityksillä tuntuu olevan konemaisuus. Asiakkaat koetaan suurena massana, eikä asiakkaan tarpeita ja toiveita kysellä. Kaikille tarjotaan jäsenyyttä, mikä on yrityksen etu, mutta ei välttämättä asiakkaan. Tiukat sopimusehdot aiheuttavat kanteluita kuluttajaviranomaisille.

Kuntomaailma, Vivian ja Kuntoportti nähdään vähiten varteenotettavina kilpailijoina Killerille. Haamuasiakastutkimus ja teemahaastattelut kertoivat, että Kuntomaailma ja Vivian eivät ole kehittyneet vuosien saatossa mitenkään, vaan yritykset ovat pysyneet tilojensa ja palvelutarjontansa puolesta samana. Asiakaspalvelukaan ei ollut kovin innostunutta. Vaikka yritysten mainontaa on nähty, ihmisille on jo muodostunut sellainen mielikuva paikoista, ettei se houkuttele. Kuntoportti on keskustan pieni naisten sali. Se ei kilpaile Killerin kanssa samoista asiakkaista, ja haamuasiakastutkimuksen mukaan yritys on melko tuntematon. Haamuasiakkaat näkivät paikan hinta-/laatusuhteen huonona, sillä hinnat olivat SATSia kalliimmat, vaikka tilat ovat huomattavasti pienemmät ja tarjonta suppeampi.

Positivella on hyvät mahdollisuudet nousta yhdeksi houkuttelevimmista keskustan saleista. Paikka on uusi, mutta ihmisille on jo ehtinyt muodostua hyvä mielikuva yrityksestä. Positiivisen haamuasiakkaat kehuivat asiakaspalvelua ystävälliseksi, toimitiloja miellyttäväksi ja palvelutarjontaa hyväksi. Huonona puolena nähtiin saavutettavuus, sillä paikkaan ei ollut minkäänlaisia opasteita. Lisäksi kuntosali oli melko pieni.

Linea on Killerille tulevaisuudessa uhka kuntokeskuspalveluiden osalta. Haamuasiakkaat eivät olleet juurikaan kuulleet yrityksestä, mutta olivat yllättyneet positiivisesti tutustumiskäynnin jälkeen ja kehuivat ensivaikutelmaa. Myös teemahaastatteluissa tuli esille, että paikasta on kuultu pelkkää hyvää. Kuten Killerille, Lineallekin sen sijainti on sekä vahvuus että heikkous. Autolla yritykseen on helppo tulla, ja paikoitustilat ovat hyvät, mutta autottomalle saavutettavuus on huono. Haamuasiakkaat kertoivat, että sijainti on ongelma, mutta paikka on niin miellyttävä ja ryhmäliikuntatunnit mukavat, että asiakkuutta voisi harkita vakavasti.

Killerin Liikuntakeskuksella on kaikki mahdollisuudet menestyä Jyväskylän kuntokeskusten välisessä kilpailussa. Vahvuuksiaan hyväksikäyttäen yritys erottuu kilpailijoistaan ja lisää tunnettuaan. Jos Killeri kehittää toimintaansa niin että heikkoudet lievennetään, mahdollisuudet hyödynnetään ja uhat vältetään, vahvistaa se markkina-asemaansa. Ottaen huomioon Killerin Liikuntakeskuksen tulevaisuudensuunnitelmat on hyvin todennäköistä, että yritys siirtyy liikuntapalveluiden tarjoajana markkinajohdajan asemaan Jyväskylässä. Se on ainoa yksityisten pitämä yritys Jyväskylässä, jolla on 8 000 m<sup>2</sup> liikuntatilaa ja hyvät mahdollisuudet laajennuksille.

## 9 POHDINTA

Nyky-yhteiskunnassa painotetaan ihmisten fyysistä kuntoa ja hyvinvointia. Tämä tulee esille erityisesti työelämässä, ja on olemassa tutkimuksia siitä, kuinka työhaastattelussa paikan saa se, joka on fyysisesti paremmassa kunnossa ja harrastaa vapaaajallaan liikuntaa aktiivisesti. MTV3-kanavan ohjelma ”45 minuuttia” teki aiheesta jutun vuoden 2008 syksyllä. Eri alan yrittäjiä haastateltiin ja kysyttiin, onko työntekijän liikunnallisuudella väliä tätä palkatessa. Jokainen yrittäjä vastasi kyllä, ja monessa paikassa työntekijöitä veloitetaan osallistumaan työpaikan järjestämiin liikuntaretkiin ja salibandyiltoihin. Joissakin yrityksissä tämä oli viety jo niin pitkälle että yritysten työntekijöistä oli muodostettu joukkueet, jotka kilpailivat toisiaan vastaan erilaisissa pyöräilykisoissa, koskenlaskukilpailussa jne. Suuntaus näkyy selvästi myös ihmisten lomavietossa. Perinteisten ”löhlömien” tilalle on tullut aktiivimatkailu. Enää ei siis vain maata uima-altaalla ja rusketuta, vaan harrastetaan sellaisia lajeja, mihin kotona ei ole mahdollisuutta – kuten golfia ja sukellusta. Myös työmatkoilla ihmiset haluavat rentoutua liikuntaharrastusten parissa. Tämän vuoksi monen hotellin yhteydessä on kuntosali tai kylpylä.

Liikunnallisuuden ihannointi yrityksissä johtuu rahasta. Liikunnan harrastaminen aikaansaa hyvän kunnan ja terveen mielen, mikä puolestaan ehkäisee sairaspotilaita ja pidentää työssäoloaika. Hallitus oli jo nostamassa eläkeikää, mutta siitä aiheutuneet mielenosoitukset ja ”julkinen rähinä” pysäyttivät aikeet. Sitä vastoin työelämän uutena tuulena on, kuinka parannetaan työntekijöiden työkykyä ja sitä kautta halukkuutta olla työelämässä pidempään. Monessa työssä liikunnan harrastaminen kuuluu jo osana työtunteihin. Tämä on liikunta-alan yrityksille lottovoitto, sillä yrityspalvelui-

ta tarvitaan. Kunto- ja liikuntakeskuksille riittää asiakkaita, mutta kuntosalibisneksen hurja kasvuvauhti on myös houkuttanut alalle paljon uusia yrityksiä. Kilpailu on kovaa, ja yrityksen tulee miettiä kohderyhmänsä tarkoin menestyäkseen. Erikoistuminen on välttämätöntä.

Killerin Liikuntakeskus on suhteellisen uusi yritys Jyväskylässä. Sillä on etunaan monipuolinen lajivalikoima ja uudet, erittäin suuret toimitilat. Yritykselle tehtiin kilpailija-analyysi selvittämään sen pahimpia kilpailijoita ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluiden tarjoajana ja omaa kilpailukykyä alalla. Haamuasiakastutkimuksen ja teema-haastattelujen avulla saatiin tietoa tutkimusongelmaan eli siihen, kuinka Killerin Liikuntakeskus voi kehittää itseään kilpailijoita paremmaksi. Asiakaslähtöinen näkökulma antoi totuudenmukaista kilpailijatietoa ja kertoi Killerin omat kehityskohteet. Lisäksi yritykselle tehtiin pienimuotoinen asiakastyytyväisyysmittaus, jotta nähtiin, mitkä ovat Killerin nykyisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Se auttoi myös hahmottamaan Killerin tavoiteltavaa kohderyhmää.

Kun uusi yritys aloittaa liiketoimintaansa, kilpailija-analyysi on yksi osa toimintasuunnitelmaa. Kun pohditaan kilpailutilannetta, tulee mukaan ottaa SWOT-analyysi, jossa katsotaan omat vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat kilpailijat mielessä pitäen. Tässä työssä tutkimustulosten pohjalta laadittiin Killerille SWOT-analyysi, jota voidaan käyttää hyödyksi yritystoiminnan kehittämisessä. Kilpailijoista kerättyjen tietojen pohjalta tehtiin myös kilpailijoiden SWOT-taulukko, joka hahmottaa, minkä kuntokeskusten liiketoiminnallisiin strategioihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota. SWOT-analyysi auttaa myös selvittämään yrityksen kilpailuetua.

Tutkimus antoi Killerin Liikuntakeskukselle tietoa siitä, kuinka toimintaa tulisi kehittää, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisempiä ja yritys menestyisi kilpailussa paremmin. Suurin kehittämistä vaativa liiketoiminnan osa-alue on markkinointi. Myös asiakaspalveluun tulisi kiinnittää tarkemmin huomiota. Vaikka Killerin toimintatavoissa näkyy, että asiakkaan tarpeita ja toiveita kuunnellaan, ja yrittäjät ovat painottaneet henkilökunnalle asiakaskeskeisyyttä, eivät kaikki asiakaspalvelijat ole tätä sisäistäneet. Kaiken yritystoiminnan lähtökohta on kuitenkin asiakas. Markkinoinnin kurseilta onkin mieleeni jäänyt eräs markkinoinnin teesi, joka selittää käsitteen hyvin:



*”Markkinointi on ajattelutapa ja toimintakokonaisuus, jossa aina ensin selvitetään asiakkaiden tarpeet, kehitellään tarpeita vastaava tuote, hinnoitellaan se, asetetaan se asiakkaiden saataville ja viestitään siitä valituille kohderyhmille niin että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toiminta on kannattavaa.”*

Kuten tästäkin tulee selville, asiakas on yrityksen tärkein arvo, ja kaikki yrityksen toiminta lähtee asiakkaasta. Ainoa tapa saada tuote asiakkaiden tietoisuuteen on viestittää siitä valituille kohderyhmille. Killerin tulisi päättää, mikä on yrityksen kohderyhmä ja kuinka se tavoitetaan. Tässä työssä annettiin aiheeseen jo ehdotuksia, ja jatkotutkimuksena Killerin Liikuntakeskukselle voitaisiin tehdä kunnollinen markkinointisuunnitelma. Kilpailija-analyysiä hyödyntäen voitaisiin selvittää, missä on Killerin markkinarako, ja markkinointiviestintä voitaisiin suunnitella tätä silmälläpitäen. Yrityskuva-/ imago tutkimus olisi myös hyvä jatkotutkimusaihe, sillä kilpailija-analyysi antoi tähän jo hyvin eväitä. Tutkimus antaa tietoa siitä, kuinka hyvin yritys ja tuote tunnetaan ja kuinka yritys erottuu markkinoilla. Imago tutkimuksessa keskitytään syvemmin asiakkaiden mielikuviin yrityksen yrityskuvasta ja maineesta, joilla onkin suuri merkitys yrityksen markkina-arvoon.

### **Opinnäytetyön merkitys**

Kilpailija-analyysissä selvitettiin Killerin Liikuntakeskuksen ja Jyväskylän seitsemän kuntokeskuksen markkina-asemaa ja mielikuvia, joita ihmisillä on yrityksistä. Tutkimuksessa saatiin tietoa Killerin ja sen kilpailijoiden tuotteista ja palveluista sekä niiden ominaisuuksista, vahvuuksista ja heikkouksista. Lisäksi selvitettiin, kuinka Killerin tuotteet eroavat kilpailijoiden tuotteista, vertailtiin yritysten hinnoittelupolitiikkaa ja pohdittiin yritysten asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä. Killerin Liikuntakeskukselle työn merkitys on selvä: se saa tietoa kilpailijoistaan, kilpailukyvystään ja asiakastyytyväisyydestään. Tämän lisäksi seitsemän tutkittavaa kuntokeskusta, Elixia, SATS, Kuntomaailma & Vivian, Linea, Positive ja Kuntoportti hyötyvät työstä; haamuasiakastutkimus antaa todenmukaista tietoa siitä, kuinka satunnaiset asiakkaat kokevat yritysten tuotteet ja palvelut, ja kuinka toimivana palveluprosessi paikoissa nähdään. Opinnäytetyössä selvitetään Killerin Liikuntakeskuksen toiminnan menestystekijöitä ja ongelmakohtia, mikä on kilpailijoille tervetullutta tietoa. Työssä käsitellään Jyväskylän kuntosalibisnestä ja tarkemmin Jyväskylän kuntokeskusten välistä kilpailutilannetta. Opinnäytetyöstä voidaan nähdä olevan hyötyä alalle.

Opinnäytetyön tuli paljastaa itselleni, minkä kuntokeskuksen tarve Jyväskylässä on, eli mikä asiakasryhmä on jäänyt nykyisiltä kuntokeskuksilta huomiotta. Tätä tietoa voisin tulevaisuudessa hyödyntää perustassani mahdollisesti oman kuntosalin. Tutkimukseni pohjalta sainkin idean, millä kuntokeskuksella olisi kysyntää Jyväskylässä. Tätä en ala kuitenkaan sen tarkemmin käymään läpi, jotta idea pysyy vain itselläni. Sanotaan vaikka näin, että työssäoloajan pidentäminen ja eläkeiän nostaminen liittyvät asiaan ratkaisevasti.

### **Oma oppimiseni**

Opinnäytetyön tekeminen yksin oli haasteellista, mutta palkitsevaa. Olisin voinut tehdä työn parin kanssa, mutta päätin, että on parempi tehdä yksin, kun ei tarvitse sovitella yhteen aikatauluja. Nyt minulla oli vapaat kädet tehdä opinnäytetyötä silloin, kun se itselleni sopi. Alusta asti oli selvää, että haluaisin tehdä Killerin Liikuntakeskukselle kilpailija-analyysin, jossa tutkimusmenetelmänä käytettäisiin joko haamuasiakastutkimusta tai teemahaastattelua. Olin tutustunut näihin tutkimusmetodeihin edeltä käsin ja erityisesti haamuasiakastutkimus kiinnosti. Kun tutustuin paremmin analyysityöskentelyyn ja kilpailutilanteessa analysoitaviin seikkoihin, tulin siihen johtopäätökseen, että eri menetelmien käyttö tutkimuksessa antaisi monipuolisemmin tietoa ja tekisi tutkimuksesta luotettavamman. Työmäärä luonnollisesti lisääntyi, mutta mielenkiinto säilyi kun tiesi, että kyseessä on oma tutkimus.

En kohdannut suuria ongelmia työtä tehdessäni. Yksi pieni ongelma oli kun kirjoitin Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijoiden hinnoittelusta ja tein hintataulukot yritysten internet-sivujen pohjalta vuoden 2008 lopussa. Vuodenvaihteessa monen yrityksen hinnoittelupolitiikka oli muuttunut, joten tiedot piti korjata työhön. Usean yrityksen hinnoittelu oli muuttunut entistä suppeammaksi eikä asiakkaalle annettu juurikaan vaihtoehtoja eri asiakkuuksista. Esimerkiksi Linea oli poistanut pelkän kuntosalikortin ja tilalle oli tullut ainoastaan yhdistelmäkortti. Kuntoportti oli poistanut kymmenen kerran kortin ja osan Omaohjaaja-palvelusta. Jotkut yritykset olivat kuitenkin lisänneet palvelupakettejaan, esimerkiksi Positivella oli enemmän Personal Trainer -palveluja. Kuntomaailma oli uudistanut hinnastonsa aivan täydellisesti, mutta hinnaston sekavuus teki yrityksen hinnoittelupolitiikan arvioimisen hankalaksi. Pienet hankaluuDET teemahaastatteluiden toteutusvaiheessa lannistivat motivaatiota hetkeksi. Tekniset ongelmat ja yhden mahdollisesti haastateltavaksi haluavan Killerin asiakkaan tunteen-

purkaus vaikuttivat motivaatioon, ja hetken aikaa kesti ennen kuin kiinnostus omaa tutkimusta kohtaan taas syttyi. Toimeksiantajien ja ohjaavan opettajan tuki ja positiivinen asenne olivat kuitenkin koko työn ajan kantavana voimana.

Systemaattisen työskentelyn tuloksena opinnäytetyö valmistui noin kuudessa kuukaudessa. Tämä aika opetti minulle hyvin paljon itsestäni ja siitä, mihin resurssini riittävät. Erityisen tyytyväinen olen siihen, että työn aikana olen oppinut käyttämään tietokoneita paremmin. Työn alussa tiesin, että suurimmat ongelmani luultavasti liittyisivät tietokoneen käsittelyyn ja harkitsin sen takia parin ottamista. Kun päätin tehdä työn yksin, hyväksyin samalla sen, että nyt kaikki oli itsestä kiinni. Tämä oli oikea päätös, sillä nyt osaan tehdä taulukoita ja kuvioita, mitä aikaisemmin en osannut. Kun työn alussa sisäistin tutkimukseni laajuuden, en ollut ollenkaan varma pystyisinkö siihen. Nyt jälkikäteen olen tyytyväinen itseeni ja työhöni. Tieto siitä, että olen tehnyt tutkimuksen sille laaditussa aikataulussa, lisää itseluottamustani ja antaa uskoa tulevaisuuteen. Tuntuu siltä, että kaikki ovet ovat vielä auki minulle.

## LÄHTEET

Antila, L. & Takkinen, N. 2003. Anteeksi, saako täällä palvelua? Palvelun laadun haamuasiakastutkimus Keski-Suomen alueella. Jyväskylä: Jyväskylän ammatti-korkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, liiketalous.

Ehrnstén, P. 2008. Mystery Shopper. Rätätöityjä tutkimuksia markkinointistrategian toteutumisesta liiketoiminnan ydinalueilla. Viitattu 12.11.2008. Astrasan Oy:n sivusto. [Http://www.mysteryshopper.fi/index1.htm](http://www.mysteryshopper.fi/index1.htm)

Elixia Nordic. 2008. Elixia - Hyvä olo elämään. Viitattu 25.11.2008. Internet-ratkaisut Intellicom. [Http://www.elixia.fi/](http://www.elixia.fi/)

Hakola, T. 2006. Liikuntatyöpaikkojen määrä kasvaa. Helsingin Sanomat 26.10.2006. Viitattu 3.3.2009. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Helsingin Sanomien arkisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. 5 p. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10 p., osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Hänninen, J. 2006. Kilpailu asiakkaista kovenee kuntosalibisneksessä. Lappeenrannan maakuntakirjasto. Etelä-Saimaa artikkelitietokanta 9.12.2006. Viitattu 3.3.2009. [Http://www.lappeenranta.fi](http://www.lappeenranta.fi), Palvelut, Kirjasto- ja arkistopalvelut, Etelä-Karjala - aineisto, Etelä-Saimaan lehtiartikkelitietokanta.

Juntunen, E. 2008. ”...ja oikein hyvää päivän jatkoa”. Helsingin Sanomat 8.12.2008.

Kamensky, M. 2004 ja 2006. Strateginen johtaminen. 7 p. Enterprise Adviser - kirjasarja nro 15. Helsinki: Talentum.

Killerin Liikuntakeskus. 2009. Viitattu 27.2.2009.

[Http://www.killerinliikuntakeskus.fi/](http://www.killerinliikuntakeskus.fi/)

Kuntokeskus Positive. 2008. Viitattu 9.12.2008. [Http://www.kuntokeskuspositive.fi/](http://www.kuntokeskuspositive.fi/)

Kuntomaailma - Hyvinvointia jokaisen arkeen. 2008. Viitattu 3.12.2008.

[Http://www.kuntomaailma.fi/](http://www.kuntomaailma.fi/)

Kuntoportti - naisten liikuntakeskus. 2008. Viitattu 10.12.2008.

[Http://www.kuntoportti.fi/](http://www.kuntoportti.fi/)

Kuntosalibisnes kasvaa vauhdilla. 2005. Artikkelit MTV3:n sivustolla 22.9.2005.

Viitattu 3.3.2009. [Http://www.mtv3.fi](http://www.mtv3.fi), Uutiset, Arkisto, Kotimaa.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet.

Jyväskylä: Gummerus.

Lepikko, R. 2008. Asiakaslähtöinen näkökulma kilpailija-analyysissä. Opinnäytetyö.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Liikuntakeskus Linea Oy. 2008. Liikuntakeskus Linea. Viitattu 8.12.2008.

[Http://www.lk-linea.fi/fi/etusivu](http://www.lk-linea.fi/fi/etusivu)

Liukko, S. & Perttula, S. 2007. Opinnäytetyön raportointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lyytinen, J. 2009. Älä rehki salilla liikaa. Iltalehti 9.4.2009, 49.

Malms, T. 2006. Salitreenin suosio kasvussa. Kauneus & Terveys 8, 131.

Manninen, T. 2009. Yrittäjä, Killerin Liikuntakeskus. Haastattelu 20.2.2009.

Miettinen, A. 1997. Haamuasiakas haistaa huonon palvelun. Helsingin Sanomat 24.8.1997. Viitattu 12.11.2008. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto). Nelli-portaali. Helsingin Sanomien arkisto.

Mäki, E. 2008. Nonverbaali viestintä. TTY - Teollisuustalouden laitos. Viitattu 20.11.2008. [Http://www.im.tut.fi/viestinta/materiaali/pdf/nonverbaali.pdf](http://www.im.tut.fi/viestinta/materiaali/pdf/nonverbaali.pdf)

Opetushallitus. 2008. Etälukio. Viitattu 6.11.2008.  
[Http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyvayla/?page=223](http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyvayla/?page=223)

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY.

Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. Suom. M. Tillman. 3 p. Jyväskylä: Gummerus.

Porter, M. E. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Suom. T. Väisänen. 4 p. Rastor -julkaisut. Helsinki: Capella Finland.

Rope, T. 1991. Asiakaskeskeinen markkinointi - näkemyksiä ja sovelluksia. 6 p. Jyväskylä: Gummerus.

SATS. 2008. Viitattu 28.11.2008. [Http://www.sats.com/fi/start/](http://www.sats.com/fi/start/)

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Vilo, H. 2005. Kuntosalibisnes kasvaa kohisten. Varsinais-Suomen Yrittäjä-lehti 12. Viitattu 3.3.2009. [Http://www.y-lehti.fi](http://www.y-lehti.fi), Lehdessä, Arkisto, 2005/12.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.

Westerlund, R. 2009. Yritystalous. Viitattu 24.3.2009.  
[Http://www.tekniikka.oamk.fi/~rajjaw/yrjat/index.htm](http://www.tekniikka.oamk.fi/~rajjaw/yrjat/index.htm)

## LIITTEET

### Liite 1. Haamuasiakastutkimuslomake

#### Haamuasiakasvierailut Jyväskylän kuntokeskuksissa

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Killerin Liikuntakeskus, joka on laajentanut tilojaan ja lisännyt lajitarjontaansa ryhmäliikuntatunnit. Myös kuntosalipalvelut saadaan käyttöön 10.1.2009. Ryhmäliikuntatunteja on niin vasta-alkajille kuin kokeneemmillekin kuntoilijoille, ja teematuntien valikoima koostuu lihaskunto-, intervalli-, koreografisista ja kehon hallintaa parantavista tunneista. Voit ostaa ryhmäliikuntatunneille kerta- tai kuukausikortin, eikä Sinun tarvitse maksaa liittymis- tai jäsenmaksuja. Killerin Liikuntakeskus antaa opiskelija-alennuksen kaikkiin hintoihinsa.

Killerin Liikuntakeskus haluaa tietää kilpailukykyä ryhmäliikuntatuntien ja kuntosalipalveluiden tarjonnan osalta, sillä tämä puoli on sille uutta. Kilpailija-analyysi selvittää yrityksen aseman suhteessa kilpailijoihin ja antaa tietoa yrityksen nykyisestä kilpailukykyvystä. Haamuasiakastutkimuksen tarkoituksena on saada eväitä kilpailija-analyysin tekemiseen. Nähdäkseen oman asemansa kilpailutilanteessa, tulee yrityksen hankkia kilpailijatuntemusta. Haamuasiakastutkimus toimii yhtenä työkaluna tämän tiedon lisäämiseksi. Haamuasiakaslomake on suunniteltu kilpailija-analyysin tarpeiden pohjalta.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin yhdessä kuntokeskukset, joita pidetään avainkilpailijoina ja joiden toimintaa tarkastellaan. Kukin haamuasiakas käy kahdessa ennalta määrätyssä kuntokeskuksessa: **hän tutustuu yritykseen sekä kuntosalipalveluihin ja osallistuu ryhmäliikuntatunnille**. Haamuasiakasvierailujen suorittamiselle on aikaa kaksi viikkoa, ja haamuasiakaslomakkeet palautetaan 16.12. ”Tutkimusopinnot”-kurssin kontaktitunnilla. Toivon, että vieraillessasi kuntokeskuksissa teet jatkuvasti havaintoja palveluympäristöstä ja analysoit yrityksen toimintaa. Jotta saat hyvän käsityksen siitä, mihin osa-alueisiin Sinun kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota, **tutustu lomakkeen kysymyksiin ennen vierailua**. Toivon, että täytät haamuasiakaslomakkeen **vasta vierailun jälkeen**, jotta et paljastu yrityksessä haamuasiakkaaksi.

Useimmissa tutkittavista kuntokeskuksista uusille asiakkaille tarjotaan ilmaista tutustumiskäyntiä, joka sisältää osallistumisen ryhmäliikuntatunnille ja tutustumisen kuntosaliin. Olethan siis ystävällinen ja **soitat kuntokeskukseen varataksesi Sinulle sopivan ajankohdan ilmaiseen tutustumiskäyntiin**. Jos kuitenkin vierailustasi syntyy kuluja, **säilytä kuitit** jälkikäteen suoritettavaa korvausta varten.

**Kuntokeskuksien yhteystiedot:**

**Elixia Seppälä:** Ahjokatu 1, 40320 Jyväskylä. (Gigantin vieressä.) Puh. 014 337 1950

**SATS Jyväskylä:** Hannikaisenkatu 20, 40100 Jyväskylä. (Matkakeskuksen 3.kerros.)

Puh. 010 309 9360

**Kuntomaailma:** Ahjokatu 14 - 16. (Seppälän Prismaa vastapäätä.) Puh. 014 610 083

**Kuntomaailman naisten kuntokeskus Vivian:** Torikeskuksen 3. kerros.

Puh. 610 410

**Liikuntakeskus Linea:** Sohlberginkatu 10, 40530 Jyväskylä. Puh. 040 352 7300

**Kuntokeskus Positive:** Kauppalaispiha 3, 40100 Jyväskylä. Puh. 014 665 865

**Kuntoportti:** Kauppakatu 30, 40100 Jyväskylä. (Sisäänkäynti Väinönkadun puolelta.)

Puh. 014 263 950

Kiitos avustasi jo etukäteen!

Annastiina Rajaniemi

D7102@jamk.fi



Tässä lomakkeessa on 13 avointa kysymystä ja 23 neliportaiseen skaalaan perustuvaa väittämää. Valitse mielipidettäsi vastaava numero mielipidejalanalta. Tyhjille riveille toivon kirjoitettavan lisähuomioita.

**Taustatiedot:**

**Ikä:** \_\_\_\_\_

**Sukupuoli:** \_\_\_\_\_

**Oletko liikunnallisesti aktiivinen? Jos kyllä, mitä liikuntaa harrastat?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Käytätkö ryhmäliikunta- ja/tai kuntosalipalveluita?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Kuntokeskus, jossa vierailin:** \_\_\_\_\_

**Ryhmäliikuntatunti, johon osallistuin (nimi ja tuntikuvaus):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ennakkokäsitykset:**

**1. Odotukseni kuulopuheiden / aikaisempien kokemusten perusteella**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Markkinoinnilla luodut mielikuvat yrityksestä / palveluodotukset**

---

---

**Yritys:****3. Yritys oli helppo löytää**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**4. Sisäänkäynti oli kutsuva**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**5. Mainosten antama informaatio oli kattavaa**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**6. Toimitilat olivat miellyttävät**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**Asiakaspalvelu:****7. Asiakaspalvelija huomioi minut tullessani sisään**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**8. Asiakaspalvelija oli kiinnostunut selvittämään tarpeitani**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**9. Asiakaspalvelija oli asiantunteva**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**10. Asiakaspalvelu oli ystävällistä**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**11. Palvelu oli nopeaa ja sujuvaa**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**12. Asiakaspalvelija hoiti ongelmatilanteen hyvin**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**Tuotteet ja palvelut:****13. Palveluympäristö oli miellyttävä (musiikki, valot, sisustus)**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**14. Opasteet oli selkeästi merkitty ja asiakaspalvelijat opastivat ilman avun kysymistä**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**15. Asiakkaiden erityistarpeet oli otettu huomioon (esim. liikuntarajoitteiset, lapset)**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**16. Pukuhuoneet olivat siistit ja hygieeniset ja niihin oli turvallista jättää omaisuutensa**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**17. Ryhmäliikuntatuntien valikoima oli kattava ja monipuolinen**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---



---

**18. Ryhmäliikuntatunnin taso vastasi sille annettua tasoa  
(esim. värikoodit: vihreällä merkattu helppo, punaisella  
merkattu haastavampi)**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---



---

**19. Ryhmäliikuntatunnin vetäjä otti kaikki osallistujat huomioon**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---



---

**20. Ryhmäliikuntatunnin vetäjä oli innostava**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---



---

**21. Ryhmäliikuntatunnilla käytetyt välineet olivat hyvässä kunnossa**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---



---

**22. Kuntosalin laitteet olivat monipuoliset ja turvalliset**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**23. Kuntosalin tilankäyttö oli järkevää**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**24. Kuntosali soveltui eritasoisille kuntoilijoille (vasta-alkajat, pidempään harjoitelleet jne.)**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**25. Sain halutessani apua henkilökunnalta kuntosalin laitteiden käytössä**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**Lopuksi:****26. Oliko mahdollisuus tulla tutustumiskäynnille?**

---

---

**27. Kävikö maksuvälineenä luottokortti (kuten Visa Electron)?  
Saiko opiskelija-alennusta?**

---

---

**28. Millainen oli hinta-/laatusuhde?**

---

---

**29. Vastasiko yrityksen tuote/palvelu markkinoinnilla luotua kuvaa?  
Entä ennakkokäsityksiäsi?**

---

---

**30. Nousiko haamuasiakasvierailun pohjalta vielä jotakin positiivista  
tai negatiivista palautetta yrityksen toiminnasta?**

---

---

**Kiitos ”haamuilusta”!**

## Liite 2. Yhteenvedot haamuasiakaslomakkeista

Täytetyistä haamuasiakaslomakkeista tehtiin kuntokeskuskohtaiset yhteenvedot Word-ohjelmaa hyväksikäyttäen. Ohjelmaan luotiin taulukko, johon syötettiin haamuasiakkaiden antamat vastaukset kuntokeskus kerrallaan ja niiden pohjalta kirjoitettiin yhteenvedot. Saatuja tietoja oli helppo vertailla toisiinsa jatkoanalysointia varten.

### Elixia Seppälä

Haamuasiakkaat osallistuivat sellaisille ryhmäliikuntatunneille kuin Core eli keskivartaloa vahvistava lihaskuntotunti, Total + Core yhdistelmätunti, Boxing eli kuntonyrkkeilytunti ja Bodypump lihaskuntotunti. Haamuasiakkaiden ennakkokäsitykset Elixiaa kuulopuheiden ja aikaisempien kokemusten perusteella koskivat Elixian imagoa ja ryhmäliikuntatuntien tasoa. Osa vastanneista oli sitä mieltä, että Elixia on huippuluokan kuntokeskus, jossa on laaja tuntivalikoima. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että hänen odotuksensa kuulopuheiden pohjalta olivat liian korkealla, eikä vierailu vastannut odotuksia. Haamuasiakkaat näkivät Elixian markkinoinnin tehokkaana ja ihmisiä liikkumaan kannustavana. Markkinoinnilla luodut mielikuvat antoivat käsityksen laadukkaasta ja tyylikkäästä kuntokeskuksesta, joka tarjoaa monipuolisia vaihtoehtoja kuntoilijalle. Palveluodotukset koskivat myös asiakaspalvelua ja markkinoinnin nähtiin antaneen vaikutus hyvästä palvelusta.

Kaikki haamuasiakkaat olivat sitä mieltä, että Elixian saavutettavuus on hyvä ja yritys löytyi helposti. Elixian sisäänkäynti nähtiin houkuttelevana, tosin osa asiakkaista oli sitä mieltä, että vieressä sijaitseva Gigantti vie huomion Elixiaa. Myös mainosten antama informaatio yrityksestä oli haamuasiakkaiden mielestä kattavaa. Elixian toimitiloja pidettiin varsin miellyttävinä, mutta poikkeaviakin mielipiteitä oli:

*”Kamala kun kuntosali on aulatilassa, ei tee mieli treenata siellä.”*

*”Hieman sekavaa, mutta selkeät opasteet.”*

Asiakaspalvelua Elixiaa pidettiin pääosin hyvänä. Asiakaspalvelija huomioi asiakkaan tämän astuessa sisään ja tervehti, hän oli myös kiinnostunut selvittämään



asiakkaan tarpeita. Osa haamuasiakkaista piti asiakaspalvelijaa asiantuntevana, osa ei. Tämä voi tietysti johtua siitä, että eri haamuasiakkaat ovat asioineet eri asiakaspalvelijoiden kanssa. Myös palvelun ystävällisyydestä oltiin montaa eri mieltä. Eräs haamuasiakas kertoi, että vastaanotossa oltiin töykeitä, mutta muut asiakaspalvelijat olivat ystävällisiä. Palvelua pidettiin nopeana ja sujuvana ja asiakaspalvelijan kykyä hoitaa ongelmatilanne hyvänä.

Elixian tarjoamissa tuotteissa ja palveluissa haamuasiakkaat näkivät hyviä ja huonoja puolia. Yleisesti mielipide oli se, että kuntokeskuksen puitteet ovat hyvät, mutta ryhmäliikuntatunnit ja erityisesti kuntosali eivät täysin vastaa odotuksia. Elixian palveluympäristöä (musiikki, valot, sisustus jne.) pidettiin miellyttävänä. Tosin eräs haamuasiakas arvosteli Elixiasa soitettavaa musiikkia ja halusi raskaampaa treeni-musiikkia, mutta arveli, että asiakaskunnan ollessa niin laaja, neutraali musiikki on luonnollinen valinta. Ryhmäliikuntatuntien valikoima oli haamuasiakkaitten mielestä kattava ja monipuolinen ja vaihtoehtoja oli runsaasti myös miehille. Ryhmäliikuntatunnin vetäjää arvosteltiin, ettei hän ottanut kaikkia osallistujia huomioon. Myös tunnilla käytettyjä välineitä osa haamuasiakkaista piti huonokuntoisina. Kun haamuasiakkailta kysyttiin kuntosalilaitteiden monipuolisuudesta ja turvallisuudesta, suurin osa piti laitteistoa hyvänä, mutta yksi asiakas vastasi, että tottumattomalle voivat laitteet olla hankalia käyttää. Miehet arvostelivat kuntosalin tilankäyttöä ja soveltumista eritasoisille kuntoilijoille (vasta-alkajat, pidempään harjoitelleet jne.), sillä vapaa-painotilaa pidettiin liian pienenä ja arveltiin salin olevan suunnattu lähinnä naisille.

Ilmainen tutustumiskäynti oli mahdollinen ajanvarauksella. Joitakin haamuasiakkaita tympyi asiakaspalvelijan liika innokkuus, sillä kahden vuoden jäsenyyttä oltiin tarjoamassa heti, ja kun asiakas sanoi miettivänsä asiaa, asiakaspalvelija sanoi soittavansa seuraavana päivänä ja niin myös teki. Maksuvälineenä kuntokeskuksessa kävivät luotokortit ja opiskelijoiden suosima Visa Electron. Opiskelija-alennusta sai hinnoista. Haamuasiakkaat olivat sitä mieltä, että hinnat Elixiasa ovat korkeat, mutta kuntokeskuksen monipuolisuuteen nähden hinta-/laatusuhde on kohtalaisen hyvä. Suurin osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että yrityksen tuote/palvelu vastasi markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä. Muun muassa internet-sivujen kattavuutta keuhuttiin. Yksi haamuasiakas vastasi, että hänen käsityksensä mukaan Elixian henkilökunta on palvelualtista ja jokaista asiakasta arvostetaan. Hänen mielestään palveluodotukset

täytettiin ja Elixian ilmapiiri oli ystävällinen ja rento. Negatiivisena palautteena kuntokeskuksesta eräs haamuasiakas mainitsi liian pitkän sitoutumisajan: sopimus pitäisi tehdä koko vuodeksi ja sen saisi purkaa aikaisemmin vain esimerkiksi paikkakunnalta muuton vuoksi. Yksi palaute tiivistä hyvin mieshaamuasiakkaiden mielipiteen Elixiaista:

*”Kiva sali ja ilmapiiri, mutta ei ehkä äijämäinen.”*

## SATS Jyväskylä

Yksi SATS:n haamuasiakkaista osallistui SATSBody lihaskuntotunnille, jossa tehtiin vähän toistoja suurilla painoilla. Kaksi asiakkaista kuntoili BodyPump lihaskuntotunnilla, jonka rasittavuuden saa itse valita, sillä tunnilla käytettävät painot valitaan oman tason mukaan. Kaksi haamuasiakasta kokeili SATSDance, perusmenevää tanssituntia sekä SATSCycling, sisäpyöräilytuntia, jossa käytetään perustekniikoita ja tämän vuoksi tunti soveltuu eritasoisille kuntoilijoille. Haamuasiakkaiden odotukset SATSista kuulopuheiden ja aikaisempien kokemusten perusteella olivat hyvin paljon samanlaisia kuin Elixian haamuasiakkailla. Kuulopuheiden perusteella SATSia pidettiin laadukkaana ja suosittuna kuntokeskuksena. Eräs haamuasiakas kuvaili ennakkokäsityksiään näin:

*”Vähän sellainen hienompi kuntokeskus. Rankat tunnit.”*

Toinen taas oli sitä mieltä, että odotukset olivat hieman tavallista korkeammalla, koska hänen käsityksensä mukaan kuntokeskus on varsin tasokas. Yksi haamuasiakas käytti SATSista nimitystä ”trendisali” ja mainitsi, että *”salissa haisee parfyymit, ei hiki”*. Yhden haamuasiakkaan ennakkokäsitykset olivat muodostuneet aikaisempien huonojen kokemusten perusteella. Hän oli ollut SATS:n jäsen aikaisemmin, mutta oli saanut huonoa palvelua eikä sen vuoksi mielellään vierailut kuntokeskuksessa. Haamuasiakas odotti kuitenkin ryhmäliikuntatuntien vetäjiltä iloista meininkiä.

SATS:n markkinointi oli luonut haamuasiakkailla kuvan tasokkaasta kuntokeskuksesta, jossa on monipuolinen tarjonta. Palveluodotukset kohdistuivat myös asiakaspalveluun, sillä moni haamuasiakas odotti asiantuntevaa ja korkeatasoista palvelua. Osa haamuasiakkaista myös tiesi SATS:n olevan Pohjoismainen kuntokeskusketju. Mainittiin SATS:n mainoksien näkyvyys lehdissä ja niiden antama asiantunteva ja

laadukas kuva kuntokeskuksesta. Parin haamuasiakkaan mielikuvat yrityksestä tiivistyivät lauseisiin:

*”Kallis paikka.”*

*”Pitää olla jäsen hyötyäkseen eniten.”*

Suurin osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että SATS oli helppo löytää ja kiiteltiin selkeitä mainoksia Matkakeskuksen ulkoseinässä. Sisäänkäynnin kutsuvuus jakoi mielipiteitä: puolet haamuasiakkaista näki sisäänkäynnin melko houkuttelevana, ja yksi asiakas mainitsi, että aula oli ”hotellin reception-tyylinen”, puolet taas arvosteli sisäänkäyntiä sanoen, että *”ei oikeastaan houkutelut mennä sisään, enemmän kutsuvuutta”*. Mainosten antamaa informaatiota pidettiin melko kattavana: tietoa oli juuri sopivasti eikä mainostilaa täytetty liiallisella tekstimäärällä. Kuitenkin osa asiakkaista arvosteli hieman mainonnan laatua kertomalla, että vaikka tekstiä mainoksissa olikin, oleellista tietoa puuttui. Ilmeisesti kuntokeskuksen tarkoituksena on antaa vain vähän tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista, jotta asiakas kääntyisi suoraan asiakaspalvelijan puoleen, jolloin tämä voisi alkaa myyntityön. Kaikki haamuasiakkaat pitivät kuntokeskuksen toimitiloja miellyttävänä ja erityisesti kiiteltiin isoja ja siistejä pukuhuoneita. Pukuhuoneita oli kaksi, suihkullinen ja niin sanotusti kuiva pukuhuone ilman suihkua. Negatiivista palautetta tuli vessojen epäsiisteydestä ja yksi haamuasiakas kertoi, että hänelle tuli tirkistely olo kun kuntokeskuksen suuret ikkunat olivat suoraan Matkakeskuksen puolelle.

Asiakaspalvelua pidettiin pääsääntöisesti hyvänä. Asiakaspalvelija oli huomionut asiakkaan tämän astuessa sisään ja tervehtinyt häntä. Asiakaspalvelija oli kiinnostunut selvittämään asiakkaan tarpeita ja kysellyt asiakkaan tavoitteista kuntoilun suhteen sekä kartoittanut hänen taustaansa liikkumisen osalta. Yksi haamuasiakas oli kokenut, ettei hänen tarpeistaan oltu kiinnostuneita. Samoin asiakaspalvelijan asiantuntevuutta oli pidetty pääsääntöisesti hyvänä, mutta yksi asiakas näki tämän huonona. Asiakaspalvelu oli kaikkien asiakkaitten mielestä ystävällistä, mutta kaksi haamuasiakasta oli kirjoittanut lisähuomion: *”ei ehkä parasta mahdollista, mutta ei valittamista”*, *”ehkä liiankin ystävällistä, tuli hieman vaivautunut olo”*. Palvelu oli ollut nopeaa ja sujuvaa, tosin muut asiakkaat veivät asiakaspalvelijan huomion toisinaan. Muut työntekijät myös keskeyttivät palvelutilanteen välillä tullessaan kyselemään asiakaspalvelijalta jotakin. Asiakaspalvelija oli vastannut haamuasiakkaiden keksimiin yllättäviin kysymyksiin pääosin hyvin ja kattavasti, mutta yksi asiakas kertoi, että kun hän oli

kysynyt, miksi kuukausikortti oli niin kallis suhteessa vuoden sopimukseen, ei asiakaspalvelija ollut oikein osannut vastata ja oli lopulta sanonut, että niin on kannattavinta.

SATSin palveluympäristöä pidettiin miellyttävänä, mutta kuten Elixiasa, myös SATSissa soiva taustamusiikki ärsytti muutamaa haamuasiakasta. Musiikki oli massavirran mukaista popmusiikkia, joka ei asiakkaiden mielestä sopinut kuntosalille treenausmusiikiksi. Tulee tietysti muistaa, että laajan asiakaskunnan vuoksi kuntokeskuksen tulee valita soitettavaksi sellaista musiikkia, joka sopii sen imagoon, ja jonka se kuvittelee miellyttävän suurinta osaa asiakkaistaan. Kuntokeskuksessa ei ollut selkeitä opasteita, mutta asiakaspalvelijat neuvoivat mielellään. Kuntosalilla oli myös päivystäjät ja viikonpäivät sekä kellonajat, milloin päivystäjä on paikalla. Päivystyspisteessä oli tietokone, jolla oli asiakkaiden kuntosaliohjelmat. Suurin osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että asiakkaiden erityistarpeita ei ollut otettu kovin hyvin huomioon, sillä kuntosaliin kulkivat kierreportaat. Asiakaspalvelija oli tosin epä määräisesti neuvonut, että pyörätuolilla pääsee takakautta. Asiaa hän ei ollut selvittänyt sen tarkemmin. Lapsiparkki kuntokeskuksessa oli, mutta eräs haamuasiakas oli sitä mieltä, että lapsille olisi voinut kehittää enemmän jotakin tekemistä. Pukuhuoneet olivat turvalliset, sillä kaapit olivat lukolliset, mutta lukkovoimaa maksoi yhden euron.

Ryhmäliikuntatuntien valikoimaa pidettiin runsaana ja monipuolisena, ja tunnin taso vastasi sille annettua tasoa. Värikoodit olivat selkeät ja infossa oli suuri lukujärjestys ryhmäliikuntatunneista. Ryhmäliikuntatunnin vetäjä oli innostava ja kannusti jaksamaan hienosti, mutta osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että hän ei ottanut kaikkia osallistujia tasavertaisesti huomioon. Ryhmäliikuntatunnilla käytetyt välineet olivat pääosin olleet hyvässä kunnossa, mutta yhdelle asiakkaalle oli sattunut rikkiäiset painot SATSBody -tunnilla. Kuntosalin laitteet olivat monipuoliset ja turvalliset, mutta yksi haamuasiakas arveli, että lyhyitä ihmisiä ei ole ajateltu tankokorkeuksia säädettäessä. Kuntosalin tilankäyttöä arvosteltiin, ja osa haamuasiakkaista sanoi, etteivät laitteet olleet kovin loogisessa järjestyksessä. Ihmetystä herätti myös se, että vapaapainot oli sijoitettu sellaiseen nurkkaukseen, jonka alapuolella ensimmäisessä kerroksessa oli VR-lipunmyynti, eikä painoja saanut tiputtaa lattiaan, koska se olisi saattanut häiritä kaupantekoa alakerrassa. Kaikkien haamuasiakkaiden mielestä kuntosali soveltui eritasoisille kuntoilijoille, sillä laitteita oli joka lähtöön, ja niiden

tasoa pystyi itse helposti säätämään. Henkilökunta oli myös valmis opastamaan laitteiden käytössä.

Ilmaiseen tutustumiskäyntiin oli mahdollisuus ja osa haamuasiakkaista kehui vastaanottoa lämpimäksi. Eräs haamuasiakas ei ollut saanut kovin hyvää palvelua soittaessaan SATSiin ja yrittäessään sopia tutustumiskäyntiä. Kun asiakas oli soittanut kuntokeskukseen, ei hänelle ollut vastattu, kun hän soitti uudelleen, asiakaspalvelija kertoi, ettei myyjä ole paikalla, mutta hän jättää soittopyynnön. Parin tunnin päästä myyjä soitti tapaamisesta ja oli todella kiireisen oloinen. Haamuasiakas ei tuntenut oloaan tervetulleeksi tutustumiskäynnille: *”Ei kovin hyvä fiilis mennä jumpalle.”* Eräs haamuasiakas kertoi, että kuntokeskuksessa on mahdollista laatia jopa suunnitelma tutustumiskäynneistä, jolloin asiakas voi tutustua laajemminkin ryhmäliikuntatarjontaan. Maksuvälineenä SATSissa kävivät luottokortit ja Visa Electron ja opiskelijalennusta sai jäsenmaksuista. SATSilla on Jamkon kanssa sopimus, jonka mukaan Jamkin opiskelijat saavat ilmaiseksi 50 euron arvoisen liittymisen kuntokeskukseen.

Osa haamuasiakkaista näki SATSin hinta-/laatusuhteen hyvänä ja ”halvempana kuin Elixia”. Osa kuitenkin arvosteli liian kallista hintaa ja yksi haamuasiakas mainitsi, että ”korkeat hinnat, jos ei käytä säännöllisesti ryhmäliikuntatunteja”. Suurin osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että SATSin tuote/palvelu vastasi markkinoinnilla luotua kuvaa sekä ennakkokäsityksiä ja eräs haamuasiakas sanoi olevansa jopa positiivisesti yllättynyt. Yksi haamuasiakas ihmetteli asiakaspalvelijoiden ikää, sillä vastaanotossa he olivat noin 45 - 50-vuotiaita ja henkilökuntaan kuului myös yksi ammattiopiston harjoittelija. Tämä ihmetytti siksi, että yleensä SATSin kaltaisissa kuntokeskuksissa henkilökunta on täynnä nuoria, vastavalmistuneita liikunnan ammattilaisia.

Haamuasiakasvierailun pohjalta nousi yrityksen toiminnasta niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta. Eräs haamuasiakas arveli, että aloittelijalle voi olla suuri kynnys mennä SATSiin, koska muut asiakkaat vaikuttavat todella hyväkuntoisilta. Toinen asiakas taas arvosteli yrityksen tiukkaa työnjakoa, sillä hänen mielestään henkilökohtainen työnjako yrityksessä on jyrkkä ja työntekijät tekevät vain tiettyjä työtehtäviä. Yksi haamuasiakas arvosteli ilmaiseen tutustumiskäyntiin liittyviä hankaluuksia. Positiivistakin palautetta tuli, ja eräs asiakas kertoi, että voisi useamminkin käydä kuntoilemassa SATSissa. Yksi palaute koski SATSin imagoa, ja asiakas toivoi

kuntokeskukselle enemmän persoonallisuutta. Nyt moni haamuasiakas näkikin SATS:n niin sanotusti pintaliitopaikkana, joka ei erotu muista kuntokeskuksista ainakaan palveluympäristönsä osalta, sillä sisustus oli neutraali kuten taustalla soiva musiikkikin. Kun kyseessä on kuntokeskusketju, on tietysti selvää, että siihen kuuluvan yrityksen on noudatettava tiettyjä standardeja.

## Kuntomaailma

Haamuasiakkaat kävivät sellaisilla ryhmäliikuntatunneilla kuin Kuntonyrkkeily, Syke 45, Bodypump, Perus Spinning ja Spinning 30 min + Keppijumppa 30 min. Kuntomaailman haamuasiakkailla ei ollut joko ollenkaan odotuksia kuntokeskuksesta, tai sitten odotukset olivat negatiivisia. Joidenkin odotukset kohdistuivat ryhmäliikuntatunteihin, joiden toivottiin olevan tasoltaan rankkoja, mutta jotka osoittautuivatkin melko kevyiksi. Yksi asiakas kertoi, ettei odotuksia ollut, mutta hänellä on sellainen käsitys, että Kuntomaailmassa käy paljon miehiä. Eräs haamuasiakas taas kertoi, että kuulopuheiden perusteella paikasta on huonot odotukset. Markkinoinnilla luodut mielikuvat ja palveluodotukset Kuntomaailmasta olivat suurimmaksi osin positiivisia. Tosin yksi haamuasiakas oli sitä mieltä, että kyseessä on peruskuntokeskus, joka ei erityisemmin erotu muista mainonnallaan. Moni kertoi myös, että Kuntomaailman toisen toimipisteen, ydinkeskustassa sijaitsevan naisten kuntokeskuksen Vivianin mainontaa näkyy enemmän. Suurin osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että markkinoinnilla oli luotu mielikuva monipuolisesta tarjonnasta ja siitä, että jokaiselle asiakkaalle löytyy joku mielekäs laji. Kuntomaailma nähtiin myös imagoiltaan rentona, kodikkaana, monipuolisena ja laadukkaana kuntokeskuksena, jossa palvelu on ystävällistä ja ohjaajat ammattitaitoisia.

Kuntomaailman saavutettavuus nähtiin melko hyvänä, mutta kuntokeskuksen sisäänkäynnin kutsuvuutta arvosteltiin. Mainosten antamaa informaatiota pidettiin suhteellisen kattavana, ja paikan toimitiloille annettiin risuja ja ruusuja; pukuhuoneet ja kuntosali olivat asiakkaiden mielestä tilavat, mutta samassa arvosteltiin pukuhuoneiden sisustusta ja vessojen vähäisyyttä. Yksi haamuasiakas arvosteli myös ryhmäliikuntasalia ja sanoi sen olevan melko pieni eikä joka paikasta nähnyt peiliin.

Eräs haamuasiakas kertoi, ettei vastaanotossa ollut ketään, kun hän saapui kuntokeskukseen, joten hän vain asteli sisälle, kävi ryhmäliikuntatunnilla ja tutustui tiloihin muuten. Tällainen on todella valitettavaa, sillä nyt asiakas sai erittäin huonon kuvan Kuntomaailman asiakaspalvelusta. Hänestä ei asiakkaana välitetty niin paljoa, että häntä olisi oltu ottamassa vastaan ja selvittämässä asiakkaan tarpeita. Tällainen toiminta voi olla erittäin tappiollista yritykselle, jos potentiaalinen asiakas on etsimässä itselleen hyvää kuntoilupaikkaa, eikä asiakaspalvelijaa ole vastaanotossa. Kun asiakaspalvelija ei ole vastaamassa asiakasta askarruttaviin kysymyksiin tai esittelemässä hänelle tiloja, ei asiakas jää odottelemaan pitkäksi aikaa vaan lähtee etsimään kuntokeskusta, jossa asiakasta arvostetaan. Näin yritys on hävinnyt rahaa ja nämä rahat löytävät kyllä kilpailijoiden luo.

Muut haamuasiakkaat olivat melko tyytyväisiä palveluun, ja asiakaspalvelija oli ollut kiinnostunut selvittämään heidän tarpeitaan – hän oli ollut asiantunteva ja ystävällinen. Tosin pari haamuasiakasta mainitsi, ettei asiakaspalvelu ollut erityisen hyvää, mutta ei huonoakaan. Asiakaspalvelija ei ollut käynyt small talk -keskustelua asiakkaan kanssa, joten hän oli vain tehnyt välttämättömän palvelutilanteessa, mutta ei yhtään enempää. Small talk eli keskustelun ”jään murtaminen” on erittäin tärkeä osa myyntityötä. Keskustelu asiakkaan kanssa on pyrittävä saamaan rennoksi, jotta voidaan siirtyä luontevasti varsinaiseen asiaan. Kun asiakaspalvelija on aidosti kiinnostunut asiakkaasta, ja tämä tuntee, että hänestä ja hänen mielipiteistään välitetään, ollaan jo hyvin lähellä pysyvän asiakassuhteen solmimista. Usein ei tuotteen tai palvelun hintakaan ratkaise niin paljon kuin asiakaspalvelun laatu. Jos asiakas kokee saavansa sellaista palvelua, mitä hän ei muualta voisi saada, puhutaan asiakkaalle tuotetusta lisäarvosta. Asiakas näkee tämän lisäarvon niin tärkeänä, että hän valitsee yrityksen, vaikka sen hinnat olisivatkin hitusen enemmän kuin kilpailijoilla.

Haamuasiakkaat pitivät Kuntomaailman palveluympäristöä melko miellyttävänä. Tilat olivat asiakkaiden mielestä siistit ja yksinkertaiset, mutta negatiivisena puolena nähtiin niiden vanhanaikaisuus. Opasteita kuntokeskuksessa oli tarpeeksi ja asiakkaiden erityistarpeet oli otettu hyvin huomioon: liikuntarajoitteisia oli ajateltu, sillä Kuntomaailmassa ei ollut kynnyksiä ja lapsillekin oli oma leikkihuone aikuisten kuntoilun ajaksi. Asiakkaiden mielestä pukuhuoneet olivat turvalliset ja hygieeniset, mutta eräs haamuasiakas ihmetteli eri paria olevia pukukaappeja, jotka olivat vanhan näköisiä ja pinnassa oli tarroja.

Ryhmäliikuntatuntien valikoima ei ollut asiakkaiden mielestä kovin kattava eikä monipuolinen. Kaiken kaikkiaan ryhmäliikuntatunteja oli valikoimassa seitsemän, ja tunteja järjestettiin 2 - 3 päivässä. Tunnin taso vastasi kuitenkin sille annettua tasoa, ja värikoodit olivat selkeät. Ryhmäliikuntatunnin vetäjä oli ottanut kaikki osallistujat tasavertaisesti huomioon ja ollut innostava. Eräs haamuasiakas mainitsi, että vetäjä oli ”hiukan huvittavankin innostava”. Osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että tunnilla käytetyt välineet kuten matot olisivat päivityksen tarpeessa, muuten välineet olivat kohtalaisen hyväkuntoiset. Kuntosalia keuhuttiin, sillä se oli erittäin tilava ja laitteita oli paljon. Kritiikkiä tuli siitä, että laitteet näyttivät vanhanaikaisille ja asiakkaiden mielestä osan laitteista voisi uusia. Kuntosalin tilankäyttö oli järkevää eikä salilla ollut yhtään ahdasta, sali myös soveltui eritasoisille kuntoilijoille hyvin. Henkilökunta oli myös valmiina auttamaan tarvittaessa.

Haamuasiakkaat pääsivät ilmaiselle tutustumiskäynnille helposti. Maksuvälineenä kävi opiskelijoilla paljon käytössä oleva Visa Electron. Puolet haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että Kuntomaailmasta saa opiskelija-alennukset, puolet taas sitä mieltä, että ei saa. Yksi haamuasiakkaista arvosteli hinnaston sekavuutta ja kertoi, ettei saanut oikein selvää opiskelijahinnoista, koska niitä ei mainittu hinnastossa mitenkään. Tämän perusteella hän arveli, ettei opiskelijahintoja ole. Kuntomaailman hintaa pidettiin laatuun nähden melko korkeana. Yksi haamuasiakas oli sitä mieltä, että suhteellisen yksipuoliseen tuntivalikoimaan nähden kuntokeskus on kallis. Eräs haamuasiakas kertoi hinta-/laatusuhteen olevan kohtalainen ja samoissa hinnoissa muiden salien kanssa.

Osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että kuntokeskuksen palvelut vastasivat pääosin markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä, jotka olivat positiiviset. Tosin näidenkin kommenttien yhteydessä arvosteltiin kuntokeskuksen puitteita ja kerrottiin, että tilat olivat vanhemmat kuin odotettiin niiden olevan. Eräs haamuasiakas kertoi, että mielikuva vastasi kokemusta perushyvästä kuntokeskuksesta, toinen taas kertoi, etteivät ennakkokäsitykset täysin vastanneet kokemusta Kuntomaailmasta ja että kuntokeskus vaatisi kunnostusta. Yksi haamuasiakas näki Kuntomaailman peruskuntosalina, joka ei saanut aikaan ”WOW-tunnetta”, mutta jossa oli varsin miellyttävä ilmapiiri.



Yrityksen toiminnasta tuli negatiivista palautetta asiakkaalta, joka ei päässyt kontaktiin asiakaspalvelijan kanssa. Hänelle jäi koko haamuasiakasvierailusta pääosin huono kuva, sillä ovi Kuntomaailmaan oli auki, mutta vastaanotossa ei ollut asiakaspalvelijaa. Niinpä hän ei saanut kuvaa kuntokeskuksen asiakaspalvelusta eikä tuntenut itseään tervetulleeksi paikkaan. Yksi asiakas taas antoi positiivista palautetta kehumalla palvelua ystävälliseksi ja asiantuntevaksi, mutta samalla mainitsi, että tiloja, kuten pukuhuoneita voisi uudistaa ja panostaa sisustukseen. Eräs palaute koski ryhmäliikuntatunnin käytännön seikkoja, sillä ohjatulla tunnilla mikrofoni ei ollut kuulunut ollenkaan salissa. Yksi haamuasiakas kertoi, että hänelle oli jäänyt paljon epäselvyyksiä vierailunsa päätteeksi, joka johtui siitä, ettei hän osannut itse kysyä kaikkia tarvittavia kysymyksiä, eikä asiakaspalvelija osannut kertoa hänelle kuntokeskuksesta tarpeeksi kattavasti.

## Vivian

Kaksi haamuasiakasta kävi Syketunnilla, joka sopii hyvin eritasoisille kuntoilijoille, sillä tunnin tehoa voi asiakas itse säätää tekemällä liikkeit omaan kuntoon sopivalla rasittavuudella. Kiinteytystehotunnilla kävi kolme haamuasiakasta ja tunti sisälsi askellusta sekä lihaskunto- ja venyttelyosuuden. Osa haamuasiakkaista tiesi, että kyseessä oli naisten kuntokeskus, joka oli kuulopuheiden mukaan kaikin puolin pieni paikka (pienet tilat, pieni kuntosali). Eräs haamuasiakkaista kertoi, ettei ollut kuullut paikasta juuri mitään, mutta ennakkokäsitykset olivat hieman negatiiviset ja hän piti kuntokeskusta vähän huonompana kuin missä oli tottunut käymään. Yhdellä haamuasiakkaalla oli aikaisempia kokemuksia paikasta, koska hän oli ollut kuntokeskuksessa jäsenenä kaksi vuotta sitten. Ennakkokäsitykset eivät olleet kovin hyvät, sillä hän kertoi ”etteivät odotukset olleet kovin korkealla”. Yhden haamuasiakkaan odotukset keskittyivät ryhmäliikuntatuntiin ja hän toivoi edessä olevan ”hikinen tunti”. Markkinointi oli pyrkinyt luomaan Vivianista positiivisen mielikuvan haamuasiakkaille. Sen pohjalta kuntokeskusta voitiin pitää tuoreena ja laadukkaana naisten omana paikkana, jolla on keskeinen sijainti ja monipuolinen palvelutarjonta: ryhmäliikuntavalikoimasta löytyy jokaiselle jotakin.

Haamuasiakkaiden ensireaktiot kuntokeskuksesta olivat pääosin negatiivisia. Yrityksen saavutettavuus oli hyvä, mutta sisäänkäynnin kutsuvuutta arvosteltiin, ja muutama haamuasiakas sanoi, ettei sisäänkäyntiä edes huomannut. He perustelivat tätä niin että sisäänkäynti oli hieman sivussa, eikä asiakkaita houkuttelevaan ulosantiin ollut paikassa panostettu. Myös mainosten antamaa informaatiota pidettiin riittämättömänä, eikä Vivianin esitteessä ollut kuin yhteystiedot ja asiakkaiden positiivisia kokemuksia paikasta. Ryhmäliikuntatuntilukujärjestys olisi ollut hyvä lisä esitteessä. Suurin osa asiakkaista oli sitä mieltä, etteivät toimitilat olleet kovin miellyttävät kuntokeskuksessa; tilojen siisteyttä keuhuttiin, mutta samalla kritisoitiin niiden ahtautta ja huonoa sisustusta etenkin vastaanotossa.

Asiakaspalvelu Vivianissa oli hyvää. Ainoa kritiikki koski asiakkaan huomioimista tämän tullessa kuntokeskukseen, asiakaspalvelija oli puhunut kännykkään eikä ollut tervehtinyt asiakasta. Vaikka tällainen saattaa tuntua vain pikkuseikalta, on muistettava, että ensivaikutelma on tärkeä ja se luodaan vain kerran ja jos ensireaktio yrityksen asiakaspalvelusta on huono, suhtautuu asiakas varautuneesti paikan asiakaspalveluun tästä eteenpäinkin. Asiakaspalvelija oli kysellyt asiakkaiden tarpeista ja toiveista kuntoilun suhteen ja he olivat käyneet kattavan keskustelun salikortin ostamisesta, asiakkaan aikaisemmista kuntokeskuskokemuksista sekä hänen tavoitteistaan. Palvelu oli ollut asiantuntevaa ja erittäin ystävällistä: jo puhelinkeskustelussa oli asiakaspalvelija saanut asiakkaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi.

Osa haamuasiakkaista ei pitänyt Vivianin palveluympäristöä miellyttävänä. Eräs asiakas sanoi: ” *En pitänyt ollenkaan: liian pienet tilat, sekava sisustus, osa kalusteista kulahtaneet.* ” Myös muut asiakkaat löysivät arvosteltavaa ja kertoivat, että pukukaapit olivat melko vanhoja ja eriparia, mutta he olivat kuitenkin sitä mieltä, että pääsääntöisesti palveluympäristö oli miellyttävä ja tilat siistit. Asiakkaiden erityistarpeita ei ollut ajateltu, sillä kuntokeskuksen ovet olivat liian kapeita pyörätuolilla liikkuville. Asiakkaat eivät maininneet mitään siitä, oliko lapsille keksitty tekemistä aikuisten kuntoilun ajaksi. Jos siis lapsiparkki kuntokeskuksessa on, täytyy sen olla melko syrjässä, koska sitä ei huomattu. Pukuhuoneet olivat siistit ja turvalliset, mutta asiakkaat olivat sitä mieltä, että tilat olivat kolkot, ja penkkejä olisi saanut olla enemmän.

Suurin osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että ryhmäliikuntatuntivalikoima oli kattava ja monipuolinen, mutta kaksi asiakasta ihmetteli, miksi haastavia tunteja ei ole tarjolla lainkaan. Toinen heistä sanoi: *”Kolmiportaisen vaikeusasteikon rankinta tasoa ei tarjolla koko syksynä.”* Ryhmäliikuntatunnin vetäjä oli ollut asiakkaiden mielestä kohtalaisen hyvä, mutta negatiivista palautettakin tuli. Yksi asiakas sanoi, ettei vetäjä panostanut liikkeiden opettamiseen. Myös vetäjän innostuneisuudesta oltiin montaa mieltä. Asiakkailta tuli sellaisia kommentteja kuin:

*”Perusvetäjä, tiesi mitä tuli tehdä, mutta ei paljon muuta tehnyt. Ei hymyillyt.”*

*”Kannusti jaksamaan, ei erikoisen tsemppaava kuitenkaan.”*

Ryhmäliikuntatunnilla käytetyt välineet olivat olleet hyvässä kunnossa.

Vivianin kuntosali sai paljon negatiivista palautetta. Moni asiakas sanoi, että kuntosali oli hyvin pieni, ja tilaan nähden laitteita oli aivan liikaa. Tämän vuoksi salissa oli ahdas tunnelma. Yksi asiakas oli myös sitä mieltä, että laitteet olivat hieman vanhanaikaisia. Kuntosali soveltui kuitenkin niin vasta-alkajille kuin kokeneemmille kuntoilijoille, ja eräs asiakas mainitsi, että *”huomaa kyseessä olevan naisten sali”*. Asiakkaat uskoivat saavansa tarvittaessa apua henkilökunnalta kuntosalilla.

Ilmaiseen tutustumiskäyntiin oli mahdollisuus Vivianissa, ja yhdelle haamuasiakkaalle oli tarjottu toistakin tutustumiskäyntiä. Kuntokeskuksessa käyvistä maksuvälineistä ei tiedetty, mutta opiskelija-alennusta sai liittymis- ja kuukausimaksuista. Suurin osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että kuntokeskuksen hinta-/laatusuhde oli melko huono, sillä hintoja pidettiin korkeina tarjonnan tasoon nähden. Tässä yhteydessä arvoiteltiin myös paikan kokoa ja yksi haamuasiakas totesi, että *”hinnat ovat kalliit, vaikka paikka on pieni”*. Kaksi haamuasiakasta näki kuntokeskuksen hinta-/laatusuhteen kohtalaisena. He perustelivat asiaa näin:

*”Laatu ei ole kovin hyvä, mutta hinnat ovatkin kai halvemmasta päästä.”*

*”Hinta-/laatusuhde on ok, erilaisille kuntoilijoille on eri hinnat, mutta hintataso pysyy samassa muiden salien hintojen kanssa”.*

Kaksi haamuasiakasta oli sitä mieltä, että markkinoinnilla luotu kuva paikasta on parempi kuin yrityksen palvelut todellisuudessa. Oltiin myös sitä mieltä, että ennakkokäsitykset osuivat oikeaan, toisin kuin markkinointi. Oli myös sellaisia haamuasiakkaiden mielipiteitä, että muutoin kuntokeskuksen tuotteet ja palvelut vastasivat odo-

tuksia paitsi kuntokeskuksen koon osalta; haamuasiakkaat olivat odottaneet isompia tiloja ja erityisesti isompaa kuntosalia.

Vivian sai sekä positiivista että negatiivista palautetta toiminnastaan. Asiakkaat kehuivat erityisesti asiakaspalvelua, jonka he näkivät erittäin ystävällisenä ja asiakas-keskeisenä, sillä asiakasta pyydettiin istumaan, kyseltiin liikunnallisesta aktiivisuudesta ja asiakasta kiinnostavista lajeista, kerrottiin hinnoista sekä kuntokeskuksen tarjonnasta ylipäättäen. Yksi haamuasiakas kertoi, että erinomaisen asiakaspalvelun jälkeen itse ryhmäliikuntatunti ja kuntosali olivat pettymys. Arvosteltiin myös ryhmäliikuntatunnin sisältöä sanoen, että venyttelyn osuus tunnista oli aivan liian lyhyt, sillä se oli kestänyt viisi minuuttia. Eräs haamuasiakas mainitsi, että pienillä muutoksilla olisi kuntokeskuksesta saanut paljon paremman ja viihtyisämmän. Hän myös sanoi, että oli erittäin ikävää, että ostoskeskuksesta näkyi suoraan ryhmäliikuntasaliin. Toinen asiakas taas arvosteli kuntosalin kokoa liian pieneksi ja kuntosalilaitteita vanhoiksi. Muutoin Viviania kiiteltiin naisasiakaskunnasta, sillä moni haamuasiakas oli sitä mieltä, että naisten sali on hyvä keksintö ja on miellyttävämpää hikoilla ainoastaan naisten seurassa.

## Liikuntakeskus Linea

Kaksi haamuasiakasta osallistui puolipallo- eli Bosu-tunnille, joka vahvistaa erityisesti syviä vatsa- ja selkälihaksia sekä parantaa tasapainoa. Tunti soveltuu eritasoisille kuntoilijoille sekä naisille että miehille. PilatesStart -tunnille osallistui yksi asiakas, ja kyseessä oli kehonhallintatunti, jossa opetellaan Pilateksen perusliikkeitä. Haamuasiakkaita osallistui myös tehokkaalle Gymstick-tunnille, jossa yhdistyvät keppi- ja vastuskuminauhajumppa. Asiakkaiden ennakkokäsitykset Lineasta olivat olemattomat, sillä kukaan heistä ei ollut kuullut paikasta mitään. Eräs haamuasiakas mainitsi, ettei hänellä ollut minkäänlaisia odotuksia, koska ei ollut kokemuksiakaan paikasta. Hän kuitenkin ajatteli, että koska kyseessä on uusi paikka, ovat tilat ja laitteet myös uusia. Tutustuttuaan kuntokeskuksen mainontaan, olivat asiakkaat sitä mieltä, että niiden pohjalta saa paikasta hyvin positiivisen mielikuvan. Eräs haamuasiakas mainitsi, että *”nettisivujen perusteella kyseessä on raikas ja kaiken tasoisille sopiva paikka”*. Toinen asiakas kertoi, ettei hänen palveluodotuksensa olleet suuret, koska ei ole nähnyt Linean markkinointia juuri missään. Asiakaspalvelulta odotettiin asiaan-

kuuluvaa ystävällisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä.

Yrityksen saavutettavuutta ei pidetty kovin hyvänä, ja yksi haamuasiakas mainitsikin, että ehkä Keljonkankaalla asuvan on helppo löytää kuntokeskus, mutta muualta tulevan ei. Asiakas myös arvosteli ulko-opasteiden vähäisyyttä ja kertoi, että opasteita oli vain kaksi, joista ensimmäinen oli sata metriä kuntokeskuksesta. Kuitenkin osa asiakkaista sanoi löytäneensä paikan osoitteen perusteella melko helposti. Linean sisäänkäynti vaikutti asiakkaiden mielestä kutsuvalta, tosin yksi asiakas oli sitä mieltä, että *”paikka ei vaikuta liikuntakeskukseksi vaan on tehtaanomainen”*. Asiakkaat eivät olleet juurikaan nähneet Linean mainontaa, mutta internet-sivuja keuhuttiin kattaviksi. Myös kuntokeskuksen toimitiloja keuhuttiin ja ilmapiiriä pidettiin rentona.

Linean asiakaspalvelua pidettiin kaiken kaikkiaan hyvänä. Yksi kritiikki tuli asiakkaan huomioimisesta tämän tullessa sisään kuntokeskukseen. Asiakkaan mielestä vastaanottotiski sijaitti melko kaukana ovesta, ja asiakaspalvelija oli seisonut selin oveen eikä ollut siis tervehtinyt asiakasta. Muutoin palaute palvelusta oli positiivista; asiakaspalvelija oli ollut aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista, kysellyt ja kuunnellut asiakasta. Palvelu oli ollut asiantuntevaa ja ystävällistä sekä kaikin puolin sujuvaa. Asiakaspalvelija oli myös vastannut hänelle esitettyihin kysymyksiin hyvin ja hoitanut asiakkaiden keksimät ongelmatilanteet taidokkaasti.

Linean palveluympäristöä pidettiin miellyttävänä, ja erityisesti ilmapiiriä keuhuttiin mukavaksi. Opasteet olivat selkeät ja asiakaspalvelijat olivat valmiita neuvomaan. Lineassa oli lapsiparkki, mutta kuntosaliin oli askelma, joten liikuntarajoitteisten on ehkä hankala päästä saliin ilman apua. Kuntokeskuksen pukuhuoneita keuhuttiin todella miellyttäväksi. Lukollisten pukukaappien avaimiin oli keksitty laittaa kuminauhat, jotta ne pysyvät helposti kuntoilijan mukana ranteessa. Ryhmäliikuntatuntivalikoima oli hyvä, ja eritasoisille kuntoilijoille löytyi vaihtoehtoja. Tuntien tasoa ei ollut kuitenkaan merkattu mitenkään, (esimerkiksi värikoodeilla) vaan ne piti lukea tuntikuvauksista. Jonkinlainen luokittelu helpottaisi asiakkaan tutustumista ryhmäliikuntatuntitarjontaan. Yksi asiakas oli myös sitä mieltä, etteivät tuntikuvauksessa mainitut tiedot tunnin sisällöstä pitäneet täysin paikkaansa, vaan tunnilla suoritettavat liikkeet olivat teknisesti melko vaikeita, vaikka tuntikuvauksessa oli luvattu toisin. Ryhmäliikuntatunnin vetäjä oli ollut asiansa osaava henkilö, ja hän oli kiertänyt tunnin aikana tarkistamassa, että liikkeet tehdään oikein. Luonnollisesti hän oli myös opastanut

liikkeissä ja hengitystekniikoissa sekä ollut innostava. Tunnilla käytetyt välineet olivat myös olleet hyvässä kunnossa.

Kuntokeskuksen kuntosali sai hyvää palautetta; laitteiden valikoimaa keuhuttiin monipuoliseksi, ja kuntosali soveltui kaikentasoisille kuntoilijoille. Suurin osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että olisi saanut halutessaan apua henkilökunnalta laitteiden käytössä. Eräs asiakas kuitenkin ihmetteli sitä, että kuntosali sijaitsi alakerrassa, jossa asiakaspalvelijoita ei ollut ollenkaan. Hän kuitenkin kehui laitteissa olevia selkeitä ohjeistuksia.

Haamuasiakkailla oli ilmaiseen tutustumiskäyntiin mahdollisuus. Yksi asiakas tosin mainitsi, että soittaessaan Lineaan varatakseen tutustumiskäynnin, vaikutti asiakaspalvelija yllättyneeltä. Tämän perusteella haamuasiakas sai käsityksen, ettei kuntokeskukseen tehdä paljon tutustumiskäyntejä. Maksuvälineenä Lineassa kävivät luottokortit ja opiskelijoiden suosima Visa Electron. Opiskelijat, eläkeläiset, työttömät ja kotiäidit saivat kymmenen prosentin alennuksen kaikista hinnoista. Missään muussa kuntokeskuksessa ei ole tällaista etua, joten Linea on keksinyt hyvän keinon erottua kilpailijoistaan. Etu kertoo asiakaskeskeisyydestä. Linean hinta-/laatusuhde oli asiakkaiden mielestä hyvä ja opiskelijoille sopiva.

Kun asiakkailta kysyttiin haamuasiakasvierailun jälkeen, vastasiko yrityksen tuote / palvelu markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä, vastasi jokainen haamuasiakas, että kuntokeskus yllätti positiivisesti. Kaksi asiakasta kertoi, että vaikka ennakkokäsityksiä ei ollut minkäänlaisia, ja paikka oli heille tuntematon, vierailun pohjalta jäi erittäin hyvä kuva yrityksestä. Lisäksi Lineaa keuhuttiin erityisesti siitä, ettei kyseessä ollut ”mikään pintaliitopaikka”. Eräs asiakas taas mainitsi, että vaikka hänellä oli jo ennestään hyvä kuva paikasta, yllättyi hän positiivisesti asioituaan siellä. Yksi haamuasiakas kertoi, että paikan tarjonta vastasi ennakkokäsityksiä, sillä hänellä oli jo etukäteen kuva uudesta paikasta uusine laitteineen ja Lineassa todella olivat uudet ja hyväkuntoiset laitteet sekä laajennus menossa.

Vierailun pohjalta asiakkailta tuli positiivista palautetta eniten, mutta yrityksen negatiivisena puolena nähtiin sijainti. Kaksi haamuasiakasta oli sitä mieltä, että voisi vaikka harkita liittymistä, jos kuntokeskus sijaitsisi lähempänä keskustaa. Toinen heistä kertoi, että tunti oli niin mukava, että haluaisi käydä useamminkin, mutta

harmillisesti kuntokeskus sijaitsee ”keskellä ei mitään”. Eräs haamuasiakas kertoi, ettei yrityksessä ollut lainkaan mahdollisuutta ostaa kertakäyntejä, vaan ilmaisen tutustumiskerran jälkeen minimi on kymmenen kerran kortti. Hän kertoi harkitsevansa tästä huolimatta kuntokeskusta kuntoilupaikakseen. Yksi haamuasiakas antoi positiivista palautetta asiakaspalvelusta ja kertoi, että ”*voisi vaikka tulla uudestaan, niin asiantunteva asiakaspalvelija oli*”.

## Kuntokeskus Positive

Positiivisten haamuasiakkaat osallistuivat sellaisille ryhmäliikuntatunneille kuin FitBall- eli jumppapallotunti, PositivePump lihaskuntotunti ja PositiveStretching eli venyttelytunti. Osalla haamuasiakkaista ei ollut aikaisempaa kokemusta Positivesta, mutta kuulopuheiden pohjalta kuntokeskukselta odotettiin positiivista ja energistä palvelua. Eräs haamuasiakas oli sitä mieltä, että paikka on pieni, mutta mukava kuntosali keskellä kaupunkia. Moni haamuasiakas mainitsikin Positiivisen hyvän sijainnin. Yhden haamuasiakkaan odotukset kohdistuivat ryhmäliikuntatuntia kohtaan, ja hän odotti tunnin olevan helppo ja tehokas.

Markkinoinnilla oli luotu selkeästi mielikuva hyvästä palvelusta ja positiivisesta ilmapiiristä. Kuntokeskuksen nimi ”Positive” on tässä varmasti suurin vaikuttaja, sillä kaikki haamuasiakkaat näkivät kuntokeskuksen imagon positiivisena ja elämänmyönteisenä asiakaspalvelua myöten, vaikkei heillä olisi ollut aikaisempia kokemuksia tai kuulopuheita paikasta. Eräs haamuasiakas näki kuntokeskuksen painottavan terveitä elämäntapoja, toinen asiakas oli sitä mieltä, että kuntokeskus pyrkii tekemään liikunnasta iloisen osan asiakkaidensa elämää. Asiakaspalvelulta odotettiin ammattitaitoisia ja reippaita ohjaajia ryhmäliikuntatunneilla sekä muissa asiakaspalvelutilanteissa. Yksi haamuasiakas mainitsi, että ”*palvelu oli puhelimesta hyvää ja innokasta, joten odotukset nousevat koko ajan*”.

Pääosa haamuasiakkaista näki Positiivisen saavutettavuuden hyvänä, ja sijaintia ydinkeskustassa kehuuttiin; vain yksi asiakas oli sitä mieltä, että yritys oli hankala löytää. Paikan sisäänkäynti oli asiakkaiden mielestä kutsuva ja kehuja sai erityisesti Positiivisen näyteikkuna, joka oli sisustettu sievästi ja vuodenaikateemalla. Pari kritiik-

kiä tuli koskien rakennustyömaata vieressä ja lumitöitä, jotka oli jätetty tekemättä. Kuntokeskuksen mainonta sai negatiivista palautetta, sillä suurin osa asiakkaista ei ollut nähnyt paikan mainoksia missään tai sitten oli nähnyt, mutta mitään niistä ei ollut jäänyt mieleen. Asiakkaat antoivat Positiven toimitiloista sekä hyvää että huonoa palautetta; toimitilat olivat selkeät sekä miellyttävästi sisustettu ja kuntosali oli mukavan oloinen, mutta pukuhuoneet samoin kuin suihkutilat olivat liian pienet.

Haamuasiakkaiden ennakkokäsitykset Positiven hyvästä asiakaspalvelusta osoittautuivat suurimmalta osin todeksi, ja paikan palvelu sai kiitosta. Asiakaspalvelija oli ollut asiantunteva ja asiakaskeskeinen. Yksi asiakas tosin oli saanut sellaisen kuvan, ettei asiakaspalvelija ollut kovin kiinnostunut selvittämään hänen tarpeitaan. Hän ei ollut kysellyt asiakkaalta mitään tämän lähtötasosta tai muusta sellaisesta eikä ollut suositellut asiakkaalle ryhmäliikuntatunneista mitään. Asiakas sai itse kysellä asiakaspalvelijalta, minkälainen jumppa hänelle sopisi. Eräs asiakas kertoi, että asiakaspalvelija oli halunnut palvella vastaanottotiskillä ensin ”oikeat”, maksavat asiakkaat, mutta oli kysynyt, käykö se. Jos haamuasiakas on saapunut kuntokeskukseen ennen näitä muita asiakkaita, on itsestään selvää, että häntä pitäisi palvella ensin, oli hän sitten ilmaisella tutustumiskäynnillä tai ei. Tällaisessa tilanteessa potentiaaliselle asiakkaalle tehdään hyvin selväksi, mikä on hänen arvojärjestyksensä asiakkaana. Se, että asiakkaalta kysytään, käykö muiden asiakkaiden palveleminen ensin hänelle, ei riitä. Asiakaspalvelua pidettiin kuitenkin ystävällisenä, ja asiakaspalvelija oli vastannut hyvin hänelle esitettyihin kysymyksiin paikasta sekä hoitanut ongelmatilanteet hyvin.

Asiakkaat pitivät Positiven palveluympäristöä miellyttävänä ja erityisesti sisustusta kehuttiin. Yksi asiakas sanoi: *”Tunnelmallista ja selkeästi panostettu viihtyvyyteen. Tilat myös näyttävät aika uusilta.”* Pari muutakin asiakasta kehuu paikan tummaa sisustusta mukavaksi, mutta yksi haamuasiakas oli sitä mieltä, että kirkas väri kuntokeskuksessa toimii paremmin ja vertasi tätä Elixian kirkkaan vihreään sisustukseen. Hän myös mainitsi, että ryhmäliikuntatunnilla oli musiikki kuulunut salissa hieman huonosti. Opasteet kuntokeskuksessa oli hyvin merkitty, mutta tilat olivat asiakkaiden mielestä niin selkeät, ettei opasteita olisi tarvittu. Liikuntarajoitteisten erityistarpeita ei kuntokeskuksessa ollut ajateltu yhtään, sillä rappuset ja pienet tilat eivät mahdollista pyörätuolilla liikkumista. Positivessa ei myöskään ollut lapsiparkkia vanhemmille, jotka haluaisivat tulla kuntoilemaan ja jättää lapsensa leikkimään treenin ajaksi.



Pukuhuoneet olivat asiakkaiden mielestä siistit ja hygieeniset sekä turvalliset, sillä kaapinoveen sai kassalta lukon lainaan.

Pääosa asiakkaista piti ryhmäliikuntatuntivalikoimaa kattavana ja monipuolisena, mutta kritiikkiäkin tuli. Sanottiin, että tunteja on valikoimassa melko vähän, etenkin viikonloppuisin, jolloin tunteja on yhteensä kolme. Yksi asiakas myös ihmetteli Spinning-tuntien puuttumista valikoimasta. Lisäksi hän arvosteli tuntien tasoa ja oli sitä mieltä, että kaikilla tunneilla voi käydä aloittelijakin eikä haastavia tunteja ole. Kuntokeskuksessa oli kuitenkin merkattu selkeät värikoodit tuntikalenteriin ryhmäliikuntatuntien tasoa kuvaamaan. Pari asiakasta, jotka olivat osallistuneet helpoille tunneille, olivat tyytyväisiä ja sanoivat, että tunti oli juuri sellainen kuin tuntikuvauksessa annettiin ymmärtää. Suurin osa asiakkaista kertoi, että ryhmäliikuntatunnin vetäjä oli ottanut kaikki osallistujat hyvin huomioon ja ollut ammattitaitoinen. Hän oli neuvonut yleisesti kaikille liikkeitä ja korjannut, jos joku oli tehnyt väärin, mitä pidettiin todella hyvänä asiana. Yksi asiakas oli sitä mieltä, että hänen tunnillaan ollut vetäjä oli ollut aran oloinen, eikä hän oikein ollut osannut ottaa kaikkia kuntoilijoita huomioon. Myös vetäjän innostuneisuudesta oltiin montaa mieltä; puolet asiakkaista ei pitänyt vetäjää innostavana, puolet taas kehuu ja sanoi, ettei vetäjä ollut liian pakottava, vaan jokainen sai tehdä omaan tahtiinsa oman tasonsa mukaan. Ryhmäliikuntatunnilla käytetyt välineet olivat olleet uusia ja hyväkuntoisia.

Positiven kuntosali sai ainoastaan hyvää palautetta, ja asiakkaat kehuivat salin tilankäyttöä sekä laitteiden monipuolisuutta. Haamuasiakkaat kertoivat, että koska sali oli aika pieni, tilankäyttö oli mietitty tarkkaan, ja laitteet olikin sijoiteltu järkevästi. Kuntosalin laitteet olivat olleet uusia ja niillä pystyi kuntoilemaan hyvin niin vasta-alkaja kuin kokeneempi saliharjoittelija. Asiakkaat eivät olleet tarvinneet henkilökunnan apua laitteiden käytössä, mutta uskoivat saavansa helposti opastusta halutessaan.

Kuntokeskukseen oli ilmainen tutustumiskäynti. Yrityksessä käyvistä maksuvälineistä ei ollut kellään haamuasiakkaalla käsitystä. Selvinnyt kuitenkin oli, että opiskelijoille on olemassa Positive Club-jäsenyys, jossa kuukausimaksu on sama kuin muilla klubilaisilla, 55 €/kk, mutta opiskelija saa valita kolme vapaata kuukautta. Klubilainen saa käyttää rajattomasti kuntosalia ja ryhmäliikuntatunteja, ja sen lisäksi jäsenyyteen kuuluu monia muita etuja. Positiven hinta-/laatusuhde jakoi mielipiteitä, ja yksi haamuasi-

akas oli sitä mieltä, että laatuun nähden hinta oli liian kallis. Muut asiakkaat näkivät hinta-/laatusuhteen hyvänä, ja eräs kommentti oli, että hinta käy opiskelijalle.

Kun asiakkailta kysyttiin vierailun lopuksi, vastasiko yrityksen tuote/palvelu markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä, moni oli sitä mieltä, että markkinoinnilla luotu positiivinen kuva piti paikkansa. Asiakkailla tuntui olevan mielipiteitä varsinkin asiakaspalvelusta, jota kritisoitiin, mutta myös keuhuttiin. Yksi haamuasiakas sanoi, että todellisuus vastasi positiivista mielikuvaa, mutta ryhmäliikuntatunnin ohjaaja vaikutti vain melko vasta-alkajalle. Toinen haamuasiakas oli sitä mieltä, ettei ryhmäliikuntatunnin vetäjä sopinut muuten niin positiiviseen, iloiseen imagoon, sillä hän ei hymyillyt. Eräs haamuasiakas taas oli odottanut kuntokeskuksen palvelulta ”ylipirteää JEE JEE -asennetta”, mutta paikka olikin sitten vaikuttanut ihan rennolta. Haamuasiakas lisäsi kuitenkin: *”aika tasokas paikka kyseessä, ja itselle tuli vähän juntti olo”*. Yksi asiakas arvosteli paikan sijaintia ja mainitsi sen olevan mielestään hieman piilossa. Hän kuitenkin kertoi asiakaspalvelun olleen sitäkin parempaa.

Haamuasiakkailla oli niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta vierailun pohjalta – kuitenkin ensiksi mainittua enemmän. Yksi haamuasiakas kehui ystävällistä palvelua, toinen kertoi voivansa suositella Positivea jollekin keskustassa asuvalle. Eräs haamuasiakas oli sitä mieltä, että Positiven sisustus oli trendikäs, muttei sopinut yhteen esimerkiksi paikan logon kanssa. Hänen mielestään harmoninen sisustus soti Positiven iloista ja rempseää imagoa vastaan, joka tuli esiin kaikessa muussa paitsi sisustuksessa. Eräs ihmetystä herättävä miinuspuoli kuntokeskuksessa oli se, että sauna lämpiää vasta illalla. Tämä on kummallista, koska asiakkaita varmasti käy pitkän päivää, mutta ainoastaan iltatreenaajat saavat nauttia saunasta kuntoilun jälkeen.

## Kuntoportti

Kaksi haamuasiakasta osallistui IisiSpinning 30 -tunnille ja yksi syvävenyttelytunnille, jonka tarkoituksena on palauttaa ja rentouttaa kehon lihaksia pitkäkestoisin ja tehokain venytyksin. Asiakkaita kävi myös FitBall -jättipallotunnilla sekä BodyPilates -ryhmäliikuntatunnilla. Asiakkaiden ennakkokäsitykset Kuntoportista olivat melko vähäiset, eikä odotuksia paikasta juurikaan ollut. Suurin osa haamuasiakkaista ei ollut edes kuullut paikasta, joka johtui osittain siitä, ettei kukaan heidän tuttavapiiristään-

kään ollut vierailut kyseisessä kuntokeskuksessa. Yksi haamuasiakas tosin kertoi, että hänen käsityksensä mukaan Kuntoportti on pieni ja mukava naisten kuntosali. Eräs haamuasiakas oli vierailut kuntokeskuksessa aikaisemmin ja kertoi näiden satunnaiskäyntien jättäneen positiivisen mielikuvan paikasta.

Koska osa haamuasiakkaista ei ollut kuullut paikasta mitään eikä ollut nähnyt Kuntoportin markkinointia missään, ei heillä ollut palveluodotuksia paikasta. Yksi haamuasiakas mainitsi, että ohimennessään hän on nähnyt joitakin mainoksia, mutta muualla hän ei ole niitä nähnyt. Toinen asiakas oli sitä mieltä, ettei Kuntoporttia paljoa markkinoida, mutta kuulopuheiden pohjalta paikkaan on mukava ja helppo mennä, ja henkilökunta on ystävällistä ja asiantuntevaa. Eräs haamuasiakas oli saanut markkinoinnilla sellaisen käsityksen, että paikka on ”kiva, keskustan pieni kuntosali”. Palveluodotukset kohdistuivat asiakaspalveluun, jonka odotettiin olevan ”energistä ja ystävällistä”.

Kuntoportin sijaintia ja opasteita keuhuttiin suurimmaksi osin, ja paikan saavutettavuus nähtiin hyvänä. Kuntokeskuksen sisäänkäynti päinvastoin sai negatiivista palautetta ja sitä kutsuttiin epäsiistiksi ja ”laitosmaiseksi”. Moni oli sitä mieltä, että sisäänkäynnin kutsuvuuteen olisi voitu panostaa enemmän, sillä nyt se ei houkutelut asiakkaita. Mainosten antamaa informaatiota pidettiin yleisesti melko kattavana, mutta muutama asiakas kertoi, ettei ollut nähnyt Kuntoportin mainoksia missään. Yksi haamuasiakas oli sitä mieltä, että samoin kuin sisäänkäynnin houkuttelevuuteen, myös mainontaan olisi voitu laittaa enemmän resursseja. Kuntokeskuksen toimitiloihin oltiin melko tyytyväisiä, ja erään asiakkaan kommentti kuvasti hyvin yleistä mielipidettä tiloista: ”*Ne ovat toimivat, mutta eivät täydelliset*”. Pari asiakasta oli sitä mieltä, että tilat olivat sokkeloiset ja ahtaan oloiset. Yksi asiakas ihmetteli myös Spinning-huoneen puitteita ja sanoi, että huone oli pimeä ja ahdas.

Asiakaspalvelu sai lähestulkoon pelkkää hyvää palautetta, mutta hieman tuli kritiikkiäkin. Kaikki muut asiakkaat olivat tunteneet olonsa tervetulleeksi yritykseen paitsi yksi, joka kuntokeskukseen saapuessaan ei ollut saanut minkäänlaista huomiota asiakaspalvelijalta. Tämä oli vain istunut tuolissaan asiakkaaseen edes katsomatta. Asiakaspalvelija oli kaikkien haamuasiakkaiden mielestä ollut kiinnostunut selvittä-

mään asiakkaan tarpeita, ja hän oli kysellyt asiakkaalta niistä todella tarkasti ja esitellyt sen jälkeen eri vaihtoehtoja. Eräs asiakas oikein ihmetteli, kuinka palvelualtis asiakaspalvelija oli ollut, vaikka ei ollut tiennyt, että kyseessä oli ollut haamuasiakasvierailu. Asiakaspalvelu oli ollut todella ystävällistä ja asiantuntevaakin suurimman osan mielestä. Tosin yksi asiakas ei ollut tyytyväinen, ja hän kertoi, että asiakaspalvelija oli tiennyt jotakin tunneista, mutta tuntisisällöistä hän ei ollut tiennyt juuri mitään. Hän myös ihmetteli, kuinka naisten salilla asiakaspalvelijana oli ollut mies. Tilojen esittelyyn oltiin oltu tyytyväisiä, ja kun toinen asiakas oli tullut vastaanottotiskille, oli asiakaspalvelija pyytänyt toisen työntekijän tuuraamaan häntä tiskille, jotta sai hoitaa esittelynsä rauhassa loppuun. Tällainen kertoo siitä, että jopa ilmaisella tutustumiskäynnillä olevasta asiakkaasta välitetään niin paljon että asiakaskontakti halutaan hoitaa rauhassa ja hyvin, eikä häntä väheksytä sen vuoksi, ettei hän ole vielä maksava asiakas. Haamuasiakkaiden keksimiin kysymyksiin ja ongelmatilanteisiin oli vastattu ripeästi ja ammattimaisella otteella.

Palveluympäristön valaistusta ja perussisustusta pidettiin melko miellyttävänä, mutta kerrottiin myös, että ahdas ja hämärä aula, sekä tilojen sokkeloisuus häiritsivät hieman. Eräs asiakas ihmetteli kuntopyörän pitämää erikoista ääntä. Vaikka Kuntoporttiin oli hissi helpottamaan liikuntarajoitteisten pääsyä kuntokeskukseen, paikan tilat olivat sen verran ahtaan oloiset, että esimerkiksi pyörätuolilla kulkevan voisi olla mahdotonta liikkua kuntokeskuksessa. Paikassa ei ollut myöskään lapsiparkkia. Pukuhuoneet olivat siistit ja kapit lukolliset. Yksi haamuasiakas oli sitä mieltä, että toimitilat olisivat remontin tarpeessa, ja nurkissa oli pölyä. Valikoima ryhmäliikuntatunneissa oli ihan hyvä, ja puuttuvat tanssitunnit lisätään tarjontaan keväällä 2009. Ryhmäliikuntatunti oli ollut mukava, mutta värikoodeja tai muita luokitussysteemejä ei ollut nähty missään. Suurimaan osan mielestä tunnin vetäjä oli ottanut kaikki osallistujat hyvin huomioon, mutta pari asiakasta sanoi, että paremminkin olisi voinut huomioida. Vetäjiä pidettiin innostavina, ja yksi asiakas mainitsi, että vetäjän miellyttävä rauhallisuus sopi syvävenyttelytunnin teemaan. Samassa hän kuitenkin arvosteli, että vetäjä oli hieman vasta-alkajan oloinen. Ryhmäliikuntatunnilla käytetyt välineet olivat olleet hyväkuntoisia.

Kuntosalin laitteita kehuttiin moderneiksi, turvallisiksi ja helppokäyttöisiksi. Kuntosalin arveltiin myös soveltuvan eritasoisille kuntoilijoille, sillä laitteiden vastuksia pystyi helposti säätämään nappia painamalla. Pari asiakasta oli kuitenkin sitä mieltä, että laitteita oli melko vähän. Suurin osa haamuasiakkaista piti kuntosalin tilankäyttöä hyvänä, ja erityisesti kehuttiin patjanurkkausta, joka toimi venyttelytilana. Yksi asiakas mainitsi laajennustyöt, joita paikassa oli tehty ja kehui tällaista jatkuvaa toiminnan kehittämistä hyväksi asiaksi. Asiakkaat uskoivat saavansa apua laitteiden käytössä henkilökunnalta, ja esittelykierroksella asiakaspalvelija olikin jo kertaalleen näyttänyt, kuinka laitteet toimivat. Kaksi asiakasta ei ollut asiasta täysin samaa mieltä, ja toinen heistä sanoi, ettei henkilökunta käynyt salin puolella, joten avun kysyminen jäi siihen.

Ilmaiseen tutustumiskäyntiin oli mahdollisuus ja kaksi haamuasiakasta kertoi, että Kuntoportissa tarjottiin jopa ilmaista tutustumisviikkoa, jolloin asiakas saisi osallistua viikon ajan eri ryhmäliikuntatunneille saadakseen näistä kattavan käsityksen. Tällainen tarjous kertoo siitä, että asiakas todella pyritään sitouttamaan yritykseen, ja siksi hänelle tarjotaan etua, joka mahdollistaa monipuolisen tutustumisen yrityksen palveluihin. Mikään muu tutkittavista kuntokeskuksista ei tarjoa tällaista etua uusille asiakkailleen, joten Kuntoportti todella erottuu tältä osin edukseen joukosta. Maksuvälineenä kuntokeskuksessa kävivät myös luottokortit ja Visa Electron, opiskelija-alennuksia ei saanut. Hinta-/laatusuhteesta kysyttäessä suurin osa haamuasiakkaista oli sitä mieltä, että hinta oli liian korkea latuun nähden. Yksi asiakas sanoi, että ”*melko korkeat hinnat ja suppea valikoima*”. Toinen taas vertasi paikan hintatasoa SATSiin ja oli sitä mieltä, että Kuntoportissa oli hieman kalliimpaa kuin SATSissa. Eräs haamuasiakas mainitsi, että ”*melko kallista, 12 kk 60 €/kk, 6 kk 73 €/kk!*” Kaksi haamuasiakasta näki hinta-/laatusuhteen hyvänä.

Suurin osa haamuasiakkaista kertoi, että tuote/palvelu vastasi markkinoinnilla luotua kuvaa ja ennakkokäsityksiä, jotka olivat positiiviset paikasta. Yksi haamuasiakas mainitsi yllättyneensä positiivisesti, koska oli kuvitellut, että kyseessä on todella pieni kuntokeskus, jonka tarjonta on huono. Ryhmäliikuntatunti oli kuitenkin ollut hänen mielestään todella hyvä. Kaksi haamuasiakasta kertoi, ettei kokemukselle kuntokeskuksesta ollut vertailupohjaksi mitään mielikuvia, sillä mitään käsityksiä paikasta ei ollut ennen vierailua. Haamuasiakkaat antoivat vierailujen pohjalta positiivista palau-

tetta eniten. Yksi haamuasiakas kehui naisten oman kuntokeskuksen erinomaiseksi asiaksi ja mainitsi vielä, että Kuntoportin käyttämä sormenjälkitunnistin asiakkailleen oli hieno ja hyvä idea. Toinen asiakas kertoi, että kokemus oli kaikin puolin positiivinen. Eräs haamuasiakas kehui keväällä ryhmäliikuntatuntivalikoimaan lisättäviä tanssitunteja mukavaksi lisäksi, mutta mainitsi myös, että hänen mielestään asiakaspalvelija vastaanotossa olisi voinut olla nainen, kun kyseessä kerran oli naisten kuntokeskus. Yksi haamuasiakas sanoi, ettei alkaisi käydä Kuntoportissa sen sijainnin vuoksi. Kenties tämä asiakas asuu kauempana keskustasta tai on ulkopaikkakuntalainen.

## Liite 3. Teemahaastattelurunko

### Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

ikä, sukupuoli, koulutus, ammatti, liikunnallinen aktiivisuus

Killerin Liikuntakeskuksen asiakkuus:

- mistä kuultiin Killerin Liikuntakeskuksesta? mitä kautta tultiin asiakkaaksi?
- ennakkokäsitykset Killeristä? (markkinoinnilla luodut mielikuvat, palveluodotukset)
- yrityskuva
- asiakaspalvelun laatu
- tuotteet ja palvelut: palveluympäristö, toimitilat, ryhmäliikuntatuntien määrä ja laatu
- uuden kuntosalin vaikutus markkina-asemaan?
- millainen on Killerin hinta-/laatusuhde?
- vastaavatko yrityksen tuotteet ja palvelut markkinoinnilla luotua kuvaa ja asiakkaan ennakkokäsityksiä?
- mitä positiivista / negatiivista palautetta asiakkaalla on yrityksen toiminnasta?
- mitä vahvuuksia / heikkouksia asiakas näkee Killerillä olevan?

Killerin Liikuntakeskuksen avainkilpailijat:

- minkä avainkilpailijan asiakkaana on oltu?
- miksi on vaihdettu Killerin Liikuntakeskukseen?
- mikä mielikuva asiakkaalla on avainkilpailijasta: yrityksen mainonnasta, tuotteista ja palveluista sekä asiakaspalvelusta?
- mikä nähdään avainkilpailijan myyntivalttina? millä saadaan asiakkaita?
- mitä vahvuuksia / heikkouksia avainkilpailijalla on?

Killerin Liikuntakeskuksen ja kilpailijoiden vertailu:

- mikä mielikuva asiakkaalla on Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijoista? kuinka asiakas näkee kilpailutilanteen? mihin Killeri sijoittuu kilpailussa?
- missä liiketoiminnan osa-alueissa Killeri voittaa kilpailijansa? missä osa-alueissa hävitään kilpailijoille (esim. markkinointi, asiakaspalvelu, toimitilat, tuotteet)

- mitä vahvuuksia ja heikkouksia Killerin tuotteilla ja palveluilla on? entä kilpailijoiden tuotteilla ja palveluilla
- Killerin ryhmäliikuntatuntitarjonnan vertaaminen kilpailijoiden samaan
- henkilökohtaiset terveiset yrittäjille



## **Liite 4. Teemahaastatteluiden yhteydessä esitetyt väittämät Killerin Liikuntakeskuksen asiakkaille**

### **1. Yritys on helppo löytää**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---

---

### **2. Mainosten antama informaatio on kattavaa**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---

---

### **3. Toimitilat ovat miellyttävät**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---

---

### **4. Asiakaspalvelija on asiantunteva**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---

---

### **5. Asiakaspalvelu on ystävällistä**

Täysin samaa mieltä      1      2      3      4      Täysin eri mieltä

---

---

**6. Palveluympäristö on miellyttävä (musiikki, valot, sisustus)**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**7. Asiakkaiden erityistarpeet on otettu huomioon  
(esim. liikuntarajoitteiset, lapset)**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**8. Pukuhuoneet ovat siistit ja hygieeniset ja niihin on turvallista  
jättää omaisuutensa**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**9. Ryhmäliikuntatuntien valikoima on kattava ja monipuolinen**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**10. Ryhmäliikuntatunnin taso vastaa sille annettua tasoa  
(esim. värikoodit: vihreällä merkattu helppo, punaisella  
merkattu haastavampi)**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**11. Ryhmäliikuntatunnin vetäjä ottaa kaikki osallistujat huomioon**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**12. Ryhmäliikuntatunnin vetäjä on innostava**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**13. Kuntosalin laitteet ovat monipuoliset ja turvalliset**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**14. Kuntosalin tilankäyttö on järkevää**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

**15. Kuntosali soveltuu eritasoisille kuntoilijoille (vasta-alkajat, pidempään harjoitelleet jne.)**

Täysin samaa mieltä    1    2    3    4    Täysin eri mieltä

---

---

## **Liite 5. Tiedoksianto teemahaastatteluista Killerin Liikuntakeskuksen asiakkaille**

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Hei!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa matkailualaa ja olen tekemässä opinnäytetyötä Jyväskylän kuntokeskusten kilpailutilanteesta. Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastatteluja, joissa haastatteli ja haastateltava keskustelevat ennalta määrätyistä aihealueista. Keskustelun pohjalta saadaan runsaasti tietoa siitä, kuinka Killerin Liikuntakeskuksen asiakkaat näkevät kilpailutilanteen. Etsin 6 - 9 haastateltavaa, jotka ovat aikaisemmin olleet SATS:n, Elixian tai Kuntomaailman asiakkaina. Haastattelu kestää noin puolesta tunnista tuntiin, ja se voidaan suorittaa Killerin Liikuntakeskuksen kahvilan tiloissa, Killeri tarjoaa virvokkeet.

Toivon, että ottaisitte minuun yhteyttä, ja voisimme sopia Teille sopivan ajankohdan, jolloin haastattelu suoritetaan. (Hyvä ajankohta voisi olla vaikka 45 minuuttia ennen ryhmäliikuntatunnin alkamista.) Haastattelut olisi hyvä käydä seuraavan kahden viikon aikana, jotta voisin alkaa analysoida niistä saatuja tietoja mahdollisimman pian. Olisin erittäin kiitollinen, jos osallistuisitte tutkimukseeni. Seuraavassa yhteystietoni:

Annastiina Rajaniemi

[D7102@jamk.fi](mailto:D7102@jamk.fi) / [annastiina.rajaniemi@suomi24.fi](mailto:annastiina.rajaniemi@suomi24.fi)

Puh. 040 828 8805

Kiitos mielenkiinnosta!

Annastiina

## **Liite 6. Kysymyspohja teemahaastatteluun**

Taustatiedot:

- ikä
- koulutus
- ammatti
- liikunnallisesti aktiivinen?
- paljonko liikuntaa harrastaa? / paljonko käyttää Killerin palveluja?

### Killerin asiakkuus

Mistä kuultiin Killeristä? Mitä kautta tultiin asiakkaaksi?

Odotukset kuulopuheiden / aikaisempien kokemusten pohjalta?  
Puskaradio?

Markkinoinnilla luodut mielikuvat yrityksestä? Onko ylipäättään nähty markkinointia?

Yrityskuva? Millainen paikka on kyseessä? Kenelle suunnattu?

Asiakaspalvelun laatu?

Tuotteet ja palvelut: esim. palveluympäristö, toimitilat, ohjattujen tuntien määrä ja laatu?

Mielikuva kuntosalista? Vaikutus markkina-asemaan? Onko tullut uusia asiakkaita?

Hinta-/laatusuhde?

Vastaavatko yrityksen tuotteet ja palvelut sitä kuvaa, mikä niistä on markkinoinnilla luotu?

Positiivista / negatiivista yrityksen toiminnasta?

Killerin vahvuudet / heikkoudet?

### Killerin kilpailijoiden asiakkuus

Minkä kuntokeskuksen asiakkaana on oltu?

Miksi on vaihdettu Killeriin?

Mikä mielikuva ydinkilpailijoista? Mikä mielikuva jäänyt kilpailijasta, jolla on oltu? Esim. mainonta, tuotteet ja palvelut, asiakaspalvelu.

Kilpailijan myyntivaltti? Millä yritykset saavat asiakkaita?

Kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet?

### Killerin ja kilpailijoiden vertaaminen

Mielikuva kilpailutilanteesta? Mitkä kuntokeskukset sijoittuvat kärkeen?  
Mihin Killeri kilpailussa sijoittuu?

Missä liiketoiminnan osa-alueissa Killeri voittaa kilpailijansa? Missä hävitään? Onko esim. asiakaspalvelu, toimitilat, markkinointi, muu asiakaskunta?

Mitä vahvuuksia ja heikkouksia on Killerin tuotteilla ja palveluilla? Entä kilpailijan tuotteilla ja palveluilla?

Ryhmäliikuntatuntitarjonnan vertaaminen kilpailijan samaan?

Yrittäjille henkilökohtaiset terveiset?

Väittämät  
KIITOS!



## Liite 7. Teemahaastattelut

Ensimmäinen teemahaastattelu suoritettiin parihaastatteluna ja loput yksilöhaastatteluna. Koska haastateltavat henkilöt pidetään anonyymeinä, käytetään tässä vastausten jatkokäsittelyssä heidän nimiensä sijasta tunnuksia A - F, jotta pystytään erottamaan vastaajien kommentit toisistaan. Kukin haastattelu käsitellään teemahaastattelurungon laatimassa järjestyksessä.

### Teemahaastattelu 1: Henkilöt A ja B

#### **Killerin Liikuntakeskuksen asiakkuus**

Haastateltavat käyttävät Killerin Liikuntakeskuksen ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluita kahdesta viiteen kertaan viikossa. Ryhmäliikuntatunneista erityisesti Body Balance ja Easy Core saivat haastateltavilta kiitosta. Henkilö A tunsu toisen yrittäjistä ja kuuli sitä kautta Liikuntakeskuksesta, henkilö B kuuli kaveriltaan paikasta ja lähti hänen mukaansa tutustumaan. Aikaisempia kokemuksia tai kuulopuheita ei kummallakaan paikasta ollut, mutta yrittäjän henkilökohtaisen panostuksen vuoksi tultiin paikkaan ilmaiselle tutustumiskäynnille. Haastateltavat kertoivat, ettei odotuksia ollut, mutta uteliaisuudesta tultiin käymään. Ensivaikutelma paikasta oli todella hyvä, ja asiakkaille pidettiin kattava esittelykierros Liikuntakeskuksessa. Alun perin asiakkaiden oli tarkoitus mennä tutustumaan kuntosaliin, mutta koska silloin vielä kuntosalipalveluita ei ollut, osallistuivat he kiertoharjoittelutunnille. Ryhmään pääsi heti mukaan ja tunti oli mukava, mikä jätti positiivisen kuva asiakkaille, ja he päättivät alkaa käydä säännöllisesti paikassa. Haastateltavat kertoivat, että Killerin Liikuntakeskuksen markkinoinnista lehtimainonta on jäänyt mieleen, ja asiakkuuden solmimisen jälkeen siihen on kiinnittänyt enemmän huomiota. Henkilö B kertoi löytävänsä lehdistä Killerin mainoksia:

*Kyllä mä ne bongaan tuolta lehdistä ja sitten aina ylpeänä ajattelen, että tuo on se paikka, missä mäkin käyn.*

Kun haastateltavilta kysyttiin, minkälainen yrityskuva heillä on Killerin Liikuntakeskuksesta ja minkälaisille asiakkaille he kuvittelevat Liikuntakeskuksen tuotteiden ja palveluiden olevan suunnattu, vastasi henkilö A, että hänen käsityksensä mukaan Killerillä käy runsaasti seuroja ja joukkueita pelaamassa, sillä pelivaihtoehtoja on runsaasti. Hän myös kertoi, että Liikuntakeskus soveltuu kaikenikäisille ja -tasoisille kuntoilijoille, ja uusi kuntosali tuo paikalle lisäarvoa. Henkilö B kertoi Killerin Liikuntakeskuksen tarjoavan palveluita asiakkaiden tarpeisiin, ja yrittäjien todella panostavan asiakkaiden tyytyväisyyteen:

*Mä tiedän, että koulun kautta kun me koululiikuntaa käydään täällä tekemässä, niin nää pojat pystyy aikalalla venymään ja räätälöimään sellaisen paketin kun asiakas toivoo ja haluaa. Lasten syntymäpäivistä lähtien tämmöisiin aktiivisiin toimintapäiviin ja leireihin viikonloppuina ja iltaisin.*

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin Killerin asiakaspalvelun laadusta, olivat mielipiteet positiivisia. Henkilö A oli sitä mieltä, että asiakaspalvelusta on hyvä kuva, ryhmäliikuntatuntien vetäjät ovat osaavia ja Liikuntakeskuksen henkilökunta on kaikin puolin avuliasta ja mukavaa. ”Paikkaan on helppo tulla.” Henkilö B kertoi, että Liikuntakeskukseen on aina mukava tulla sisään hyvin paljon sen ansioista, että omistajat ovat aina itseään säästämättä ystävällisiä ja reiluja. Hän myös kehuu tuntien vetäjiä ammattitaitoisiksi ja kertoi, että jos joskus on jotakin pientä palautetta ollutkin, niin sen kyllä ymmärtää, koska jokainen on jossain vaiheessa uransa aloittelija ja vasta opettelee ammattiaan.

Haastateltavien kanssa puhuttiin Killerin Liikuntakeskuksen tuotteista ja palveluista. Keskusteltiin esimerkiksi siitä, kuinka miellyttävänä asiakkaat pitävät Killerin toimintiloja ja palveluympäristöä kokonaisuudessaan, ja mitä mieltä ollaan ryhmäliikuntatuntien määrästä ja laadusta. Henkilö A mainitsi kiinnittäneensä huomion tilojen siisteyteen ja toimivuuteen. Hän myös kertoi, että paikalla on vielä tietynlainen uutuudenviehätys. Henkilö kertoi, ettei ole käyttänyt Killerin muita tuotteita kuin ryhmäliikuntatunteja, mutta sanoi pitäneensä jokaisesta tunnista, jolla on käynyt ja kehuu erityisesti vetäjien persoonallisuutta ja ohjelmien vaihtelevuutta:

*Kun on eri vetäjät, niin tunnit voi olla erityyppisiä. Vaikka pääasia on sama, mutta tunti vaihtelee ja se on mun mielestä rikkaus. Easy Core on muuten aika yksinkertaista, mutta se luo siihen sitä vaihtelevuutta.*

Henkilö antoi kritiikkiä ryhmäliikuntasalien puutteellisesta äänieristyksestä ja kertoi, että jos ryhmäliikuntatunnit ovat vierekkäisissä saleissa samanaikaisesti, kuuluu naapurin musiikki omaan tilaan. Henkilö B mainitsi myös ryhmäliikuntasalin akustiikan ongelmat. Haastateltava kertoi, että yhdellä hänen lempitunneistaan (Body Balance) häntä häiritsee se, että vetäjä käyttää loppuvenyttelyssä mikrofonia, joka särkee ääntä eikä sovellu tunnin teemaan. Hän sanoikin, ettei enää keskity kuuntelemaan, mitä vetäjä sanoo vaan venyttelee omassa rauhassaan loppuajan. Henkilö mainitsikin kertaalleen sanoneensa tästä ohjaajalle.

Kuntosalipalveluiden uskottiin viehättävän uusia asiakkaita ja tuovan lisäarvoa Killerin Liikuntakeskukselle. Henkilö A kertoi, että vaikka oli alun perin tullut tutustumiskäynnille kuntosalille, ei hän enää osannut sitä kaivata vaan on innostunut täysin kiertoarjoittelutunneista. Hän oli sitä mieltä, että kompakti ohjattu tunti, jossa lihasryhmät käydään läpi ja harjoittelu on nopearytmistä, on työssäkäyvälle aikaa säästävää ja tehokasta harjoittelua, eikä hän kaipaa sen rinnalle muuta harjoittelumuotoa. Henkilö B taas kertoi, että hän innostui kuntosaliharjoittelusta aikaisemmassa kuntokeskuksessa, ja hänellä on aina ollut oma saliohjelma. Niinpä hän haluaisikin ostaa tulevaisuudessa kuukausipaketin, johon sisältyy ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluiden rajaton käyttöoikeus. Haastateltava kertoi, että haluaisi harjoitella monipuolisesti ja harjoittaa kuntosalilla enemmän niitä lihasryhmiä, jotka ryhmäliikuntatunnilla käydään vain nopeasti läpi. Kuntosali siis toimisi hyvänä vastapainona ryhmäliikuntatunneille. Haastateltava kertoi, että erityisesti kesäaikaan tulee käytettyä enemmän kuntosalia, kun vapaa-aikaa on enemmän ja liikkuminen Liikuntakeskukseen helpottuu, kun kuntoilemaan voi tulla pyörällä.

Killerin Liikuntakeskuksen hinta-/laatusuhde nähtiin hyvänä. Henkilö A kertoi, että hinta oli edullisempi aloittaessa ja siitä on vähän noustu, mutta vielä hinta on varsin kilpailukykyinen. Haastateltava sanoi pitävänsä niin paljon kiertoarjoittelutunneista, että hän näkee hinnan vielä ihan sopivana ja kannattavana verrattuna siihen, mitä on aikaisemmin kuntokeskuspalveluista maksanut. Haastateltava pohti asiakkaan sitouttamista yritykseen:

*Mä en oo mikään himoliikkuja siinä mielessä, että ei kaikille merkkää se, että sä pääset, kuinka paljon vaan kuukauden aikana, koska se käyminen on kuitenkin rajallista. Esimerkiksi jos mä käyn vaan kaksi kertaa viikossa niin mä en sillä lailla hyödy siitä, niin olis hyvä jos huomioitas kans tällaset. Tulee monta kertaa se vähän niinkun tuputus ja sitten se mielekkyys meneekin. Vielä on hinta ihan kohtuullinen.*

Henkilö B sanoi yrittäjille sellaisia terveisiä, että hinta kannattaa pitää edullisena, koska vielä Liikuntakeskus ei ole niin sanotusti lyönyt itseään läpi. Hän oli sitä mieltä, että asiakkailla tulisi olla varaa valita erilaisia palvelupaketteja; esimerkiksi, jos ranta-kausi lähestyy ja halutaan intensiivisempää harjoittelua, voisi asiakas ottaa paketin, joka sisältää monipuolisemmat mahdollisuudet kuntoiluun. Jos taas asiakas ei ole kunnossa, voisi hän valita kertakortteja, jolloin maksettaisiin niistä kerroista, jolloin päästään kuntoilemaan. Haastateltava uskoo, että asiakas sitoutuu paremmin, jos hänen tarpeensa otetaan huomioon. Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin jäsenyyksistä hinnoittelupolitiikassa, henkilö A kertoi olevansa tätä vastaan:

*Toivon mukaan Killeri ei ota jäsenyyttä käytäntöön, koska on niitä ihmisiä, jotka eivät missään tapauksessa halua sitoutua jäsenyyteen. Se on myös yksi syy, miksi käydään täällä. Vaikka lähempänä kotia olisi muitakin kuntokeskuksia, haluan nimenomaan käydä täällä sen vuoksi, ettei jäsenyyttä vaadita.*

Henkilö B kertoi, että sairastelun vuoksi tulee välillä aikoja, kun ei pääse kuntoilemaan, ja sen takia on hyvä, ettei jäsenyyteen sidota. Asiakas tulee kuntoilemaan kun kykenee ja maksaa siitä. Jäsenyyspaikoissa maksat tietyn kuukausihinnan ja kalliin jäsenyysmaksun, vaikka sairastelisit ja olisit kuntokeskuksesta pitkäänkin pois. Useimmissa kuntokeskuksissa lääkärintodistus käy päteväksi syyksi irtisanoa jäsenyys, mutta valitettavasti kuulee monia tarinoita kuntokeskuksista, jotka eivät noudata sopimusehtoja. Nämä tapaukset menevät usein kuluttaja-asiamiehelle. Yleistä jäsenyyskuntokeskuksissa on se, että vaikka ehdot on mainittu sopimuksessa, ei näistä kerrota asiakkaalle selkeästi, vaan lyödään paperi eteen ja pyydetään allekirjoitusta. Asiakkaan tulisi ottaa sopimus kotia ja lukea se kaikessa rauhassa läpi.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin Killerin markkinoinnista ja lähinnä siitä, vastaavatko yrityksen tuotteet ja palvelut sitä kuvaa, mikä niistä markkinoinnilla luodaan. Henkilö A kertoi nähneensä markkinoinnista ainoastaan lehtimainontaa; hänen mielestään mainonta on sellaista, että vähemmän aktiiviselle potentiaaliselle asiakkaalle kuntokeskuksesta voi jäädä vieras kuva, ellei hän tule paikkaan tutustumaan. Haastateltava oli sitä mieltä, että Killerin mainontaa tulisi muuttaa:

*Mainonta voisi olla jotenkin kansanomaisempaa. Itse kuulun siihen, että on tosi korkea kynnyks osallistua minkäänlaisiin ohjattuihin ryhmiin just siinä pelossa, että ei ole kauhean hyvässä kunnossa. Niin toisaalta niille voisi mainostaa. Just tää Easy Core, millä käyn on todella kiva ja oon ite henkilökohtaisesti yrittänyt sitä kaikille työkavereille ja kavereille markkinoida.*

Henkilö B kertoi olleensa aikaisemmin kahdeksan vuotta Elixian asiakkaana. Hän oli sitä mieltä, että Elixian markkinoinnista saa sellaisen kuva, että kuntokeskuksessa on ainoastaan nuoria ja hyväkuntoisia liikunta-alalta valmistuneita ohjaajia ja asiakkaita, joille kuntoilu on kaikki kaikessa. Hän myös kertoi, että Elixian tuotteet on tehty tälle kohderyhmälle, esimerkiksi tuntivalikoimasta suurin osa vastaa tämän kohderyhmän tarpeita. Haastateltava sanoi, että maksukykyisin asiakasryhmä on kuitenkin aikuiset naiset, joiden lapset ovat lähteneet kotoa, ja jotka haluavat itsekkin aktivoitua vapaa-ajallaan ja harrastaa. Hän uskoi, että 40 + kohderyhmä toisi Killerille asiakkaita:

*Kyllä siihen kohderyhmään kannattaisi iskeä kiinni ja tarjota heille sellaista matalaa kynnystä tulla liikunnan pariin, vaikka olisi vähän liikkiloja tai taustaa ja rasitetta, että ei ole vaikka kaikki paikat ihan kunnossa tai jotain muuta. Aina löytyy kuitenkin jotakin liikuntamuotoa, jota jokainen voi harrastaa ja siitä se sitten kasvaa.*

Henkilö A lisäsi, että ensimmäinen reaktio sellaisista mainoksista, joissa hyväkuntoisen näköiset ihmiset seisovat sporttisessa asennossa, on että jälleen yksi kuntokeskus, joka kosiskelee tuota samaa kohderyhmää. Kumpikin haastateltava kertoi, että heidän mielestään Killerillä on jo palveluita 40 + kohderyhmälle, mutta sitä ei vain tarpeeksi markkinoida. Haastateltavat ehdottivat, että tälle kohderyhmälle voisi järjestää jonkin-

laisen tutustumisillan, jonka aikana asiakkaille esiteltäisiin muun muassa kuntopiiri, joka soveltuu yhtälailla miehille kuin naisille. Yrittäjien muuntautumiskyvyn huomiota ottaen, miehille voitaisiin vaikka räätälöidä oma kiertoharjoittelutunti. Esimerkiksi työpaikkaporukoille ja puulakijoukkueille voitaisiin markkinoida myös näitä tuotteita, jotka perinteisesti tuntuvat olevan naisille suunnattuja, mutta jotka soveltuvat miehille yhtä hyvin. Henkilö A ehdotti, että myös nuoremmille liikunnan harrastajille voisi olla enemmän tuote- ja palvelutarjontaa, sillä hänen käsityksensä mukaan junioreille tarjotaan vain tennistunteja. Haastateltavan alle 15-vuotiaat lapset kävisivät mielellään ohjatuilla tunneilla, jos heille olisi näitä tarjolla. Koulujen liikuntaseurat ovat suurimmaksi osaksi täynnä ja sinne pitää ilmoittaa lukukauden alussa, mikäli meinaa päästä mukaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jonkinlaisten perhepakettien tarjoaminen olisi hyvä idea.

Kun haastateltavilta kysyttiin palautetta Killerin Liikuntakeskuksen toiminnasta, oli tämä lähinnä positiivista. Henkilö B kertoi, ettei negatiivista palautetta juurikaan ole. Jos joskus jotakin pientä sanomista on ollut, se on johtunut lähinnä siitä, että yritys on vasta toimintansa alussa, ja se vielä hakee omia toimintatapojaan ja käytäntöjään. Palautelaatikko voisi olla hyvä asia, mutta yrittäjät ovat sanoneet, että palautteen voisi sanoa suoraan. Haastateltavat kertoivat, että ovat näin tehneet, ja palaute on otettu vastaan todella hyvin: siihen on reagoitu ja se on johtanut toimenpiteisiin. Henkilö A antoi positiivista palautetta ryhmäliikuntatuntivetäjistä, joiden erilaiset toimintatavat tekevät ryhmäliikuntatunneista vaihtelevia ja pitävät mielenkiinnon yllä. Hän kertoi, että vaikka ryhmäliikuntatunnin nimi pysyy samana, (hän osallistuu aina kiertoharjoittelu- eli Easy Core -tunnille) eri vetäjien pitämät tunnit voivat olla hyvinkin erilaisia, ja se on rikkaus. Haastateltava mainitsi myös, että vaikka vetäjät ovat nuoria, he ovat hyvin päteviä ja osaavat korostaa sitä, että jokainen tekee oman tasonsa mukaisesti omaan tahtiinsa. Ketään ei pakoteta menemään kuntonsa äärirajoille.

Haastateltavien kanssa keskusteltiin Liikuntakeskuksen vahvuuksista, eli asioista, joita omassa toiminnassa kannattaa edelleen vaalia ja joita kannattaa tuoda potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen. Esille tulivat myös yrityksen heikkoudet eli seikat, joita voidaan kenties parantaa tai jättää vähemmälle huomiolle, mikäli niihin puuttuminen vaatii liikaa resursseja panostuksesta saatavaan hyötyyn verrattuna. Killerin vahvuuksia ja heikkouksia mietittiin juuri kilpailijoiden kannalta. Koska kuntosalibisnes kas-

vaa Jyväskylässä jatkuvasti, ja alalle ilmestyy uusia yrittäjiä, kilpailijoita on paljon. Yrityksen tuleekin miettiä, kuinka erotutaan kilpailijoista – hyvässä ja pahassa. Henkilö A mainitsi Killerin vahvuuksiksi uudet ja siistit tilat, hyvät paikoitusmahdollisuudet ja sen, ettei Liikuntakeskuksen asiakkaita pakoteta jäsenyyteen. Myös henkilö B mainitsi Killerin ehdottomaksi vahvuudeksi sitoutumattomuuden, eli asiakasta ei pakoteta rahalla Liikuntakeskuksen jäseneksi, vaan hän maksaa juuri niistä tuotteista ja palveluista, joita käyttää eikä mistään muusta. Haastateltavan mielestä Killerin Liikuntakeskus voisi yrittää tehdä asiakkaiden saapumisen yritykseen helpommaksi, sillä autoilijat pääsevät kyllä helposti kuntoilemaan, ja parkkipaikat ovat hyvät, mutta kevyen liikenteen väylät ja pyörätiet vaatisivat parannusta. Voitaisiin myös ottaa selvää bussiliikenteestä ja sopia Jyväskylän kaupungin kanssa vuoroista, jotka toisivat keskustasta kuntoilijoita Killerille ja takaisin. Tämä helpottaisi asiakkaiden pääsemistä Killerille, ja yrityksen syrjäisestä sijainnista huolimatta sen saavutettavuus nähtäisiin hyvänä.

### **Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijoiden asiakkuus**

Henkilö A oli ollut aikaisemmin Kuntomaailman asiakkaana, mutta oli vaihtanut Killeriin, koska kuntokeskuksen hinta-/laatusuhde oli ollut hänen mielestään huono. Kuntomaailman hinta oli ollut kallis siihen nähden, että toimitilat ja kalusteet olivat olleet vanhat ja epäsiistit. Myös paikan joustamattomuus asiakkaiden toiveita kohtaan jätti huonon kuvan yrityksestä. Alun perin Kuntomaailmaan oli menty työpaikan kautta, kun Kuntomaailmasta oli tarjottu kuntoilupakettia työntekijöille. Henkilö B arveli, että kuntoilupaketin kautta olisi yrityksen ollut otollinen sitouttaa asiakas paikkaan, mutta jotenkin se ei tätä osannut tehdä. Henkilö B oli itse ollut aikaisemmin Elixian ja Kuntoportin asiakkaana sekä käynyt vierailemassa SATSilla. Elixian hän oli pitänyt kovasti, mutta elämäntilanteen muututtua hänellä ei ollut enää autoa käytössään, joten pitkät matkat kuntokeskukseen piti polkea pyörällä. Paikassa treenaaminen tuli kalliiksi, sillä kuukausimaksut piti maksaa, vaikka monesti kuntoilemaan ei päässyt sairastelun tai jonkin muun syyn takia. Monien kilometrien polkeminen ennen kuntoilemaan pääsyä vähensi myös intoa. Haastateltava mainitsikin, että tällä asiakasta nimenomaan pyrittiin sitomaan yritykseen:

*Pääsit kuntoilemaan tai et, niin maksu meni joka tapauksessa. Se sitoo hirveästi ja sitten kun siellä oli tällaisia vapaakuukausia, niin niistäkin piti maksaa kuitenkin puolet siitä rahasta.*

Henkilö B oli käynyt SATSilla, mutta oli pitänyt toimitiloja epäkäytännöllisinä eikä pitänyt tavasta, millä asiakkaiden annettiin odottaa käytävillä ennen ryhmäliikuntatuntien alkamista. Tuntien vetäjät olivat olleet hänestä hyviä. Haastateltavien kanssa keskusteltiin niistä mielikuvista, mitä heillä Killerin ydinkilpailijoista nykyään on: millaisena he näkevät kilpailijoiden mainonnan, tuotteet ja palvelut, asiakaspalvelun jne. Henkilö A kertoi, että uskoo SATSin ja Elixian kuntokeskuspalveluiden olevan yhtä kattavat kuin Killerillä, mutta paikkojen jäsenyysvaatimus häiritsee häntä henkilökohtaisesti niin paljon, ettei halua kuntokeskuksissa käydä eikä ole niiden tarjonnasta siksi edes kiinnostunut. Kuntomaailmasta hänelle jäi sellainen mielikuva, etteivät paikan tuotteet ja palvelut vastanneet positiivisia odotuksia. Henkilö B kertoi, että hän on houkutelut Elixista ystäviään pois, ja he ovat kertoneet, ettei paikka ole heidän mielestään kehittynyt ajan mukana, vaan tarjonta on pysynyt vuodesta toiseen samana. Ryhmäliikuntatunteja tarjotaan suurimmaksi osaksi kohderyhmän nuorille ja sporttisille asiakkaille, eikä kohderyhmästä poikkeavia huomioida tuotetarjonnassa juurikaan. Haastateltava mainitsikin osuvasti, että ”pitäisi osata kasvaa asiakkaiden mukana”. Henkilö A lisäsi vielä, että usein näistä ikuista nuoruutta ihannoivista paikoista saa sellaisen kuvan, että tervetulleita ovat asiakkaat, jotka omistavat elämänsä kuntoilulle:

*Paikoista saa sellaisen kuvan, että ne ovat sinkkuhmisille, joilla ei ole elämässä mitään muuta kun se oman itsensä treenaaminen eikä sulla ole muuta tekemistä kun käydä salilla joka päivä*

Haastateltava pohti sitä, kuinka jäsenyyskuntokeskukset ovat nimenomaan tarkoitettu nuorille yksineläjille. Kun maksat kalliin kuukausimaksun, on oletuksena, että käytät kuntokeskuksen palveluja aktiivisesti, jotta hyödyt siitä rahamäärästä, minkä olet kuntoiluun sijoittanut. Tämä pistää perheellisen väkisin miettimään, mistä kaikesta kuntoiluun käytetty aika on pois. Esimerkiksi työssäkävällä perheenäidillä, jolla on vielä kotona asuvia lapsia, ei luultavasti ole aikaa lähteä joka päivä kuntoilemaan illalla töiden jälkeen, jotta hän saisi rahoilleen vastinetta. Haastateltava kertoi, että tällainen ajattelumalli asiakkuudesta on ahdistava, mikä sen ei suinkaan kuuluisi olla. Tarkoituksenahan ei ole tehdä mukavasta harrastamisesta pakkomiellettä, mikä on suoritettava, oli siihen aikaa tai ei.



Haastateltavilta kysyttiin, mitkä heidän mielestään ovat Killerin pahimpien kilpailijoiden myyntivaltit, eli millä nämä paikat asiakkaita haalivat. Henkilö A mainitsi suurimmaksi valttikortiksi hyvän ja näkyvän markkinoinnin. Henkilö B oli samaa mieltä ja kertoi, että erityisesti Elixia ottaa työpaikkoihin yhteyttä ja esittelee palveluitaan eri yritysten tiloissa. Nuoret ja hyvännäköiset asiakaspalvelijat kertovat kuntokeskuksesta ja tekevät henkilökohtaista myyntityötä saadakseen uusia asiakkaita.

Haastateltavien kanssa pohdittiin pahimpien kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Henkilö A mainitsi, että Elixian vahvuus on juuri sen markkinoinnin tunnettuus ja se, että monet tietävät sen olevan ensimmäisiä kuntokeskusketjuja Jyväskylässä. Haastateltava uskoi kuntokeskuksen mainonnan vetoavan kohderyhmäänsä nuoriin aikuisiin. Elixian markkinoinnin kohdistaminen on siis toimivaa. Toisaalta tässä nähtiin myös paikan heikkoudet, sillä kohdistaminen poissulkee tiettyjä ikäryhmiä, jotka olisivat maksukykyisiä ja kiinnostuneita kuntokeskuksen palveluista. Henkilö A oli sitä mieltä, että jäsenyysvaatimus on myös näiden kuntokeskusten heikkous. Henkilö B mainitsi jäsenyyspaikkojen kyseenalaiseksi vahvuudeksi liikuntariippuvuuden. Asiakas tulee helposti ajatelleeksi, että kun kuukausimaksu on maksettu, on sitä ”pakko” hyödyntää ja lähteä treenaamaan silloinkin kun siihen ei olisi aikaa. Hän kertoi, että esimerkiksi Elixiaassa on ohjattujen tuntien ryhmiä, jotka aloittavat kerran kuussa uuden koreografian harjoittelun, ja jos asiakas jää yhdeltä tunnilta pois, huomaa hän, kuinka paljon on jäänyt toisista jälkeen. Tämä vaikuttaa muuhunkin elämään, kun on pakko alkaa muuttaa menoja niin että pysyy ryhmäliikuntatunnilla muiden mukana. Kotonakin sitten miettii, mille tunnille pitäisi huomenna osallistua, ja mihin ryhmään tulisi mennä. Tällöin kuntoilu ei ole enää rentouttavaa vaan siitä on tullut pakote, johon jäsenyyskuntokeskukset luottavatkin.

### **Killerin Liikuntakeskuksen ja kilpailijoiden vertailu**

Haastateltavien kanssa keskusteltiin Jyväskylän kuntokeskusten kilpailutilanteesta ja siitä, mihin Killerin Liikuntakeskus kilpailussa sijoittuu. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että on vielä liian aikaista sanoa, mihin Killeri kilpailussa sijoittuu, koska yritys on vielä tuore, mutta sillä olisi nyt erinomaiset edellytykset erottua massasta oikeanlaisella markkinoinnilla. Mikäli Killerin osaa kertoa monipuolisista palveluistaan ja valita kohderyhmänsä oikein, saattaa se olla kuntokeskusten välisessä kilpailussa kärkipäässä. Henkilö A oli sitä mieltä, että Killerin Liikuntakeskuksella on nyt hyvät mahdollisuudet alkaa luoda itselleen positiivista imagoa, sillä hyvin moni poten-

tiaalinen asiakas ei vielä tiedä Killeristä mitään, eikä paikkaa ole vielä ehditty asettaa mihinkään tiettyyn kategoriaan asiakkaiden silmissä toisin kuin sen kilpailijoita. Jos Liikuntakeskusta osataan markkinoida tavallisille ihmisille, jotka etsivät monipuolisia palveluja ja toimivia tiloja, saa Killeri varmasti asiakkaita. Palloiluhallit, kuntokeskuspalvelut, hiihto- ja lenkkipolut, ravirata sekä liitännäispalvelut, kuten kahvila ja urheiluvälineshop tuovat asiakkaita tarjonnan monipuolisuuden vuoksi, mikäli näistä vain osataan kertoa tarpeeksi ja sellaisille kohderyhmille, jotka yleensä jäävät vähemmälle huomiolle. Mikäli Liikuntakeskusta päätetään markkinoida kaikenikäisille kuntoilijoille, tulisi eri ikäryhmille suunnitella erilaisia palvelupaketteja. Henkilö A oli sitä mieltä, että hänen suosikkiaan kuntopiiriä voitaisiin tuotteistaa eri kohderyhmille, sillä harjoittelumuoto on hänen mielestään niin monipuolinen, että se soveltuu kaikille. Haastateltava toivoisi, että Killerille luotaisiin aivan omanlaisensa imago, etteivät potentiaaliset asiakkaat katsoisi paikan mainontaa ja ajattelisi, että ”taas yksi kuntokeskus muiden joukossa”. Killerillä on sellainen tuote- ja palvelutarjonta, että erottuminen kilpailijoista on helppoa, kysymys onkin siitä, kuinka tätä erilaisuutta tuodaan esille. Yhtenä tapana on kertoa siitä, ettei jäsenyys ole vaatimus asiakkuudelle. Henkilö A sanoo hyvin sitoutumisesta:

*Markkinoidaan sitä, että tämä ei sido vaan yritetään saada asiakkaat sitoutumaan muulla tavoin kuten tarjoamalla monipuolista ja laadukasta palvelua.*

Henkilö B kertoo, että muista kuntokeskuksista Killeri erottuu edukseen yrittäjien henkilökohtaisella vaivannäöllä ja sitoutumisella yritykseen:

*Tässä näkyy tällainen ”isännyys” eli omistajat ovat täällä läsnä ja vastaavat henkilökohtaisesti asioista, he eivät ole minkään ketjun alaisena vaan voivat tehdä äkkiäkin sellaisia ratkaisuja keskenään, että nyt olis trendi tällanen tai nyt on juhannus niin järjestetään tällanen tempaus. Se on kyllä poikien vahvuus täällä.*

Henkilö A lisää, että yrittäjien henkilökohtainen omistautuminen asiakkaiden tarpeille näkyy myös tavassa kuunnella asiakkaiden toiveita ja pyrkiä toteuttamaan nämä räätälöimällä tarpeita vastaava tuote. Henkilö B kertoo, että kaikesta toiminnasta paistaa

”isännöisyys”, mikä tekee saapumisen Liikuntakeskukseen mukavaksi; asiakas tietää, että yrittäjät ovat aina ystävällisiä, positiivisia ja rentoja kaikkia asiakkaita kohtaan ja pyrkivät kaikin tavoin tekemään asiakkaiden kuntoilun paikassa miellyttäväksi. Hän vertasi Killerin yritysrakennetta kuntokeskusketjujen organisaatioihin ja kertoi, että johdon ja työntekijöiden sitoutuminen yksityisen omistamassa yrityksessä on aivan eri luokkaa kuin ketjuyrityksissä:

*Esimerkiksi Elixiaassa, mä tiedän henkilökohtaisesti, että kun siellä kiristyy ilmapiiri ja henkilökemia työntekijöiden välillä niin se on sitten siitä poikki ja siellä vaihtuu johtaja, että ei niissä paikoissa sitouduta siihen yritykseen niin kuin yksityinen sitoutuu. Että tää on se meidän juttu ja me tehdään kaikkemme sen eteen, että tää menis hyvin ja ihmiset viihtyis meillä.*

Kumpikin haastateltava vielä mainitsee, että Killerin Liikuntakeskus on ihmisläheinen juuri sen vuoksi, että omistajat ovat itse läsnä ja tekevät itse asioita asiakkaiden hyväksi. Hyvä asiakaspalvelu lähtee yritys johdosta, jonka tehtävänä on sitouttaa yrityksen työntekijät asiakaskeskeisyyteen. Oman esimerkin näyttäminen on tietysti hyvä tapa, mutta tämän lisäksi asioista on myös hyvä keskustella työntekijöiden kanssa, jotta he ymmärtävät hyvän asiakaspalvelun merkityksen. Yrittäjät eivät voi olla itse aamusta iltaan paikalla, joten olisi hyvä taata asiakaskeskeisyys yrityksessä myös silloin kun he eivät ole siellä. Luottamus työntekijöihin nousee tässä suureen arvoon.

Haastateltavat kertoivat, että Killerin Liikuntakeskus voittaa kilpailijansa juuri ihmisläheisyytensä ansiosta. Henkilö A sanoo, että paikkaan on helppo tulla, kun tietää, ettei asiakasta sidota jäsenyyteen ja jatkuvaan kuntoilukierteeseen – treenaamaan saa tulla silloin kun siltä tuntuu. Hän lisäsi vielä, että tietää monia, jotka eivät viitsi mennä edes tutustumaan jäsenyyspaikkoihin, koska siellä asiakas pyritään heti sitouttamaan. Killerin Liikuntakeskukseen he ovat kuitenkin lähteneet juuri sen helppouden vuoksi. Killerin markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää tätä helposti lähestyttävää imagoa, joka varmasti tehoaisi jäsenyyksiin kyllästyneisiin asiakkaisiin. Henkilö A on sitä mieltä, että jos Killeri mainostaa matalaa kynnystä tulla kuntoilemaan, saadaan varmasti asiakkaita tutustumaan, mutta miten heidät saadaan jäämään:

*Niinkun kaikessa palvelutuotannossa, se kysymys on, että miten se asiakas saadaan jäämään ja viihtymään. Se ei ole se raha ja pakkojäsenyys vaan se palvelu.*

Henkilö B lisää vielä tähän, että koska Killerillä on kahvila, saatetaan kaverin kanssa pyörähtää käymään ihan muuten vaan kahvilla ja rupattelemassa. Helposti lähestyttävän imagon vuoksi Liikuntakeskukseen saatetaan siis poiketa muunkin syyn kuin kuntoilun takia. Henkilö A antaa ehdotuksen Killerin palvelutarjontaan omaa perhettään esimerkkinä käyttäen. Hän kertoo, että hänen miehensä harrastaa liikuntaa, ja hänen tyttärensä haluaisivat myös käydä ohjatuilla tunneilla. Jos Killeri pystyisi tarjoamaan palvelupaketin koko perheelle, saisi perhe kaikki vapaa-ajan liikuntapalvelunsa yhdeltä yritykseltä. Perhepaketin tarjoaminen antaisi Killeristä asiakkaille sellaisen kuvan, että se arvostaa perheen yhteisiä hetkiä, yhdessä harrastamista ja aktiivista arkea.

Killerin Liikuntakeskuksen tuotteiden ja palveluiden vahvuutena olivat haastateltavien mielestä uudet ja hieman erilaiset laitteet ja toimintatavat. Henkilö B mainitsi, että vaikka hänen suosimansa Body Balance -ryhmäliikuntatunnin formaatti on kansainvälinen, ja ohjelma vaihtuu puolentoista kuukauden välein, ovat tunnit aina erilaisia vetäjien ansiosta. Haastateltavat sanoivat, että yhtenä rikkautena Killerin palveluissa on juuri ryhmäliikuntatuntien vetäjien erilaisuus ja sen heijastuminen tunteihin. Kun henkilöitä pyydettiin vertaamaan ydinkilpailijoiden ryhmäliikuntatuntivalikoimaa Killerin samaan, olivat he sitä mieltä, että Killeri voittaa juuri erilaisuutensa ja ihmisläheisyytensä vuoksi.

Haastattelun lopuksi haastateltavat antoivat yrittäjille henkilökohtaisia terveisiä:

*Pitäkää tämä inhimillisyys ja hintataso niin, että paikka nähdään houkuttelevana. Ja sitten se, että tänne on helppo tulla tutustumaan. Muistakaa myös säästää itseänne.*

Henkilö B mainitsi vielä erikseen yrittäjien joustavuuden ja kertoi, että yrittäjät itse ovat sanoneet, että jollei asiakas pysty käyttämään tiettyä aikana kuukausi- tai kymmenen kerran korttiaan, kannattaa tästä tulla sanomaan, niin laitetaan korttiin lisääaikaa. Jos asiakas esimerkiksi sairastelun vuoksi ei pääse kuntoilemaan, on kaikkien edun mukaista, että asiakkaan annetaan tulla kuntoon, jonka jälkeen hän haluaa tulla

paikkaan takaisin. Tällainen joustavuus kertoo, että asiakkaasta välitetään, ja se sitouttaa yritykseen kaikista eniten.

## Teemahaastattelu 2: Henkilö C

### **Killerin Liikuntakeskuksen asiakkuus**

Asiakas käyttää Killerin Liikuntakeskuksen ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluita viidestä kuuteen kertaan viikossa. Hän tuli Liikuntakeskuksen asiakkaaksi nähtyään Keski-suomalaisessa paikan mainoksen. Kuulopuheita asiakkaalla ei paikasta juurikaan ollut ennen asiakkuuden solmimista, mutta sen jälkeen hän on kuullut ystäviltään Killeristä. Ennen kuin henkilö tuli käymään Liikuntakeskuksessa, eivät hänen odotuksensa olleet kovin korkealla:

*En pitänyt paikkaa niin hyvänä kuin keskustan salit, sen takia, että tuntui, että kun tämä on näin syrjässä niin ei varmaan käy paljon asiakkaita, mutta odotukset ylittyivät kyllä.*

Liikuntakeskuksen markkinointia haastateltava piti melko yksipuolisena ja kertoi nähneensä ainoastaan samanlaisia mainoksia Les Mills -tunneista. Hän oli nähnyt lehti-mainontaa ja piti sitä omaan kohderyhmäänsä tehoavana. Ainakin se oli saanut hänet kiinnostumaan yrityksestä. Vaikka mainonnan kohderyhmänä nähtiin olevan nuoret ja liikunnalliset ihmiset, uskoi haastateltava, että Killerin tuotteet ja palvelut on suunnattu kaikenikäisille. Harrastusmahdollisuudet ovat monipuoliset, koska lajivaihtoehtoja on niin paljon, ja eri ikäryhmille on paljon toimintaa. Lapsillekin on omat tenavatunnit. Haastateltavan mukaan vanhukset on sellainen ikäryhmä, että sille ei hänen mielestään ole hirveästi palveluita paitsi ehkä jotkut rauhallisemmat ryhmäliikuntatunnit. Palloilulajeja harrastaville ihmisille sekä seuroille ja joukkueille Liikuntakeskus on oikea paikka.

Kun henkilön kanssa keskusteltiin Killerin asiakaspalvelun laadusta, hän sanoi, että joidenkin asiakaspalvelijoiden asiakaspalveluhenkisyys on parempi kuin toisten, mutta pääasiallisesti palvelu on hyvää. Odotukset ryhmäliikuntatuntien vetäjistä olivat ensin olleet negatiiviset ja hän oli ajatellut, etteivät vetäjät ehkä ole yhtä hyviä kuin aikai-

semmissä paikoissa, joissa hän oli käynyt. Kokemus kuitenkin osoitti toisin ja vetäjät ovat haastateltavan mielestä parempia kuin kuntokeskuksissa, joissa hän on ollut asiakkaana. Hän kertoi, että tuntien vetäjät ovat todella hyviä työssään ja mukavia.

Asiakas oli sitä mieltä, että hänelle henkilökohtaisesti Killerin sijainti on hyvä, koska hän asuu lähellä Liikuntakeskusta ja paikan sijainti ydinkeskustan ulkopuolella vaikuttaa positiivisesti hintatasoon: hinnat ovat edullisemmat kuin keskustan saleilla. Liikuntakeskuksen tilat ovat asiakkaan mielestä suuret ja toimivat, mutta ryhmäliikuntasaleja saisi olla enemmän, jotta tuntivalikoimaakin voitaisiin kasvattaa. Kuntosalin lisääminen tarjontaan poisti yhden ryhmäliikuntasalin käytöstä ja nyt kaikki ohjatut tunnit tapahtuvat lähinnä kahdessa salissa. Asiakas kuitenkin lisää, että toistaiseksi vielä tuntivalikoima on hänen mielestään riittävä, mutta välillä tulee sellainen olo, että tunteja voisi olla enemmänkin. Eräänä kehitettävänä asiana haastateltava mainitsee huonon valaistuksen autotieltä Liikuntakeskukseen. Kuntosali sai haastateltavalta kehuja, ja hän kertoi, että laitteet ovat uusia ja toimivia ja niiden ohjeistukset ovat todella hyvät. Aikaisemmin kun hän oli käynyt salilla, oli siellä ollut ohjekirjakin laitteisiin perehtymistä varten. Usein kuntosalilla on myös ohjaaja paikan päällä valvomassa laitteiden käyttöä ja asiakkaiden kuntoilua. Haastateltava oli sitä mieltä, että kuntosalin lisääminen tarjontaan toi Killerille uusia asiakkaita ja paransi sen markkina-asemaa:

*Killeri menestyy nyt paljon paremmin kilpailussa miesasiakkaiden osalta, et mä oon nähnyt paljon enemmän miehiä täällä nyt kun ennen. Yleensä miehet, mitä mä näin oli joko jossain joukkueessa ja kävi täällä treenaan tai sitten kävi sulista tai muuta pelaamassa, mut nyt ne käy tuolla salillakin. Ja oon mä nähny niitä nyt tuolla ryhmäliikunnassakin, et varmaan sen salin kautta ovat uskaltaneet tulla sinnekin kun kuitenkin sillä samalla hinnalla pääsee sinne ryhmäliikuntaankin.*

Kun haastateltavan kanssa keskusteltiin siitä, vastaavatko Killerin tuotteet ja palvelut sitä kuvaa, mikä niistä markkinoinnilla luodaan, oli henkilö sitä mieltä, että paikan palvelut ovat itse asiassa paremmat kuin markkinoinnilla luotu mielikuva. Tästä kertoi sekin, että hänen ennakkokäsityksensä ja -odotuksensa olivat melko negatiiviset paikasta, mutta kokemus muutti käsitykset täysin. Palautteena asiakas antoi Killerille pie-

niä kehitysehdotuksia: yksi ryhmäliikuntasali enemmän ja paremmat kulkuyhteydet Liikuntakeskukseen. Asiakas mainitsi Killerin vahvuudeksi ja heikkoudeksi sijainnin; sijainti on hyvä, koska ollaan keskustan ulkopuolella, minkä takia hinnat ovat edullisemmat, mutta ei myöskään liian kaukana keskustasta, jolloin yritykseen on asiakkaan kuitenkin helppo saapua. Haastateltava arveli, että joillekin asiakkaille melko syrjäinen sijainti saattaa olla kuitenkin niin suuri ongelma, että se voi kääntyä myös paikan heikkoudeksi. Vahvuuksia asiakkaan mielestä olivat Killerin liitännäispalvelut:

*Vahvuuksia voi olla myös se, että tuossa on tuo ravirata, hiihto- ja lenkkipolut niin tätä voi ajatella ihan sananmukaisesti Liikuntakeskukseksi, että tässä ympärillä on näitä muitakin palveluja. Et ne ihmiset, jotka harrastaa sellasta liikuntaa liikkuu usein täälläpäin, huomaa tän ja päättää tulla kokeilemaan tätäkin.*

Kaiken kaikkiaan Killerin Liikuntakeskuksen hinta-/laatusuhde on asiakkaan mielestä todella hyvä palvelujen monipuolisuuden vuoksi. Tätä pitäisi vain osata tarpeeksi tuoda esille markkinoinnissa ja saada yrityksen mainonta samalle tasolle tarjonnan kanssa. Kuten haastateltava sanoi, mainonnan perusteella odotukset olivat huonommat kuin mitä todellisuus. Mikäli pyritään saamaan asiakkaita, on tälle tehtävä jotakin. Kuten haamuasiakastutkimus osoitti, Jyväskylän kuntokeskuksissa on sellaisia, jotka markkinoinnilla antavat yrityksestä paljon ruusuisemman kuvan kuin, mitä todellisuus on. Yrityksiin mennään tutustumaan tämän positiivisen mielikuvan toivossa ja jos toiveet petetään, ei asiakas sitoudu paikkaan. Killeriin asiakas luultavasti sitoutuisi tultuaan tutustumaan, mutta se kuinka asiakas saadaan Liikuntakeskukseen asti, on eri asia. Mielenkiintoa herättävä markkinointi on ainoa keino.

### **Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijan asiakkuus**

Haastateltava oli ollut aikaisemmin Killerin Liikuntakeskuksen marginaalikelipailijan, Kuntoportin asiakkaana. Tämän lisäksi hänellä oli käsitys ydinkilpailijoiden SATS:n ja Elixian toiminnasta. Kuntoportilta hän oli vaihtanut Killerin Liikuntakeskukseen, kun Kuntoportti oli poistanut käytöstä pelkän kuntosalikortin ja tarjonnut asiakkuutta, joka sisältää kuntosali- ja ryhmäliikuntapalvelut yhdessä. Luonnollisesti tämän palvelun hinta oli kalliimpi, joten jälleen asiakasta pyydettiin maksamaan palveluista, joita hän ei tarvinnut. Haastateltava piti myös kuntokeskuksen hintatasoa Killeriin verrattuna korkeana ja kertoi, että Killerin etuna on opiskelija-alennuksen antaminen.

Haastateltava piti kuntokeskuspalveluiden osalta SATSia ja Elixiaa Killerin pahimpina kilpailijoina ainakin kilpailussa hänen kohderyhmänsä asiakkaista, ja hän mainitsi, että kaikki hänen ystävänsä käyvät joko SATSilla tai Elixiaassa. Henkilön oma mielikuva paikoista oli muodostunut juuri ystävien kertoman ja mainonnan pohjalta. Elixian mainonnasta haastateltava oli sitä mieltä, että se on näkyvää, tehokasta ja varmasti vangitsee kohderyhmänsä, mutta mainonnalla annettuja lupauksia paikan tuotteista ja palveluista ei täysin lunasteta. Mainonnalla luotu mielikuva on siis parempi kuin yritys todellisuudessa. Tilanne on juuri päinvastainen kuin Killerillä, jonka mainontaa pidettiin turhan vaatimattomana tarjontaan nähden. Haastateltava sanoi, että Elixian mainonta on hänen mielestään liioiteltua. SATSista hänellä oli positiivinen mielikuva, vaikkei yrityksen mainontaa ollut juuri nähnytkään. Kaverien kautta kulkeva puskaradio on siis toiminut tässä.

Kuntoportin asiakaspalvelusta hänelle oli jäänyt hieman negatiivinen käsitys, sillä vastaanotossa harvoin oli ketään, ja silloin kun oli, ei asiakaspalvelija ollut juurikaan huomionnut asiakasta. Paikan mainontaa hän ei ollut paljoakaan nähnyt, yhden ilmoituksen Keski-suomalaisessa kerran kun kuntokeskus ilmoitti ”Avoimien ovien -päivästä”. Kuntoportin tuotteista ja palveluista haastateltavalla oli sekä positiivista että negatiivista sanottavaa: ryhmäliikuntatuntivalikoima oli suppea, mutta erittäin positiivisena asiana oli paikan Spinning-sali. Tätä lisäystä Killerin tuote- ja palvelutarjontaan asiakas toivoisikin.

Haastateltavan mielestä Kuntoportin myyntivaltti ja erikoisuus on se, että kyseessä on naisten oma kuntokeskus, joka tuo paikalle paljon sellaisia naisasiakkaita, jotka eivät halua tai kenties kehtaa kuntoilla miesten seurassa. SATSin ja Elixian hän kuvitteli saavan asiakkaita nuorekkaalla imagollaan sekä monipuolisella tuote- ja palvelutarjonnallaan. Haastateltavan mielestä nuoria houkuttelee SATSissa myös opiskelijalennus. Elixian henkilökohtaisesta myyntityöstä hänelle oli jäänyt hieman huono vaikutelma, sillä häntä oli aikaisemmin yritetty saada kuntokeskuksen asiakkaaksi, mutta tässä tuli pieniä epäselvyyksiä:

*Mun ymmärtääkseni siellä Elixialla on se K-18. Esimerkiksi jos niillä on joku tempaus ja ne tulee mulle jossain kadulla mainostamaan, että ”tule Elixian asiakkaaksi” niin sitten kun mä meen siihen juttelemaan ja*



*selviää, että mä oon alle 18, niin sit ne vaan jättää mut siihen. Mä oon just sopinu jonkun ilmaisen tutustumiskäynnin ja sitten ne sanoo, että älä tulekkaan. Jotain mun tuttuja kuitenkin käy siellä, et mä oon vähän ihmeissäni, et onko se nyt K-18 vai ei.*

Elixian toiminta ihmetyttää, sillä tämä ei palvele asiakasta kuului tämä kohderyhmään tai ei. Kun vielä otetaan huomioon, että Elixian kohderyhmään kuuluvat juuri nuoret, on tällainen ikärajan vetäminen ihmeellistä. Haastateltavan mielestä Elixian ja SATS:n heikkoutena on sijainti. Hän arvosteli erityisesti Elixian sijaintia ja oli sitä mieltä, että vaikka kuntokeskus sijaitseekin vähän syrjemmässä, parkkipaikkoja on hyvin vähän ja ne ovat aina varattuja. SATS:n tilanne paikoitusmahdollisuuksien osalta oli samanlainen. Suurimpana vahvuutena näillä paikoilla oli haastateltavan mielestä imago. Kuntoportin vahvuutena ja samalla heikkoutena oli naisten salin imago, sillä vaikka se tuo asiakkaita, se myös karkottaa niitä. Heikkoutena asiakkaan mielestä olivat myös pienet tilat ja kallis hintataso.

### **Killerin Liikuntakeskuksen ja kilpailijoiden vertailu**

Haastateltava uskoi SATS:n ja Elixian olevan Jyväskylän kuntokeskusten välisessä kilpailutilanteessa kaksi vetovoimaisinta kuntokeskusta, mutta näki Killerin Liikuntakeskuksen sijoittuvan kärkipäähän kilpailussa. Hän oli myös sitä mieltä, että Liikuntakeskus on nostanut itsensä lyhyessä ajassa kärkipäähän. Asiakas uskoi Killerin voittavan kilpailijansa hyvillä toimitiloilla ja palveluiden monipuolisuudella:

*On tuotteita kuten vaatteita, kenkiä ja muuta myytävänä. On tennistä, sulista ja salibandyä. On ryhmäliikuntaa ja kuntosalia. Kaikki löytyy.*

Haastateltavan mielestä Liikuntakeskus häviää kilpailijoilleen markkinoinnissa ja toisaalta myös sijainnissa: vaikka osa asiakkaista näkee saavutettavuuden hyvänä, saattaa joitakin asiakkaita sijainti ydinkeskustan ulkopuolella karkottaa. Tällaisia ovat yleensä keskustassa asuvat autottomat potentiaaliset asiakkaat, jotka pääsevät helpommalla valitsemalla jonkun keskustan salin. Kun haastateltavan kanssa keskusteltiin Liikuntakeskuksen tuotteista ja palveluista tarkemmin, löysi asiakas palveluista ainoastaan vahvuuksia. Liitännäispalveluista lähtien tarjonta on monipuolista:

*Palveluita on paljon, esimerkiksi tuo välineshop, niin ei siellä ole vaan yksi paita vaan paljon kaikkea ja tuo kahvilakin on tosi iso ja monipuolinen ja siellä on ruokailumahdollisuudet. Kaikki kentät on sellaisia, että saa hyvin vuoroja ja sit noita ryhmäliikuntatunteja on tosi paljon, et on varaa valita.*

Vaikka Killerin palveluita pidettiin monipuolisina, ehdottomana ydinkilpailijoiden vahvuutena ja Liikuntakeskuksen heikkoutena oli Spinning-sali. Tätä asiakas vielä toivoisi Killerille, sillä se on ainoa miltä osin kilpailijoille hävitään. Jos Spinning-tunnit lisättäisiin tarjontaan, voittaisi Liikuntakeskus kilpailijansa, sillä silloin yrityksellä olisi kaikki kuntokeskuspalvelut liikuntakeskuspalveluiden lisäksi. Monipuolisempaa palvelutarjontaa saa etsiä. Kun asiakas vertasi Liikuntakeskuksen ryhmäliikuntatunteja Kuntoportin samaan, sanoi hän, että Killerin voittaa helposti toimivilla tiloillaan ja runsaammalla tuntivalikoimallaan. Yrittäjille asiakas lähetti terveisinä pari kehitysehdotusta ja toivoi palvelutarjontaan Spinning-tunteja ja toista ryhmäliikuntasalia. Hän ei ollut myöskään aivan varma, onko Liikuntakeskuksen alakerrassa vielä jokin ryhmäliikuntatila ja toivoi tältä osin selvitystä.

### Teemahaastattelu 3: Henkilö D

#### **Killerin Liikuntakeskuksen asiakkuus**

Haastateltava käyttää Killerin Liikuntakeskuksen ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluita vähintään kuusi kertaa viikossa 1 - 2 tuntia kerrallaan. Henkilö kiinnostui Killerin palveluista kotiin tulleen mainoksen kautta. Mainoksessa oli esitelty ryhmäliikuntatuntivalikoima ja hinnat, jotka olivat haastateltavan mielestä erittäin edulliset. Liikuntakeskuksen sijainti lähellä kotia lisäsi kiinnostusta. Myös haastateltavan vanhemmat olivat sitä mieltä, ettei Jyväskylässä ole toista liikuntakeskusta, jossa hinta on yhtä edullinen ja tarjonta yhtä monipuolinen, niinpä henkilö päätti tulla tutustumaan paikkaan. Mainosta lukuun ottamatta asiakas ei ollut kuullut tai nähnyt mitään Liikuntakeskuksesta ennen asiakkuutta. Hänen ystävänsä eivät myöskään tienneet mitään paikasta. Tämän vuoksi hänellä ei ollut juurikaan odotuksia yrityksen toiminnasta.

Kun haastateltavan kanssa keskusteltiin Killerin markkinoinnista, oli hän sitä mieltä, ettei yritys juurikaan panosta siihen, tai ainakaan hän ei ole paljoa nähnyt paikan

markkinointia. Koska henkilö on töissä mainostenjakajana Jakeluportaalla, on hän kiinnittänyt huomiota eri yritysten mainontaan ja erityisesti Killerin mainoksiin. Hän kertoo, ettei Jakeluportaalla työskennellessään ole paljoakaan Killerin mainoksia jakanut. Ne mainokset, joita hän on yritykseltä nähnyt, ovat olleet iskeviä ja herättäneet välittömästi kiinnostusta paikkaa kohtaan: mainokset, joissa hyväkuntoiset ja hyvännäköiset ihmiset nostelevat painoja, ovat huomiota herättäviä ja visuaalisesti hyvin toteutettuja. Asiakas kehuuakin värien ja kuvien käyttöä mainoksissa ja kertoi mainoksien tehonneen ainakin itseensä:

*Kyllä se kiehtoi, et todella hyvän mielikuvan sai. Ei edes tarvinnut nähdä sitä paikkaa, vaan ajatteli, et mä haluan tänne kuitenkin mennä. Mainos oli tosi myyvä.*

Vaikka mainonta saattaa tehot vain tiettyyn kohderyhmään, asiakas näki Killerin Liikuntakeskuksen palveluiden olevan suunnattu jokaiselle kuntoilusta kiinnostuneelle. Hän kertoi, että monesta Jyväskylän kuntokeskuksesta on sellainen kuva, että paikan asiakkaaksi voi tulla vasta kun on jo valmiiksi edes jossakin kunnossa. Tai saahan asiakkaaksi tulla milloin vain, mutta se on eri asia kehtaako ihminen tulla, jos tietää olevansa fyysisesti huonommassa kunnossa kuin kuntokeskuksen muut asiakkaat. Aloittaessaan kuntoilun Killerillä haastateltava ei ollut vielä hyvässä kunnossa, mutta piti yritystä niin helposti lähestyttävänä, että uskalsi tulla käymään ja jäi sitten asiakkaaksi:

*Ei ollut mitenkään sellainen mielikuva, että uskaltaako tänne nyt tulla, et kaikki on hyväkuntoisia. Kun joistakin paikoista on sellainen kuva ja se ahdistaa todella paljon.*

Haastateltava mainitsee vielä, että matala kynnys tulla kuntoilemaan Liikuntakeskukseen, oli alunperinkin se syy, miksi hän paikkaan tuli, ja miksi hän pitää sitä muita kuntokeskuksia parempana. Kun henkilön kanssa keskustellaan Liikuntakeskuksen asiakaspalvelun laadusta, on hän sitä mieltä, että suurimmaksi osin palvelu on hyvää ja ystävällistä. Erityisesti vetäjiä hän kehuu ammattitaitoisiksi ja mukaviksi. Eräs suuri miinus tulee vastaanoton asiakaspalvelusta: henkilö kertoo, että on vastaanotossa saanut jatkuvasti huonoa ja tönkyä palvelua eräältä asiakaspalvelijalta:

*Tuntui jotenkin, että sillä on jotain henkilökohtaisesti sitä vastaan, että mä käyn täällä. Kyllähän se ärsyttää, mut kiitollinen oon siitä, ettei se pidä tunteja. Jos se pitäis esimerkiksi sellaisia tunteja, mitä mä rakastan, niin en mä sinne haluis tai vois mennä.*

Asiakas kertoo, että asiakaspalvelija on jopa suoraan piikitellyt asiakasta siitä, että tämä käy niin paljon ryhmäliikuntatunneilla:

*Yks esimerkki on kun olin tuossa sormijärjestelmässä tallentamassa niitä tunteja ja siinä vastaanotossa oli se ja yksi toinen asiakaspalvelija. Ne tietysti näkee, monellako tunnilla oon käyny ja mitä tunteja otan. Se toinen sano ihan ystävällisesti, että ”onpas sulla paljon tunteja” ja mä vaan hymyilin sille takas. Niin sitten tää töykeä asiakaspalvelija ei edes katsonut muhun ja sano, että ”joo, joillekin ei vaan riitä, että käy pari kertaa viikossa vaan on pakko ottaa enemmän tunteja”.*

Asiakas kertoi, että oli kyseisen kommentin jälkeen ollut täysin järkyttynyt asiakaspalvelijan asenteesta, eikä sillä hetkellä osannut vastata hänelle mitään. Vasta myöhemmin hän alkoi ajatella, millaista palvelua oli saanut, mutta ei silloinkaan asiasta yrittäjille kertonut. Henkilö sanoi, että joka kerta kun kyseinen asiakaspalvelija on vastaanotossa, yrittää asiakas vain nopeasti suoriutua tietokoneen kirjaamisjärjestelmältä pois, ettei hänen tarvitse keskustella asiakaspalvelijan kanssa. Haastateltava sanoi, ettei ylipäätään ymmärrä, miksi asiakaspalvelija käyttäytyy näin, sillä asiakas on maksanut siitä, että saa käyttää rajattomasti ryhmäliikunta- ja kuntosalipalveluita:

*Mä kuitenkin oon maksanu sen 200 € tai 240 €, en nyt muista, siitä, että saan käyttää niitä tunteja ja kuntosalia niin paljon kun haluan. Niin eikö tää henkilö tiedä asiakkaan oikeuksia. Et se on ollu mulle kyllä sellanen piikki lihassa ja kyllä se latisti mun tunnelmaa täällä käymiselle. Henkilöltä ei löydy sitä asiakaspalveluhenkisyttä, mitä tässä tarvittais.*

Haastattelujen pohjalta on käynyt selväksi, että iäkkäämmät asiakkaat ovat pitäneet asiakaspalvelua parempana kuin nuoret. Tämä kertoo siitä, että nuoret asiakkaat saavat keskimäärin huonompaa palvelua kuin aikuiset asiakkaat. Tässäkin tapauksessa epäystävällinen asiakaspalvelija on luultavasti luottanut siihen, että saa olla nuorelle asiak-

kaalle tøykeä eikä tämä kerro tästä kellekään, niin kuin on käynytkin. Monet nuoret eivät uskalla sanoa mitään, vaan miettivät mielessään ja jossakin vaiheessa lopettavat asiakassuhteen jatkuvan huonon palvelun vuoksi. Yritys ei tiedä, miksi asiakas lähtee, joten se ei osaa tehdä muutoksia, ja yritys menettää rahaa. On itsestään selvää, että asiakkaan halu käydä Liikuntakeskuksessa kuntoilemassa on laskenut tällaisen palvelun vuoksi. Suurin ongelma on se, kuinka asiakas saadaan uudestaan kiinnostumaan yrityksestä ja luottamaan asiakaspalvelun asiakaskeskeisyyteen. Mikäli kyseinen asiakaspalvelija pidetään yrityksessä, on se hankalaa. Vaikka asiakaspalvelijalle asiasta sanottaisiin, on hän jo menettänyt kasvonsa asiakkaiden silmissä käyttäytymällä asiattomasti. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä tulee olemaan jännitettä niin kauan kuin toinen päättää lähteä yrityksestä, ja suurimmalla todennäköisyydellä lähtijä on asiakas. Yrityksestä huonon asiakaspalvelun vuoksi lähtenyt asiakas tuo paikalle myös sen vähiten kaipaamaa negatiivista julkisuutta. Asiakas kertoo tuttavilleen, millaista palvelua on saanut ja puskaradio vie eteenpäin sanaa, ettei yritykseen kannata mennä tällaisen asiakaspalvelijan takia. Rahaa ei siis menetetä ainoastaan sen verran, mitä tämä yksi asiakas olisi yritykseen tuonut, vaan paljon enemmän.

Sellaisissa melko tuoreissa yrityksissä, kuten Killerin Liikuntakeskus, tulee asiakas valloittaa kaikin puolin, jotta hyvä sana paikasta alkaa levitä. Killerillä on monipuolinen palvelutarjonta ja hyvä tilat puolellaan, mutta asiakaspalveluun tulisi vielä panostaa. Vaikka yrityksen koko muu henkilökunta olisi asiakaspalveluhenkinen, ei pillalle menneeseen asiakaskontaktiin tarvita kuin yksi ammattitaidoton työntekijä. Asiakaskeskeisyydestä tulisi myös tehdä koko yrityksen yhteinen tavoite; tässäkin tilanteessa, jossa asiakaspalvelija oli sanonut tøykeästi asiakkaalle, olisi toisen asiakaspalvelijan pitänyt puuttua asiaan pyytämällä asiakkaalta anteeksi toisen työntekijän puolesta. Tämän jälkeen he olisivat keskustelleet, onko tällainen sopivaa käyttäytymistä asiakasta kohtaan. Kun asiakkaan kanssa keskusteltiin Killerin tuotteista ja palveluista, kehui hän tuntivalikoimaa ja tuntien sijoittamista iltapäivälle, jolloin esimerkiksi hänellä henkilökohtaisesti on eniten aikaa käydä kuntoilemassa. Tiettyjä suosikkituntejaan, kuten Step- ja Combat-tunteja hän toivoisi lisää valikoimaan, mutta ymmärtää sen, että tunteja tarjotaan sen pohjalta, kuinka hyvin ne asiakkaita vetävät. Toimitiloja asiakas kehui siisteiksi ja kaikin puolin hyviksi, mutta teki kehitysehdotuksen liittyen treenivarusteiden säilytykseen:

*Vakioasiakkaille voisi olla pantilliset säilytystilat, joihin voisi jättää kengät ja muuta, kun mäkin käyn täällä joka päivä, niin ei tarvitsisi aina raahata varusteita mukana. Tietysti täällä käy muitakin asiakkaita niin paljon ja säilytystiloja on aika vähän siihen nähden, niin ymmärrän jos ei onnistu. Mut olis tosi kiva sellanen, näin kuitenkin pärjätään jos on pakko.*

Kuntosalia asiakas piti hyvänä ja näki Liikuntakeskuksen menestyvän paremmin kilpailussa sen takia. Hän kertoi, että on nähnyt paikassa enemmän miehiä kuntosalin perustamisen jälkeen ja on sitä mieltä, että tämä vaikuttaa positiivisesti Killerin imagoon. Kun miehetkin tulevat kuntoilemaan, ei paikalle nouse sellaista imagoa, että suurimmaksi osaksi vain naiset kuntoilevan siellä. Hän uskoo, että puskaradio on vienyt viestiä eteenpäin tarjonnan lisääntymisestä, sillä uusia asiakkaita on tullut runsaasti sen jälkeen kun sali perustettiin.

Haastateltava näki Liikuntakeskuksen hinta-/laatusuhteen todella hyvänä ja uskoi, että hinta on siksi näin edullinen alkuun, että sillä pyritään saamaan asiakkaita. Kun asiakaskunta on vakiintunut, hintoja nostetaan. Henkilö kuitenkin myöntää, että näin se toimii joka paikassa, ja Liikuntakeskuksen toimitilojen ja tarjonnan ollessa näin laadukkaat, olisi ihme jos hintoja ei jossakin vaiheessa nostettaisi. Asiakas sanoo, että tietysti hintojen nostaminen ärsyttää, mutta hän ymmärtää sen.

Kun haastateltavan kanssa keskusteltiin siitä, kuinka Liikuntakeskuksen tuotteet ja palvelut vastaavat niistä markkinoinnilla luotua kuvaa, oli henkilö sitä mieltä, että nyt nämä täsmäävät, mutta aivan toiminnan alussa mainonnalla annettiin todellisuutta parempi kuva. Mainoksissa puhuttiin ryhmäliikuntatuntien ”huippu-ohjaajista”, mutta alkuun monen viikon ajan pääasiallisesti yksi vetäjä hoiti kaikki tunnit. Vaikka tämä vetäjä oli ammattitaitoinen, ihmetytti asiakasta, missä paikan muut ”huippu-ohjaajat” olivat. Mainoksissa kerrottiin myös tarjonnan monipuolisuudesta ja siitä, milloin Liikuntakeskus aloittaa toimintansa, mutta kun asiakas saapui yritykseen, oli kaikki vielä kovin keskeneräistä. Hän kertookin, että ajan myötä kaikki on saatu kuntoon, mutta paremman ensivaikutelman yritys olisi tehnyt odottamalla vähän aikaa, niin että kaikki olisi ollut kunnossa asiakkaan saapuessa yritykseen. Mainonta oli luonut tietynlaiset positiiviset ennakko-odotukset paikasta, mutta ensivaikutelma oli osoittautunut petty-

mykseksi. Asiakkaan mielestä ajan kanssa odotukset on ylitetty ja hän on sitä mieltä, ettei tällä hetkellä Killerin Liikuntakeskuksen markkinointi pysy jatkuvasti lisääntyvän palvelutarjonnan mukana. Toisin sanoen, monipuolisista palveluista ei viestitä tarpeeksi potentiaalisille asiakkaille.

Asiakas antoi Killerin Liikuntakeskukselle lähinnä positiivista palautetta, mutta negatiivisena palautteena hän mainitsi epäystävällisen asiakaspalvelijan. Asiakas kehui ryhmäliikuntatuntien vetäjiä erittäin ystävällisiksi ja auttavaisiksi ja mainitsi vielä, että vetäjät ovat aina valmiita vastaamaan kysymyksiin ja ovat hyvin asiakaspalveluhenkisiä. Yrityksen sijainti oli haastateltavan mielestä hyvä ja sopiva juuri sellaisille asiakkaille, jotka asuvat ydinkeskustan ulkopuolella. Loppuun hän vielä summaa, että paikasta ei ole kritisoitavaa, sillä kaikki toimii ja on paremmin kuin olisi osannut alkuun edes ajatella. Erityisesti tuotteiden ja palveluiden monipuolisuus on yllättänyt positiivisesti, esimerkiksi kuntosalin lisääminen tarjontaan oli erittäin hyvä idea.

Killerin Liikuntakeskuksen vahvuuksiksi asiakas mainitsi hyvät ohjaajat ja hauskat tunnit. Erityisesti hän pitää Les Mills -tunneista, joissa ohjelma ja musiikki vaihtuvat säännöllisesti, joten asiakas ei koskaan ehdi kyllästyä vaan mielenkiinto säilytetään kokoajan. Hän kertoi, että ryhmäliikuntatunneilla soiva musiikki on saanut osaltaan koukkuun tunteihin, koska ainakin hän henkilökohtaisesti haluaa tulla myös hyvän musiikin vuoksi tunneille. Ohjatut tunnit ovat kokonaisuutena niin tarkkaan mietittyjä, että tunneilla on ilo käydä. Heikkoutena asiakas näki keskeneräisyyden tiloissa ja toimintatavoissa yrityksen aloittaessa toimintansa. Esimerkiksi tuntien varausjärjestelmä oli epämääräinen: asiakas ilmoittautui tunnille, mutta hänellä ei ollut mitään todistetta siitä, että hän oli ilmoittautunut. Jos tunnille tuli siis enemmän asiakkaita kuin oli paikkoja, ei mistään tullut selville, ketkä olivat edeltä käsin ilmoittautuneet ja ketkä eivät. Tämä stressasi ja vei turhaa aikaa tunnin alusta, kun piti selvittää, ketkä jäävät tunnille ja ketkä lähtevät. Tällainen toiminta ei myöskään palvellut asiakkaita, jotka tietysti kuvittelivat pääsevänsä kuntoilemaan saapumalla paikan päälle, mutta jotka käännytettiin pois. Asiakas kertoi, että kun kortit poistuivat käytöstä ja tilalle tuli sormenjälkitunnistin, ei asiakkaalla ollut enää mitään konkreettista todistetta siitä, että hän oli paikan asiakas. Niinpä hänelle tuli usein tunneilla sellainen olo, että hänen asiakkuuttaan epäiltiin, ja vaikka hän oli tehnyt ilmoittautumiset ennen tuntia, suhtauduttiin tähänkin vähän varauksella:

*Mä en halua sellaista tilannetta, että mua ruvetaan syyttää suotta epäilemään, koska mä oon kuitenkin maksanu kaikki tunnit. Enkä halua mitään epärehellisen leimaa. Et Killerin olis pitänyt huolehtia, ettei asiakasta pystytä epäilemään. Jos heti alkuun olis ollu tää kuittisysteemi niin olis ollu hyvä. Et nyt on kaikki kyllä hyvin, mut sillon alkuvaiheessa oli vähän niin ja näin. Jälkikäteen ruvettiin vasta miettimään, et mitä tälle asialle pitäis tehdä.*

Nykyistä systeemiä asiakas kehui ja kertoi, että kaikki asiat toimivat nyt hyvin. Alkukankeus yrityksen käytänteissä häiritsi aikaisemmin, mutta tällä hetkellä ei toimintavoista ole mitään negatiivista sanottavaa.

### **Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijan asiakkuus**

Haastateltava oli ollut aikaisemmin naisten kuntokeskuksen Vivianin asiakkaana. SATSilla hän oli käynyt tutustumassa, mutta ei ollut jäänyt paikkaan kalliiden hintojen vuoksi. Elixiaista asiakkaalla oli tietynlainen mielikuva, koska hänen tuttavapiiristään moni kävi siellä ja hänen perheenjäsenensä oli saanut erittäin huonoa palvelua paikassa. Asiakas lähti Vivianista, koska välimatka kotoa kuntokeskukseen oli liian pitkä, eikä hän sen takia jaksanut käydä paikassa kuntoilemassa kuin harvoin. Asiakkaan lähteminen Vivianista kävi helposti, eikä häntä yritetty väkisin pakottaa pysymään kuntokeskuksessa. Tämän vuoksi asiakkaalle jäi erittäin positiivinen kuva paikasta, eikä hän näe paluuta kuntokeskukseen mahdollisena ajatuksena, mikäli muuttaa lähemmäs keskustaa. Elixiaista mielikuva oli erittäin huono samasta syystä. Eräs haastateltavan lähipiiristä oli yrittänyt päästä pois Elixiaista terveydellisiin syihin vedoten: sairauden vuoksi hän ei pystynyt käyttämään kuntokeskuksen palveluita, joten niistä ei ollut järkeä maksaa. Hänellä oli ollut jopa useampi lääkärintodistus näyttää kuntokeskukselle. Tämä ei kuitenkaan riittänyt, vaan asiakkaan piti hankkia ylilääkärin lausunto. Päästyään pitkän ajan jälkeen lääkärille ja saatuaan tältä kaivatun todistuksen sopimus purettiin. Haastateltava kertoo, että asiakasta ei hänen mielestään todellakaan kunnioitettu ja ”tavallisen” lääkärin todiste olisi pitänyt olla riittävä. Henkilö uskoo, ettei Elixialla voi mennä taloudellisesti niin huonosti että ihmistä, jolla on todelliset ja painavat syyt lähteä kuntokeskuksesta pakotetaan jäämään viimeiseen asti. Etenkin kun nyt asiakas ei tahdo enää ikinä mennä paikkaan takaisin ja kertoo tuttavilleen, mitä hänen täytyi käydä läpi, ennen kuin pääsi kuntokeskuksesta eroon.



Haastateltavan kanssa keskusteltiin siitä, millainen mielikuva hänellä kokonaisuudessaan on Killerin Liikuntakeskuksen ydinkilpailijoista SATSista ja Elixiaa: esimerkiksi näiden mainonnasta, tuotteista ja palveluita, asiakaspalvelusta jne. Henkilö kertoi myös, millainen mielikuva hänelle on jäänyt marginaalikelipailija Vivianin toiminnasta. SATSista asiakkaalla oli kaikin puolin hyvä mielikuva: asiakaspalvelijat olivat olleet erittäin vastaanottavaisia ja ystävällisiä ja vaikka he olivat halunneet asiakkaan kuntokeskukseen, eivät he olleet yhtään painostavia. SATSin mainonta oli jäänyt asiakkaan mieleen, joten siinäkin oli onnistuttu. Vivianin tavoin SATS sijaitsee kuitenkin liian kaukana asiakkaan kotoa, joten se nousi hinnan ohella yhdeksi esteeksi asiakkuudelle. Elixian mainonta oli haastateltavan mielestä erittäin näkyvää ja toimivaa, mutta sijainti, liian kalliit hinnat ja asiakkaan pakkositouttaminen aiheuttivat sen, ettei asiakas ollut edes kiinnostunut yrityksestä ja sen palveluista:

*Se on vähän, että kun Elixia saa asiakkaan, niin se haluaa vangita sen siihen paikkaan ja se on mun mielestä väärin. Mieluummin antais vaan lähteä, niin se saattaa vielä palatakin ja pysyä asiakkaana pitkäänkin. Niinkun tossa Vivianissa, niin saatan mä sinne vielä palatakin kun se lähteminen ei ollut hankalaa ja jäi hyvä kuva.*

Elixiaa koskien asiakas ajatteli, että vaikka yritys saattaa saada asiakkaita näyttävillä mainoksilla ja hienoilla tiloillaan, tällaisen kohtelun jälkeen heidät kyllä menetetään lopullisesti. Vivianista henkilölle oli jäänyt hyvä mielikuva juuri siitä syystä, että asiakkaan tarpeita oli ajateltu. Vaikka tilat olivat pienet eikä paikan mainontaa nähnyt missään, hyvät ryhmäliikuntatuntien vetäjät nostivat paikan pisteitä. Kuntokeskus oli myös omalla tavallaan kotoisa ja siellä oli tiivis porukka, joka kävi samoilla tunneilla ja näki toisiaan paljon.

Haastateltava näki SATSin ja Elixian myyntivaltteina näyttävän mainonnan, joka jää harvalta huomaamatta, ja jolla asiakkaita saadaan muita kuntokeskuksia enemmän. Hän uskoo, että nämä kuntokeskukset ovat tehneet markkinoinnilla niin lähtemättömän vaikutuksen, että sen takia niitä pidetään houkuttelevimpina kuntokeskuksina Jyväskylässä ja muuallakin. Asiakas uskoo, että mainonta olisi ainut kanava Killerin Liikuntakeskukselle saada itseään ihmisten tietoisuuteen ja siihen yrityksen kannattaisi nyt panostaa:

*Tiedän, että se mainonta vähän kirpasee, mutta se saadaan ihan varmana pian takaisin kun tänne saadaan asiakkaita. Tää on kuitenkin niin hyvä paikka, tykkään itse ja tiedän, että monet muut tykkää, niin ne asiakkaat jää tänne ja siitä asiakassuhteesta tulee pysyvä. Täällä on myös mukavia nää muut asiakkaat ja niiden kanssa tulee hyvin juttuun. Niin on toisaalta sääli, ettei mainosteta kun on niin hyvä paikka, että on mainostamisen arvoinen.*

Ydinkilpailijoiden vahvuudeksi haastateltava mainitsi juuri markkinoinnin, sillä hän uskoi, että asiakaspalvelu, ryhmäliikuntatunnit, ja tuntien vetäjät ovat kaikissa Jyväskylän kilpailevissa kuntokeskuksissa suunnilleen samalla viivalla. Elixian asiakaspalvelusta hän sanoi, että se saattaa olla hyvää niin kauan kunnes asiakas tahtoo lähteä paikasta. Haastateltava mainitsikin Elixian heikkoudeksi kyvyttömyyden ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Toisaalta myös puskaradio on paikan heikkous, koska moni huonoa palvelua saanut asiakas kertoo tästä eteenpäin. Myös haastateltava oli kertonut eteenpäin ystävilleen Elixian joustamattomuudesta hänen perheenjäsentään kohtaan. SATS:n heikkouksista asiakas ei tiennyt, mutta arveli jäsenyyspaikoissa olevan samat ongelmat, kun asiakas pyrkii yrityksestä pois. Haastateltava mainitsi, ettei Killerin Liikuntakeskuksessa ole ainakaan sitä pelkoa, vaan kuntoilemaan saa tulla tai olla tulematta jos siltä tuntuu – kukaan ei pakota mihinkään. Tämä vapaaehtoisuus onkin suurin syy Liikuntakeskuksen kasvavalle suosiolle.

### **Killerin Liikuntakeskuksen ja kilpailijoiden vertailu**

Haastateltava arveli, että Jyväskylän kuntokeskusten välisessä kilpailutilanteessa Elixia ja SATS ovat suuren yleisön mielestä kaikista houkuttelevimmat paikat, sillä niiden markkinointi, erityisesti Elixian mainonta, on ”pureutunut ihmisten takarai-voon”. Asiakas kertoi, että mikäli ihmisellä ei ole omakohtaista kokemusta kuntokeskuksista, valitsee hän kuntoilupaikakseen sen yrityksen, mikä näyttää mainoksissa houkuttelevimmalta. Henkilö vielä mainitsi, että mikäli hän ei tietäisi, kuinka asiakas-ta Elixia kohdellaan, saattaisi hän hyvinkin mennä paikkaan. Asiakas itse näki omien kokemuksensa pohjalta Killerin Liikuntakeskuksen sijoittuvan kilpailussa kärkeen. Hän uskoi, että samoin ajattelevat kaikki Killerin nykyiset asiakkaat ja samoin ajattelisivat ne asiakkaat, jotka tulisivat paikkaan käymään. Haastateltavan mielestä mainonnan vähäisyyden vuoksi ei moni tiedä Vivianistakaan, joten kuntokeskus-ten välisessä kilpailussa se luultavasti sijoittuu häntäpäähän. Omassa arvojärjestyk-

sessään asiakas kuitenkin sijoitti sen ennen ydinkilpailijoita, koska kuntokeskus on hänen mielestään kodikas ja asiakaspalvelu hyvää.

Haastateltavan kanssa keskusteltiin siitä, missä yritystoiminnan osa-alueissa Killerin Liikuntakeskus voittaa kilpailijansa ja missä hävitään. Asiakas oli sitä mieltä, että Liikuntakeskuksen ilmapiiri on niin miellyttävä, että sillä asiakkaat saadaan pysymään. Vaikka ydinkilpailijoilla saattaa olla runsaampi ryhmäliikuntatuntivalikoima ei asiakas halua lähteä Killerin Liikuntakeskuksesta:

*Vaikka niillä on enemmän tunteja ja sellasia, joista mä tykkään, niin ei ne saa mua kuitenkaan niillä sinne. Tietysti mä toivoisin tänne enemmän tunteja, mutta tää kuitenkin riittää mulle. Kyllä tää on kaikin puolin niin hyvä paikka.*

Killeri voittaa Vivianin runsaammalla tuntivalikoimalla. Ydinkilpailijoille hävitään markkinoinnissa. Asiakas kertoo, että Elixian ja SATSin näyttäviä mainoksia näkee Keski-suomalaisen etusivulla ja ne jäävät mieleen. Myös Killerin tulisi pyrkiä saamaan nimeään esiin ja paikan palveluja ihmisten tietoisuuteen. Suurista satsauksista tuotteisiin ja palveluihin ei saada potentiaalista hyötyä irti, kun asiakaskunta pysyy samana. Nämä yritykset ovat vakiinnuttaneet paikkansa Jyväskylän kuntokeskusten välisessä kilpailussa eikä sillä enää ole edes suurta merkitystä, mainostavatko ne vai eivät, koska ihmisille on jo muodostunut tietty mielikuva niistä. Oli tämä kuva hyvä tai huono, näistä paikoista on tullut ”legendaarisia”, kaikkien tietämiä, ja sehän markkinoinnin tarkoituksena onkin. Puskaradio on suurin markkinointikanava, ja nämä yritykset luottavat sen varaan. Tietysti joukossa on huonoa palvelua saaneita asiakkaita, jotka kertovat tästä eteenpäin ja pyrkivät levittämään huonoa kuvaa yrityksestä. Tällä menetetään tiettyjä asiakkaita, mutta ainakin yritys on ihmisten huulilla.

Asiakas pohti Liikuntakeskuksen tuotteiden ja palveluiden vahvuuksia ja heikkouksia ryhmäliikuntatuntien osalta, koska asiakas käyttää lähes yksinomaan niitä. Heikkouksia hän ei juuri keksinyt, ehkä ydinkilpailijoita suppeampi ryhmäliikuntatuntivalikoima. Vahvuudeksi hän mainitsi tuntien vetäjät, jotka ovat ammattitaitoisia ja ottavat asiakkaan huomioon. Hän myös kiitteli vetäjien tapaa opastaa liikkeissä ja korjata heti jos asiakas tekee väärin. Tämä on erityisen tärkeää hänelle, koska hän käy niin paljon

ryhmäliikuntatunneilla eikä halua rasittaa kroppaansa tekemällä liikkeitä väärin. Sama asia oli Vivianissa paikan heikkous, sillä vetäjät eivät panostaneet liikkeiden selittämiseen tai asiakkaiden henkilökohtaiseen huomiointiin samoin kuin Killerillä. Kokonaisuudessaan ryhmäliikuntatuntivalikoima oli haastateltavan mielestä Killerin Liikuntakeskuksella kattavampi kuin Vivianilla. Ydinkilpailijoilla on luultavasti enemmän tunteja, mutta Killerillä asiakas pysyy muiden syiden vuoksi.

Lopuksi haastateltava antoi vielä yrittäjille terveisiä. Hän kertoi, että toiminnan alussa mainonnalla annetut lupaukset olisi tullut pitää, koska asiakkaan saavuttua yritykseen, oli pettymys melkoinen. Asia on kuitenkin korjaantunut, ja nyt asiakas pitää Liikuntakeskusta kaikin puolin toimivana ja mukavana kuntoilupaikkana. Hän myös kehuu yrityksen sijaintia ja sanoo, että paikan lähellä asuville se on täydellinen treenipaikka. Mainonnalla asiakas uskoo yrityksen saavan asiakkaita. Ystävilleenkin hän on kertonut Liikuntakeskuksesta ja ihmetellyt, miten he eivät ole kuulleet paikasta, joka on niin hyvä. Negatiivisena palautteena asiakas mainitsee vastaanotossa työskentelevän asiakaspalvelijan:

*Puhuin siitä yhdelle toiselle asiakkaalle, joka käy täällä ja sekin sano, että” ai se asiakaspalvelija, joka on aina vihaisen näköinen”. Se ihminen antaa itsestään kyllä sellaisen kuvan. Mun mielestä työnantajilla ei ole varaa pitää sellaista asiakaspalvelijaa täällä, joka on aina äkäisen näköinen. Mä en edes tunne koko tyyppiä, enkä haluakaan tuntea.*

Asiakas kehuu, että muutoin henkilökunta on todella ystävällistä ja yrittäjät ovat valinneet erittäin hyvin työntekijänsä. Yrityksen muut asiakaspalvelijat ovat ystävällisiä ja tuntien vetäjät parhaimmasta päästä. Heidän takiaan yritykseen on mukava tulla.

#### Teemahaastattelu 4: Henkilö E

##### **Killerin Liikuntakeskuksen asiakkuus**

Henkilö käyttää Killerin Liikuntakeskuksen ryhmäliikuntapalveluja 2 - 4 kertaa viikossa. Hän on myös ajatellut aloittavansa kuntosaliharjoittelun ohjattujen tuntien rinnalle. Haastateltava oli alun perin tullut Liikuntakeskuksen asiakkaaksi nähtyään leh-

dessä avajaistarjouksen ryhmäliikuntatunneista. Hän oli ajatellut, että nyt olisi taas hyvä mahdollisuus aloittaa kuntoilu ohjatuilla tunneilla ja osti puolen vuoden kortin. Asiakkaalla ei ollut ennakko-odotuksia Killeristä, sillä hän ei ollut kuullut mitään paikasta eikä ollut nähnyt tarjousta lukuun ottamatta mitään mainontaa. Tultuaan tutustumiskäynnille ensivaikutelma oli kuitenkin niin hyvä että päätös asiakkuudesta syntyi heti. Ystävällinen vastaanotto ja uudet tilat tekivät erityisesti vaikutukset. Asiakas kertoo, että Killerin mainontaa näkee hyvin vähän, mutta se mainos, johon asiakas oli tutustunut, oli toimiva, koska se herätti kiinnostuksen yritystä kohtaan. Asiakassuhde syntyi, mikä markkinoinnin tavoitteena onkin. Paikan sijainti ja paikoitusmahdollisuudet olivat asiakkaan mielestä niin hyvät autolla liikkuvalla että hän arveli, ettei kuntoilemaan lähteminen voi ainakaan jäädä siitä kiinni. Saavutettavuus oli kaikin puolin hyvä. Kun asiakkaalta kysyttiin, millainen paikka Killerin on, ja kenelle sen palvelut on suunnattu, vastasi hän paikan olevan ihan kaikille, mikä onkin yrityksen rikkaus:

*Mun mielestä tää on kaikenikäisille, kaikenkokoisille ja -näköisille. Eli se, mikä tässä on mun mielestä mukavaa, niin samassa ryhmässä on nuoria parikymppisiä ja meitä aikuisia, äitejä ja niin edelleen.*

Haastateltavan mielestä Liikuntakeskuksen asiakaspalvelu on hyvää ja vastaanotossa ollaan aina ystävällisiä; henkilökunta muistaa jo vakiokävijät ja paikkaan on aina tervetullut olo. Ryhmäliikuntatuntien vetäjät ovat nuoresta iästään huolimatta ammattitaitoisia ja motivoituneita. Asiakas mainitsee, että vetäjien innostuneisuus tarttuu. Jos esimerkiksi työpäivän jälkeen tulee kuntoilemaan väsyneenä ja on saanut pakottaa itsensä tulemaan, tunnilla piristyy ohjaajien vaikutuksesta.

Killerin Liikuntakeskuksen tuotteita ja palveluita asiakas pitää monipuolisina, mutta ei ole itse vielä tutustunut sen tarkemmin palloilutiloihin tai liitännäispalveluihin, kuten kahvilaan tai välinemyymälään. Ryhmäliikuntatuntivalikoimaa hän pitää itselleen vielä riittävänä, mutta mainitsee, että kaikki uudet lisäykset valikoimassa ovat kiinnostavia. Esimerkiksi tanssituntien lisääminen valikoimaan oli hyvä asia, ja hän alkoi käydä näillä tunneilla heti. Asiakas sanookin, että nyt tunteja on ihan sopivan vaihtelevasti, mutta tulevaisuudessa voisi valikoimaan aina välillä lisätä jotain uutta niin kiinnostus säilyisi. Asiakas kehuu ryhmäliikuntatuntikalenteria ja kertoo, että on mukavaa, kun joka päivä on erilaisia tunteja eri aikoina, joten asiakas voi katsoa kalenterista, mille

tunnille tänään menisi. Jokainen voi siis räätälöidä itselleen ja aikatauluunsa sopivan viikkosuunnitelman ohjatuista tunteista.

Liikuntakeskuksen palveluympäristö on haastateltavan mielestä miellyttävä, sillä toimitilat ovat uudet, hienot ja valoisat. Kuntosalilla henkilö on käynyt katsomassa paikkoja, mutta haluaa mennä tutustumaan tarkemmin laitteisiin kuntosaliohjaajan läsnä ollessa. Ensivaikutelma kuntosalista oli hyvä ja laitteet vaikuttivat moderneilta, mutta kuitenkin helppokäyttöisiltä. Ohjeistukset laitteissa vaikuttivat selkeiltä. Henkilö uskoo, että kuntosalilla on saatu lisää uusia asiakkaita, koska sali on täynnä silloin, kun ohjaaja on paikalla: tunneille, jolloin kuntosaliohjaaja on paikalla, voidaan etukäteen ilmoittautua ja usein tunnit ovatkin täynnä ilmoittautuneita. Juuri ohjaajan läsnäolo merkitsee monelle kuntoilijalle paljon, ja tämän vuoksi tullaan silloin salille, kun ammattilainen katsoo, että liikkeet tehdään oikein.

Haastateltavan mielestä Killerin hinta-/laatusuhde on hyvä ja kehuja sai se, ettei asiakkaan tarvitse maksaa jäsenyysmaksuja eikä sitoutua yritykseen vuodeksi, kuten monessa kilpailevassa kuntokeskuksessa. Henkilön mielestä monipuolisuus Killerin hinnoittelupolitiikassa on asiakkaan etu, sillä hän saa valita omia tarpeitaan vastaavan asiakkuuden. Itse haastateltava on ottanut puolen vuoden kortin, joka toimii myös motivaationa säännölliselle kuntoilulle. Asiakkaalla on kuitenkin mahdollisuus ottaa kerta- tai kuukausikortteja sen mukaan, mitä hän tarvitsee. Hinnoittelussa on myös käytetty tervettä järkeä, niin että asiakas, joka ottaa esimerkiksi kuukausikortin, maksaa tästä luonnollisesti vähemmän kuin jos ottaisi puolen vuoden kortin. Tietysti pidempikestoisen asiakkuuden ostaminen palkitaan niin että se tulee suhteessa hieman halvemmaksi, mutta etu ei ole hirvittävän suuri. Monissa jäsenyyskuntokeskuksissa kymmenen kerran kortin tai kuukausikortin hinnaksi on laitettu naurettavan suuri hinta sen vuoksi, etteivät asiakkaat edes harkitsisi näitä vaan liittyisivät suoraan jäseneksi. Kun asiakas sitten vertaa jäsenyysmaksuja ja kuukausimaksuja tällaisiin lyhyempikestoisiin asiakassuhteisiin, huomaa hän, että edullisemmaksi tulee liittyä. Hinnalla pakotetaan asiakas sitoutumaan yritykseen. Haastateltava kertoo, että pitää Killerin tavasta ajatella asiakkaan etua. Hän tietää monen tutun kuntoilevan paikassa juuri sen vuoksi, että he voivat käyttää Killerin palveluja silloin, kun heille itselleen se sopii. Asiakas voi ottaa elämäntilanteeseensa sopivan asiakkuuden, olla kiireisempinä aikoina pois ja ottaa kuukausikortin sellaiselle ajalle, jolloin tietää olevan enemmän vapaa-aikaa. Joustavuus asiakasta kohtaan on Liikuntakeskuksen vahvuus.

Se mainonta, mitä asiakas oli Killeriltä nähnyt, kertoi todenmukaisesti yrityksen palveluista. Hän vielä mainitsee, että itse asiassa mainonnan pohjalta tulleet vähäiset odotukset jopa ylitettiin, ja asiakas on ollut erittäin tyytyväinen paikkaan. Kun haastateltavalta pyydettiin palautetta yrityksen toiminnasta, kertoi hän, että yrittäjät ovat ottaneet hyvin vastaan suoran palautteen ja siihen on reagoitu. Henkilö oli ehdottanut parin muun asiakkaan kanssa, että eräs ohjattu tunti siirrettäisiin parempaan ajankohtaan. Niinpä tuntia oli alettu järjestää eri aikoina, jotta asiakkaat pääsisivät sille. Ilmeisesti yrittäjät olivat itsekin huomanneet, ettei tunti vetänyt kovin hyvin aikaisemmin.

Killerin vahvuuksiksi asiakas mainitsi uudet ja hienot tilat sekä hyvän saavutettavuuden. Autolliselle merkitsee paljon se, että auton saa hyvin parkkiin. Sijainti nähtiin toisaalta myös paikan heikkoudeksi, sillä autottomalle saattaa olla ongelma tulla Liikuntakeskukseen: haastateltava ei tiennyt, kuinka julkisilla ajoneuvoilla pääsee, mutta ainakaan kunnon pyöräteitä ei paikkaan ole. Asiakkaan mielestä paikan vahvuuksia ovat myös nuorekas ilmapiiri ja hyvä henki.

### **Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijan asiakkuus**

Haastateltava oli käynyt aikaisemmin tutustumassa SATS:n ja Elixian ryhmäliikuntatunteihin ja ollut Kuntoportin asiakkaana. Kuntoporttiin hän oli voittanut Hyvän olon Messuilla kuntosalikortin vuodeksi, mutta asiakas ei etua paljoakaan käyttänyt, koska häntä olisi kiinnostanut enemmän ryhmäliikuntatunnit eikä hänelle selvinnyt, tarjottiinko paikassa niitä ollenkaan. Myös elämäntilanne pienten lasten vanhempana rajoitti kuntoilemaan lähtemistä. Haastateltava oli aikaisemmin käynyt Jyväskylän Naisvoimistelijoiden ja kansalaisopiston järjestämällä aerobic-tunneilla vuosia. Häntä kuitenkin tympi joustamaton tapa järjestää jumppatunti ”joka keskiviikko kello viisi”. Tämä sitoi paljon ja pakotti järjestämään omia menoja sen mukaan. Henkilö kävi SATS:n ja Elixia ryhmäliikuntatunneilla, mutta ei halunnut sitoutua vuodeksi ja ottaa jäsenyyttä. Niinpä hän harrasti muuta liikuntaa, kuten hiihtoa talvella ja rullaluistelua kesällä kunnes näki tarjouksen Killeristä ja kiinnostui paikasta.

Haastateltavan kanssa keskusteltiin siitä mielikuvasta, mikä hänelle on Killerin yksikilpailijoista SATSista ja Elixasta jäänyt tutustumisten kautta. Hän kertoi, että mielikuva on hyvä, mutta nuori asiakaskunta ei houkutellut jäämään:

*En mä tiedä, oonko mä vaan osunut sellaisille kerroille, et siellä on ollu vaan nuoria, et sitten ei ole vaan tuntenut kuuluvansa joukkoon. Niinkun sanoin, täällä kuitenkin tuntuu, että on niin monenikäisiä. Sillä ei ole merkitystä, minkä ikäinen sä oot, vaan voit olla mukana.*

Asiakas kuitenkin lisää, että hänen käyntikertansa SATSissa ja Elixiaassa ovat olleet niin vähäisiä että niiden pohjalta on turha vetää suorita johtopäätöksiä. Hän uskoo, että jos tunneilla kävisi enemmän, löytyisi niistäkin paikoista eri-ikäisiä asiakkaita. Kille-  
rin Liikuntakeskuksen asiakaskunta on hänen mielestään kuitenkin mukava, ja se tekee paikasta helposti lähestyttävän:

*Olisko tää, jos pitäis sillä kokemuksella sanoa, mitä mulla on noista muista paikoista, niin tällainen tavallisten ihmisten paikka. Tänne on matalampi kynnyks tulla.*

Kun asiakkaan kanssa keskustellaan tästä vielä tarkemmin, mainitsee hän, että on tietysti hienoa, että on ihmisiä, jotka treenaavat itseään huippukuntoon, mutta tämä saattaa karkottaa joitakin asiakkaita. ”Tavallinen” kuntoilija voi ajatella, ettei kuulu joukkoon, koska ei itse ole huippukunnossa eikä hänellä ole varusteet ja välineet viimeisen päälle.

Haastateltavan mielestä yksi ydinkilpailijoiden myyntivaltti on näyttävä mainonta, joka on kaikille tuttua. Hän uskoo, että erityisesti Elixia tunnetaan mainonnan vuoksi. Näiden paikkojen suoramainonta on melko tehokasta, mutta toisaalta päällekkäyvä, sillä haastateltavalle tulee vieläkin tekstiviestillä tarjouksia kun hänen yhteystietonsa ovat jääneet asiakasrekisteriin hänen käytyään tutustumassa. Tarjouksissa asiakasta houkutellaan hinnalla. Tällainen suoramainonta saattaa tuoda asiakkaita, mutta se on myös hyvin uuvuttavaa jos asiakas on käynyt paikassa ja tehnyt päätöksen, ettei paikka ole hänelle. Tällöin yrityksen on turha pommittaa jatkuvilla mainoksilla, koska henkilö on päätöksensä tehnyt, eikä jatkuva yhteydenotto aiheuta muuta kuin ärsytystä.

Ydinkilpailijoiden vahvuutena asiakas näki yritysten voimakkaan brändin ja tunnettuuden kuntosalibisneksessä. Yritykset ovat toimineet pitkään alalla ja saavat asiakkai-



ta sillä, etteivät ihmiset välttämättä tiedä muita kuntokeskuksia Jyväskylässä. Yritysten sijainti nähtiin sekä vahvuutena että heikkoutena, sillä tilanne oli juuri päinvastainen kuin Killerin Liikuntakeskuksella. Autottomalle henkilölle kulkeminen julkisilla ajoneuvoilla on keskustassa helpompaa, ja välimatkat voi kulkea helposti kävellen tai pyörällä hyvien kevyen liikenteen väylien vuoksi. Autolliselle asiakkaalle ongelmaksi muodostuvat huonot paikoitusmahdollisuudet. Elixiaassa on melko hyvin parkkipaikoja, mutta tiettyinä kellonaikoina ne ovat täynnä.

### **Killerin Liikuntakeskuksen ja kilpailijoiden vertailu**

Haastateltavan kanssa keskusteltiin Jyväskylän kuntokeskusten kilpailutilanteesta ja hän uskoi, että SATS ja Elixia ovat kilpailussa vahvoilla. Hän mainitsi myös kuulleen Lineasta Keljonkankaalla ja oli harkinnut sen asiakkuutta ennen Killerille tuloa. Asiakas arveli, että Linean saavutettavuus olisi autolla liikkuvalla hyvä. Henkilö kertoi tietävänsä keskustan saleista Kuntoportin lisäksi Positiven. Kun asiakkaalta kysyttiin, mihin Killeri kilpailussa sijoittuu, hän kertoi, että itse laittaa sen ehdottomasti ensimmäiseksi, mutta ei tiedä, kuinka paljon muut ihmiset paikasta tietävät. Hän sanoi, että on kertonut Liikuntakeskuksesta tuttavilleen ja houkutelut ystäviään tulemaan paikkaan tutustumaan. Asiakas uskoo, että yrityksen tunnettuus lisääntyy ajan kanssa, mutta nyt yritys on vielä niin tuore, ettei se ole lyönyt itseään läpi. Hän pohtii puskaradion merkitystä tunnettuuden lisäämiselle:

*Kyllä se puskaradio on kuitenkin yksi parhaista tavoista viedä tätä eteenpäin. Niinkun jos itsekkin ajattelet, niin jos kuulee joltakin hyviä kokemuksia, niin kyllä siihen luottaa ehkä pikkusen enemmän kuin mainontaan. Uskon, että tästä Killeristä varmaan hyvää puskaradioo viedään eteenpäin koko ajan.*

Haastateltava on sitä mieltä, että Killerin Liikuntakeskus voittaa kilpailijansa asiakaskunnallaan, joka koostuu erilaisista ihmisistä. Kuntoilu on ennen kaikkea mukava tapa viettää vapaa-aikaa ja kohottaa samalla kuntoa. Asiakaskunta on juuri se tekijä, joka erottaa Killerin kilpailijoistaan, sillä esimerkiksi toimitilat, asiakaspalvelu, ryhmäliikuntatunnit ja tuntien vetäjät ovat muillakin kuntokeskuksilla hyvät. Haastateltava kehuu kuitenkin Killerin toimitiloja ja sanoo, että kyllä hienot ja uudet tilat vaikuttavat, eikä paikassa välttämättä kävisi näin paljon asiakkaita, jos ne eivät olisi niin hyvät ja toimivat. Koska yritys on uusi, ihmiset eivät vielä tiedä paikasta. Markkinointi on kei-

no lisätä tietoa ja tässä haastateltavan mielestä Killeri häviää ydinkilpailijoille: markkinointi ei ole voimakasta. Asiakas kehui kuitenkin paikan internet-sivuja kattaviksi.

Henkilö pohtii vielä Killerin vahvuutta eli asiakaskuntaa, joka koostuu tavallisista ihmisistä. Käsite ”tavallinen” on sikäli hämäävä, että kaikki ihmisethän ovat tavallisia ihmisiä. Toiset vain saattavat kuvitella olevansa jotakin enemmän kuin toiset. Haastateltava kuitenkin kertoo, että kyllä sen keskustelussa huomaa, että ihminen pitää itseään aivan samanarvoisena kuin toinen, ja sen vuoksi muiden asiakkaiden kanssa on mukavaa keskustella. Kuntoilemaan tullaan siis myös sosiaalisten hetkien vuoksi.

Ryhmäliikuntatuntivalikoima kokonaisuudessaan on asiakkaalle riittävä. Tunteja on monipuolisesti eri kellonaikoina ja teematuntien määrä on kattava. Asiakas on sitä mieltä, että tuntivalikoimasta löytyy erilaisten treenaajien erilaisiin tarpeisiin hyvin vaihtoehtoja. Hän kertoo, että tällä hetkellä tunteja on sopivasti, koska ne ovat melko uusia, eikä asiakas ole vielä käynyt kaikkia läpi, mutta jonkun ajan päästä saattaa tilanne olla toinen ja silloin valikoimaan tarvittaisiin uudistuksia. Ryhmäliikuntatuntien sisältö sai positiivista palautetta eniten ohjaajien osalta. Ohjaajia on useita, ja jokaisella on oma persoonallinen tapa vetää tunti. Samanniminen tunti on ohjaajasta riippuen hyvin erilainen, ja tämä tekee tunneista hyvin vaihtelevia, mikä on erittäin hyvä asia. Kilpailijoiden ryhmäliikuntatunneista asiakkaalle oli jäänyt hyvä kuva, mutta hän oli käynyt niin vähän niiden tunneilla, ettei ollut saanut tarpeeksi kattavaa kuvaa:

*Joku varmaan oli, etten sitten innostunut niin paljon, että menisin sinne. En osaa sanoa, oliko se paikka vai ohjaajat, tunnin sisältö vai oma mieliala. Tietysti jos olis ollu pitempään jonkun asiakas, niin olis helpompi sanoa.*

Vaikka ydinkilpailijoiden tuotteet ja palvelut olivat hyviä, kuntokeskusten nuori asiakaskunta ja pitkä sitoutumisaika vähensivät kiinnostusta yrityksiä kohtaan.

Kun henkilöltä kysyttiin haastattelun lopuksi, haluaisiko hän antaa vielä yrittäjille henkilökohtaisesti jotakin terveisiä, hän kehotti jatkamaan samaan malliin, sillä yritys on menossa hyvään suuntaan. Asiakas uskoo, että Killerin Liikuntakeskuksen suosio

kasvaa jatkuvasti. Ainakin hän osaltaan on pyrkinyt tuomaan yritystä esille ja on sitä mieltä, että juuri tyytyväiset asiakkaat ovat parasta markkinointia Liikuntakeskukselle.

## Teemahaastattelu 5: Henkilö F

### **Killerin Liikuntakeskuksen asiakkuus**

Haastateltava käyttää Killerin Liikuntakeskuksen ryhmäliikuntapalveluita vähintään 4 -5 kertaa viikossa, kertoja tulee vielä enemmän jos hän käy viikonloppuisin. Alun perin henkilö kuuli Killeristä tutultaan ja on sen jälkeen tutustunut paikan mainontaan Jyväskylän-lehdessä. Mainoksista hän aina katsoo, mitä uutta tarjotaan. Liikuntakeskuksessa erityisesti kiinnosti sitoutumattomuus, ja se johti asiakkuuteen. Jäsenyyspaikoissa asiakasta harmitti se, että joka kerta kun sairastui tai lähti matkalle, tiesi, ettei voi käyttää palveluja, joista on maksanut. Ennen kuin asiakas tuli tutustumaan Liikuntakeskukseen, hänelle oli muodostunut ennakkokäsitykset paikan tiloista, joiden hän tiesi olevan hyvin ilmastoidut, suuret ja toimivat. Ennako-odotukset kohdistuivat ryhmäliikuntatuntien vetäjiin, ja hän odotti mielenkiinnolla, millaisia ohjaajia paikassa olisi. Kun haastateltavalta kysyttiin, minkälaiset mielikuvat paikasta on markkinoinnilla luotu, vai onko yrityksen markkinointia edes huomattu, oli henkilö sitä mieltä, että mainonta on hyvin vähäistä:

*En ole ylipäättään hirveästi edes nähnyt mainontaa. Mun mielestä on ihan liian vähän mainostettu. Se mainonta, mitä on ollut, vois olla jotenkin henkilökohtaisempaa. Siinä tulee kyllä hirveen hyvin näistä tiloista ja välineistä ja tämmösestä, mutta se lähestymistapa voisi olla jotenkin helposti lähestyttävämpi.*

Haastateltavan mielestä Liikuntakeskuksen asiakaskunta koostuu kaikenikäisistä naisista ja miehistä, ja juuri tämä tekee paikasta helposti lähestyttävän. Henkilö kertoo, että paikan etuna on se, että kaikki tuotteet ja palvelut on suunnattu sekä miehille että naisille. Palloilutiloja, ryhmäliikuntatunteja ja kuntosalia käyttävät sekä miehet että naiset, sillä lajien välillä ei ole mitään sukupuolijakaumaa. Haastateltava mainitsee, että vaikka hän itse käyttää tällä hetkellä vain ryhmäliikuntapalveluja, voisi hän aivan hyvin mennä pelaamaan jotakin palloilupeliä.

Killerin Liikuntakeskuksen asiakaspalvelun haastateltava näki hyvänä ja kehui reippaita ja auttavaisia asiakaspalvelijoita. Ruuhka-aikana henkilön mielestä vastaanotossa voisi olla yksi asiakaspalvelija enemmän, mutta muuten palvelu pelaa hyvin. Asiakaspalvelijat ovat opastaneet hyvin uuden sormijärjestelmän käyttöön otossa, jonka kautta asiakkaiden tulee kirjata itsensä sisälle Liikuntakeskukseen. Ryhmäliikuntatuntien vetäjät ovat haastateltavan mielestä mukaansatempaavia, koska he ovat aina iloisella asenteella ja vetävät tunnit reippaasti sekä korjaavat heti jos joku tekee liikkeen väärällä liikeradalla.

Kun haastateltavan kanssa keskusteltiin Killerin tuotteista ja palveluista, antoi hän paikan palveluympäristölle sekä risuja että ruusuja. Toimitilat ovat valoisa ja käytännölliset, ja paikan sisustus on miellyttävä (seinissä käytetyt värit ovat pirteät). Ohjattujen tuntien musiikki ei kuitenkaan aina ole omaan makuun. Haastateltava kertoi, että ymmärtää Les Mills -tuntien musiikin olevan ennalta määrätty, joten siihen ei voi vaikuttaa, mutta toivoisi vaihtelua muille tunneille:

*Niillä Easy Core -tunneilla on varmaan vetäjien omavalintaista musiikkia. Niin niiltä tunneilta toivois vaikka jotain kunnan suomipoppiä, että pääsisi siihen rytmiin mukaan. Viimeks kun mä olin siellä, niin oli sellasia biisejä, mitä oon kuullu ja se toi heti ihan erilaisen fiiliksen siihen hommaan. Vetäjä vois tehdä silleen, et sillä olis useampaa musiikkia siinä ja se katsois, millaista porukkaa tulee tunnille ja valitsee sitten sen mukaan.*

Asiakkaan ehdotus on hyvä, sillä musiikin valitseminen kohderyhmän mukaan tekee tunnista entistä mielekkäämmän asiakkaalle. Kuten haastateltava itsekin mainitsi, ei se tarkoita sitä, että iäkkäämmille kuntoilijoille pitää valita musiikkia, jota on soitettu heidän nuoruudessaan, mutta olisi mukavaa, jos musiikin seassa olisi myös jotakin tuttua. Tällainen lisää intoa entisestään. Kohderyhmälle sopiva musiikki kertoisi jälleen siitä, että asiakkaan toiveista välitetään ja hänen kuntoilukokemuksensa yritykseen pyritään saamaan mahdollisimman miellyttäväksi.

Kuntosalissa asiakas oli käynyt katsomassa tilaa ja tutustumassa laitteisiin, mutta vielä hän ei ollut treenannut siellä. Ensivaikutelma salista oli erittäin hyvä, ja henkilö kehui laitteita uusiksi ja hienoiksi sekä helppokäyttöisiksi. Uusia asiakkaitakin oli saatu, ja

haasteltava kertoi, että hän on nähnyt salilla paljon uusia naamoja ja sellaisia, joita ei ohjatuilla tunneilla ole nähnyt. Hän lisäsi vielä, että nyt on tullut paljon lisää miesasiakkaita salin ansioista.

Killerin hinta-/laatusuhde on haastateltavan mielestä hyvä ja hän vielä lisäsi, että Liikuntakeskuksen hinnat ovat erittäin edulliset verrattuna siihen, mitä hän on aikaisemmin kuntokeskuspalveluista maksanut. Asiakas pohti, onko Killerin lastenhoitopalvelu maksullinen vai sisältykö se asiakkuuteen. Mikäli sisältyy, tuo tämä vielä osaltaan lisäarvoa asiakkaalle. Yleensä lastenhoitopalvelu on ilmainen jäsenyyskuntokeskusten jäsenille, jotka ovat maksaneet tällaisista liitännäispalveluista kovien jäsen- ja kuukausimaksujen yhteydessä. Killerin Liikuntakeskus veloittaa asiakkaaltaan vain niistä palveluista, joita tämä käyttää. Niinpä kaikki tällaiset lastenhoidon kaltaiset lisäpalvelut ovat vain bonusta asiakkaalle.

Haastateltavalta kysyttiin, vastaavatko yrityksen tuotteet ja palvelut sitä kuvaa, mikä niistä on markkinoinnilla luotu. Asiakkaan näkemyksen mukaan tilanne on juuri päinvastoin, eikä yritys osaa tuoda tarpeeksi esille sitä monipuolista tarjontaa, mikä sillä on. Henkilöstä tuntuu, että ainoa toimiva markkinointikanava yrityksellä on puskaradio. Tämä on tietysti erittäin hyvä asia, mutta toimiva mainonta pitäisi saada rinnalle. Näin potentiaaliset asiakkaat, jotka eivät ole ikinä kuulleet Killeristä, saisivat tietoa yrityksestä ja ne asiakkaat, joille on paikasta kerrottu, saisivat mielikuvilleen totuuden pohjaa. Killerin mainonnan tulisi asiakkaan mielestä olla samanlaista kuin Killeri itse on: ihmisläheistä. Nyt mainonnan pohjalta asiakkaalle jää etäinen kuva yrityksestä. Tuotteista ja palvelusta kerrotaan, mutta mistään ei tule selväksi Liikuntakeskuksen imago helposti lähestyttävänä paikkana, jonne jokainen kuntoilija on tervetullut. Killerin Liikuntakeskus kysyy ensin asiakkaalta, millaisia tarpeita ja toiveita hänellä on kuntoilun suhteen ja ehdottaa sitten näihin tarpeisiin vastaavaa asiakkuutta. Yritys ei siis ensimmäiseksi tarjoa vuoden sopimusta ja vasta sen solmimisen jälkeen kysy, mitä asiakas itse haluaa.

Henkilö antoi positiivista ja negatiivista palautetta yrityksen toiminnasta. Positiivisena palautteena hän sanoi, että yksityisen pitämän yrityksen ja ketjun eron huomaa asiakaspalvelussa. Yrittäjille yrityksen menestyminen on henkilökohtainen asia, ja sen eteen tehdään paljon työtä. Yritykseen sitoudutaan aivan eri tavalla, ja yrittäjät tekevät itse pitkää päivää haluten asiakkaiden olevan tyytyväisiä, sillä heidän kauttaan saa-

daan myönteistä julkisuutta. Asiakkaat huomaavat tällaisen panostuksen ja kokevat olevansa yrittäjille tärkeitä. Negatiivisena palautteena asiakas kertoi, että naisten pukuhuoneet ovat ahtaat tiettyinä kellonaikoina kun asiakkaita on eniten eli kun on niin sanotusti prime time. Myös joukkueiden ja seurojen turnaukset aiheuttavat sen, että pukuhuone on täynnä pelaajien varusteita ja koko pukuhuone on yhtä kaaosta. Kun haastateltavan kanssa puhuttiin Killerin vahvuuksista ja heikkouksista, ei jälkimmäisiä juurikaan ollut. Ainoa miinuspuoli oli juuri tuo hetkittäinen ahtaus pukuhuoneissa, mutta se ei ollut niinkään heikkous kuin kehittämistä vaativa seikka. Asiakas arveli, että joillekin saattaa olla sijainti ongelma. Ehdottomaksi vahvuudeksi henkilö kertoi ihmisläheisyyden:

*Vahvuus on kyllä se ihmisläheisyys. Tuohon aulaan on aina ihan hirveän mukava tulla ja siinä on heti joku sellainen tuttuuden tunne. Siinä on ystävälliset ihmiset vastassa ja mä oon kattonut, että kaikille ystävälliset. Tietysti yksi vahvuus on tuo laaja piha-alue, et siihen saa auton kunnolla.*

### **Killerin Liikuntakeskuksen kilpailijan asiakkuus**

Henkilö oli ollut aikaisemmin naisten kuntokeskuksen Vivianin asiakkaana, mutta lähti paikasta koska hänestä tuntui, ettei asiakkaasta välitetty. Hänelle tuli sellainen olo, että kun asiakas oli saatu yritykseen, ei asiakassuhdetta tarvinnut enää ylläpitää. Esimerkiksi kun hän tuli kuntokeskukseen, ei vastaanoton asiakaspalvelija reagoinut tähän juuri mitenkään, eikä asiakaspalvelu tuntunut muutenkaan innostavalta. Tämän vuoksi hänen käyntinsä paikassa vähenivät, ja lopulta hän päätti, että on turha maksaa joka kuukausi kuntokeskuspalveluista, joita ei käytä. Päätökseen asiakassuhteen lopettamisesta vaikuttivat myös pienet ja epämiellyttävät toimitilat.

Haastateltavalle oli jäänyt Vivianin toiminnasta kokonaisuudessaan huono mielikuva, sillä asiakaspalvelu oli antanut sellaisen vaikutelman, että asiakas oli paikalle yhden-tekevä, eikä häntä tarvinnut ottaa sen erikoisemmin huomioon. Ongelmat kuntokeskuksesta lähtiessä eivät ainakaan parantaneet tätä mielikuvaa. Asiakaan oli pitänyt maksaa puolentoista kuukauden irtisanomisajalta vielä normaalit maksut ja kuntosalikortti oli pitänyt palauttaa. Kaksi kuukautta tämän jälkeen kuukausimaksut menivät taas normaalisti hänen tililtään, vaikka henkilö oli lopettanut asiakassuhteen ajat sitten. Kun asiakassuhde lopetetaan näin, ei asiakas halua palata yritykseen enää koskaan. Yritykselle on taloudellisesti järkevämpää satsata vanhoihin asiakassuhteisiin kuin

tiedottaa yrityksestä potentiaalisille uusille asiakkaille. Vaikka vanha asiakas lähtee nyt kenties elämäntilanteensa tai jonkun muun syyn takia, on hyvin todennäköistä, että hän palaa yritykseen, mikäli hän saa hyvää palvelua lähtiessään. Ulkoisella markkinoinnilla asiakas on saatu yritykseen, sisäisellä markkinoinnilla hänet pidetään siellä – tai vaikka asiakas lähtisikin, hän palaa. Haastateltava kertoi, että aloittaessaan kuntoilun Vivianissa, hän oli hyvin innostunut ja piti siitä, että Kuntomaailmalla oli eri toimipisteitä Jyväskylässä mistä valita. Alkuun oli tuntunut siltä, että yrityskin oli innostunut asiakkaasta, mutta vähitellen innostus hiipui.

Henkilön kanssa keskusteltiin kilpailijan myyntivaltista eli siitä, millä yritys saa asiakkaita ja hänen mielestään Vivianilla tämä oli sijainti ydinkeskustassa. Autottomien asiakkaiden, jotka asuvat keskustassa tai sen liepeillä, on helppo tulla kuntoilemaan paikkaan. Sitoutuminen nähtiin paikan etuna, mutta myös haittana; vaikka sitoutuminen on asiakasta kohtaan joustamatonta, asiakassuhteet, jotka perustuvat sitoutumiseen, ovat pysyviä ja pitkäkestoisia. Kuten haastateltava kertoi: ”Sitä tulee vain jäätyä paikkaan”. Usein sitoutumista vaativat paikat luottavat myös siihen, etteivät asiakkaat jaksa aloittaa sitä taistelua, mikä syntyy jos he ovat lähdössä yrityksestä. Näille kuntokeskuksillehan on luotu sellainen imago, että tuotteet ja palvelut ovat monipuolisia ja asiakkaan halutaan saavan kaikki hyöty irti kuntoilusta, mutta poislähteminen ei olekaan sitten ihan yksinkertainen asia. Vivianissa osa ohjaajista oli todella aktiivisia, mutta paikassa ei ollut otettu huomioon sitä, että kaikki asiakkaat eivät voineet tehdä kaikkia liikkeitä:

*Siellä ei mun mielestä ollut sellaista vaatimustasoa tai otettu huomioon asiakasta niin niinkun täällä. Et täällähän otetaan huomioon se, et jos sä et pysty jotain liikettä tekemään jotenkin, niin tässä on sulle vaihtoehto. Tai sitten täällä on joillakin tunneilla kaksi ohjaajaa sen takia, että tulee ne vaihtoehdot. Vivianissa vedettiin ohjelma, pysyit mukana tai et.*

Henkilö kertoo vielä, että niin Vivianissa kuin isoissa ketjuissa SATSissa ja Elixiaassa häiritsee yritysten kasvottomuus. Eli ei tiedetä, kuka on omistaja tai vaikka tiedettäisiin, ei häntä näe yrityksessä henkilökohtaisesti. Tämän vuoksi asiakas ei osaa luoda yritykselle identiteettiä.

Asiakas oli alun perin tullut Vivianin asiakkaaksi sen sijainnin vuoksi ja arveli, että se onkin yrityksen vahvuus. Hän kertoi, että tuotteet ja palvelut ovat paikan heikkous, sillä tilat ovat pienet ja laitteet ovat vanhat ja epäkunnossa. Yritys houkuttelee asiakkaita hyvän sijaintinsa ansiosta, mutta kun asiakas pääsee yritykseen asti, hän pettyy. Tämä on hyvällä paikalla olevan liiketilan tuhlausta. Jos Vivian osaisi tehdä uudistuksia palvelutarjontaansa, se voisi nousta yhdeksi kilpailukykyisimmistä keskustan kuntoilupaikoista. Naisten sali on hyvä idea, ja tästä kohderyhmästä se taistelee keskustan toisen naisten salin Kuntoportin kanssa. Haamuasiakastutkimus osoitti, että Kuntoportti nähdään houkuttelevampana, joten Vivianin tulisi tehdä muutoksia menestyäkseen kilpailussa.

### **Killerin Liikuntakeskuksen ja kilpailijan vertailu**

Haastateltava kertoi, että valitessaan kuntoilupaikkaa, hän kiinnittää erityisesti huomiota kuntokeskuksen siisteyteen ja asiakaspalvelun laatuun. Vivian oli alkuun antanut itsestään hyvän vaikutelman näillä osa-alueilla, mutta asiakkaasta tuntui että taso laski jatkuvasti vähän. Ensivaikutelma Killerin Liikuntakeskuksesta oli hyvä ja asiakas oli pistänyt heti merkille tilojen siisteyden:

*Nyt kun tämä on vielä niin uusi, niin on siistiä ja toivottavasti pysyykin siistinä. Tietysti kun kaikki on uutta, mutta mun mielestä on aivan ihana kun nuo matot ja kaikki varusteet on puhtaita. Just tällaiseen mun mielestä pitääkin hirveesti kiinnittää huomiota. Et ei se kaikkeen muuhun verrattuna ole hirveän suuri investointi, et muistais välillä uusia noita kaikkia välineitä, mut sen positiivinen vaikutus asiakkaalle on todella suuri.*

Haastateltava vertasi Vivianin naisten salin imagoa Killerin Liikuntakeskukseen. On tietysti ymmärrettävää, että jotkut naiset haluavat kuntoilla vain muiden naisten seurassa, mutta haastateltavalle itselleen sopi mainiosti Killerin käytäntö tarjota kaikkia palveluitaan sekä naisille että miehille. Juuri sen vuoksi, että palveluita tarjotaan kaikenikäisille ja eritasoisille kuntoilijoille niin miehille kuin naisille, Liikuntakeskuksen imago on muodostunut kuin itsestään helposti lähestyttäväksi ja jokaiselle sopivaksi kuntoilupaikaksi.



Kun haastateltavan kanssa keskusteltiin Killerin tuotteiden ja palveluiden vahvuuksista ja heikkouksista verrattuna kilpailijoihin, pohti hän näitä ohjattujen tuntien osalta, sillä Liikuntakeskuksen lajitarjonnasta hän oli käyttänyt ainoastaan näitä. Vivianiin verrattuna Killeri voittaa monipuolisessa tuntivalikoimassa sekä ammattitaitoisissa ja asiakaspalveluhenkisissä tuntiohjaajissa:

*Ohjaajat on tosi tehokkaita, et jos sä teet vaikka jotakin liikettä väärin, niin tulevat heti korjaamaan. Sitten esimerkiksi näiden Les Mills -tuntien alussa he jo näyttävät niitä liikkeitä siinä, että sitten kaikki osaa tehdä niitä oikein ja korjaavat jos huomaavat, ettei joku tee ihan oikealla tekniikalla. Tämä on mun mielestä ollut hirveän hyvä asia*

Henkilön mielestä ryhmäliikuntakalenteria tulisi vielä pohtia ja sijoittaa suosituimmat tunnit niille kellonajoille, jolloin asiakkaita on Liikuntakeskuksessa eniten. Hän tietää, että tämä on toki otettu huomioon jo nyt, mutta usein on ollut niin, että jokin asiakkaan lempitunti on ollut niin huonona ajankohtana, ettei hän ole sille päässyt. Haastateltava tosin sanoo ymmärtävänsä, ettei ikinä löydy ajankohtaa, joka olisi kaikille asiakkaille yhtä hyvä ja sopiva. Henkilö ihmettelee myös, onko mahdollista ottaa asiakkuutta, joka sisältää sekä ryhmäliikuntatuntien että kuntosalin rajattoman käytön. Kyseessä olisi jonkinlainen yhdistetty ryhmäliikunta- ja kuntosalikortti. Tällainen palvelupaketti olisi hyvä, ja asiakas ihmettelee, jos sitä ei ole vielä tarjolla. Tältä osin asiakas toivoisi selvennystä.

Liikuntakeskuksen ryhmäliikuntatuntivalikoima on haastateltavan mielestä Vivianiin verrattuna erittäin kattava ja monipuolinen. Valikoimaan sisältyviä lisenssinvaraisia Les Mills -tunteja on runsaasti ja ne toimivat laadun takeena, sillä niitä valvotaan. Nämä tunnukset videotetaan ja lähetetään arvioitavaksi, eikä ohjaaja saa vetää näitä tunteja ennen kuin on läpäissyt arvioinnin hyväksytysti. Asiakkaan mielestä tämä luo turvallisuuden tunteen ja luottamuksen, kun tietää, että kaikki tunnilla käytetyt liikkeet ovat valvottuja ja hyväksytyjä. Se puolestaan kasvattaa luottamusta itse yritystä kohtaan.

Kun asiakkaalta kysyttiin, haluaisiko hän vielä sanoa jotakin yrittäjille henkilökohtaisesti, hän toivoi selvitystä siihen, missä käytössä on Liikuntakeskuksella oleva kolmas pukuhuone. Naisille ja miehille ovat omat pukuhuoneet, mutta tämän lisäksi on ole-

massa kolmas, jonka tarkoitusta asiakas ihmettelee. Ottaen huomioon, kuinka ahdasta naisten puolella on toisinaan, voitaisiin ruuhkaisina aikoina käyttää tätä tilaa lisähuoneena.