

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**Asiakassuhde kuntoklubin liiketoiminnassa:
jäsenyyssuhteen vaikutus kuntoklubin
palvelupakettiin ja kokonaistarjontaan**

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2008
Ohjaaja: Marja Eriksson
Kira-Maria Tiivola

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	TIIVOLA, KIRA-MARIA
Tutkielman nimi:	Asiakassuhde kuntoklubin liiketoiminnassa: jäsenyysuhteen vaikutus kuntoklubin palvelupakettiin ja kokonaistarjontaan
Pro gradu -tutkielma:	93 sivua, 17 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2008
Avainsanat:	Kuntoklubi, liiketoimintamalli, asiakassuhde, jäsenyysuhte, palvelupaketti

Tutkimus tarkastelee kuntoklubien liiketoiminnan ja pitkäaikaisten jäsenyysuhteiden välistä suhdetta. Kuntoklubin liiketoimintaa tarkastelemalla on luotu kokonaiskuva kuntoklubien jäsenyysuhtetyypeistä ja kuntoklubien nykyisestä palvelutarjonnasta sekä kokonaispalvelupaketista. Tarkastelussa on noussut esiin myös kuntoklubiliiketoimintaan ja pitkäaikaisiin jäsenyysuhteisiin liittyvää kritiikkiä.

Tutkimuksen pääkysymyksen ratkaisua on lähestytty seuraavin alaongelmin: mikä on jäsenyysuhteen säilyttämisen merkitys ja jäsenyysuhteen vaikutus kuntoklubin palvelupakettiin. Teoreettisessa tutkimusosassa painopiste on liiketaloudellisen kirjallisuuden analysoinnissa. Tällä on luotu pohja empiiriselle tutkimuksen osalle, joka on toteutettu teemahaastatteluin, sähköisin asiakaskyselyin sekä niitä että alan ammattilehden artikkelituotantoa analysoimalla.

Tutkimustulosten mukaan kuntoklubialan yritykset ovat yksityisiä, omien tulojensa varassa toimivia liiketoimintaorganisaatioita, joiden ydinpalvelu ei koostu enää perinteisesti pelkästään kuntosalija ryhmäliikuntapalveluista. Ydinpalveluna on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin luominen. Kuntoklubin tavoite on olla osana siellä asioivan henkilön elämäntapaa.

Kuntoklubien liiketoiminta perustuu pitkäaikaisiin jäsenyysuhteisiin, jolloin erityisesti sosiaalisuuden merkitys kuntoklubeissa korostuu. Jäsenyysuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä kuntoklubien kontaktiresurssien rooli on olennainen. Sosiaalisuus ja kuntoklubeissa tarjottava asiakaslähtöinen palvelu ovat tärkeitä kilpailijoista erottautumisen keinoja, joilla on merkitystä erityisesti jäsenyysuhteen elinkaarimallin kannalta.

Koska kuntoklubit eivät nykyään päällisin puolin eroa suuresti toisistaan, kuntoklubin palvelupaketin lähtökohtana on tarjota jäsenilleen kilpailukykyinen kokonaispalvelupaketti, jolla on selkeä sanoma ja tietyn tyyppinen omaperäisyys.

Sisältö

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Yleistä hyvinvointialasta.....	5
1.1.1 Kuntoklubiala osana hyvinvointialaa.....	7
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoite.....	9
1.2.1 Tutkimusmetodi.....	9
1.2.2 Määritelmät ja rajaukset.....	10
1.2.3 Tutkimuksen rakenne.....	10
2 LIIKETOIMINTAMALLI JA ASIAKASSUHDE.....	12
2.1 Liiketoimintamalli.....	12
2.2 Asiakassuhde.....	16
2.2.1 Asiakas vs. asiakkuus.....	16
2.2.2 Asiakassuhteen vaiheet ja asiakassuhteen elinkaari.....	20
2.2.3 Asiakassuhteen vaikutus palvelupakettiin.....	25
2.3 Asiakassuhde liiketoimintamallissa.....	31
3 EMPIIRINEN TUTKIMUS KUNTOKLUBITOIMINNASTA ...	33
3.1 Tutkimusote.....	33
3.2 Tutkimusaineisto ja aineiston keruu.....	35
3.2.1 Teemahaastattelut.....	35
3.2.2 Asiakaskyselyt.....	37
3.2.3 Artikkelit.....	40
3.3 Tulokset.....	40
3.3.1 Kuntoklubitoiminta Suomessa.....	42
3.3.1.1 Kuntoklubiliiketoiminta.....	47
3.3.1.2 Jäsenyysuhde kuntoklubiliiketoiminnassa.....	49
3.3.1.3 Jäsenyysuhdetyytit.....	52
3.3.2 Jäsenyysuhteen elinkaari.....	64
3.3.2.1 Kuntoklubin kokonaispalvelupaketti ja jäsenyysuhteen vaikutus palvelupakettiin.....	74
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	83
Lähdeluettelo.....	89
Liite 1.....	94
LIITE 2.....	95
LIITE 3.....	96
LIITE 4.....	98
LIITE 5.....	105
LIITE 6.....	109

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä hyvinvointialasta

Hyvinvointialan liiketoiminta on vahvistunut Suomessa. Suomen Kuntoliikuntaliitto ry, Nuori Suomi ry, Suomen Olympiakomitea, Helsingin kaupunki sekä Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU) ovat teettäneet yhteistyössä Opetusministeriön kanssa Kansallisen liikuntatutkimuksen 2005–2006, jonka mukaan liikuntaa harrastavien määrä Suomessa on viimeisten 10 vuoden aikana kasvanut.¹

Varsinkin kuntosalialaa kohtaan on kohdistunut kiinnostusta etenkin 19–65 -vuotiaiden keskuudessa. Kuntosaliharrastajien määrä on ensimmäistä kertaa ylittänyt puolen miljoonan harrastajan rajan ja neljän vuoden aikana vuosittain on aloittanut noin 40.000 uutta kuntosaliharrastajaa. Kuntosaliharrastuksen yleistymistä voidaan selittää toisaalta kuntosalien määrän lisääntymisellä, salien laadun parantumisella ja alan yrittäjien aktiivisella markkinoinnilla.² Toisaalta myös ihmisten kiinnostus yleisesti liikuntaa kohtaan voidaan olettaa lisääntyneen. Esimerkiksi kuntosaliharjoittelu näyttää olevan etenkin opiskelijoiden keskuudessa suosittua, sillä tutkimustulosten mukaan keskimääräistä useampi opiskelija käy kuntosalilla. Miesten ja naisten välillä ei ole suuria eroja.³

Tutkimuksesta selviää myös, että kiinnostus ohjattuja liikuntapalveluja, esimerkiksi aerobicia, kohtaan on ollut melko vaihtelevaa. Sen aktiivinen harrastajajoukko muodostuu

¹ Kansallinen Liikuntatutkimus 2005–2006: Aikuisliikunta, 38.

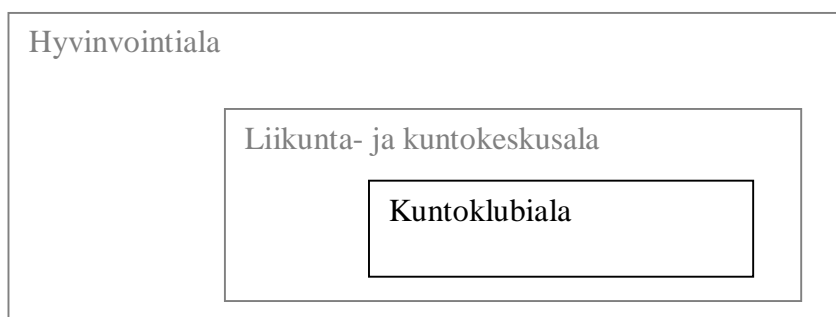
² Kansallinen Liikuntatutkimus 2005–2006: Aikuisliikunta, 24.

³ Kansallinen Liikuntatutkimus 2005–2006: Aikuisliikunta, 29.

suurimmaksi osaksi naisista, miesten ollessa marginaaliryhmä. Miehet ovat siirtyneet enemmän kuntosalipalveluiden käyttäjiksi ja naiset puolestaan ohjattujen liikuntapalveluiden. Ohjatut liikuntapalvelut tapahtuvat kuntosaleilla, mutta eivät ole kuntosaliharjoittelua.⁴

Hyvinvointialan nousu on nähtävissä myös kuntokeskusten liiketoiminnassa. Niillä menee paremmin kuin aikoihin: kävijämäärät ovat nousussa ja tulokunto kohenemassa.⁵ Suomen Kuntokeskusyrittäjät ry:n puheenjohtaja Martti Autio korostaa kuntokeskusalan elävän Suomessa historiansa vahvinta nousukautta. Salihankkeita on vireillä ennätysellinen määrä ja alasta on tulossa oikeaa liiketoimintaa.⁶

Hyvinvointiala terminä on laaja käsite sisältäen useita erillisiä toimialoja, joista erään muodostaa liikunta- ja kuntokeskusala. Liikunta- ja kuntokeskusala on sekin laaja kokonaisuus, johon kuuluu myös tässä tutkimuksessa tutkittava kuntoklubitoiminta. Kuvio 1 havainnollistaa kuntoklubitoiminnan sijoittumista hyvinvointialalla.



Kuvio 1 Kuntoklubialan sijoittuminen.
(Mukaiillen Moisanen 2002, 21.)

⁴ Kansallinen Liikuntatutkimus 2005–2006: Aikuisliikunta, 29.

⁵ Talouselämä 20, 14.

⁶ K&F Professional 2/2007, 9.

1.1.1 Kuntoklubiala osana hyvinvointialaa

Kuntosalien historia ei Suomessa ole pitkä, vaikka painoharjoittelu ilmiönä ei ole uusi. Kuntosalit kehittyivät vähitellen kellareiden painonnostopaikoista, joissa yksinomaan miehet harjoittelivat kaveriporukalla. Ensimmäinen kaupallinen kuntosali perustettiin Helsinkiin 1960-luvun alussa.⁷

Alussa salilla käynti oli lähinnä sellaisten miesten harrastus, jotka amerikkalaisen kehonrakennuskulttuurin innoittamana harrastivat voimannostoa ja kehonrakennusta. Toisaalta salilla kävi myös tavallisia kuntoilijoita, joiden tavoitteena oli voiman tai lihasten hankinta, lihasten kuntoutus sekä painonhallinta.⁸

Kuntoklubialan yritykset ovat yksityisiä, omien tulojensa varassa toimivia liiketoimintaorganisaatioita, joiden perinteiset ydinpalvelutuotteet ovat varsinaisen kuntosaliharjoittelu ja ryhmäliikunta⁹.

Kuntoklubialan palveluihin liitetään usein ydinpalvelutuotetta tukevia oheispalveluja esimerkiksi henkilökohtaista kuntosaliharjoittelu- tai ravintoneuvontaa ja kuntotestauksia. Lisäksi valikoimiin kuuluu myös yhä useammin sellaisia lisäpalveluja ja -tuotteita, joilla on oheispalveluja ja -tuotteita epäsuorempi yhteys ydinpalvelutuotteeseen. Näitä ovat esimerkiksi kahviot, lastenhoitotilat ja solarium.¹⁰

Nykyään yhä useammin kuluttajalle pyritään tarjoamaan kokonaisvaltainen palvelupaketti, johon kuuluu ydinpalvelutuotteen lisäksi lisäpalveluja joko jäsenmaksun hinnalla tai erillismaksua vastaan. Kuntoklubiyritysten tavoitteena on olla sosiaalisia

⁷ Sankari 1995, 11.

⁸ Sankari 1995, 12.

⁹ Moisanen 2002, 21–22.

¹⁰ Moisanen 2002, 22.

hyvinvointikeskuksia, kuten CMS klubit kuvailevat toimintaansa verkkosivuillaan¹¹.

Kuntoklubiliiketoiminnan jatkuvuuden kannalta pitkäaikaisilla asiakassuhteilla ja asiakassuhteiden jatkuvuuteen tähtäävillä toimenpiteillä on merkitystä. Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa puhutaan asiakassuhteen vakiinnuttamisesta, säilyttämisestä tai jatkamisesta. Erityisesti markkinointia koskevassa kirjallisuudessa korostetaan olemassa olevien asiakkaiden säilyttämistä uusien asiakkaiden hankkimisen sijasta¹². Uusien asiakkaiden hankkiminen voi tulla jopa viisi kertaa kalliimmaksi, kuin panostaminen olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyteen¹³.

Ketjumaisuus ja suuret yksikkökoot ovat löytäneet tiensä myös kuntokeskusritysten liiketoimintamalleihin. Noin 14 prosenttia Suomen yksityisistä keskuksista kuuluu jo johonkin ketjuun ja yksityisten kuntokeskusten ketjuuntumisen ennustetaan lisääntyvän edelleen¹⁴. Yksikkökoot eivät laajene ainoastaan uusia toimipisteitä perustamalla, vaan myös ostamalla pienempiä kuntokeskusyksiköitä. Yhä useampi kuntokeskus on muuttumassa klubiksi, jonka palveluja sen jäsenet hyödyntävät. Jäsenyys voi maksaa esimerkiksi 100 euroa. Tämän lisäksi asiakkaat maksavat kuukausi- tai vuosimaksun, esimerkiksi kuukausimaksu voi olla 40–50 euroa. Klubimaisuudessa korostetaan sosiaalisuutta ja se tarjoaa monelle ihmiselle liikunnan ohella kanssakäymistä muiden parissa.¹⁵

¹¹ CMS klubien WWW-sivusto <<http://www.cms-finland.com/sivu.php?id=79>> 19.10.2007.

¹² Ks. esim. Grönroos 1987b; Kotler 2003; Lahtinen & Isoviita 2001; Lehtinen 1983 sekä Zeithaml & Bitner 1996.

¹³ Kotler 2003, 75.

¹⁴ Suomen Kuntourheiluliiton Kuntosalibarometri 2003, s. 19.

¹⁵ ”Hikeä ja mielen harmoniaa”. Talouselämän WWW-sivusto <http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=464296> 19.10.2007.

1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa keskitytään kuntoklubien liiketoiminnan ja asiakassuhteen välisen suhteen tarkasteluun. Pitkäaikaista asiakassuhdetta tarkastelemalla pyritään muodostamaan käsitys kuntoklubien nykyisestä palvelutarjonnasta ja luomaan kuva niiden kokonaispalvelupaketista. Asiakassuhteen tarkastelu tapahtuu markkinoinnin näkökulmasta.

Kuntoklubitoiminnan luonteesta johtuen sitä koskevaa liiketoimintaa voidaan toisaalta myös problematisoida toisesta näkökulmasta eli asiakasnäkökulmasta. Kuntokeskukset klubiutuvat ja ketjuuntuvat tuottaakseen kokonaisvaltaisempaa ja asiakaslähtoisempää palvelukokonaisuutta. Onko se sitä, mitä kuluttaja tosiasiallisesti haluaa. Onko kuntoklubi-ilmion keskiössä myös loppuasiakas ja hänen hyvinvointinsa vai pelkästään liiketoiminta ja voiton ansaitseminen? Myös tätä tarkastellaan erityisesti luvun 3 empirian avulla.

Tutkimuksen pääkysymyksen ratkaisua lähestytään lisäksi seuraavien alaongelmien: ensiksi asiakassuhteen säilyttämisen merkitys ja toiseksi asiakassuhteen vaikutus kuntoklubin palvelupakettiin.

1.2.1 Tutkimusmetodi

Tutkimus on kvalitatiivinen analyysi, jossa on hyödynnetty markkinointia koskevasta kirjallisuudesta muodostettua jäljempänä luvussa 2 esitettyä teoreettista viitekehystä. Viitekehysten pohjalta on suoritettu asiakkaiden keskuudessa empiirinen tutkimus, jossa on kerätty kyselyin näkemyksiä ylläesitetystä tutkimustehtävästä. Liiketoiminnan näkökulmaa on avattu empiirisessä tutkimuksessa

alan lehtiartikkeleiden pohjalta. Tässä erityisesti K&F Professional -lehdellä on ollut merkittävä rooli.

Tutkimusote on toiminta-analyyttinen, jonka tavoitteena on ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä.¹⁶ Valitun tutkimusotteen kautta tutkijan tavoitteena on ollut luoda tutkimustyönsä teorian ja empirian välille vuoropuhelua.

1.2.2 Määritelmät ja rajaukset

Tutkimus kohdistuu Suomessa toimiviin kuntoklubeihin¹⁷, jotka tarjoavat asiakkailleen pitkäaikaisia jäsenyyksiä. Asiakassuhdetta tarkastellaan tässä tutkimuksessa nimenomaan pitkäaikaisena suhteena.

1.2.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on neljä lukua. Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa tarkastellaan hyvinvointialaa sekä kuntoklubeja osana sitä.

Luvussa 2 keskitytään erityisesti liiketoiminnan ja asiakassuhteen tarkasteluun. Liiketoimintaa tarkastellaan erityisesti sitä kuvaavan käsitteen avaamisen kautta. Asiakassuhteen tarkastelussa nostetaan esiin myös sen vaiheet ja elinkaari.

Luku 3 muodostaa tutkimuksen empiirisen osan, jossa pyritään hahmottamaan, kuvaamaan ja ymmärtämään kuntoklubitoimintaa tutkimusilmiönä. Luvussa syvennytään tarkastelemaan kuntoklubien kokonaispalvelupakettia ja asiakassuhteen vaikutusta

¹⁶ Pihlanto 1994, 373.

¹⁷ Vrt. Kotlerin määritelmä englanninkieliselle termille ”club”, jolla tarkoitetaan asiakkaiden muodostamaa yhteisöä. (Kotler 2003, 430.)

kokonaispalvelupakettiin. Tarkastelun keskiössä on myös pitkäaikaisten asiakkuuksien säilyttäminen ja ylläpitäminen.

Luvussa 4 esitetään tutkimuksen yhteenveto sekä keskeiset johtopäätökset. Lisäksi ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

1.2.4 Lähdeaineisto

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä on lähdetty rakentamaan liiketaloudellisen kirjallisuuden pohjalta. Siksi asiakkuutta, asiakassuhdetta, asiakassuhteen elinkaarta ja palveluorganisaation palvelupaketin muodostumista on avattu markkinointia koskevan kirjallisuuden kautta.

Myös liikunta-alan, esimerkiksi Kuntoliikuntaliiton, julkaisuja on käytetty lähdeaineistona, koska niiden käyttö on tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen toteutumisen kannalta oleellista.

Lähteiden keruussa tutkijan henkilökohtainen haaste on ollut pyrkiä irtaantumaan omista ennakkokäsityksistään. Toisaalta tutkijan oma ammatillinen mielenkiinto aihetta kohtaan on saanut elää taustalla siten, että henkilökohtainen kiinnostus on johtanut monipuoliseen, objektiiviseen sekä kattavaan tutkimusaineiston ja havaintojen keruuseen.

2 LIIKETOIMINTAMALLI JA ASIAKASSUHDE

2.1 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on ”yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta - toisin sanoen, mikä on sen tarjoama, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan.” Liiketoimintamalli on ”sekä arvon luomisen¹⁸ (value creation) että ansaitsemisen/keräämisen¹⁹ (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu.” Käsitteellisesti liiketoimintamalli on hajanainen ja sitä saatetaan käyttää usein liiketoiminnan joidenkin piirteiden tai usein esimerkiksi pelkän asiakastarjooman²⁰ kuvaukseen.²¹

Liiketoimintamallista voidaan käyttää myös nimitystä liikeidea. Esimerkiksi Ylikoski tiivistää liikeidean tehtävänä olevan ilmaista, keitä yritys palvelee, mitä se tekee ja miten yritys tavoitteisiinsa pyrkii. Ylikosken mukaan liikeidea kokoaa ja tiivistää yritysidean taustalla olevat johtavat ajatukset.²²

Liikeidea voidaan pitää yrityksen konkreettisenä ja kokonaisvaltaisena tapana toteuttaa liiketoimintaa, jolloin pelkistetysti sen voi sanoa olevan kuvaus siitä, miten yritys todella

¹⁸ Arvon luomisella Pulkkinen ym. tarkoittavat asiakkaan arvostamien tuote- ja palvelukokonaisuuksien kokoamista tai asiakkaan ongelmien ratkomista. (Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä & Wendelin 2005, 12.)

¹⁹ Arvon keräämiseksi Pulkkinen ym. määrittävät sellaisen asiakastarjooman kehittämisen, josta asiakas on valmis maksamaan. (Pulkkinen ym. 2005, 12.)

²⁰ Tarjoama katsotaan tavaroista, palveluista ja tiedosta koostuvaksi kokonaisuudeksi. Tarjoamalla on hinta, ja hinnoittelu nouseekin tärkeäksi kysymykseksi strategisten asiakkuuksien tarjoomien määrittämisessä. (Storbacka, Sivula & Kaario, 2000, 164.)

²¹ Pulkkinen ym. 2005, 10.

²² Ylikoski 2002, 70.

toimii ja on kannattava²³. Toisaalta liikeidea on erotettava yrityksen toiminta-ajatuksesta, sillä toiminta-ajatus kuvaa yleensä yrityksen ajatuksellista perustaa eli yrityksen olemassaolon syitä²⁴. Toiminta-ajatuksessa korostuvat yrityksen perustamiseen johtanut idea ja yrityksen perimmäinen tarkoitus²⁵, ja liikeidean voidaan katsoa syrjäyttäneen toiminta-ajatuksen. Tämä johtuu lähinnä siitä, että liikeidea sisältää kaikki toiminta-ajatuksen elementit, mutta sen lisäksi se käsittää myös toimintatavan kuvauksen.²⁶ Lisäksi yrityksen toiminta-ajatus kuvataan usein lyhyesti suuntaviivoin, liikeidean kuvaamisen edellyttäessä yksityiskohtaista ymmärtämystä siitä, miten yrityksen tai sen osien on toimittava tai tehtävä käytännössä toiminta-ajatuksessa esitetyt suuntaviivat²⁷.

Liikeidean ominaisuuksia tarkastellessa voidaan todeta, että liikeidea on monimutkainen järjestelmä, joka koostuu monesta eri osasta. Systeeminäkemys on ominaista liikeidealle.²⁸ Kuvio 2 tiivistää liikeidean kolme pääosaa. Toimiva liikeidea perustuu yhteensopivuuteen sen eri osien (markkinat tai markkinalohko, tuotteet ja/tai palvelu sekä rakenne, voimavarat ja tapa toimia) välillä. Tällöin liikeidean kaikki osat tukevat toisiaan ja ovat sille tarpeellisia. Toimiva liikeidea ei myöskään sisällä tarpeettomia osia.²⁹ Tähän liittyy myös keskittyminen oman liiketoimintansa ytimeen liikeidean mukaisesti. Esimerkiksi palveluorganisaatiolle on olennaista keskittyä uusiin asiakkaisiin ja muokkaamattomiin kohderyhmiin vain tarkoituksenmukaisessa laajuudessa, sillä näin varmistetaan palveluorganisaation voimavarojen kohdistuminen oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla³⁰.

²³ Jahnukainen, Junnelius & Sonkin, 1980, 15.

²⁴ Jahnukainen ym. 1980, 16.

²⁵ Ylikoski 2002, 69.

²⁶ Rope 2000, 48.

²⁷ Jahnukainen ym. 1980, 16.

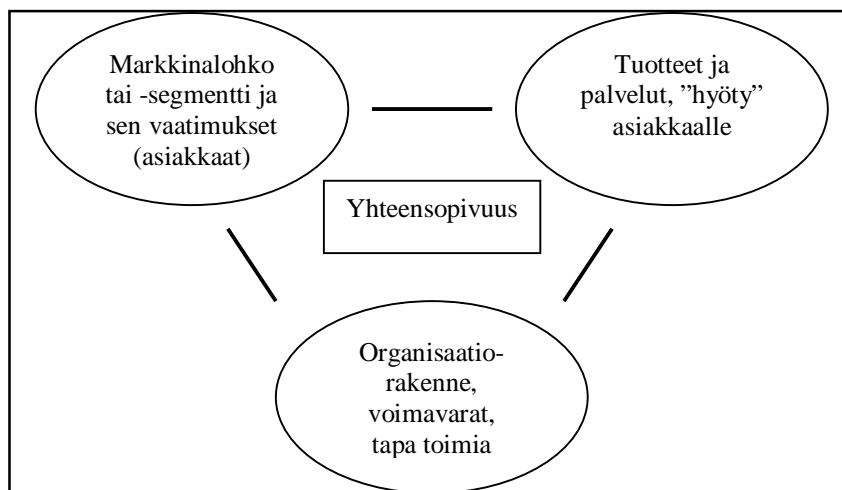
²⁸ Normann 1983, 54.

²⁹ Jahnukainen ym. 1980, 16.

³⁰ Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.

Normannin määritelmän mukaan liikeidea kuvastaa yrityksessä vallitsevia todellisia olosuhteita³¹, ja Jahnukaisen ym. näkemys siitä, että liikeidea ei ole valmis ennen kuin se on käytännössä toteutunut³², tukee hänen näkemystään liikeidean konkreettisuudesta. Myös Pulkkinen ym. toteavat liiketoimintamallin olevan konkreettinen kuvaus yrityksen strategian toteuttamisesta sen sijoittuessa strategien ja prosessien väliselle tasolle³³. Lisäksi liikeidea edustaa ”ylivoimaista osaamista” tai ”ylivoimaista kykyä”. Tämä kyky on sisäänrakennettu yrityksen organisatoriseen rakenteeseen ja sen merkittäviin hahmoihin.³⁴ Liikeidea edustaa yrityksen pitkäaikaista ja usein ylivoimaista osaamista³⁵.

Vaikka liikeidea kuvastaa yrityksen ainutlaatuisia tapaa toimia sen ollessa kuvaus yrityksen liiketoiminnan menestystekijöistä, sen analysoiminen saattaa paljastaa myös liiketoiminnan ongelma-alueita ja heikkouksia³⁶.



Kuvio 2 Liikeidean kolme pääosaa.

(Mukaiillen Normann 1983, 47 ja Jahnukainen ym. 1980, 16.)

³¹ Normann 1983, 55.

³² Jahnukainen ym. 1980, 17.

³³ Pulkkinen ym. 2005, 10.

³⁴ Normann 1983, 55.

³⁵ Jahnukainen ym. 1980, 17.

³⁶ Jahnukainen ym. 1980, 17.

Liiketoimintamallin haasteena on erityisesti se, että organisaatioiden on kyettävä kehittämään asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin sellaisia lisäarvoa tuottavia palveluja, joista asiakas olisi valmis maksamaan näiden palvelujen tuottamisen kustannuksia enemmän. Usein on hankala perustella, miksi asiakkaan pitäisi vaikkapa maksaa palvelusta, joka aiemmin on annettu ilmaiseksi tuotteen osana. Tähän kaikkeen liittyy olennaisesti arvon luominen (jatkuvan lisäarvon luominen asiakkaalle esimerkiksi palvelun, osaamisen, seurannan tai ylläpidon keinoin) ja arvon kerääminen (tuotetusta lisäarvosta kerätty maksu asiakkailta).³⁷

Toimiakseen käytännössä liiketoimintamallin on onnistuttava molemmissa ulottuvuoksissa (arvon luominen ja arvon kerääminen)³⁸. Samalla on huomioitava pitkäaikaisen asiakkaan tuoma arvo (customer lifetime value). Asiakkaan houkuttelemisesta ja palvelemisesta aiheutuvat kustannukset pyritään yrityksessä pitämään alhaisempina, kuin asiakkaan ajan kuluessa tuottamat tuotot. Lisäksi huomioidaan asiakkaan menettämisestä aiheutuvat kustannukset, koska tällöin menetetään asiakkaan mahdollisten ostosten tuottamat tuotot.³⁹ Näin ollen vaatimus liiketoimintamallin onnistuneisuudesta on hyvinkin perusteltu näkemys.

Nykypäivän yritystoimintaa ohjaa voimakas tarve muuttua uusia tuotteita ja palveluja kehittämällä, verkostoitumalla, hakemalla kumppanuuksia sekä löytämällä uusia ansaintamahdollisuuksia kehittämällä nykyistä liiketoimintaa kohti uusia suuntia⁴⁰.

Ketjuuntumisessa on kyse verkostoitumisesta, jossa keskeisenä päämääränä on menestyä markkinoilla yhdessä paremmin, kuin kukin yritys yksinään⁴¹. Ketjuuntumisprosessi on ketjun kehitystä

³⁷ Pulkkinen ym. 2005, 14.

³⁸ Pulkkinen ym. 2005, 14.

³⁹ Kotler & Armstrong 1999, 550.

⁴⁰ Pulkkinen ym. 2005, 8.

⁴¹ Hukka 2005, 9–10.

kuvaava termi, prosessin ollessa ketjukohtainen ja jatkuvasti kohti uusia yhteistyömuotoja etenevä ilmiö. Ketjutoimintaan on liitettävissä kolme vaihetta: liikeidean ja konseptin kehittäminen, konseptin tarkka dokumentointi ja mallin monistaminen ketjun eri yksiköille.⁴²

On sitten kyse yhdestä kuntoklubiyksiköstä tai kokonaisesta kuntoklubiketjusta, pitkäaikainen asiakassuhde on ratkaiseva. Asiakasuskollisuus perustuu asiakastyytyväisyyteen ja koettuun laatuun. Asiakasuskollisuuden myötä asiakkaan käytöksessä on havaittavissa uusia ostoaikeita ja suosittelua ystävilleen ja tutuilleen. Lisäksi uskollisen asiakkaan toleranssi palvelun suhteen on korkeampi⁴³. Jotta voidaan ymmärtää, miten vahvasti liiketoiminta ja asiakassuhde liittyvät toisiinsa esimerkiksi kuntoklubiliiketoiminnassa, tarkastellaan seuraavaksi asiakassuhdetta.

2.2 Asiakassuhde

2.2.1 Asiakas vs. asiakkuus

Ropen määritelmän mukaan asiakkaita ovat kaikki ne henkilöt, jotka ovat ostaneet yrityksen palveluita tai ovat olleet yrityksen palveluiden kanssa joko suorassa tai välillisessä kontaktissa⁴⁴. Grönroosin näkemys asiakkaasta on lähellä Ropen määritelmää, sillä Grönroos katsoo palveluorganisaation asiakkaiksi ne henkilöt, jotka käyttävät organisaation palveluita. Usein asiakkaana on yksityinen henkilö, mutta toisinaan asiakkaana saattaa olla myös ryhmä, esim. yritys, yksittäinen talous tai muulla tavalla koostunut ryhmä.⁴⁵

⁴² Hukka 2005, 22–23.

⁴³ Paavola 2006, 33.

⁴⁴ Rope 2000, 637.

⁴⁵ Grönroos 1987a, 43.

Asiakasta voidaan tarkastella myös resurssinäkökulman kautta. Tällöin asiakas voidaan nähdä yrityksen keskeisenä sidosresurssina⁴⁶, jolta viime kädessä tulevat kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit⁴⁷. Voidaan todeta, että asiakkaat ovat yritysten näkökulmasta ainoa sidosryhmä, joka kerryttää kassavirtaa⁴⁸.

Edellä esiteltyjen määritelmien perusteella voidaan todeta, että asiakas on henkilö tai ryhmä, jolla on palvelun kanssa suora tai epäsuora kontakti, ja joka panostaa resurssejaan palveluorganisaatioon. Huomion arvoista on siten myös se, että jo epäsuorassa kontaktissa oleva henkilö voidaan katsoa asiakkaaksi. Tällöin termi asiakas voi viitata myös mahdollisiin asiakkaisiin, eli henkilöihin, joilla on tarve ja kiinnostusta ostaa tuote. Tällaisista asiakkaista käytetään nimitystä prospektit eli potentiaaliset uudet asiakkaat.⁴⁹ Prospekteilla uusilla asiakkailla on kiinnostus yrityksen tuotetta tai palvelua kohtaan ja heillä on myös varaa ja todellinen aikomus hankkia se. Mikäli henkilöllä on kiinnostus tuotetta tai palvelua kohtaan, mutta resurssit tai todellinen aikomus puuttuu, voidaan asiakkaasta käyttää nimitystä suspekti.⁵⁰

Asiakassuhteeksi voidaan kutsua asiakkuutta, joka alkaa jo ensimmäisestä ostokerrasta⁵¹. Asiakkuuksia tarkasteltaessa, yrityksen arvokkaimmat asiakkuudet mielletään strategisesti tärkeiksi, sillä strategiset asiakkuudet tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat yrityksen toiminnan kestävyYTEEN⁵². Asiakkuuksien tavoitteena ei ole maksimoida yksittäisistä ostoista saatavia tuottoja, vaan päästä pysyvään

⁴⁶ Lehtinen käyttää asiakkaista nimitystä keskeinen sidosresurssi viittaamaan markkinoiden kiristyneeseen kilpailuun asiakkaiden resursseista. (Lehtinen 2004, 11).

⁴⁷ Lehtinen 2004, 11.

⁴⁸ Lahtinen & Isoviita 2001, 9.

⁴⁹ Kotler 1999, 163–164.

⁵⁰ Kotler 1999, 166.

⁵¹ Rope 2000, 637.

⁵² Storbacka ym. 2000, 15.

yhteistyöhön asiakkaiden kanssa⁵³. Asiakkuuksien voidaankin katsoa muodostuvan myös uskollisista asiakkaista, jotka tuottavat palveluyritykselle eniten tulosta käyttämällä toistuvasti yrityksen palvelupakettia⁵⁴.

Asiakkuutta, joka tässä tutkimuksessa käsitetään asiakassuhteen synonyymiksi, voidaan tarkastella täten myös yhteistyöhön perustuvana suhteena. Asiakas voidaan nähdä yhteistyökumppanina, jolloin peruslähtökohta on, että kumpikin osapuoli voittaa yhteisen kumppanuuden avulla. Yritys hyötyy pitkäaikaisista asiakkuuksista asiakkuuden muuttuessa vähitellen kannattavaksi. Tämä tarkoittaa, että mitä enemmän asiakas saa asiakkuudestaan arvoa⁵⁵ eli hyötyä, sen arvokkaampaa asiakkuus on myös yritykselle⁵⁶. Kestävän asiakkuuden rakentaminen edellyttää asiakkaan auttamista löytämään yhä parempia, häntä hyödyttäviä, ratkaisuja⁵⁷.

Asiakassuhteesta voidaan puhua silloin, kun asiakas on sitoutunut käyttämään tietyn organisaation palveluja kyseisen organisaation tukiessa tätä sitoutumista. Sitoutumisen edellytyksenä on, että asiakas joko tietoisesti tai tiedostamattaan pidemmän aikaa käyttää kyseisen organisaation palveluja. Käytännössä sitoutuminen voi ilmetä sopimuksena asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, kuten jäsenkortin lunastamisena kuntosalilla.⁵⁸ Näin ollen asiakassuhteesta voidaan perustellusti puhua tutkimuksessa myös termillä pitkäaikainen jäsenyys.

Tharrett ja Peterson ovat pohtineet asiakkaan ja jäsenen eroavaisuuksia kuntoklubiliiketoiminnassa. He määrittelevät

⁵³ Storbacka ym. 2000, 20.

⁵⁴ Lehtinen 1986, 37–38.

⁵⁵ Esimerkiksi Grönroos määrittelee asiakkaan saaman arvon muodostuvan siitä palvelusta, jonka asiakas kokee palveluorganisaation tarjoaman hänelle tuottavan. (Grönroos 2003, 26–27.)

⁵⁶ Storbacka & Lehtinen 1998, 7.

⁵⁷ Storbacka & Lehtinen 1998, 8

⁵⁸ Ylikoski 2001, 178–179.

asiakkaan henkilöksi, joka käyttää kuntoklubin palveluita kertamaksulla. Kertamaksun ja sen suuruuden perustuessa tiettyyn palveluun tai palveluihin, asiakkaalla ei tällöin ole oikeutta käyttää sellaisia kuntoklubin palveluita, joista ei ole suorittanut maksua.⁵⁹ Asiakkaan pääsy ja palvelun käyttö perustuvat siis kertamaksuun, jolloin ei esimerkiksi Ylikosken määritelmän perusteella voida puhua sitoutumisesta kuntoklubiin tai sen toimintaan.

Jäsen⁶⁰ puolestaan on henkilö, joka maksaa oikeudestaan käyttää kuntoklubiorganisaation palveluita. Samalla jäsen liittyy muiden samanhenkisten ja samanlaisten kiinnostuksen kohteiden omaavien henkilöiden joukkoon. Jäsenopimuksilla jäsenet sopivat kuntoklubiorganisaation kanssa oikeudestaan rajattomaan pääsyyn kuntoklubipalveluihin ja kuntoklubin palvelutiloihin.⁶¹

Kuntoklubeilla on kolmen tyyppisiä jäsenyyksiä: perinteinen pitkäaikainen jäsenopimus, kuukausijäsenyys sekä vuosijäsenyys, jossa jäsenmaksu suoritetaan kuukausi kerrallaan⁶². Vaikka näkemys on amerikkalaisesta kuntoklubiliiketoimintaa käsittelevästä kirjallisuudesta, voidaan kyseisen erittelyn käyttämistä tutkimuksen teoriaosassa perustella tutkijan henkilökohtaisella näkemyksellä siitä, että suurin osa kuntoklubitoiminnan vaikutteista tulee nimenomaan Amerikasta.

Pitkäaikainen jäsenyys solmitaan vähintään vuodeksi kerrallaan. Maksamalla kerralla koko maksun jäsen sitoutuu pitkäaikaiseksi jäseneksi kuntoklubiorganisaatioon siitä huolimatta, käyttääkö hän säännöllisesti kuntoklubin palveluita vai ei.⁶³ Kuukausijäsenyys taas tarjoaa jäsenelle kuukausittaista maksua vastaan oikeuden

⁵⁹ Tharrett & Peterson 2006, 57.

⁶⁰ Ks. esimerkiksi Gummeruksen suomi-englanti-suomi -sanakirja, jossa ”member” suomennetaan termiksi ”jäsen”. (Gummeruksen suomi-englanti-suomi -sanakirja 2002, 1069.)

⁶¹ Tharrett & Peterson 2006, 57.

⁶² Tharrett & Peterson 2006, 58–59.

⁶³ Tharrett & Peterson 2006, 58.

kuntoklubiorganisaation palveluihin⁶⁴. Sanotusta seuraa, että jäsenellä on vain yhteen, maksettuun kuukauteen, kerrallaan sisältyvä rajaton kuntoklubin palveluiden käyttömahdollisuus. Kolmas jäsenyystyyppi on vuosijäsenyys, jossa jäsenmaksu maksetaan kuukausierissä. Tämän jäsenyyssuodon etuna on esimerkiksi se, että se tarjoaa kuukausijäsenyyttä enemmän taloudellista turvaa kuntoklubiorganisaatiolle.⁶⁵

Toisaalta kuntoklubeilla saattaa olla eri asiakasryhmille erilainen hinnoittelumenetelmä, joka voi perustua asiakasryhmän maksukykyyn tai palvelua koskevaan vaatimustasoon. Esimerkkinä tästä on opiskelijajäsenyys, johon voi liittyä edullisemman jäsenyyssuomun lisäksi rajoitettu palvelujen käyttömahdollisuus, erityisesti ruuhka-aikoina. Toisena esimerkkinä voidaan mainita senioriryhmät, joiden kyvykkyys täyden jäsenyyden hinnan maksamiseen voi olla pienempi, mutta jotka asioivat kuntoklubeissa mielellään ruuhka-aikojen ulkopuolella kokopäiväisten jäsenien ollessa esimerkiksi töissä.⁶⁶

2.2.2 Asiakassuhteen vaiheet ja asiakassuhteen elinkaari

Yrityksen asiakassuhde käy läpi eri vaiheita. Asiakassuhteen kehittyessä vaiheittain, myös markkinoinnin keinot muuttuvat asiakassuhteen kehittyessä. Alkuvaiheen markkinointitoimenpiteet painottavat pitkälti palvelun tunnetuksi tekemistä ja potentiaalisten asiakkaiden houkuttelua kokeilemaan palvelua. Suhteen syventyessä markkinointikeinojen painopiste on sitoutumisen aikaansaamisessa ja asiakassuhteen kehittämisessä ja ylläpitämisessä.⁶⁷

⁶⁴ Tharrett & Peterson 2006, 59.

⁶⁵ Tharrett & Peterson 2006, 59–60.

⁶⁶ Zeithaml & Bitner 1996, 509.

⁶⁷ Ylikoski 2001, 179.

Asiakassuhteen kehittymisen eri vaiheita tarkasteltaessa voidaan puhua asiakassuhteen elinkaaresta (kuvio 3). Elinkaarimalli esittää palveluyrityksen ja sen asiakkaan tai jonkin asiakassegmentin välisen suhteen käyvän läpi kolme eri vaihetta, jolloin yrityksestä ja sen tarjonnasta vielä tietämättömästä asiakkaasta kehittyy uskollinen asiakas ja pysyvä asiakassuhde. Näitä vaiheita nimitetään alkuvaiheeksi, ostovaiheeksi ja kulutusvaiheeksi.⁶⁸

Alkuvaiheessa on kyse yrityksen herättämästä kiinnostuksesta itseään ja markkinoilla olevaa tarjontaansa kohtaan. Mikäli alkuvaiheen markkinointi hoidetaan menestyksellisesti, voidaan markkinoilla saavuttaa kiinnostus. Jos markkinointi epäonnistuu, tulos on kielteinen ja yritys menettää asiakkaan ainakin toistaiseksi.⁶⁹ Kuviossa 3 mustat paksut nuolet kuvastavat asiakkaan mahdollista tyytymättömyyttä prosessissa. Tällöin on olemassa vaara, että elinkaari katkeaa ja yritys on saanut tyytymättömän entisen asiakkaan.

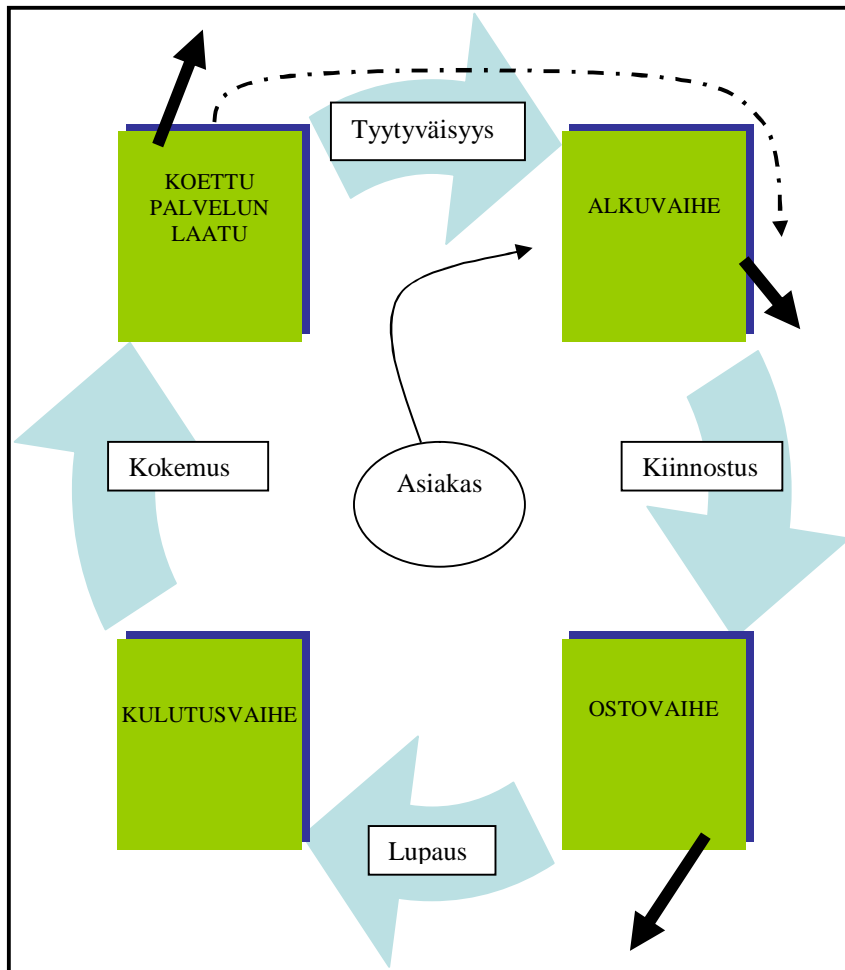
Ostovaiheessa kyse on yrityksen markkinointipanoksillaan antamista lupauksista⁷⁰, jotka asiakkaat hyväksyvät riittäväksi perusteeksi myönteiselle ostopäätökselle⁷¹.

⁶⁸ Grönroos 1987b, 9–10.

⁶⁹ Grönroos 1987b, 10.

⁷⁰ Lupauksia ovat tutkineet muun muassa Lämsä ja Uusitalo, jotka käsittävät palveluorganisaation antamat lupaukset kuluttajalupauksina, jotka vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin palvelun suhteen. Yrityksissä voidaan pyrkiä vaikuttamaan palvelun tason vaihteluihin sitouttamalla henkilöstö näihin palvelusitoumuksiin tai asiakaslupauksiin. Asiakaspalvelutyössä lupaukset toimivat ohjeina tai standardeina, kun taas kuluttajille ne viestittävät siitä, mitä palvelulta voi odottaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 56.)

⁷¹ Grönroos 1987b, 10–11.



Kuvio 3 Asiakassuhteen elinkaari.
(Mukaiillen Grönroos 1987, 10)

Kulutusvaiheessa asiakas kuluttaa ostamansa palvelun. Palvelujen tuotanto nähdään asiakkaan ja kontaktiresurssien vuorovaikutuksena, ja siten palvelu kulutetaan tuotantovaiheen aikana⁷². Mikäli yritys onnistuu tuottamaan palvelun hyvin ja asiakkaastakin tuntuu tältä palvelun ja kulutuksen aikana, yritys on onnistunut tarjoamaan asiakkaalle sellaisia kokemuksia, jotka vastaavat annettuja lupauksia. Yrityksen tavoitteena onkin pyrkiä luomaan asiakastyytyvää koetun palvelun laadun suhteen⁷³,

⁷² Lehtinen 1986, 38.

⁷³ Lämsä ja Uusitalo ovat tutkineet myös koettua palvelun laatua, jota he tarkastelevat asiakaskeskeisen ajattelun pohjalta nimenomaan asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Laadukas palvelu on tällöin sitä, että asiakkaan kokemus palvelusta vasta hänen odotuksiaan palvelusta tai ylittää sen. Asiakkaan palveluun kohdistamat odotukset (jotka voidaan määrittellä ennen palvelun käyttöä virittyviksi, palvelua ja sen toimittamista koskeviksi, uskomuksiksi) vaikuttavat osaltaan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Lämsä & Uusitalo 2002, 49, 51.)

jolloin asiakassuhde vahvistuu ja uudelleenkulutuksen todennäköisyys lisääntyy. Kuviossa 3 katkoviiva kuvaa uudelleenostoa ja pysyvää asiakassuhdetta, mikäli asiakas on tyytyväinen koettuun palveluun varsinkin kulutustapahtuman aikana. Grönroos näkee asiakastyytyväisyyden parantuneena lisämyynnin mahdollisuutena⁷⁴.

Lisäksi mitä paremmin hoidetaan asiakassuhdetta koko asiakassuhteen elinkaaren ja varsinkin kulutustapahtuman aikana, sitä enemmän voidaan keskittyä palvelemaan vanhoja asiakkaita ja tarjoamaan uskollisille asiakkaille lisämyyntimahdollisuuksia. Jotta markkinaosuuksia saavutetaan edullisesti, olennaista on suuntautua vain tarkoituksenmukaisessa laajuudessa uusiin asiakkaisiin ja muokkaamattomiin kohderyhmiin.⁷⁵ Esimerkiksi kuntoklubiala on aintulaatuinen siinä mielessä, että kuntoklubien taloudellisen menestyksen ratkaisee nimenomaan sen kyky houkuttaa ja ylläpitää jäseniä⁷⁶.

Asiakkaaksi tuleminen on asiakkaan kannalta hyvin aktiivinen prosessi. Palvelun ostamiseen liittyvä päätöksentekoprosessi on erilainen, kuin fyysisen tuotteen kohdalla, sillä palvelua ei voi luonteensa vuoksi kokeilla, sillä sitä ei ole vielä olemassa. Potentiaalisen asiakkaan onkin muodostettava epätäydellisistä johtolangoista tuki päätöksentekonsa pohjaksi. Palveluyrityksen tehtävä on kehittää työkaluja tehostamaan tätä asiakkaaksi tulemisen prosessia ja helpottaa asiakkaan päätöksentekoa. Asiakkaat harvemmin ovat valmiiksi olemassa; palveluyrityksen on heidät hankittava.⁷⁷ Toisaalta vaikka uusien asiakkaiden hankkiminen voidaan nähdä tärkeäksi tekijäksi palveluorganisaatioissa, korostuu keskittyminen jo olemassa oleviin asiakkaisiin pitkäaikaisten

⁷⁴ Grönroos 1987b, 10–11.

⁷⁵ Grönroos 1987b, 11.

⁷⁶ Tharrett & Peterson 2006, 57.

⁷⁷ Normann 1984, 77.

asiakkuuksien rakentamisessa. Avaintekijöinä tässä ovat arvon ja tyytyväisyyden luominen asiakkaalle.⁷⁸

On joitakin seikkoja, joita asiakas pitää tärkeänä päätöksentekoprosessissaan. Ensinnäkin potentiaalinen asiakas haluaa tietää palveluyrityksen asiakkaista. Hän haluaa varmistaa, että omaa asiakkuuttaan arvostavilla asiakkailla on ollut samanlaisia ongelmia ja arvoja, kuin hänellä itsellään.⁷⁹ Tällainen ”kerho”, jossa muiden asiakkaiden ominaisuudet vaikuttavat sekä asiakkaan ulkoiseen että sisäiseen imagoon, on olennaista päätöksentekotilanteessa. Sen vuoksi jo yrityksen itsestään antamalla mielikuvalla on asiakkaiden päätöksentekoprosessissa esivalinnan ja esikontaktien helpottamisen rooli. Arvioimalla myös palvelun toimitusjärjestelmää, kuten toimitiloja ja laitteita, asiakkaan on mahdollista saada tietoa palvelusta.⁸⁰

Tärkeimpänä on potentiaalisen asiakkaan tapaamat kontaktihenkilöt, joiden käyttäytymisessä olennaista on ensinnäkin näkyvä kiinnostus ja halu tehdä parhaansa asiakkaan palvelemiseksi eli emotionaalinen empatia. Toiseksi korostuu kontaktihenkilön taito osoittaa asiakkaalle, mitä hän voi tehdä asiakkaan puolesta. Tämä käsittää lähinnä empaattisen ja luovan asiakkaan ongelmien erittelyn ja hyvin valitun ratkaisuehdotuksen, jolla osoitetaan palveluyrityksessä olevan toimituskapasiteettia ja kykyä ratkaista ongelmia tuottaen asiakkaalle samalla hyötyä.⁸¹

Hyvästä asiakassuhteesta hyötyvät molemmat osapuolet ja siksi sen jatkuvuuden molemmat osapuolet haluavat varmistaa⁸². Kuntoklubikirjallisuudessa asiakassuhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tärkeitä toimenpiteitä kutsutaan jäsenyyden

⁷⁸ Kotler & Armstrong 1999, 550.

⁷⁹ Normann 1984, 77.

⁸⁰ Normann 1984, 78.

⁸¹ Normann 1984, 78–79.

⁸² Ylikoski 2001, 179.

vakiinnuttamiseksi (membership retention). Se on myynnin jälkeinen prosessi, jolla jäsenet pyritään pitämään jäsenenä tarjoamalla ”klubikokemus”^{83, 84}. Jäsenien pitäminen nivoutuu kuntoklubin kykyyn tuottaa henkilökohtaisesti tärkeitä kokemuksia⁸⁵. Jäsenyyden vakiinnuttamisesta puhutaan myös asiakassuhteen tai asiakkaan vakiinnuttamisena (customer retention), jolloin erityisesti asiakkaan aikaisemmat kokemukset yrityksestä vaikuttavat asiakkaan päätökseen jatkaa asiakassuhdettaan. Yhdessä asiakastyytyväisyyden kanssa aikaisemmat kokemukset ovat avaintekijöitä asiakkaan ja asiakassuhteen vakiinnuttamisessa.⁸⁶

Asiakassuhteen pitkäaikaisuuteen vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi asiakkaan nykyiset käsitykset yrityksen tarjoamien palveluiden käytöstä tulevaisuudessa. Asiakkaan kokema suuri palveluiden käytön epävarmuus tulevaisuudessa uhkaa kuntoklubin jäsenyyden jatkuvuutta.⁸⁷ Tulevaisuuden ollessa epävarma jäsensuhteen jatkuvuuteen vaikuttavat myös irtisanoutumiseen liittyvät kustannukset ja asiakkaan mahdollinen irtisanomispäätöksensä katuminen⁸⁸.

2.2.3 Asiakassuhteen vaikutus palvelupakettiin

Asiakassuhde vaikuttaa palveluyrityksen palveluoperaatioihin kahden toisiinsa kytkeytyvän näkökohdan kautta. Ensinnäkin asiakas on kuluttajana markkinasegmentissä ja toiseksi osana palvelun toimitusjärjestelmää. Tällöin osa asiakkaan käsittämästä palveluyrityksen tuotteesta koostuu siitä, missä määrin ja millä

⁸³ Klubikokemus käsitetään tässä yhteydessä palvelukokemukseksi. Palvelukokemusta ovat tutkineet muun muassa Bitner, Faranda ja Hubbert. He määrittelevät palvelukokemuksen olevan seurausta organisaation, siihen liittyvien järjestelmien/prosessien, palveluhenkilöstön ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. (Bitner ym. 1997, 193.)

⁸⁴ Tharrett & Peterson 2006, 95.

⁸⁵ Tharrett & Peterson 2006, 101.

⁸⁶ White, Lemon & Hogan 2007, 849–850.

⁸⁷ White ym. 2007, 858.

⁸⁸ White ym. 2007, 859.

tavalla asiakkaan on osallistuttava palvelun toimittamiseen ja mitä ongelmia tai tyytyväisyyden aiheita prosessiin sisältyy.⁸⁹

Lehtinen kuvaa palvelun tuotantoprosessin tulosta palvelupakettina, joka sisältää ydinpalvelut ja liitännäispalvelut (kuvio 4). Jokaiseen palvelupakettiin kuuluvaa ydinpalvelua, jota ei voi käsin kosketella, kuvaa kysymys: miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä. Liitännäispalvelut taas ovat usein sellaisia, joita asiakkaan on tärkeää, ja monesti myös välttämätöntä, käyttää hyötyäkseen ydinpalvelusta. Vaikka liitännäispalvelut eivät ole pakollisia, on joissakin tapauksissa kuitenkin lähes mahdotonta käyttää ydinpalvelua käyttämättä samanaikaisesti myös liitännäispalveluja, sillä liitännäispalvelujen käyttö tekee palvelupaketin asiakkaalle miellyttävämmäksi nostoen usein myös palvelupaketin arvoa asiakkaan silmissä.⁹⁰ Asiakas käyttää liitännäispalveluja usein palvelun tuottamis- ja kulutusvaiheissa, mutta myös palvelusta eroamisen vaiheessa, kun asiakas jättää palvelujen tuotantoprosessin⁹¹.

Tässä yhteydessä todettakoon, että palvelujen kohdalla palvelutuote käsitetään nimenomaan pakettina, sillä myös esimerkiksi Rope tarkoittaa palvelupaketilla yhtä asiakkaan ymmärtämää kokonaisuutta⁹². Palvelukokonaisuus on tällöin yrityksen palveluelementtien muodostama kokonaispaketti⁹³. Palvelupaketin käsitettä on käyttänyt myös Normann, jonka mukaan palvelupaketti koostuu ydinpalveluista ja liitännäispalveluista.⁹⁴

⁸⁹ Normann 1984, 71.

⁹⁰ Lehtinen 1986, 37.

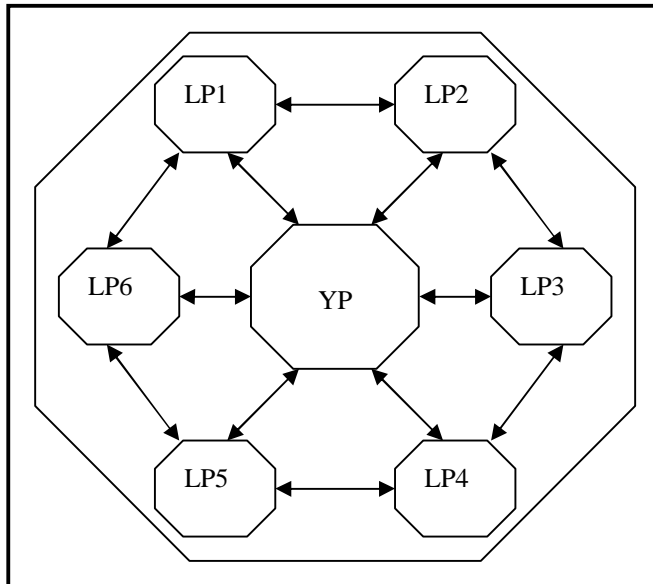
⁹¹ Lehtinen 1986, 39.

⁹² Rope 2000, 215.

⁹³ Rope 2000, 642.

⁹⁴ Normann 1984, 36. Ks. myös Lehtinen 1983, 86, jossa hän näkee palvelupaketin ydinpalvelun ja liitännäispalveluiden yläkäsitteenä. Lisäksi hän katsoo, että palvelukokonaisuus on palvelupaketin yläkäsite eli palvelukokonaisuus muodostuu palvelupaketeista.

Toisaalta Normann puhuessaan palvelupaketista käsittää palvelupaketin myös termein palvelujärjestelmä, palvelun toimitusjärjestelmä tai palveluajatus. Palveluajatuksen hän näkee niinä kaikkina hyötyinä tai etuina, joita palvelujärjestelmä/-ajatus asiakkaalle tarjoaa.⁹⁵



Kuvio 4 Palvelupaketin muodostuminen ydin- ja liitännäispalveluista.
(Lehtinen 1983, 57)

Palvelua tuottavan yrityksen toiminnan väljä määritelmä on: ”Palveluyritys tuottaa itse tai välittää useita osapalveluita ja niihin liittyviä fyysisiä tavaroita, jotka toisiinsa liitettyinä muodostavat asiakkaan tarpeet tyydyttävän palvelupaketin”⁹⁶. Tiivistetysti voidaan palvelupaketista todeta, että ensinnäkin mitä aineettomampi ydinpalvelu on, sitä erilaisemmaksi käyttäjät voivat käsittää sen. Toiseksi mitä aineettomampi ydinpalvelu on, sitä vaikeampi sitä on käyttää ilman liitännäispalveluita.⁹⁷

Palvelupaketti on tulos prosessista, jossa asiakas on tuottava resurssi⁹⁸. Prosessista puhuttaessa voidaan viitata palvelun

⁹⁵ Normann 1984, 36; 46.

⁹⁶ Lehtinen 1983, 57.

⁹⁷ Lehtinen 1983, 59.

⁹⁸ Lehtinen 1986, 37.

toimitusjärjestelmään, joka koostuu kontaktihenkilöstöstä ja heidän ominaisuuksistaan, yrityksen fyysis-teknisistä resursseista (kontaktiresurssit) ja niiden esilläolosta sekä asiakkaasta (minkä ”kerhon” jäseneksi asiakas tulee)⁹⁹. Palvelun toimitusjärjestelmään ja kontaktihenkilöihin ja kontaktiresursseihin palataan vielä myöhemmin tässä luvussa.

Kuten on esitetty, palvelun toimitusjärjestelmä voidaan käsittää myös palveluorganisaation palvelupaketiksi. Asiakkaan osallistuessa yleensä aktiivisesti palveluoperaatioon, asiakas arvioi kaikkea palvelun toimitusjärjestelmästä kokemiaan seikkoja¹⁰⁰. Tästä seuraa, että yrityksen ja asiakkaan väliset yhteydet on yrityksen edun mukaista suunnitella siten, että vuorovaikutustilanteissa syntyy hyviä hetkiä¹⁰¹.

Lehtinen nostaa palvelupaketin yhteydessä esille myös palveluorganisaatioiden palveluidean tai -ideat, jotka hän katsoo palveluorganisaatioiden keinoiksi menestyä markkinoilla. Palveluidea voi liittyä mihin tahansa elementtiin palvelujärjestelmässä tai eri elementtien yhdistämiseen kokonaisuudeksi. Esimerkkinä hän toteaa, että kuntosalirytyksen palveluideana voi olla itsepalvelu, sen tuoma joustavuus sekä alueellinen verkko. Näin palveluideoita on kaksi, vaikka molemmat liittyvätkin palveluntuotantoprosessiin.¹⁰²

Kontaktihenkilöiden roolia sivuttiin jo asiakassuhteen vaiheita ja elinkaarta käsittelevässä kappaleessa (kappale 2.2.2), jolloin kontaktihenkilöiden merkitys korostui nimenomaan potentiaalisten asiakkaiden päätöksentekoprosessin kohdalla. Kontaktihenkilöt ovat kuitenkin vain yksi osa palvelu yrityksen kontaktiresursseja.

⁹⁹ Normann 1984, 46.

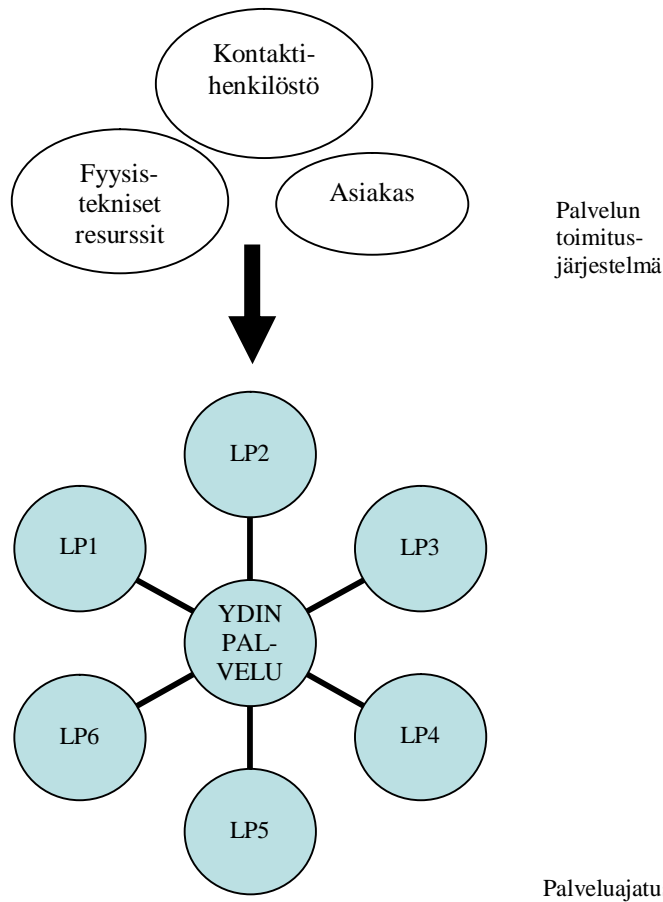
¹⁰⁰ Normann 1984, 46.

¹⁰¹ Normann 1984, 74.

¹⁰² Lehtinen 1983, 87.

Kontaktiresursseja ovat resurssit, joiden avulla palveluorganisaatio on vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa. Fyysisillä kontaktiresursseilla tarkoitetaan muun muassa kaikkia fyysisiä puitteita ja instrumentteja, jotka ovat välttämättömiä palvelun tuottamiselle tai helpottavat sitä. Edellä mainittujen lisäksi kontaktihenkilöistä muodostuu osa palvelupaketin fyysisestä tuesta. Yhdessä palvelun tuottamisen fyysisten resurssien ja kontaktiresurssien kanssa asiakas muodostaa palveluntuotantoprosessin elementit. Kaikissa eri asiakasvaiheissa Lehtinen korostaa näiden elementtien keskeistä yhteensopivuutta.¹⁰³ Normann nostaa vielä Lehtistä selkeämmin esille myös asiakkaan merkityksen palvelupaketissa, jonka vuoksi kuviossa 6 esitetään vielä pelkistetty yhteenveto palvelupaketista ja palvelun toimitusjärjestelmästä Normannin hahmottelun pohjalta.

¹⁰³ Lehtinen 1983, 41–47.



Kuvio 6 Palveluajatus ja palvelun toimitusjärjestelmä.
(Mukaillen Normann 1984, 47.)

Luvussa on tähän mennessä tarkasteltu asiakkaan ja (pitkäaikaisen) asiakkuuden syvempää olemusta ja sivuttu sitä, miten pitkäaikainen asiakkuus kuntoklubitoiminnan kirjallisuudessa käsitetään. Kuntoklubiliiketoiminnassa pitkäaikaisesta asiakassuhteesta käytetään usein termiä jäsenyys viittaamaan vähintään vuoden pituiseen asiakassuhteeseen. Lisäksi on tarkasteltu palveluyrityksen asiakassuhteen vaiheita Grönroosin asiakassuhteen kolmivaiheisen elinkaarimallin avulla, jossa yrityksestä ja sen tarjonnasta aluksi tietämättömästä asiakkaasta kehittyi uskollinen asiakas jolla on yritykseen pysyvä asiakassuhde.

Elinkaarimallin yhteydessä on nostettu esiin tekijöitä liittyen asiakkaan päätöksentekoprosessiin, jossa palvelun

toimitusjärjestelmän elementeillä (kontaktihenkilöstö, asiakas ja fyysis-tekniset resurssit) on olennainen rooli. Esiin on nostettu myös kuntoklubiliiketoiminnan kirjallisuudessa esiintyvä jäsenyyden vakiinnuttaminen, jolla lyhyesti tarkoitetaan asiakassuhteiden ylläpitämistä ja siihen liittyviä toimenpiteitä palvelu yrityksessä.

Lopuksi on käsitelty asiakassuhteen vaikutusta palvelu yrityksen palvelupakettiin, josta liiketaloudellisessa kirjallisuudessa käytetään myös nimitystä palvelujärjestelmä, palveluntoimitusjärjestelmä tai palveluajatus. Siitä voidaan hahmottaa asiakkaan merkitys palvelupaketissa ja samalla palvelu yrityksen toiminnan olennainen osa.

2.3 Asiakassuhde liiketoimintamallissa

Tutkimuksessa on tähän mennessä luotu teoreettinen viitekehys kuntoklubien liiketoiminnan ja asiakassuhteiden välisen yhteyden tarkastelemiseksi. Liiketoimintaa on tarkasteltu avaamalla liiketoimintamallin käsitettä, josta voidaan puhua myös termillä liikeidea (myöhemmin puhutaan esimerkiksi klubi-ideasta). Asiakassuhdetta tarkastellaan markkinoinnin näkökulmasta pitkäaikaisena asiakassuhteenä, jolloin on nostettu esiin myös asiakassuhteen vaiheet ja elinkaari. Jatkossa pitkäaikaisesta asiakassuhteesta puhuttaessa käytetään termiä jäsenyys.

Tutkimuksen tavoitteena on kuntoklubien liiketoimintaa tarkastelemalla luoda kuva niiden nykyisestä palvelutarjonnasta ja kokonaispalvelupaketista. Tällöin ensinnäkin tarkastellaan sitä, kuinka kuntoklubin liikeidea vaikuttaa toiminnan asiakaslähtöisyyteen ja kuntoklubiorganisaation tuotteisiin ja palveluihin. Liikeidean tekijöiden yhteensopivuutta tarkastellaan esimerkiksi problematisoimalla jäsenyys: onko kuntoklubin nykyinen palvelutarjonta sitä, mitä kuluttaja tosiasiallisesti haluaa.

Tämä siksi, koska yleensä asiakkaiden katsotaan muodostavan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin lähtökohdan¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS KUNTOKLUBITOIMINNASTA

3.1 Tutkimusote

Tutkimusote on toiminta-analyttinen, jonka tavoitteeksi määritellään syvälinen ihmistoiminnan ymmärrys. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen taustana on usein teleologinen eli ihmisen tarkoituksiperistä lähtevä selittäminen ja aristoteelinen ihmistiede, joka liittyy tutkimukseen mukaan myös toimijat.¹⁰⁵ Valitulla tutkimusotteella on pyritty luomaan teorian ja empirian välille vuoropuhelua, jonka muodostamista valittu tutkimusote parhaiten palvelee.

Tutkimus on suoritettu laadullisena analyysinä. Tutkimusanalyysi koostuu kahdesta vaiheesta, kaksivaiheisesta *havaintojen pelkistämisestä* ja *arvoituksen ratkaisemisesta* eli tulosten tulkinnasta¹⁰⁶.

Havaintojen pelkistämisen ensimmäisessä vaiheessa on painotettu teoreettis-metodologista näkökulmaa, jolloin työvaiheen huomio on kiinnittynyt vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Liiketalouskirjallisuuden teoksista on pyritty tutkimuksen päämäärän tarkoitusta ja toteutumista silmällä pitäen keräämään riittävän kattava aineisto teoreettisen viitekehyksen pohjaksi. Tutkijan tarkoituksena on ollut ottaa positivistinen, kuvaileva rooli tutkittavan ilmiön teoreettisista taustatekijöistä.

¹⁰⁵ Pihlanto 1994, 373.

¹⁰⁶ Alasuutari 1993, 30–31.

Tämän jälkeen on keskitytty havaintomäärien täsmentämiseen keräämällä ja yhdistelemällä havaintoja erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla. Tavoitteena on ollut muodostaa ”sääntö”, jonka poikkeuksetta voitaisiin sanoa pätevän koko tutkittavaan ilmiöön. Tiedonkeruumenetelminä on käytetty asiakaskyselyitä, teemahaastatteluita ja kuntoliikunnan ammattilehden artikkeleita. Asiakaskyselyt suunnattiin kuntosalien ja kuntoklubien asiakkaille. Kyselyiden tarkoituksena oli kartoittaa asiakasnäkökulmaa kuntosalien asiakkaiden ja kuntoklubien jäsenien suhtautumisesta pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen ja jäsenyyksiä tarjoaviin kuntoklubeihin. Teemahaastatteluilla on pyritty hahmottamaan yleisesti kuntoklubin toimintaa ja kuntoklubia ilmiönä. Edellisten lisäksi tiedonkeruumenetelmänä on käytetty kuntoliikunnan ammattilehteä, K&F Professionalia. K&F Professionalin artikkelituotantoa analysoimalla on pyritty luomaan kuva erityisesti kuntoklubin liiketoimintaan ja asiakaspalveluun liittyvistä tekijöistä.

Tutkimusanalyysin toinen vaihe on arvoituksen ratkaiseminen, toisin sanoen tulosten tulkinta. Tällöin ensimmäisessä vaiheessa tuotettujen johtolankojen ja vihjeiden pohjalta on tulkittu tutkittavaa ilmiötä ja pyritty luomaan kokonaiskuva kuntoklubiliiketoiminnasta käytännössä, kuntoklubien palvelupaketista ja asiakassuhteen vaikutuksesta kuntoklubien palvelupakettiin.

3.2 Tutkimusaineisto ja aineiston keruu

3.2.1 Teemahaastattelut

Kuntoklubinäkökulman kartoittamiseksi suoritettiin neljä puolistrukturoitua teemahaastattelua kolmella eri kuntoklubilla. Puolistrukturoitu haastattelu on menetelmä, jolloin teemahaastatteluista on puuttunut kysymysten tarkka muoto ja järjestys, haastatteluiden teema-alueiden ollessa kaikille haastateltaville samat¹⁰⁷.

Ensinnäkin teemahaastatteluilla kartoitettiin kuntoklubitoimintaa ja -ideaa pääpiirteissään. Toiseksi teemahaastatteluiden pohjalta on pyritty luomaan käsitys kuntoklubin kokonaispalvelupaketista tarkastelemalla toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja jäsenyyksien merkitystä kuntoklubeille. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä, ja haastateltavat edustivat kolmea eri kuntoklubiketjua. Haastattelut olivat kestoaltaan noin 30–40 minuuttia, ja analysointiprojektin helpottamiseksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Koska tutkimuksessa ei keskitytä minkään tietyn kuntoklubin toimintaan, haastateltavien nimien julkaisemista ei katsota tutkimuksen tavoitteen ja toteutumisen kannalta tarkoituksenmukaiseksi julkaista.

Tutkimuksen kannalta teemahaastattelut olivat oiva metodivalinta, sillä niiden avulla on mahdollista jäsentää tutkittavan ilmiön perusluonnetta ja -ominaisuuksia¹⁰⁸. Toisaalta teemahaastattelut antavat tarpeeksi liikkumavaraa tilanneratkaisujen tekemiseen, tarkentavien kysymysten esittämiseen sekä joustavuuteen haastattelutilanteessa.

¹⁰⁷ Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.

¹⁰⁸ Hirsjärvi & Hurme 2001, 66.

Henkilökohtaisesti tutkija on tyytyväinen teemahaastatteluiden antiin. Erityisesti haastateltavien ennakkoluulottomuus haastattelua ja haastattelijaa kohtaan yllättivät positiivisesti. Ymmärrettävää on, että kuntoklubien etujen mukaista on pitää kaikkein strategisimmat tiedot itsellään, jolloin on mahdollista, että vastaukset jäävät pintapuolisiksi tai jotain olennaista jää kertomatta. Haastatteluita voidaan kuitenkin pitää onnistuneina siinä mielessä, että haastateltavista pääosa oli innokkaita ja oma-aloitteisia vastaajia. Tämä osaltaan helpotti myös tutkijan työtä ja kannusti viemään työprosessia eteenpäin.

Ensimmäinen tarkasteltu kuntoklubi kuuluu kansainväliseen kunto- ja terveystuotantaa sekä hyvinvointipalveluja tarjoavaan kuntoklubiketjuun, jolla on 42 klubia ympäri Suomen. Haastateltavana oli pitkään alalla ollut 48-vuotias klubimestari, jonka pääasiallisena tehtävänä on vastata kuntoklubin myynnistä ja markkinoinnista. Haastateltavan suurimpana antina tutkimukselle on hänen pitkäaikainen kokemuksensa alalta ja kokemus kuntoklubiliiketoiminnan saapumisesta Suomeen.

Lisäksi haastateltiin 25-vuotiasta myyntipäällikköä kuntoklubiketjusta, jolla on 8 liikunta- ja hyvinvointikeskusta Suomessa. Myyntipäällikön toimenkuva muodostuu uusasiakashankinnan lisäksi muun myyntihenkilöstön ohjeistamisesta ja motivoinnista sekä kyseisen kuntoklubin markkinoinnin suunnittelusta.

Kaksi haastateltua työskentelee samalla kuntoklubilla. Toinen haastatelluista, kuntoklubin 25-vuotias Marketing Director, toimii asiakasneuvojen esimiehenä vastaten pääosassa uusasiakashankinnasta. Toinen haastatelluista on 28-vuotias Club Manager, jonka työtoimenkuvaan kuuluu lähinnä asiakkuuksien hallinta ja ylläpitäminen.

Teemahaastattelurungot ovat liitteissä 1 ja 2. Runkoja on siten kaksi erilaista. Liitteessä 1 olevaa haastattelurunkoa käytettiin myyntipäällikön, klubimestarin ja Club Managerin haastatteluissa. Liitteessä 2 olevaa teemahaastattelurunkoa käytettiin Marketing Directorin haastattelussa, sillä hänelle suunnatut kysymykset liittyivät muiden teemojen lisäksi erityisesti asiakashankintaan.

3.2.2 Asiakaskyselyt

Asiakastiedon keräämiseksi ja asiakasnäkökulman tutkimiseksi laitettiin internetin verkkosivujen kuudelle liikuntahenkiselle keskustelupalstalle ilmoitus mahdollisuudesta osallistua vapaaehtoiseen asiakaskyselyyn, joten kyselyyn vastanneilla asiakkailla on mielipide, näkemys tai kannanotto tutkittavista ilmiöistä (kuntoklubi ja kuntoklubin jäsenyys). Yhteydenotot tapahtuivat sähköpostitse, jolloin ilmoitukseen vastanneille lähetettiin sähköpostin välityksellä pienimuotoinen kysely (liite 3).

Kyselyiden, joiden vastauksia käsiteltiin anonyymisti, tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien näkemyksiä, mielipiteitä ja mahdollisia kokemuksia pitkäaikaiseen jäsenyyteen ja asiakkaan sitouttamiseen liittyvistä seikoista. Kysymykset muotoiltiin mahdollisimman avoimiksi vaikka toisaalta niiden avulla johdateltiin vastaaja riittävästi aiheen pariin. Vastauksen pituus ja sisältö oli vapaamuotoinen. Vastaajista oli mukana sekä miehiä että naisia, kuntoklubien jäseniä sekä henkilöitä, jotka käyvät sellaisilla kuntosaleilla, jotka eivät tarjoa jäsenyyksiä. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien näkemyksiä, mielipiteitä ja mahdollisia kokemuksia pitkäaikaiseen jäsenyyteen ja asiakkaan sitouttamiseen liittyvistä seikoista.

Yhteensä 56 vapaaehtoista pyysivät lähettämään sähköpostiinsa kyselyn. Heistä 7 jätti vastaamatta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 87,5 prosenttia. Vastaajista oli miehiä 69 prosenttia ja naisia 31 prosenttia. Vastaajista noin 23 prosenttia oli kuntoklubien jäseniä. Miesten ja ei-jäsenien suurempaan määrään saattoi olla vaikutuksensa keskustelupalstojen luonteella, joista osa oli painonnosto- ja voimailufoorumeita. Vastanneista kuntoklubijäsenistä naisia ja miehiä oli lähes yhtä paljon, miehiä hieman enemmän, noin 55 prosenttia, mikä johtunee yleisesti miesten korkeammasta vastausprosentista. Taulukkoon 1 on eritelty asiakaskyselyyn vastanneiden määrät ja miesten ja naisten osuus vastanneista. Lisäksi on eritelty kuntoklubien jäsenten ja perinteisten kuntosalien asiakkaiden (miesten ja naisten) osuus vastanneista. Myös kertaalleen jäsenyydestä irtisanoutuneet on mielenkiinnon vuoksi nostettu esiin¹⁰⁹.

Taulukko 1 Asiakaskyselyihin vastanneiden määrä, kuntoklubijäsenien osuus vastaajista sekä kertaalleen jäsenyydestä irtisanoutuneiden määrä (kpl).

Vastaajat (N=49)	Miehiä	Naisia
Osuus vastaajista	34	15
Kuntoklubin jäseniä	6	5
Kuntosalien asiakkaita	28	10
Kertaalleen irtisanoutuneita	7	7

Positiivisena tutkija kokee vapaaehtoisten vastaajien määrän. Keskustelupalstojen valinnan yhteydessä pyrittiin monipuolisuuteen, tavoitteena saada mahdollisimman laaja kirjo vastauksia ympäri Suomen. Lähestymistapaa voidaan toisaalta kritisoida siitä, että keskustelupalstojen valinta saatetaan nähdä tietynlaiseksi tulosten manipuloinniksi. Edelleen voidaan pohtia, olisivatko tutkimustulokset olleet toisenlaisia, jos asiakaskyselyyn

¹⁰⁹ Irtisanoutuneiden määrä on otettu tarkasteluun mukaan, sillä irtisanomisiin johtaneiden syiden ja kokemusten tiedostaminen on kuntoklubeille arvokasta tietoa. Tiedon pohjalta kuntoklubien on mahdollista kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteitaan ja kokonaispalvelupakettiaan.

vastanneiden jäsenien määrä olisi ollut suurempi. Lähtökohtana oli kuitenkin vastaamisen vapaaehtoisuus ja se, että kyselyä koskevassa ilmoituksessa mainittiin kyselyn tarkoituksesta. Tutkijalla on siis syytä olettaa, ettei kyselyyn ole vastannut kukaan, jolla ei ole asiasta näkemystä, käsitystä tai kokemusta. Vastanneiden jäsenien vähäinen määrä voidaan toisaalta katsoa myös eduksi, sillä se jätti tilaa suuremmalle joukolle kriittisempää näkemystä kuntoklubeista. Tällöin on suurempi mahdollisuus löytää kuntoklubitoiminnan kehittämiskohteita tai liiketoimintamahdollisuuksia kuntoklubien asiakaslähtöisyyttä, palvelupakettia ja kokonaistarjontaa silmällä pitäen.

Kyselyjä koskeva palaute oli pääosin rohkaisevaa ja kannustavaa. Eniten kritiikkiä kohdistui sähköpostin liitetiedostona lähetettyä word-muotoista kyselylomaketta kohtaan, jonka osa vastaajista olisi toivonut olevan online-muodossa. Kyselylomakkeen muoto turhautti joitakin vastaajia. Kysymysten rakentuessa paljolti toisiaan muistuttavista aihepiireistä (pitkäaikainen asiakassuhde ja asiakkaan sitouttaminen), osa vastaajista koki kysymyslomakkeessa olevan paljon toistoa. Tämä johtunee osaksi myös vastaajien vastauksien luonteesta, sillä vastaajat saattoivat itse nostaa esimerkiksi sitoutumisen esille pitkäaikaisista jäsenyyksistä puhuttaessa. Valittua kyselymenetelmää voidaan kuitenkin pitää onnistuneena aineistonkeruumenetelmänä, eikä kyselykaavakkeen muodon katsota vaikuttaneen ratkaisevasti vapaaehtoisten vastaamishalukkuuteen.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kuntoklubien liiketoiminnan ja jäsenyyden välistä suhdetta. Asiakaskyselyiden pohjalta nousee hedelmällinen keskustelu niin sanotusta pakkojäsenyydestä, joka luo oman problematiikkansa käsitykseen kuntoklubien asiakaslähtöisyydestä. Asiakaskyselyiden pohjalta on lisäksi ollut mahdollista tarkastella tutkimuksen keskeisiä alaongelmia: asiakassuhteen säilyttämisen merkitystä ja asiakassuhteen vaikutusta kuntoklubin palvelupakettiin.

3.2.3 Artikkelit

K&F Professional -lehden artikkelituotannolla on selvitetty kuntoklubien liiketoimintaa ja kuntoklubitoiminnan kehittymistä Suomessa. K&F Professional on kunto- ja liikuntasalien ammattilaisille suunnattu puolueeton julkaisu, joka ylläpitää keskustelua suomalaisen kuntoliikuntasektorin kehittämisestä.¹¹⁰

Artikkeleita tarkastellaan vuosilta 2001–2007 aina lehden ensimmäisestä julkaisusta lähtien. K&F Professional-lehden artikkeleiden aikajänteen etuna voidaan nähdä se, että on mahdollista seurata artikkeleissa kirjoitettua kuntoklubitoiminnan kehittymistä maassamme tähän päivään asti. K&F Professional -lehteä kustantaa liikuntalehtien kustantamiseen erikoistunut Junipa Trading Oy ja sen päätoimisto sijaitsee Espoossa. Päätoimittajana toimii Ari Katajisto ja toimituksesta vastaa Maija Elovaara.

3.3 Tulokset

Ku nää tuli, me aloitettiin 2000 tää klubitoiminta tässä muodossa eli myydään näitä, näitä pitkäaikasia jäsenyyksiä muiden muassa ni sithän se alussa oli juurikin sitä, että toi porukka tuolla kaupungilla melkein kummasteli että ”mikä klubi”, että ku me oltiin ensimmäinen ni pidettiin vähä kummajaisena et joutu paljon selittää sitä klubia.¹¹¹

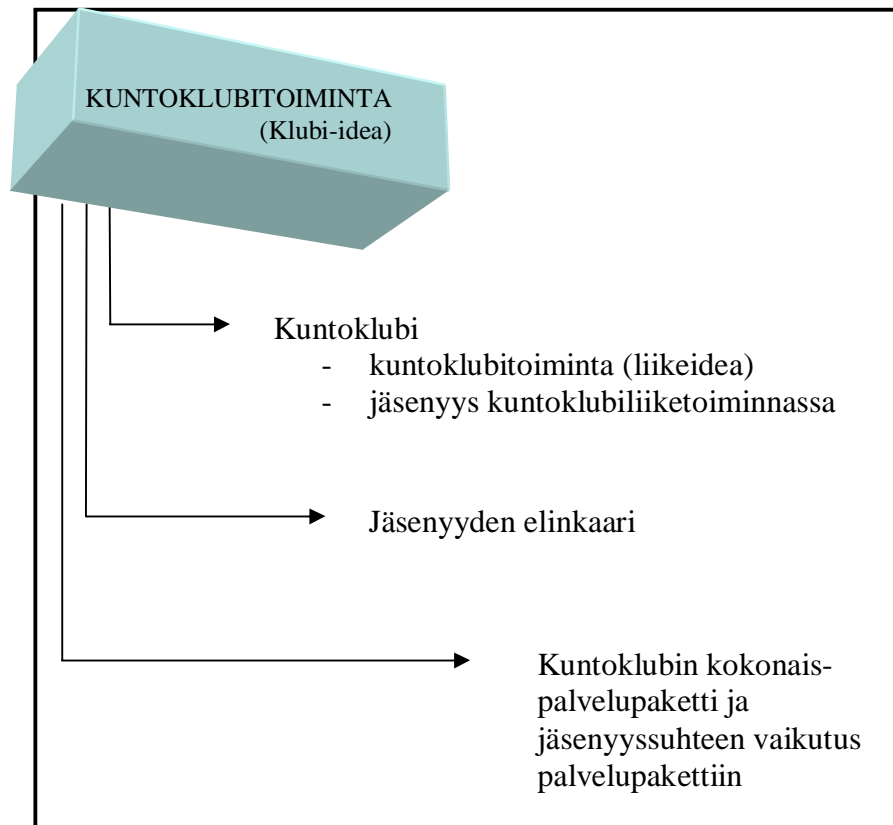
Kuntoklubitoiminnan aloitti Suomessa CMS-klubien toimitusjohtaja Mikko Mustala vuonna 2000. Kuten moniin uusiin ilmiöihin yleensä, myös kuntoklubeihin ja niiden ideologiaan pitkäaikaisista jäsenyyksistä suhtauduttiin varauksella. Kuntoklubeja kuvailtiin niiden toiminnan alkuaikoina ”kummajaisina”. Tämä lienee ollut

¹¹⁰ K&F Professionalin WWW-sivusto
<<http://www.salilaite.fi/index.php>> 10.12.2007.

¹¹¹ Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.

ensinnäkin seurausta klubi-ideasta, joka monelle on ollut siihen aikaan tuntematon: epäselvää lienee ollut klubiajatus sisältöineen. Toisaalta ei välttämättä ole ollut selvää, miksi kuntoklubeille vaaditaan sitoutuminen jäseneksi. Kolmanneksi varautuneisuuteen on kenties liittynyt epäselvyys siitä, aiheutuuko kuntoklubijäsenyydestä – ja mitä – lisäkustannuksia asiakkaalle ja onko jäsenyys irtisanottavissa.

Tutkimuksen empiirinen tarkastelu aloitetaan tarkastelemalla kuntoklubia yleisellä tasolla ja sen liiketoimintaa. Yleiskäsitys kuntoklubien luonteesta ja liiketoiminnasta luo pohjaa seuraavaksi käsiteltävälle aiheelle, joka on pitkäaikaiset jäsenyydet. Tällöin erityisesti tarkastellaan kuntoklubien jäsenyystyyppejä. Empiirisen tarkastelun lomassa sivutaan myös niin kutsuttua pakkojäsenyyttä ja siihen liittyviä seikkoja. Tämän jälkeen tarkastelu ulottuu jäsenyyden elinkaareen. Lopuksi edellä käsiteltyjen aiheiden pohjalta muodostetaan käsitys kuntoklubien kokonaispalvelupaketista ja jäsenyysuhteen vaikutuksesta palvelupakettiin. Kuviossa 7 on tiivistettynä empiirisen tarkasteluosion pääkohdat.



Kuvio 7 Empiirisen tarkastelun keskeinen sisältö.

3.3.1 Kuntoklubitoiminta Suomessa

Kuntoklubi on Suomessa suhteellisen uusi ilmiö, vaikka Euroopassa se on tunnettu jo pidempään. Kuntoklubitoiminnan isänä voidaan pitää amerikkalaista Mike Chaetia, joka alkoi kehittää kuntoklubikonseptia vuonna 1965. Kuntoklubiajatuksen voidaan katsoa syntyneen yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Sen voidaan nähdä olevan kehittynyt asiakkaiden näkemysten ja heidän tarpeidensa pohjalta:

Semmonen herra, ku Mike Chaet aloitti aikoinaan sen, ja ihan silleen, että hän laitto asioita muistiin ku hän keskusteli asiakkaiden kanssa...Sitten myöhemmin, kun hän otti kontaktia samoihin henkilöihin, ni oli valmiit aasinsillat sitte valmiina olemassa ja hän sitä kautta alko palvelustrategiaansa

kehittää ja hioa. Että se on kuuskytviisvuotta lähtösin ja tää, nää tämän päivän opit pohjautuu niihin.¹¹²

Teemahaastatteluiden pohjalta voidaan kuntoklubien ideologian todeta pohjautuvan ajatukseen, että kuntoklubit ovat sosiaalisia hyvinvointikeskuksia. Ne pyrkivät tarjoamaan jäsenilleen liikuntapalveluilla saavutettavan fyysisen hyvinvoinnin lisäksi paljon muuta. Fyysinen hyvinvointi käsittää yleisen hyvinvoinnin, sen edistämisen ja säännöllisen harrastamisen. Kuntoklubien tavoitteena on tarjota samasta paikasta monipuolisesti hyvinvoinnin edistämiseen liittyvää tarjontaa, jolloin kuntoklubista muodostuu osa siellä asioivan henkilön elämäntapaa ja arkirutiineja. Tästä syystä kuntoklubeista on mahdollista puhua myös hyvinvointikeskuksina:

Idea on se, että me ei olla pelkästään kuntokeskus vaan me ollaan hyvinvointikeskus. Eliikkä kun tänne tullaan, ni tääl on kaikkee. Sä saat täältä sen lastenhoidon, sä saat harjoitusohjelmat, tunnit. Kaikki on saman katon alla, et sun ei tartte periaatteessa lähtee hakeen ohjaajaa muualta, personal traineria palkata ulkopuolelta tai hommata lastenhoitajaa tai varata pilates-tunteja jostain kalliista pilates-studiosta. Vaan sä saat ne kaikki täältä...Ja kun ihminen astuu sisään, ni se on oikeesti hyvä olla, se tulee tavallaan toiseen olohuoneeseensa, ku se tulee meille. Se on niinku se idea siinä, että ”keep members for life”:han on mejän motto. Eliikkä kun ihminen tänne tulee, niin pyritään siihen et se oikeesti viihtyy täällä niin hyvin et se on täällä loppuelämänsä.¹¹³

Fyysisen hyvinvoinnin edistämisen lisäksi kuntoklubitoiminnan erityispiirteenä esimerkiksi perinteiseen kuntosalipalvelun verrattuna voidaan pitää henkisen hyvinvoinnin edistämistä. Kuntoklubit tarjoavat liikuntapalveluiden lisäksi jäsenilleen sosiaalista

¹¹² Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.

¹¹³ Markkinointipäällikön haastattelu 31.10.2007.

kanssakäymistä, iloa ja hyvää oloa. Näin esimerkiksi perinteiseen kuntosaliin verrattuna ydinpalvelu saa uuden muodon. Ydinpalvelu ei koostu enää pelkästään kuntosalista ja ryhmäliikuntatunneista, vaan kyseessä on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin luominen. Kuntoklubi on eräänlainen sosiaalisuuden ilmentymä, jolloin kuntoklubin jäsen kytkeytyy muihin samanhenkisiin ihmisiin ja hänellä on mahdollisuus kokea elämyksiä:

Me nähdään tää yhtenä sosiaalisuuden ympäristönä. Niinkun työ ja koti ja tää klubi vois olla kolmas ympyrä. Täällä tavataan ystäviä, täällä viihdytään, täällä saadaan kokemuksia ja elämyksiä...Eli ollaan hyvin paljon sellasten primitiivisten asioiden äärellä, että terveystähän kaikki tarvii. Tähän liittyy paljon muutaki, puhtaan kuntoilun lisäksi.¹¹⁴

Sosiaalisuuden myötä voidaan huomata kuntoklubeista olevan kehittynyt oma maailmansa, jossa jäsenyyssuhteen pitkäaikaisuus on merkittävä tekijä:

...kun puhutaan klubi-ilmioistä, ni siin suurena osana on nää jäsenyydet. Eli silloin asiakkaat saattaa olla vuodesta toiseen pitkäaikaisia, jollonka he luovat semmosen oman klubimaailmansa siihen, kun käy vuodesta toiseen ja maksaa säännöllistä maksua ja heille tulee siitä enemmän sellanen elämäntapa. Niin se on yks suuri osa sitä klubimaailmaa tai klubiajatusta.¹¹⁵

Sosiaalisuus ja elämyksellisyys vahvistuvat siis erityisesti kuntoklubilla asioivien jäsenten kautta. Lisäksi kuntoklubit pyrkivät aktiivisesti löytämään paikkansa osana jäseniensä elämäntapaa ja arkirutiineja erityisesti tarjoamalla puitteet (kuntoklubin tilat) ja

¹¹⁴ Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.

¹¹⁵ Club Managerin haastattelu 31.10.2007.

työkalut (muun muassa henkilökunnan ja ryhmäliikuntatarjonnan) pitkäaikaiselle sosiaaliselle kanssakäymiselle:

Et kuntoklubi on vielä sitte enemmän semmonen elämäntapa, ja se on enemmän myös sosiaalinen paikka...on ehkä enemmän interaktiivisuutta sen henkilökunnan kanssa, ehkä sosiaalisia suhteita kavereitten, muiden ihmisten kanssa jotka käy siellä. Ja sitte tietysti tila, joka tarjoaa mahdollisuuden käydä kuntosalilla ja harrastaa liikuntaa ja käydä ryhmäliikuntatunneilla. Mikä nyt sitte onkaan sen kyseisen kuntoklubin tarjonta...Toisaalta sitte kun ajatellaan noit liikunnan tuomia hyötyjä, mitä se tarkoittaa ihmisille terveydellisesti. Niin eihän siellä yhdestä kuukaudesta niin sanotusti mitään hyötyä oo, tai siitä yhestä kerrasta. Ookoo, on se parempi, ku ei mitään. Mutta se, et jos oikeesti halutaan pitää terveyttä yllä ja saavuttaa tuloksia, ni silloin voi puhua pitkäaikasemmasta haasteesta ja elämäntavasta.¹¹⁶

Sosiaalisuus kuntoklubiajatuksen takana saa vahvistusta asiakaskyselyiden tuloksista. Jäsenet kokevat esimerkiksi että työn, koulun ja kodin ohella heille muodostuu kuntoklubista eräs sosiaalisuuden ilmentymä. Kuntoklubilla jäsenen on mahdollista irtaantua arjesta ja hyödyntää kuntoklubin palvelutarjontaa siten kuin jäsenelle itselleen kulloinkin on mieleen. Sosiaalisuus voidaan nähdä kuntoklubien erityisvahvuutena, sillä kaikista asiakaskyselyyn vastanneista 53 prosenttia katsoo sosiaalisuuden olevan pitkäaikaisen asiakassuhteen etu. Kuntoklubeissa sosiaalisuus korostuu, sillä pitkällä aikavälillä kanssaharjoittelijat, henkilökunta ja harjoittelupuitteet tulevat tutuiksi. Tämä edistää myönteisen harjoitteluilmapiirin kehittymistä, joka on kuntoklubien tavoitteen toteutumisen kannalta oleellista. Kun tavoitteena on luoda pitkäkestoinen, kannustava ja hyvinvointia edistävä jäsenyysuhde,

¹¹⁶ Marketing Directorin haastattelu 2.11.2007.

myönteinen ilmapiiri vahvistaa kuntoklubin jäsenen sitoutumista kuntoklubiin ja muihin jäseniin.

Toisaalta kuntoklubin voidaan nähdä olevan uhka jäsenen muille sosiaalisille ympäristöille, sillä jäsenen viettämä aika kuntoklubilla on aina pois jossain toisaalla vietetystä ajasta. On kuitenkin myös olemassa mahdollisuus, että kuntoklubiin liittyvä sosiaalinen ulottuvuus poikii tietynlaisen positiivisen kehän: jäsenen mukana liittyy mahdollisesti jäsenen ystäviä, tuttuja tai sukulaisia, jolloin erilaisten sosiaalisten ympäristöjen voi nähdä lähestyvän toisiaan. Tätä kautta jäsen taas viihtyy kuntoklubilla paremmin, mikä taas vahvistaa jäsenen sitoutumista ja kuntoklubin sosiaalista ympäristöä.

Kuntoklubit pyrkivät toimimaan jäsentään lähellä. Mielenkiintoinen havainto on, että yli 80 prosenttia jäsenistä on tavoitettavissa korkeintaan 6–8 minuutin etäisyydellä kuntoklubista¹¹⁷. Kuntoklubien kannalta tämä tarkoittaa sitä, että koska jäsenet työskentelevät tai opiskelevat kuntoklubin läheisyydessä on tärkeää ymmärtää ja palvella jäseniä heidän omista lähtökohdistaan, ja tarjota vaivatonta palvelukokonaisuutta. Kuntoklubille edukas sijainti on lähellä jäsentä, sillä tällöin jäsenen on mahdollista hyödyntää kuntoklubin palveluita omien tarpeidensa ja aikataulujensa mukaisesti. Kyse on jäsenien valinnoista vapaa-aikaansa koskien. Sosiaalinen ulottuvuus ja interaktiivinen ilmapiiri sekä sijainti luovat kuntoklubeille niiden ainutlaatuisen luonteen.

¹¹⁷ K&F Professional 1/2004, 46.

3.3.1.1 Kuntoklubiliiketoiminta

Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta: keitä yritys palvelee, mitä se tekee ja miten se pyrkii tavoitteisiinsa. Liiketoimintamallista voidaan käyttää myös nimitystä liikeidea.¹¹⁸ Liikeidealle ominainen systeeminäkemyks perustuu yhteensopivuuteen sen eri osien (markkinat, tuotteet/palvelu sekä rakenne, voimavarat ja tapa toimia) välillä.¹¹⁹ Tutkimuksen keskeinen sisältö on, että pitkäaikaiset jäsenyydet ovat kuntoklubien liiketoiminnan ydin. Ennen kuin on mahdollista muodostaa käsitys kuntoklubien palvelupaketista ja kokonaistarjonnasta, on tutustuttava ensin liiketoiminnan polttopisteeseen: jäsenyysuhteeseen. Koska toimiva liiketoimintamalli – tai liikeidea – perustuu sen eri osien väliseen yhteensopivuuteen, voidaan kuntoklubien liiketoiminnan menestyksen sanoa olevan riippuvainen siitä, kuinka hyvin nykyiset ja potentiaaliset jäsenet ja jäsenyysuhteet (markkinat), kokonaistarjonta (tuotteet/palvelu) sekä kuntoklubin tapa toimia on kuntoklubeissa onnistuttu sovittamaan yhteen. Pitkäaikaisia jäsenyysuhteita pyritään ylläpitämään monipuolisen kokonaistarjonnan ja kuntoklubin kontaktiresurssien avulla. Kontaktiresursseja ovat esimerkiksi kuntoklubin asiakasneuvojat tai asiakassuhteen huoltajat, vastaanottohenkilökunta, ryhmäliikunta- ja kuntosaliohjaajat sekä kaikki mahdollinen tietotekniikka (kuten sisäänkirjautumis- ja jäsenrekisterin ylläpitojärjestelmät), johon jäsenet ovat vuorovaikutuksessa.¹²⁰ Tietotekniikan hyödyntäminen on kuntoklubitoiminnassa vielä melko vähäistä, mutta tietoteknologialla on mahdollista tehostaa toimintaa, säästää kustannuksia, tarjota uudenlaisia palveluita tai muuttaa vakiintuneita toimintatapoja kuntoklubeissa¹²¹.

¹¹⁸ Ks. esim. Pulkkinen ym. 2005, 10 ja Ylikoski 2002, 70.

¹¹⁹ Jahnukainen ym. 1980, 16.

¹²⁰ Marketing Directorin haastattelu 2.11.2007 ja K&F Professional 3/2004, 40.

¹²¹ K&F Professional 4/2003, 22.

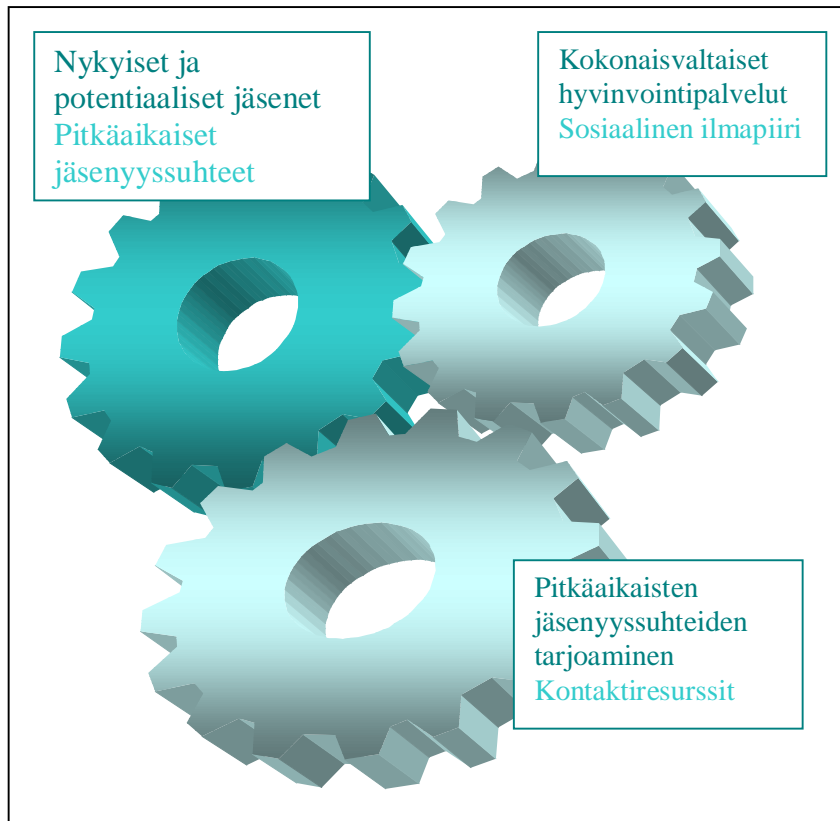
Tiivistetysti voidaan sanoa kuntoklubien palvelevan jäseniään tarjoamalla kokonaisvaltaisia hyvinvointipalveluja. Teemahaastatteluiden pohjalta on mahdollista todeta kuntoklubien liikeidean ”ylivoimaisen osaamisen/kyvyn”¹²² perustuvan ensisijaisesti sen myönteiseen sosiaaliseen ilmapiiriin, asiakaslähtöiseen toimintaan sekä monipuoliseen palvelutarjontaan (kuvio8).

Pitkäaikaisten jäsenyyksien tarjoaminen siis muodostaa kuntoklubiliiketoiminnan perustan. Jäsenyys alkaa jo ensimmäisestä ostokerrasta¹²³ eli silloin kun jäsenen ja kuntoklubin välillä luodaan kirjallinen määräaikainen tai pitempiaikainen jäsenoapimus, joka perustuu kuluttajansuoja-asiamiehen tarkastamaan ja hyväksymään sopimusmalliin¹²⁴. Kuntoklubin jäsenyyssuhteet ovat kuluttajansuojalain alaisia. Tämän lisäksi kuluttaja-asiamies on laatinut kuntosaleja ja -klubeja koskevat sopimusehdot. Kuluttaja-asiamiehen kannanottoihin kuntoklubien sopimusehdoista voi tutustua liitteessä 4. Kuntoklubin liiketoimintaa käsitellään vielä myöhemmin jäsenyyssuhdetyyppien yhteydessä kappaleessa 3.3.2.3.

¹²² Ks. esim. Normann 1983, 55.

¹²³ Ks. Rope 2000, 637.

¹²⁴ Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.



Kuvio 8 Kuntoklubien liikeidean kolme pääosaa.

3.3.1.2 Jäsenyysuhde kuntoklubiliiketoiminnassa

Jäsen on henkilö tai ryhmä, jolla on palvelun kanssa suora tai epäsuora kontakti, ja joka panostaa resurssejaan palveluorganisaatioon¹²⁵. Kun asiakkaalla (joka ei vielä ole kuntoklubin jäsen) on kiinnostus kuntoklubin tarjontaa tai tuotetta kohtaan, todellinen ostoaikeus ja myös varaa hankkia kuntoklubin palveluita, voidaan hänestä käyttää nimitystä prospekti. Teemahaastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että tyypillinen prospekti kuntoklubeille on työssäkäyvä aikuinen henkilö, useimmiten nainen. Kuntoklubien jäsenten ikähaitari on kuitenkin 15–80 vuotta. Teemahaastatteluiden pohjalta voidaan myös todeta naisjäseniä olevan miehiä enemmän. Siihen saattaa olla syynä se, kuten teemahaastattelut ja kyselyt osoittivat, että naisilla on miehiä lievemmat ennakkoluulot kuntoklubeja kohtaan. Asiakaskyselyyn

¹²⁵ Ks. Rope 2000, 637; Grönroos 1987a, 43 ja Lehtinen 2004, 11.

vastanneista naisista 73 prosentilla oli positiivinen suhtautuminen kuntoklubeihin ja kuntoklubijäsenyyksiin miesten suosiossa perinteisiä kuntosaleja. Toisaalta miesten keskuudessa kuntoklubiajatus alkaa saada vahvempaa sijaa ja naisjäsenien myötä kuntoklubeihin liittyy nykyään yhä enemmän miespuolisia jäseniä:

...kun puhutaan tämmöisestä, missä on jäsenyys, niin naisia on varmaan tällä hetkellä vähän enemmän. He ovat varmaan vähän enemmän ennakkoluulottomampia ja ovat tulleet aikaisemmin jäseneks ja pysyväks, ja nyt pikkuhiljaa tuovat omat miehensä, poikaystävänsä, kaverit ja kaikki. Ja nyt se alkaa sitte miesten keskuudessakin tavallaan kohota se jäsenyysajatus, eikä käydä enää niissä pimeissä punttisaleissa.¹²⁶

Suspekteilla taas on kiinnostusta ja halua hankkia kuntoklubien palveluita, mutta todellinen ostoaikeus tai vaaditut resurssit puuttuvat¹²⁷. Tyypillisesti opiskelijat ovat kuntoklubeille suspekteja, sillä hyvin usein opiskelijoiden kokema taloudellinen epävarmuus jarruttaa päätöstä liittyä kuntoklubin jäseneksi:

Itse en kuitenkaan halua sitoutua pitkäksi ajaksi asiakkaaksi taloudellisesta tilanteestani johtuen. Jos minulla olisi hyvät säännölliset tulot, voisin harkita jäsenyyttä kuntoklubilla, jos vain löytyy tarpeeksi kilpailukyinen sali.¹²⁸

Kuntoklubin jäseneksi liittyminen edellyttää jäsenyys- tai liittymismaksun suorittamista. Liittymismaksu on kuntoklubista riippuen 89–100 euroa¹²⁹. Kuntoklubeilla on aika ajoin erilaisia

¹²⁶ Club Managerin haastattelu 31.10.2007

¹²⁷ Ks. Kotler 1999, 163–164, 166.

¹²⁸ Mies, 32 vuotta, ei jäsen, opiskelija.

¹²⁹ Ks. esim. M&M Kuntotalon WWW-sivusto

<<http://kuntotalo.kummeli.fi/?n=999>> 29.11.2007,

CMS Klubin WWW-sivusto <<http://www.cmsclub.fi/sivu.php>> 29.11.2007,

Elixian WWW-sivusto <<http://www.elixia.fi/price.aspx?club=1252>> 29.11.2007 ja

kampanjoita, jolloin liittymistä harkitsevalla asiakkaalla on mahdollista säästää liittymismaksussa tai liittyä jäseneksi ilman tätä kertaluontoista liittymismaksua. Liittymismaksun taustalla voidaan nähdä tarkoitus sitouttaa jäsen tiettyyn kuntoklubiin pitkäaikaisesti:

Meillä periaatteessa on jäsenyyteen liittymismaksu, puhutaan liittymismaksusta. Sen idea on vähän niinku sitouttaa asiakasta...Et se on periaattees semmonen kertaluontonen juttu. Ja lisäksi sen kummallisemmin tietysti menemättä noihin kampanjoihin, mut et periaattees asiakkaalla on tiettyjä keinoja saada siihen liittymismaksuunsa mahdollisesti joku etuisuus. Mutta pääasiassa normaali liittymismaksu, joka maksetaan silloin ku jäseneksi liityy.¹³⁰

Liittymismaksun voidaan nähdä olevan myös eräänlainen kuntoklubien suoja kilpailijoitaan vastaan. Sitouttamalla jäsen pitkäaikaisesti samaan kuntoklubiin, kuntoklubit kasvattavat asiakasvirtojaan jokaisen liittyneen jäsenen ollessa pois vastaavilta kilpailijoilta. Lisäksi jäsenet ovat kuntoklubeille strategisia asiakkuuksia, joilta viime kädessä tulevat kuntoklubien käytettävissä olevat resurssit ja jotka tuottavat merkittävän osan kuntoklubien liikevaihdosta vaikuttaen niiden toiminnan kestävyteen¹³¹.

Jäsenyyksien tarjoamisen lisäksi kuntoklubien eräs keino vastata kilpailuun on löytää uusia ansaintamahdollisuuksia kehittämällä nykyistä liiketoimintaa kohti uusia suuntia¹³². Toimialan trendinä on erityisesti uusien kuntoklubiketjujen ja franchising-toiminnan aloittaminen. Kilpailuasemaa ajatellen ketjuuntumisen etuna on myös, että ketjuilla on yksittäisiä kuntoklubeja alemmat kustannukset. Koska kustannukset on mahdollista jakaa useiden ketjun kuntoklubien kesken, kuntoklubeilla on erityisesti

GoGon WWW-sivusto <<http://www.gogo.fi/hinnasto.html>> 29.11.2007.

¹³⁰ Marketind Directorin haastattelu 2.11.2007.

¹³¹ Ks. esim. Lehtinen 2004, 11 ja Storbacka, Kaario & Sivula 1999, 15.

¹³² Pulkkinen ym. 2005, 8.

markkinoinnissa, hallinto- ja ostokuluissa mahdollisuus suurimpiin säästöihin.¹³³ On kuitenkin muistettava toiminnan lähtökohta eli asiakaslähtöinen toimintatapa ja pitkäaikaiset jäsenyydet. Kuntoklubitoiminnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kehitetään liiketoimintaa ja etsitään uusia ansaintamahdollisuuksia, samalla kuntoklubitoimintaa ja sen palvelupakettia täytyy kehittää asiakasta kuunnellen. Tämä asettanee erityisen haasteen kuntoklubitoiminnalle ketjuuntumisessa.

Pitkäaikaisilla jäsenyyksillä kuntoklubit pyrkivät pysyvään yhteistyöhön ja kumppanuuteen jäsentensä kanssa, jolloin asiakastyytyväisyyden luominen ja aito kiinnostus jäsenestä nousevat avaintekijöiksi¹³⁴. Nämä ovat ratkaisevia tekijöitä myös jäsenyyssuhteen elinkaaren kaikissa vaiheissa (ks. kappale 3.3.3), sillä esimerkiksi asiakastyytyväisyys on eräs sitouttamisen keino. Sen lisäksi, että pitkäkestoinen jäsenyyssuhde varmistaa varman tulovirran, tyytyväinen jäsen todennäköisesti joustaa ongelmatilanteissa tai pienien puutteiden ilmaantuessa. Toisaalta tyytyväinen jäsen todennäköisesti suosittelee kuntoklubiaan tutuilleen, joka puolestaan poikii uusia jäseniä.

3.3.1.3 Jäsenyyssuhdetyypit

Tutkimuksen teoriaosassa esitettiin kuntoklubeilla olevan kolmen tyyppisiä jäsenyyksiä: perinteinen pitkäaikainen jäsensopimus, kuukausijäsenyys sekä vuosijäsenyys, jossa jäsenmaksu suoritetaan aina kuukausi kerrallaan¹³⁵. Näkemys pohjautuu pitkälti amerikkalaiseen kontekstiin. Toisaalta kuntoklubi-ilmiö on rantautunut Suomeen Amerikasta (ks. esim. kappale 3.3.1). Tästä seuraa se, että suomalaisessa kuntoklubikontekstissa tarjottavat

¹³³ K&F Professional 1/2003, 53.

¹³⁴ Storbacka ym. 1999, 20, myyntipäällikön haastattelu 31.10.2007.

¹³⁵ Tharrett & Peterson 2006, 57.

jäsenyydet ovat hyvinkin yhteneviä amerikkalaisen kuntoklubitoiminnan kanssa.

Käytännössä kuntoklubeissa tarjottavat jäsenyydet ovat määräajoituskortteja tai peruskausijäsenyyksiä. Määräajoituskortteja ovat esimerkiksi yhden, kolmen tai 12 kuukauden jäsenyydet. Peruskausijäsenyys kuntoklubeilla on 12 kuukautta. Edellisten lisäksi kuntoklubit tarjoavat vuosijäsenyyksiä, mutta myös 24 kuukauden jäsenyys on mahdollinen. Jäsenyyksiin saattaa liittyä myös esimerkiksi aikarajoituksia, jolloin puhutaan päiväjäsenyyksistä ja kokopäiväjäsenyyksistä. Päiväjäsenyyksissä kuntoklubien palveluiden hyödyntämisen aikaraja on asetettu johonkin kellonaikaan, kun taas kokopäiväjäsenyyksissä palveluita on mahdollista hyödyntää vapaasti kuntoklubin aukioloaikojen aikana.¹³⁶

Määräajoituskortteihin, kuten kuukausi- ja 12 kuukauden jäsenyyksiin, liittyy kuukausittainen suoraveloitus jäsenen tililtä. Kuukausijäsenyyksissä on kuukauden irtisanoutumisaika ja ne ovat voimassa niin sanotusti epämääräisen ajan niin kauan, kuin jäsen päättää käydä kuntoklubilla. Esimerkiksi 12 kuukauden jäsenyys on 12 kuukauden jälkeen voimassa toistaiseksi niin kauan, kunnes jäsen irtisanoo jäsenyyden (kuukauden irtisanoutumisajalla).¹³⁷

Vuosijäsenyys on kuukausijäsenyyksiä edullisempi vaihtoehto. Siinä ei ole kuukausittaista suoraveloitusta, vaan jäsenyys maksetaan kerralla pois ”könttäsümmana”. Vuosijäsenyyden päätyttyä jäsenellä on mahdollisuus valita vuosijäsenyys uudelleen tai vaihtaa jäsenyys suoraveloituserusteiseen kuukausijäsenyyteen niin halutessaan. 24 kuukauden jäsenyys toimii vuosijäsenyyden tavoin, eli kahden vuoden jäsenyys maksetaan kerralla pois. Vuosijäsenyydessä on ainutlaatuisena ominaisuutena kortin jäädytysoikeus, jolloin siihen

¹³⁶ Marketing Directorin ja klubimestarin haastattelut 2.11. 2007.

¹³⁷ Myyntipäällikön haastattelu 31.10.2007 ja Marketing Directorin haastattelu 2.11.2007.

sisältyy mahdollisuus tauottaa vuosikortti vähintään neljäksi viikoksi ilman erillistä syy selvittämistä kuntoklubille. Kuukausijäsenyyksiin tai 12 kuukauden jäsenyyksiin sitä vastoin jäädytysoikeutta ei sisälly. Näiden jäsenyystyyppien tapauksessa on esitettävä kirjallinen selvitys pidempien poissaolojen yhteydessä. Pidempiä poissaoloja ovat esimerkiksi sairastapaukset, liikuntakiellot ja muut terveydelliset syyt kuten äitiysloma (lääkärin tai terveydenhoitajan todistus) tai muut elämäntilanteen muutokset, kuten asepalvelus, työttömyys tai muutto.¹³⁸

Asiakaskyselyt osoittavat, että pitkäaikaiset kuntoklubijäsenyydet saatetaan usein kokea jopa liiankin sitouttaviksi taloudellisesti, ajallisesti sekä paikkakuntaakohtaisesti (ks. alla keskustelu pakkojäsenyydestä). Toisaalta Kuluttajaviraston lausunnon mukaan esimerkiksi 12 kuukauden mittaista jäsenyyttä ei voida pitää kohtuuttomana sopimusehtona kuntoklubien jäsenyyksissä, kunhan jäsenyydestä ehtoineen on informoitu selvästi jäsenelle¹³⁹. Kuntoklubien eräänä haasteena voidaankin pitää pyrkimystä avoimeen tiedonantoon erityisesti jäsenhankinnassaan, jolloin jäsenelle ei jää esimerkiksi huijattua oloa tai tunnetta siitä, että jotain olennaista, hänen etujaan palvelevaa informaatiota on jätetty kertomatta:

[Jäsenyydestä tulee mieleen] 1. Diili, jota tehdessä lipevä edustaja on hymyssä suin, mutta joka kuitenkin on: 2. Taakka, josta et pääse eroon vaikka muuttaisit toiseen kaupunkiin. 3. Suoraan sanottuna paha maku on jäänyt suuhun niistä jutuista mitä olen kuullut näistä ”pakkosopimussaleista”. Koko jäsenyydjuttu on oikeasti 99-prosenttisesti pelkkä vipuvarsi/porkkana, joilla saadaan ihmiset sitoutumaan ketjuun. ”ai et halua maksaa 100 euron jäsenyyttä? No, mitäpä

¹³⁸ Myyntipäällikön haastattelu 31.10.2007 ja Marketing Directorin haastattelu 2.11.2007.

¹³⁹ Ks. esim. ote kuluttaja-asiamiehen kannanotoista kuntokeskusten sopimusehtoja koskien liitteessä 4.

jos antaisin sen sinulle ILMAISEKSI (kun sitoudut ketjuun samalla loppuelämäksi!)¹⁴⁰

Jäsenyydeltä edellytettävään liittymismaksuun saatetaan siis suhtautua hyvinkin jyrkästi. Jyrkimmillään jäsenyys saatetaan asiakkaiden mielissä kokea huijaukseksi, eikä ”lipevän edustajan” uskota kertovan kaikkea olennaista jäsenyyteen liittyvästä. Sen lisäksi, että jäsenyyden taustalla oleva ajatus jäsenen elinikäisestä sitouttamisesta kuntoklubiin koetaan osittain huijaukseksi erityisesti sen takia, että jäsenyyden irtisanominen katsotaan hankalaksi, liittyy kuntoklubijäsenyyksien irtisanoutumispolitiikkaan ja ehtoihin myös ajatus jäsenkortin joustamattomuudesta. Joustamattomuudeksi asiakaskyselyissä katsottiin erityisesti jäädytysmahdollisuudet tai pikemminkin niiden puute.

Yleensä klubien säännöt irtisanoutumisesta ynnä muista seikoista ovat klubille edulliset ja asiakkaalle hankalat. Irtisanoutuminen täytyy myös tehdä kasvotusten laittamalla nimi paperiin eli se on vaikeampaa kuin vain ilmoittaa kirjeitse tai puhelimitse.¹⁴¹

Noin 28 prosenttia asiakaskyselyyn vastanneista kokevat jäsenyydestä irtisanoutumisen vaikeaksi ja noin 12 prosenttia katsovat, että kuntoklubijäsenyys on joustamaton. Vaikka jäsenyys koetaan huijaukseksi, joustamattomaksi ja joskus jopa tarpeettomaksi, on pitkäjänteisestä jäsenyydestä myös hyötyä jäsenille: asiakkaan kannalta jäsenyys voidaan tulkita myös jatkuvuudeksi kuntoklubin puolelta. Jäsensopimuksella kuntoklubi sitoutuu jatkamaan toimintaansa tarjoamalla harjoittelupuitteet ja erilaista tuntitarjontaa. Palvelusta tulee turvallista ja tuttua jäsenelle. Jäsen tietää kuntoklubilla työskentelevän henkilökunnan ja tutun ohjaajan tai tutulle tunnille on matalampi kynnys mennä. Kuntosalin

¹⁴⁰ Mies, 30 vuotta, jäsen.

¹⁴¹ Nainen, 24 vuotta, entinen jäsen.

puolella laitteet ovat tuttuja, koska ne ovat esimerkiksi saliopastuksessa käyty jäsenen kanssa läpi. Helppokäyttöisyyden, tuttuuden sekä turvallisuuden voidaan täten katsoa olevan kuntoklubijäsenyyksistä koituvia hyötyjä jäsenille.

Liittymismaksun ajatuksena on siis sitouttaa jäsen kuntoklubiin. Tämä näkyy ensinnäkin siinä, että liittymismaksu on kertaluontoinen ja se maksetaan valitun jäsenkortin lisäksi. Mikäli kuntoklubin jäsenyydestä irtisanoudutaan, on liittymismaksu mahdollisesti uudelleen liityttäessä maksettava uudestaan. Kuntoklubien jäsenyyksiin kohdistuva kritiikki koskee usein juuri kuntoklubijäsenyyksien sitovuutta. Asiakaskyselyt vahvistavat näkemyksen siitä, että kuntoklubijäsenyys saatetaan joskus kokea pakoksi. Usein tässä yhteydessä keskusteluun nousee ”pakkojäsenyyden” käsite.

Termillä viitataan ensinnäkin siihen, että kuntoklubien jäsenehdot ja jäsenkortit koetaan jäsenen kannalta joustamattomiksi. Toiseksi kuntoklubin jäsenyydestä irtisanoutuminen koetaan hankalaksi. Näiden lisäksi henkilön omat kokemukset ja hänen ystäviensä ja tuttaviensa (negatiiviset) kokemukset vahvistavat kuntoklubien jäsenyyksiin liittyvää kielteistä asennetta:

Jäsenyys vaatii tiettyä sitoutumista sekä laskutukseen että paikkakuntaan. Asiakas ei välttämättä ole varma, kuinka pitkään asuu paikkakunnalla. Jäsenyys voi mennä hukkaan jos muuttaa. Negatiivisuutta lisäävät muiden kokemukset siitä, miten vaikeaa jäsenyydestä on päästä eroon. Suoralaskutus jatkuu, vaikka asiakas makaisi kolmatta kuukautta sairaalassa.¹⁴²

¹⁴² Nainen, 28 vuotta, ei jäsen.

Pitkäaikainen sitoutuminen on monelle suuri kynnys ja näin jopa este kuntoklubiin liittymiselle. Tutkimuksessa suoritetun asiakaskyselyn mukaan noin 39 prosentille kaikista vastaajista sitoutuminen on rajoittava tekijä kuntoklubin jäseneksi liittymiselle. Toinen ratkaiseva tekijä on pitkäaikainen rahallinen sitoutuminen. Erityisesti opiskelijat korostivat taloudellista epävarmuutta varman tulonlähteen puuttuessa. Tähän liittyvä mielenkiintoinen havainto on, että käytännössä harvalla¹⁴³ suomalaisella kuntoklubilla on tarjolla opiskelijajäsenyyksiä¹⁴⁴. Kuntoklubit tarjoavat myös yritys- ja perhejäsenyyksiä. Yritysjäsenien on mahdollista saada työnantajan tuella edullisempi jäsenyys. Perhejäsenyys on edullisempi niille, joilta samasta taloudesta liittyy useampi henkilö.¹⁴⁵ Opiskelijajäsenyyksien tarjoaminen saattaisi muodostaa keinon saada myös suspektit opiskelijat liittymään kuntoklubien jäseniksi.

Kuntoklubeissa kuitenkin tiedostetaan monien olevan kuntoklubiliiketoiminnan luonnetta vastaan. Siksi voidaankin pohtia, miksi kuntoklubit eivät tarjoa jäsenyyksien ohella esimerkiksi kerta- tai 10-kerran kortteja? Tai miksi pitkäaikaiset, vähintään 12 kuukauden jäsen sopimukset ovat niin vahvasti kuntoklubiliiketoiminnan intressissä? Kertakäyntikorteilla tai lyhytaikaisilla jäsenyyksillähän olisi mahdollista saada harjoittelutiloihin myös esimerkiksi satunnaisia paikkakunnalla vierailijoita, tai saada tyytyväinen 10-kerran kortilla käyvä asiakas liittymään myöhemmin jäseneksi.

¹⁴³ Esimerkiksi SATS-kuntokeskusketju tarjoaa opiskelijajäsenyyksiä. Ks. esim. SATS:n WWW-sivusto <<http://www.sats.fi/fin/jasenyyks.php>> 28.3.2008.

¹⁴⁴ Ks. esim. Zeithaml ja Bitner 1996, joiden mukaan kuntoklubit saattavat tarjota tietyn asiakasryhmän maksukykyyn tai palvelua koskevaan vaatimustasoon kytkeytyviä jäsenyyssuhteita, kuten opiskelija- tai seniorijäsenyyksiä. Tässä kohdin lienee vaikutusta maakohtaisilla toimintakonteksteilla. Teoreettisen aineiston pohjalta voidaan nimittäin päätellä, että esimerkiksi Amerikassa opiskelijajäsenyyksien tarjoaminen on yleinen käytäntö kuntoklubeissa. (Zeithaml & Bitner 1996, 509).

¹⁴⁵ Marketing Directorin haastattelu 2.11.2007.

Osa alan ammattilaisista katsookin, että jäsenyyksiin perustuva liiketoimintamalli ruokkii asiakaspalvelun joustamattomuutta. Tällöin nähdään, että alan kannalta olisi parempi, ettei asiakkaita yritetä sitouttaa jäseniksi, vaan tarjottaisiin perinteisten kuntosalien tapaan esimerkiksi pelkkiä kuukausikortteja. Tätä perustellaan sillä, että kuntoklubien pääkeino säilyttää jäsenensä on hyvä asiakaspalvelu, eikä kuukausikorttien kohdalla ole mitään hävittävää. Ne asiakkaat, jotka käyvät säännöllisesti läpi vuoden ostavat kortin joka tapauksessa.¹⁴⁶ Tähän liittyen nousee kuitenkin kysymys siitä, mikä takaa sen, että kertaalleen kuukausikortin ostanut asiakas ostaa läpi vuoden kuukausikortin samaan paikkaan. Eikö liiketoiminnan kannalta olisi varmempaa sitouttaa jäsen vähintään vuodeksi käyttämään palveluita? Edelleen, säilyisikö esimerkiksi jäsenten keskinäinen tai jäsenten ja kontaktihenkilöstön välinen koheesio tiiviinä, mikäli tarjottaisiin kerta- tai kuukausikortteja jäsenyyksien sijaan? Toteutuisiko tällöin kuntoklubien tavoite olla kokonaisvaltaisia hyvinvointikeskuksia, jotka pyrkivät muodostamaan jäsenilleen harrastamisesta sosiaalisen elämäntavan?

Asiaa voi tarkastella todennäköisyyksiin perustuvien esimerkkilaskujen avulla, jotka osoittavat pitkäaikaisten jäsenyyksien olevan kannattavia kuntoklubeille, ja jotka ovat myös kuntoklubien keino pysyä mukana liike-elämässä. Kannattavuuden ja liike-elämässä pysymisen suurimpia uhkia on korkea jäsenten vaihtuvuus eli lopettavien jäsenten suuri määrä: on tilastoitu, että 50 prosenttia jäsenistä lopettaa ensimmäisen jäsenkautensa jälkeen. Lopetusprosentti on lähes sama riippumatta siitä, onko kyseessä kolmen kuukauden vai kahden vuoden jäsenyys.¹⁴⁷

Taulukko 2 havainnollistaa kuntoklubijäsenyyksien tarjoamiseen liittyvän veloitusrakenteen. Kuntoklubit tarjoavat määrärajoituskortteja tai peruskausijäsenyyksiä. Määrärajoituskortteja

¹⁴⁶ K&F Professional 2/2005, 31.

¹⁴⁷ K&F Professional 2/2003, 38; 41.

ovat yhden, kolmen tai 12 kuukauden jäsenyydet. Peruskausijäsenyys kuntoklubeilla on 12 kuukautta ja myös 24 kuukauden jäsenyys on mahdollinen.

Esimerkkitaulukossa kolmen kuukauden jäsenyys maksaa 80 euroa kuukaudelta kahden vuoden jäsenyyden kuukausimaksun ollessa 40 euroa. Lyhytaikaisia jäsenyyksiä tarjoavat kuntoklubit saattavat ajatella korvaavansa pitkäaikaisten jäsenyyksien menetykset veloittamalla korkeampia maksuja lyhyemmistä (esim. 3 kuukauden) jäsenyyksistä. Taulukosta huomaa tämän olevan harha-ajattelua, sillä jäsenyyden lopettamisen todennäköisyyden ollessa 50 prosenttia aina kun lyhytaikainen jäsenyys umpeutuu kuntoklubin tulot putoavat 50 prosenttia. Tämä taas tarkoittaa, että jokaisen umpeutuvan jäsenyyden yhteydessä on 50 prosentin mahdollisuus saada maksuja lopettavalta jäseneltä seuraavana kautena.¹⁴⁸

Taulukosta ilmenee, että peruskauden tai vuoden 12 kuukauden jäsenyys tuottaa jopa kaksi kertaa enemmän, kuin kolmen kuukauden jäsenyys. Myös 18 kuukauden tai 24 kuukauden jäsenyydet ovat tuottavampia, kuin kolmen tai kuuden kuukauden jäsenyydet. Entä, jos kyseessä onkin pelkkä yhden kuukauden jäsenyys? Tällöin samalla kaavalla laskettuna pelkän kuukausijäsenyyden tuotot jäisivät kuntoklubeille häviävän pieniksi. Pelkkä kuukausijäsenyyden tarjoaminen ei ole kannattavaa. Entä jos kuukausijäsenyyteen liitetään kertaluontoinen 100 euron liittymismaksu, joka maksetaan liittymisen alussa? Siltikään kuukausijäsenyydestä ei tule yhtä kannattavaa kuin pitempiaikaisista 12 tai 24 kuukauden jäsenyyksistä (taulukko 3):

¹⁴⁸ K&F Professional 2/2003, 41.

Taulukko 2 Kuntoklubijäsenyyksien veloitusrakenne.¹⁴⁹

	3 kk	6 kk	9 kk	12 kk	15 kk	18 kk	24 kk	Tulot yhteensä
Klubi-hinnat/ kk-jäsenyys								
3 kk, 80 €/kk	240	120	60	30	15	7,5	3,75	476,25
6 kk, 70 €/kk		420		210		105	52,5	787,50
12 kk, 60 €/kk				720			360	1080
18 kk, 60 €/kk						900	150	1050
24 kk, 40 €/kk							960	960

Taulukko 3 Kuukausijäsenyyden veloitusrakenne, kun kuukausijäsenyydestä veloitetaan 60 euroa kuukaudessa.

1 kk	2 kk	3 kk	4 kk	5 kk	6 kk	7 kk	8 kk	9 kk	10 kk	11 kk	12 kk	Yht
(100 +) 60	30	15	7,5	3,75	1,88	0,94	0,47	0,23	0,12	0,06	0,03	220

Kuntoklubien liiketoiminnan tuottavuuden ja kannattavuuden kannalta on siis perusteltua tarjota pitkäaikaisia jäsenyyksiä. Taulukkotarkastelu osoittaa, että yhden kuukauden jäsenyydet eivät tuota yhtä paljon, kuin pitkäaikaisemmat jäsenyydet, joista kannattavimpia kuntoklubeille ovat 12 kuukauden tai 18 kuukauden jäsenyydet.

Taloudellisen epävarmuuden lisäksi kuntoklubijäsenyyteen liittyviin kynnystekijöihin liittyy potentiaalisen jäsenen kokema epävarmuus tulevaisuudesta. Tiettyyn kuntoklubiin liittyminen sitoo jäsenen taloudellisten velvoitteiden ohella myös tiettyyn paikkakuntaan. ”Sitoutumiskammoon” saattaa vaikuttaa se, että esimerkiksi työn tai opiskelun myötä henkilö saattaa joutua muuttamaan pois

¹⁴⁹ K&F Professional 2/2003, 41.

paikkakunnalta, eikä jäsenyyttä samassa kuntoklubissa välttämättä ole mahdollista jatkaa.

Jäsenyys on positiivinen asia aina kun ehdot ovat asiakkaan tarpeita palvelevia. Nykyisten kuntoklubien ehdot ovat kuitenkin liian tiukkoja ja sitouttavia asiakkaita kohtaan. Esimerkiksi vuoden sitouttaminen ei ole asiakkaan lähtökohdista perusteltu, vaikkakin ymmärrettävä kuntoklubin talouden kannalta. Itse en halua sitoutua pitkäksi ajaksi asiakkaaksi taloudellisesta tilanteestani johtuen. Jos minulla olisi hyvät säännölliset tulot, voisin harkita jäsenyyttä kuntoklubilla, jos vain löytyy tarpeeksi kilpailukykyinen sali. Tällä hetkellä Tampereen kilpailukykyisimmät salit eivät ole jäsenyyslähtöisiä, vaan tarjoavat perinteiset kausikortit. Siksi tuskin koskaan liityn kuntoklubin jäseneksi.¹⁵⁰

Sitouttaminen ymmärretään kyllä perustelluksi kuntoklubin näkökulmasta (esimerkiksi liiketoiminnan kannattavuutta ajatellen). Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna se ei aina kuitenkaan ole perusteltua. Osa asiakaskyselyihin vastanneista eivät nimittäin yhdy kuntoklubien ajatuksiin siitä, että harrastamiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan kokonainen hyvinvointikeskus tai että ryhmäliikuntatunneilla tulee korostaa ryhmähengen vaikutusta. Kaikille asiakkaille tai jäsenille kuntoklubien sosiaalinen ulottuvuus ei ole merkittävä tekijä, vaan harjoittelussa korostuvat oman harjoittelun rauha ja keskittyminen omaan itseensä. Tämä koskee kuitenkin enemmän sellaisia henkilöitä, jotka haluavat hyödyntää vain kuntosalipuolta tai joilla on selkeä painon- tai voimannostotavoite.

Pakkojäsenyyden käsitteeseen liittyy yleensä myös henkilön tunne siitä, että hänen valinnan vapautensa rajoittuu kuntoklubin

¹⁵⁰ Mies, 32 vuotta, ei jäsen.

jäsenyyden myötä. Kuntoklubin jäsenyyteen kielteisesti suhtautuvat henkilöt (asiakaskyselyyn vastanneista 51 prosenttia) nimenomaisesti korostavat valinnan vapautta vapaa-aikansa suhteen. Tällaisten henkilöiden kohdalla myös jäsenyyden jousto- ja jäädyttämismahdollisuudet korostuvat. Pakkojäsenyys on mielenkiintoinen ilmiö kuntoklubitoiminnassa. Koska se ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen keskeistä ydinaluetta, niin sitä ei käsitellä tässä. Pakkojäsenyyttä koskevaa tietoa on kuitenkin liitteessä 5.

Henkilölle jäsenyys voi olla myös ydintekijä. Henkilö saattaa liittyä kuntoklubin jäseneksi tullakseen osaksi tiettyä yhteisöä ja kokeakseen yhteenkuuluvuutta. Voidaan pohtia, kiinteyttääkö kuntoklubijäsenyys enemmän jäsenen fyysistä hyvinvointia ja ulkoista olemusta vai enemmän hänen itsetuntoaan ja henkistä vireyttään? Jos kyse on viimeksi mainitusta, niin kuntoklubijäsenyydestä tulee ensisijaisesti henkistä jäsenyyttä:

Osalle asiakkaista jonkun paikan jäsenyys on se juttu. Elikkä halutaan vaan jonkun paikan jäseneksi, vaikka sit käyttääkin pelkkää kuntosalia tai pelkkiä jumppia...Mut sit hän kokee, et hän viihtyy täällä, tääl on hyvä porukka, hyvät ohjaajat. Vaikka käy vaan sillä yhdellä tunnilla, niin ei kuitenkaan halua lähteä siitä yhteisöstä pois...Täällä näkee niitä tuttuja. Voi vaikka hörpätä kupin kahvia ja mennä sille yhdelle tunnille.¹⁵¹

Henkinen jäsenyys liittyy kuntoklubien vahvaan sosiaaliseen ulottuvuuteen ja jäsenen sitouttamiseen tietyllä jäsenyytyypillä. Henkinen jäsenyys (ja sen vahvuus) ovat kuntoklubeille olennainen asiakasvirtaa houkutteleva ja ylläpitävä kilpailutekijä. Voidaan myös pohtia, onko jäsenyys aina taloudellisen sitoutumisen ja rahallisen panoksen ohella henkistä jäsenyyttä, jolloin jäsen sitoutuu koko

¹⁵¹ Club Managerin haastattelu 31.10.2007.

kuntoklubiin (erityisesti henkilökuntaan ja muihin jäseniin). Entä jos (henkinen) kuntoklubijäsenyys luokin jäsenilleen sosiaalista painetta ja jäsen vertaa itseään tai käyntikertojaan esimerkiksi kuntoklubin aktiivikävijöihin? Tällöin on mahdollista, että kuntoklubijäsenyys luokin jäsenilleen painetta käyttää palveluja ja jäsenelle tulee saavutuksistaan riittämätön tai saamaton tunne. Saattaahan myös olla, että kuntoklubin sosiaalinen ulottuvuus on luonut omanlaisia ”treeniporukoita”, jolloin harvemmin kuntoklubin palveluita käyttävä jäsen pelkää putoavansa porukasta. Kuten on käynyt ilmi, osalle jäsenistä jo kuuluminen johonkin ryhmään tai yhteisöön on tärkeää. Tämän syvempi pohdiskelu ei ole kuitenkaan tutkimuksen tavoitteen ja toteutumisen kannalta tarpeen, mutta ajatukset henkisestä jäsenyydestä, ryhmäpaineesta tai muiden jäsenten vaikutuksesta kuntoklubeilla muodostavat mielenkiintoiset jatkotutkimuskohteet.

Tutkimuksessa tarkastellaan pitkäaikaisen asiakassuhteen ja kuntoklubin liiketoiminnan välistä suhdetta. Edellä käsitellyt jäsenyydet ja niihin liittyvä varautuneisuus ja kritiikki ovat olennainen osa kuntoklubijäsenyyttä ja kuntoklubien liiketoimintaa. Tuntemalla näitä tekijöitä, on mahdollista tarkastella lähemmin kuntoklubien jäsenyyden vaiheita ja elinkaarta, mikä tutkimuksessa tapahtuu markkinoinnin näkökulmasta. Kuntoklubijäsenyyttä tarkastelemalla pyritään luomaan kokonaiskuva kuntoklubien nykyisestä palvelutarjonnasta ja siten kokonaispalvelupaketista. Ennen kuin siirrytään tarkastelemaan lähemmin kuntoklubien nykyistä kokonaispalvelupakettia, perehdytään seuraavassa kappaleessa jäsenyyden elinkaariin.

3.3.2 Jäsenyyssuhteen elinkaari

Grönroos on hahmotellut asiakassuhteen elinkaarimallin. Mallia on mahdollista hyödyntää tarkasteltaessa tapahtumaketjua, jossa yrityksestä ja sen palvelutarjonnasta vielä tietämättömästä asiakkaasta kehittyy kolmen eri vaiheen kautta kuntoklubin jäsen.¹⁵²

Koska sosiaalinen ulottuvuus on kuntoklubeissa merkittävä tekijä, jäsenyyden elinkaarimallia tarkasteltaessa suuri osa huomiosta kiinnittyy vuorovaikutukseen jäsenen ja kuntoklubioorganisaation välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun ollessa tärkeä kilpailijoista erottautumisen keino¹⁵³ ja koska kuntoklubijäsenyys on pitkäaikainen ja jatkuva, kuntoklubeissa jokainen yksittäinen palvelutapahtuma jäsenen ja kuntoklubin välillä on olennainen.

Asiakassuhteen elinkaarimallin alkuvaiheessa on kyse yrityksen herättämästä kiinnostuksesta itseään ja markkinoilla olevaa tarjontaansa kohtaan. Markkinointitoimenpiteiden onnistuminen on tällöin erityisesti asiakashankinnan kannalta olennaista¹⁵⁴. Markkinointitoimenpiteillä kannattaa pyrkiä vaikuttamaan erityisesti potentiaalisten jäsenten mielikuviin, sillä potentiaalisilla jäsenillä on usein ennakkoluuloja kuntoklubijäsenyyttä kohtaan. Tästä syystä jäseneksi liittymisen mahdollisuus on usein uhattuna. Erityisesti jäsenyydestä irtisanoutumisen hankaluus ja pakkojäsenyys vaikuttavat olevan hallitsevia käsityksiä:

Jäsenyyden mieltää helposti pakkojäsenyydeksi...Jos sitoudun johonkin, niin silloin melkein pitää olla varma siitä, että seuraavan vuoden aikana ei paljoa kotipaikkakunnalta poistuta saati olla kipeitä. On hyvin hankala elää vuotta eteenpäin sitoutuessaan asiakkaaksi, siinä lähtee se valinnan vapaus.

¹⁵² Grönroos 1987b, 9–10.

¹⁵³ K&F Professional 2/2004, 28.

¹⁵⁴ Grönroos 1987b, 10.

Varmasti kävisin jossain nykyisessä pakkojäsenyyspaikassa, jos siinä olisi normaali kuukausikorttihinnoittelu vuosisopimuksen sijaan (jos tietysti tarjonta ja hinta kohtaavat).¹⁵⁵

Toisaalta olennainen potentiaalisen jäsenen kiinnostuksen heräämiseen ja liittymishalukkuuteen vaikuttava tekijä asiakassuhteen alkuvaiheessa on myös jäsenkorttiin liittyvä jäädytysmahdollisuus tai ennemminkin sen koettu puute:

Ongelmat ilmeni lähinnä kuukausikortin peruuttamisessa (jäädytys). Eli kun olin vaikka 3 viikkoa reissussa, niin jouduin silti maksamaan sen ajan, eikä sitä korttia voinut siirtää eteenpäin.¹⁵⁶

Elinkaaren alkuvaiheessa ratkaisevia tekijöitä ovat myös potentiaalisten jäsenien käsitykset kuntoklubijäsenyyden ja palveluiden hinnasta. Asiakaskyselyt selvittävät, että koettu joustamattomuus heijastuu myös jäsenen valintamahdollisuuksiin jäsenyystyyppejä valittaessa. Tällöin joustamattomuudella tarkoitetaan sitä, ettei jäsenellä ole mahdollisuutta eritellä ostamaansa tuotetta. Jäsenyyden myötä joudutaan ostamaan ”kaikki tai ei mitään”. Jäsenyyden hinta saatetaan tällöin kokea kohtuuttomaksi:

Kallis hinta, joka liittyy tuohon joustavuuden puutteeseen ja siihen, että nykyaikaisista kuntokeskuksista pyritään tekemään viihtymiskeskuksia, joissa ihmiset käyvät, eivät treena. Tässähän on periaatteena se, että myydään hyvää omaatuntoa sellaisille, jotka ovat siitä valmiita maksamaan (monet nykyään), ei suinkaan laadukkaita harjoittelumahdollisuuksia niille, jotka oikeasti haluavat saliharjoittelullaan jotain

¹⁵⁵ Mies, 26 vuotta, ei jäsen.

¹⁵⁶ Mies, 27 vuotta, entinen jäsen.

tuloksiakin saada. Ihmiset pääsevät sanomaan ”Käyn mä salilla” ylpeinä, vaikka se ei missään näy.¹⁵⁷

Henkinen jäsenyys (esimerkiksi hyvä omatunto) on läsnä jo jäsenyyden elinkaaren alkuvaiheessa, mikä tieto on kuntoklubeille tärkeää ajatellen markkinointitoimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta. Markkinointitoimenpiteillä on mahdollisuus korostaa kuntoklubijäsenyyden elämyksellisyyttä. Kuntoklubi voi markkinointitoimenpiteillään pyrkiä vaikuttamaan potentiaalisten jäsentensä mielikuviin, sillä kuten on ilmennyt, joillekin henkilöille jäsenyys itsessään on ratkaiseva. Onnistuneella mielikuvamarkkinoinnilla ja myönteisyydellä on mahdollisuus vaikuttaa potentiaalisen jäsenen ostopäätöksiin.

Toisaalta jäsenyyden motivoiva vaikutus saattaa vaikuttaa paljon elinkaaren alkuvaiheessa ja jäsenen pitkäaikainen sitouttaminen nähdään positiivisessa valossa:

[Kuntoklubijäsenyys] sitouttaa ihmiset kuntoiluun ja koska maksaa joka kuukausi, tulee käytyä että saa rahoilleen vastinetta.¹⁵⁸

[Jäsenyys] motivoi käyttämään enempi salin palveluja.¹⁵⁹

Asiakas saa mielestäni kannustusta treenaamiseen ja tietyllä tavalla sitoutuu pitämään kunnostaan huolta, koska maksu menee joka tapauksessa.¹⁶⁰

Motivointi onkin kuntoklubeille eräs tavoite ja esimerkiksi termi pakkojäsenyys ei kuulu kuntoklubien sanavarastoon.

¹⁵⁷ Mies, 33 vuotta, ei jäsen.

¹⁵⁸ Nainen, 26 vuotta, ei jäsen.

¹⁵⁹ Mies, 21 vuotta, ei jäsen.

¹⁶⁰ Mies, 25 vuotta, jäsen.

Pakkojäsenyyden negatiivisen latauksen vuoksi puhutaankin enemmän juuri motivoimisesta:

Mä en itte pidä sanasta pakko...Pakko-sana on mulle hirveen negatiivinen...Totta kai sä ajattelet, et ”ku mul on se jäsenyys, ni täytyyhän mun mennä”. Sillon mä ajattelen mielummin, et se motivoi ja tuo sulle sitä hyvää siitä, että sä oot saanu ittes menee sinne. Et on se rahallinen puoli vai on se sosiaalisuus vai mitä se kuntoklubi tarjoo.

Alkuvaiheen osalta voidaankin pohtia, onko kuntoklubijäsenyyksissä pohjimmiltaan kyse mielikuvien tarjoamisesta. Liittyvällä henkilöllä on oletettavasti mielessään kuva paremmasta tulevasta. Se voi olla sosiaalisen elämän virkistyminen tai terveellisemmän elintavan edistäminen. Yhtäkaikki kuntoklubin jäsenellä on jäsenyytensä perustana jokin henkilökohtainen tavoite:

Vaivattomuus, kun treenaa joka tapauksessa jatkuvasti.¹⁶¹

Pysyn tietysti hyvässä kunnossa! Tutussa paikassa on myös mukavaa käydä, kun ilmapiiri on hyvä. Ajan myötä myös tutustuu kuntokeskuksen henkilökuntaan, saa sieltä jopa uusia ystäviä.¹⁶²

Alkuvaiheessa mielikuvat, tavoitteet ja kuntoklubin markkinointi vaikuttavat kiinnostuksen heräämiseen ja siten siihen, tuleeko potentiaalinen jäsen vierailemaan kuntoklubin tiloihin.

Tavallisesti potentiaaliset asiakkaat tulevat kuntoklubeille kolmella tavalla: vierailevat tutun jäsenen mukana tai houkuttelemana, soittavat saadakseen informaatiota kuntoklubista tai tulevat

¹⁶¹ Nainen, 40 vuotta, jäsen.

¹⁶² Nainen, 20 vuotta, ei jäsen.

omatoimisesti sisään saadakse tietoa.¹⁶³ Omatoimisesti kuntoklubien tiloihin tulevien osuus jäsenyyden elinkaaren alkuvaiheessa on hyvin pieni, noin 10 prosenttia¹⁶⁴.

Teemahaastatteluiden mukaan suurin osa kuntoklubien uusista jäsenistä tulee olemassa olevien jäsenien kautta. On laskettu, että noin 65–70 prosenttia kuntoklubien uusista jäsenistä tulee olemassa olevien jäsenien kautta¹⁶⁵. Lisäksi on todettu, että tyytyväinen jäsen tuo mukanaan kolme uutta mahdollista jäsentä tyytymättömän jäsenen viedessä mukanaan kymmenen mahdollista jäsentä.¹⁶⁶

Erityisesti markkinoinnissa suusta suuhun -menetelmällä nähdään kuntoklubitoiminnassa olevan merkittävä vaikutus. Olemassa olevien tyytyväisten jäsenten kautta kuntoklubeilla on myös mahdollisuus luoda näkyvyyttä toimimallaan paikkakunnalla.

Hyvien kokemusten kautta asiakkaat houkuttelee käymään. Et ”se ei ookaan niin pelottavaa” ja se on se suurin tämmönen, suusta suuhun...Meidän nykyiset jäsenet saa antaa ystäviensä nimiä, jotka on kiinnostuneita, jolloin me soitetaan heille.¹⁶⁷

Puhelimitse myymistä ei yleisesti pidetä hyvänä tapana tarjota jäsenyyksiä. Puhelinkontaktien tavoitteena onkin saada sovittua potentiaalisen jäsenen kanssa henkilökohtainen vierailuaika kuntoklubiin tutustumiselle.¹⁶⁸ Myyntitilanteessa henkilökohtaisuus on keino luoda myyntiä. Asiakkaan ja kuntoklubin välille pyritään luomaan vahva suhde, sillä kaikki suoritukset jäsenyyden elinkaareissa perustuvat tähän suhteeseen ja luovat asiakastyytyväisyyttä¹⁶⁹. Kuntoklubialalla myyntitilanteissa

¹⁶³ K&F Professional 3/2004, 18.

¹⁶⁴ Myyntipäällikön haastattelu 31.10.2007.

¹⁶⁵ K&F Professional 1/2005, 18.

¹⁶⁶ K&F Professional 1/2005, 20.

¹⁶⁷ Club Managerin haastattelu 31.10.2007.

¹⁶⁸ K&F Professional 3/2004, 18.

¹⁶⁹ K&F Professional 4/2004, 27.

ammattimaisuus on valttikortti. Kuntoklubeja tullaan jatkossakin arvostamaan alansa asiantuntijoina, jolloin niiden ammattimaisuus nousee tärkeäksi tekijäksi.¹⁷⁰

Koska kuntoklubien jäsenyysmaksut koetaan usein kalliiksi ja kynnyksellä liittyä jäseneksi kasvaa sen takia, vaikuttavat kalliina koetut jäsenmaksut myös kuntoklubiin kohdistuviin odotuksiin. Odotukset saattavat nousta korkeiksi. Erityisesti jäsenyysuhteen elinkaaren toisen vaiheen, ostovaiheen, kannalta odotuksiin vastaaminen on kuntoklubeille haaste. Odotuksiin vastaaminen onkin pyritty jalkauttamaan kuntoklubitoimintaan:

Semmosta ollaan yritetty pitkän aikaa että kun asiakas tulee meille, että joka kerta sais pikkusen edemmän kuin se odottaa. Et se ois vaikka yks hymy ja tervehtiminen, jotka olis enemmän kuin se odottaa, niin sekin ois jo jotakin. Eli kun se käy täällä, niin jos sillä on vaikka ollu töissä tai kotona vähän huonompi päivä, niin sen mieli piristyy täällä...silloin on onnistuttu jossakin.¹⁷¹

Kuten edellä on esitetty, jäsenmyyjän olemus saatetaan kokea lipeväksi ja jäsenyyden ostotilanteeseen voi liittyä uuden jäsenen pelko huijatuksi tulemisesta. Tämä viitanee erityisesti sopimusehtoihin liittyvään tiedonantoon kuluttajalle. Ostovaiheessa olennaista on selkeän informaation antaminen. Hyvin hoidettu asiakaskontakti ja ostovaihe ehkäisevät myöhempää asiakastytymättömyyttä ja esimerkiksi valituksia tai irtisanoutumiskiistoja.

Asiakaskyselyyn vastanneista, kertaalleen kuntoklubijäsenyydestä irtisanoutuneista, yksikään ei ollut irtisanoutunut ostovaiheessa koetun tiedon salaamisen tai puutteellisen tiedonannon vuoksi. Tämä on merkki siitä, että kuntoklubeissa pyritään aktiivisesti

¹⁷⁰ K&F Professional 3/2006, 26.

¹⁷¹ Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.

hälventämään ennakkoluulojen kaltaisia asenteita ja pelkoja huijatuksi tulemisesta. Päinvastoin huijaamisen tai informaation salaamisen seuraukset tiedostetaan kuntoklubitoiminnassa:

Ei oo kauaskantoista touhua se, jos joku tänne huijaamalla jonku saa jäseneks, ni se varmaan kyllä lähtee pois saman tien. Että se huijaus tulee kuitenkin ilmi. Et ei sille voi perustaa liiketoimintaa.¹⁷²

Lisäksi kuntoklubitoiminta on kuluttajansuojalainsäädännön alaista toimintaa ja esimerkiksi kuluttajaviraston verkkosivuilta on mahdollisuus tutustua kuntoklubijäsenyyksien sopimuksiin ja niihin liittyviin lakiseikkoihin:

Jäsenen velvollisuudet on kerrottava nykyistä tarkemmin ehdoissa ja kuluttajan huomiota on kiinnitettävä niihin – erityisesti jäsenyyden vähimmäiskeston sekä siitä aiheutuviin velvoitteisiin – jo ennen sopimuksen solmimista aiempaa paremmin. ... Periaate on, että myyntihinta (eli kokonaishinta, sisältäen kaikki verot ja maksut) kerrotaan selkeästi ja yksiselitteisesti aina, kun vähittäismyyjä markkinoi yksilöityä tavaraa tai palvelua.¹⁷³

Asiakassuhteen elinkaaren kulutusvaiheessa tavoitteena on asiakastyytyväisyys ja sitä kautta jäsenen viihtyminen pitkäaikaisena jäsenenä. Puhutaan myös jäsenyyssuhteen ylläpitämisestä. Jäsenyyssuhde alkaa siitä hetkestä, jolloin jäsen aloittaa jäsenyytensä kuntoklubilla. Mitä useammin jäsen käy kuntoklubissa ensimmäisen jäsenyyskuukauden aikana, sitä pidempään hän viihtyy kuntoklubin jäsenenä. Jäsenyyssuhteen ylläpitämisen onnistumisen kertoo

¹⁷² Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.

¹⁷³ Teksti alkuperäisessä muodossaan Kuluttajaviraston WWW-sivustolla ”Kuluttajaoikeuden linjauksia” <www.kuluttajavirasto.fi/File/f001870c-c1ea-4893-8bb7-0e0c34233dc4/Kuntosalien+ja+klubien+sopimusehdot.pdf> 27.1.2008.

kuukausittain laskettava prosentuaalinen luku niistä jäsenistä, jotka ovat jääneet kuntoklubin jäseniksi.¹⁷⁴

Kuntoklubien taloudellisen menestyksen ratkaisee erityisesti niiden kyky houkutella ja ylläpitää jäseniä¹⁷⁵. Vaikka molemmat ovat kuntoklubien menestystekijöitä, voidaan jo olemassa olevien jäsenien tyytyväisenä pitäminen ja säilyttäminen nähdä uusjäsenhankintaa oleellisempänä:

Se on tavallaan yhtä tärkeää pitää ne olemassa olevat asiakkaat, ku hankkia niitä uusia. Ellei jopa tärkeempää oo se niitten jo olemassa olevien asiakkaiden pitäminen...¹⁷⁶

Jäsenyysuhteiden ylläpitämisessä on kyse myös tietynlaisesta huolenpidosta ja erityisesti jäsenen huomioimisesta. Jäsenyys on aina irtisanottavissa tietyn ehdoin, mutta kuntoklubien tavoitteena on saada jäsen viihtymään kuntoklubin jäsenenä mahdollisimman pitkään ja muodostamaan kuntoklubista osan omaa elämäntapaansa:

Kyllähän se, et ne ihmiset ei lähtiskään meiltä koskaan poies. Vaan ne myös sen jälkeen ku ei oo enää pakko olla jäsenenä, ni haluais jatkaa meillä ihan vapaaehtoisesti...Pyritään oikeesti tekee ihmisille silleen elämäntapa, et tää kuuluu niiden elämään...Ja vastaanotossa on tavote se, että jokaisen jäsenen naama muistettais vaikka meil on about 3000 jäsentä täällä. Et kuitenkin muistais jokaisen ihmisen kasvot ja aina kun asiakas tulee vastaanottoon, ni jokaiselle asiakkaalle sanottais jotain... Et sit kun hän astuu sisään, ni hänet huomataan ja hän on valokeilassa sitten vastaanotossa ja muussa.¹⁷⁷

¹⁷⁴ K&F Professional 1/2005, 18–20.

¹⁷⁵ Tharrett & Peterson 2006, 57.

¹⁷⁶ Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.

¹⁷⁷ Myyntipäällikön haastattelu 31.10.2007.

Tervetulleeksi toivottava, positiivinen ilmapiiri kuntoklubissa ja klubijäsenten keskuudessa edesauttavat jäseniä elämäntapa-ajattelun omaksumisessa. Erityisesti vastaanottohenkilökunnan ammattimaisuus korostuu, sillä jäsenet kulkevat aina vastaanoton kautta salille tai ryhmäliikuntatiloihin.¹⁷⁸ Mainituilla seikoilla on siis vaikutusta asiakasuskollisuuden syntyyn.

Kulutusvaiheeseen liittyy jäsenien huomioimisen lisäksi myös pyrkimys ylittää kuntoklubijäsenen odotukset ja tavoitteena on, että jäsenelle tarjotaan jokaisella asiointikerralla hieman enemmän, kuin mitä hän odottaa (ks. esim. sivu 69). Kuntoklubi siis pyrkii vastaamaan antamiinsa lupauksiin. Kulutusvaiheen kannalta jäsenen odotuksiin vastaaminen tai niiden ylittäminen on kuntoklubin keino vaikuttaa jäsenen kokemaan palvelun laatuun. Jäsen odottaa saavansa rahoilleen vastinetta ja huomioiduksi tuleminen tunne on joillekin jäsenille tärkeää:

[Jäsenyydessä korostuvat] hyvä palvelu ja hyvät toiminnot, muun muassa erilaiset ohjatut tunnit, hyvät laitteet, laitteiden kunnossapito ja uusien laitteiden hankinta sopivin välein. Tietenkin on mukava kun asiakas voi tuntea itsensä tervetulleeksi eli ystävällisyys.¹⁷⁹

Jäsenyys korostaa sellaista me-fiilistä ja jäsenenä tuntee itsensä tärkeäksi asiakkaaksi.¹⁸⁰

Jäsenyyssuhteen ylläpitämisessä osallisena ovat koko kuntoklubin henkilökunta ja kuntoklubin fyysis-tekniset resurssit (eli kontaktiresurssit, joita ovat kaikki ne fyysiset puitteet ja instrumentit,

¹⁷⁸ K&F Professional 4/2006, 21.

¹⁷⁹ Nainen, 40 vuotta, jäsen.

¹⁸⁰ Nainen, 20 vuotta, ei jäsen.

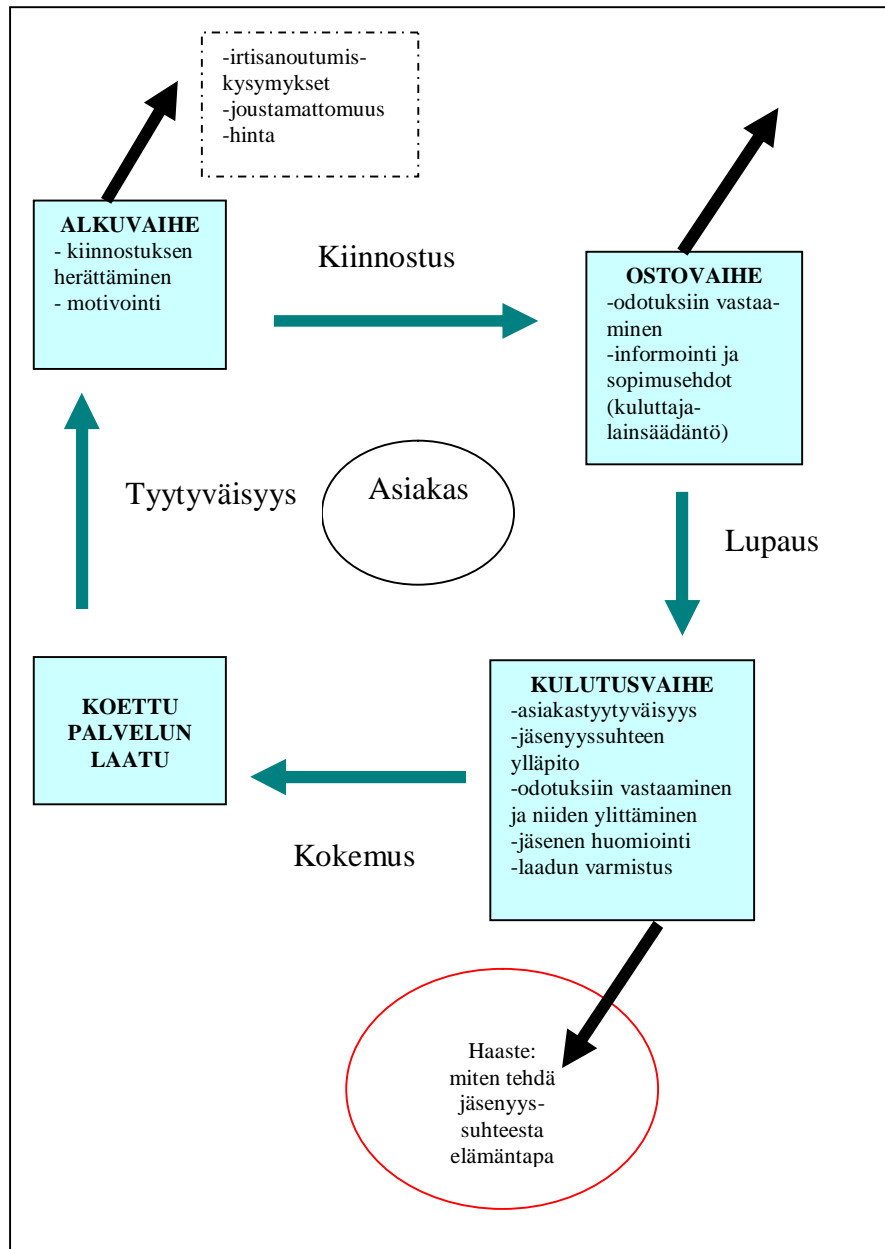
jotka ovat välttämättömiä palvelun tuottamiselle tai helpottavat sitä¹⁸¹):

Siinä vaiheessa, kun asiakas on tullu ja liittyny jäseneks, niin totta kai häntä huoltaa silloin myös meidän ohjaajakanta ja meidän kuntosali-ihmiset. Eli koko se porukka joka on täällä henkilökunnassa...¹⁸²

Kuntoklubien liiketoiminnan perustuessa pitkäaikaisiin jäsenyysuhteisiin jäsenyysuhteen elinkaarella on vahva pitkäaikainen vaikutus kuntoklubien palvelupakettiin ja sen muotoutumiseen: jäsenen ollessa pitkäaikaisesti sitoutuneena tiettyyn kuntoklubiin, tutkimuksessa tähän mennessä käytyjen seikkojen pohjalta voidaan todeta eräänä kuntoklubien haasteena olevan jatkuva vastaaminen jäsentensä odotuksiin ja tarpeisiin. Jäsenelle on luotava tunne siitä, että liittyessään kuntoklubiin hän on tehnyt oikean ratkaisun. Erityisesti erilaisten vuorovaikutuksellisten kontaktien (esimerkiksi uusjäsenhankinnan tai nykyisten jäsenten asiakaspalvelun) yhteydessä kuntoklubin markkinoinnilla annetut lupaukset on kyettävä lunastamaan. Ennen kuin tarkastellaan lähemmin kuntoklubin palvelun toimitusjärjestelmää ja palvelupakettia sekä jäsenyysuhteiden vaikutusta niihin on kuviossa 9 esitetty tiivistettynä kuntoklubien jäsenyysuhteen elinkaari.

¹⁸¹ Lehtinen 1983, 43 ja Normann 1984, 46.

¹⁸² Club Managerin haastattelu 2.11.2007.



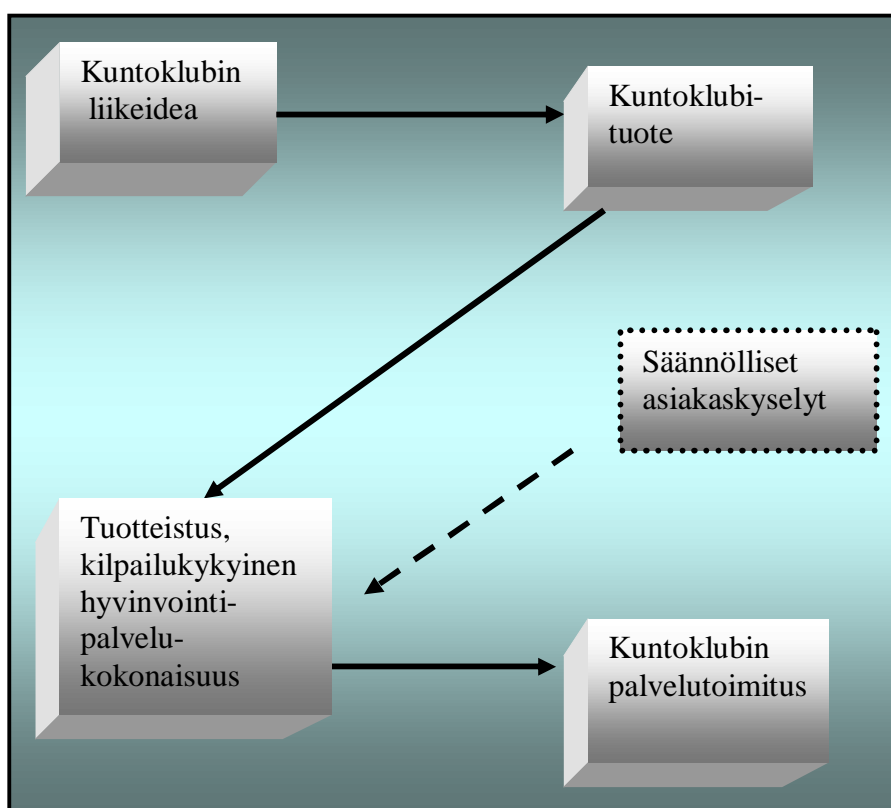
Kuvio 9 Kuntoklubin jäsenyysuhteen elinkaari.

3.3.2.1 Kuntoklubin kokonaispalvelupaketti ja jäsenyysuhteen vaikutus palvelupakettiin

Kuntoklubin palvelupakettia voidaan kuvata myös termein palvelujärjestelmä, -ajatus tai palvelun toimitusjärjestelmä. Kuntoklubin palvelupaketilla tarkoitetaan sitä hyötyä, mitä jäsenelle koituu palvelupaketista.¹⁸³ Kuntoklubin palvelupaketti ei ole pelkästään jäsenyyskortti, vaan se muodostuu kaikista niistä

¹⁸³ Normann 1984, 36; 46.

prosesseista, joita tarvitaan kokonaispalvelun toteuttamiseksi ja potentiaalisen jäsenen houkuttelemiseksi.¹⁸⁴ Tutkimuksessa kokonaispalvelupaketti käsitetään tietynlaisen tuotteistamisprosessin tuloksena, jossa lähtökohtana on kuntoklubin liikeidea pääosineen (ks. esim. kappale 3.3.2.1). Tällöin esimerkiksi Normannin käsitystä palvelupaketista ja palvelun toimitusjärjestelmää voidaan tarkastella tuotteistamisprosessina (kuvio 10), jossa kuntoklubin palvelupaketoidaan niin, että palvelupaketin sisältö, hinta ja käyttöehdot ovat mahdollista määrittellä.



Kuvio 10 Kuntoklubin kokonaispalvelupaketin tuotteistamisprosessi

Liikeidean pohjalta muodostuu kuntoklubituote. Se on kokonaisvaltainen järjestelmä, jossa kuntoklubin pitkäaikaiset jäsenet, kontaktiresurssit, palvelutarjonta sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen muodostavat kokonaisuuden. Asiakaskyselyiden analysointi kertoo, että jokaisella jäsenellä on

¹⁸⁴ K&F Professional 2/2007, 63.

henkilökohtainen kokemuksensa siitä hyödystä, mitä kuntoklubin jäsenyys hänelle tuottaa. Näitä ovat esimerkiksi sosiaalisuus ja ystävien hankkiminen, palveluiden käytön vaivattomuus sekä motivaatio ja kannustus lähteä kuntoilemaan, kun kortista on jo maksettu.

Koska nykypäivänä kuntoklubit eivät päällisin puolin eroa paljoa toisistaan (kuntosali, ryhmäliikunta, lapsiparkki), tuotteistamisessa lähtökohtana on tarjota jäsenille kilpailukykyinen kokonaispalvelupaketti, jolla on selkeä sanoma ja tietyn tyyppinen omaperäisyys.¹⁸⁵ Tällöin kuntoklubin kilpailukykyyn edistäjäksi muodostuu usein juuri tietynlaisen ilmapiirin luominen, sillä kuntoklubin palvelupaketti rakentuu perinteisesti ihmisläheisten asioiden ympärille. Vaikka kuntoklubikokemus on jokaiselle jäsenelle henkilökohtainen, asiakaskyselyn mukaan erityisesti yhteenkuuluvuus, elämyksellisyys ja kuntoklubin yleinen ilmapiiri ovat jäsenille tärkeitä. Asiakaskyselyyn vastanneista 57 prosenttia korostavat edellä mainittuja seikkoja merkittävinä.

Koska jäsenyysuhteessa on jäsenelle kyse jopa hyvin henkilökohtaisesta asennoitumisesta, korostuu kuntoklubin palvelupaketissa kontaktihenkilöiden aito kiinnostus jäsenistä ja halu tehdä parhaansa heidän palvelemiseksi. Voidaan puhua myös emotionaalista empatiasta¹⁸⁶, jolla on muun muassa mahdollista kasvattaa asiakasuskollisuutta. Kuntoklubeissa asiakasuskollisuus onkin rinnastettavissa pitkäaikaiseen jäsenyysuhteeseen: kuntoklubeilla on muita palveluntuottajia paremmat mahdollisuudet tuottaa voimakasta asiakasuskollisuutta, koska kuntoklubipalvelut kohdistuvat suuressa määrin yksittäisen jäsenen henkilökohtaiseen henkiseen ja fyysiseen olemukseen.¹⁸⁷

¹⁸⁵ K&F Professional 2/2007, 62–63.

¹⁸⁶ Normann 1984, 78.

¹⁸⁷ K&F Professional 2/2007, 60.

Kuntoklubipalveluiden koskettaessa jäseniään hyvin henkilökohtaisella tasolla, on mahdollista pohtia hakeutuuko kuntoklubeille tiettyntyyppisiä henkilöitä. Empiirisen tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta kuntoklubien jäsenillä tai siitä myönteisesti ajattelevilla olevan samanlaisia piirteitä. Tätä pohditaan tarkemmin liitteessä 6.

Pitkäaikaisten jäsenyysuhteiden vaikutus palvelupakettiin näkynee vahvimmin siten, että jäsenyysuhteiden perusteella kootaan ja kehitetään kuntoklubien palvelutarjontaa erityisesti kahdella tavalla. Ensinnäkin jäsenyydet ovat kuntoklubien elinehto ja ne tuovat kuntoklubeille taloudellista vakautta. Tällöin on mahdollista panostaa esimerkiksi laiteinvestointeihin ja tilojen parantamiseen:

Monesti se liikeyrityksen kuitenkin – nää on yksityisiä yrityksiä – toiminnan kannalta [jäsenyys] on ehdoton edellytys. Onhan firma vakaammalla pohjalla ja voidaan kaikkiin investoida eri tavalla, ja tiloihin.¹⁸⁸

Toiseksi pitkäaikaisten jäsenyysuhteiden myötä kuntoklubien palvelupakettikokonaisuutta on mahdollista vahvistaa. Tällä taas voidaan nähdä olevan vaikutusta jäsenten kokemaan hyötyyn (arvoon jäsenelle).

Jotta kuntoklubeissa pysytään ajan tasalla esimerkiksi siitä, onko niiden tarjoama hyvinvointipalvelukokonaisuus tarpeeksi kilpailukykyinen jäsentensä näkökulmasta, on kuntoklubien etujen mukaista asiakaslähtöisinä toimijoina suorittaa säännöllisin väliajoin jäsenilleen suunnattuja kyselyitä. Tutkimustyöllä on mahdollista kartoittaa ja saada palautetta nykytilanteesta, kuulla jäsenen toiveista ja luoda edellytykset asiakasarvoa kasvattaville kehittämistoimenpiteille. On tärkeää saada tietoa myös siitä, onko

¹⁸⁸ Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.

kuntoklubi onnistunut lunastamaan antamansa kuluttajalupaukset ja kuinka hyvin jäsenille on onnistuttu tuottamaan arvoa ja tyytyväisyyttä. Tämä siksi, että kokonaispalvelupaketin tuotteistamisprosessin lähtökohdan muodostavan liikeidean tarkoitus on luoda arvoa asiakkaalle sekä ansaita/kerätä arvoa palvelu yritykselle.¹⁸⁹ Empiirisen tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että joillakin kuntoklubeilla säännöllisten asiakaskyselyiden tekeminen on jo käytäntö, mutta ei suinkaan jokaisella.

Kuten edellä on esitetty, perinteinen käsitys palvelupaketista on kuntoklubeissa muuttunut ja uusiutunut. Kuntoklubit eivät tarjoa enää pelkästään kuntosali- ja ryhmäliikuntapalveluita, vaan ydinpalveluna on jäsenen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin luominen. Se muodostuu olennaisesti terveydestä ja hyvästä olostä sekä perinteisesti myös liikuntapalveluista:

Ydinpalvelu...hyvinvointi.¹⁹⁰

Ydinpalvelu olis tuottaa ihmisille terveyttä, iloo ja hyvää oloa. Elikkä semmonen, kokonaisvaltainen asiakkaan hoitaminen...Täällä tavataan ystäviä, täällä viihdytään, täällä saadaan kokemuksia ja elämyksiä, täällä hoidetaan sitä omaa terveyttä...Tää ei oo enää sitä naama, naama punasena äheltämistä pelkästään, vaan tähän liittyy paljon muutaki puhtaan kuntoilun lisäksi.¹⁹¹

Ydinpalvelu, jota ei voi käsin koskettaa, on palvelun hankkimisen perimmäinen syy ja tarkoitus. Liitännäispalveluilla on mahdollista nostaa palvelupaketin arvoa jäsenen silmissä, sillä ne ovat usein

¹⁸⁹ Ks. esim. Pulkkinen ym. 2005, 12.

¹⁹⁰ Marketing Directorin haastattelu 2.11.2007.

¹⁹¹ Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.

sellaisia, joita jäsenen on jopa välttämätöntä käyttää hyötyäkseen ydinpalvelusta.¹⁹²

Mielenkiintoista on huomata, että kuntoklubeissa perinteiset kuntosalien ydinpalvelun osat (kuntosali ja jumpat) ovat saaneet liitännäispalvelujen roolin (kuvio 11). Ensisijaisesti kuntoklubille tullaan hakemaan terveyttä ja hyvää oloa, toisin sanoen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kuntoklubin liitännäispalvelut, kuten kuntosali, ryhmäliikunta, räätälöity harjoittelun ohjaus- ja valmennustarjonta (esimerkiksi omaohjaaja- tai Personal training - palvelut), lapsi- tai autoparkki, solarium sekä lisäravinnemyynti ovat esimerkkejä kuntoklubien liitännäispalveluista, joilla on mahdollista nostaa jäsenyyssuhteen ja ydinpalvelun arvoa jäsenen silmissä. Nykyään myös asiallisilla pukeutumistiloilla ja pesu- ja saunomistiloilla on enenevässä määrin merkitystä.¹⁹³

Toisaalta toisinaan asiakkaat kokevat kuntoklubijäsenyyksissä koetaan joutuvansa maksamaan turhasta eli myös palvelupaketin niistä osista, joita ei itse käytä:

Jäsenyyspohjaisissa kuntoklubeissa pitää maksaa palveluista, joita ei itse tule käyttämään.¹⁹⁴

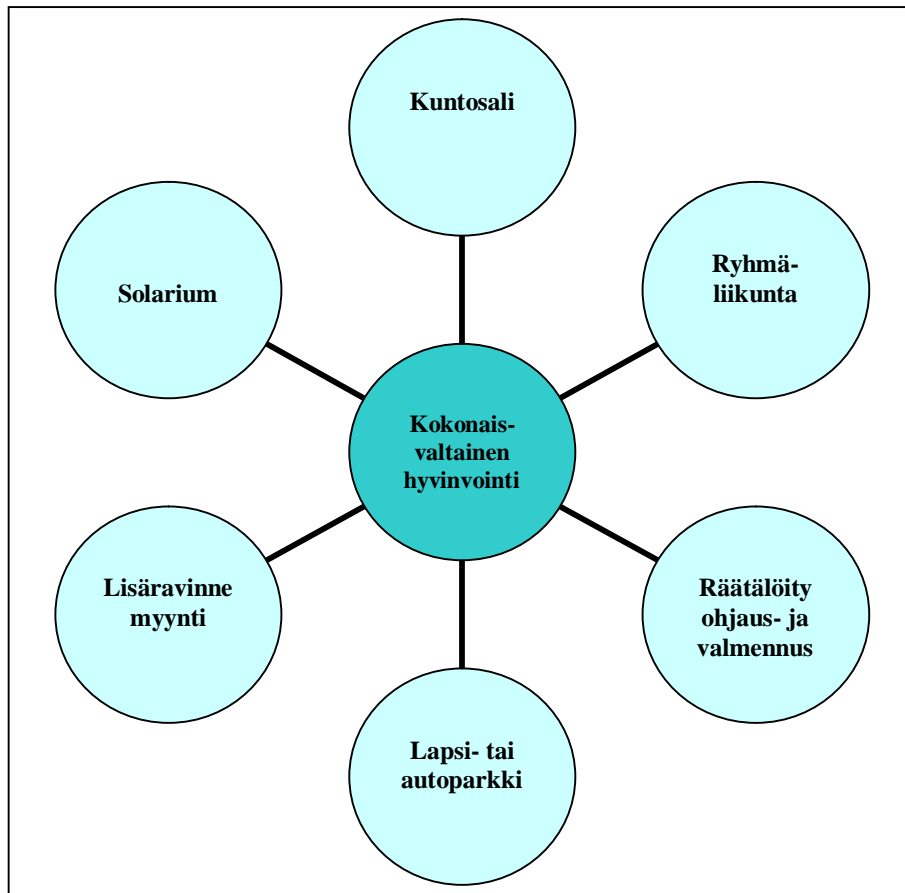
[En koe saavani palveluista vastinetta rahalliselle panokselleni, koska] koen maksavani palveluista, joita en käytä.¹⁹⁵

¹⁹² Ks. esim. Lehtinen 1986, 37.

¹⁹³ Markkinointipäällikön haastattelu 31.10.2007 Club Managerin haastattelu 31.10.2007; K&F Professional 1/2002, 24 ja K&F Professional 2/2007, 62.

¹⁹⁴ Mies, 32 vuotta, ei jäsen.

¹⁹⁵ Mies, 21 vuotta, jäsen.



Kuvio 11 Kuntoklubin kokonaispalvelupaketti.

Asiakaskyselyyn vastanneista 26,5 prosenttia, eli noin joka neljäs, katsoo kuntoklubijäsenyyden sisältävän ”turhia” palveluja. Missä sitten menee lopullinen tarpeellisten palvelujen määrän raja? Kuntoklubien tarjotessa jäsenilleen useita eri palveluja, tulee väistämättä mieleen liikatarjonnan mahdollisuus. Jäsen voi valita palvelupaketista hänen tarpeitaan parhaiten palvelevan kokonaisuuden. Entä jos jäsen kokee eksyvänsä kuntoklubin kokonaispalvelutarjonnan viidakkoon, jolloin jäsen ei löydä kaikkia itselleen sopivimpia lajeja? Tällöin jäsenyydestä koituvat hyödyt eivät optimoidu. Lisäksi, tämä saattaa vaikuttaa vähentävästi jäsenen kokemaan palvelun laatuun tai jäsenyyssuhteen jatkumiseen. Lienee kuitenkin selvää, että jokaisen henkilökohtaiset kuntoilutarpeet ja -tavoitteet ratkaisevat sen, minkälaiseen aktiviteettiin halutaan sijoittaa.

Koska palvelupaketti muodostaa kokonaisuuden sen osatekijöiden yhteensopivuuden horjuessa vaarana on, että epäonnistunut palvelupaketin toimittaminen jäsenelle saa aikaan jäsenyysloukun. Kuntoklubin vuosijäsenyyksiä ei ole tarkoitettu irtisanottavaksi kesken vuotta. Palvelupaketin toimittaminen pohjautuu jatkuvaan vuorovaikutukseen kuntoklubin jäsenen, kontaktihenkilöiden ja fyysis-teknisten resurssien välillä. Tällöin jäsenyysloukku saattaa syntyä esimerkiksi siitä, että jäsen kokee tyytymättömyyttä johtuen palvelupaketin toimittamisesta, mutta ei saakaan purettua jäsenyyttään:

...oman kokemuksenkin mukaan joutuu ottamaan salilta vastaan huonoakin palvelua saamatta jäsenyyttään katkaistuksi. Jopa niin, että sali yksipuolisesti muuttaa jotain toimintojaan eikä jäsen saa silti sopimustaan poikki.¹⁹⁶

Jäsen myös odottaa, että hänelle henkilökohtaisesti perustellaan riittävästi esimerkiksi palvelupaketin laajentumisesta koitua jäsenkorttien hinnan nousu. Aina perusteluksi ei nimittäin riitä yleisesti monipuolisempi palvelutarjonta:

En myöskään kokenut sitä mielekkääksi kun salille tuli kaikenmaailman satujumppia, joogaa ja muuta tuubaa. Ei muuten, mutta miksi minun salikortin hinta nousee kun en kyseisiä palveluja käytä? Lopulta kuukausikortin hinta alkoi olla niin kova, että erosin clubista.¹⁹⁷

Vaikka kuntoklubien palvelutarjonnan laajeneminen voidaan usein perustella olevan myös jäsenen etu, aina ei palvelujen lisääntymistä koeta tarpeellisena. Etenkään, jos jäsen on tyytyväinen jo olemassa

¹⁹⁶ Nainen, 40 vuotta, entinen jäsen, joka irtisanoutui kuntoklubiltaan kyseisen tapahtuman vuoksi.

¹⁹⁷ Mies, 27 vuotta, entinen jäsen.

olevaan palvelupakettiin. Myös tässä mielessä on kuntoklubien etujen mukaista suorittaa säännöllisiä asiakaskyselyitä.. Tutkimustyöllä on mahdollista kartoittaa edellä esitetysti nykytilannetta sekä saada palautetta mahdollista toiveista tai kehittämistoimenpiteistä.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella kuntoklubien liiketoiminnan ja pitkäaikaisten jäsenyysuhteiden välistä suhdetta. Kuntoklubin liiketoimintaa tarkastelemalla on pyritty luomaan kokonaiskuvaa kuntoklubien jäsenyysuhtetyypeistä ja kuntoklubien nykyisestä palvelutarjonnasta sekä kokonaispalvelupaketista. Tarkastelussa on noussut esiin myös kuntoklubiliiketoimintaan ja pitkäaikaisiin jäsenyysuhteisiin liittyvää kritiikkiä. Siksi jäsenyysuhteita ja kokonaispalvelupakettia on problematisoitu asiakasnäkökulmasta. Tällöin on ollut mahdollista pohtia, onko kuntoklubi-ilmiön tosiasiallisessa keskiössä jäsen ja hänen hyvinvointinsa vai voiton ansaitseminen liiketoiminnassa.

Pääkysymyksen ratkaisua on lähestytty lisäksi seuraavin alaongelmin: mikä on jäsenyysuhteen säilyttämisen merkitys ja jäsenyysuhteen vaikutus kuntoklubin palvelupakettiin. Teoreettisessa tutkimusosassa painopiste on ollut liiketaloudellisen kirjallisuuden analysoinnissa, jolla on luotu pohja empiiriselle tutkimuksen osalle. Empiirinen tutkimusosa on toteutettu teemahaastatteluin, sähköisin asiakaskyselyin sekä niitä että alan ammattilehden artikkelituotantoa analysoimalla.

Tutkimuksen lähtökohtana olevaan tavoitteeseen voidaan vastata seuraavien tutkimustulosten avulla.

Kuntoklubit ovat yksin tai ketjuissa toimivia sosiaalisia hyvinvointikeskuksia, jotka tarjoavat liikuntapalveluiden (kuntosali ja ryhmäliikuntatunnit) lisäksi jäsenilleen sosiaalista kanssakäymistä. Ydinpalvelu ei koostu perinteisesti enää kuntosalista ja ryhmäliikuntatunneista, vaan ydinpalveluna on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin luominen, joka pyritään liittämään

osaksi kuntoklubissa asioivan henkilön elämäntapaa. Sen sijaan kuntosali ja ryhmäliikunta ovat osa kuntoklubien liitännäispalveluita, joita ovat esimerkiksi räätälöity harjoittelun ohjaus- ja valmennustarjonta, lapsi- tai autoparkki, solarium sekä lisäravinnemyynti. Nykyään myös asiallisilla pukeutumistiloilla ja pesu- ja saunomistiloilla on enenevässä määrin merkitystä. Liitännäispalveluilla on mahdollista nostaa jäsenyysuhteen ja ydinpalvelun arvoa jäsenen silmissä. Kuitenkin, noin joka neljäs vastaaja katsoo kuntoklubijäsenyyden sisältävän ”turhia” palveluja, jolloin jäsenyydestä koituvat hyödyt eivät välttämättä optimoidu. Lisäksi tämä saattaa vaikuttaa vähentävästi jäsenen kokemaan palvelun laatuun tai jäsenyysuhteen jatkumiseen.

Kuntoklubien liiketoiminta perustuu pitkäaikaisiin jäsenyysuhteisiin. Jäsenyysuhte edellyttää tietynsuuruisen liittymismaksun suorittamista ja jäsenyysuhteen tekemistä. Käytännössä kuntoklubit Suomessa tarjoavat määrärajoituskortteja, peruskausijäsenyyksiä ja vuosikortteja. Vuosijäsenyys on kuukausijäsenyyksiä edullisempi vaihtoehto jäsenelle, jonka lisäksi on ainutlaatuisena ominaisuutena kortin jäädytysuhteus. Jäsenyyksiin saattaa liittyä myös kuntoklubista riippuen aikarajoituksia.

Kuntoklubien kontaktiresurssien merkittävyys jäsenyysuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä on olennainen. Kontaktiresurssit ovat esimerkiksi kuntoklubilla työskentelevä henkilökunta sekä kaikki mahdollinen tietotekniikka, johon jäsenet ovat vuorovaikutuksessa. Erityisesti kontaktihenkilöiden rooli on tärkeä, sillä kontaktihenkilöiden palveluallisuus kehittää asiakasuskollisuutta. Kuntoklubeilla onkin muita palveluntuottajia paremmat mahdollisuudet tuottaa voimakasta asiakasuskollisuutta, koska palvelut kohdistuvat suurella määrällä jäsenten henkiseen ja fyysiseen olemukseen.

Sen lisäksi, että pitkäaikaisia jäsenyysuhteita on mahdollista tarkastella asiakasuskollisuuden kautta, voidaan niitä tarkastella myös jäsenyysuhteen elinkaarimallin avulla. Se on tapahtumaketju, jossa yrityksestä ja sen palvelutarjonnasta vielä tietämättömästä jäsenestä kehittyä kuntoklubin jäsen. Koska jäsenyysuhte on pitkäaikainen ja jatkuva, sosiaalinen ulottuvuus kuntoklubeissa nousee merkittäväksi tekijäksi. Sosiaalisuus ja kuntoklubeissa tarjottava asiakaslähtöinen palvelu ovat tärkeitä kilpailijoista erottautumisen keinoja, jolloin jokainen yksittäinen palvelutapahtuma jäsenen ja kuntoklubin välillä on ratkaiseva. Jäsenyysuhteen elinkaarimallia tarkastellessa painottuvat erityisesti seuraavat seikat:

- Uusjäsenhankinta. Markkinointitoimenpiteillä kannattaa pyrkiä vaikuttamaan erityisesti potentiaalisten jäsenten mielikuviin. Potentiaalisilla jäsenillä on usein ennakkoluuloja kuntoklubijäsenyyttä kohtaan, jolloin jäseneksi liittymisen mahdollisuus on usein uhattuna.
- Hinta ja jäsenyyskortin joustamattomuus. Koettu joustamattomuus heijastuu jäsenen valintamahdollisuuksiin jäsenyyssyyppiä valittaessa. Jäsenyyden myötä joudutaan ostamaan ”kaikki tai ei mitään”, jolloin jäsenyyden hinta saatetaan kokea kohtuuttomaksi.
- Nykyiset jäsenet ja markkinoinnin suusta suuhun -menetelmä. Erityisesti suusta suuhun -menetelmällä on merkittävä vaikutus. Noin 65–70 prosenttia kuntoklubien uusista jäsenistä tulee olemassa olevien jäsenten kautta ja tyytyväisten jäsenten kautta kuntoklubeilla on myös mahdollisuus luoda näkyvyyttä toimimallaan paikkakunnalla. Puhelimitse myymistä ei yleisesti pidetä tehokkaana tapana tarjota jäsenyyksiä, sillä

myyntitilanteessa henkilökohtaisuus on keino edistää myyntiä.

- Odotuksiin vastaaminen. Erityisesti jäsenyysuhteen elinkaaren ostovaiheen kannalta odotuksiin vastaaminen on kuntoklubeille haaste. Ostovaiheessa olennaista on informaation antaminen. Hyvin hoidettu asiakaskontakti ja ostovaihe ehkäisevät myöhempää asiakastytymättömyyttä ja esimerkiksi valituksia tai irtisanoutumiskiistoja.
- Asiakastytyväisyys. Asiakassuhteen elinkaaren kulutusvaiheessa tavoitteena on asiakastytyväisyys ja sen avulla sitoutuminen pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Puhutaan myös jäsenyysuhteen ylläpitämisestä. Pitkäaikaisia jäsenyysuhteita ylläpidetään erilaisin jäsenyysuhteen vakiinnuttamisen keinoin, kuten monipuolisen kokonaistarjonnan ja kuntoklubin kontaktiresurssien avulla. Lisäksi tervetulleeksi toivottava, positiivinen ilmapiiri kuntoklubissa ja klubijäsenten keskuudessa edesauttavat elämäntapa-ajattelun ja asiakasuskollisuuden kehittymistä.

Sen lisäksi, että jäsenyysuhte on sopimus jäsenen ja kuntoklubin välillä, jäsenyysuhte saattaa olla myös henkistä jäsenyyttä. Henkinen jäsenyys liittyy kuntoklubien vahvaan sosiaaliseen ulottuvuuteen, jolloin jäsen on lähinnä sitoutunut kuntoklubin henkilökuntaan ja muihin jäseniin. Henkinen jäsenyys on kuntoklubeille olennainen asiakasvirtaa houkutteleva ja ylläpitävä kilpailutekijä.

Kuntoklubin palvelupaketilla tarkoitetaan sitä hyötyä, mitä jäsenelle koituu palvelupaketista. Se muodostuu kaikista niistä prosesseista, joita tarvitaan kokonaispalvelun toteuttamiseksi ja potentiaalisen

jäsenen houkuttelemiseksi. Kokonaispalvelupaketti on tietynlaisen tuotteistamisprosessin tulos, jonka lähtökohdan muodostaa kuntoklubin liikeidea pääosineen. Tuotteistamisprosessissa kuntoklubin palvelut paketoidaan siten, että palvelupaketin sisältö, hinta ja käyttöehdot ovat mahdollista määritellä.

Koska kuntoklubit eivät nykyään päällisin puolin eroa suuresti toisistaan, tuotteistamisen lähtökohtana on tarjota jäsenille kilpailukykyinen kokonaispalvelupaketti, jolla on selkeä sanoma ja tietyn tyyppinen omaperäisyys. Tällöin kuntoklubin kilpailueduiksi muodostuvat usein erityisesti yhteenkuuluvuus, elämyksellisyys ja kuntoklubin yleinen ilmapiiri, joita noin joka toinen vastaaja pitää tärkeinä. Jotta kuntoklubeissa on mahdollista saada palautetta esimerkiksi siitä, onko niiden tarjoama hyvinvointipalvelukokonaisuus tarpeeksi kilpailukykyinen jäsentensä näkökulmasta, on kuntoklubien etujen mukaista asiakaslähtöisinä toimijoina suorittaa säännöllisin väliajoin jäsenilleen suunnattuja kyselyitä. Tutkimustulosten mukaan joillakin kuntoklubeilla säännöllisten asiakaskyselyiden tekeminen on jo käytäntö, mutta ei jokaisella.

Kuntoklubien jäsenyysuhteista koituvana uhkana on ensinnäkin se, että epäonnistunut palvelupaketin toimittaminen jäsenelle saa aikaan jäsenyysloukun: Kuntoklubin palvelupaketin toimittaminen pohjautuu jatkuvaan vuorovaikutukseen jäsenen ja kuntoklubin kontaktiresurssien välillä eikä esimerkiksi vuosijäsenyyksiä ole tarkoitettu irtisanottavaksi kesken vuotta. Jäsenyysloukku saattaa syntyä, mikäli jäsen kokee tyytymättömyyttä palvelupaketin toimittamisesta johtuen eikä saa purettua jäsenyyttään.

Toiseksi kuntoklubien haasteena on käsitys pakkojäsenyydestä, jolla tarkoitetaan yleisesti kuntoklubijäsenyyksien pitkäaikaisuudesta ja maksupolitiikasta johtuvaa tunnetta siitä, että jäsenyysuhteen myötä oikeutetut kuntoklubipalvelut koetaan pakkona hyödyntää. Tästä

syystä kuntoklubeista saatetaan käyttää myös nimitystä ”pakkosopimussali”. Usein kuitenkin kuntoklubijäsenyydestä koituvat hyödyt, kuten liikkumisen vaivattomuus ja palvelut, maksuasioden helppous sekä sosiaalisuus menevät pakkojäsenyydestä jäsenelle aiheutuvien ”haittojen” edelle.

Koska suomalaisen liiketoimintakontekstin yhteydessä kuntoklubitoimintaa koskevaa kirjallisuutta ja teoriaa on hyvin niukasti, tarkoituksena on, että tutkimuksella tuotettu aineisto voisi jatkossa toimia kuntoklubitoiminnan tietoperustan kehittämisen apuvälineenä.

Jatkossa mielenkiintoisina tutkimuskohteina voisivat olla esimerkiksi kuntoklubien sosiaalisen ilmapiirin merkitys harrastamisen säännöllisyyden tai elämäntapa-ajattelun kannalta. Toisaalta mielenkiintoista olisi tutkia ryhmäpaineen ja kuntoklubin aktiivikävijöiden vaikutusta muihin jäseniin tai jäsenen kokemaan kuntoklubimaailmaan. Jatkotutkimuksissa voisi tarkastella myös kuntoklubeissa suoritettujen asiakaskyselyiden ja asiakastyytyväisyyden tai -uskollisuuden välistä suhdetta. Lisäksi mielenkiintoista olisi kartoittaa ja kehittää mahdollisia kuntoklubiliiketoimintaa vahvistavia yhteistyömuotoja ja -keinoja tai keskittyä tarkastelemaan kuntoklubin liiketoimintaa kuntoklubiketjutasolla. Lisäksi mielenkiintoista olisi vertailuasetelma yksittäisen kuntoklubin ja kuntoklubiketjun liiketoiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden välillä.

Lähdeluettelo

Kirjallisuus

Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki 2004. *Tee asiakassuhteista kannattavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus*. Jyväskylä: Gummerus.

Alasuutari, Pertti 1993. *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Gummerus.

Grönroos, Christian 1987a. *Hyvään palveluun*. Valtionhallinnon kehittämiskeskuksen, Suomen Kaupunkiliiton ja Suomen Kunnallisiiton julkaisuja. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Grönroos, Christian 1987b. *Miten palveluja markkinoidaan*. 4. painos. Espoo: Weilin + Göös.

Grönroos, Christian 2003. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 2. painos. Helsinki: WSOY

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hukka, Matti 2005. *Ketjuuntumisesta kilpailuetu: ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa*. Helsinki: Edita.

Jahnukainen, Iiro; Junnelis, Christian & Sonkin, Lena 1980. *Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta*. Espoo: Weilin + Göös.

Kotler, Philip 1999. *Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita*. Porvoo: WSOY.

Kotler, Philip 2003. *Marketing Management*. 11. painos. United States: Prentice-Hall.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 1999. *Principles of Marketing*. United States: Prentice-Hall.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2001. *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehtinen, Jarmo R. 1983. *Asiakasohjautuva palveluyritys*. Espoo: Weilin + Göös.

Lehtinen, Jarmo R. 1986. *Palvelun laatupainotteinen markkinointi*. Espoo: Weilin + Göös.

- Lehtinen, Jarmo R. 2004. *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.
- Moisanen, Heidi 2002. *Asiakkuusstrategioiden kehittäminen. Case: Club Wellness*. Pro gradu -työ. Taloustieteiden tiedekunta. Oulu: Oulun yliopisto.
- Normann, Richard 1983. *Luova yritysjohto*. Espoo: Weilin + Göös.
- Normann, Richard 1984. *Palveluyrityksen johtaminen*. Espoo: Weilin + Göös.
- Paavola, Heli 2006. *Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset*. Sähköinen väitöskirja. Tampere: Acta Electronica Universitatis Tamperensis 506.
- Pihlanto, Pekka 1994. The Action-Oriented Approach And Case Study Method In Management Studies. *Scand. J. Mgmt.* Vol. 10 Nro. 4, 373.
- Pulkkinen, Matti; Rajahonka, Mervi; Siuruainen, Riikka; Tinnilä, Markku & Wendelin, Robert 2005. *Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot*. Teknologiaateollisuuden julkaisu nro 8/2005. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Rekiaro, Ilkka & Robinson, Douglas 2002. *Gummeruksen suomi-englanti-suomi -sanakirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rope, Timo 2000. *Suuri markkinointikirja*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sankari, Anne 1995. *Kuntosaliruumis. Kappaleita nuorten aikuisten ruumiillisuuksista*. Jyväskylä: Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja 44.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 1998. *Asiakkuuden ehdoilla: johdatus uuteen asiakkuusajatteluun*. Helsinki: Spectum.
- Storbacka, Kaj; Kaario, Kari & Sivula, Petteri 2000. *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Jyväskylä: Gummerus.
- Suomen Kuntoliikuntaliiton KUNTOSALIBAROMETRI 2003. Lokakuu 2003. Helsinki.
- Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006. Huhtikuu 2006. Helsinki.

Tharrett, Stephen J. & Peterson, James A. 2006. *Fitness Management. A Comprehensive Resource for Developing, Leading, and Operating a Successful Health/Fitness Club*. United States. Healthy Learning, 2006.

White, Tiffany B.; Lemon, Katherine N. & Hogan, John E. 2007. "Customer retention when the customer's future usage is uncertain". *Psychology and Marketing* Vol. 24 Issue 10, 849–870.

Ylikoski, Tuire 2003. *Unohtuiko asiakas?* 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo 1996. *Services Marketing*. Singapore: McGraw-Hill.

Artikkelit

Autio, Martti 2007. "Taustalla tapahtuu". *K&F Professional* 2/2007, 9.

Brown, John 2003. "Muuttuva maailma – Kuntokeskusten trendit". *K&F Professional* 1/2003, 53.

Brown, John 2003. "Pitkäaikaiset jäsenyydet ovat kannattavia kuntoklubille". *K&F Professional* 2/2003, 38; 41.

Chaet, Mike 2004. "Hinta/laatu -suhde – Tuhannen taalan kysymys!". *K&F Professional* 2/2004, 28.

Chaet, Mike 2004. "Tehosta myynti- ja markkinointiohjelmaasi". *K&F Professional* 4/2004, 27.

Elovaara, Maija 2005. "K&F Professional Seminars – Brandin voima". *K&F Professional* 2/2005, 31.

Hammarsten, Heidi 2006. "Sats-Motivus 1-1". *Talouselämä* 20, 14.

Jauhiainen, Jaakko 2007. "Tuotteista, segmentoi ja fokusoi". *K&F Professional* 2/2007, 62.

Katajisto, Ari 2004. "Kuntoklubi osana yhteisöä". *K&F Professional* 1/2004, 46.

Katajisto, Ari 2004. "Sormenjälkitunnistus leviää kuntosaleille". *K&F Professional* 3/2004, 40.

Katajisto, Ari 2006. "SATS kouluttaa ammattilaisia". *K&F Professional* 3/2006, 26.

Katajisto, Ari 2006. ”Jäsenen vakiinnuttaminen”. *K&F Professional* 4/2006, 21.

Katajisto, Ari 2007. ”K&F Professional Seminars – Asiakasuskollisuus on moniulotteinen ilmiö”. *K&F Professional* 2/2007, 60.

Katajisto, Ari 2007. ”K&F Professional Seminars – Tuotteista, segmentoi ja fokusoi”. *K&F Professional* 2/2007, 62–63.

Malmström, Jarno 2003. ”Tietojärjestelmät osana kuntokeskusten liiketoimintaa”. *K&F Professional* 4/2003, 22.

Miller, Doug 2004. ”Näin lisää myyntiä!”. *K&F Professional* 3/2004, 18; 20.

Miller, Doug 2005. ”Asiakassuhteen säilyttäminen.” *K&F Professional* 1/2005, 18–20.

Somppi, Mika 2002. *K&F Professional* 1/2002, 24.

Haastattelut ja asiakaskyselyt

Asiakaskyselyt syksyllä 2007

Club Managerin haastattelu 31.10.2007.

Klubimestarin haastattelu 2.11.2007.

Marketing Directorin haastattelu 2.11.2007.

Markkinointipäällikön haastattelu 31.10.2007.

Www-sivut

CMS-kuntoklubit

<<http://www.cms-finland.com/sivu.php?id=79>> 19.10.2007.

ELIXIA Liikunta- ja hyvinvointikeskus

<http://www.elixia.fi/price.aspx?club=1252>> 29.11.2007

GoGo Liikuntakeskus

<http://www.gogo.fi/hinnasto.html>> 29.11.2007.

K&F Professional: Kunnan ammattilehti

<<http://www.salilaite.fi/index.php>> 25.10.2007.

M&M Kuntotalo

<<http://kuntotalo.kummeli.fi/?n=999>> 29.11.2007.

Kuluttajavirasto: <<http://www.kuluttajavirasto.fi>> 28.1.2008.

SATS Kuntokeskus
<<http://www.sats.fi/fin/jasenyys.php>> 28.3.2008.

Ruohonen, Anna: ”Hikeä ja mielen harmoniaa”. Taloussanomat,
9.5.2003,
<http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=464296>19.10.2007.

Liite 1

Teemahaastattelurunko: myyntipäällikkö, klubimestari ja Club Manager

1) Kuntoklubi

- klubiajatus ja kuntoklubi-ilmio
- kuntoklubin palvelupaketti, ydinpalvelu
- kuntoklubi tänä päivänä
- kuntoklubin tunnetuksi tekeminen ja näkyvyyden luominen

2) Pitkäaikainen asiakassuhde/jäsenyys

Asiakashankinta

- kuntoklubin pääasiallinen kohderyhmä
- asiakkaiden mahdolliset ennakkoluulot ja odotukset kuntoklubeja kohtaan ja mahdolliset epävarmuustekijät
- asiakashankinta

Asiakassuhteen ylläpito, huolenpito ja elinkaari

- asiakassuhteen vakiinnuttaminen
- asiakassuhteen elinkaari eri vaiheineen
- asiakkaan tyytyväisyyden merkitys
- jäsenkortin jäädyttäminen
- jäsenyyden irtisanominen

LIITE 2

Teemahaastattelurunko: Marketing Director

1) Kuntoklubi

- klubiajatus ja kuntoklubi-ilmio
- kuntoklubin palvelupaketti, ydinpalvelu
- kuntoklubi tänä päivänä
- kuntoklubin tunnetuksi tekeminen ja näkyvyyden luominen

2) Pitkäaikainen asiakassuhde/jäsenyys

Asiakashankinta (ja asiakassuhteen elinkaari)

- asiakashankinta
- asiakkaan kiinnostuksen herättäminen / asiakkaan saaminen tutustumaan kuntoklubiin
- kuntoklubin kohderyhmä
- asiakkaiden mahdolliset ennakkoluulot ja odotukset kuntoklubeja kohtaan ja mahdolliset epävarmuustekijät
- markkinointitoimenpiteet
- asiakastyytyväisyys
- asiakkaiden säilyttäminen

LIITE 3

Asiakaskysely

Jäsenyys

1. Olen (tummenna sopiva vaihtoehto)

liittynyt jonkin kuntokeskuksen jäseneksi
asiakkaana kuntosalilla, jossa ei edellytetä jäsenyyttä
satunnainen kuntokeskuksen kävijä
jokin muu vaihtoehto (mikä:)

**2. Kuntosali, kuntoklubi tai -keskus, jonka asiakkaana olen
(nimi ja paikkakunta):**

**3. Mitä Sinulle tulee mieleen sanasta jäsenyys? (mainitse
vähintään 3 asiaa)**

**4. Koen jäsenyyden positiivisena asiana (tummenna sopiva
vaihtoehto)**

Kyllä
Ei

Mahdollinen perustelu:

**5. Koen kuntokeskuksen pitkäaikaisesta asiakassuhteesta
koituvan seuraavanlaisia hyötyjä asiakkaalle:**

**6. Koen tällä hetkellä saavani kuntosalin, kuntoklubin tai -
keskuksen palveluista vastinetta rahalliselle panokselleni
(tummenna sopiva vaihtoehto)**

Kyllä
Ei

Mahdollinen perustelu:

Sitoutuminen

**7. Mitkä asiat koet merkitsevinä sitoutuessasi/harkitessasi
sitoutumista tietyn kuntosalin, kuntoklubin tai -keskuksen
asiakkaaksi?**

Irtisanoutuminen

8. Olen joskus irtisanoutunut kuntosalin, kuntoklubin tai -keskuksen jäsenyydestä (tummenna sopiva vaihtoehto).

Kyllä

Ei

En ole koskaan ollut jäsenenä, enkä todennäköisesti tule liittymään jäseneksi.

Syy, jos olet irtisanoutunut jäsenyydestä (ei pakollinen):

Taustatiedot

Sukupuoli (tummenna sopiva vaihtoehto)

Mies

Nainen

Syntymävuosi:

Olen harrastanut kuntosalilla käyntiä noin vuotta.

Olen ollut kuntokeskuksen jäsenenä noin vuotta.

KIITOS!

Palautetta/kysyttävää kyselyn laatijalle:

LIITE 4

Kuntosalien ja -klubien sopimusehdot: ote kuluttaja-asiamiehen kannanotot kuntokeskusten sopimusehdoista 10.12.2003.¹⁹⁸

YLEISIÄ HUOMIOITA KUNTOKESKUSTEN SOPIMUKSISTA

Vähintään 12 kuukauden pituinen jäsenyys

Ilmoitusten mukaan monet kuntokeskukset ovat siirtyneet viikon tai kuukauden pituisista kausikorteista vähintään 12 kuukauden pituisen jäsenyyden käyttöön. Jäsenyyden etuihin kuuluu esimerkiksi rajaton kuntosalin käyttöoikeus ja rajaton osallistumisoikeus ohjatuille tunneille. Väärinkäsityksiä on tullut paljon. Esimerkiksi osa kuluttajista on luullut ostavansa käyttöoikeuden vain kuukaudeksi, toiset taas ovat olleet siinä uskossa, että he voivat missä vaiheessa tahansa irtisanoa jäsenyyden maksamalla pienen maksun. Jotkut ovat ymmärtäneet vähintään 12 kk:n jäsenyyden velvoittavan esimerkiksi pelkästään liittymismaksun, eikä myös kuukausimaksujen, maksamiseen.

Vähintään 12 kuukauden mittaista jäsenyyttä ei sellaisenaan voida pitää kuluttajansuojalain vastaisena sopimusehtona. Jäsenyyden vähimmäisaika ja sen mukanaan tuomat velvoitteet, kuten kokonaishinta 12 kuukauden osalta, on kuitenkin tuotava riittävän selkeästi esiin ennen sopimuksen solmimista. Kuluttaja-asiamiehelle tulleista ilmoituksista on pääteltävissä, että näin ei ole aina toimittu. Sopimusehdot on jopa joissakin tapauksissa annettu kuluttajalle

¹⁹⁸ Teksti alkuperäisessä muodossaan Kuluttajaviraston verkkosivuilla <www.kuluttajavirasto.fi/File/f001870c-c1ea-4893-8bb7-0e0c34233dc4/Kuntosalien+ja+-klubien+sopimusehdot.pdf> 27.1.2008.

Kuluttajaviraston yhteystiedot: Kuluttajavirasto Haapaniemenkatu 4, PL 5, 00531 Helsinki 09-77261

Fax: 09-7726 7557

Sähköposti: posti@kuluttajavirasto.fi

Internet: www.kuluttajavirasto.fi

vasta sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Jäsenen velvollisuudet on kerrottava nykyistä tarkemmin ehdoissa ja kuluttajan huomiota on kiinnitettävä niihin – erityisesti jäsenyyden vähimmäiskeston sekä siitä aiheutuviin velvoitteisiin – jo ennen sopimuksen solmimista aiempaa paremmin.

Alaikäinen sopimuskumppani

Pitkään ja kalliiseen sopimussuhteeseen sitoutuminen ei ole sellainen tavanomainen oikeustoimi, johon alaikäinen (alle 18-vuotias) vajaavaltaisena voisi itse sitoutua. Kuluttaja-asiamiehen tietoon on tullut tapauksia, joissa kuntosaliryttäjä on solminut sopimuksen alaikäisen kanssa ilman tämän holhoojan suostumusta, eikä ole myöhemmin suostunut sopimusta purkamaan. Vajaavaltaisen tekemä sopimus, joka ei ole olosuhteisiin nähden tavanomainen ja merkitykseltään vähäinen, ei sido vajaavaltaista. Sitoutumista usean kuukauden pituiseen, kalliiseen kuntokeskuksen jäsenyyteen ei voida pitää tavanomaisena ja merkitykseltään vähäisenä oikeustoimena, eikä se siten sido vajaavaltaista. Elinkeinonharjoittajan vastuulla on varmistua sopimuskumppanin täysi-ikäisyydestä.

HINTOJEN ILMOITTAMISESTA

Kuluttaja-asiamiehelle tulleiden ilmoitusten perusteella kuntokeskusten palveluiden hintojen ilmoittamisessa on ollut puutteita. Tältä osin kehotamme tutustumaan kuluttaja-asiamiehen ohjeeseen ”Hinnat esille selkeästi”, joka pohjautuu asetukseen kulutushyödykkeen hinnan ilmoittamisesta markkinoinnissa (1359/1999). Ohje löytyy esimerkiksi internetistä osoitteesta www.kuluttajavirasto.fi osioiden ”Lait ja ohjeet”, ”Kuluttaja-asiamiehen ohjeet” alta. Myös tutustuminen ”Hintailmaisut markkinointikeinona” – ohjeeseen on suotavaa varsinkin erikoistarjouksia/alennuksia tarjoaville kuntokeskuksille.

Periaate on, että myyntihinta (eli kokonaishinta, sisältäen kaikki verot ja maksut) kerrotaan selkeästi ja yksiselitteisesti aina, kun vähittäismyyjä markkinoi yksilöityä tavaraa tai palvelua. Esimerkiksi vähintään 12 kuukauden pituinen jäsenyys, joka oikeuttaa kuntokeskuksen palveluiden rajattomaan käyttöön, on selkeästi yksilöity palvelu, jonka kokonaishinta 12 kuukaudelta kaikkine kuluttajalle koituvine kuluineen on ilmoitettava palvelua markkinoitaessa. Tämä tarkoittaa sitä, että mainostettaessa kuntokeskuksen palveluita esimerkiksi internetissä, on palveluiden hinnat kerrottava. Lisäksi hinnaston on kuntokeskuksessa oltava sijoitettuna sellaiseen paikkaan, että se on helppo havaita. Jos mahdollista, hinnaston pitäisi olla sellaisessa paikassa, että asiakkaat voivat tutustua siihen myös liikehuoneiston ulkopuolelta ilman, että heidän tarvitsee tulla sisään liikkeeseen.

ERILAISTEN MAKSUTAPOJEN, ERITYISESTI SUORAVELOITUKSEN, KÄYTTÄMISESTÄ

Joidenkin kuntokeskusten käyttämissä sopimusehdoissa ainoaksi maksutavaksi on mainittu suoraveloitus. Ottaen huomioon sopimusten usein varsin ankarat ehdot mm. jäsenajan pituudesta, voidaan ehtoa, jonka mukaan suoraveloitus on ainoa maksutapa, pitää sopimuskokonaisuudessa kohtuuttomana kuluttajansuojalain 3 luvun 1 §:n mukaan.

Suoraveloituksen puolesta puhuvat monet seikat, kuten henkilökunnan vapauttaminen asiakaspalveluun sekä rahojen pitäminen mahdollisten ryöstäjien ulottumattomissa. Nämä seikat eivät kuitenkaan sulje pois esim. useiden kuntosalien aiemmin käyttämää laskutusta tilisiirrolla. Myös korttimaksuilla voidaan välttää käteisen rahan säilyttäminen liiketiloissa. Kuluttaja maksaa mieluummin sellaisena päivänä, jolloin hän on varma varojensa riittävydestä. Olemme saaneet tietoa, että jopa suoraveloituspäivämäärän valinta on kuluttajalta kielletty ketjun

käytäntöihin vedoten. Erilaisten maksutapojen tarjoaminen on asiakaspalvelua.

Jos kuluttaja valitsee maksutavaksi suoraveloituksen, ennakkoilmoitus siitä tehtävä on vähintään kerran vuodessa. Ensimmäisenä ennakkoilmoituksena voidaan pitää jäsen sopimusta, mikäli maksun suuruus ja veloituspäivämäärä ilmenevät sopimuksesta. Kuluttajan on saatava tietää ennakkoon päivä jona suoraveloitus suoritetaan, jotta hän voi varata tililleen rahaa veloitusta varten. Kuluttaja-asiamiehen tietoon on tullut myös tapauksia, joissa jäsenyys on sovittu jatkumaan kestonä 12 kuukauden jälkeen, mutta suoraveloitussopimus on solmittu määräaikaisena vain 12 kuukaudeksi. SuoraveloituskIn on silti jatkunut automaattisesti 12 kuukauden jälkeen. Tällaista menettelyä ei voida pitää asianmukaisena vaan määräajaksi solmitun suoraveloitussopimuksen jatkamisesta määräajan jälkeen on sovittava erikseen.

SOPIMUKSEN KESKEYTTÄMISESTÄ, IRTISANOMISESTA JA PURKAMISESTA

Useissa kuluttaja-asiamiehen läpikäymistä sopimusehdoista on ollut epäselvyyksiä liittyen sopimussuhteen irtisanomiseen, purkamiseen tai väliaikaiseen sopimuksen täyttämisen keskeyttämiseen. Nämä eri tilanteet, niiden ehdot ja vaikutukset on sopimusehdoissa selkeästi erotettava toisistaan. Kuluttajalle on selvitettävä hänen oikeutensa ja velvollisuutensa kussakin tilanteessa. Erityisesti kuluttajalle mahdollisesti aiheutuvat kulut tai jo maksettujen maksujen palauttaminen on selkeästi kerrottava kunkin tilanteen osalta erikseen.

Keskeyttäminen

Monissa kuluttaja-asiamiehen läpikäymistä sopimuksista kuluttajalle tarjottiin mahdollisuus tietyn ehdoin sopimuksen määräaikaiseen

keskeyttämiseen. Keskeyttämisen ehdot ja seuraukset jäivät suurimmassa osassa sopimusehdoista epäselviksi. Kuluttajan on tärkeää tietää ainakin se, missä tilanteissa keskeyttäminen on mahdollista, mitä kuluja hänelle siitä aiheutuu, mitä keskeyttäminen aiheuttaa määräaikaisen sopimuksen sopimusajan kulumiselle, sekä miten keskeytyksen voi tehdä.

Irtisanominen

Irtisanomisen seurauksena sopimus päättyy irtisanomisajan kuluttua jolloin molemmat osapuolet vapautuvat velvoitteista siitä riippumatta kumpi osapuoli irtisanoi sopimuksen. Irtisanomisaikaa ei saa sopimusehdoissa määrätä kohtuuttoman pitkäksi. Kuluttajalta ei saa periä erillistä maksua sopimuksen irtisanomisesta, sillä tällaista menettelyä olisi pidettävä kiellettynä hinnan pilkkomisena. Kuluttaja-asiamiehelle tulleiden ilmoitusten mukaan vähintään tietyn ajan jatkuvan sopimuksen irtisanominen on joskus aiheuttanut ongelmia sopimuksen päättymisen ajankohdan määrittelyssä. Jos sopimus on 12 kuukauden määräaikainen sopimus, joka 12 kuukauden jälkeen jatkuu toistaiseksi voimassa olevana kuukauden irtisanomisajalla, on kuluttajalla oltava mahdollisuus irtisanoa sopimus viimeistään 11 kuukauden kohdalla sillä seurauksella, että sopimus päättyy 12 kuukauden kohdalla. Joissakin tällaisissa sopimuksissa on käytetty ehtoa, jonka mukaan jos sopimusta ei irtisanota ennen 12 kuukautta jatkuu se uutena vähimmäispituudeltaan 12 kuukauden mittaisena sopimuksena jonka irtisanominen on siis mahdollista seuraavan kerran vasta tämän jakson lopussa. Tällaista ehtoa voidaan pitää kohtuuttomana koska se sitoo kuluttajan automaattisesti uuteen pitkään ja kalliiseen jäsenyyteen.

Purkaminen

Lähtökohtaisesti sopimukset sitovat molempia sopimusosapuolia sovittuun ajan, eikä toinen osapuoli yksipuolisesti voi sopimuksesta irtautua. Purkamisen seurauksena sopimussuhde kuitenkin päättyy

välittömästi. Sopimuksen yksipuolinen purkaminen on sopimusrikkomus jonka seuraukset vaihtelevat purkuolosuhteista riippuen. Lukuisat kuluttajat ovat ottaneet kuluttaja-asiamieheen yhteyttä tilanteessa, jossa he ovat tietoisesti sitoutuneet 12 kuukauden jäsenyyteen, mutta jonkin suuren ennakoimattoman elämäntilanteen muutoksen vuoksi sittemmin ovat halunneet purkaa sopimuksen. Syitä on monia, esimerkiksi sairastuminen, vammautuminen, raskaus, työttömyys, muutto sekä asevelvollisuus. Monissa käytetyistä sopimuksista ehdot ovat maininneet purkuperusteena vain muutaman vakavimmista tapauksista tai jättäneet asian kokonaan käsittelemättä.

Kuten edellä on mainittu, vähintään 12 kuukauden mittaista jäsenyyttä ei sellaisenaan voida pitää kohtuuttomana sopimusehtona, kunhan siitä on etukäteen kerrottu selvästi. Kuluttajaoikeuden periaatteisiin kuitenkin kuuluu, että kuluttajan ylivoimaisen esteen tilanteessa kuluttaja ei välttämättä ole velvollinen täyttämään sopimuksen mukaisia velvoitteitaan. Ylivoimaisena esteenä voivat tulla kysymykseen esimerkiksi edellä mainitut elämäntilanteen muutokset eli sairastuminen, vammautuminen, raskaus, työttömyys, muutto sekä asevelvollisuus. Tällöin sopimuksen sitovuudesta kiinni pitäminen voi osoittautua yksittäistapauksessa kohtuuttomaksi. Kuluttajan kanssa solmittavassa sopimuksessa on huomioitava ylivoimaiset esteet kattavasti sekä jätettävä luettelo avoimeksi esimerkiksi listaamalla viimeiseksi kohdaksi muu sellainen yllättävä tapahtuma, jonka vuoksi olisi kohtuutonta edellyttää, että kuluttaja pitäytyy sopimuksessa.

Kuluttajan purkaessa sopimuksen elinkeinonharjoittajasta johtumattomasta syystä voi elinkeinonharjoittajalla olla oikeus kohtuulliseen korvaukseen sopimuksen ennaikaisen purkautumisen johdosta. Muutaman kuukauden jälkeen puretusta 12

kuukauden määräaikaisesta sopimuksesta maksettava korvaus voisi olla esimerkiksi hinnan erotus verrattuna tilanteeseen, jossa sopimus olisi tehty käytetylle ajalle kuukaudeksi kerrallaan.

LIITE 5

Pakkojäsenyyden tarkastelua

Kuntoklubijäsenyyksistä keskustellessa nousee usein käsite pakkojäsenyys. Asiakaskyselyiden mukaan pakkojäsenyys liittyy kuntoklubijäsenyyksien pitkäaikaisuuteen ja maksupolitiikkaan. Näiden myötä jäsenyys saattaa tuntua jäsenestä tai potentiaalisesta jäsenestä pakolta hyödyntää. Toisaalta kuntoklubit katsotaan perinteisiä kuntosaleja kalliimmiksi. Kuntoklubien korkeammat hinnat saattavat olla seurausta siitä, että kuntoklubin jäsenyyteen kuuluu paljon muutakin kuin perinteiset kuntosali- tai ryhmäliikuntapalvelut. Asiakaskyselyissä kuntoklubijäsenyyttä kuvataan myös termein ”pakkorahastus” ja ”pakkopulla”. Jyrkimmillään sitä kuvataan ”huijaukseksi”, ”vapaudenriistoksi” sekä ”riistokapitalistiseksi asiakkaan vapauden rajoittamiseksi”. Kuntoklubit saatetaan käsittää myös ”pakkosopimussaleina”.

Pakkorahastus viitanee ensinnäkin siihen, että kuntoklubijäsenyyden katsotaan sisältävän tarpeettomia palveluita. Näitä ovat esimerkiksi ryhmäliikuntatunnit tai niihin liittyvä erikoislukujärjestys, solarium tai Personal trainer -palvelut. Toiseksi kuukausijäsenyyksien suoraveloituskäytäntö saatetaan kokea pakkorahastukseksi. Suoraveloituksen myötä jäsen maksaa kuntoklubin palveluista siitä huolimatta, käyttääkö hän palveluita maksetun kuukauden aikana vai ei. Mieluummin maksetaan kertakäynneistä. Lisäksi kertamaksuna maksettavan vuosijäsenyyden katsotaan usein tulevan suhteessa kalliiksi ja jäsen pelkää maksavansa suuren summan rahaa turhasta. Kuitenkin liityttäessä jäseneksi valitaan jäsenkorttivaihtoehtoista mieluiten se, joka on edullisin. Vuosikortin etuna voidaankin nähdä se, että se on suhteessa muihin jäsenyytystyyppeihin edullisin vaihtoehto. Tällöin pitkäaikainen sitoutuminen kannattaa taloudellisesti. Luonnollisesti

tähän vaikuttaa jäsenen aktiivisuus käyttää kuntoklubin palveluita, kuten esimerkiksi käyntikertojen useus.

Edellä esitettyä havainnollistaa yksinkertainen laskuesimerkki. Oletetaan, että potentiaalinen jäsen haluaa liittyä kokopäiväjäseneksi. Hän ei kuitenkaan haluaisi sitoutua kolmea kuukautta pidemmäksi ajaksi. Suoraveloituksella kokoajakäsenyys maksaa 65 euroa kuukaudessa, jonka lisäksi kuntoklubin liittymismaksu on 100 euroa¹⁹⁹. Tällöin jäsenyyden kokonaismaksuksi muodostuu $3 \times 65 + 100 = 295$ euroa. Yhden kuukauden hinnaksi muodostuu näin $295/3 = 98,3$ euroa. Kolmen kuukauden kuluttua jäsenyys raukeaa ellei henkilö jatka jäsenyyttään.

Mikäli henkilö päätyy kokopäiväiseksi vuosijäseneksi, kertamaksuksi muodostuu liittymismaksu ja vuosijäsenyys eli $100 + 605 = 705$ euroa. Kertamaksuna se vaikuttaa suurelta rahalliselta panokselta, mutta vuositasolla tarkasteltuna yhden kuukauden hinnaksi muodostuu $705/12 = 58,72$ euroa. Tällöin kolmen kuukauden osuus on vuosikortilla 176,16 euroa. Eroa on kolmen kuukauden jäsenyyteen verrattuna 118,84 euroa vähemmän. Toisaalta kuntoklubeilla on aika ajoin erilaisia kampanjoita, joilla on mahdollista säästää liittymismaksussa. Tällöin jäsenyyden kokonaissummaksi vieläkin huokeampi huolimatta siitä kumpaan jäsenyysvaihtoehtoon päädytään. Lisäksi eräs huomioin arvoinen seikka on se, että liittyessä vuosijäseneksi liittymismaksu on huokeampi²⁰⁰.

Mikäli henkilö tietää, ettei hän käytä kyseisen kuntoklubin palveluita kolmen kuukauden jälkeen edellä käsitelty ei välttämättä ole ratkaisevin tekijä. Kuitenkin halutessaan palata pienen tauon jälkeen

¹⁹⁹ Esimerkissä käytetty GoGo Liikuntakeskuksen hinnastoa: <http://www.gogo.fi/hinnasto.html> 30.11.2007.

²⁰⁰ Marketing Directorin haastattelu 2.11.2007.

saman kuntoklubin jäseneksi, on mahdollisen uuden jäsenyystyypin lisäksi suoritettava liittymismaksu uudelleen. Voidaankin pohtia onko kannattavampaa hankkia pitkäaikainen jäsenyys ja ”maksaa turhasta”²⁰¹, vai irtisanoutua kuntoklubinjäsenyydestä tauon takia ja maksaa mahdollisesti uudelleen liittyessään kuukausiveloituksen lisäksi enintään 100 euron liittymismaksun?

Sen lisäksi, että vuosijäsenyys on kuukausijäsenyyttä edullisempi vaihtoehto, siihen liittyy myös oma jäädytysoikeutensa. Kuukausijäsenyyksiin jäädytysoikeutta ei myönnetä. Jos henkilöllä ei ole mahdollisuutta hyödyntää korttiaan kuukauden sisällä esimerkiksi lomamatkasta johtuen, niin korvauksia ei käyttämättömästä ajasta ole mahdollista vaatia.²⁰² Kuntoklubeilla saattaa kuitenkin olla kansainvälisiä yhteistyösaleja ulkomailla tai Suomessa, joissa vieraileminen on mahdollista erillisellä vierailupassilla lisäkustannuksitta. Vierailupassia voi käyttää myös samaan kuntoklubiketjuun kuuluvilla Suomen kuntoklubeilla.²⁰³ Jäädyttämismahdollisuuden puuttumista kuukausijäsenyyksissä perustellaan sillä, että kuntoklubit haluavat kannustaa säännölliseen harrastamiseen ja asioimiseen kuntoklubilla:

...pelkkää lomaa ei pysty ottamaan. Idea on se, et [jäsenyys] on elämäntapa ja se on koko ajan voimassa. Elikkä jos sä lähet viikoks Lanzarotelle, niin silloin sä voit pyytää esimerkiks meiltä vierailupassia, jos siellä sattuu olemaan mejän kansainvälinen yhteistyösali. Meillähän on yhteistyömahdollisuuksia ihan kansainvälisesti ja Suomessa.²⁰⁴

²⁰¹ Tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että jäsen käy kolmen kuukauden aktiivisen jakson jälkeen hyvin vaihtelevasti ja harvoin kuntoklubilla, vaikka kuitenkin on maksanut kokopäiväisestä mahdollisuudestaan käyttää kuntoklubin palveluita.

²⁰² Kuitenkin, vaikka jäädytysoikeutta ei kuukausijäsenyyteen sisälly, on jäsenen mahdollista siirtää kortti esimerkiksi ystävänsä nimiin joko väliaikaisesti tai lopullisesti. Tämä on käyttökelpoinen esimerkiksi tilanteessa, jossa jäsen muuttaa toiselle paikkakunnalle kesken kuukausijäsenyyden voimassaoloajan tai lähtee esimerkiksi yli viikon kestäväälle matkalle.

²⁰³ Marketing Directorin ja klubimestarin haastattelut 2.11.2007.

²⁰⁴ Marketing Directorin haastattelu 2.11.2007.

Kuntoklubin liiketoiminnan näkökulmasta loma- ja taukoilumahdollisuuksien tarjoaminen ei kuitenkaan ole toiminnan kannattavuuden kannalta perusteltua esimerkiksi erilaisten paperitöiden ja käsittelykustannusten takia.²⁰⁵

Usein kuntoklubijäsenyydestä koituvat hyödyt, kuten liikkumisen vaivattomuus ja palvelut, maksuasioden helppous sekä sosiaalisuus menevät kuitenkin pakkojäsenyydestä jäsenelle aiheutuvien ”haittojen” edelle:

Joka tapauksessa liikkuisin kyseisessä keskuksessa...Helppoa hoitaa maksuasiat kun 1-2 vuoden jäsenyyden kulut voi maksaa kerralla pois. Voi harrastaa ilman, että pitää muistaa ajoittain maksaa joko 10- tai kuukausikorttia. Lisäksi paikka on tuttu ja salilla on omat sosiaaliset ympyrät. Ohjaajat tulevat tutuiksi. Lisäksi salilla muut oheispalvelut on laadukkaat. Saunat, solariumit, hierovat tuolit...Liikunta on elämäntapa, ei jäsenyyden tuomaa pakkopullaa.²⁰⁶

²⁰⁵ Marketing Directorin haastattelu 2.11. 2007.

²⁰⁶ Nainen, 26 vuotta, jäsen.

LIITE 6

Empiirisen analysoinnin pohjalta voidaan todeta kuntoklubien jäseniksi hakeutuvan tietyn tyyppisiä henkilöitä. Kuntoklubien jäsenillä tai kuntoklubeista myönteisesti ajattelevilla on samanlaisia ominaisuuksia, joista selvimmän erottuu se, että kuntoklubeilla asioivat henkilöt suhtautuvat positiivisesti jäsenyyksiin. Erityisesti yhteenkuuluvuuden tunne liitetään kuntoklubijäsenyyksiin.

Positiivinen suhtautuminen kuntoklubeihin ja jäsenyyksiin on myös osaksi seurausta rahallisista eduista. Ensinnäkin jäsenyyksillä on mahdollista saada jäsenetuja ja toiseksi vuosikortti on suhteessa taloudellisesti edullisempi vaihtoehto.

Pääosin kuntoklubeille hakeutuvat henkilöt katsovat jäsenyydellä olevan motivoiva vaikutus kuntoilunsa säännöllisyyteen. Tällöin kokonaispalvelupaketin merkitys korostuu. Asiakaskyselyiden pohjalta voidaan todeta, että jäsenyyden valitsevien henkilöiden valintakriteereissä korostuvat kuntoklubien palvelutarjonta, harjoittelupuitteet ja kuntoklubin tilat (kuten pesu- ja sosiaalitalat) sekä osaava, asiantunteva ja ystävällinen henkilökunta. Lisäksi vaikuttavat kuntoklubin ilmapiiri ja hinnasto.

Jäsen myös osallistuu palvelupaketin toimittamiseen muille jäsenille. Tällöin yhteenkuuluvuuden tunne saattaa vahvistua, joka puolestaan mahdollisesti vahvistaa henkistä jäsenyyttä ja asiakasuskollisuutta. Uskollinen jäsen myös markkinoi kuntoklubiaan ystävilleen ja tutuilleen. Tämä on kuntoklubille tärkeää markkinointia, sillä ystävien ja tuttavien kokemuksilla on suuri painoarvo.

[Koen jäsenyyden positiivisena, koska] voi itse olla apuna ja neuvomassa tarvittaessa asiakkaita, jotka käyvät. [Merkittävänä

sitoutumisessa koen, sen] että kuuluu jäseneksi ja mainostaa kuntosalia muille ihmisille ja kannustaa liikkumista.²⁰⁷

Vaikka kuntoklubijäsenyyksissä korostuvat sosiaalisuus ja yhteenkuuluvuus, voidaan sosiaalisia siteitä tarkastella myös toisesta näkökulmasta. Esimerkiksi kuntoklubin henkilökunnan ja jäsenen välistä sosiaalista sidettä tarkasteltaessa voidaan todeta, että jäsen ei aina halua olla valokeilassa tai tulla liian tutuksi henkilökunnan kanssa:

Liiallinen tuttavuus henkilökunnan kanssa: huumori ”karaistuu” eikä välttämättä ole enää samanlaista kunnioitusta kuin aikaisemmin. Vitsaillaan helposti herkillä asioilla. Asiakas ei tiedä onko Asiakas vai Kaveri.²⁰⁸

Mielenkiintoisen tutkimuskohteen muodostaisi se, missä vaiheessa raja liiallisen tuttavallisuuden raja tulee vastaan. Mahdollisesti voisi tarkastella, että millaisin seurauksin perinteinen näkemys siitä, että ”asiakas on kuningas” vaihtuu näkemykseen ”asiakas on kaveri”? Toisaalta jos kuntoklubien tavoitteena on luoda pitkäaikainen jäsenyysuhde ja jäsenelle kotoisa olo (ks. esim. sivu 41), niin eikö kaveruus ole tällöin etu?

²⁰⁷ Mies, 17 vuotta, ei jäsen.

²⁰⁸ Nainen, 24 vuotta, entinen jäsen.