

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**HENKILÖKOHTAISEN VALMENNUKSEN TUOTTAMA  
PALVELUKOKEMUS JA KOETTU ASIAKASARVO  
Case Nettitreeni.com**

Markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Maaliskuu 2018  
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Linda Wülfing

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto:	Johtamiskorkeakoulu, markkinointi
Tekijä:	WÜLFING, LINDA
Tutkielman nimi:	HENKILÖKOHTAISEN VALMENNUKSEN TUOTTAMA PALVELUKOKEMUS JA KOETTU ASIAKASARVO Case Nettitreeni.com
Pro gradu -tutkielma:	93 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Maaliskuu 2018
Avainsanat:	Palvelukokemus, asiakasarvo, asiakasuskollisuus

---

Hyvinvointibuumi on luonut kasvavat markkinat erilaisille henkilökohtaisille valmennuspalveluille. Valmennuspalveluiden henkilökohtaisuuden vuoksi, palvelun tarjoajille on olennaista ymmärtää, millaista asiakasarvoa palvelun saajille syntyy palvelukokemuksen kautta. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen palvelukeskeisessä liiketoiminnassa tarkoittaa asiakkailta oppimista ja mukautumista asiakkaiden yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida henkilökohtaisen valmennuksen tuottamaa palvelukokemusta sekä koettua asiakasarvoa. Tämä tapahtuu tarkastelemalla palvelukokemuksen elementtejä, asiakasarvon käsitettä sekä sen ulottuvuuksia ja sitä, miten ainoastaan palvelun saajat voivat arvioida palvelukokemuksen ja koetun asiakasarvon.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen osa käsittelee arvolupausta sekä palvelukokemusta ja sen rakentumista asiakasarvoa edeltävänä tekijänä. Toisessa osassa käsitellään asiakasarvon käsitettä sekä asiakasarvon ulottuvuuksia. Viimeisessä osassa tarkastellaan asiakasarvon kautta mahdollisesti syntyviä asiakasuskollisuuden ulottuvuuksia.

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto luotiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, jotka toteutettiin syksyllä 2017. Tutkimuksen toteutukseen valittiin yhdeksän 22–48-vuotiasta naista. Syntynyttä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin teoriasidonnaisesti ja osittain aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysi mahdollisti kuluttajien kokemusten kuvailun kadottamatta tärkeää informaatiota.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin palvelukokemuksen muodostuvan arvolupauksen, yksilöllisten ja tilannekohtaisten tekijöiden sekä lopputulosten kokonaisuutena ja siitä mahdollisesti syntyvän asiakasarvoa toiminnallisessa, kokemuksellisessa, symbolisessa sekä kustannuksiin ja uhrauksiin lukeutuvissa ulottuvuuksissa. Koetun asiakasarvon seurauksena palvelun saaja voi kokea asiakasuskollisuutta behavioraalisella tai asenteellisella ulottuvuudella. Johtopäätöksenä palvelukokemuksen positiivisuuteen vaikuttaa arvolupauksen pitäminen ja palvelun saajan subjektiivinen kokemus ja saavutetut lopputulokset suhteessa tavoitteisiin. Palvelun saaja voi kokea asiakasarvoa usealla eri ulottuvuudella, mikäli palvelukokemus on ollut kokonaisuudessaan onnistunut. Uskollisuus ei aina seuraa koettua asiakasarvoa, mutta sitä voi syntyä useamman arvoulottuvuuden seurauksena.

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1	Henkilökohtaisten valmennuspalveluiden suosio .....	5
1.2	Asiakasarvo markkinoinnin ytimessä .....	7
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	9
<b>2</b>	<b>PALVELUKOKEMUS ASIAKASARVON LUOJANA .....</b>	<b>11</b>
2.1	Palvelukokemuksesta asiakasarvoa .....	11
2.1.1	Arvolupaus.....	12
2.1.2	Palvelukokemuksen muodostuminen .....	14
2.2	Asiakasarvon merkitys palveluympäristössä .....	17
2.2.1	Asiakasarvon käsite .....	18
2.2.2	Asiakasarvon ulottuvuudet .....	21
2.3	Asiakasuskollisuuden ulottuvuudet .....	25
2.4	Teoreettisen viitekehyksen synteesi.....	28
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>30</b>
3.1	Tieteenfilosofiset valinnat.....	30
3.2	Tutkimusstrategia ja -menetelmät.....	32
3.2.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	32
3.2.2	Case Nettitreeni.com .....	34
3.2.3	Puolistrukturoitu haastattelu .....	36
3.3	Aineiston luominen.....	37
3.4	Aineiston analysointi .....	40
<b>4</b>	<b>PALVELUN SAAJAN KOKEMUS NETTITREENIN PALVELUSTA JA ASIAKASARVOSTA.....</b>	<b>43</b>
4.1	Palvelukokemus ja sen elementit .....	43
4.1.1	Arvolupaus.....	43
4.1.2	Yksilö- ja tilannekohtaiset tekijät.....	46
4.1.3	Lopputulokset .....	49
4.1.4	Palvelukokemus kokonaisuutena.....	51
4.2	Koetun asiakasarvon ulottuvuudet .....	53
4.2.1	Toiminnallinen arvo .....	54
4.2.2	Kokemuksellinen arvo.....	60
4.2.3	Symbolinen arvo.....	65
4.2.4	Kustannukset ja uhraukset .....	67
4.3	Koettu asiakasuskollisuus .....	70
4.4	Teoreettisen viitekehyksen uudelleen arviointi ja johtopäätökset .....	74
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT .....</b>	<b>79</b>
5.1	Tutkimuksen yhteenveto .....	79
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	81
5.3	Tutkimuksen kontribuutio.....	83
5.4	Liikkeenjohdolliset päätelmät ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	85
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>87</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>94</b>
	LIITE 1: Puolistrukturoitu haastattelurunko .....	94
	LIITE 2: Kuvia Nettitreeni.comin kotisivuilta.....	95

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Arvolupauksen muodostaminen.....	12
Kuvio 2. Palvelukokemuksen muodostuminen.....	14
Kuvio 3. Asiakasarvoa palvelukokemuksesta.....	16
Kuvio 4. Neljä arvoulottuvuutta.....	22
Kuvio 5. Neljä arvoulottuvuutta ja niiden elementit.....	24
Kuvio 6. Asiakasarvo ja asiakasuskollisuus palvelukokemuksessa.....	28
Kuvio 7. Tutkimusprosessin vaiheet.....	33
Kuvio 8. Aineiston analyysiprosessi.....	41
Kuvio 9. Teoreettisen viitekehyksen uudelleen arviointi.....	76

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Asiakasarvon määritelmiä.....	19
Taulukko 2. Tiedot haastateltavista.....	38

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Henkilökohtaisten valmennuspalveluiden suosio

Vuonna 2014 julkaistussa liikunnan ja urheilun eurobarometrissä todetaan suomalaisten olevan yhdessä muiden pohjoismaalaisten kanssa Euroopan aktiivisimpia liikunnan harrastajia (Special Eurobarometer 2014, 7). Samansuuntaisia tuloksia saatiin Terveystieteiden tutkimuslaitoksen vuonna 2014 teettämässä tutkimuksessa, jonka mukaan 15–64-vuotiaista miehistä 54 prosenttia ja saman ikäisistä naisista 60 prosenttia harrastaa liikuntaa vähintään kolme kertaa viikossa (Helldán ja Helakorpi 2015, 19). Vaikka suomalaiset ovat suhteellisen aktiivista kansaa, on samalla fyysisen liikkumattomuuden todettu olevan yksi 2000-luvun suurimmista terveysongelmista (Blair 2009, 1) niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Fyysiseen aktiivisuuteen ja liikuntaan kannustamisesta on tullut taistelu yhä enemmän istumista sisältäviä ajanviettotapoja vastaan (Owen ym. 2010, 112). Sen vuoksi liikuntaan ja aktiiviseen elämäntapaan kannustaminen on yhteiskunnallisesti tärkeää ja tämän tavoitteen ympärille on syntynyt monenlaisia yrityksiä.

Liikuntaan, terveyteen ja ravintoon liittyvän tiedon tarjoaminen kuluttajille on kasvattanut suosiotaan viime vuosina. Tämän ilmiön voi nähdä olevan seurausta vallalla olevasta hyvinvointibuumista (Turtiainen 2017, 59). Kuntoilu kuuluu miljoonien kuluttajien päivittäiseen elämään. Sitä tehdään heti herätessä tai lounastauoilla ja liikkeen kerrotaan pitävän meidät hoikkina, terveinä ja ehkäisevän monia vanhuuden vaivoja (Powers ja Greenwell 2017, 523). Lisäksi kuntoiluun ja liikunnan on todettu olevan vahvassa yhteydessä fyysisen kuin myös henkisen hyvinvoinnin kanssa (Hassmén ym. 2000, 17), mikä osaltaan kannustaa ihmisiä elämään aktiivisesti ja etsimään apua oman hyvinvointinsa tukemiseen. Ei siis ole ihme, että liikunnallinen elämäntapa on yhä suosituempaa.

Tavoitteellinen kuntosaliharjoittelu tuntuu houkuttelevan liikunnanharrastajia ja erityisesti nuoria naisia (Andreasson ja Johansson 2013, 278). Monet käyvät kuntosalilla

yksin tai kaverin kanssa, mutta jotkut kaipaavat avukseen henkilökohtaista valmentajaa eli personal traineria. Vielä parikymmentä vuotta sitten oman valmentajan hyödyntämisellä oli elitistinen leima ja valmentajien asiakkaita olivat lähinnä missit, mallit ja näyttelijät, mutta nykyisin personal trainerin (pt) palveluiden hyödyntäminen on jopa lähellä tavanomaista. Henkilökohtainen valmentaminen eli personal training on kokonaisvaltaista fyysistä valmennusta, jonka tavoitteena on tasapainottaa asiakkaan kuormitus, lepo, ravitseminen, aktiivisuus ja kuntoilu terveyttä edistävästi. Henkilökohtaisten valmennuspalveluiden hyödyntäminen on osoittautunut myös Suomessa eräänlaiseksi supertrendiksi, sillä valmentajien koulutusvolyymien kasvun lisäksi myös personal training -palveluiden kysyntä aktiivisten ja liikuntaa aloittelevien henkilöiden keskuudessa on edelleen hyvässä kasvussa (Aalto 2016).

Fitness-alan yritykset kohtaavat yhä vaativampia kuluttajia, jotka tietävät mitä tahtovat (Polyakova ja Mirza 2016, 360; Walsh 2013, 14). Kuntosalien tarjoamien pt-palveluiden rinnalle on syntynyt myös itsenäisesti treenaavien tueksi yrityksiä, jotka myyvät kuluttajille räätälöityjä kuntosaliohjelmia. Monet yrityksistä tarjoavat suurille massoille tehtyjä kuntosaliohjelmia, jolloin niiden toteutus jää kuluttajan omalle vastuulle. Yksi näistä yrityksistä on Nettitreeni.com, joka hiljattain laajensi tuote- ja palvelu tarjontaansa henkilökohtaiseen valmennukseen. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilökohtaista ohjausta treenin ja ravinnon suhteen, mutta viestittynä netin kautta sähköisesti tai puhelimen välityksellä. Samaan aikaan kun erilaiset terveyteen ja kuntoiluun liittyvät mobiiliapplikaatiot kasvattavat suosiotaan (Millington 2014, 480), toimivat tällaiset nettivalmennukset ja valmentajat ikään kuin fyysisen personal trainerin ”mobiiliversiona”. Tällaisessa palvelussa on tärkeää ottaa huomioon palvelun luoma asiakasarvo ja se, mitä asiakas kokee palvelusta saavansa tavalliseen personal traineriin tai netistä ostettuun kuntosaliohjelmaan verrattuna.

Asiakasarvolla tarkoitetaan tässä asiakkaan omaa arviota hyödystä, jonka hän kokee saavansa tehtyjen uhrausten perusteella pyrkiessään täyttämään omia tarpeitaan. Asiakkaat etsivät tarjoamia, jotka tuottavat eniten hyötyä ja täyttävät heidän tarpeensa parhaalla mahdollisella tavalla (Kumar ja Reinartz 2016, 37). Henkilökohtaisen valmennuksen tapauksessa asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet täytyy selvittää asiakasarvon syntymisen edistämiseksi. Nimenomaan näitä asiakasarvon kokemuksia tämä tutkimus keskittyy kuvaamaan ja analysoimaan.

Koska suhde tällaisissa internetissä toimivissa yrityksissä asiakkaaseen muodostetaan aluksi yrityksen verkkosivujen kautta, on luottamuksen herättäminen asiakkaassa tärkeää. Verkkoympäristössä ansaittu luottamus voidaan määritellä asiakkaan uskoksi siihen, että verkkokaupan liiketoiminta vastaa siihen asetettuihin odotuksiin (Li ym. 2015, 589). Kun asiakas luottaa yritykseen on todennäköisempää, että asiakas luovuttaa henkilökohtaista tietoa yrityksen käyttöön. Tämän informaation avulla yrityksellä on mahdollisuus luoda läheisempi suhde asiakkaan kanssa sekä tarjota hänen tarpeisiinsa paremmin muokattuja tuotteita ja palveluita, joka puolestaan lisää asiakkaan luottamusta ja vahvistaa uskollisuutta (Reichheld 2001, 8). Syvälinen ymmärrys asiakkaan tavoista luoda arvoa sekä luottamuksen rakentaminen ovatkin tärkeitä elementtejä henkilökohtaisessa valmennuksessa, jossa tietojen ja ajatusten jakaminen sekä molemminpuolinen avoimuus valmentajan ja valmennettavan välillä ovat oleellisia palvelun onnistumisen kannalta.

## **1.2 Asiakasarvo markkinoinnin ytimessä**

Yksi markkinoinnin tärkeimmistä tehtävistä on mahdollistaa asiakasarvon luominen tyytyväisyyden, uskollisuuden ja kannattavuuden kasvattamiseksi. Vuonna 2014 Marketing Science Institute määritteli tämän yhdeksi markkinoinnin tutkimuksen prioriteetiksi. Myös Eggert ja Ulaga (2002, 107) asettavat arvon markkinoinnin keskiöön, sillä heidän mukaansa markkinoilla tapahtuu vapaaehtoista vaihdantaa vain silloin, kun kaikki osapuolet kokevat hyötyvänsä siitä. Lisäksi Smith ja Colgate (2007, 7) toteavat markkinoinnin tavoitteena olevan henkilökohtaisten, organisatoristen ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttaminen luomalla parempaa asiakasarvoa yhdelle tai useammalle segmentille kestävänsä strategian keinoin. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että yrityksen tehtävä on tukea asiakasta arvonluomisessa.

Perehtyminen asiakasarvoon tuo yrityksille merkittävää hyötyä yrityksen pitkän aikavälin taloudelliselle menestykselle (Marketing Science Institute 2014). Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen palvelukeskeisessä liiketoiminnassa tarkoittaa asiakkailta oppimista ja mukautumista asiakkaiden yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin (Vargo ja Lusch 2004, 6). Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen ja heidän tarpeidensa täyttäminen ovat tärkeitä elementtejä asiakkaiden säilyttämisessä ja kilpailuedun luomisessa (Afthinos ym. 2005,

247). Tämän tutkimuksen kontekstissa, henkilökohtaisella valmennuksella pyritään luomaan asiakkaalle sellaista arvoa, jota hän ei muualta voi saada ja tätä kautta luomaan kilpailuetua. Monesti syntynyttä kilpailuetua selitetään asiakasarvolla (Rintamäki ym. 2007, 621), sillä asiakasarvon avulla on mahdollista erottautua kilpailijoista (Harrigan ja Hulbert 2011, 265). Kilpailuetua voi luoda esimerkiksi vastaamalla asiakkaan tarpeisiin paremmin kuin kilpailija, pienentämällä asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia tai vastaamalla uusiin ja muuttuviin asiakastarpeisiin (Anderson ym. 2009). Asiakasarvon nähdään olevan keskeinen tekijä kilpailuedun saavuttamisessa ja yrityksen pitkän aikavälin menestyksessä (Khalifa 2004, 645).

Arvon käsitteen merkityksellisyyden markkinoinnille voi myös ymmärtää esimerkiksi American Marketing Associationin vuonna 2013 muotoilemasta määritelmästä markkinoinnille. Se on määritellyt markkinoinnin yrityksen toimintona ja yhdistelmänä eri prosesseja, jonka tarkoituksena on luoda, kommunikoida, tarjota ja vaihtaa tarjoamia, joilla on arvoa asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja koko yhteiskunnalle laajemmin. Markkinoinnin tarkoitus on siis tukea asiakkaiden arvonluontia. Määritelmästä voidaan myös päätellä, että asiakasarvoa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa asiakasarvoa tutkitaan asiakkaan eli kuluttajan näkökulmasta ja näin ollen ymmärretään asiakasarvon subjektiivisuus.

Asiakasarvon luominen tarkoittaa arvon luomista kahdesta näkökulmasta: ensisijaisesti asiakkaille asiakasarvona ja toiseksi saada osa tästä asiakasarvosta näkymään myös yrityksen voittona eli arvona yritykselle (Kumar ja Reinartz 2016, 36). Lisäksi asiakasarvolla voidaan nähdä olevan kaksi eri puolta, jotka ovat arvon mahdollistaminen yrityksen puolelta eli arvolupaus ja asiakkaan havaitsema arvo eli varsinainen asiakasarvo. Arvonluonnissa voidaan siis erottaa nämä kaksi eri arvonluonnin ympäristöä, jotka muodostuvat yrityksen ja asiakkaan toimista. Heidän keskinäisen vuorovaikutuksen laadusta riippuen arvoa luodaan joko yhdessä tai erikseen (Grönroos ja Voima 2013, 133). Kahdesta puolesta huolimatta asiakas päättää siitä, mikä lopulta on arvokasta (Rintamäki ym. 2007, 622).



### 1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida henkilökohtaisen valmennuksen tuottamaa palvelukokemusta sekä koettua asiakasarvoa. Asiakasarvon oletetaan syntyvän palvelukokemuksen seurauksena, johon puolestaan vaikuttavat niin yrityksen tekemä arvolupaus kuin asiakkaiden subjektiiviset kokemukset.

Tutkimuksen tarkoituksen tarkentamiseksi luotiin aiheen kannalta relevantti teoreettinen viitekehys ilmiön ymmärtämiseksi. Viitekehysten pohjalta muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mistä elementeistä palvelukokemus muodostuu henkilökohtaisessa valmennuksessa?
2. Minkälaista asiakasarvoa henkilökohtaisessa valmennuksessa koetaan?
3. Miten asiakasuskollisuus koetaan henkilökohtaisessa valmennuksessa?

Henkilökohtaisen valmennuksen uskotaan tuovan selkeää eroa palvelukokemukseen ja koettuun asiakasarvoon verrattuna suurille massoille suunnattuihin treniohjelmiin, jossa valmentaja ja valmennettava eivät ole jatkuvassa yhteydessä toisiinsa. Asiakasarvon uskotaan antavan mahdollisuuden uskollisten asiakassuhteiden luomiselle ja säilyttämiselle. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuluttajan näkökulmaan eli palvelun saajaan ja pyritään tarkastelemaan kuluttajien henkilökohtaista palvelukokemusta sekä asiakasarvoa. Tämä syvällisen ymmärryksen avulla yrityksiä on mahdollista osallistua asiakasarvon luontiin ja parantaa palvelukokemusta. Palvelukokemuksen synonyymiksi mielletään usein asiakaskokemuksen käsite (Kranzbühler ym. 2017, 3) ja näistä kahdesta hyvin samanlaisesta käsitteestä puhutaan usein rinnakkain. Tässä tutkimuksessa puhutaan kuitenkin palvelukokemuksen käsitteestä, sillä tutkimuksen kohteena on palvelua tuottava yritys ja lisäksi palvelun nähdään olevan erottamaton osa kuluttajien kokemusta.

Koettua asiakasarvoa henkilökohtaisessa valmennuksessa pyritään ymmärtämään case-yrityksen avulla. Case-yrityksenä toimii henkilökohtaista valmennusta ja kuntosaliohjelmiä tarjoava Nettitreeni.com. Yrityksestä käytetään tässä tutkimuksessa nimeä Nettitreeni ilman loppuliitettä. Henkilökohtainen valmennus, johon tässä tutkimuksessa keskitytään, oli tutkimuksen toteuttamisen aikaan tarjolla vain jo aiemmin

yrityksen palveluita ostaneille asiakkaille. Tutkimuksen valmistumisen aikaan se kuitenkin lisättiin Nettitreenin verkkosivujen tarjontaan ja tuli siten myös uusien asiakkaiden saataville (liite 2). Tämä on oleellista, sillä asiakassuhde oli tässä tapauksessa luotu jo aiemmin ja suhde syveni pidempiaikaiseen valmennukseen. Tutkimuksessa painotetaan asiakkaiden henkilökohtaisia kokemuksia ja tarinoita palvelusta. Tällaisilla asiakkaiden todellisuutta kuvailevalla tutkimuksella voidaan saavuttaa syvämpi näkemys tämän tietyn asiakaskunnan kokemuksista ja asiakasarvosta. Kuluttajien palveluiden valintaan ja kuluttamiseen liittyvien ongelmien ymmärtäminen on tärkeää, sillä usein palveluliiketoiminnassa ei ole kyse siitä, mitä palvelu tekee, vaan mitä asiakas kokee (Grace ja O’Cass 2004, 450).

Asiakkaan kokemaa arvoa on tutkittu paljon vähittäiskaupan näkökulmasta (esim. Ming-Sung Cheng ym. 2009, Rintamäki ym. 2006, Yrjölä 2015) ja asiakasarvoa on tutkittu monesti pelkästään utilitaristisesta tai hedonisesta näkökulmasta (esim. Hirschman ja Holbrook 1982; Arnold ja Reynolds 2003). Näin ollen on perusteltua tutkia asiakasarvon kokemusta kokonaisvaltaisesti ja erilaisessa liiketoimintaympäristössä. Henkilökohtaisen valmennuksen palvelukeskeisyys ja poikkeaminen perinteisestä palvelusta tuo asiakasarvon syntymiseen mielenkiintoisen näkökulman. Jotta yrityksen välttyisivät tilanteelta, jossa asiakkaat vertailevat eri vaihtoehtoja vain hinnan näkökulmasta, on yritysten kyettävä kiinnittämään asiakkaiden huomio heille tärkeisiin tekijöihin. Esimerkiksi Gentile ym. (2007, 396) toivat esille tutkimuksessaan, että asiakkaiden kokemukseen vaikuttavat yhä enemmän emotionaaliset tekijät rationaalisten ja järkeen perustuvien tekijöiden, kuten hinnan sijaan. Changin ja Chelladurain (2003, 68) mukaan yrityksen pitkän aikavälin menestykseen nähdään vaikuttavan enemmän ydinpalvelu, eli tämän tutkimuksen tapauksessa itse valmennus ja sen ohjelmat, kuin palvelun muut osat, esimerkiksi yhteydenpitotapa.

Asiakasarvon kokonaisvaltainen ymmärtäminen antaa palveluntarjoajalle mahdollisuuden palvelun kehittämiseksi ja sitä myöten kilpailuedun saavuttamiselle. Lisäksi asiakasuskollisuuden nähdään olevan case-yrityksen kannalta oleellinen tekijä pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi alan kilpailullisuuden takia. Palvelun luonteen ollessa hyvin henkilökohtainen, tarvitaan uskollisia asiakkaita, jotka ovat valmiita jakamaan henkilökohtaista tietoa yrityksen kanssa ja rakentamaan luottamuksellista suhdetta.

## 2 PALVELUKOKEMUS ASIAKASARVON LUOJANA

### 2.1 Palvelukokemuksesta asiakasarvoa

Monet yritykset epäonnistuvat yrittäessään vastata asiakkaiden odotuksiin yrityksen tarjoamasta asiakasarvosta (van Riel ja Lievens 2004, 72). Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, etteivät johtajat ole täysin varmoja millaista arvoa asiakkaat etsivät ja miten tämä arvo luodaan (Sandström ym. 2008, 113). Palvelut nähdään nykyään olevan markkinoinnin keskiössä ja tuotokeskeisyydestä on siirrytty palvelukeskeisyyteen. Palveludominoiva logiikka (SD-logic) korostaa asiakkaan palvelusta saaman arvon kokemuksellisuutta ja yksilöllisyyttä. Lisäksi palveludominoivassa logiikassa asiakkaan roolin fokus on siirretty palvelun yhteistuottajan roolista (co-producer) kohti palvelun yhteisluojaa (co-creator) (Vargo ja Lusch 2008, 7–8). Tämä tarkoittaa asiakkaan näkemistä yhä enemmän osana palvelua ja voidaan ajatella, että yrityksen ja asiakkaan roolit palvelukokemuksen tuottamisessa sekoittuvat ja niiden väliset rajat hämärtyvät.

Dube ja Helkkula (2015, 229) ovat määritelleet palvelukokemuksen jakamalla määritelmän ominaisuuksien perusteella kolmeen ryhmään: prosessina, lopputuloksina tai ilmiöinä. Palvelukokemus prosessina luo asiakkaan mieleen kognitiivisia, emotionaalisia ja käytökseen liittyviä reaktioita, jotka jättävät jälkeensä muiston (Dube ja Helkkula, 2015, 226). Tästä syystä palvelukokemuksen voidaan ymmärtää syntyvän myös tulevaisuudessa, palvelukokemuksen päättymisen jälkeen (Sandström ym. 2008). Palvelukokemus on yksinkertaisimmillaan määritelty Sandströmin ym. (2008, 118) mukaan palvelun toiminnallisten ja emotionaalisten lopputulosten summaksi, jolloin se on Helkkulan (2011, 383) mukaan osa kausaalista mallia ja pyrkimyksenä voi usein olla vain sen mittaaminen.

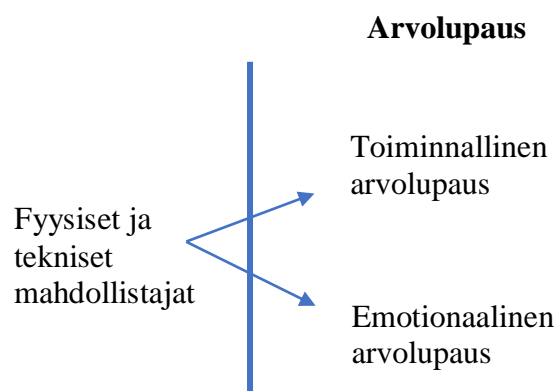
Tässä tutkimuksessa palvelukokemus ymmärretään kuitenkin ilmiöksi, joka tarkoittaa Meyerin ja Schwagerin (2007, 118) mukaan asiakkaiden subjektiivista reaktiota yrityksen kanssa tapahtuneeseen suoraan tai välilliseen kontaktiin. Samoin myös Helkkula (2011, 383) näkee palvelukokemuksen aina sidottuna kontekstiin. Palvelukokemuksen ymmärtämiseen ilmiönä liittyy palvelukokemuksen aloitus- ja päättymishetken

häilyvyys. Palvelukokemuksen elinkaaren nähdään laajentuneen itse osto- tai kulutushetken lisäksi myös menneisiin ja tuleviin tapahtumiin ja ulottuvuuksiin (Helkkula ym. 2012, 59). Jaakkola ym. (2015, 186) määrittelevätkin palvelukokemuksen toimijan subjektiiviseksi reaktioksi tai tulkinnaksi palvelun elementeistä, joka ilmenee oston tai käytön aikana tai jopa myöhemmin mielikuvituksen ja muistin avulla. Palvelukokemus rakentuu siis ajan kuluessa, eikä sitä voida ajoittaa vain tiettyyn hetkeen.

Tästä syystä on oleellista korostaa näkemystä, jonka mukaan palvelukokemus on olemassa vasta sitten, kun käyttäjä havaitsee sen ja näin ollen yrityksen on mahdotonta luoda kokemus tai tarjota ennalta määriteltyä arvoa. On todettu, että palvelut luodaan aina yhdessä asiakkaan ja yrityksen välillä ja asiakkaat arvioivat itsenäisesti palvelussa syntynyttä arvoa (Vargo ja Lusch 2004, 7). Samoin myös Prahalad ja Ramaswamy (2000) ovat tutkimuksessaan sitä mieltä, että arvon perusta luodaan yrityksen ja asiakkaan yhteisluomisen prosessissa.

### 2.1.1 Arvolupaus

Palvelukokemuksen prosessin voidaan nähdä lähtevän liikkeelle yrityksen tekemästä arvolupauksesta (kuvio 1) (Sandström ym. 2008, 114). Arvolupauksen avulla pyritään täyttämään yrityksen ensisijaista tavoitetta tukea asiakkaan arvonluomisen prosessia. Vargon ja Luschin (2004, 11) mukaan yritys voi ainoastaan tehdä arvolupauksen ja asiakkaan tehtäväksi jää arvon määrittely ja osallistuminen sen luomiseen yhteisluomisen prosessin kautta.



Kuvio 1. Arvolupauksen muodostaminen (mukaillen Sandström ym. 2008, 114)

Arvolupaus on yrityksen lupaus asiakkaalle toimitettavasta arvosta yrityksen tarjoaman kautta (Payne ym. 2017, 467). Sitä on kuvattu strategian ytimeksi (Frow ym. 2014, 329) ja se sitoo asiakkaan ja yrityksen näkökulmat yhteen arvon luomiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi (Rintamäki ym. 2007, 630). Sandström ym. (2008, 114) mukaan arvolupaus perustuu fyysisiin ja teknisiin mahdollistajiin. Fyysiset mahdollistajat sisältävät Bitnerin (1992) mukaan fyysiset merkit, symbolit, tuotteet ja tarpeellisen infrastruktuurin, jotka vaikuttavat kaikki palvelukokemuksen luomiseen.

Arvolupauksen tulisi edustaa asiakkaan koko kokemusta (Selden ja MacMillan 2006, 2), sillä sen avulla asiakkaiden tulisi olla mahdollista arvioida tarjoaman sopivuutta suhteessa heidän tarpeisiinsa. Arvolupaus on siis yrityksen tapa yrittää tukea asiakasta arvon muodostuksessa. Arvolupaus voidaan Sandströmin ym. (2008, 114–115) mukaan jaotella toiminnallisiin ja emotionaalisiin arvolupauksiin. Toiminnallinen arvolupaus kertoo asiakkaalle, kuinka voidaan toimia hyödyntäen palvelun fyysisiä mahdollistajia. Emotionaalista arvolupausta käytetään puolestaan tarkoitetun palvelukokemuksen rakentamiseen ja se voidaan nähdä myös yrityskulttuurin ja strategian ilmentymänä.

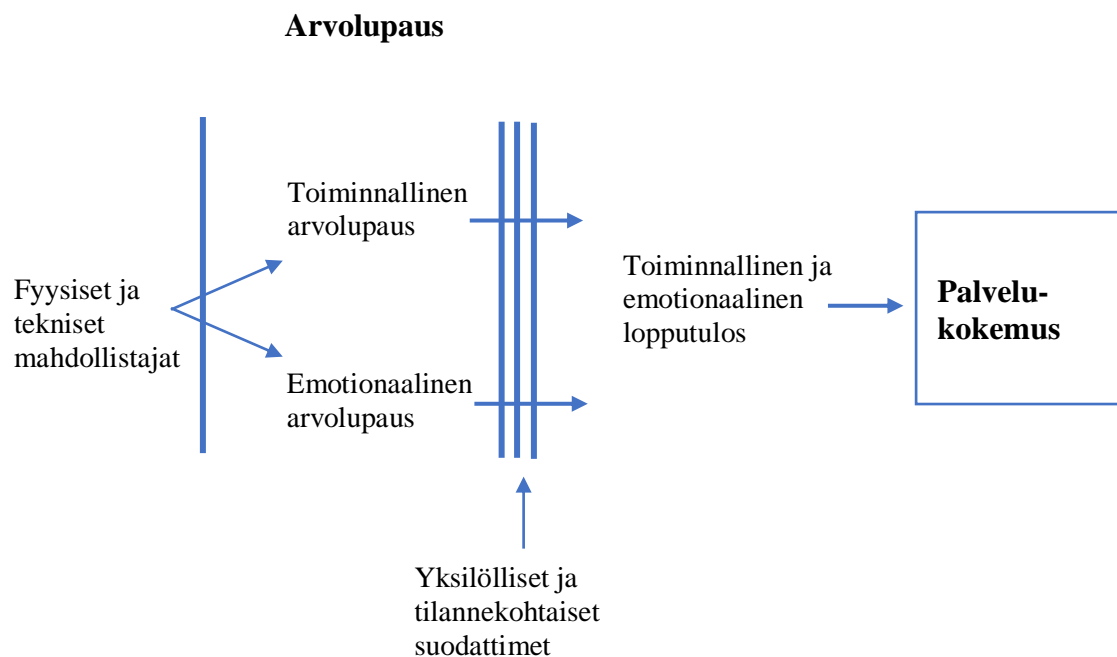
Rintamäki ym. (2007, 624) määrittelevät puolestaan arvolupauksen utilitaristiseksi tai subjektiiviseksi. Utilitaristista arvoa heijastavan arvolupauksen he määrittelevät sellaiseksi, joka saadaan aikaiseksi vähentämällä asiakkaan kokemia uhrauksia: laskemalla hintaa, säästämällä asiakkaan käyttämää aikaa ja nähtyä vaivaa sekä auttamalla asiakasta päätöksenteossa. Subjektiivisia arvoja heijastava arvolupaus taas saadaan aikaiseksi tarjoamalla asiakkaalle sellaisia ympäristöjä, jotka stimuloivat heidän aisteja, sekä brändejä, joiden avulla he voivat ilmaista persoonallisuuttaan (Rintamäki ym. 2007, 624).

Sandström ym. (2008) ja Rintamäki ym. (2007) tunnistavat kumpikin siis arvolupauksen toiminnallisen/utilitaristisen puolen ja emotionaalisen/hedonistisen puolen, joissa on yhteneviä piirteitä. Yhteenvetona voidaan todeta, että arvolupauksen avulla pyritään tekemään kuluttajalle selväksi, minkälaista asiakasarvoa heidän on mahdollista saada kuluttamalla yrityksen tuotetta tai palvelua ja näin ollen tukemaan asiakasta arvonluomisen prosessissa.

### 2.1.2 Palvelukokemuksen muodostuminen

McColl-Kennedy ym. (2015, 267) määrittelevät palvelukokemuksen koostuvan dynaamisesta, kokemuksellisesta ja suhteellisesta vuorovaikutuksesta ja teoista, jotka näin ollen korostavat palvelukokemuksen yhteisöllistä sekä yhteistyöhön perustuvaa dynaamista ja kehittyvää olemusta. Heidän määritelmänsä ottaa huomioon perinteisen kahdenvälisen, yrityksen ja asiakkaan välille muodostuvan palvelun lisäksi myös muut mahdolliset toimijat palveluekosysteemissä. Näitä voivat olla esimerkiksi muut asiakkaat ja palveluntarjoajat. Tästä näkökulmasta katsottuna palvelukokemus ei ainoastaan koske kulloinkin toisiinsa yhteydessä olevaa yritystä ja asiakasta, vaan koko ympäristöä jossa palvelukokemus tapahtuu.

Sandström ym. (2008) tuovat tutkimuksessaan arvon luomisen palvelukokemuksen ytimeen ja painottavat tilanne- ja ympäristötekijöiden vaikutusta. Palvelukokemus luodaan siis yhdessä asiakkaan ja yrityksen välillä. Palvelukokemuksen muodostumista Sandström ym. (2008) mukaan havainnollistaa kuvio 2.



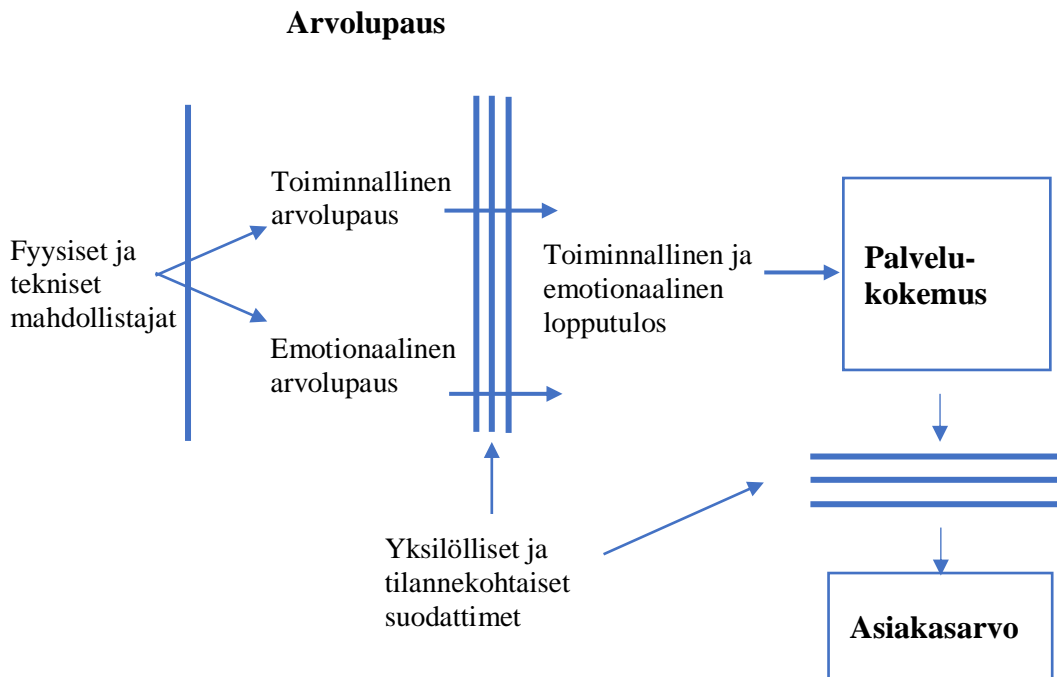
Kuvio 2. Palvelukokemuksen muodostuminen (mukaillen Sandström ym. 2008, 118)

Yrityksen tekemästä arvolupauksesta palvelukokemuksen prosessi etenee asiakkaan omiin prosesseihin. Palvelukokemuksen käsitteessä korostetaan yksilöllisten tekijöiden vaikutusta yhteisluomisen prosessiin (Prahalad ja Ramaswamy 2000, 83). Nämä yksilölliset tekijät vaihtelevat jokaisen asiakkaan kohdalla ja niitä kutsutaan yksilöllisiksi ja tilannekohtaisiksi suodattimiksi (Sandström ym. 2008, 115). Sandströmin ym. (2008, 116) mukaan nämä suodattimet voivat mitä tahansa yksilöön tai yksilön tilanteeseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen, esimerkiksi demografiset tekijät, yksilön taidot tai ympäristö. Tässä tutkimuksessa nämä suodattimet ymmärretään tekijöiksi, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen. Esimerkiksi yksilön tiedot ja taidot, tausta ja elämäntilanne voivat olla näitä tekijöitä.

Yritys voi siis tarjota jokaiselle asiakkaalle saman arvolupauksen, mutta yksilölliset ja tilannekohtaiset suodattimet vaikuttavat kunkin asiakkaan palvelukokemukseen. Yksilöllisten ja tilannekohtaisten suodattimien kautta muodostuu palvelun tuottamat toiminnalliset tai emotionaaliset lopputulokset, jotka puolestaan vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Palvelukokemus on aina yksilöllinen ja erilainen jokaisen asiakkaan kohdalla ja eri kulutuksen hetkissä. Lisäksi asiakkaan oletetaan olevan aktiivisesti mukana palvelun yhteisluomisessa ja kuluttamisessa (Sandström ym. 2008, 118).

Sandström ym. (2008, 117) tuovat esiin markkinoinnin kirjallisuudessa esiintyvän erimielisyyden siitä, millaisia palveluita voidaan kokea. He tuovat esiin perinteisen oletuksen siitä, että palvelukokemus on mahdollinen vain viihteellisissä tai kokemuksia tarjoavissa palveluissa, kuten esimerkiksi elokuvissa tai konserteissa. He ehdottavat, että palvelukokemus on mahdollinen kaiken tyyppisten tarjoamien kautta fyysistä tuotteista perinteisiin palveluihin. Gupta ja Vajic (1999, 35) määrittelevät palvelukokemuksen miksi tahansa tuntemukseksi tai tiedon hankinnaksi, joka seuraa vuorovaikutuksesta palveluntarjoajan luoman ympäristön kanssa. Näin ollen palvelukokemuksen ei ymmärretä tässä tutkimuksessa rajoittuvan vain esimerkiksi valmentajan ja asiakkaan välillä olevaan palvelutilanteeseen, vaan palvelukokemus muodostuu esimerkiksi jo pelkkää tuotetta eli esimerkiksi treeniohjelmaa käytettäessä. Lisäksi palvelukokemuksen nähdään alkavan jo ennen varsinaisen valmennuksen alkamista ja se jatkuu myös tulevaisuuteen valmennuksen päätyttyä.

Sandströmin ym. (2008) malli palvelukokemuksen ja asiakasarvon syntymisestä (kuviot 3) on tehty koskemaan teknologiakeskeistä palvelua, mutta se sopii hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen, jossa tutkimuksen kohteena on pääosin kahden ihmisen välillä tapahtuva palvelu. Henkilökohtainen valmennus tapahtuu etäyhteydellä erilaisten sähköisten viestimien välityksellä, mutta se on pelkkää teknologiaan nojaavaa palvelua monipuolisempi, sisältäen esimerkiksi ihmiskontakteja palveluntarjoajan kanssa, esimerkiksi puhelinsoittoa sekä viikoittain tapahtuvaa viestittelyä. Kuitenkin iso osa palvelusta ja sen käytöstä tapahtuu asiakkaan omassa ympäristössä ilman palveluntarjoajaa. Tästä syystä voidaan olettaa, että tilannekohtaiset ja yksilölliset suodattimet vaikuttavat palvelukokemuksen ja asiakasarvon syntymiseen myös henkilökohtaisessa valmennuksessa.



Kuvio 3. Asiakasarvoa palvelukokemuksesta (mukaien Sandström ym. 2008, 121)

Asiakasarvon nähdään syntyvän palvelun saajalle palvelukokemuksen tuloksena, johon taas vaikuttavat niin yksilölliset ja tilannekohtaiset suodattimet kuin palvelusta seuraavat toiminnalliset ja emotionaaliset lopputuloksetkin. Arvon nähdään syntyvän nimenomaan palvelua koettaessa, ei tuotteen tai palvelun vaihdannassa laadun ja hinnan suhteena (Sandström ym. 2008, 112). Palvelukokemuksen ja palvelun käytön yhteydessä syntyvä asiakasarvo (value-in-use) nähdään Sandströmin ym. (2008, 120) mukaan



palvelukokemuksen arviointina eli yksilöllisenä arviointina palvelun toiminnallisista ja emotionaalisista lopputuloksista.

Palveluntarjoaja ei pysty määrittelemään arvoa etukäteen, vaan se määrittyy palvelun käyttäjän toimesta (Gordon ym. 2018, 57; Michel ym. 2008, 61; Sandström ym. 2008, 112) palvelukokemuksen tuloksena. Joka kerta asiakkaan asioidessa yrityksen tai sen tarjoaman kanssa asiakkaalle muodostuu kokemus, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen. Parhaat yritykset voidaan tunnistaa niiden kyvystä ohjata kokemusta siten, että asiakasarvoa on mahdollista syntyä (Rintamäki ym. 2007, 622). Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan juuri tätä palvelukokemuksessa koettua asiakasarvoa valmennuksen kontekstissa.

## **2.2 Asiakasarvon merkitys palveluympäristössä**

Tutkittaessa asiakasarvoa on pidettävä mielessä, että asiakasarvo syntyy monesta eri komponentista ja se voi vaihdella eri kuluttajasegmenttien ja jopa yksittäisten kuluttajien välillä (Anderson ym. 2009, 7). Eggert ja Ulaga (2002, 109) tunnistavat asiakkaan havaitsemassa arvossa kolme elementtiä: arvon monet komponentit, arvon subjektiivisuus sekä kilpailun vaikutus arvoon. Kilpailun vaikutusta arvoon ei voi heidän mukaansa kiistää, sillä paremman hyötyjen ja uhrausten kompromissin tarjoaminen asiakkaalle verrattuna kilpailijaan johtaa lopulta kilpailuetuun (Eggert ja Ulaga 2002, 110).

Woodruff (1997, 142) liittää asiakasarvon vahvasti yhteen asiakastyytyväisyyden käsitteen kanssa. Molempien käsitteiden todetaan sisältävän kuluttajan arvioita tuotteesta tai palvelusta ja olevan merkityksellisiä käyttötilanteissa. Asiakasarvon käsite liitetään usein yhteen myös laadun ja asiakastyytyväisyyden kanssa (Gallarza ym. 2011, 181). Heidän tutkimuksessaan (2011, 185) on selvitetty näiden kolmen käsitteen välisiä suhteita. Yleisesti ottaen laatu on absoluuttinen määre, kun taas arvo on suhteellinen ja riippuu henkilökohtaisista kokemuksista. Mikäli laatua esiintyy, voidaan sen ajatella olevan aina positiivista, toisin kuin arvo, joka voi esiintyä sekä positiivisena että negatiivisena ollen näin laatua moniulotteisempi käsite. Laadun ymmärretään edeltävän

tyytyväisyyttä, määrittyen ennen kulutusta ja sen arviointiin liittyy vain kognitiivisia piirteitä.

Tyytyväisyys taas nähdään kulutuksen jälkeisenä, kokemukseen liittyvänä tekijänä ja se perustuu kognitiivisiin ja tunneperäisiin arvioihin. Hinnan nähdään olevan keskeisessä roolissa arvon ja tyytyväisyyden välillä yhdessä laadun kanssa. Maksetun hinnan ei nähdä vaikuttavan kuluttajan tyytyväisyyteen, toisin kuin havaittuun arvoon, johon sen nähdään olevan vahvasti riippuvainen (Gallarza ym. 2011, 185). Tämän voi päätellä johtuvan asiakasarvon luonteesta, joka on asiakkaan arvio saaduista hyödyistä suhteutettuna uhrauksiin, esimerkiksi maksettuun hintaan. Arvo tulisi aina määritellä asiakkaan toimesta, silloin kun asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun (Hu ym. 2009, 114; Vandermerwe 2003, 264).

Asiakasarvon merkityksen ymmärtäminen on siis ensiarvoisen tärkeää yrityksille, sillä palvelukeskeisessä liiketoiminnassa arvon nähdään määrittyvän ja syntyvän yhdessä asiakkaan kanssa (Vargo ja Lusch 2004, 6). Kaikkein olennaisinta on ymmärtää, että vaikka arvon nähdään syntyvän yrityksen ja asiakkaan yhteisissä prosesseissa, on asiakasarvo silti asiakkaan havaitsemaa, ei myyjän objektiivisesti määrittelemää (Woodruff 1997, 141). Saavuttaakseen kilpailuetua erinomaisen asiakasarvon keinoin, yritysten täytyy pystyä näkemään tuote tai palvelu asiakkaan silmin ja ratkaisuna heidän tarpeisiinsa.

### **2.2.1 Asiakasarvon käsite**

Useimmat asiakasarvon määritelmät ymmärtävät arvon asiakkaan tekemänä kompromissina yrityksen tarjoamasta saatujen hyötyjen ja uhrausten välillä (esim. Zeithaml 1988, 14; Woodruff 1997, 141). Asiakasarvoa syntyy asiakkuuksien monissa eri vaiheissa ja monilla eri tavoin. Asiakasarvon luomisen prosessin voi määritellä Payne ym. (2008, 86) mukaan asiakkaan teoksi matkalla kohti tiettyä tavoitetta. Grönroosin ja Voiman (2013, 133) mukaan arvon luominen nähdään nimenomaan asiakkaan prosessina luoda käytössä syntyvää arvoa. Tällöin on yrityksestä kiinni, pystyvätkö he hyödyntämään vuorovaikutuksen hetket asiakkaan kanssa ja vaikuttamaan arvonluomisen prosessiin (Grönroos ja Voima 2013, 140).

Asiakasarvon luontiprosessin laajuudesta johtuen monet tutkijat ovat muodostaneet oman määritelmänsä asiakasarvosta, eikä yhtä tapaa yhdistää näitä monia eri näkökulmia olla löydetty (Woodruff 1997, 142). Rintamäki (2016, 32) tuo esiin, että asiakasarvon määrittelyä on pystytty muodostamaan kolme eri kategoriaa: ne jotka keskittyvät 1) asiakasarvon rakenteeseen, 2) asiakasarvon ulottuvuuksiin, ja 3) asiakasarvon kontekstuaaliseen ja prosessuaaliseen luonteeseen. Asiakkaan kokeman arvon tyhjentävää määrittelyä on pidetty vaikeana muodostaa (Piercy ja Morgan 1997, 185). Tutkijat ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että asiakasarvo syntyy asiakkaan kokemuksissa, ei yrityksissä (Khalifa 2004, 647). Asiakasarvon eri määritelmiä on koottu taulukkoon 1. Nämä määritelmät on valittu niiden relevanttiuden takia, kun asiakasarvoa käsitellään nimenomaan asiakkaan näkökulmasta.

Taulukko 1. Asiakasarvon määritelmiä

<b>Tutkijat</b>	<b>Määritelmä</b>
Gutman 1982	Asiakkaan havaitsema arvo on asiakkaan tuotteesta tai palvelusta etsimiä, odottamia tai kokemia hyötyjä sekä epämieluisia seurauksia.
Zeithaml 1988	Kuluttajan yleinen arvio tuotteen tai palvelun hyödyllisyydestä ja sen vuoksi tehdyistä uhrauksista.
Woodruff 1997	Asiakasarvo on asiakkaalle tärkeiksi arvioituja ja havaittuja ominaisuuksia, ominaisuuksien suorituskyvystä ja käytön seurauksista, jotka mahdollistavat (tai estävät) asiakkaan tavoitteiden saavuttamisen.
Rintamäki, Kuusela ja Mitronen 2007	Asiakkaan kokonaisvaltainen ja henkilökohtainen näkemys laadusta, subjektiivinen arvio tuotteen tai palvelun käytön positiivisista tai negatiivisista seurauksista. Perimmäinen syy ihmisten ostopäätöksille.
Ming-Sung Cheng ym. 2009	Asiakkaan ostokäyttäytymistä selittävä tekijä, joka määrittelee asiakkaan aikomuksen tehdä ostoksia netissä.
Yrjölä 2015	Subjektiivinen arvio tietyn kaupan asiakkaana olemisen positiivista ja negatiivisista seurauksista.
Kumar ja Reinartz 2016	Asiakkaan havaitsema arvo eli asiakkaan arvio siitä hyödystä, jota hän saa tehtyjen uhrausten perusteella pyrkiessään tyydyttämään omia tarpeitaan.

Asiakkaan havaitsema arvo on siis yhdistelmä asiakkaan tuotteesta tai palvelusta etsimiä, odottamia ja kokemia hyötyjä ja toisaalta myös epämieluisia seurauksia. Tuotteen tai

palvelun hyödyt ja joskus palveluista aiheutuvat epämieluisat seuraukset ovat ostamisesta ja kuluttamisesta seuraavia asioita, jotka voivat esiintyä suoraan tai epäsuorasti ja heti kulutuksen aikana tai vasta myöhemmin. Suorat seuraukset syntyvät tuotetta tai palvelua kulutettaessa tai käytettäessä, kun taas epäsuorat seuraukset syntyvät kuluttamisen aiheuttamista muiden ihmisten positiivisista tai negatiivisista reaktioista (Gutman 1982, 61). Ihminen voi esimerkiksi saada hyvää oloa treeniohjelman noudattamisesta ja urheilusta (suora seuraus) ja hän voi saada kehuja urheilullisuudestaan ystäviltään (epäsuora seuraus). Gutmanin (1982, 61) mukaan kuluttajat pyrkivät tekemään kulutus päätöksiä, jotka maksimoivat heidän saamiaan hyötyjä ja päinvastoin minimoivat epämieluisat tapahtumat.

Jo varhaisessa vaiheessa on ymmärretty asiakasarvon käsitteen subjektiivisuus. Asiakkaan havaitsema arvo on Zeithamlin (1988, 14) määritelmän mukaan kuluttajan yleinen arvio tuotteen tai palvelun hyödyllisyydestä. Kuluttajan arvio hyödyllisyydestä perustuu subjektiiviseen näkemykseen tuotteesta tai palvelusta saaduista ja sen vuoksi annetuista asioista. Asiakkaan saama asia voi olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun käytön yhteydessä syntyvä mielihyvä ja sen vuoksi annettu asia tai tuotteesta tai palvelusta maksettu hinta. Samoin Woodruff (1997, 142) ottaa huomioon asiakasarvon subjektiivisuuden ja lisäksi sen muodostumisen kulutuksen eri vaiheissa. Tutkimuksessaan hän pyrkii yhdistämään aiempien tutkimuksien näkemyksiä asiakasarvon luonteesta. Hänen määritelmänsä mukaan asiakasarvo on asiakkaalle tärkeiksi arvioituja ja havaittuja ominaisuuksia, ominaisuuksien suorituskyvystä ja käytön seurauksista, jotka mahdollistavat (tai estävät) asiakkaan tavoitteiden saavuttamisen.

Rintamäen ym. (2007) määritelmä täydentää aiempia. Heidän mukaansa asiakasarvo on asiakkaan kokonaisvaltainen ja henkilökohtainen näkemys laadusta sekä subjektiivinen arvio tuotteen tai palvelun käytön positiivisista tai negatiivisista seurauksista. Lisäksi sen nähdään olevan perimmäinen syy ihmisten ostopäätöksille. Samoin Ming-Sung Cheng ym. (2009, 145) määrittelevät asiakasarvon selittäväksi tekijäksi erityisesti internetissä tehtyihin ostopäätöksiin. Asiakas arvolla siis selitetään heidän mukaansa asiakkaiden päätöstä hyödyntää internetiä ostosten teossa. Voidaan sanoa, että asiakasarvoa syntyy, kun asiakas kokee saaneensa palvelusta enemmän hyötyjä kuin haittoja. Näin ollen asiakasarvo yhdistää asiakkaan ja yrityksen tavalla, joka tekee aiheesta erityisen

houkuttelevan ja auttaa ymmärtämään menestyviä yrityksiä (Rintamäki ym. 2007, 621, 623). Myös Yrjölä (2015) näkee asiakasarvon kuluttajan subjektiivisena arviona tietyn kaupan asiakkaana olemisen positiivisista seurauksista suhteessa negatiivisiin seurauksiin. Yrjölän näkemyksestä tekee erilaisen se, että siinä huomioidaan asiakasarvon muodostumisen laajuus. Asiakasarvo ei muodostu hänen määritelmässään ainoastaan tuotteista tai palveluista tehdyistä arvioista, vaan myös tietyn yrityksen asiakkaana olemisen positiivisista ja negatiivisista seurauksista.

Kumarin ja Reinartzin (2016) tuore määritelmä käyttää käsitettä asiakkaan havaitsema arvo kuvaamaan asiakasarvoa. Asiakasarvo ymmärretään asiakkaan arviona siitä hyödystä, jota hän saa tehtyjen uhrausten perusteella pyrkiessään tyydyttämään omia tarpeitaan. Asiakkaat etsivät tarjoamia, jotka voivat tuottaa eniten hyötyä ja täyttävät heidän tarpeensa parhaiten (Kumar ja Reinartz 2016, 37). Heidän määritelmässään asiakkaan havaitsema arvo nähdään keskeisenä välittävänä käsitteenä, joka on kuitenkin erillään laadusta, havaituista hyödyistä ja tyytyväisyydestä. Asiakkaan havaitessa tarjoamassa positiivista arvoa, tarkoittaa se sitä, että havaitut hyödyt koetaan ylittävän epämieluisat seuraukset. Positiivisen arvon muodostuttua asiakas vertaa tätä tarjoamaa muihin tarjolla oleviin. Vertailu tehdään kilpailevien tarjoamien, odotuksien tai aiempien kokemusten perusteella. Korkein havaittu arvo vaikuttaa lopulta asiakkaan käyttäytymiseen ja asenteeseen.

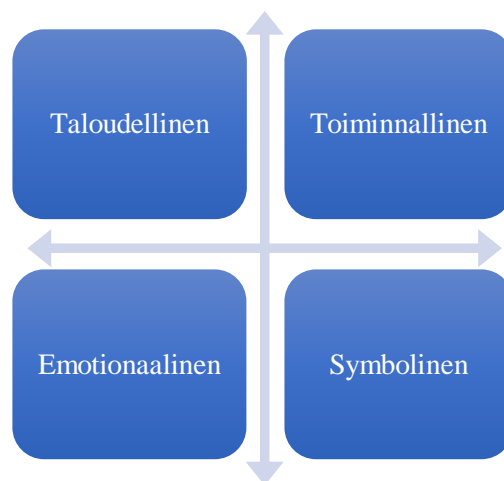
Näiden määritelmien yhteenvetona voidaan todeta, että asiakasarvo on asiakkaan subjektiivinen havainto tuotteen tai palvelun hyödyllisyydestä suhteessa asiakkaan omiin tavoitteisiin ja pyrkimyksiin. Asiakasarvo syntyy tuotteen tai palvelun käytön yhteydessä. Se on asiakkaan oma kokemus tuotteesta tai palvelusta saaduista asioista. Asiakasarvo on aina kontekstisidonnaista ja havaittu arvo voi vaihdella kuluttajasta toiseen. Asiakasarvoa syntyy eri vaiheissa, siis ennen ostoa, yrityksen kanssa asioitaessa tai asioinnin jälkeen tuotetta tai palvelua käytettäessä. Se voi myös syntyä asiakkuudesta kokonaisuutena.

### **2.2.2 Asiakasarvon ulottuvuudet**

Asiakasarvon määritelmiä on useita ja niin on myös erilaisia viitekehyksiä sen eri ulottuvuuksille (Smith ja Colgate 2007, 8). Jo varhaisissa yrityksissä käsitteellistää asiakasarvoa Park ym. (1986, 136) kuvasivat kolme kuluttajan perustarvetta, jotka luovat

pohjaa asiakasarvon ulottuvuuksille. Nämä ovat toiminnalliset, symboliset ja kokemukselliset tarpeet. Toiminnalliset tarpeet ovat niitä, jotka motivoivat etsimään eri ratkaisuja kulutukseen liittyviin ongelmiin. Symbolisia tarpeita voidaan puolestaan kuvata haluksi löytää tuotteita, jotka täyttävät ihmisen sisäiset tarpeet itseilmaisulle, ryhmään kuulumiselle ja egon määrittymiselle. Kokemukselliset tarpeet nähdään haluna sellaisille tuotteille, jotka tarjoavat aistinvaraista mielihyvää, monipuolisuutta tai kognitiivista stimulaatiota. Näin ollen kuluttajien tarpeet, halut ja preferenssit ovat arvokäsityksien taustatekijöitä (Smith ja Colgate 2007, 8). Näistä tarpeista voidaan päätellä kolme vastaavaa arvoulottuvuutta: toiminnallinen arvo, symbolinen arvo ja kokemuksellinen arvo.

Rintamäki ym. (2007) ovat puolestaan tutkineet arvolupausta ja sen kautta muodostuvia arvon eri ulottuvuuksia. Heidän tutkimuksessaan muodostettiin asiakasarvon neljä ulottuvuutta: taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen, jotka esitellään alla olevassa kuviossa 4. Taloudellinen ja toiminnallinen arvoulottuvuus ovat utilitaristisia arvoja ja emotionaalinen ja symbolinen arvoulottuvuus edustavat vahvemmin subjektiivisia ja abstrakteja arvoja (Rintamäki ym. 2007, 624).



Kuvio 4. Neljä arvoulottuvuutta (mukaiillen Rintamäki ym. 2007)

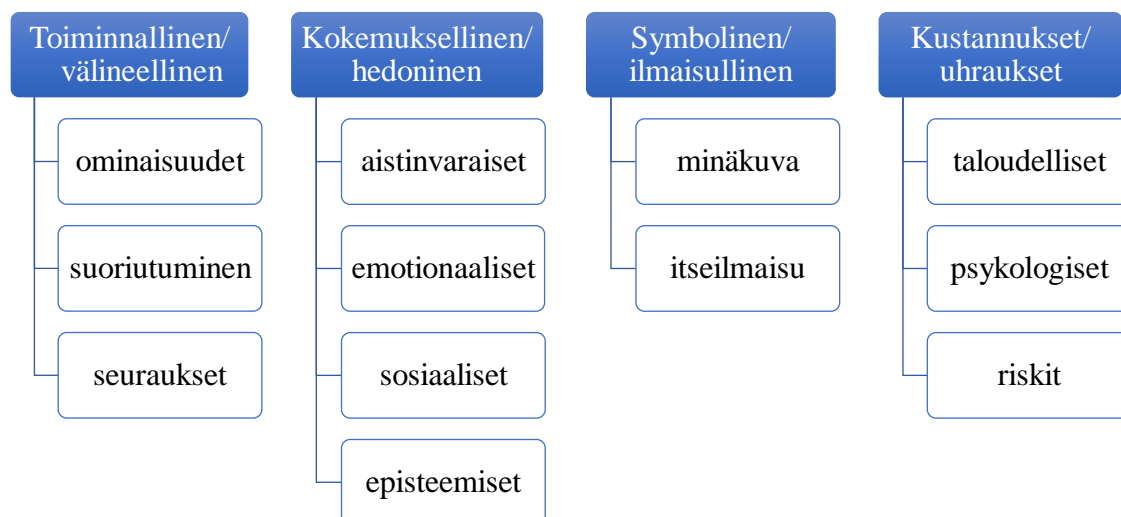
Utilitaristiset arvot liittyvät usein itse tuotteeseen, kun taas subjektiivisesti muodostuvat abstraktimmat ja henkilökohtaiset arvot lisäävät tarjoaman arvoa ja erottelevat sen muista vastaavista (Rintamäki ym. 2007, 627). Asiakkaan rooli arvonluonnissa kasvaa, kun

edetään taloudellisista ja toiminnallisista ulottuvuuksista kohti emotionaalista ja symbolista arvoa, sillä nämä kaksi jälkimmäistä arvoulottuvuutta nähdään vahvemmin subjektiivisina arvoina.

Taloudellinen arvo on tuotteelle tai palvelulle objektiivisesti määritelty rahallinen arvo, jota voidaan verrata muihin vastaaviin (Smith ja Nagle 2005, 41) markkinoilla oleviin tuotteisiin. Rintamäen ym. (2007, 627) mukaan toiminnallinen arvo nähdään taas syntyvät tuotteen tai palvelun tarjoamasta käytännöllisestä ratkaisusta. Sheth ym. (1991, 160) määrittelevät toiminnallisen arvon tarjoaman havaittuna hyötynä sen toiminnallisesta, utilitaristisesta tai fyysisestä suorituksesta. Emotionaalinen arvo määritellään Sheth ym. (1991, 161) mukaan havaituksi hyödyksi vaihtoehtoisten tarjoamien kyvystä herättää tunteita. Nämä tunteet voivat olla esimerkiksi mukavuus, turva, jännitys, intohimo, pelko tai syyllisyys. Tarjoaman symbolinen arvo puolestaan tarkoittaa kuluttamiseen liitettyjä positiivisia merkityksiä, jotka voidaan liittää itsen tai viestiä muille ympärille oleville (Rintamäki ym. 2007, 629).

Smith ja Colgate (2007, 10–14) ovat myös tehneet oman määritelmänsä arvon eri ulottuvuuksista, joka perustuu aiempien määritelmien vahvuuksille ja pyrkii vähentämään niiden heikkouksia. Heidän tutkimuksessaan on niin ikään esitelty neljä arvon ulottuvuutta: toiminnallinen/välineellinen arvo, kokemuksellinen/hedoninen arvo, symbolinen/ilmaisullinen arvo ja kustannuksen/uhrauksen arvo. Näitä arvoulottuvuuksia ja niiden osatekijöitä on esitelty kuviossa 5.

Smithin ja Colgaten (2007, 10) mallin ensimmäinen arvoulottuvuus eli toiminnallinen/välineellinen arvo liittyy tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, sen hyödyllisyyteen tai suoriutumiseen toivotusta toiminnosta. Tähän ulottuvuuteen liittyy lisäksi kolme elementtiä: tarjoaman oikeat sekä sopivat toiminnot ja ominaisuudet (features, functions), suoriutuminen (performances) ja sopivat seuraukset (outcomes).



Kuvio 5. Neljä arvoulottuvuutta ja niiden elementit (mukaillen Smith ja Colgate 2007)

Toinen arvoulottuvuus eli kokemuksellinen/hedoninen arvo liittyy tuotteen tai palvelun kykyyn tuottaa sopivia tunteita ja kokemuksia asiakkaalle. Näille on määritelty vielä neljä eri näkökulmaa, joita voidaan hyödyntää riippuen yrityksen toimialasta. Vähittäiskaupan alalla keskitytään usein aistinvaraisiin arvoihin, kuten ilmapiiriin ja esteettisyyteen. Matkailu- ja viihdealalla taas oleellista on emotionaalinen arvo, esimerkiksi nautinto, jännitys ja huumori. Monet B2B-organisaatiot ja asiantuntijaorganisaatiot keskittyvät puolestaan sosiaalisiin arvoihin, kuten verkoston hyötyihin, suhteiden luontiin, henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen tai rakentamaan luottamusta ja sitoutumista. Lopuksi esimerkiksi hotelliketjut tai muut matkailualan yritykset painottavat episteemistä eli tietoa koskevaa arvoa, esimerkiksi uteliaisuutta, tietoa tai fantasiaa (Smith ja Colgate 2007, 10)

Kolmas ulottuvuus eli symbolinen/ilmaisullinen arvo liittyy asiakkaiden tuotteeseen liittämiin psykologisiin merkityksiin. Jotkin tuotteet vetoavat kuluttajien minäkuvaan tai itsetunnon parantumiseen. Tämä hyvä olo voi syntyä joko omistamalla itse tai antamalla muille. Tuotteet voivat myös antaa keinon ilmaista itseään, joka taas vaikuttaa siihen, miten muut meidät näkevät (Smith ja Colgate 2007, 10-12).

Näiden arvoulottuvuuksien tavoittelemiseen liittyy myös yritys minimoida kustannukset ja uhraukset, joka on neljäs ulottuvuus. Nämä kustannukset ja uhraukset voivat liittyä niin



ostoon, omistamiseen kuin tuotteen käyttöön. Kustannukset voivat olla transaktioon liittyviä, jolloin yritykset voivat pyrkiä vähentämään asiakkaiden taloudellisia kustannuksia. Toiset yritykset taas keskittyvät vähentämään psykologisia ja suhteellisia kustannuksia parantamalla kätevyyttä ja vähentämällä kognitiivista vaikeutta, stressiä, ristiriitoja tai opettelua. Viimeiseksi voidaan pyrkiä vähentämään asiakkaan kokemaa riskiä, joka voi liittyä niin ostamiseen, omistamiseen kuin käyttämiseen (Smith ja Colgate 2007, 14).

Yhteenvetona näistä eri asiakasarvon ulottuvuuksista voidaan sanoa, että ne painottuvat joko tuotteen tai palvelun tuottamaan utilitaristiseen tai hedoniseen arvoon. Asiakasarvo voi liittyä asiakkaan kustannusten ja uhrausten vähentämiseen tai asiakkaan siitä saamiin konkreettisiin hyötyihin. Asiakasarvo voi liittyä myös tuotteen tai palvelun kykyyn herättää tunteita tai siihen liitettyjä merkityksiä. Vaikka teoreettisesti on mahdollista jaotella ja eritellä asiakasarvon eri ulottuvuuksia ja niiden tekijöitä, ei todellisuus kuitenkaan ilmene näin selkeästi. Samat tekijät voivat vaikuttaa kontekstista riippuen eri ulottuvuuksiin. Tässä tutkimuksessa asiakasarvon ulottuvuuksiksi ymmärretään Smithin ja Colgaten (2007) jaottelun mukaiset ulottuvuudet. Rintamäen ym. (2007) neljän ulottuvuuden mallin nähdään liian suppeaksi tämän tutkimuksen tarkoitukseen, sillä se rajaa joitakin arvon näkökulmia ulkopuolelleen. Esimerkiksi emotionaalinen arvo sisältyy Smithin ja Colgaten (2007) mallin kokemukselliseen arvoon yhdessä muiden arvojen kanssa. Lisäksi taloudellisen arvon ei nähdä olevan relevantti tutkimuksen kontekstin kannalta.

### **2.3 Asiakasuskollisuuden ulottuvuudet**

Asiakasarvon on empiirisesti todettu edeltävän asiakasuskollisuutta (Parasuraman ja Grewal 2000, 169) ja myös Woodall (2003, 15) näkee asiakkaan havaitseman arvon edeltävän asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta uskollisuutta. Rintamäki ym. (2007, 621) uskoo samoin asiakasarvon johtavan parempaan asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen, joka ilmentyy puolestaan kannattavuuden parantumisena. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakasarvosta automaattisesti seuraisi uskollisuutta. Uskollinen asiakas nähdään siis yhdeksi kilpailuetua luovaksi tekijäksi (Dekimpe ym. 1997, 405). Uskollisuuden käsitteestä ollaan montaa mieltä. Kuitenkin nykyinen tutkimus

on yhtä mieltä siitä, että uskollisuus on sekoitus asiakkaiden myönteistä asennetta ja käytöstä, joka hyödyttää yhtä yritystä verrattuna kilpailijoihin (Watson ym. 2015, 790). Vaikka uskollisten ja pitkäaikaisten asiakkaiden säilyttäminen on yrityksille haastavaa (Chen 2015, 107), kannattaa siihen panostaa, sillä, se on halvempaa kuin uuden asiakassuhteen luominen (Reichheld 1996; Hart ym. 1990, 149).

Pitkien asiakkuuksien nähdään myös tuovan kuusi erilaista etua yrityksille. Näitä etuja ovat uusien asiakkaiden hankintakustannusten vähentäminen, nykyisten asiakkaiden avulla saatava jatkuva kassavirta, nykyisten asiakkaiden tuoman kassavirran kasvu, asiakkaiden kasvattaessa tai laajentaessa kulutustaan tämän yrityksen osalta sekä hyvin suunnitellun ja toteutetun asiakasohjelman kautta syntyvät kustannussäästöt. Näiden lisäksi uskollinen asiakas voi puhua saamastaan palvelusta tuttavilleen ja näin mainostaa yritystä ilmaiseksi word-of-mouthilla (WOM) (Arantola 2003, 22). WOM tarkoittaa kulutettavaksi tarkoitettua tuotetta tai palvelua koskevaa suullista viestintää ja niihin liittyviä asioita (Stern 1994, 7). Tutkimuksessaan Alexandris ym. (2004, 47) osoittivat, että erityisesti urheilupalveluiden kontekstissa asiakastyytyväisyydellä sekä WOM:lla on vahva yhteys.

Valmennuspalvelussa uskollisuudella voidaan nähdä olevan tärkeä rooli, sillä pitkien asiakassuhteiden aikana kertynyttä tietoa voidaan hyödyntää valmennuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämän informaation avulla yrityksellä on mahdollisuus luoda läheisempi suhde asiakkaan kanssa ja tarjota heidän tarpeisiinsa paremmin muokattuja tuotteita ja palveluita, joka puolestaan lisää asiakkaan luottamusta ja vahvistaa uskollisuutta (Reichheld 2001, 8). Tieto asiakkaan arvonluomisen prosessista pitäisi perustua asiakkaan prosessien ja kokemuksen syvälliseen ymmärtämiseen eikä niinkään kovaan dataan esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittareista (Payne ym. 2008, 89).

Uskollisuuden nähdään olevan merkityksellisempää palvelukeskeiselle kuin tuotokeskeiselle liiketoiminnalle palveluiden ihmiskeskeisyyden vuoksi (Rai ja Srivastava 2012, 49). Uskollisuuden syntyminen edellyttää kahta asiaa: 1) yrityksen tekemät lupaukset tuotteen asiakkaalle tekemistä asioista eli arvolupaus tehdään huolellisesti ja 2) näiden lupauksien aikaansaamat odotukset täytetään (Grönroos 2009, 351). Kuitenkin uskollisuuden uskotaan syntyvän tyytyväisyyden seurauksena. Johnson

ja Fornell (1991, 273) ovat määritelleet asiakastyytyväisyyden asiakkaan kokonaisarviona tarjoaman suoriutumisen.

Rai ja Srivastava (2012, 65) puolestaan esittävät palvelun laadun johtavan asiakastyytyväisyyteen, positiiviseen word-of-mouthiin ja ostoaikeisiin. Tyytyväisyys vahvistaa asiakkaan halua pysyä yrityksen asiakkaana pitkällä aikavälillä ja auttaa asiakasta tekemään toistuvia ostoja. Myös luottamus ja sitoutuminen ovat tärkeitä rakennettaessa uskollisuutta ja ne johtavat omistautuneeseen asenteeseen yritystä kohtaan sekä mahdollistavat emotionaalisen yhteyden. Näistä tekijöistä on mahdollista syntyä pitkä asiakassuhde (Rai ja Srivastava 2012, 65) ja ne vaikuttavat asiakasuskollisuuden syntymiseen (Luarn ja Lin 2003, 162).

Asiakkaat pysyvät uskollisina niin pitkään, kuin yritys pystyy tarjoamaan heille ylivoimaista arvoa verrattuna kilpailijoihin (Khalifa 2004, 646). Jones ja Taylor (2007, 39) tuovat esiin sen, että sekä markkinoinnin kirjallisuudessa, että psykologiassa tunnistetaan monia eri uskollisuuden tyyppisiä, joista voidaan nähdä niiden sisältävän monia samanlaisia piirteitä ihmissuhteiden kanssa. Kuitenkin uskollisuuden ulottuvuuksien määrästä kiistellään, ja näkemykset ovat tästä syystä jakautuneet psykologian kahteen ulottuvuuteen ja markkinoinnin kirjallisuuden kolmen ulottuvuuden malleihin. Kummassakin koulukunnassa ollaan samaa mieltä siitä, että behavioraalinen uskollisuus koostuu uusista ostoaikeista, vaihtoaikaisista ja eksklusiivisesta kulutuksesta (Jones ja Taylor 2007, 39).

Jones ja Taylor (2007, 39) tuovat esiin, että eräiden tutkijoiden mukaan on olemassa lisäksi kaksi muuta ulottuvuutta: asenteellinen sekä kognitiivinen uskollisuus. Psykologian kirjallisuuden mielestä taas asenteellinen ja kognitiivinen uskollisuus yhdistyy yhdeksi lisäulottuvuudeksi behavioraalisen uskollisuuden rinnalle. Asenteellinen uskollisuus koostuu mieltymyksen vahvuudesta, kannattamisesta ja pyyteettömyydestä ja kognitiivinen uskollisuus halusta maksaa enemmän sekä eksklusiivisesta palveluntarjoajan huomioinnista ja tunnistamisesta. Tässä tutkimuksessa uskollisuus jaotellaan kolmeen ulottuvuuteen, sillä tutkimuskohteena olevassa palvelussa uskotaan esiintyvän sekä asenteellista, että kognitiivista uskollisuutta erikseen.

Tässä tutkimuksessa asiakasuskollisuus nähdään asiakkaan uskollisena asenteena yritystä kohtaan ja haluna jatkaa yhteistyötä pitkänkin ajan kuluttua. Tutkimuksessa noudatetaan jaottelua kahteen eri asiakasuskollisuuden ulottuvuuteen: behavioraaliseen sekä asenteelliseen (Jones ja Taylor 2007, 39). Oletetaan, että uskollinen valmennettava aikoo jatkaa valmennusta ja näin suorittaa uusia ostoja yritykseltä, että hän kannattaa yritystä ja on mieltynyt saamaansa palveluun ja, että hän huomioi ensisijaisesti ainoastaan kyseisen palveluntarjoajan.

## 2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Kuvio 6 esittelee tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteessin ja siinä kuvataan koettua asiakasarvoa uskollisuutta edeltävänä tekijänä palvelukokemuksessa. Kuvio pohjautuu pääosin Sandströmin ym. (2008), Smithin ja Colgaten (2007) ja Jonesin ja Taylorin (2007) teorioihin.



Kuvio 6. Asiakasarvo ja asiakasuskollisuus palvelukokemuksessa

Tämä tutkimus käsittelee asiakkaan kokema arvoa palvelukokemuksen kautta syntyvänä ja uskollisuutta edeltävänä tekijänä. Teoreettinen viitekehys keskittyy asiakkaan näkökulmaan, jolloin sitä lähdetään tarkastelemaan palvelukokemuksesta käsin.

Palvelukokemus nähdään rakentuvan yrityksen toiminnallisesta ja emotionaalisesta arvolupauksesta, asiakkaan yksilöllisistä ja tilannekohtaisista suodattimista sekä toiminnallisista ja emotionaalisista lopputuloksista (Sandström ym. 2008).

Palvelukokemuksen tuloksena syntyy asiakasarvoa, jota kuvataan asiakkaan kokeman arvon näkökulmasta. Asiakasarvolla nähdään olevan neljä ulottuvuutta: toiminnallinen, kokemuksellinen, symbolinen sekä arvon kokemiseksi tehdyt kustannukset ja uhraukset. Nämä Smithin ja Colgaten (2007) määrittelemät asiakasarvon ulottuvuudet nähdään kuvaavan henkilökohtaisen valmennuksen tuottamaa palvelukokemusta tarpeeksi laajasti ja monesta näkökulmasta. Näin otetaan huomioon palvelun täyttämät tarpeet ja syntynyt asiakasarvo sekä utilitaristisesta, että hedonisesta näkökulmasta. Lopuksi uskollisuuden nähdään syntyvän asiakasarvon seurauksena. Asiakasuskollisuus on jaettu behavioraaliseen sekä asenteelliseen uskollisuuteen (Jones ja Taylor 2007).

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tieteenfilosofiset valinnat

Tutkimusta tehtäessä on aina tehtävä tietyntylaisia tieteenfilosofisia valintoja. Tutkimuksen tieteenfilosofinen asemointi on tärkeää, jotta tutkimuksesta tulee yhtenäinen ja tieteelliselle tutkimukselle asetetut odotukset täyttyvät (Eriksson ja Kovalainen 2008, 11). Tieteenfilosofiassa otetaan kantaa todellisuuden luonteeseen ja tiedon kehittymiseen (Saunders ym. 2012, 127) ja tehdyt tieteenfilosofiset valinnat kertovat tutkijan tavasta nähdä maailma (ontologia) ja määrittävät olettamukset tiedon luonteesta (epistemologia) (Hunt ja Hansen 2010, 11). Näitä näkemyksiä yhdessä kutsutaan tutkimuksen paradigmaksi, joka kertoo tutkimusta ohjaavista arvoista ja toimenpiteistä (Gummesson 2000, 18).

Ontologia, epistemologia sekä tutkimuksen paradigma ovat olennaisia määrittellä tutkimusta tehtäessä (Saunders ym. 2012, 129). Ontologia vastaa kysymykseen, mitä maailmassa on ja se pyrkii osoittamaan tutkijan näkemyksen olemassa olevasta sekä ihmisten, yhteisön ja muun maailman välisistä suhteista. Ontologiaa voi tarkastella kahden ulottuvuuden, objektivismin ja subjektivismin kautta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä nähdä maailma subjektivismin kautta, jolloin todellisuus rakentuu yksilön havainnoille ja kokemuksille ja voi vaihdella yksilöstä toiseen ja muuttua riippuen ajasta ja kontekstista. Objektivismissa puolestaan, oletetaan todellisuuden olevan olemassa ilman ihmisiä tai heidän toimintaansa (Eriksson ja Kovalainen 2008, 13). Kuten usein muissa laadullisissa tutkimuksissa, myös tässä maailma nähdään subjektivismin, yleisemmin kutsutun sosiaalisen konstruktionismin silmin. Sosiaalinen konstruktionismi näkee todellisuuden rakentuvan sosiaalisesti, jolloin jokaisella toimijalla on oma tulkintansa ympäröivästä maailmasta (Saunders ym. 2012, 132) eikä todellisuutta ole olemassa yksilöiden ulkopuolella (Eriksson ja Kovalainen 2008, 14).

Epistemologia liittyy vahvasti yhteen ontologian kanssa ja niistä puhutaan usein yhdessä. Epistemologia vastaa kysymyksiin, mitä tieto on ja mitkä ovat tiedon lähteet ja

rajoitukset. Epistemologia vastaa myös siihen, mistä tieteellinen käytäntö ja prosessi koostuvat ja mikä on tutkijan näkemys tiedon hankinnasta ja oikeaksi todistamisesta (Eriksson ja Kovalainen 2008, 14). Se määrittää myös sen, millainen tieto on hyväksyttävää tutkimuksen kannalta (Saunders ym. 2012, 132). Myös epistemologiassa on nähtävissä objektivistinen ja subjektivistinen näkemys. Epistemologian objektivismiin mukaan on olemassa täysin ulkoinen ja teorioiltaan neutraali maailma. Subjektivismiin mukaan taas ulkoiseen maailmaan ei ole mahdollista päästä omien havaintojemme ja tulkintojemme lisäksi (Eriksson ja Kovalainen 2008, 14).

Paradigma on toisaalta joukko tieteellisen tutkimuksen käytänteitä ja toisaalta tutkijan näkemys maailmasta, joiden tarkoituksena on ohjata toimintaa ja tutkijaa (Eriksson ja Kovalainen 2008, 16). Paradigmaa voi kuvailla myös tavaksi tutkia sosiaalisia ilmiöitä (Saunders ym. 2012, 140–141). Kaikki tutkimukset lähtevät liikkeelle tutkijan paradigmasta ja esi-ymmärryksestä (Gummesson 2005, 316). Yhteiskuntatieteissä on Guban ja Lincolnin (1994) mukaan neljä tutkimusta ohjaavaa suurta paradigmaa: positivismi, postpositivismi, kriittinen teoria sekä konstruktionismi (Eriksson ja Kovalainen 2008, 17).

Tämän tutkimuksen paradigma on konstruktionismi, joka heidän mukaansa mahdollistaa subjektiivisen analyysin, joka rakentuu sosiaalisesti ja perustuu sille oletukselle, että on olemassa monia kontekstuaalisia todellisuuksia (Guba ja Lincoln 1994, 110). Konstruktionismi on kiinnostunut ihmisten sosiaalisten tilanteiden tulkinnoista ja ymmärtämisestä ja keskittyy jaettujen ja subjektiivisten merkityksien käsittelyyn. Konstruktionismissa tarkastellaan ihmisten tapaa tulkita ja ymmärtää sosiaalisia tilanteita ja asetelmia ja se perustuu hermeneutiikkaan ja fenomenologiaan. Konstruktionismissa oletetaan, että on mahdollista tehdä monia tulkintoja samasta aineistosta, jotka voivat kaikki olla merkityksellisiä. Tällaisessa konstruktionismiin perustuvassa tutkimuksessa uskotaan, että todellisuus on dynaaminen, muuttuva ja yksilöllisesti sosiaalisissa tilanteissa rakentuva (Eriksson ja Kovalainen 2008, 19–20).

## **3.2 Tutkimusstrategia ja -menetelmät**

Tutkimuksen teossa on huomioitava metodologiset lähtökohdat, jotka kertovat tutkijan uskomista tavoista saada ja kerätä tietoa (Metsämuuronen 2005, 163-164). Tämä tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimuksen toteutuksen tueksi laadittiin tutkimuskysymykset ohjaamaan valintoja vastauksien löytymiseksi. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin puolistrukturoitujen haastatteluiden ja case-yrityksen avulla. Haastatteluista syntyneitä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin ja haastattelusta syntyneen aineiston avulla pyrittiin kuvaamaan ja analysoimaan henkilökohtaisessa valmennuksessa asiakkaan kokemaa arvoa ja asiakasarvosta syntyvää uskollisuutta.

### **3.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

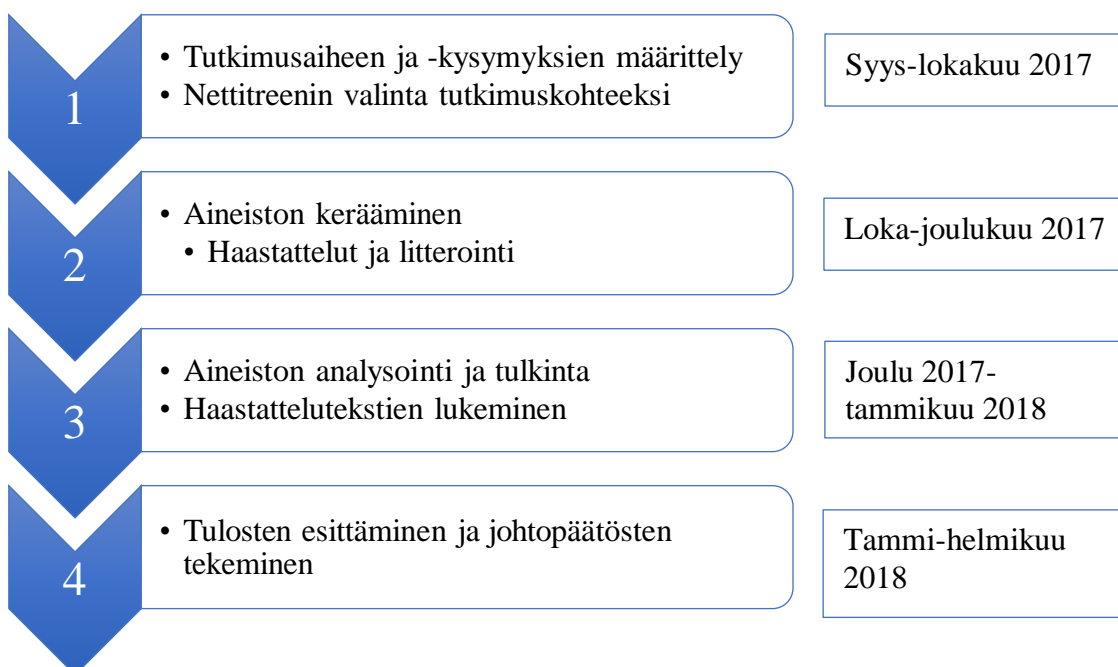
Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimmäksi tavoitteeksi voidaan nimetä inhimillisen ymmärryksen lisääminen (Syrjäläinen ym. 2007, 8). Kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin on mahdollista ymmärtää syvällisesti tutkittavien subjektiivisia tunteita, kokemuksia sekä ajatuksia. Tällainen syvällisen kuvan saaminen ei olisi yhtä hyvin mahdollista kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, jossa pyritään pikemminkin löytämään yleistettäviä syy-seuraussuhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimmät piirteet ovat Puusan ja Juutin (2011, 31) mukaan moniäänisyyden mahdollistaminen sekä abstraktien ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvien ilmiöiden selittämisen mahdollistaminen.

Denzinin ja Lincolnin (1994) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan kahta ääripäätä. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kriittisempään, laajempaan ja tulkinnallisempaan päättelyyn ja toisaalta se keskittyy määrittelemään ja analysoimaan ihmisten kokemuksia tiukempien käsitärajausten avulla. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tutkittavana olevien sisimpien ajatusten ja tunteiden selvittämisen ja rajatun ilmiön kokonaisvaltaisen tutkimisen (Mowen ja Minor 2001, 128). Tästä syystä kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan usein ilmiön näkemisestä tutkittavan silmin (Warren 2002, 97).



Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä samanaikaisesti luoda, analysoida ja tulkita aineistoa. Näiden vaiheiden samanaikaisuus johtuu siitä, että aineisto on osa sosiaalista ympäristöä ja aineisto luodaan usein vuorovaikutuksessa. Oleellista on myös aineiston vertailu keskenään sekä olemassa olevan teorian kanssa, sillä näin tutkija muodostaa mielessään kuvioita, joista muodostetaan käsitteitä ja lopulta teoriaa (Gummesson 2005, 312).

Tämä tutkimuksen prosessi aikatauluineen on nähtävillä kuviossa 7. Kuvioon listattu tutkimuksen teossa toteutuneet vaiheet aineiston luomisesta, analysointiin ja tulkintaan sekä tuloksien esittämiseen, joskin ne ovat osittain limittäisiä. Tutkimusprosessi jakautui kokonaisuudessaan noin viidelle kuukaudelle. Ensiksi tutkija määritteli tutkimusaiheen sekä -kysymykset, jotka tarkentuivat vielä prosessin myöhemmissä vaiheissa. Tässä vaiheessa valittiin myös tutkimuskohde ja rakennettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Seuraavaksi tutkija keräsi tutkittavan aineiston ottamalla yhteyttä haastateltaviin ja suorittamalla haastattelut. Tämän jälkeen analysoitiin ja tulkittiin kerättyä empiiristä aineistoa, eli litteroitua haastattelutekstiä. Viimeisessä vaiheessa esitettiin tutkimuksen tulokset ja tehtiin johtopäätökset.



Kuvio 7. Tutkimusprosessin vaiheet

Yhteiskuntatieteiden tutkimuksessa on perinteisesti ollut kaksi tapaa tehdä tutkimusta, deduktiivinen ja induktiivinen. Deduktiivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan teorioita ja hypoteeseja käsiteltävän ilmiön selittämiseksi, jolloin tutkimus on teorialähtöistä. Induktiivisessa tutkimuksessa puolestaan luodaan havaintojen perusteella yleistyksiä tutkimuksen kohteena olevista tapauksista, jolloin tutkimus lähtee liikkeelle empiirisestä aineistosta eikä teoriasta (Eriksson ja Kovalainen 2008, 21–23). Induktiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ilmiön tutkimista, teemojen tunnistamista ja käsitteellisen viitekehyksen rakentamista varten (Saunders ym. 2012, 144). Tässä tutkimuksessa käytetään näiden kahden tavan yhdistelmää, jota kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi. Abduktiivisessa päättelyssä käytetään deduktiivista ja induktiivista päättelyä prosessin eri vaiheissa ja liikutaan ihmisten nimeämistä arkipäivän määritelmistä ja merkityksistä kohti kategorioita ja käsitteitä, joiden avulla luodaan pohja ilmiön ymmärtämiselle ja selittämiseksi (Eriksson ja Kovalainen 2008, 24).

### **3.2.2 Case Nettitreeni.com**

Koettua asiakasarvoa ja uskollisuutta tutkitaan tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen keinoin. Tapaustutkimuksen avulla pyritään tuomaan vaikeasti käsitettävä ilmiö käytännöllisemmälle tasolle. Tapaustutkimus tulisi nähdä enemminkin tutkimusstrategiana kuin metodina, sillä tapaustutkimus itsessään sisältää monia mahdollisia metodeja riippuen tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksistä. Tapaustutkimus tekee mahdolliseksi painottaa yksityiskohtaisen ja holistisen tiedon tuottamista, joka perustuu rikkaan empiirisen aineiston analysointiin (Eriksson ja Kovalainen 2008, 116–117). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan yhtä tapausta. Gummesson (2005, 322) muistuttaa, että yhden tapauksen tutkiminen auttaa meitä paitsi ymmärtämään yksittäistä tapausta, myös opettaa markkinoinnin kentässä tapahtuvista asioista yleisellä tasolla. Tapaustutkimus sopii tutkimukseen, mikäli tutkimuskysymykset vaativat ilmiön syvällistä kuvailua (Yin 2014, 4), joka pitää tässä tapauksessa paikkansa. Tutkimuskysymykset tulee suunnitella huolellisesti ja usein ne syntyvät empiirisen aineiston perusteella ja muotoutuvat tutkimusprosessin edetessä (Eriksson ja Kovalainen 2008, 117).

Nettitreeni on vuonna 2013 perustettu verkkovalmennussivusto, jonka ydinideana on tarjota kaiken tasoille treenaajille henkilökohtaista ja asiantuntevaa ohjeistusta netin

välityksellä tehokkaaseen ja turvalliseen lihaskuntoharjoitteluun sekä terveelliseen ja tavoitteita tukevaan ruokavalioon ilman tavallisen personal training -valmennuksen hintalappua (Kuurpponen 2018). Päätuotteensa eli henkilökohtaisesti räätälöitävien treenikokonaisuuksien lisäksi tarjontaan kuuluu valmennustiimin suunnittelemat treeniohjelmapaketit eli niin kutsutut erikoistuotteet. Ideana on pitää hinnat matalana, jotta jokaisella olisi mahdollisuus saada asiantuntevaa opastusta kuntosalille. Asiakas voi ostaa näitä ohjelmia yrityksen verkkosivujen kautta ja yrityksen valmentajat lähettävät valmiin, asiakkaan omien tavoitteiden mukaisen ohjelman sähköpostiin. Liitteessä 2 on nähtävillä kuvakaappauksia yrityksen verkkosivuilta, joista voi tarkemmin lukea myös henkilökohtaisen valmennuksen tuotekuvauksen.

Valmiiden treeniohjelmien lisäksi yritys laajensi tarjontaansa vuoden 2017 alussa ja tarjosi vanhoille asiakkailleen kokonaisvaltaisempaa ja henkilökohtaisempaa valmennusta, jossa valmentaja ja valmennettava sitoutuvat valmennusprojektiin pidemmäksi ajaksi kiinteällä kuukausihinnalla. Kuitenkin tutkimuksen valmistumisen aikaan, vuoden 2018 tammikuussa, tämä henkilökohtainen valmennus tuli myyntiin myös yrityksen verkkosivuille. Nettitreinin tarjoamaa henkilökohtaisen valmennuksen kuvataan sisältävän kaikki herkut, paitsi vieressä huutavan valmentajan (Nettitreeni.com). Valmennettavalle tehdään omiin tavoitteisiin sopiva treeniohjelma, jonka tukena toimii jokaiselle erikseen suunniteltu ruokavalio. Sekä treeniohjelma, että ruokavalio tarkastetaan kuukauden välein ja muutoksia tehdään tarvittaessa. Valmentaja on kiinnostunut asiakkaansa kuulumisista ja kysyy viikoittain, miten treeni ja ruokavalion noudattaminen ovat sujuneet. Valmennettavalla on lisäksi mahdollisuus olla yhteydessä valmentajaansa lähes vuorokauden ympäri eri kanavissa (esim. WhatsApp, tekstiviestit, Facebook ja sähköposti), mikä erottaa tämän valmennuspalvelun monesta muusta vastaavanlaisesta.

Nettitreeni valikoitui tutkimuksen kohteeksi, koska yritys tarjoaa hyvin henkilökohtaista valmennusta ja eroaa näin monista kilpailijoistaan ollen siten mielenkiintoinen kohde. Lisäksi yrityksellä itsellään oli kiinnostus ymmärtää paremmin asiakkaidensa palvelukokemusta ja koettua asiakasarvoa, jotta he voisivat kehittää palvelua paremmaksi. Tämän yrityksen tapauksessa, jossa asiakassuhde on luotu jo aiemmin ja asiakas päättää lähteä mukaan valmennukseen, on tärkeää hyödyntää jo kertynyttä tietoa ja asiakkaan tuntemista. Tämän takia yritys on kiinnostunut valmennettaviensa palvelusta

saamasta arvosta, jotta valmennusta on mahdollista kehittää ja vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tästä syystä tapaustutkimus painottaa intensiivistä otetta ekstensiivisen sijaan. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman paljon selville yhdestä tai useammasta tapauksesta ja luomaan syvällinen ja holistinen kuvaus. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään puolestaan hahmottamaan yleisiä kuvioita tai ominaisuuksia tapauksien välillä (Eriksson ja Kovalainen 2008, 118).

Tässä tapaustutkimuksessa päädyttiin tutkimaan tarkemmin ottaen yrityksen asiakkaita eli valmennettavia. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui Nettitreenin päävalmentajan, Taavi Kuupposen valmennettavia, sillä tutkija oli yhteydessä suoraan häneen ja tutkija oli myös itse ollut Kuupposen valmennettavana. Intensiiviselle tapaustutkimukselle on tyypillistä pyrkiä ymmärtämään tapausta ”sisältäpäin” ja kehittää ymmärrystä tapauksessa mukana olleiden näkökulmasta. Tällaisessa tapaustutkimuksessa hyödynnetään teoriaa ja saavutetun ymmärryksen avulla on mahdollista myös kehittää olemassa olevaa teoriaa (Eriksson ja Kovalainen 2008, 119).

### **3.2.3 Puolistrukturoitu haastattelu**

Tutkimuksen aineiston keräystavaksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Urheilun kuluttaminen on vahvasti subjektiivista ja siihen liittyy paljon kuluttajan ja palveluntarjoajan välistä kanssakäymistä niin fyysisesti kuin teknologiankin välityksellä (Funk 2017, 146). Tämä metodi sopii tutkimuksen tarkoitukseen sillä, sen avulla on mahdollista kerätä syvällistä tietoa henkilön subjektiivisista kokemuksista, joita ei muulla tavoin olisi ehkä mahdollista selvittää. Haastattelu tutkimusmenetelmänä ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Se myös ottaa huomioon merkityksien ja tulkintojen rakentumisen vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi ja Hurme 2014, 48). Haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden ymmärtää haastateltavien näkemyksen maailmasta (Thompson ym. 1994, 435).

Puolistrukturoidussa haastattelussa jokainen haastattelu etenee eri tavoin, sillä esitettävät kysymykset saattavat vaihdella haastattelun etenemisestä riippuen. Tällaisessa haastattelussa tutkijalla on lista etukäteen mietityistä teemoista ja mahdollisesti myös muutamia avainkysymyksiä, mutta niiden käyttö ja muoto saattavat vaihdella

haastattelusta toiseen (Saunders ym. 2012, 374). Tässä tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1 ja sitä käytettiin tutkijan muistilistana, jotta kaikki teemat tuli käsiteltyä haastattelun aikana. Nämä teemat oli mietitty tutkimuskysymysten perusteella ja niiden avulla pyrittiin viemään keskustelua haluttuun suuntaan ilman että tutkija johdattelee haastateltavaa tietynlaisiin vastauksiin.

Tällainen tapa tehdä haastatteluja edustaa induktiivista eli aineistosta kumpuavaa tutkimusta (Arsel 2017, 940). Tällainen haastattelu tulisi nähdä reflektiivana pragmaattisuutena, jossa dialogin avulla edetään kohti uutta tietoa. Reflektiivisyydellä voidaan mahdollisesti saavuttaa kahdenlaista etua: 1) välttää siltä oletukselta, että kerätty data yksinkertaisesti ”paljastaa” totuuden, 2) datan rikkauden ymmärtäminen tuo mukanaan luovuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että reflektiivisyyden avulla luodaan tulkintoja, joita haastetaan ja uudelleenarvioidaan (Alvesson 2003, 14). On tärkeää antaa tilaa haastateltavalle ja miettiä kysymykset sellaisiksi, että hänellä on mahdollisuus kertoa oma tarinansa omalla tavallaan (Arsel 2017, 940). Tällöin täytyy myös ottaa huomioon vastauksien vaikea vertailtavuus keskenään, sillä haastateltavat puhuvat asioista heidän oman sekä toisistaan poikkeavan tulkintansa mukaan (Eriksson ja Kovalainen, 2008, 82). Tästä syystä haastatteluille varattiin tarpeeksi aikaa, jotta valmiiden teemojen ympärillä pääsi liikkumaan vapaammin, eikä kysymyksien esittämiselle tai vastaamiselle syntynyt aikapainetta. Tulkinnallisena lähestymistapana, haastattelut ovat osa suurempaa kokonaisuutta, jossa tutkija liikkuu jatkuvasti käsitteellistämisen, aineiston keräämisen ja analysoinnin sekä teorian rakentamisen välillä (Arsel 2017, 940).

### **3.3 Aineiston luominen**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto luodaan yleensä vuorovaikutuksessa esimerkiksi haastatteluiden tapauksessa haastateltavan kanssa (Gummesson 2005, 312). Suorin tapa tutkia ja ymmärtää asiakasuskollisuutta asiakasarvojen perusteella on kerätä vastaukset suoraan asiakkailta (Chen 2015, 113) ja siksi tutkimuksen aineisto luotiin haastattelemalla Nettitreenin asiakkaita eli nykyisiä valmennuksessa olevia. Haastateltavien kerääminen suoritettiin yrityksen avulla. Yksi Nettitreenin valmentajista otti yhteyttä omiin valmennettaviinsa ja kyseli halukkaita haastateltaviksi. Tällaiseen tapaan kerätä haastateltavat liittyy aina riski siitä, että he edustavat vain kapeaa osaa

yrityksen asiakkaista. Lisäksi kaikki haastateltavat ovat saman valmentajan valmennuksessa, joka osaltaan voi antaa yksipuolisen kuvan palvelukokemuksesta. Tämän ongelman välttämiseksi päädyttiin tekemään useita haastatteluja ja keräämään mahdollisimman monipuolinen käsitys koetusta palvelusta. Tutkijan ja yrityksen edustajan välinen luottamuksellinen suhde haastateltavia takasi sen, että haastateltavia kerättiin tutkijan pyynnöstä mahdollisimman monipuolisia näkökulmia edustavasti.

Halukkaita haastatteluun kertyi yhteensä 11 kappaletta, mutta lopulta haastatteluja suoritettiin yhdeksän yhden valmennuksen jäädessä yllättäen tauolle ja yhden haastateltavan peruuttaessa haastatteluun osallistumisensa. Kaikki haastatteluun osallistuvat olivat naisia, iältään 22–48 vuotta. Haastatteluun osallistuneista sekä haastatteluiden kestosta on koottu oleelliset tiedot taulukkoon 2.

Taulukko 2. Tiedot haastateltavista

<b>Haastateltava</b>	<b>Ikä</b>	<b>Ammatti</b>	<b>Valmennuksen aloitus</b>	<b>Haastattelun ajankohta</b>	<b>Kesto</b>
Miia	27v.	Edunvalvontasihteeri	Toukokuu 2017	30.10.2017	25 min
Katri	34v.	Floristi	Maaliskuu 2017	1.11.2017	18 min
Marjo	22v.	Opiskelija	Toukokuu 2017	22.11.2017	37 min
Emma	28v.	Koulutaksin kuljettaja	Huhtikuu 2017	1.12.2017	43 min
Sanna	39v.	Kuntosalityöntekijä	Huhtikuu 2017	5.12.2017	32 min
Johanna	24v.	Opiskelija/osa-aika työläinen	Kesäkuu 2017	7.12.2017	45 min
Satu	41v.	Palveluasiantuntija	Huhtikuu 2017	7.12.2017	50 min
Vivika	25v.	Vakuutusvirkaileija	Toukokuu 2017	5.12.2017	44 min
Krista	48v.	Kampaamo-yrittäjä	Maaliskuu 2017	13.12.2017	36 min

Haastateltavat olivat olleet Nettitreenin asiakkaita jo useammat vuoden ajan yhtä alle vuosi sitten alkanutta asiakassuhdetta lukuun ottamatta. Haastateltavat ottivat pyynnöstä yhteyttä tutkijaan, jonka jälkeen haastattelun suorittamistavasta sovittiin jokaisen kanssa erikseen. Haastateltavat asuivat ympäri Suomea, joten haastattelut päädyttiin tekemään joko videopuhelun tai normaalin puhelinsoiton avulla, riippuen siitä minkälainen laite haastateltavalla oli käytössään. Kasvokkain tapaamista ei nähty mahdollisena

haastateltavien kotipaikkakuntien takia, eikä toisaalta tarpeellisena, sillä haastattelu todettiin toimivaksi myös etäyhteydellä suoritettuna. Kuitenkaan tämän ei nähty vaikuttavan tutkimuksen suorittamiseen tai tuloksiin.

Haastattelut toteutettiin loka-, marras-, ja joulukuussa 2017. Haastattelut olivat kestoiltaan 18–50 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää kuuntelua sekä analysointia varten. Kaikki haastattelut myös litteroitiin sanatarkasti. Transkriptiota kertyi yhteensä 39 sivua, kun rivivälinä oli 1 ja fonttina Times New Roman koko 12. Tutkija kysyi luvan kirjoittaa haastateltavista heidän omalla nimellään ja ilmeisesti haastattelun aihetta ei koettu niin arkaluontoiseksi, että haastateltavien nimien muuttaminen olisi ollut tarpeellista. Kaksi ensimmäistä haastattelua toteutettiin pilottihaastatteluina, jotta laadittua haastattelurunkoa päästiin testaamaan. Haastatteluiden jälkeen pohdittiin saatuja vastauksia tutkimuksen tavoitteen kannalta, jonka jälkeen kysymyksiä muokattiin ja keskusteluteemoja lisättiin.

Tavoitteena oli päästä käsiksi tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti henkilökohtaisessa valmennuksessa koettuun asiakasarvoon ja tätä varten piti selvittää asioita mm. haastateltavan elämäntilanteesta, aiemmasta liikuntataustasta sekä valmennukseen osallistumiseen johtaneista syistä. Vasta sitten edettiin itse valmennukseen ja sen kautta saavutettuihin tuloksiin ja valmennuksesta heränneisiin ajatuksiin ja tunteuksiin. Haastatteluissa pyrittiin myös selvittämään haastateltavan ajatuksia asiakasuskollisuudesta ja siitä, kokeeko hän olevansa uskollinen asiakas ja miksi. Haastattelut alkoivat muistuttaa loppua kohden toisiaan, eikä uusia asioita enää ilmestynyt, joten tutkija päätti pitäytyä yhdeksässä haastattelussa, vaikka haastateltavia olisi ollut mahdollista kerätä lisää tarpeen vaatiessa. Näin ollen tarvittava saturaatiopiste saavutettiin ja tutkija koki, ettei useammilla haastatteluilla pystyittäisi luomaan uusia näkökulmia aiheeseen.

Tutkimuksen tulososuudessa käytetyt lainauksen haastatteluista ovat sanatarkkoja ja niissä mahdollisesti esiintyvät kielioppivirheet jätettiin tarkoituksella korjaamatta, jotta tekstistä välittyisi mahdollisimman aito sanoma, joka kuvastaa haastateltavan omaa kokemusta. Lisäksi niitä on pyritty käyttämään sellaisissa tilanteissa, joissa ilman lainausta ei olisi pystytty kuvailemaan tilannetta yhtä tarkasti ja totuuden mukaisesti.

### 3.4 Aineiston analysointi

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä aineiston luomisen, analysoinnin ja tulkinnan samanaikaisuus (Gummesson 2005, 312). Moisanderin ja Valtosen (2006, 102) mukaan analysointia ja aineiston tulkintaa tapahtuu usein koko tutkimusprosessin ajan, eikä sitä voida ajoittaa ainoastaan aineiston analysoinnin vaiheeseen. Empiirisen aineiston analysointi on tiivistettynä sen järjestämistä loogiseen järjestykseen. Analysoinnissa pyritään muodostamaan kaavamaisia kuvioita, kategorioita ja järjestämään aineistoa kuvaileviin yksiköihin (Eriksson ja Kovalainen 2008, 148).

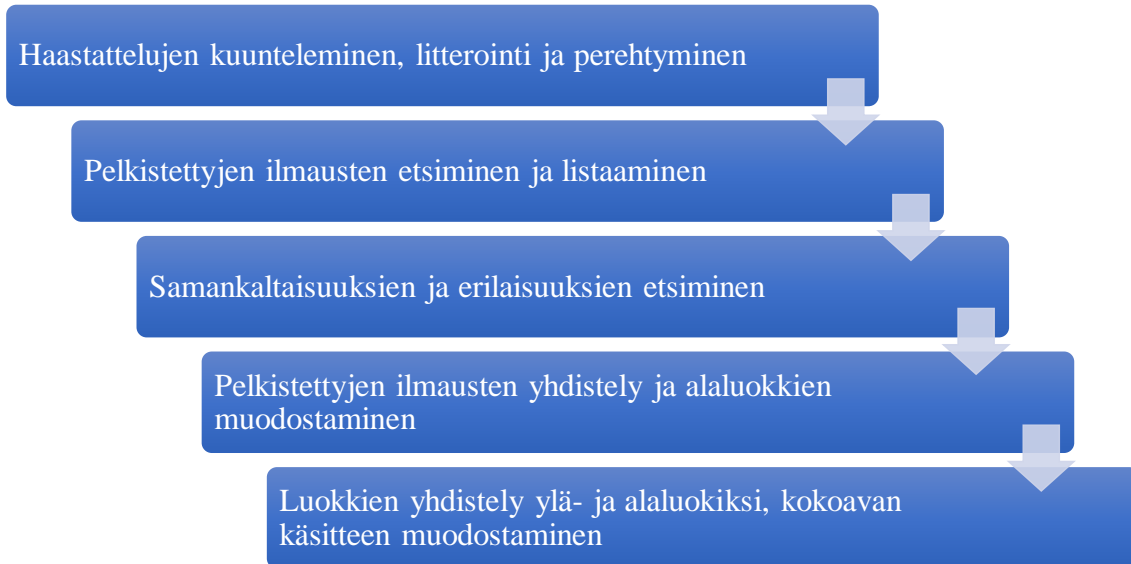
Tämän tutkimuksen analysointitapa on sisällönanalyysi, jossa keskitytään teemoihin ja kuvioihin (Eriksson ja Kovalainen 2008, 187). Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään luotu aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108). Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähtöiseen analyysiin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95).

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tulkittavan olevasta ilmiöstä ei tulisi olla tekemistä analysoinnin tai sen lopputuloksen kanssa, sillä analyysin oletetaan olevan täysin aineistosta kumpuavaa. Teoriasidonnaisessa tai teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan. Teoria voi tällaisessa tapauksessa myös toimia analyysiä edistävänä voimana. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aineistolähtöisestä poiketen tässä aikaisempi tieto ohjaa analyysiä. Tavoitteena ei kuitenkaan ole testata aiempaa teoriaa, vaan pikemminkin avata uudenlaisia ajatuksia. Teorialähtöisessä analyysissä testataan aiempaa tietoa uudessa kontekstissa, jolloin se nojaa johonkin tiettyyn olemassa olevaan teoriaan tai malliin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95–97). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi toteutettiin teoriasidonnaisesti, mutta analyysin lähestymistapa oli kuitenkin aineistolähtöinen.



Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus paranee, mikäli tutkija selostaa tutkimuksen toteuttamisen vaiheet tarkasti (Hirsjärvi ja Hurme 2014, 227). Tätä varten tämän tutkimuksen aineiston analyysiprosessi on selitty auki kuviossa 8. Aineistolähtöinen analyysi alkaa redusoinnilla eli pelkistyksellä, jossa analysoidavasta informaatiosta, tässä tapauksessa auki kirjoitetusta haastatteluaineistosta karsitaan pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen. Pelkistämistä ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja tärkeää on koodata tutkimustehtävän kannalta olennaiset ilmaukset.

Redusoinnista edetään klusterointiin eli aineiston ryhmittelyyn, jossa aineistosta löydetty ilmaukset ryhmitellään samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien perusteella luokkiin. Viimeinen analyysin vaihe on abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, josta muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 109–111). Myös tässä tutkimuksessa nauhoitetut haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen aineistoon perehdyttiin huolellisesti ja teksti luettiin useaan otteeseen läpi, samalla etsien pelkistettyjä ilmauksia. Löydökset merkittiin eri värisillä kynillä, jonka jälkeen löydetty alkuperäiset ilmaukset tiivistettiin ytimekkäämpään muotoon.



Kuvio 8. Aineiston analyysiprosessi (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi 2009, 109)

Klusterointivaihe on osa abstrahointia ja analyysi eteni löydettyjen ilmausten samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsimisestä sekä ilmausten ryhmittelystä luokkiin kohti teoreettisten käsitteiden muodostamista tehtyjen ryhmien perusteella. Luokittelua

tehtäessä tutkittavaa ilmiötä jäsennellään mielessä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa (Hirsjärvi ja Hurme 2014, 147). Tässä analyysin vaiheessa eri haastattelujen tietoa yhdisteltiin keskenään ja pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja toistuvia ilmauksia, jotka kirjattiin erilliselle dokumentille sopivien alaluokkien alle. Abstrahointia jatketaan vielä pidemmälle, yhdistelemällä luokituksia niin pitkälle kuin se on sisällön näkökulmasta mahdollista (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 111).

Analyysiprosessi pyrki etenemään aineiston ehdoilla, mutta samalla sitä verrattiin teoreettiseen viitekehykseen ja siellä esiteltäviin palvelukokemuksen ja asiakasarvon käsitteisiin sekä niihin vaikuttaviin teemoihin. Teoreettiset käsitteet nousivat pääosin teoriasta. Koska aineistolla on laadullisessa tutkimuksessa tutkimusta määrittelevä merkitys, tutkimuskysymyksiä reflektointiin vielä aineiston analysointivaiheessa ja niiden lopulliset sanamuodot muotoutuivat vasta tutkimusprosessin lopussa.

Tämän tutkimuksen analyysiprosessi pyrittiin tekemään hermeneuttisen tulkinnan avulla. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 20) mukaan hermeneutiikalla tarkoitetaan tulkintaa ja ymmärrystä, jotka ovat olennainen osa tutkimusprosessia. Hermeneutiikkaan liittyy hermeneuttinen kehä, jossa tekstiä pyritään ymmärtämään kokonaisuutena samalla tulkiten sen yksittäisiä osia (Myers 2013, 185). Tutkijan muodostaman teoreettisen viitekehyksen luoma sekä tutkijan oma esiymmärrys tarjosivat yleiskäsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Tätä esiymmärrystä pyrittiin haastatteluiden avulla täydentämään, jotta saataisiin henkilökohtaisempaa tietoa tutkimuksen kohteena olevista teemoista. Aineiston analysoinnin kautta ymmärrys henkilökohtaisessa valmennuksessa koettuun asiakasarvoon sekä asiakasuskollisuuteen syveni, mikä puolestaan vahvistin tutkijan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimusilmiöstä. Aineiston tulkinta ja ymmärrys liikkuvat kokonaisuuden ja pienempien osien välillä ja aineiston tulkitseminen oli jatkuvaa ja toistuvaa (Gummesson 2005, 314–315).

## **4 PALVELUN SAAJAN KOKEMUS NETTITREENIN PALVELUSTA JA ASIAKASARVOSTA**

### **4.1 Palvelukokemus ja sen elementit**

Sandströmin ym. (2008) mukaan palvelukokemus nähdään edeltävän asiakasarvoa, joten henkilökohtaisen valmennuksen tarkasteleminen palvelukokemuksena on oleellista tutkittaessa koettua asiakasarvoa. Jotta vältettäisiin van Rielin ja Lievensin (2004, 72) väite monien yritysten epäonnistumisesta yritettäessä vastata asiakkaiden odotuksiin yrityksen tarjoamasta, täytyy yrityksellä olla käsitys asiakkaiden etsimästä asiakasarvosta (Sandström ym. 2008, 113). Tämän vuoksi Nettitreenin henkilökohtaista valmennusta tarkastellaan erityisesti palvelukokemuksen näkökulmasta ja siitä syntyneitä asiakasarvoa ja asiakasuskollisuutta pyritään kuvaamaan ja analysoimaan mahdollisimman totuudenmukaisesti.

Haastatteluita analysoitaessa löytyi monia samankaltaisuuksia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja siinä käsiteltyjen teemojen kanssa. Tutkimustuloksia käsiteltäessä on tärkeää linkittää ne aiempaan teoriaan, jotta tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset tulevat perustelluiksi. Haastatteluihin viitataan aina haastateltavan nimellä. Valmennettavista eli haastatelluista puhutaan palvelun saajina ja Nettitreenistä yrityksenä käytetään käsitettä palvelun tarjoaja ja valmentajasta puhutaan selkeyden vuoksi valmentajana tai häntä kutsutaan hänen omalla nimellään.

#### **4.1.1 Arvolupaus**

Kaikki palvelun saajat olivat olleen vähintään kuukauden yrityksen asiakkaina käyttäen Nettitreenin palveluita, kun he lähtivät vuoden 2017 alussa mukaan valmennukseen. Suurin osa oli ollut asiakkaana jo kuitenkin useamman vuoden. Kaikille palvelun saajille oli siis jo muodostunut käsitys Nettitreenin tuotteista ja palveluista ja siitä, mitä palvelun tarjoajalla olisi antaa heille. Tämä käsitys on luotu esimerkiksi Nettitreenin arvolupauksen kautta, joka on Payne ym. (2017 467) mukaisesti yrityksen lupaus asiakkaalle toimitettavasta arvosta yrityksen tarjoaman kautta.

Nettitreenin arvolupauksena on tarjota kaiken tasoisille treenaajille henkilökohtaista ja asiantuntevaa ohjeistusta netin välityksellä tehokkaaseen ja turvalliseen lihaskuntoharjoitteluun sekä terveelliseen ja tavoitteita tukevaan ruokavalioon, ilman tavallisen personal training -valmennuksen hintalappua (Nettitreeni.com). Sandströmin ym. (2008, 114) mukaisesti arvolupaus perustuu fyysisille ja teknisille mahdollistajille eli tässä tapauksessa palvelun tarjoajan asiantuntijoihin, internettiin ja yhteydenpidon joustaviin tapoihin, joiden ansiosta palvelua pystytään tarjoamaan. Tässä arvolupauksessa on otettu myös huomioon Rintamäen ym. (2007, 624) utilitaristista arvoa heijastava arvolupaus mainitsemalla palvelun hintataso sekä tehokkuus, jolla pyritään vähentämään asiakkaan kokemia uhrauksia, esimerkiksi rahaa, aikaa sekä vaivaa.

Kuitenkaan tutkimuksen kohteena olevan henkilökohtaisen valmennuksen arvolupauksista ei ole suoranaisesti saatavilla, vaan se perustuu valmentajan omiin sanoihin hänen tarjotessaan palvelua potentiaalisille asiakkaille. Henkilökohtaiseen valmennukseen pätee kuitenkin lupaus henkilökohtaisesta ja asiantuntevasta ohjauksesta sekä tehokkaasta ja turvallisesta lihaskuntoharjoittelusta sekä tavoitteita tukevasta ruokavaliosta. Näin ollen arvolupaus edustaa Seldenin ja MacMillanin (2006, 2) määritelmän mukaisesti asiakkaan koko kokemusta.

Suurin osa palvelun saajista oli löytänyt Nettitreenin ja päätenyt asiakkaaksi mainoksen tai nettihaun perusteella. Yksi henkilö oli kokeillut Nettitreeniä kaverin innoittamana. Kaikilla palvelun saajilla oli taustalla vahva kuntosalikokemus ja kuntosali oli toiminut heidän pääasiallisena harrastuksenaan jo ainakin useamman vuoden. Täten voidaan myös olettaa, että palvelun saajilla oli tietynlaisia ennakko-odotuksia laadittavasta treeni- ja ravinto-ohjelmasta ja siitä, minkälaisesta treenistä he itse pitävät ja minkälaiset ovat heidän omat tavoitteensa treenin suhteen. Hieman alle puolella palvelun saajista oli kokemusta muista pt-palveluista, joten heille oli luonnollista verrata palvelua aiempiin kokemuksiin, jotka peilasivat heidän odotuksiaan Nettitreenin palveluista. Aiempien kokemusten vertailu ottaa huomioon muut toimijat palveluekosysteemissä (McColl-Kennedy ym. 2015, 267).

*”Täytyy sanoa, et jos mä olisin ihan alottelija, nii tää nettivalmentaminen, ku me ei nähä, nii ei ehkä toimis. Mut sit ku on*

*ollu noita ihan fyysisiä pt-käyntejä ja plus sitte tätä historiaa, nii mä tykkään tästä. Koska toisaalta meillähän Taavin kanssa valmennuksen tarkoitus ei oo, että mä opin käymään siel salilla tai että mä opin ne liikkeet tai opettelisin sitä salikäyttämistä, vaan nimenomaa se, että hän antaa mulle sen ohjelman minkä kanssa mä teen ja se loppuvastuu on mulla. (Satu)*

Palvelun luonteeseen kuuluu, että valmennuksen aluksi laaditaan tavoite, jota kohti edetään valmennuksen sekä treeni- ja ravinto-ohjelman avulla. Tämä tavoite toimii palvelun tarjoajan arvolupauksena. Lähes kaikilla tämä tavoite oli kasvattaa lihasmassan määrää, mutta tämän lisäksi muita tavoitteita olivat hyvä olo, urheilullisen näköinen vartalo, kiinteytyminen sekä kuntoon pääseminen. Näiden lisäksi yksi palvelun saaja ei osannut nimetä varsinaisia tavoitteita.

*”Kyllä mä sanoin, että mä haluaisin lihasta, että ku aina on ollu kuitenkin aika pikkukokoinen niin että tavallaan pitäis sitte saada 8 kiloa painoa ja vähän niiku sitä kautta muokata sitä kroppaa.” (Krista)*

*”Ei ihmeellisiä tavoitteita, mutta haluisin näyttää siltä, että käy salilla. Ja että jaksaa työssä ja on reipas ja perus hyvä olo.” (Katri)*

Tavoitteiden luominen voidaan nähdä arvolupaukseksi, joka tehdään jokaisen asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti ja muokataan jokaisen tarpeisiin erikseen. Koska tavoite luodaan yhdessä palvelun saajan ja valmentajan toimesta, kuitenkin palvelun saajan ehdoilla, korostaa se osaltaan palvelukokemuksen yksilöllisten tekijöiden vaikutusta arvon yhteisluomisen prosessissa (Prahalad ja Ramaswamy 2000, 83). Juuri tämä oletus henkilökohtaisuudesta oli monella syynä lähteä mukaan Nettitreinin valmennukseen. Henkilökohtaisuus koettiin erilaistavana tekijänä verrattuna moneen muuhun treeniohjelmiin tarjoaviin palveluihin. Palvelun saajat haluavat heille yksilöllisesti tehdyn treeni- ja ravinto-ohjelman, eikä massoille suunnattuja ohjelmia. Vaikka arvolupaus on yrityksen tapa tukea asiakasta hänen arvonluonti prosessissa, asiakas on silti ainoa, joka voi määrittellä arvon (Vargo ja Lusch 2004, 11). Valmentajan tekemä arvolupaus valmennuksen ominaisuuksista ja hyödyistä täytyy siis realisoitua asiakkaan mielestä, jotta asiakasarvoa muodostuu.

#### 4.1.2 Yksilö- ja tilannekohtaiset tekijät

Yksilö- ja tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat palvelun saajan arvioon palvelukokemuksesta. Toisin sanoen, vaikka Nettitreeni tarjoaa jokaiselle palvelun saajalle samanlaisen arvolupauksen, vaikuttavat nämä tekijät jokaisen palvelukokemukseen. Tämän nähdään johtuvan palvelukokemuksen näkemisestä subjektiivisena tulkintana palvelun elementeistä (Jaakkola ym. 2015, 186). Jokaisen palvelun saajan elämäntilanne oli erilainen. Toisilla oli lapsia ja kiireinen arki lasten harrastusten ja oman työn keskellä, toiset taas olivat opiskelijoita tai osa-aikaisesti työskenteleviä, joilla oli paljon aikaa panostaa itseensä ja hyvinvointiinsa. Tämän huomioiminen nähtiin onnistuneen, sillä tarpeen vaatiessa treeniviikkoa kevennettiin valmentajan toimesta tai treenit suunniteltiin siten, että yhtenä päivänä pystyi suorittamaan kahden päivän salitreeneit. Kuitenkin yhden palvelun saajan kohdalla oli syntynyt tunne siitä, ettei hänen henkilökohtaista tilannettaan kunnolla muisteta.

*”Viimeks ku me Taavin kanssa puhuttu nii tän treenin jälkeen, ku tää on niin rankka, nii täs pidetään sit viikon paussi, että ei tehä mitään. Mutta nyt sit tosiaan, ku tuli viesti, että nyt se on laittanut uuden ohjelman sähköpostiin mulle, nii ajattelin, että onkohan se nyt unohtanu, että piti pitää viikon paussi!” (Krista)*

Vargon ja Luschin (2008, 7–8) esittelemän palveludominoivan logiikan mukaisesti palveluissa korostetaan kokemuksellisuutta sekä yksilöllisyyttä samalla kun asiakkaan rooli muuttuu yhä enemmän palvelun yhteisluojaksi. Tämä rooli oli selkeästi havaittavissa monen palvelun saajan kohdalla ja sitä tuotiin esiin esimerkiksi oman vastuun kantamisella valmennuksessa sekä korostamalla oman ja valmentajan roolien merkitystä.

*”Ehkä mä laskisin sen nii, et jos mul olis semmonen fyysinen personal traineri nii se 20 prosenttia olis mun tekemistä ja se 80 prosenttia olis häl, et nyt meil on toiste päin. Et 80 prosenttisesti mä vastaan omasta treenistäni ja 20 prosenttia on tavallaan Taavin osuus. – – Koska sit myöskin mä oon sen tyyppinen ihminen, et mä voisin kuvitella, et jos mul olis koko aika joku tossa piiska kädessä, nii mä ehkä heittäytyisin vielä enemmän et potki nyt suoraan sanottuna perseelle et mä teen. Mut nyt ku se ei oo ihan sitä, niin mä otan sen oman vastuun siitä et mä tavallaan saan siitä sen täyden hyödyn irti, nii mun täytyy tehdä itse.” (Satu)*

Tällä viitattiin valmennuksen toteuttamiseen etänä, ilman että valmentaja koskaan on salilla vahtimassa palvelun saajan tekemisiä. Tällöin palvelun saajan vastuulle jää täysin ohjelmien toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen riippuu lähes täysin hänen omasta motivaatiostaan. Näin ollen Sandströmin ym. (2008) tutkimuksessa korostamat tilanne- ja ympäristötekijät vaikuttavat palvelukokemukseen entistä vahvemmin, kun valmennusta toteutetaan täysin asiakkaan omassa ympäristössä.

Vastuu ruokavalion noudattamisesta jäi luonnollisesti myös täysin palvelun saajan hartioille, sillä valmentaja voi ainoastaan antaa ohjeet ruokavalioon, mutta ei voi vahtia jokaista suupalaa. Yhdellä palvelun saajista oli esimerkiksi ongelmia vatsansa kanssa ja suunniteltua ruokavaliota ei voitu täysin toteuttaa joidenkin ruoka-aineiden aiheuttaessa ongelmia. Palvelun saaja koki, että ongelmien toteamisen jälkeen ruokavaliota ei oltu tarkasteltu uudestaan yhdessä valmentajan kanssa ja oikeiden ruoka-aineiden valitseminen jäi hänen vastuulleen. Palvelun saajan elämäntilanteen tai terveydentilan muuttuessa, tulisi yhdessä pohtia edessä olevia muutoksia, jotta palvelun saajaa voidaan tukea valmennuksessa kokonaisvaltaisemmin. Näin päästäisiin myös vahvemmin vaikuttamaan valmennuksen kautta syntyviin lopputuloksiin (Sandström ym. 2008).

Palvelun saajan roolin kasvaessa palvelun yhteisluomisen prosessissa (Vargo ja Lusch 2008, 7), palvelukokemuksessa korostuvat yksilö- ja tilannekohtaiset tekijät, jotka vaihtelevat jokaisen asiakkaan kohdalla (Sandström ym. 2008, 115). Palvelun saajien elämäntilanteet poikkesivat toisistaan ja valmennuksessa mukana oleminen palveli kunkin palvelun saajan kohdalla eri tavoitetta. Tutkija pystyi erottamaan pääasiassa kaksi eri tapaa, jolla valmennuksen nähtiin hyödyttävän tai auttavan palvelun saajaa hänen elämäntilanteessaan. Osalla valmennettavista oli myös havaittavissa näitä kumpiakin tapoja.

Toisille palvelun saajille valmennus toimi kannustimena ja motivaation lähteenä säännölliseen treenaamiseen sekä terveellisiin elämäntapoihin. Valmentaja koettiin tsempparina, joka kannustaa treenaamaan läpi vaikeampien aikojen ja toisaalta muistuttaa myös levon tarpeesta tarvittaessa. Vaikka motivaatiota löytyisi omasta takaa, kannusti valmentajan kysely menneestä treeniweekosta vielä enemmän. Lisäksi kuntosalilta saatu hyvä olo antoi monelle motivaatiota ja auttoi jaksamaan arjessa.

*”Ollut iso apu elämään, huomaan, että jaksaa paremmin lapsen kanssa. Saa omaa aikaa ja mieli virkeä, ku tietää, että pääsee vähäks aikaa ihan omiin oloihin, nii on ollu apuna.” (Miia)*

*”Taavi kysyy, et onko väsynyt ja jaksako ja mitä kuuluu ja miten mennee ja sit jos on väsynyt tai jotain muuta nii se sanoo, että ei oo mikään pakko. Nii oikeesti se on tullu elämäntavaksi eikä oo mikään pakko, ku tietää itekkin, että jos oikeesti on, ettei ehi, nii ei siitä pidä ottaa painetta.” (Emma)*

Toisille valmennus puolestaan antoi vaihtelua omaan treenaamiseen ja toimi pääasiassa tuloksekkaan ja tehokkaan treenaamisen tukena ja auttoi näin saavuttamaan parempia toiminnallisia lopputuloksia (Sandström ym. 2008). Tällaisilta palvelun saajilta löytyi motivaatio omasta takaa. Valmentajan suunnittelemat treenit auttoivat kiireisen arjen keskellä ja helpottivat treenaamista, kun salilla oli mahdollista ryhtyä suoraan hommiin, ilman että treenin suunnitteluun piti käyttää aikaa ja vaivaa. Heillä motivaatio treenaamiseen löytyi omasta takaa, eikä valmentajan henkinen tuki ollut suuressa roolissa. Yksilöllisiksi ja tilannekohtaisiksi tekijöiksi nousivat jokaisen omat tavoitteet valmennuksen suhteen sekä arjen kiireellisyyden aste. Vaikka jokaisen palvelun saajan tavoite on päästä parempaan fyysiseen kuntoon, täytyy ottaa huomioon yksilölliset resurssit tavoitteen saavuttamiseksi ja luonnollisesti käytettävissä oleva aika. Toisilla oli aikaa käydä salilla viisi kertaa viikossa, samalla kun toiset pystyivät vain kolmeen kertaan viikossa.

*”Jotenki se sopii tosi hyvin, kun oikiasti se mun elämä on tosi kiireistä. Että moni sanoo, että on kiireellistä, mut musta tuntuu, että mulla on aina se minuuttiaikataulu, oli sitte vapaa tai työ. Nii tää sopii mulle tosi hyvin, et joku muu tekee mulle sen ohjelman, et mun ei tarte tavallaan ajatella, vaan mä voin vaan tehdä ja joku muu ajattelee mun puolesta.” (Krista)*

Yksilöllisiä ja tilannekohtaisia tekijöitä ei saa siis unohtaa, vaan palvelun tarjoajan on otettava jokainen palvelun saaja huomioon yksilönä. Näin ollen Prahaladin ja Ramaswamyn (2000, 83) mukaisesti palvelukokemuksessa korostetaan yksilöllisiä tekijöitä ja niiden vaikutusta arvон yhteisluomiseen. Jokaisen palvelun saajan yksilöllisen tuen tarpeen lisäksi, on otettava huomioon palvelun saajan aikaisemman tiedon ja taidon taso liittyen kuntosalitreenaamiseen sekä terveelliseen ruokavalioon.



*”Ehkä se on, et jos ei olis ikinä käyny salilla, nii sillo se ehkä olis hyvä, että siellä olis joku paikalla ainakin ensimmäisiä kertoja. Jos sul ei oo mitään hajua mitä tehdä siellä, et sillai jotain pohjaa saa olla tähän. Vaikka toki voihan videoilla ja muilla, mut ei se oo ihan sama et joku tulee kädestä pitäen neuvomaan. Mutta ite oon selvinny tällä tosi hyvin, ku on sillai sitä taustaa ja saanut kaikki vinkit puhelimella tai videoilla. – – [Valmentaja] kuitenkin jollain tavalla aina tavoitettavissa, et voi aina kysyä, jos tulee jotain ongelmaa siellä salillakin.” (Emma)*

Toisaalta oltiin sitä mieltä, että Nettitreenin tyylinen henkilökohtainen valmennus sopii heille, joilla on jo aiempaa kokemusta ja osaamista salilta, sillä valmentaja ei ole paikan päällä valvomassa ja ohjaamassa esimerkiksi liikkeiden tekniikassa. Toisaalta myös yksi palvelun saajista oli vastakkaista mieltä ja suosittelisi palvelua heille, joilla ei ole kovinkaan vahvaa kokemusta salilta. Tällä palvelun saajalla oli itsellään vahva osaaminen kuntosalilta ja hän ei itse kokenut saavansa tällä hetkellä vastinetta rahoilleen, joka saattoi vaikuttaa hänen mielipiteeseensä tarvittavan taidon määrästä. Kuitenkin yhteenvetona voidaan sanoa, että palvelun saajan omat yksilöllisten ja tilannekohtaiset suodattimet vaikuttavat vahvasti koettuun palveluun (Sandström ym. 2008).

#### **4.1.3 Lopputulokset**

Palvelun lopputulokset voivat olla Sandströmin ym. (2008, 118) sekä toiminnallisia että emotionaalisia. Nämä palvelun tuottamat lopputulokset muodostuvat yksilöllisten ja tilannekohtaisten suodattimien kautta. Palvelun saajan kokemat lopputulokset vaikuttavat koko palvelukokemukseen. Lopputuloksiksi ymmärretään tässä sekä valmennuksen aluksi luotujen tavoitteiden nykytilanne että palvelun saajan tuntemus kuluneesta valmennuksesta. Tämä lopputulos voi siis olla joko fyysinen tai henkinen sekä positiivinen tai negatiivinen.

*”Pari kaveria sanonut, että huomaa kyllä, että oot käynyt salilla ja isi sano että kylläpä sulla on haba kasvanu. – – Ku on asetettu tiettyjä tavoitteita Taavin kanssa, nii sitte on mukava huomata, että niihin on päässy.” (Miia)*

Toiminnalliset lopputulokset nähtiin esimerkiksi palvelun saajan saavuttamiksi fyysisiksi muutoksiksi kehossa. Fyysiset muutokset kuten esimerkiksi lihasten kasvu oli monen palvelun saajan tavoite ja tuloksia oli saatu aikaan. Palvelun saajat olivat huomanneet muutoksia ottamiensa kuvien ja mittojen avulla ja osa oli saanut positiivista palautetta

muuttuneesta kehosta ystäviltä, perheeltä ja jopa muilta samalla kuntosalilla kävijöiltä. Kuvien ja mittojen ottaminen oli valmennuksessa yleisesti käytetty tapa seurata edistymistä, eikä vaa'an lukeman seuraamista niinkään suositeltu. Saatu palaute kannusti jatkamaan ja ilahdutti jokaista palautetta saanutta. Yhden palvelun saajan kohdalla tapahtuneet fyysiset muutokset olivat kuitenkin tuottaneet pettymyksen. Pettymys voidaan ymmärtää emotionaaliseksi lopputulokseksi (Sandström ym. 2008) ja se johtui palvelun saajan luomista odotuksista, jotka eivät täyttyneet.

*”Mul oli sellanen käsitys et oon hyvinkin paljon timmimpi ja kiloja on tippunu. Ja kesän päätyttyä meil oli lomamatka Kroatiaan, nii odotin et oon hyvässä bikinikunnossa. Ja sit se ei ollukkaa ku oli aika turvonnu olo ja oli keränny massaa, mut mitään ei ollu lähteny. Nii Taavi sit sano kesän lopussa et mehän ollaa just siinä missä pitiki ja mä olin et ei olla, et emmä voi laittaa bikinei päälle ku mä oon koko kesän kasvattanu massaa! – Et hän kyl kysy mun tavoitteet, mut sit hän ei ehkä kertonu et no noihin me ei sit tulla pääsee nyt. Et ne oli hyviä tavoitteita, mut ei nyt, et ehkä vuoden päästä. Eikä siihen 3kk päähän mitä mä taas oletin.” (Vivika)*

Näin ollen Nettitreenin palvelukokemuksen kohdalla pätee Vargon ja Luschin (2004, 11) määritelmä, jonka mukaan yritys voi ainoastaan tehdä arvolupauksen ja asiakkaan tehtäväksi jää arvon määrittely ja osallistuminen sen luomiseen. Hyvin laaditut tavoitteet, eivät olleet jokaisen palvelun saajan kohdalla toteutuneet ja palvelun saajalle muodostuneet odotukset eivät täyttyneet odotetussa ajassa. Tämän voidaan nähdä johtuvan osaksi palvelun saajan isosta roolista palveluprosessissa. Kuitenkin palvelun saaja oli tyytyväinen painojen nousemiseen salilla, vaikkei haluttuja ulkonäöllisiä tuloksia oltukaan saavutettu.

Toiminnalliseksi lopputulokseksi (Sandström ym. 2008) voidaan nähdä myös ruokailutottumuksien muuttuminen, joka on yksi valmennuksen kulmakivistä. Tavoitteena kaikkien kohdalla oli joko jo opittujen terveellisen ruokailun ylläpitäminen tai uusien terveellisempien tapojen opettelu, kuitenkin niin, että ravinto-ohjelma tukisi tehtyä tavoitetta mahdollisimman hyvin. Monen kohdalla tämä tarkoitti ruokamäärän reilua kasvattamista, mikä tuli yllätyksenä monelle ja vaati totuttelua. Parhaimmillaan uudesta ravinto-ohjelmasta oli ehtinyt muodostunut elämäntapa, jolloin sen noudattamisesta oli tullut automaatio.

*”Kyllä sitä automaattisesti koostaa aterian tai ihan sama missä syö, nii koostaa aterian sillee proteiinit rasvat ja hiilarit kaikki siinä. – – Ja on oppinu syömään paljon enemmän, vaikka oon aina ollut kiinnostunut terveellisestä ruuasta, et ei se ollut mikään semmonen uus juttu alkaa syömään terveellisesti.” (Marjo)*

Emotionaaliseksi lopputuloksiksi voidaan tässä tapauksessa käsittää esimerkiksi palvelun saajan tuntemukset tai mielipiteet valmennuksesta. Ravinto-ohjelma sai aikaan pettymyksen tunteen, kun sitä kohtaan asetetut odotukset eivät olleet täyttyneet. Tässä tapauksessa on havaittavissa se, kuinka tärkeää on perinpohjaisesti selvittää jokaisen palvelun saajan odotukset ja toiveet valmennuksen suhteen, jotta pettymyksiä ei pääse syntymään. Toisaalta Vargon ja Luschin (2004) korostama asiakkaan iso rooli palvelun yhteisluojana nostaa esiin palvelun saajan oman vastuun ravinto-ohjelman noudattamisesta.

*”Mä ehkä kaipaisin sitä, et se olis sellasta tiukempaa. Ja esim mä oon miettinytki sitä, et voiks se johtuu tästä, et mun mielestä, ku Taavi sanoo, että voi lipsua välillä ja näi, nii emmäkää noudata sitä ruokavalioo 100 prosenttisesti. Nii että onks siinä se, ettei niitä tuloksia tuu. – – mut toisaalta niiden mottohan on se et ne tekee ruokavaliot niiku semmosiks et ne on koko elämän. Mut ehkä sit kaipais sellasta ns. diettipakettia.” (Johanna)*

Kuitenkin ravinto-ohjelmalla saatiin aikaan myös positiivisia emotionaalisia lopputuloksia. Positiiviseksi koettiin uusien tapojen sisäistäminen sekä terveellisen ruoan tuoma hyvä ja energinen olo. Valmennus kokonaisuudessaan tuotti myös positiivisia tuntemuksia monelle palvelun saajalle ja moni kuvasi tuntevansa yhä enemmän innostusta valmennuksesta, mitä enemmän aikaa oli kulunut. Positiiviset ja negatiiviset lopputulokset yhdessä vaikuttavat kokonaisuutena palvelun saajan tulkintaan palvelukokemuksesta (Sandström ym. 2008).

#### **4.1.4 Palvelukokemus kokonaisuutena**

Henkilökohtaisen valmennuksen palvelukokemus koostuu Sandströmin ym. (2008) havaitsemien elementtien mukaisesti arvolupauksesta, palvelun saajan yksilöllisistä sekä tilannekohtaisista tekijöistä ja valmennuksen kautta syntyneistä emotionaalisisista ja toiminnallisista lopputuloksista. Palvelukokemus on palvelun saajan subjektiivinen reaktio tai tulkinta palvelun elementeistä (Jaakkola ym. 2015, 186). Näiden elementtien

summasta syntyy palvelun saajan kokema henkilökohtaisen valmennuksen palvelukokemus ja se voi sisältää sekä negatiivisia että positiivisia tunteita ja kokemuksia.

Arvolupauksen nähtiin muodostuvan valmentajan lupauksista valmennuksen tuloksista sekä yhdessä palvelun saajan ja valmentajan kesken asetetuista tavoitteista. Näin ollen asiakas tulee yhä enemmän osaksi palvelua ja palvelukokemuksen tuottamisessa yrityksen ja asiakkaan roolit sekoittuvat. Sen lisäksi, että palvelun saajan ja yrityksen väliset rajat hämärtyvät voidaan nähdä, että palvelukokemuksen elinkaari on laajentunut pelkämästä kulutushetkestä myös menneisiin ja tuleviin tapahtumiin (Jaakkola ym. 2015, 186; Helkkula ym. 2012, 59). Tämä ilmeni tässä tutkimuksessa siten, että palvelukokemusta Nettitreenin kanssa vertailtiin menneisiin kokemuksiin muiden vastaavanlaisten palveluntarjoajien kanssa ja menneiden kokemusten kautta arvioitiin nykyistä palvelukokemusta.

*”– – ainaki Fitfarmilla sellanen ryhmäkeskustelu, johon kaikki jotka siinä oli mukana, sai laittaa kysymyksiä. Ja sit siellä vastattiin ja mäki näin muiden kysymykset ja tuli paljon sellasta ohjetta, mitä ei sit ite tajunnu kysyä. Ja se oli ihan kiva. Mut toisaalta tää tuntuu sit kans yksilöllisemmältä, ku siin ei oo sitä ryhmähomma.” (Krista)*

Tämä havainto tukee McColl-Kennedyn ym. (2015, 267) määritelmää palvelukokemuksesta, joka ottaa huomioon myös muut toimijat palveluekosysteemissä asiakkaan ja yrityksen lisäksi. Muita toimijoita ovat esimerkiksi Nettitreenit kilpailijat, joiden vaikutusta asiakasarvoon ja sitä myöten palvelukokemukseen ei Eggertin ja Ulagan (2002, 110) mukaan voida kiistää. Lisäksi muita toimijoita ovat muut kuluttajat, joiden kanssa palvelukokemusta vertailtiin muiden kokemuksiin. Muutamat palvelun saajista olivat keskustelleet ystäviensä kanssa valmennuksesta ja vertailleet palvelua esimerkiksi ystävän käyttämään valmennuspalveluun. Keskustelun kautta nousi esiin sekä hyviä että huonoja puolia verrattuna esimerkiksi fyysisen personal trainerin palveluihin. Huonoksi puoleksi mainittiin se, ettei valmentajaa ole mahdollista saada mukaan salille, mutta toisaalta hyväksi puoleksi juuri tämän takia syntyvä tekemisen vapaus ja turhan holhoamisen katoaminen.

Puolestaan tulevaisuutta mietittäessä pinnalle nousi tiedon kerääminen valmennuksen avulla. Tiedon kerääminen on otettu huomioon yhtenä palvelukokemuksen piirteinä jo Guptan ja Vajicin tutkimuksessa (1999, 35). Valmennus koettiin hyvänä tapana kerryttää omaa osaamista ja tietoa treenaamiseen sekä ravintoon liittyen. Palvelukokemus koettiin positiiviseksi tiedon hankinnan kannalta niin pitkään, kun palvelun saaja saa siitä jotakin irti. Näin ollen palvelukokemukseen liittyisi tulevaisuudessa mahdollisesti positiivisia tuntemuksia, mikäli kertyneen tiedon avulla olisi mahdollista jatkaa treenaamista omin avuin valmennuksen päättymisen jälkeenkin.

*”– – oon mä paljon oppinu täs kuitenkin nimenomaa siitä treenaamisesta, et on tullu paljo uusiakin juttuja. Nii sitä mä just mietin, et mitä mä saan tästä enää sit kahden vuoden päästä, et ei ne ohjelmat kuitenkaa mitää rakettitiedettä oo. Et sit mä alan näkee ehkä omalla kohdalla, et mitä mun kannattaa tehdä sit ku mä tässä kerään nyt tietoa ja mikä toimii mulle. Et täytyy kattoo, kuinka kauan täs sit jatketaan.”*  
(Vivika)

Tehtyjen tulkintojen kautta voidaan myös tukea Sandströmin ym. (2008, 117) ehdotusta siitä, että palvelukokemus on mahdollinen pelkästään viihteellisten palveluiden lisäksi myös muunlaisten tarjoamien kautta. Henkilökohtainen valmennus tarjoaa palvelukokemuksen siinä missä muutkin palvelut. Tätä havaintoa vahvistaa lisäksi Guptan ja Vajicin (1999, 35) palvelukokemuksen määritelmä, jossa palvelukokemus ymmärretään miksi tahansa tuntemukseksi tai tiedon hankinnaksi, joka seuraa palveluntarjoajan luoman ympäristön kanssa käydystä vuorovaikutuksesta. Näin ollen valmennuksen ei nähdä rajoittuvan tämän tutkimuksen valossa vain valmentajan ja palvelun saajan väliseen vuorovaikutukseen, vaan palvelukokemus muodostuu esimerkiksi palvelun saajan käyttäessä treeniohjelmaa tai kun palvelun saaja hyödyntää valmennuksen kautta kertynyttä tietoa.

## **4.2 Koetun asiakasarvon ulottuvuudet**

Jokaisen palvelun saajan havaittiin kokeneen ainakin yhden elementin tasolla jokaista arvon ulottuvuutta. Kuitenkin täytyy pitää mielessä, että palvelun saajat ovat yksilöitä ja, että asiakasarvo syntyy monen komponentin tuloksena ja voi vaihdella jopa yksittäisten palvelun saajien välillä (Anderson ym. 2009, 7). Aineistosta löytyi monia yhtäläisyyksiä teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen asiakasarvon ulottuvuuksien kanssa. Kuten

Grönroos ja Voima (2013, 133) korostavat, asiakasarvon nähdään syntyvän asiakkaan kokemuksissa. Tästä syystä aineiston analysoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota palvelun saajan kokemukseen ja sitä kautta syntyvään asiakasarvoon. Smithin ja Colgaten (2007, 8) mukaisesti palvelun saajan tarpeet, halut ja preferenssit nähtiin arvokäsityksen taustatekijöinä.

Asiakasarvon ulottuvuuksien perustana nähdään jo Parkin ym. (1986, 136) kuvaamat kolme kuluttajan perustarvetta toiminnallinen, symbolinen sekä kokemuksellinen tarve, joista on johdettu kolme samaa nimeä kantavaa asiakasarvon ulottuvuutta. Näiden pohjalta analysointia tehtiin Smithin ja Colgaten (2007) asiakasarvon ulottuvuuksien näkökulmasta. Asiakkaan rooli arvonluonnissa kasvaa, kun edetään toiminnallisista ulottuvuuksista kohti kokemuksellista ja symbolista arvoa, sillä nämä kaksi jälkimmäistä arvoulottuvuutta nähdään vahvemmin subjektiivisina arvoina (Rintamäki ym. 2007). Jokaista asiakasarvon ulottuvuutta käsitellään vielä tarkemmin kunkin arvon elementtien avulla.

#### **4.2.1 Toiminnallinen arvo**

Asiakasarvon varhaisen määritelmän mukaan asiakasarvoa voi tarkastella palvelun saajan tärkeiksi arvioitujen ja havaittujen ominaisuuksien, ominaisuuksien suorituskyvyn ja käytön seurauksien näkökulmasta (Woodruff 1997, 142). Nämä valmennuksen ominaisuudet joko mahdollistavat tai estävät palvelun saajaa saavuttamaan tavoitteensa esimerkiksi lihasten kasvattamisesta ja luomaan asiakasarvoa. Palvelun saajan asiakasarvon luomisen prosessi Paynen ym. (2008, 86) mukaan on hänen tekoja matkalla kohti tiettyä tavoitetta. Nämä teot ovat esimerkiksi palvelun saajan päätös noudattaa ravinto-ohjelmaa, käydä kuntosalilla säännöllisesti tai vaikkapa palautteen antaminen valmentajalle.

*”Yritän tehdä niitä mitä Taavi antaa. Vähän sillai välillä kiristelen hampaita ja pistän bumerangina takas, et ei käy, tee uus.” (Sanna)*

Nämä yhdessä luovat pohjan toiminnalliselle arvolle, joka liittyy palvelun ominaisuuksiin, sen hyödyllisyyteen tai suoriutumiseen palvelun saajan toivomasta toiminnosta (Smith ja Colgate 2007). Toiminnallista arvoa ilmensivät eniten palvelun

saajan kuvailemat vaihtelevat treeniohjelmat sekä valmiiksi suunniteltujen ohjelmien mukanaan tuoma helppous kuntosalitreenin suorittamisesta.

*”Mä nautin tosi paljon noista ohjelmista ja Taavi tekee tosi hyviä ohjelmia ja tosi vaihtelevia ohjelmia, että nytki oon saanu varmaa joku 10 ohjelmaa yhteensä – –et mä en voi sanoa et olis koko aika samat, vaik vois mieltii, et salilla nyt on ne samat laitteet ja näin. Mutta siis tosi vaihtelevii ohjelmii, et tosi hyviä ohjelmia kyllä.” (Johanna)*

Toiminnallinen arvo koettiin isoksi ja vaikuttavaksi yksittäiseksi asiakasarvon ulottuvuudeksi ja se oli suurin syy valmennuksessa mukana olemiselle. Yksi palvelun saajista korosti tottuneensa valmennuksen alla olemiseen ja sen olevan iso syy mukana olemiseen. Lisäksi muutamat palvelun saajista kertoivat noudattavansa lähes jatkuvasti jotakin treeniohjelmaa ja valmennukseen mukaan lähtemiseen vaikutti juuri loppunut edellinen treeniohjelma, jolloin palvelun saajalla oli tarve uudelle. Tässä yhteydessä yhden palvelun saajan kohdalla mainittiin myös, että koska tarve treeniohjelmalle on jatkuva, olisi hän voinut yhtä hyvin jatkaa asiakkaana olemista vanhalla palvelun tarjoajalla. Nettitreeni onnistui siis lähestymään palvelun saajaa juuri oikeana aikana.

Toiminnallinen arvo voi syntyä palvelun tarjoamista käytännöllisistä ratkaisuista (Rintamäki ym. 2007), joka näkyi tutkimuksessa treeniohjelman lähes orjallisena noudattamisena. Yksi palvelun saaja oli tottunut jo ennestään merkkamaan treenipäivät kalenteriin, mutta kun ennen väliin jääneellä harjoituksella ei ollut suurta merkitystä, niin valmennuksen aloittamisen jälkeen treenipäivistä pidettiin tiukasti kiinni ilman poikkeusta.

## **Ominaisuudet**

Henkilökohtaisen valmennuksen arvoa tuovaksi ominaisuudeksi koettiin yhteydenpidon mahdollisuus valmentajaan lähes vuorokauden ympäri ja valmentajan hyvä tavoitettavuus. Arvo nousi esiin nimenomaan henkilökohtaisuuden piirteen kautta. Valmentajalle saatettiin lähettää kysymyksiä treeniohjelmasta kesken kuntosalitreenin ja vastaus tuli parhaimmillaan saman tien. Tällainen tavoitettavuus tuntui olevan poikkeuksellinen piirre vastaavissa palveluissa eikä kukaan palvelun saajista kertonut kokeneensa vastaavaa muilta palvelun tarjoajilta. Tavoitettavuus on Nettitreenin

tapauksessa selkeästi kilpailuetua luova asiakasarvon tekijä (Harrigan ja Hulbert 2011, 265).

*”Emmä ainakaan usko, et kukaan tollanen ison konsernin pt pystyis tarjoamaan noin henkilökohtasta palvelua, niiku siltä puolee, et Taavihan laittaa mulle 2-3 kertaa viikossa viestii. Tai perjaatteessa kerran viikossa me viestitetään et miten meni viikon treenit ja sit voi olla sen lisäksi voi olla et sinne tulee lisäksi jotain muutamii heittoja, jos hän on kuullu vaikka jotain hyvii vinkkejä nii hän voi kerroo niitä ja vice versa – mäki voin laittaa viestii, et nyt mä en ymmärrä, et voiksä kertoo, ni voi olla et hänel kestää 2 minuuttia vastaa, et kokeile näin, nii se on kyl älyttömän henkilökohtasta.” (Vivika)*

Kuitenkin yhdelle palvelun saajista oli tunne siitä, etteihän ei osannut hyödyntää tätä valmennuksen ominaisuutta aivan täysissä määrin. Palvelun saajalla oli mahdollisuus lähettää hänelle vaikeasta liikkeestä video valmentajalle, jotta valmentaja voisi tarkistaa tehdäänkö liike oikealla tekniikalla. Kuitenkin videon lähettäminen valmentajalle tuntui oudolta ajatukselta eikä hän ollut koskaan tehnyt sitä. Näin ollen palvelun tavoitettavuuden ominaisuudesta ei pystytty ottamaan kaikkea hyötyä irti. Säännöllinen yhteydenpito valmentajan kanssa koettiin myös motivoivaksi ja kannustavaksi.

*”Se [valmentajan yhteydenotto] sitte antaa sitä motivaatiota ja sitä muistutusta ja jos on itellä jotain mielenpäällä, nii saa kysyttyä, jos ite on sille, että enpä jaksa tän takia alkaa laittaa viestiä. Nii sitte ehkä siinä vaiheessa ainaki kysyy sen asian ja saa vastauksen. Ja jos sille ite laittaa viestiä et oon kyllä paljon laittanut niin ja kyselly ihan pikkujuttuja, nii se kyllä vastaa aina. Et joskus laittanut sunnuntaisinkin viestiä ja sanonut että ei pidä tännää vastata, niin silti sillä kyllä tulee se vastaus.” (Emma)*

Toinen arvoa tuottava ominaisuus, nähtiin olevan ohjelmien muokkaus omiin tarpeisiin, jonka kautta tulee jälleen esiin valmennuksen henkilökohtaisuus. Palvelun saajan näkökulman ymmärtäminen palvelukeskeisessä liiketoiminnassa tarkoittaa nimenomaan palvelun saajilta oppimista ja mukautumista heidän yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin (Vargo ja Lusch 2004, 6). Tämä koski sekä ravinto- että treeniohjelmaa. Esimerkiksi yhden palvelun saajan pyyntöä nopeista maksimissaan tunnin kestävästä treeneistä, jotka kuitenkin tuovat maksimaalisen tehon treenaamiseen oli kuunneltu. Toinen palvelun saaja koki saaneensa arvoa ohjelman muokattavuudesta, kun hän lähti viikoksi ulkomaille ja sai Taavilta reissua varten suunnitellut ohjeet treenata. Kolmannelle palvelun saajalle oli tärkeää kuntosalin lisäksi juokseminen, joten hänen treeniohjelmaansa oli sisällytetty



lenkkejä sekä HIIT-treenejä eli korkean intensiteetin toiminnallisia treenejä. Kuitenkin yksi palvelun saaja koki, ettei hänen pyyntöään aerobisen treenin sisällyttämisestä treeniohjelmaan oltu kuunneltu ja oli siitä pettynyt. Mikäli treeniohjelman halutaan olevan henkilökohtainen, tulisi valmentajan ohjeistaa palvelun saajaa myös kuntosalin ohella tehtävästä treenistä hänen niin halutessaan.

## **Suoriutuminen**

Suoriutuminen ilmeni tässä tutkimuksessa sekä palvelun saajan omana suoriutumisenä valmennuksen tavoitteisiin nähden sekä palvelun tarjoajan suoriutumisesta sitä kohtaan asetetuista odotuksista. Arvonluonnin kaksi ympäristöä tulevat seurauksien kohdalla selkeästi ilmi, sillä siinä korostuvat sekä palvelun saajan, että tarjoajan erilliset toimet arvon luomiseksi. Heidän keskinäisen vuorovaikutuksen laadusta riippuen arvoa luodaan joko yhdessä tai erikseen (Grönroos ja Voima 2013, 133). Palvelun saajan oma suoriutuminen näkyi ohjelmien tiukkana noudattamisena ja tavoitteiden saavuttamisena. Suoriutuminen antoi palvelun saajalle motivaatiota jatkaa ja pyrkiä yhä parempiin suorituksiin niin treeneissä kuin ravinto-ohjelmankin suhteen.

*”No mul on sillee, et mulle on tullu tosi hyvä olo tost ruokavaliosta. Että must on tosi kiva, että joku oikeesti sanoo, et toi on hyvä syö näin ja sit ku mä syön sen mukaan, nii mulle tulee sellanen et nonii jees nyt mä teen tän oikein.” (Johanna)*

Palvelun tarjoajan suoriutuminen ilmeni palvelun ominaisuuksien suoriutumisen tasosta. Vaikka pelkkä säännöllinen yhteydenpito valmentajan suunnalta koettiin toiminnallista arvoa luovaksi tekijäksi, täytyi sen olla myös henkilökohtaista. Palvelun saajat saivat henkilökohtaisten viestien lisäksi valmentajalta myös kaikille suunnattuja massaviestejä, joissa kerrottiin esimerkiksi uudesta blogitekstistä tai vinkkejä treenaamiseen. Kaksi palvelun saajista toivat myös esiin viestien toisen puolen. Mikäli massaviestiä ei koettu itseä kiinnostavaksi saattoi se aiheuttaa jopa epäilystä palvelun todellisesta henkilökohtaisuuden asteesta. Tärkeää on arvioida viestin kiinnostavuutta jokaisen palvelun saajan silmin, sillä palvelun saaja päättää, mikä lopulta luo hänelle arvoa (Rintamäki ym. 2007, 622).

Valmentajan usein tapahtuva yhteydenpito sai yhdessä palvelun saajassa aikaan myös tunteen, ettei hän ehdi täysin hyödyntämään viesteillä tulevaa lisätietoa oman kiireisen elämänsä takia. Tästä syystä hänelle syntyi tunne siitä, ettei hänellä ole mahdollisuutta hyödyntää palvelua täysin.

*”Se laittaa vaikka tosi paljon Whatsappissa jotai tämmösiä kyselyitä tai liikevideoita tai tämmösiä, nii sit ku mä oon niin kiireinen, nii mä en perjaatteessa ehdi ees kattoo tai laittaa ajatusta niihin. Et sit tuntuu turhalta se myös, et mä maksan siitä ja mä en ehi. Et mulla vähän niiku ne treenit on tärkeimmät et mä hoidan ne täysillä, mut sit mul on just kaikkee muuta elämässä, nii en pysty sit hyödyntää sitä ehkä.”*  
(Johanna)

Kuitenkin suurimmaksi osaksi viestit koettiin mielenkiintoisiksi ja arvoa lisääviksi. Ne loivat sitoutumista valmennusta kohtaan ja tekivät siitä henkilökohtaisemman. Se, että valmentaja lupautuu olemaan viikoittain yhteydessä palvelun saajan kanssa tarkoittaa sitä, että lupaus täytyy myös pitää. Lupausten pitäminen ja odotuksien täyttäminen on oleellista, mikäli palvelun tarjoaja pyrkii saavuttamaan uskollisia asiakkaita (Grönroos 2009, 351). Palvelun saajalle yhteydenpidon jatkuvuus loi nimenomaan tunteen jo itsessään arvokkaasta valmennuksen alla olemisesta ja siitä, että tässä nyt ollaan sitouduttu johonkin.

*”Kyl ne [viestit] itseasiassa on sellasii mitkä kiinnostaa. Kaikki mä luen ja katson ja kyl mä koen et ne on semmosii et mä tavallaan saan irti niistä jotai, ettei ne oo vaan semmosii et katso läpi ja aha. – – Sit toinen juttu on se, et hän pitää viikottain yhteyttä ja se tuo sellasen olon, että tää ei nyt oo vaa, et joka neljäs viikko päivitetään lista, mä annan sul ohjelmat ja sä annat mul rahat ja that’s it. Et tää niiku tuntuu, ku täs on tätä kaikkee muutakin, nii tää tuntuu paljon henkilökohtasemmalt.”*  
(Satu)

Valmennuksen koettiin auttavan myös arjessa jaksamisessa ja tuovan tukea arkeen, kun treenien ja ravinnon kannalta oli vähemmän suunniteltavaa omalla vastuulla. Tosin toteutus oli puolestaan palvelun saajan hartioilla. Näin ollen valmennus auttoi lähes jokaista palvelun saajaa jollakin tavalla suoriutumaan paremmin valmennusta ympäröivästä muusta elämästä, kun aikaa ja vaivaa treenien ja ruuan suunnittelemisesta vapautui muuhun tekemiseen. Palvelusta koettua arvoa ei siis arvioida erillään muusta ympäristöstä, vaan koko palveluekosysteemin näkökulmasta (McColl-Kennedy ym. 2015).

## Seuraukset

Seurauksien voidaan nähdä olevan melko yhteneväisiä palvelukokemukseen kuuluvien lopputulosten kanssa. Kuitenkin seurauksissa on kyse vahvemmin valmennuksesta seuraavien lopputulosten antamasta arvosta ja sen tarkastelemisesta. Tutkimuksessa ilmeni toiminnallista arvoa yhdistelmänä palvelun saajan etsimistä, odottamista tai kokemista seurauksista sekä epämieluisista seurauksista. Seurauksia havaittiin sekä suoralla että epäsuoralla tasolla (Gutman 1982, 61). Suoriksi seurauksiksi havaittiin valmennukseen itseensä liittyvien toimintojen aikana tapahtuvia asioita, esimerkiksi uuden treeniohjelman kokeilemisesta saatu nautinto tai treeniohjelman noudattamisen seurauksena kasvaneet lihakset tai noussut paino. Lisäksi suoraksi seuraukseksi voidaan laskea myös treenaamisen ja ohjelman mukaan syömisen kautta tapahtuva oppiminen sekä tietynlaiseen kurinalaisuuteen tottuminen, jota monet palvelun saajista pitivät arvokkaana asiana.

*”No alkuun meni niin, että pidän tätä pohjana, mut sitten meni niin, että viikot syön tän mukaan ja sitten viikonloput syön miten syön. Mut nyt mitä pidemmälle mennyt, nii oon alkanu sit syömään viikonloputki ihan sama missä mä olin, nii mulla oli eväät mukana. Et se on tässä muuttunu koko ajan, eikä oo tuottanu mitää ongelmaa.” (Emma)*

Epäsuorana arvoa tuottavana seurauksena (Gutman 1982) koettiin ystäviltä saadut kommentit urheilun näkyvistä lopputuloksista sekä työkaverin pyyntö tulla joskus mukaan salille, koska palvelun saajaa pidettiin valmennuksen ansiosta kokeneena salilla kävijänä. Positiivisten seurausten lisäksi kaksi palvelun saajista oli kokenut myös negatiivista kommentointia ympärillään liian tarkasta ja rajoittavasta ruokavaliosta. Tämän ei kuitenkaan nähty vaikuttavan heidän koettuun asiakasarvoon heidän jättäessä kommentit omaan arvoonsa ja lopulta kommentoijien mielipide muuttui. Tämä tukee Yrjölän (2015) määritelmää asiakasarvosta palvelun saajan subjektiivisena arviona asiakkaana olemisen positiivisista ja negatiivisista seurauksista.

*”Tosi hyvä ystävä aluksi, kun ruokavalio alkoi, se alkoi kesällä, se sanoi tuu jätskille ja piti sanoo, että ei voi, kun haluaa vetää täysillä tän ruokavalion. Niin aluksi oli, että ei sua voi enää pyytää mihinkään, sanoin että voi pyytää! Ja nyt kun hän pyytää kylään niin kysyy mitä hän voisi tehdä ja mitä sä voit syödä.” (Katri).*

Ulkonäköön liittyvät seuraukset koettiin arvoa luoviksi nimenomaan niiden tuoman motivaation kannalta. Vaikka urheilullinen ulkonäkö oli lähes kaikille palvelun saajille tavoittelun arvoinen asia jo itsessään, koettiin sen saavuttamisesta seuraava hyvä olo ja motivaatio vielä arvokkaammaksi. Palvelun saajat kokivat siis sekä negatiivisia, että positiivisia seurauksia valmennuksen myötä. Kuitenkin seurauksien nähtiin olevan yksi asiakasarvoa luova tekijä (Smith ja Colgate 2007).

#### 4.2.2 Kokemuksellinen arvo

Palveludominoiva logiikka korostaa asiakkaan palvelusta saaman arvon kokemuksellisuutta ja yksilöllisyyttä (Vargo ja Lusch 2008, 7–8). Kokemuksellinen arvo pohjaa kokemuksellisuuden tarpeeseen, johon liittyvät aistinvaraiset mielihyvän tunteet, monipuolisuus sekä kognitiivinen stimulaatio (Park ym. 1986, 136). Kokemuksellinen tai hedoninen arvo pitää sisällään neljä erillistä elementtiä: aistinvaraisen, emotionaalisen, sosiaalisen sekä episteemisen arvon. Aistinvaraisesti havaittavaa arvoa eli esteettisyyden tai ympäristön ilmapiirin kautta havaittavissa olevaa arvoa ei ilmennyt tämän tutkimuksen aineistossa, joten se päätettiin jättää pois analysoinnista. Kuitenkin kolme muuta elementtiä havaittiin palvelun saajien asiakasarvon kokemuksissa. Emotionaalisten ja sosiaalisten elementtien olivat vahvemmin havaittavissa esimerkiksi valmennuksen herättämien tunteiden ja valmennuksen henkilökohtaisuuden kautta. Episteeminen arvo ilmeni tiedon keräämisenä sekä oppimisena, mutta sitä havaittiin vain muutamalla palvelun saajalla.

Kokemuksellinen arvo nähtiin syntyvän valmennuksen kyvyssä herättää tunteita ja kokemuksia palvelun saajalle (Smith ja Colgate 2007). Kokemuksellinen arvon ulottuvuus voitiin nähdä muodostavan abstraktimman ja henkilökohtaisemman arvon tason, jotka lisäsivät palvelun arvoa ja auttoivat palvelun saajaa erottamaan sen muista vastaavista (Rintamäki ym. 2007, 627).

*”Oltiin kolme kuukautta menty sitä valmennusta ja sit mä sanoin Taaville, et apua tää tuntuu ihan hirveeltä, että tää valmennus loppuu kuukauden päästä, että en tiä mitä mä sitten teen. Nii Taavi sano, että älä hätäile et tähähän jatkuu vielä, et mä oon jo suunnitellu, että jatketaan vielä eteenpäin.” (Miia)*

Mikäli palvelun saaja kokisi saavansa vain toiminnallista arvoa palvelusta, voisi kynnys palvelun tarjoajan vaihtamiselle olla matalampi. Silloin kun palvelun saaja kokee saavansa myös kokemuksellista arvoa, löytyy yleensä enemmän halua jatkaa yhteistyötä pidempään.

### **Emotionaaliset**

Valmennus herätti palvelun saajissa monia tunteita, sekä positiivisia että negatiivisia. Shethin ym. (1991, 161) mukaisesti emotionaalinen arvo nähtiin tässä palvelun saajan arvioksi palvelun kyvystä herättää tunteita. Erillisiksi tunteiksi nimettiin innostuneisuus, pettymys, ilahtuminen, turhautuminen, riemu, tyytyväisyys, epävarmuus sekä tylsistyminen. Tunteiden laaja skaala osoittaa palvelun kyvyn herättää sen saajille emotionaalista arvoa.

*”Musta tuntuu, et oon innostunut enemmän koko jutusta tavallaa. Et ei se salille meneminen oo ikinä pakko. Ehkä just tää, ku elämässä on muuttunut aika tavalla kaikki, nii tää ollu aika sellanen pelastuskeino, et käyn neljä kertaa viikossa salilla. Ja tietyllä tavalla potkii menemään sinne, ku kaikki tietää et sen jälkee tulee parempi olo ja on tekemistä enemmän.” (Marjo)*

Innostus nähtiin syntyvän valmennuksen etenemisen myötä ja innostuksen lähteeksi osattiin nimetä esimerkiksi vaihtelevat saliohjelmat, jotka takasivat, ettei tylsistyminen saliohjelmiin tapahtuisi kovin helposti. Yksi palvelun saaja korosti tylsistyvänsä helposti ja neljän viikon välein vaihtuvat treeniohjelmat toimivat hyvin siihen. Vaihtelevuus saliohjelmissä herätti myös tyytyväisyyden tunteen, sillä vaihtelevuus treeniohjelmissä oli monille positiivinen asia ja iso syy valmennuksessa mukana olemiselle.

*”Ne on ollu tosi vaihtelevia, et oon ollu tosi tyytyväinen. Et aina, ku on saanu uuden saliohjelman, nii aina on jotain uutta tai joku uusi liike! Yksikin uusi liike on vaan saattanut olla, mut sit on ollut tyliltään toinen juttu mitä tehää. Ne vaihtelee tosi tosi paljon, et se on ollut positiivista.” (Emma)*

Valmennuksen päättymisen joskus tulevaisuudessa mietitytti erityisesti kahta palvelun saajaa ja siihen liittyi epävarmuutta omillaan pärjäämisestä ilman valmentajan tukea. Palvelukokemuksen elinkaari on laajentunut nykyhetken lisäksi, myös tulevaan

(Helkkula ym. 2012, 59). Aluksi monen palvelun saajan kohdalla valmennus oli sovittu kestävästä muuttamisesta kuukausista puoleen vuoteen eikä ajasta sen jälkeen aluksi puhuttu. Valmennus nähtiin jo niin isona osana omaa arkea, ettei elämää ilman sitä osattu kuvitella. Valmentaja koettiin kovin läheiseksi ihmiseksi, vaikkei häntä koskaan fyysisesti oltu tavattukaan. Kuitenkin valmennuksen edetessä tehtiin monen kohdalla suunnitelmat myös sen jatkamisesta.

*”Miä nimittäin ajattelin silloin, ku lähin, että no se on se neljä kuukautta, ja sit se päättyy. Että mitäs sitte? Ja tavallaan tuntu sitte siltä, että tippuu tyhjän päälle ja ajattelin sitte, että miten sitä osaa ite ruoskia ihteensä samalla tavalla. Vaikka Taavikaan ei ruoski, vaan se on semmonen takapiru tietyllä tapaa. Mutta tietää ite, että Taavin tuki ollut tosi tärkeä, ei pärjäisi ehkä ilman sitä. Että enemmän siitä tullu sellanen elämäntapa, että siellä on joku takana auttamassa ja jeesimässä. Sellanen ihminen joka tietää niistä asioista.” (Miia)*

Pettymyksen ja turhautumisen tunteet liittyivät melko samankaltaisiin tapahtumiin saavuttamattomista tavoitteista tai palvelun saajan odotuksista nopeamman fyysisen kehityksen suhteen. Tällaiset tunteet voidaan tulkita palvelun saajan emotionaalisesta sitoutumisesta valmennukseen ja siitä miten suuret odotukset valmennusta ja myös omaa tekemistä kohtaan on asetettu. Palvelun tarjoajan sekä valmentajan rooli realististen tavoitteiden asettamisessa on ilmeisen tärkeä tällaisten tunteiden heräämistä vältettäessä. Odotuksien luomisessa on myös hyvät puolensa, sillä yksin palvelun saaja kertoi, että hänelle oli syntynyt kuulluksi tullut olo, kun Taavi oli luvannut palata valmennusasiaan puoli vuotta ensimmäisen yhteydenoton jälkeen ja niin hän myös teki. Lupauksen pitäminen sai palvelun saajassa aikaan vau-tunteen siitä, että palvelun tarjoaja pitää niin sanotusti omistaan hyvin huolta. Grönroosin (2009) huomio lupauksien pitäminen ja odotusten täyttäminen asiakasarvon luomiseksi ilmenee siten myös emotionaalisen arvon kohdalla.

## **Sosiaaliset**

Asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä keskittyä sosiaaliseen arvoon (Smith ja Colgate 2007) ja myös tämän tutkimuksen palvelun saajat kokivat valmennuksen tuottaneen myös sosiaalista arvoa. Smithin ja Colgaten (2007) mukaisesti sosiaalisiksi arvoksi voidaan ymmärtää tässä tutkimuksessa suhteiden luominen, henkilökohtainen vuorovaikutus tai

luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen. Sosiaalisessa arvossa suurimmaksi tekijäksi nousi jälleen kerran palvelun henkilökohtaisuus. Valmentajan kanssa oltiin säännöllisesti yhteydessä ja lisäksi kaikki palvelun saajat kokivat luottavansa valmentajaan ja hänen ammattitaitoonsa, jolloin häneltä saatu tuki otettiin myös hyvin vastaan. Valmennusta myös verrattiin henkilökohtaisuuden tunteen kautta omiin aiempiin kokemuksiin vastaavista palveluista.

*”Tämä on paljon henkilökohtasempaa. Pystyy kysyä milloin vain apua siihen treeniin ja ruokaan liittyen ja sitte justinsa tämmösiin tunteuksiin, että nyt minusta tuntuu siltä, etten jaksa, nii saa ja tietää että saa sitä tukea siltä valmentajalta. Että paljon henkilökohtasempaa on se apu mitä aikasemmin. Se oli aika semmonen mitä aikasemmin ollu, ne oli sellasia aika laajoja eikä nii henkilökohtasia. Se henkilökohtaisuus on tosi tärkeetä itelle ja siinä se isoin hyöty. Tuntuu siltä, että se [valmentaja] on niin lähellä elämässä, vaikka ei nähäkkään.” (Miia)*

Henkilökohtainen ja jopa läheiseksi koettu suhde valmentajan kanssa auttaa rakentamaan luottamusta, joka puolestaan helpottaa kommunikointia. Koska valmennus tapahtuu etänä, täytyy luottamus osata rakentaa ilman, että koskaan edes tavataan fyysisesti. Tämä on tärkeää myös arvon yhteisluomisen näkökulmasta (Vargo ja Lusch 2004, 6), sillä arvon syntyminen ilman sujuvaa yhteistyötä ja kommunikointia on hankalaa. Monet palvelun saajista mainitsivat kuitenkin, että valmentajan tapaaminen edes kerran valmennuksen aluksi olisi ehkä auttanut saamaan valmennuksesta enemmän irti ja helpottaa kommunikointia. Välimatkan vuoksi myös videopuhelut valmentajan kanssa olisivat olleet muutaman palvelun saajan mielestä hyvä idea, sillä videopuheluiden aikana olisi voinut esimerkiksi näyttää jonkin liikkeen, jonka tekemisessä kaipaisi valmentajan apua. Vaikka esimerkiksi yksi palvelun saaja mainitsi, etteivät videopuhelut välttämättä toisi hänelle mitään lisäarvoa, mainitsi hän silti, että videopuhelut voisivat kuitenkin lähentää välejä.

*”Ja sitte ku se tuntee mut tavallaan pitkän ajan, et mitä mä oon tehnyt, vaikei se oo mua fyysisesti ikinä nähnykkään. Enkä mä ikinä oo kuvaanikaan ikinä laittanut. Et sekin on jännä juttu, ku kysyin joku aika sitte, että eikö yhtään niiku häiritse ku ei oo nähny ees minkä näköstä tyyppiä [valmentaa]– – olis oikeesti joskus kiva tavata kasvotusten.” (Sanna)*

Sosiaalinen arvo ja palvelun saajan ja valmentajan välille syntyvä suhde on tärkeää, sillä palvelukeskeisessä liiketoiminnassa arvon syntyvän nimenomaa yhdessä asiakkaan kanssa (Vargo ja Lusch 2004, 6). Näin ollen on tärkeää kiinnittää huomio niihin hetkiin, joissa arvoa voidaan luoda yhdessä. Valmennuksen edetessä valmentaja ja palvelun saaja oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ja puheluiden aikana päivitettiin yleensä myös muut kuin vain treeniin liittyvät kuulumiset. Valmentajan läsnäolosta oli monelle tullut pikkuhiljaa osa arkea. Henkilökohtaisen suhteen rakentaminen valmentajan kanssa oli monelle iso osa valmennusta ja se koettiin juuri tämän valmennuksen erilaistavaksi tekijäksi.

*”– sen kanssa on tosi tiiviisti yhteydessä ja se tietää sun elämästä paljon muutaki ja ite tietää sen elämästä. Et sille selittää omat ongelmat just jotain et ei pysty tekemään jotain tai muuta, nii sille selittää tosi yksityiskohtaisesti itsestään ja kehostaan asioita ja muuta. Et on iha toinen juttu, ku et ei yhtään tiää kuka sen on tehny ja se on just mulle se ohjelma ja ne on yksilöllisiä sen mukaan ja sen on pakko tehdä ne [ohjelmat] kenelle se ne tekee.” (Emma)*

Henkilökohtaisuudella luotiin myös sitoutumista, sillä valmentajan vaihtaminen toiseen tarkoittaisi joillekin palvelun laadun huonontumista. He kokivat, että koska valmentaja oli oppinut tuntemaan heidät treenaajina ja tietämään mistä he pitävät ja mitä he haluavat treenillä saavuttaa, joutuisi joku uusi valmentaja opettelemaan nämä asiat uudelleen. Sitoutumista nähtiin syntyvät myös tavoitteiden asettamisella. Tavoitteiden asettamisen ja tuloksien huomaamisen jälkeen ei haluttu lopettaa valmennusta, jottei yhdessä asetettu tavoite vaarantuisi omilleen jäämisen jälkeen. Täten tällaisia sitoutumista lisääviä tekijöitä olisi hyvä pohtia asiakasarvon sekä asiakasuskollisuuden edistämisen kannalta. Sitoutuneiden ja pitkäaikaisten asiakkaiden tarjoaman tiedon avulla on mahdollista kehittää palvelua ja muokata siitä yhä paremmin palvelun saajien tarpeisiin vastaava, joka puolestaan ruokkii palvelun saajien luottamusta palvelun tarjoajaa kohtaan (Reichheld 2001, 8).

### **Episteemiset**

Episteeminen arvo liittyy tietoon ja tiedon keräämiseen (Smith ja Colgate 2007) sekä oppimiseen ja sen havaittiin olevan tärkeä osa sitoutumista ja valmennuksessa koettua asiakasarvoa. Vaikka kaikilla palvelun saajille oli jo ennestään kokemusta kuntosalilla



treenaamisesta ja yksi palvelun saaja oli itse tehnyt asiakkailleen kuntosaliohjelmiä, koettiin muutaman palvelun saajan kohdalla valmennuksesta oppiminen ja tiedon kerääminen yhdeksi tekijäksi siinä mukana olemiselle.

*”Oon miettinyt, et mistä mä tällä hetkellä maksan, nii se on ehkä just se et on kauheen kova luotto niitä ohjelmia kohtaan. Et kyl se ehkä on just ne, ku toinen osaa mieltää vähä laajemmin ja mieltii et mitä nyt kuuluu ja kannattaa tehdä ja missä järjestyksessä nii se on se ehkä mistä mä maksan. – – Et kyl se on se tietotaito.” (Vivika)*

Vaikka Smith ja Colgate (2007) kuvailivat asiantuntijaorganisaatioiden keskittyvän usein sosiaaliseen arvoon, nähdään tässä tutkimuksessa episteeminen arvo vähintään yhtä tärkeäksi asiantuntijaorganisaatioille. Usein valmennuksessa mukana oleva palvelun saaja on kiinnostunut terveellisestä elämäntavasta. Tässä tutkimuksessa ilmeni muutama palvelun saaja, joka koki hyötyvänsä valmennuksesta myös tiedollisesti, jotta eväät terveelliseen elämäntapaan myös jatkossa olisivat paremmat. Tiedon kerääminen osana palvelua on otettu huomioon jo Guptan ja Vajicin tutkimuksessa (1999, 35).

*”Alussa oli enemmän kysyttävää, ku sain ekat ohjelmat, ni kyllä silloin kysy eniten. Et ei oo sen jälkeen tullu kauheesti mitään ihmeellistä paitsi just silloin, jos on tullu joku matka eteen tai vastaava tai on kipee. Ainoastaan semmosissa tilanteissa.” (Emma)*

Tietoa kerättiin hyödyntämällä mahdollisuutta kysyä epäselviä tai uusia asioita valmentajalta. Kuitenkin kysymyksien määrän kerrottiin laskeneen alun jälkeen, kun itselle uusia asioita ei tullut enää yhtä tiuhaan tahtiin. Tästä voidaan tehdä varovainen johtopäätös siitä, ettei valmentajalta kysymisen mahdollisuutta osata valmennuksen edetessä hyödyntää yhtä hyvin kuin alussa. Epäselvien asioiden määrä vähenee tiedon karttuessa, joten yhteydenpito luonnollisesti vähenee.

### **4.2.3 Symbolinen arvo**

Symbolinen tai toisin sanottuna ilmaisullinen arvo liittyi palvelun saajien palveluun liittämiin psykologisiin merkityksiin (Smith ja Colgate 2007). Symbolinen arvo voi tarkoittaa vaikuttamista palvelun saajien minäkuvaan tai mahdollisuuksia itseilmaisuuksiin. Symboliset arvot olivat selkeästi heikommin havaittavissa kuin muut arvon ulottuvuudet. Symbolinen arvo pohjaa palvelun saajan tarpeisiin löytää palveluita, jotka täyttävät hänen

tarpeet itseilmaisulle, ryhmään kuulumiselle sekä egon määrittymiselle (Park ym. 1986, 136). Yhden palvelun saajan kertomus siitä, kuinka hänen tavoitteena on nostaa painoa ja saada lisää lihasta aiheutti ristiriitoja hänen vanhan minäkuvansa kanssa. Valmennuksen avulla tätä minäkuvaa oli jo lähdetty onnistuneesti muokkaamaan kohti terveempää minäkuvaa.

*”Onhan se kiva näyttää siltä, että näyttää hyvä kuntoselta. Oon ollut aiemmin ennen ku urheili, niin tosi pieni, et painoin jotain 40 kiloa. Ja vaaka oli sellanen et olin päättänyt, etten koskaan paina yli 50 kiloa, niin mä koitan edelleen päästä siitä eroon ja et ajatusmaailma olis terveellinen. Aluksi se painon lisääminen oli vaikeeta, pistin vastaan. Mut valmentaja sanoi, ettei tuu lihaksia, jos ei syö ja sen kanssa ollaan painittu. Pikkuhiljaa menee jakeluun.” (Katri)*

Tarve kuulua ryhmään oli muutamalle palvelun saajalle tärkeä arvoa luova tekijä. Palvelun saajat kaipasivat yhteisöllisyyttä sekä tukea ja kannustusta mahdollisesti muilta valmennuksessa olevilta. Koska omaa ryhmää ei Nettitreenin kautta ollut saatavilla oli esimerkiksi yksi palvelun saajista liittynyt Facebookissa muihin vastaaviin ryhmiin ja koki muiden kokemusten lukemisen mielenkiintoiseksi. Symbolisen arvon tapauksessa palvelu voi myös antaa keinon ilmaista itseään ja vaikuttaa siihen, miten muut näkevät meidät (Smith ja Colgate 2007). Symbolisella arvolla tarkoitetaan myös kuluttamiseen liitettyjä positiivisia merkityksiä, jotka voidaan liittää itsen tai viestiä muille ympärille oleville (Rintamäki ym. 2007, 629). Monelle palvelun saajista oli tärkeää näyttää hyväkuntoiselta ja siltä, että urheilee paljon ja näin ollen viestiä ympärilleen itsestään hyvin huolehtivaa kuvaa. Lisäksi yksi palvelun saaja koki ammattinsa puolesta tärkeäksi edustaa terveellisiä elämäntapoja ja näin ollen toimia esimerkkinä muille.

*”Lähinnä semmonen, et näyttäis siltä, ku urheilijan kuuluu näyttää. Elikkä näkyis tavallaan kropassa se, et sä teet sillä kropalla jotain. Et se oli sellanen tavote mitä asetettiin.” (Satu)*

*”Ku hoito alalla on ja näkee mitä kaikkee voi tulla, jos ei pidä huolta itestään ja omasta terveydestään ja liiku nii tottakai. – – Että pidän itseäni esimerkkinä ja, ku puhuu ihmisille et miten pitäis elää, nii olis vähä hölmöä, jos ei sitten ite eläis niin.” (Marjo)*

Vaikka valmennuksesta muille kertomisella luulisi olevan samanlainen vaikutus, koettiin kuitenkin siitä muille puhuminen välillä hieman haastavana. Yksi palvelun saaja, jolla on pieni lapsi, koki häneen kohdistuvan arvostelua muiden äitien suunnalta, koska hän halusi

syödä puhtaammin ja urheilla säännöllisesti eikä hänen saamiensa kommenttien perusteella ”äiti-ihmisten” kuuluisi tehdä niin. Valmennuksesta kerrottiin lähinnä vain saman henkisille ihmisille, jotka itse kävivät salilla tai olivat muuten hyvinvoinnistaan kiinnostuneita. Valmennuksesta puhuttiin tietysti oman perheen kesken tai puolison kanssa ja yksi palvelun saajista toivoi hänen aktiivisuutensa tarttuvan myös työkavereihin.

#### **4.2.4 Kustannukset ja uhraukset**

Asiakasarvo ymmärretään Kumarin ja Reinartzin (2016, 37) mukaan asiakkaan arviona siitä hyödystä, jota hän saa tehtyjen uhrausten perusteella pyrkiessään tyydyttämään omia tarpeitaan. Näitä uhrauksia voidaan yrittää vähentää yrityksen puolesta (Smith ja Colgate 2007), mutta yleensä asiakkaat pyrkivät itse minimoimaan kustannuksia ja uhrauksia tehdessään ostopäätöksiä. Kustannuksia ja uhrauksia tarkastellaan tässä tutkimuksessa palvelun saajan näkökulmasta ja siitä, miten hän koki saaneensa arvoa välttäessään jonkin mahdollisen uhrauksen. Kustannukset ja uhraukset liittyivät palvelun ostoon sekä käyttöön, mutta eivät varsinaisesti omistamiseen, kuten Smith ja Colgate (2007) olivat elementit jaotelleet.

Koettuja kustannuksia ja uhrauksia ei tuotu yhtä vahvasti esiin kuin muita arvon ulottuvuuksia, mutta niiden olemassa olon pystyi silti havaitsemaan esimerkiksi palvelunsaajan tyytyväisyytenä kohtuullista hintaa kohtaan. Kustannukset liittyivät Smithin ja Colgaten (2007) mukaisesti nimenomaan taloudellisiin ja psykologisiin kustannuksiin. Yhteys Rintamäen ym. (2007) taloudellisen arvon ulottuvuuteen löytyi tehtyjen havaintojen perusteella, vaikka tutkimuksen aluksi se nähtiin epärelevantiksi arvon ulottuvuudeksi. Taloudellinen kustannus tarkoittaa palvelun saajan valmennuksesta maksamaa hintaa. Psykologinen kustannus puolestaan tarkoittaa palvelun saajan kokemaa stressiä tai opettelua. Koettu kustannus voi liittyä myös ostamiseen omistamiseen tai käyttämiseen liittyvään riskiin, mutta riskinäkökulmaa ei havaittu tässä tutkimuksessa.

## Taloudelliset

Taloudelliset kustannukset voitiin tutkimuksen perusteella rinnastaa Rintamäen ym. (2007) taloudelliseen arvoon. Taloudelliset kustannukset tulivat selkeimmin esille, sillä valmennuksen hintaa oli pohdittu ja sen sopivuutta omaan budjettiin harkittu. Hinnan nähtiin olevan keskeisessä roolissa asiakkaan kokeman arvon ja tyytyväisyyden välillä, sillä sen ei nähdä vaikuttavan palvelun saajan tyytyväisyyteen toisin kuin havaittuun arvoon, johon se on vahvasti riippuvainen (Gallarza ym. 2011, 185). Tämä havaittiin myös tässä tutkimuksessa, kun palvelun saajat pohtivat palvelusta saamiaan hyötyjä suhteessa siitä maksettuun hintaan.

*”Hinta ihan fine, toki aina voi olla halvempi, mutta kun ammattilainen tekee ohjelmat, eikä vaan lätkäse jotain et tee näin, niin onhan se ihan edullinen. Tarkotin sitä, että ei oo vaan joku tyyppi, joka lätkäsee saman ohjelman kaikille, ku joskus on semmosiakin.” (Katri)*

Palvelun hintaa verrattiin myös muihin vastaaviin valmennuksiin sekä fyysisiin personal trainereihin. Taloudellinen arvo määritellään Smith ja Naglen (2005, 41) mukaisesti palvelun rahalliseksi arvoksi, jota voidaan verrata muihin vastaaviin palveluihin. Hintaa verrattiin myös siihen, mitä ennen valmennukseen lähtemistä oli maksettu pelkistä kuntosaliohjelmista Nettitreeneille. Yhdellä palvelun saajalle heräsi tunne haastattelun aikana siitä, että ehkä hänen olisi kannattavampaa taloudellisesti siirtyä takaisin pelkkien kuntosaliohjelmien pariin, sillä hän ei kokenut hyödyntävänsä valmennusta täysissä määrin ja koki näin ollen maksavan osittain turhasta. Pelkästään kohtuullisena pidetty hinta ei takaa koettua arvoa, vaan palvelun saajan tulee ymmärtää ja nähdä itse, kuinka hän hyötyy palvelusta enemmän kuin jostakin halvemmassa versiosta. Kun palvelun saaja oli eritellyt mielessään ne asiat, joista hän kokee palvelussa maksavansa, tuntui hinta kohtuulliselta. Hinnan takia ei myöskään koettu painetta sitoutua valmennukseen.

*”Se on niin tavoitettavissa se valmentaja, nii ja se et saa neljän viikon välein uudet ohjelmat ja kaikki muutetaa sen mukaan mitä pitää ja tekee mulle viikoksi oman ohjelman ulkomaille, nii ei oo yhtään pahan hintanen, ku mieltii et monet salitki maksaa tuon kuukaudessa. Ei todellakaa oo paha. Ja se ei oo myöskään siinä mielessä liikaa, ettei pidä ottaa paineita siitä, että nyt mun pitää monta sataa maksaa ens kuussa.” (Emma)*

Palvelun saajan elämäntilanne vaikutti myös hänen mielipiteeseensä koetun taloudellisen kustannuksen määrästä. Vaikka hintaa pidettiin muuten kohtuullisena, vaikutti opiskelijana olo ja pienet tulot koetun arvon määrään. Myös kuntosalin jäsenmaksun suuruus vaikutti haluun maksaa valmennuksesta. Valmennus ja kuntosali koettiin ikään kuin yhteisenä asiana, jonka hintoja arvioitiin kokonaisuutena.

*”Yks päivä mieltisin sitä hintaa, nii jos mä joutuisin vielä maksaa salista, vaikka saman verran, mikä ei oo ollenkaa mahdotonta, nii sit mä voisin sanoo, et kävis liian kalliiks mulle. Elikkä sillo me puhuttais et mentäis tos puolessatoista sadassa kuukaudessa nii se on liikaa. Mut nyt mul on se etu, et mä pystyn hyödyntää sporttipassia duunin kautta, nii mä pystyn salin kuittaaman sillä. Eli mä maksan mun salikäynneistä ainoastaan ton mitä mä maksan Taaville. Et me mennää nyt kipurajoilla, et en suostuis maksaa enempää, mut kyl tää on ihan ok!”  
(Satu)*

Eli, vaikka hinta olisi itsessään kohtuullinen ja asiakas tyytyväinen palveluun, vaikuttaa taloudellisen kustannuksen sekä arvon kokemukseen myös kaikki siihen liittyvät tekijät kilpailijoita, yrityksen muita tuotteita ja aiempia kokemuksia myöten. Tämä tukee Gallarzan ym. (2011, 185) näkemystä hinnan vahvasta riippuvuudesta palvelun saajan havaitsemaan arvoon.

### **Psykologiset**

Smithin ja Colgaten (2007) mukaan psykologiseksi kustannuksiksi voidaan ymmärtää palvelun saajan valmennuksesta kokema stressi tai uusien asioiden opetteluun vaiva. Näitä voivat olla esimerkiksi paine treeniohjelman noudattamisesta kiireestä huolimatta tai ohjelmien noudattamiseksi vaadittujen uusien elämäntapojen opettelu ja omaksuminen. Kaikki palvelun saajat olivat tottuneet terveellisiin elämäntapoihin jo ennen valmennuksen alkamista, joten koettu psykologinen kustannus ei näin ollen ollut kovin suuri. Kuitenkin palvelun saajat totuttelivat uuteen ruokavalioon tai näkivät entistä enemmän vaivaa ruoanlaitossa ja ruoka-aikojen suunnittelussa. Yksi palvelun saaja koki välillä varsinkin aikataulullista stressiä ruoanlaitosta ja ruokailujen säännöllisyydestä.

*”Syöminen on aina ollut itelle se ongelma. Se et syö säännöllisesti ja varsinki se ruokien laitto ja varsinki ku on sellanen pieni siinä jaloissa häärdämässä, nii tuntuu aina siltä, et miten sen kaiken aikatauluttaa.*

*Ja just jos venyy se ruokailujen väli, nii sitte tuntuu siltä, että on helpompi tarttua siihen mitä saa helpoiten.” (Miia)*

Palvelun tarjoajan nähtiin pyrkivän vähentämään palvelun saajan kokemia psykologisia kustannuksia (Smith ja Colgate 2007). Valmentajan kannusti kuuntelemaan omaa jaksamistaan ja kehottamalla lepäämään, mikäli siltä tuntui. Myöskään ruokavaliosta lipsumista ei katsottu pahalla, vaan esimerkiksi juhlapyhien herkuttelun jälkeen kannustettiin keskittymään tulevaan, eikä murehtimaan syötyä herkkuja. Tämä on mahdollista myös valmennuksen ideologian kannalta, sillä tarkoituksena on opetella terveellistä elämäntapaa eikä toteuttaa minkäänlaista ihmedieettiä (Nettitreeni.com).

*”Taavi kysyy, et onko väsynyt ja jaksako ja mitä kuulu ja miten mennee ja sit jos on väsynyt tai jotain muuta nii se sanoo, että ei oo mikään pakko. Nii oikeesti se on tullu elämäntavaksi eikä oo mikään pakko, ku tietää itekkin, että jos oikeesti on, ettei ehi, nii ei siitä pidä ottaa painetta.” (Emma)*

Psykologisten kustannusten vähentäminen koettiin arvoa luovaksi tekijäksi ja yksi palvelun saaja kertoi, että hän varmaan lopettaisi valmennuksen siihen, mikäli valmennus olisi liian totista ja esimerkiksi satunnaisista herkuista huomauteltaisiin. Hänellä ei itsellään ollut mitään tiukkoja tavoitteita valmennuksen suhteen, joten arvoa luova valmennuksen tyyli riippuu myös palvelun saajan omista tavoitteista. Toinen palvelun saaja nimittäin kaipasi tiukempaa valmennusta ja gramman tarkkoja ohjeita ruokailuun, jotta hänen omat tiukat tulokset saavutettaisiin.

### **4.3 Koettu asiakasuskollisuus**

Koska asiakasarvon on todettu edeltävän asiakasuskollisuutta (Parasuraman ja Grewal 2000, 169) edetään palvelun saajien kokemasta asiakasarvosta asiakasuskollisuuden teemoihin. Palvelusta koettiin asiakasarvoa sen monella eri ulottuvuudella, joten asiakasarvosta voidaan edetä tyytyväisyyteen ja sitä kautta uskollisuuteen (Woodall 2003, 15). Palvelun saajat olivat kaikki kokonaisuudessaan tyytyväisiä palveluun, siinäkin tapauksessa, että muutamat havaitsivat pieniä puutteita palvelussa tai sen sopivuudessa heille itselleen. Treeni- ja ravinto-ohjelma koettiin esimerkiksi omiin tarpeisiin sopivaksi, mutta joidenkin kohdalla valmentajan viikoittaista tukea ei koettu aina tarpeelliseksi. Johnson ja Fornell (1991, 273) määrittelevät asiakastyytyväisyyden

asiakkaan kokonaisarviona tarjoaman suoriutumisesta. Näin ollen voidaan tehdä varovainen johtopäätös siitä, ettei pienet epätyytyväisyyden aiheet riitä muuttamaan suhtautumista koko palveluun negatiivisesti. Toki arvio riittävästä tasosta tyytyväisyyteen on jokaisen palvelun saajan subjektiivinen arvio.

Asiakasuskollisuus voidaan jakaa nykytutkimuksen mukaan kolmeen eri ulottuvuuteen. Kuitenkin tämän tutkimuksen tulosten valossa uskollisuuden ulottuvuuksiksi nähdään vain kaksi niistä: behavioraalinen sekä asenteellinen uskollisuus. Behavioraalinen uskollisuus ymmärretään uusiksi ostoaikeiksi, vaihtoaiketuiksi tai eksklusiiviseksi kulutukseksi (Jones ja Taylor 2007, 39). Tutkimuksessa esiin tuotu kognitiivinen uskollisuus ei osoittautunut merkitykselliseksi ulottuvuudeksi kahden muut ulottuvuuden rinnalla. Siihen liittyvä asiakkaan halu maksaa palvelusta enemmän ei ilmennyt tässä tutkimuksessa ja toinen piirre, eksklusiivinen huomiointi toteutuu behavioraalisen uskollisuuden kohdalla. Niinpä asenteelliseksi uskollisuudeksi nähdään palvelun saajan mieltymyksen vahvuus sekä kannattaminen (Jones ja Taylor 2007, 39).

Palvelun saajat kokivat uskollisuutta olleensa parhaimmillaan jo vuosia Nettitreenin asiakkaana ja siirtyessään myöhemmin vielä valmennukseenkin. Uusia ostoja oli siis tehty joidenkin palvelun saajien kohdalla tasaisesti jo pidempään, joka kertoo Jonesin ja Taylorin (2007, 39) behavioraalista uskollisuudesta. Myös valmennuksen jatkamisaiheet osoittivat uskollisuutta Nettitreeniä kohtaan.

*”Koen kyllä! Et just, ku mä oon ostanu niitä ohjelmia Nettitreeniltä – – tasasen tappavasti vuoteen 2017, vaik mitä on tarjolla. On Marttiina Aitolehtee ja Eevi Teittistä ja mitä, mut kyl mä oon ajatellu, et mä oon. Ja Taaviki on jo ennen tätä pitäny, et mä huomasin, et hän alko vastaamaan niihin mun tilauksiin omalla nimellään ja sit hän muutaman kerran soitti et haluunko lähtee semmoseen First Beatin hyvinvointimittarihommaan mukaan. Ja seki oli semmosta aikaa, et mä en ollu just sillo tilannu sieltä mitään, nii se soitti, et sä olet muuten mejän asiakas, nii mul on tullu sellanen olo, et jos mä jostain tilaan jotain treeneihin liittyvää nii mä käytän kyl heitä.” (Vivika)*

Tämä tuo esiin ostoaikeiden lisäksi myös toisen behavioraalisen uskollisuuden elementin eli eksklusiivisen kulutuksen (Jones ja Taylor 2007, 39). Tämä tarkoittaa sitä, ettei palvelun saaja olisi halukas ottamaan muilta treenaamiseen liittyviltä palvelun tarjoajilta

vastaan palveluita, sillä hän pitää Nettitreeniä ensimmäisenä mielessään ja hyödyntää heidän palveluitaan ensisijaisesti.

Kaikki palvelun saajat kokivat, että he voisivat suositella palvelua eteenpäin. Tästä huolimatta yksi palvelun saajista suosittelisi palvelua vain sellaiselle henkilölle, jolla ei ole aiempaa kuntosalikokemusta. Tämän hän kertoi johtuvat siitä tunteesta, ettei hän itse saa tällä hetkellä rahoilleen vastinetta, joten hän ei suosittelisi palvelua itsensä kaltaiselle kokeneelle treenaajalle. Sen lisäksi, että palvelua ja sen ominaisuuksia keuhuttiin tutkijalle haastattelun aikana, ilmeni tyytyväisyys siis palvelun suositteluna muille. Tämä viittaa palvelun saajan asenteelliseen uskollisuuteen ja nähdään kannattamisena (Jones ja Taylor 2007, 39). Koko palvelun suosittelun lisäksi suositeltiin myös itse valmentajaa, jolloin tyytyväisyys valmentajaa kohtaan oli koko tyytyväisyyttä määrittelevä tekijä.

*”Kyl mä suosittelen, et varmasti on paljon kehitettävää, mut kyl mä oon saanu siit ite tosi paljon irti.” (Vivika)*

*”Mulla ei oo muista kokemusta, ku vaan Taavin tekemistä. Kyllä mä häntä voisin suositella.” (Sanna)*

Asiakasarvon johtaessa tyytyväisyyteen ja sitä kautta mahdollisesti uskollisuuteen (Rintamäki 2007, 621) herättää se kiinnostuksen Nettitreenin tyytyväisten palvelun saajien asenteeseen asiakasuskollisuutta kohtaan. Nykyinen tutkimus on yhtä mieltä siitä, että uskollisuus on sekoitus asiakkaiden myönteistä asennetta ja käytöstä (Watson ym. 2015, 790). Tällainen käytös voi ilmentyä esimerkiksi positiivisen WOM:n levittämisen kautta (Arantola 2003, 22). Muutamat palvelun saajat olivat keskustelleen valmennuksesta siitä kiinnostuneiden ystäviensä kanssa ja kertoneet heille, että hän voisi ystävien halutessa kysyä valmentajalta, mikäli valmennus saataisiin myös heille. Tällainen positiivinen viestintä kertoo uskollisuudesta palvelun tarjoajaa kohtaan ja kertoo palvelun saajan asenteellisesta uskollisuudesta (Jones ja Taylor 2007, 39). Uskollisuuden nähdään vahvistuvan, kun yritys pystyy tarjoamaan palvelun saajan tarpeisiin yhä paremmin soveltuvia palveluita (Reichheld 2001, 8).

*”Ja kyl mä oon monesti, tos yhdelle likkakaverille just sanoin, ketä aika ajoin innostuu, et kerro vaa, jos tarviit, nii kyl mä vinkkaan, et eiköhän tästä saada Taavi sutki valmentamaan.” (Satu)*



Uskollisuuden vahvistamista varten yritys kuitenkin tarvitsee tietoa palvelun saajilta, jota varten valmentajan ja palvelun saajan välillä täytyy olla luottamuksellinen suhde. Luottamus ja sitoutuminen ovat tärkeitä rakennettaessa uskollisuutta ja ne johtavat omistautuneeseen asenteeseen yritystä kohtaan sekä mahdollistavat emotionaalisen yhteyden (Rai ja Srivastava 2012, 65). Luottamuksellinen suhde auttaa valmentajan ja palvelun saajan välisessä vuorovaikutuksessa ja palvelun muokkaamisessa henkilökohtaisemmaksi. Palvelun saaja koki voivansa puhua valmentajalle avoimemmin esimerkiksi mahdollisista uusista tarpeista. Uskollisuus näyttäytyi palvelun saajan kohdalla ajan myötä vahvistuneena henkilökohtaisena suhteena valmentajan kanssa, jonka uskottiin palvelevan parhaiten hänen nykyisiä tarpeitaan yhteisen jo pidempään kestäneen treenihistorian takia.

*”Siis ensinnäki, niin et mul ei oo nyt ollu tarvetta lähtee minnekkää muualle. Mä en kaipaa mitään muuta, koska mä ajattelen, et jos mä kaipaisin, nii mä kyl ehkä sanoisin siitä ensin Taaville, ennen ku mä lähtisin. Ja toisekseen, niiku sanoin, ku on kaikenlaista tullu kokeiltuu, nii Taavi on kuitenkin ehkä tai tää tän hetkinen on mun elämäntilanteeseen sopiva juttu. Ja toisekseen mä uskon, et tää tuo mulle sitä lisäarvoa kaikest eniten, koska Taavihan mulle ne ohjelmat tekee, nii hän tietää nyt sit esimerkiksi puol vuotta historiaa taaksepäin, mitä mä oon tehny. Ja uskoisin, et hän käyttää myöskin sitä historiaa hyväks, kun hän tekee uusii ohjelmii. Niin tavallaan juu kyl mä koen olevani melko sitoutunut ja uskollinen tällä hetkellä tähän tilanteeseen.” (Satu)*

*”Kyllä mä koen olevani. Mä oon yleensä kaikessa muussakin tapauskollinen ja tota, niin ku mä oon kerta saanut ihan hyvää palvelua, niin olen sillä lailla uskollinen, eikä ole tarvetta vaihtaa. Mutta jos koen tarpeelliseksi vaihtaa, niin mä vaihdan sitten sen takia, että mä saan sen jonku, joka käy joskus mun kanssa siinä salilla ja kattoo painot ja niiku, et liikkeet on kunnossa. Ja silleen myös uskollinen että mä noudatan niitä [ohjelmia] tosi hyvin, vaikka nyt lievää poikkeamaa joskus on, mutta kuitenkin aika kiltisti oppilaana.” (Krista)*

Asiakkaat pysyvät uskollisina niin pitkään, kuin yritys pystyy tarjoamaan heille ylivoimaista arvoa verrattuna kilpailijoihin (Khalifa 2004, 646). Tämä ilmeni tutkimuksessa palvelun saajan tyytyväisyytenä palvelua kohtaan ja se vastasi hänen tarpeisiinsa. Asia, joka saisi kyseisen palvelun saajan vaihtamaan toiselle palvelun tarjoajalle olisi valmentajan saaminen mukaan salille, jota ei ole nykyiseltä palvelun tarjoajalta mahdollista saada. Tällä hetkellä Nettitreenin voidaan siis nähdä tarjoavan

ylivoimaista arvoa palvelun saajalle. Tällainen ajattelu kertoo palvelun saajan asenteellisesta uskollisuudesta ja nimenomaan kannattamisesta (Jones ja Taylor 2007, 39), sillä palvelun saaja haluaa ensisijaisesti käyttää nykyistä palvelun tarjoajaa, mikäli se vain vastaa hänen tarpeisiinsa. Kannattaminen kertoo luottamuksesta palvelun tarjoajaa kohtaan.

#### **4.4 Teoreettisen viitekehyksen uudelleen arviointi ja johtopäätökset**

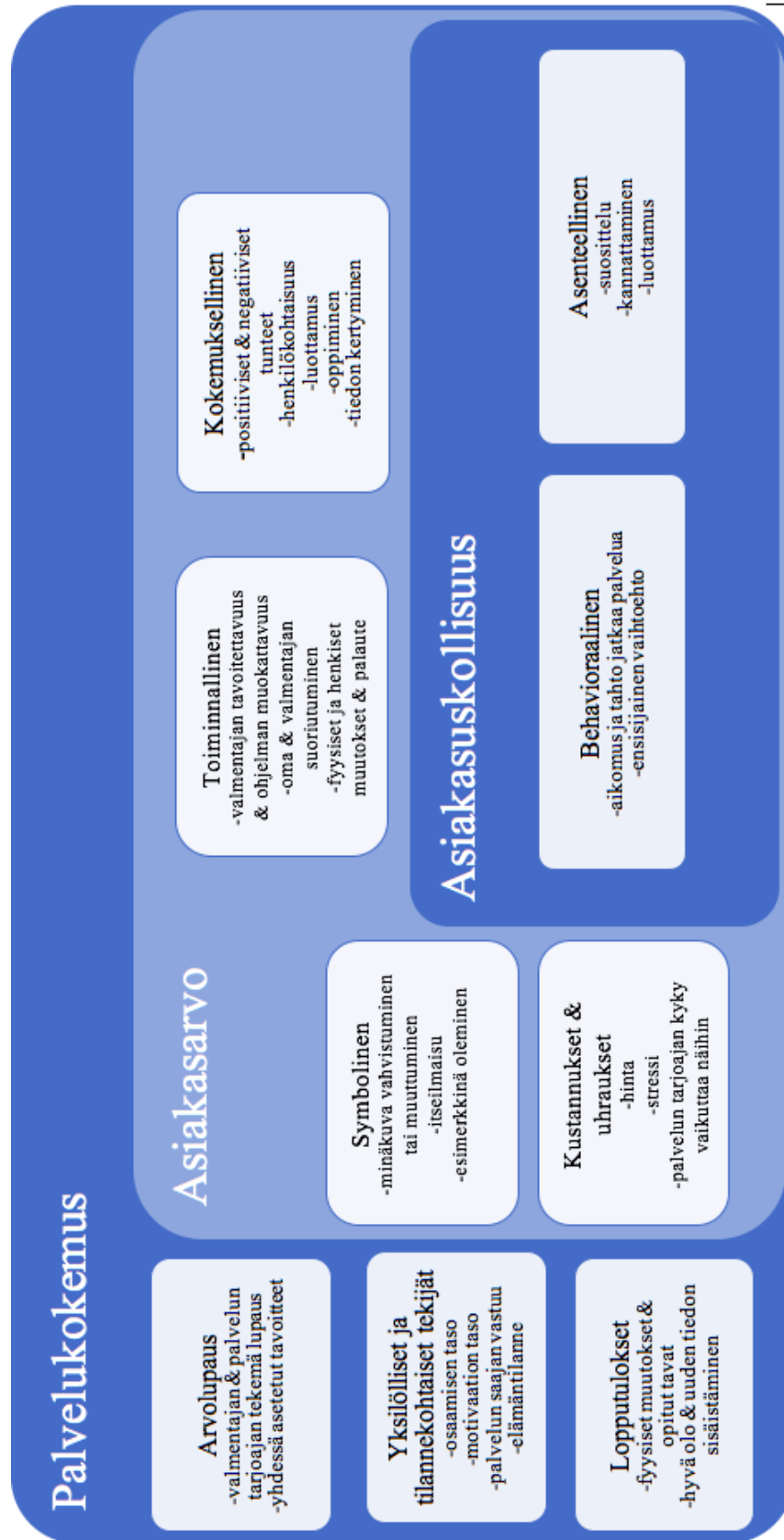
Nykypäivän hyvinvointiboomi on luonut kasvavat markkinat erilaisille henkilökohtaisille valmennuspalveluille ja kuluttajat ovat hyödyntäneet näitä palveluita innokkaasti. Uusille valmennustoiminnan muodoille on kysyntää ja etenkin etänä toteuttavat henkilökohtaiset valmennuspalvelut ovat saavuttaneet suuren suosion kuntosalitreenaajien joukossa. Henkilökohtaisessa valmennuksessa ydinajatuksena on treeni- ja ravinto-ohjelman luominen palvelun saajalle hänen henkilökohtaisten tavoitteidensa mukaisesti ja lisäksi tukea ja opastaa palvelun saajaa ohjelmien toteuttamisessa. Palvelun saajan oma vastuu palvelun toteuttamisesta on isossa roolissa tavoitteiden onnistumisen kannalta, mikä tuli selkeästi ilmi tutkimuksessa. Palvelukokemusta, koettua asiakasarvoa sekä uskollisuutta palvelun tarjoajaa kohtaan tutkittiin tässä tutkimuksessa henkilökohtaista valmennusta tarjoavan yrityksen Nettitreeni.comin näkökulmasta. Nettitreenin asiakkaiden kokemusten kautta pyrittiin kuvaamaan ja analysoimaan palvelukokemusta sekä sen kautta koettua asiakasarvoa ja asiakasuskollisuutta.

Nettitreeni-palvelukokemuksesta voidaan keskeisimpänä ajatuksena todeta, että palvelun saajat lähtevät mukaan valmennukseen saadakseen vaihtelua omaan treenaamiseensa sekä tukea ja motivaatiota omaan tekemiseen. Ostopäätös tehdään monen palvelun saajan kohdalla henkilökohtaisen valmennuksen tai pelkkien treeni- ja ravinto-ohjelmien välillä ilman henkilökohtaista valmennusta. Joillakin mukana vaakakupissa ovat myös fyysinen kuntosalilla tavattava personal trainer ja heidän tarjoamat palvelut tai yksin kuntosalilla treenaaminen. Ero syntyy yleensä tarvitun tuen ja opastuksen määrän sekä vaihtelunhaluisuuden perusteella. Palvelun saajat painottavat usein toiminnallista sekä kokemuksellista arvoa ja koettu arvo on hyvin subjektiivinen ja siksi tuloksista voidaan tehdä vain varovaisia yleistyksiä.

Tutkimuksen empiirinen osuus tukee löydöksillään suurimmaksi osaksi luotua teoreettista viitekehystä. Viitekehukseen kuuluu kolme osaa: palvelukokemus ja sen elementit, asiakasarvo ja sen ulottuvuudet sekä asiakasuskollisuus ja sen kaksi ulottuvuutta. Viitekehysten uudelleen arviointi on nähtävillä kuviossa 9. Sandströmin ym. (2008) palvelukokemuksen elementit arvolupaus, yksilölliset ja tilannekohtaiset tekijät sekä lopputulokset nähtiin kaikki merkittävästi palvelukokemukseen vaikuttavina. Palvelukokemuksen ollessa hyvinkin subjektiivisesti rakentuva, vaihtelee palvelun saajien kokemukset sekä eri arvon ulottuvuuksien merkitykset keskenään. Myös kaikkia neljää Smithin ja Colgaten (2007) esittelemiä asiakasarvon ulottuvuuksia, toiminnallista, kokemuksellista, symbolista sekä kustannuksiin ja uhrauksiin liittyvää arvoa koettiin henkilökohtaisessa valmennuksessa. Myös yhteys Rintamäen ym. (2007) määrittelemiin arvon ulottuvuuksiin löydettiin osittain. Smithin ja Colgaten (2007) arvoulottuvuuksien elementtien painotus vaihteli ja esimerkiksi kustannuksiin ja uhrauksiin liittyviä riskielementtiä ei havaittu tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tuloksien perusteella Jonesin ja Taylorin (2007) esittelemistä asiakasuskollisuuden ulottuvuuksista havaittiin behavioraalinen sekä asenteellinen uskollisuus.

Palvelukokemuksen nähtiin koostuvan kokonaisuutena Sandströmin ym. (2008) palvelukokemuksen elementeistä. Kaikkien elementtien nähtiin vaikuttavan tasaisesti palvelukokemukseen, joten yhdenkään yksittäisen elementin ei nähty nousevan toista merkittävämmäksi kokonaisuuden kannalta. Nettitreeni-palvelukokemuksesta voidaan sanoa, että palvelun saajien kokemus rakentuu nykyhetken lisäksi myös menneen ja tulevaisuuden perusteella. Menneiden kokemusten nähdään luovan odotuksia nykyisestä ja tulevaisuuden tapahtumat vaikuttavat palvelukokemukseen myös varsinaisen palvelun eli valmennuksen päätyttyä

Palvelukokemuksen nähdään lähtevän liikkeelle palvelun tarjoajan ja valmentajan tekemästä arvolupauksesta. Arvolupaus eli käytännössä valmennusta varten luodut tavoitteet luovat odotuksia palvelun saajalle. Toteutuessaan ne parantavat palvelukokonaisuutta ja vastaavasti saavuttamattomiksi jäädessään tuottavat pettymyksen tunteen ja voivat vaikuttaa palvelukokonaisuuteen negatiivisesti. Arvolupaus muodostuu jokaisen palvelun saajan kohdalla hieman erilaiseksi yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden vuoksi, joten palvelun tarjoajalla sekä valmentajalla on mahdollisuus vaikuttaa sen toteutumiseen.



Kuvio 9. Teoreettisen viitekehyksen uudelleen arviointi

Yksilölliset sekä tilannekohtaiset tekijät ovat ikään kuin suodattimia, joiden kautta palvelukokemuksesta tulee jokaisen palvelun saajan kohdalla erilainen. Nämä tekijät siis vaihtelevat palvelun saajasta toiseen ja ne vaikuttavat osaltaan koettuun palveluun, vaikka tekijöissä havaittiin osittain yhtäläisyyksiä. Yksilöllisiksi ja tilannekohtaisiksi tekijöiksi ilmenivät palvelun saajan osaamisen ja motivaation taso, palvelun saajan oma vastuu valmennuksen toteutuksesta sekä elämäntilanne. Osaamisen ja tiedon tasolla on merkitystä esimerkiksi tarvittun opastuksen ja tuen määrään valmennusta toteutettaessa. Palvelun saajan motivaation sekä henkisen tuen tarpeen taso vaikuttaa valmentajan valmennustyyliin sekä tarvittun kannustuksen määrään.

Elämäntilanne puolestaan tuo palvelukokemukseen oman mausteensa kiireiden ja arjen keskellä, luoden erilaisia tarpeita palvelun saajille. Palvelun saaja tulisi täten nähdä yksilönä näiden tekijöiden kautta, jotta palvelusta voidaan tehdä onnistuneesti henkilökohtainen. Palvelukokemuksen lopputulokset voivat olla sekä toiminnallisia että emotionaalisia. Toiminnalliset lopputulokset ovat fyysisiä muutoksia kehossa ja valmennuksen myötä opittuja uusia tapoja ja tottumuksia. Emotionaalisiksi lopputuloksiksi voidaan nähdä valmennuksen tulosten tuoma hyvä olo, tiedon sisäistäminen sekä mielipide täytetystä arvolupauksesta.

Nettitreeni-palvelukokemuksen avulla kerätystä aineistosta ja siitä tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella voidaan osoittaa mistä kuluttajan kokema palvelukokemus koostuu. Tässä tapauksessa palvelukokemukseen osallistuvat palvelun saaja eli valmennettava sekä valmentaja. Heidän yhteisissä prosesseissaan voidaan luoda palvelukokemus, joka tuottaa palvelun saajalle asiakasarvoa sen yhdessä tai useammassa ulottuvuudessa. Kuitenkin palveluekosysteemin muut toimijat, kuten kilpailijat ja muut kuluttajat, ovat mukana vaikuttamassa palvelukokemukseen.

Henkilökohtaisessa valmennuksessa ilmenevä palvelukokemus luo asiakasarvoa Smithin ja Colgaten (2007) neljällä asiakasarvon ulottuvuudella, joihin kuhunkin liittyy eri elementtejä ja arvon luomiseen liittyviä tekijöitä. Toiminnallinen ulottuvuus liittyy palvelun saajan odotuksiin palvelun ominaisuuksista, arvioon suoriutumisesta sekä sen tuottamista seurauksista verrattuna odotuksiin. Arvoa tuottaviksi ominaisuuksiksi, joka myös erottaa palvelun muista vastaavista ja tekee siitä henkilökohtaisen, koettiin valmentajan tavoitettavuus sekä ohjelmien muokattavuus. Suoriutumisen kohdalla

arvioitiin sekä omaa että valmentajan suoriutumista palvelua kohtaan asetetuista odotuksista. Palvelun seurauksina nähdään fyysiset ja henkiset muutokset esimerkiksi oppiminen, sekä palvelun saajan saamat kommentit ja fiilikset liittyen valmennukseen.

Kokemuksellista arvoa nähtiin syntyvän positiivisten ja negatiivisten tunteiden summana, jotka loivat emotionaalista arvoa. Sosiaalista arvoa syntyy valmentajan ja palvelun saajan henkilökohtaisessa suhteessa, johon liittyy luottamusta puolin ja toisin. Episteemistä arvoa nähtiin tuottavan palvelun kautta tapahtunut oppiminen sekä tiedon kertyminen. Symbolista arvoa koettiin puolestaan syntyvän minäkuvan sekä palvelun mahdollistaman itseilmaisun avulla. Palvelun koetaan muuttavan tai vahvistavan minäkuvaa. Lisäksi palvelun avulla oli mahdollista ilmaista itseään, omaa urheilullisuuttaan sekä toimia esimerkkinä muille ympärillä oleville. Asiakasarvon kokemukseen vaikuttavat myös koetut kustannukset ja uhraukset. Näitä syntyi taloudellisesta näkökulmasta maksetun hinnan myötä ja psykologisten kustannusten näkökulmasta koettuna stressinä. Oleellista arvon muodostumisen kannalta on se, miten valmentaja pyrkii vähentämään palvelun saajan kokemia kustannuksia.

Asiakasuskollisuutta, jonka syntymiseen vaikuttaa koettu asiakasarvo, koettiin palvelun saajien puolesta sekä behavioraalisella että asenteellisella ulottuvuudella. Behavioraalisen uskollisuuden nähtiin ilmenevän tahtona ja aikomuksena jatkaa valmennuksessa ja palvelun tarjoajan näkemisenä ensisijaisena vaihtoehtona vastaavia palveluita mietittäessä. Asenteellinen uskollisuus ilmeni puolestaan palvelun saajan kannatuksena ja suositteluna sekä luottamuksena palvelun tarjoajaa sekä valmentajaa kohtaan.

Henkilökohtaiseen valmennukseen liittyy olennaisesti palvelun koettu henkilökohtaisuuden aste. Se ilmeni niin palvelukokemusten elementtien kuin arvoulottuvuuksien kohdalla. Tutkimus osoittaa, että palvelun henkilökohtaisuuden luonnetta kannattaa pohtia jokaisen palvelun saajan kohdalla erikseen, sillä henkilökohtaisuuden toteutuminen vaatii muutakin kuin jokaiselle erikseen tehtyä ravinto- ja treeniohjelmaa. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että palvelun saajien palvelukokemus ja siitä muodostuva asiakasarvo ovat edellytyksiä uskollisten asiakassuhteiden muodostumiselle.

## 5 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

### 5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimukseen tekoon ryhdyttiin tutkijan omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan, sekä yrityksen pyynnöstä tutkia kyseisiä teemoja koskien henkilökohtaista valmennusta heidän asiakkaidensa näkökulmasta. Asiakasarvoa henkilökohtaisen valmennuksen kontekstissa ei myöskään tiettävästi ollut aiemmin tutkittu, joten tarve tutkimukselle tuli myös akateemisen maailman puolelta. Hyvinvointiin ja liikuntaan liittyvien palveluiden ja erityisesti henkilökohtaisen valmennuksen suosion kova kasvu viime vuosina ovat luoneet kiinnostavat ja kasvavat markkinat. Kuluttajien vaihtoehtojen kasvaessa, myös vaatimukset ja odotukset palvelun laadusta ovat kasvaneet.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata ja analysoida henkilökohtaisen valmennuksen tuottamaa palvelukokemusta sekä koettua asiakasarvoa. Tutkimuksen tavoitetta konkretisoitiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mistä elementeistä palvelukokemus muodostuu henkilökohtaisessa valmennuksessa?
2. Minkälaista asiakasarvoa henkilökohtaisessa valmennuksessa koetaan?
3. Miten asiakasuskollisuus koetaan henkilökohtaisessa valmennuksessa?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Sandströmin ym. (2008) palvelukokemuksen elementeille, Smithin ja Colgaten (2007) asiakasarvon ulottuvuuksille sekä Jonesin ja Taylorin (2007) asiakasuskollisuuden ulottuvuuksille. Keskeisintä viitekehyksessä on palvelun saajan näkökulma palvelukokemuksesta, jolloin palvelukokemus määrittyy hänen subjektiivisen arvion mukaan. Myös koettu asiakasarvo sekä mahdollisesti koettu asiakasuskollisuus ovat palvelun saajan kokemusten perusteella määrittyvää.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yrityksestä nimeltä Nettitreeni.com. Tutkimuksen menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimuksen

aineistona toimi haastatteluista syntynyt teksti, joka luotiin litteroinnin avulla. Haastatteluja suoritettiin yhteensä yhdeksän kappaletta ja kaikki haastateltavat olivat Nettitreenin nykyisiä valmennettavia. Haastattelut toteutettiin syksyn ja talven 2017 aikana. Aineiston analyysissa ja tulkinnassa hyödynnettiin sisällönanalyysia. Näiden menetelmien kautta tutkimuksessa päästiin monipuolisesti esitettyihin ja luotettaviin tuloksiin ja niitä pystyttiin vertaamaan aiheesta tehtyyn aiempaan kirjallisuuteen.

Tutkimuksen tarkoitusta varten asetettuihin tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan tutkimusten tulosten kautta. Yhteenvedona voidaan todeta, että Nettitreenin palvelun saajan -palvelukokemus muodostuu kolmen palvelukokemuksen elementin kautta. Niitä ovat arvolupaus, yksilölliset ja tilannekohtaiset tekijät sekä lopputulokset. Palvelukokemuksen kautta palvelun saaja voi kokea asiakasarvoa, jota ilmenee neljällä eri ulottuvuudella. Asiakasarvon havaitut ulottuvuudet ovat toiminnallinen, kokemuksellinen, symbolinen ulottuvuus sekä kustannukset ja uhraukset. Mikäli palvelun saaja kokee uskollisuutta, koetaan sitä behavioraalisella ja asenteellisella ulottuvuudella.

Tutkimusten tulosten kautta voidaan todeta, että henkilökohtaisen valmennuksen tuottama palvelukokemus on subjektiivinen ja sen luonne riippuu täysin yksilöstä. Palvelukokemukseen osallistuvat osapuolet toimivat yhteistyössä, kuitenkin palvelun saajan tarpeiden ollessa etusijalla. Koska palvelun tarjoajaa pidetään asiantuntijana, on sitä kohtaan asetetut odotukset korkealla ja odotukset vaikuttavat palvelukokemuksen laatuun. Asiakasarvon kokemuksen määrittelee jokainen palvelun saaja itse, mutta tutkimusten tulosten perusteella palvelun saajat kokevat arvoa useammalla eri ulottuvuudella. Koetusta asiakasarvosta riippuen palvelun saajat voivat kokea myös asiakasuskollisuutta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että mitä useammalla arvon ulottuvuudella arvoa koetaan, sitä todennäköisempää on myös asiakasuskollisuuden kokeminen. Riittävän asiakasarvon tason määrittelee kuitenkin jokainen palvelun saaja itse. Henkilökohtaisen valmennuksen tulee olla esimerkiksi tarpeeksi henkilökohtaista ja siitä maksettu hinta suhteessa saavutettuihin tavoitteisiin kohtuullinen.



## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin läpi tutkimusprosessin, kuten Eriksson ja Kovalainen (2008) ovat kehottaneet tekemään. Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty tässä tutkimuksessa vaikuttamaan arvioimalla ja vahvistamalla sitä sen kaikissa vaiheissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimusten käsitteiden validiteetin, reliabiliteetin ja yleistettävyyden sijaan Guban ja Lincolnin (1994) kriteerien avulla. Heidän kriteereissään validiteetti ja reliabiliteetti on korvattu luotettavuuden käsitteellä. Tämän tutkimuksen avulla ei ole pyritty tekemään yleistettävissä olevia havaintoja, vaan on pyritty luomaan syvälinen ymmärrys yhdestä ilmiöstä, joten yleistettävyys jätettiin pois. Kuitenkin voidaan tehdä varovainen oletus siitä, että tulokset ovat päteviä myös muiden vastaavien henkilökohtaisen valmennuksen palvelujen kohdalla. Guban ja Lincolnin (1994) luotettavuuden arviointimenetelmä sisältää neljä tekijää, jotka ovat riippuvuus, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus (Eriksson ja Kovalainen 2008, 294).

Riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija on tarjonnut lukijalle tarvittavat tiedot tutkimuksen loogisuuden kannalta, jotka ovat jäljitettävissä ja dokumentoitu (Eriksson ja Kovalainen 2008, 294). Tässä tutkimuksessa käytettyyn teoreettiseen kirjallisuuteen on viitattu ja käytetyt lähteet ovat löydettävissä lähdeluettelosta tarkasti dokumentoituna. Tutkimuksessa on pyritty tekstin loogisuuteen johdonmukaisuuden ja selkeyden avulla. Empiirinen aineiston on nauhoitettu ja litteroitu, joten myös aineiston dokumentaatio on toteutettu luotettavan tutkimuksen mukaisesti.

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat ainakin joiltain osin samanlaisia kuin aiempien tutkimusten tulokset (Eriksson ja Kovalainen 2008, 294). Tämän tutkimuksen tulokset tukivat teoreettista viitekehystä eivätkä tulokset poikenneet kovinkaan paljoa aiemmasta tutkimuksesta, joten siirrettävyyden voidaan arvioida olevan melko vahva. Tutkimuksen tuloksien avulla löydettiin myös uutta, mutta uuden tiedon luonne oli pikemminkin vanhaa täydentävää kuin sitä kumoavaa. Tietävästi samasta aiheesta ei ole tehty toista tutkimusta, joten tutkimuksen täydellisestä siirrettävyydestä ei ole varmaa tietoa.

Uskottavuus merkitsee tutkijan aiheen tuntemusta sekä empiirisen aineiston riittävyttä. Uskottavassa tutkimuksessa tutkijan on linkitettävä tehdyt havainnot vahvasti yhteen johtopäätösten kanssa, siten että myös toinen tutkija voisi saman aineiston avulla päästä suhteellisen samoihin tuloksiin (Eriksson ja Kovalainen 2008, 294). Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa. Tehdyt valinnat pitää pystyä perustelemaan uskottavasti, vaikka toinen tutkija voi päätyä hieman erilaiseen tulokseen. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että tutkimusmenetelmä tai tutkimus olisi ollut heikko (Hirsjärvi ja Hurme 2014, 189). Tutkija on tutustunut laajasti aiheen tieteelliseen kirjallisuuteen, mikä takaa tutkijan kokonaisvaltaisen ymmärryksen aiheesta. Empiiristä aineistoa voisi toki aina olla enemmän, mutta luotu aineisto saavutti saturaatiopisteen, mikä puhuu aineiston riittävyyden puolesta. Tehdyt havainnot ja väitteet on perusteltu kattavasti ja ne ovat loogisesti yhdistettävissä tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Vahvistettavuus tarkoittaa aineiston ja tulkintojen selkeää keskinäistä linkitystä, jotta saadaan varmuus siitä, etteivät tulokset ole vain tutkijan mielikuvituksen tuotosta (Eriksson ja Kovalainen 2008, 294). Tutkimuksen aineistoa on hyödynnetty tässä tarkoituksessa lisäämällä tuloksiin suoria lainauksia haastatteluista. Lähes kaikille tulkinnoille on yritetty löytää sopiva lainaus, jotta tehty tulkinta olisi läpinäkyvä ja perusteltavissa. Perusteluita on tuettu myös aiemman teoreettisen tiedon tukemana.

Laadukkaan tapaustutkimuksen kriteereihin kuuluu Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 133) mukaan tutkimuksen merkittävyys tavalla tai toisella. Tämä voi tarkoittaa tapauksen epätavallisuutta, yksilöllisyyttä tai yleistä kiinnostavuutta. Tämä tapaustutkimus tarjoaa yksilöllistä tietoa yhden yrityksen asiakaskunnasta ja sen lisäksi se tarjoaa kiinnostavaa tietoa aiheesta kiinnostuneille sekä muille alan toimijoille. Hyvän tapaustutkimuksen kriteereihin kuuluu myös tutkimuksen aiheen kiinnostavuus ja relevanttius joko teoreettisesti tai käytännöllisestä näkökulmasta katsoen. Tämä tutkimus tarjoaa kiinnostavaa ja relevanttia tietoa käytännön kannalta ja sen avulla tutkimuksen kohteena olleen Nettitreenin on mahdollisuus kehittää palveluaan ja asiakkaidensa palvelukokemusta asiakasarvon kokemukseen positiivisesti vaikuttavalla tavalla. Lisäksi tapaustutkimuksen laadun kannalta on oleellista tarjota riittävästi todisteita ja perusteluita, jotta lukija voi päätyä samoihin johtopäätöksiin tutkijan kanssa (Eriksson ja Kovalainen 2008, 133). Tämä tarkoittaa tässä tutkimuksessa sekä johtopäätöksiä tukevia,

että sitä vastaan olevien tietojen esittämistä lukijalle. Monien näkökulmien esittäminen tutkimuksessa lisää tutkimuksen luotettavuutta. Näin tutkimuksesta on pyritty tekemään läpinäkyvä ja johdonmukainen.

### 5.3 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksen nähdään tuoneen kontribuutiota sekä akateemisesta että yritysmaailman näkökulmasta. Kontribuutiolla tarkoitetaan Ladikin ja Stewartin (2008, 157) mukaan jonkin täysin uuden esilletuomista tai tietämyksen lisäämistä jo jostakin olemassa olevasta. Tämän tutkimuksen nähdään tuoneen kontribuutiota jälkimmäisestä näkökulmasta eli lisänneen tietoa jo olemassa olevasta. Ladikin ja Stewartin (2008, 163) kahdeksantasosen kontribuutiojatkumon avulla voidaan määritellä, millaista kontribuutiota tutkimuksella onnistutaan tuomaan akateemiseen maailmaan.

Kontribuutiojatkumolla on kaksi ääripäätä, jonka toisessa päässä on suora kopio ja toisessa täysin uusi teoria, jonka avulla voidaan jopa ennustaa tulevaa ilmiötä. Tämä tutkimus sijoittuu jatkumon toiselle tasolle, joka tarkoittaa olemassa olevan teorian toistoa tai laajentamista. Tällaiset tutkimukset tuovat useimmiten kontribuutiota kontekstin tasolla (Ladik ja Stewart 2008, 163). Tässä tutkimuksessa olemassa olevaa teoriaa yhdistettiin keskenään ja se liitettiin yhteen ajankohtaisen teeman kanssa. Käsiteltävään ilmiöön onnistuttiin luomaan uuden näkökulman kautta lisää ymmärrystä.

Kontribuutiota voi tarkastella Ladikin ja Stewartin (2008, 161) mukaan kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen niistä on teoreettinen perusta, johon tässä tutkimuksessa on tuotettu kontribuutiota yhdistämällä henkilökohtaisen valmennuksen ilmiötä asiakasarvon ja palvelukokemuksen teorioihin. Vaikka asiakasarvon ja palvelukokemuksen teorialat itsessään ovat hyvin tutkittuja teorioita, tuo niiden tutkiminen henkilökohtaisen valmennuksen näkökulmasta käsin siihen lisää laajuutta. Lisäksi täytyy ottaa huomioon se, jos aihetta olisi tutkittu jostakin toisesta näkökulmasta, olisivat tuloksetkin hyvin erilaiset. Aiheeseen olisi voinut tuoda uuden näkökulman lisäämällä siihen tuoreempaa kirjallisuutta esimerkiksi palvelun yhteisluomisesta, joka puolestaan olisi voinut tuoda aiheeseen enemmän teoreettista kontribuutiota.

Toinen näkökulman kontribuutioon syntyy metodologisista valinnoista (Ladik ja Stewart 2008, 161). Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja ja aineistona toimivat haastatteluista syntyvät tekstit. Metodologisesta näkökulmasta tutkimus ei siis tuo aiheeseen uutta kontribuutiota, sillä asiakasarvon tutkimuskentällä haastattelut ovat todella yleisiä. Kuitenkin metodina haastattelut olivat ainoa toimiva vaihtoehto tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta.

Kolmas Ladikin ja Stewartin (2008, 162) kontribuution näkökulma on tutkimukseen valittu konteksti eli tutkimuksen käsittelemä ilmiö. Tässä tutkimuksessa ilmiö käsitteli henkilökohtaisen valmennuksen palvelua, jota on tutkittu aiemmin jo kohtuullisesti. Hieman erilaisen tästä tutkimuksesta teki kuitenkin valmennuksen toteuttaminen etänä. Tämä tarkoitti sitä, etteivät palvelun tarjoaja ja saaja koskaan tavanneet toisiaan fyysisesti, vaan valmennus toteutettiin alusta loppuun sähköisten viestimien välityksellä. Etäyhteys tuo tähän tutkimukseen aiemmista henkilökohtaisen valmennuksen tutkimuksista poikkeavan elementin. Kuitenkin uusia vastaavia palveluita tulee markkinoille jatkuvasti ja kuluttajakäyttäytymisen murros sekä palveluihin liittyvät uudet teknologiat ja muuttuvat tavat tarjota valmennusta tekevät ilmiöstä ajankohtaisen ja ymmärrystä vaativan. Tämän takia voidaan todeta, että suurin osa tutkimuksen kontribuutiosta syntyy tutkimuksen kontekstista.

Varsinkin palvelualalla toimivien yritysten olisi hyvä ottaa liiketoiminnassaan huomioon asiakasarvoon sekä palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät sekä se, miten ne näkyvät asiakkaiden uskollisuudessa. Kun palvelua tarjotaan asiakkaalle, on tärkeää selvittää, mitä asiakas pitää arvoa tuottavana tekijänä palvelussa ja millaisten elementtien kautta palvelukokemus voi jokaisen yksittäisen asiakkaan kohdalla muodostua. Kilpailu etenkin liikuntaan ja hyvinvointiin apua tarjoavien yritysten välillä tulee varmasti vielä entisestään kiristymään, joten kilpailuetua luovien elementtien ja asiakasarvoa luovien palveluiden rakentaminen on jatkossa entistä tärkeämpää. Tämä tutkimus tarjoaa yritysten johtohenkilöille tärkeitä huomioita ja oivalluksia kuluttajien näkemyksistä palvelukokemuksesta ja asiakasarvosta. Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus sekä tulokset tarjoavat arvokasta tietoa erityisesti liikunta-alan yrityksille.

## 5.4 Liikkeenjohdolliset päätelmät ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat tärkeää tietoa yritysmaailmaan ja antavat näkemyksiä vastaavan palvelun kehittämiseksi. Vastaavalla alalla toimivia yrityksiä on Suomessakin jo lähes satoja, joten asiakkaiden arvomaailman ja kokemusten avaaminen ja tutkiminen luovat uusia mahdollisuuksia. Koska palvelukokemus ja asiakasarvo ovat uskollisuutta rakentavia elementtejä ja uskolliset asiakkaat ovat avain parempaan kilpailuun, antaa tämä tutkimus muille yrityksille, jos ei suoria tuloksia niin ainakin syyntä tutkia omien asiakkaiden kokemuksia ja arvomaailmaa.

Tarjotessaan asiakkaille henkilökohtaista valmennusta, täytyy yrityksen ottaa huomioon monia eri henkilökohtaisuuden ilmentymisen hetkiä. Ei siis aina riitä, että ravinto- ja treeniohjelmat luodaan jokaiselle asiakkaalle erikseen ja jokaiselle asetetaan omat tavoitteet, vaan yritysten tulee selvittää, mistä henkilökohtaisuuden kokemus asiakkaan mielestä syntyy. Se voi syntyä siitä, että valmentaja muistaa jokaisen asiakkaan tilanteen tarkasti tai siitä, että valmennustyylillä ja annetun tuen muotoa muokataan jokaisen tarpeisiin sopivaksi.

Luottamus yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä on palvelun onnistumisen kannalta erittäin kriittistä. Ilman asiakkaan ja valmentajan välistä luottamuksellista suhdetta ei päästä tekemään onnistunutta valmennusta, sillä siinä onnistuminen vaatii asiakkaan henkilökohtaista tuntemista. Lisäksi asiakkaan täytyy olla halukas jakamaan tietoa omasta elämästään ja arjestaan, joten luottamuksellisen suhteen rakentaminen on tärkeää. Henkilökohtaista valmennusta tarjoavat yritykset pyrkivät rakentamaan ja säilyttämään pitkiä asiakassuhteita ja saamaan uskollisia asiakkaita, sillä vanhojen asiakkaiden kanssa työskentely ja tuloksekkaan valmennuksen rakentaminen on helpompaa kertyneen tiedon avulla. Lisäksi asiakkaan tunteminen helpottaa valmennuksen suunnittelua ja realististen tavoitteiden asettamista. Luottamuksellisen suhteen luominen asiakkaan kanssa antaa mahdollisuuden asiakasuskollisuuden syntymiselle.

Palvelua tarjoavien yritysten tulisi asiakassuhteen aluksi selvittää asiakkaiden toiveet palvelun avulla saavutettavista tavoitteista. Tärkeää on pohtia palvelua asiakasarvon luomisen mahdollistamisen kannalta. On yhdentekevää, mitä henkilökohtaisessa

palvelussa saadaan yhdessä asiakkaan kanssa aikaan, mikäli nämä asiat eivät ole asiakkaan toiveiden mukaisia. Asiakkaan alkuperäinen syy palvelun ostamiselle saattaa myös muuttua ajan kuluessa, joten olisi hyvä aika ajoin varmistaa asiakkaan tilanne ja nykyiset tarpeet. Esimerkiksi henkilökohtaisen valmennuksen kohdalla on hyvä miettiä, onko asiakas mukana hakemassa vaihtelua omaan tekemiseensä vai kaipaako hän suurempaa tukea. Nämä tekijät auttavat palvelun muokkaamisessa henkilökohtaisemmaksi ja kunkin asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

Tutkitun ilmiön laajuuden ja kuluttajanäkökulman vuoksi tutkimus herättää paljon jatkotutkimusmahdollisuuksia. Henkilökohtaisen valmennuksen ollessa etänä suoritettavassa muodossa suhteellisen tuore ilmiö, olisi valmennuksessa jo useamman vuoden mukana olleiden ottaminen tutkimuksen kohteeksi mielenkiintoista. Lisäksi monen eri palveluntarjoajan asiakkaana olleiden kuluttajien tutkiminen ja palvelukokemuksissa havaittujen erojen tutkiminen voisi olla mielekästä. Myös eri henkilökohtaista valmennusta tarjoavien yritysten tutkimisen ja vertailun avulla samassa tutkimuksessa voitaisiin selvittää kilpailuetuun johtaneita syitä tai asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan ja analysoimaan henkilökohtaisen valmennuksen palvelukokemuksen elementtejä sekä koettua asiakasarvoa ja uskollisuutta. Yksittäiset palvelukokemuksen arvoon liittyvät elementit ja asiakasarvon ulottuvuudet kuvailtiin monipuolisesti. Kuitenkin yhteyttä asiakasarvon ulottuvuuksien ja asiakasuskollisuuden välillä voisi selvittää tarkemmin. Mitkä arvoulottuvuudet luovat todennäköisemmin uskollisuutta ja onko ulottuvuuksien määrällä merkitystä uskollisuuden kannalta?

Tässä tutkimuksessa tutkittiin naisia, joten olisi relevanttia toteuttaa sama tutkimus myös miehille. Miesten palvelukokemus voi erota naisten kokemuksista ja miesten painottamat arvoa luovat tekijät voivat olla erilaisia. Esimerkiksi tutkimuksessaan Biddle ja Bailey (1985, 833) huomasivat liikuntaan liittyvien asenteiden vaihtelevan sukupuolesta riippuen, joten sukupuolien vertailu myös henkilökohtaisessa valmennuksessa koettua asiakasarvoa kohtaan olisi tarpeellista. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, poikkeako miesten asiakasuskollisuus naisten kokemasta uskollisuudesta.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D. & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(3), 245–258.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C. & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 36–52.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13–33.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Andreasson, J. & Johansson, T. (2013). The health guru: Masculinity and fitness coaching in the blogosphere. *The Journal of Men's Studies*, 21(3), 277–290.
- Arantola, H. (2003). *Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Arnold, M. J. & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77–95.
- Arsel, Z. (2017). Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. *Journal of Consumer Research*, 44(4), 939–948.
- Biddle, S. J. H. & Bailey, C. I. A. (1985). Motives for participation and attitudes toward physical activity of adult participants in fitness programs. *Perceptual and Motor Skills*, 61(3), 831–834.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Blair, S. N. (2009). Physical inactivity: The biggest public health problem of the 21st century. *British Journal of Sports Medicine*, 43(1), 1–2.
- Chang, K. & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65–83.
- Chen, S. C. (2015). Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22(1), 107–116.
- Dekimpe, M. G., Steenkamp, J. B. E., Mellens, M. & Abeele, P. V. (1997). Decline and

- variability in brand loyalty. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 405–420.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2004). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Dube, A. & Helkkula, A. (2015). Service experiences beyond the direct use: Indirect customer use experiences of smartphone apps. *Journal of Service Management*, 26(2), 224–248.
- Eggert, A. & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A. & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327–351.
- Funk, D. C. (2017). Introducing a sport experience design (SX) framework for sport consumer behaviour research. *Sport Management Review*, 20(2), 145–158.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I. & Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179–191.
- Gentile, C., Noci, G. & Spiller, N. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
- Gordon, R., Dibb, S., Magee, C., Cooper, P. & Waitt, G. (2018). Empirically testing the concept of value-in-behavior and its relevance for social marketing. *Journal of Business Research*, 82(1), 56–67.
- Grace, D., & O'Cass, A. (2004). Examining service experiences and post-consumption evaluations. *Journal of Services Marketing*, 18(6), 450–461.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351–359.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*, 105–117. Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage.



- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3–4), 309–327.
- Gupta, S. & Vajic, M. (1999). The contextual and dialectical nature of experiences. In: Fitzsimmons, J. and Fitzsimmons, M., *New Service Development*, 33–51. Thousand Oaks: Sage.
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60–72.
- Harrigan, P. & Hulbert, B. (2011). How can marketing academics serve marketing practice? The new marketing DNA as a model for marketing education. *Journal of Marketing Education*, 33(3), 253–272.
- Hart, C. W., Heskett, J. L. & Sasser Jr, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.
- Hassmén, P., Koivula, N. & Uutela, A. (2000). Physical exercise and psychological well-being: A population study in Finland. *Preventive Medicine*, 30(1), 17–25.
- Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367–389.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: Implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59–75.
- Helldán, A. & Helakorpi, S. (2015). *Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys*, kevät 2014, Raportti 6/2015. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Hirschman, E. C. & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hu, H.-H., Kandampully, J. & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: An empirical study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111–125.
- Hunt, S. & Hansen, J. M. (2010). The philosophical foundations of marketing research: For scientific realism and truth. In: Maclaran, P., Saren, M., Stern, B. & Tadajewski, M. *The Sage Handbook of Marketing Theory*, 111–126. London: Sage.
- Jaakkola, E., Helkkula, A. & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182–205.
- Johnson, M. D. & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 267–286.

- Jones, T. & Taylor, S. F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: How many dimensions? *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36–51.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5), 645–666.
- Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. & Teerling, M. (2017). The multilevel nature of customer experience research: An integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, forthcoming, 1–24.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Ladik, D. & Stewart, D. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Li, H., Aham-Anyanwu, N., Tevrizci, C. & Luo, X. (2015). The interplay between value and service quality experience: E-loyalty development process through the eTailQ scale and value perception. *Electronic Commerce Research*, 15(4), 585–615.
- Luarn, P. & Lin, H. H. (2003). A customer loyalty model for e-service context. *Journal of Electronic Commerce Research*, 4(4), 156–167.
- McCull-Kennedy, J. R., Cheung, L. & Ferrier, E. (2015). Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management*, 26(2), 249–275.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Michel, S., Brown, S. W. & Gallan, A. S. (2008). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: Deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 54–66.
- Millington, B. (2014). Smartphone apps and the mobile privatization of health and fitness. *Critical Studies in Media Communication*, 31(5), 479–493.
- Ming-Sung Cheng, J., Shih-Tse Wang, E., Ying-Chao Lin, J. & Vivek, S. D. (2009). Why do customers utilize the internet as a retailing platform?: A view from consumer perceived value. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(1), 144–160.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative marketing research: A cultural approach*. London: Sage.
- Mowen, J. C. & Minor, M. S. (2001). *Consumer behavior: A framework*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*. London: Sage.

- Owen, N., Healy, G.N., Matthews, C.E. & Dunstan, D.W. (2010). Too much sitting: The population health science of sedentary behavior, *Exercise and Sport Sciences Reviews*, 38(3), 105–113.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168–174.
- Park, C. W., Jawarski B. & MacInnis D. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489.
- Payne, A., Storbacka, K. E. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1997). The impact of lean thinking and the lean enterprise on marketing: Threat or synergy? *Journal of Marketing Management*, 13(7), 679–693.
- Polyakova, O. & Mirza, M. T. (2016). Service quality models in the context of the fitness industry. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(3), 360–382.
- Powers, D. & Greenwell, D. (2017). Branded fitness: Exercise and promotional culture. *Journal of Consumer Culture*, 17(3), 523–541.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79–90.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Rai, A. K. & Srivastava, M. (2012). Customer loyalty attributes: A perspective. *NMIMS Management Review*, 22(2), 49–76.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty effect: The Hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F. (2001). *Loyalty rules!: How today's leaders build lasting relationships*. Boston: Harvard Business School Press.
- van Riel, A. C. R. & Lievens, A. (2004). New service development in high tech sectors: A decision-making perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 72–101.
- Rintamäki, T. (2016). *Managing customer value in retailing – An Integrative perspective*. Acta Univesitatis Tamperensis 2152. Tampere: Tampere University Press.
- Rintamäki, T., Kanto, A., Kuusela, H. & Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions:

- Evidence from Finland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 6–24.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621–634.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112–126.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Selden, L., & MacMillan, I. C. (2006). Manage customer-centric innovation-systematically. *Harvard Business Review*, 84(4), 1–9.
- Sheth, J., Newman, B. & Gross, B. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170.
- Smith, G. & Nagle, T. (2005). A question of value. *Marketing Management*, 14(4), 38–43.
- Smith, J. B. & Colgate, M. (2007). Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7–23.
- Stern, B. B. (1994). A revised communication model for advertising: Multiple dimensions of the source, the message, and the recipient. *Journal of Advertising*, 23(2), 5–15.
- Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. (2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press.
- Thompson, C. J., Pollio, H. R. & Locander, W. B. (1994). The spoken and the unspoken: A hermeneutic approach to understanding the cultural viewpoints that underlie consumers' expressed meanings. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 432–452.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turtiainen, R. (2017). ”Mentorina terveelliselle elämäntylille” – Asiantuntijuuden rakentuminen suomalaisten naisten fitnessblogeissa. *Liikunta & Tiede*, 54(1), 58–67.
- Vandermerwe, S. (2003). Customer-minded growth through services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(4), 262–266.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.

- Warren, C. (2002). Qualitative interviewing. In: Gubrium, J. & Holstein, J. *Handbook of interview research. Context & method*, 83–101. Thousand Oaks: Sage.
- Watson, G., Beck, J., Henderson, C. & Palmatier, R. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790–825.
- Woodall, T. (2003). Conceptualizing 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 2003(12), 1–42.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage.
- Yrjölä, M. (2015). *Departures to executive decision making in omni-channel retailing*. Acta Universitatis Tamperensis 2107. Tampere: Tampere University Press.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

## WWW-lähteet

- Aalto, R. (2016). Personal training – ohimenevä trendi vai suurien mahdollisuuksien ala? <https://www.trainer4you.fi/materiaalipankki/pdf/trainer4you-ammattina-personal-trainer-2016.pdf>. 7.11.2017.
- American Marketing Association (2013). Definition of marketing. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. 26.10.2017.
- Kuupponen, T. (2018). Info, Nettitreeni.com. <http://nettitreeni.com/info/>. 5.1.2018.
- Marketing Science Institute (2014). 2014–2016 Research priorities. [http://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf](http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf). 26.10.2017.
- Nettitreeni.com (2018). Henkilökohtainen valmennus. <http://nettitreeni.com/tuotekauppa/treeniohjelmat/valmennus/> 5.1.2018.
- Special Eurobarometer 412. (2014). Sport and physical activity report. [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf). 7.11.2017.
- Walsh, K. (2013). “Global health club industry proves resilient”, IHRSA global report. [http://download.ihrsa.org/press/2013\\_IHRSA\\_Global\\_Report\\_Feature.pdf2](http://download.ihrsa.org/press/2013_IHRSA_Global_Report_Feature.pdf2) 5.2.2018.

## LIITTEET

### LIITE 1: Puolistrukturoitu haastattelurunko

- Kertoisitko itsestäsi?
- Minkälainen on liikuntataustasi?
- Miten päädyit valmennukseen? Minkälaisen tarpeeseen se tuli?
- Mistä koet maksavasi?
- Miten on mennyt? Onko elämäsi tai arkesi muuttunut valmennuksen alkamisen jälkeen, miten?
- Minkälaisia tavoitteita asetitte? Onko tavoitteisiin päästy?
- Minkälaisia reaktioita valmennus on aiheuttanut lähipiirissäsi?
- Minkälaisia tunteita ja yleisfiiliksiä on herännyt valmennuksen aikana?
- Koetko olevasi uskollinen asiakas? Mitä se sinulle tarkoittaa?
- Nouseeko jotakin erityistä vielä mieleen, jota en tajunnut kysyä?

## LIITE 2: Kuvia Nettitreeni.comin kotisivuilta

Nettitreeni.com  
Suomen Henkilökohtainen Treenisivusto

Etusivu **Palvelut** Lomakkeet Blogi UKK Nettitreeni

Etusivu / Tuotekauppa

### Tuotekauppa

- Henkilökohtainen valmennus 85.00€ [Lisää ostoskoriin](#)
- Henkilökohtainen joustava ravinto-ohjelma 79.00€ [Lisää ostoskoriin](#)
- Henkilökohtainen treeniohjelma 1-6 kpl + Ravinto-ohjelma 39.00€ - 149.00€ [Valitse vaihtoehdosta](#)
- Henkilökohtainen ravinto-ohjelma 59.00€ [Lisää ostoskoriin](#)

### Nettitreenin tuotevalikoimaa

Etusivu / Tuotekauppa / Henkilökohtaiset treeniohjelmapaketit / Henkilökohtainen valmennus

## Henkilökohtainen valmennus

### Kuvia palvelusta

Kuvat aukeavat lokeri klikkaamalla

### Hintatiedot

85.00€

1 [Lisää ostoskoriin](#)

### Kuvaus

#### Kuvaus

Tykkäätkö treenata salilla, mutta tavoitteellisuus tai suunnitelmallisuus ehkä uupuu? Silloin henkilökohtainen valmennus on varmasti sinun juttusi. Me hoidamme jatkossa suunnittelemisen sekä treeni- ja ravinto-ohjelmien säännöllisen päivittämisen. Näin ollen sinä saat keskittyä tulosten tahkomiseen. Henkilökohtaisessa valmennuksessa pureudutaan paljon pintaa syvemmälle, ja sitä kautta tulosten saaminen on väistämätöntä.

*Henkilökohtainen valmennus pitää sisällään mm:*

- Treeni- ja ravinto-ohjelmat (myös mahdolliset päivitykset).
- 4 viikon välein pidettävät 30-60min seuranta-palaverit, sekä viikoittainen yhteydenpido. Säännöllisellä yhteydenpidolla voimme jatkuvasti seurata kehitystäsi, sekä pystymme reagoimaan mahdollisiin ongelmakohtiin nopeasti.
- Mahdollisuuden olla valmentajasi yhteydessä 24/7 periaatteella. Sinua valmentaa sama valmentaja koko valmennuksesi ajan, jonka aikana syntyy vahva ja kestävä valmennussuhde.
- Kattavat infot eri aiheista sekä tekniikkaopetusta. Blogitekstejä tulee viikoittain eri aiheisiin liittyen (treeniin, ruokailuun, palautumiseen yms). Lisäksi käydään paljon liikkeitä lävitse ja niissä esiintyviä yleisiä virheitä. Tulosten lisäksi opit valmennuksen aikana valtavan paljon treenaamisesta sekä ravinnosta.
- Sinua valmennetaan kokonaisuudessa kiinteällä jaksomaksulla (85€ /4vk jakso) ja mitään muuta maksua sinulle ei valmennuksen aikana koskaan synny. Myös ohjelmien päivittämiset kuuluvat jaksos aikana valmennuksen hintaan. Lisäksi jakso vaihtuu vasta, kun saat 4 ehjää treeniweekoa täyteen. Jos siis flunssa iskee kesken 4vk treenijakson ja et voi 2vk treenata, siirretään myös jaksos vaihtumista 2vk myöhemmäksi.

### Henkilökohtaisen valmennuksen tuotekuvaus

[Etusivu](#) / [Info](#)

# info

## Nettitreeni.com

Nettitreeni.com on vuonna 2013 perustettu verkkovalmennussivusto, jonka ydinideana on tarjota kaiken tasoisille treenaajille henkilökohtaista ja asiantuntevaa ohjeistusta netin välityksellä tehokkaaseen ja turvalliseen lihaskuntoharjoitteluun sekä terveelliseen ja tavoitteita tukevaan ruokavalioon, ilman tavallisen Personal Training - valmennuksen hintalappua. Päätuotteemme, eli henkilökohtaisesti räätälöitävien treenikokonaisuuksien, lisäksi valikoimaamme kuuluu myös valmennustiimimme laatimat ja valmiiksi suunnitellut treeniohjelmapaketit eli erikoistuotteet, joiden edullinen hinta mahdollistaa jokaisen kukkarolle sopivaa, mutta asiantuntevaa opastusta lihaskuntoharjoitteluun niin aloittelevalla treenaajalla, kuin uusia haasteita kaipaavalle salikonkarillekin.

Nettitreeni.com -palvelun kantavana voimana on yksilöllisyys sekä pysyvien elämäntapamuutosten saavuttaminen. Pyrimme rakentamaan jokaiselle asiakkaallemme parhaat mahdolliset ohjelmat, joiden avulla autamme asiakasta pääsemään tavoitteisiin, oli kyseessä painonpudotus, lihaskasvu, kestävyyyden parantaminen tai vaikkapa arjessa jaksaminen ja hyvä olo. Valmennustiimillämme on vankka kokemus tavoitteellisesta harjoittelusta ja suurin osa valmennustiimistä omaa kisa -tai valmennuskokemusta useiden vuosien ajalta.

Nettitreenin henkilökohtaisesti laadittavat treeni -ja ravinto-ohjelmat suunnitellaan aina asiakkaan tavoitteen sekä lähtötilanteen mukaan, eli otamme ohjelmia laatiessamme huomioon mm. lähtötason, iän, tavoitteet, ja kuntosalin laitevalikoiman. Mikäli elämäntilanne muuttuu matkan varrella, ja salille pääsee aiempaa harvemmin tai useammin, niin voimme vaihtaa treeniohjelman jakoa aina uuden ohjelmapäivityksen yhteydessä. Jos ohjelmissa tulee vastaan liike / laite, jota ei pystyäkään suorittamaan, niin annamme korvaavat liikkeet veloituksetta. Oikeanlainen treenaaminen sekä mieluisen harjoittelutapa- ja määrä ovat tärkeitä pysyvien tuloksien saavuttamiseksi.

Ravinto-ohjelmia laatiessamme emme suosi lyhytaikaisia pikadiettejä tai bulkkausohjelmia, vaan tavoitteenamme on rakentaa ohjelmakokonaisuuksia, joilla saavutetaan pysyviä tuloksia ja terveellinen elämäntapa. Jokaisella ravinto-ohjelmalla pyrimme maltilliseen sekä pysyvään kiinteytymiseen, painon pudotukseen tai -lisäämiseen. Ravitseva ruoka, ja riittävä energian saaminen ovat hyvinvoinnissa keskeisimpiä asioita. Ravinto-ohjelmat rakennamme niin, että niitä on helppoa ja turvallista toteuttaa, vaikka koko loppuelämän. Ravinto-ohjelmat koostuvat aina perusravinnosta, joiden raaka-aineet löytyvät myös jokaisen lähikaupasta. Ravinto-ohjelmissa otamme huomioon myös mahdolliset allergiat ja eettiset arvot.

Liikuttavin terveisin,

Taavi Kuupponen päävalmentajanne.

### Uudet julkaisut

#### Vinkejä ravinto-ohjelman noudattamiseen

Nyt olisi tarkoitus tarkastella tuota kaikkein eniten kysymyksiä ja huolta aiheuttavaa asiaa, eli ravintoa ja ravinto-ohjelmaa noudattamista. Se on jännä asia, että lähes 90% asiakkaistamme...

[Lue lisää](#)

#### Motivaation lisääminen

Nyt olisi taas tarkoitus puhua motivaatiosta. Ilman motivaatiota kaikki pysähtyy. Sen vuoksi sitä ei voi liikaa korostaa. Toki voimme vaihdella treeniohjelmaa ja katsoa treeniohjelmaa ja katsoa treeniohjelmaa, mutta...

[Lue lisää](#)

Nettitreenin esittely ja päävalmentajan terveiset