



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Urheiluseurakoordinaattorin rooli urheiluseurayhteistyössä - Case: Yritys X

Mäkelä, Ossi

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Urheiluseurakoordinaattorin rooli urheiluseurayhteistyössä - Case:
Yritys X

Mäkelä, Ossi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2014

Mäkelä, Ossi

Urheiluseurakoordinaattorin rooli urheiluseurayhteistyössä - Case: Yritys X

Vuosi 2014 Sivumäärä 38

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Yritys X:n urheiluseurakoordinaattorien rooli urheiluseurayhteistyössä ja löytää sen avulla kehityskohtia sen toteutuksessa. Urheiluseurayhteistyön sisäisiä prosesseja hiomalla on mahdollista tarjota entistä saumattomampi asiakaspalvelukokemus yhteistyöseuroille, joka olikin kehitysehdotusten myötä perimmäisenä tarkoituksena tutkimukselle.

Tutkimusta varten valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Sen avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta, josta oli saatavilla niukasti ennakkotietoja johtuen urheiluseurayhteistyön monimuotoisuudesta. Aineiston kerääminen tapahtui strukturoidulla lomakehaastattelulla, joka toimi kokonaiskuvaa rakentavana työvaiheena ja ryhmämuotoisella teemahaastattelulla, jonka avulla oli mahdollista saada tutkittavasta aiheesta syvempää tietoa. Tutkimuksen tukena käytettiin tutkittavaan aiheeseen linkittyviä teorioita, kuten markkinointiviestintää, asiakassuhdemarkkinointia ja B-to-B -markkinointia.

Tutkimuksessa nousi esiin kolme teemaa sekä lomakehaastattelun että teemahaastattelun pohjalta. Ensimmäiseksi teemaksi muodostui urheiluseurakoordinaattorien tärkeys Yritys X:n kasvoina urheiluseuroille. Toiseksi teemaksi nousi urheiluseurayhteistyöhön liittyvien teknisten asioiden hoitaminen ja niiden haastavuus. Kolmas teema oli kommunikaatio eri sidosryhmien kanssa, jossa koettiin olevan aika ajoin parantamisen varaa.

Tutkimustulosten pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia pitäen silmällä niiden toteuttamisen realistisuutta. Kehitysehdotuksia syntyi liittyen kaikkiin tutkimuksessa esiin nousseisiin teemoihin. Kaikki kehitysideat linkittyvät kuitenkin jollain tapaa kommunikaation parantamiseen eri sidosryhmien kanssa, joka olikin eniten kehittämistarpeita vaativa aihepiiri. Kehitysehdotukset annettiin käytännön tasolla toteutettaviksi ilman kohtuuttomia vaatimuksia resurssien käytön suhteen.

Asiasanat urheiluseurayhteistyö, asiakassuhdemarkkinointi, B-to-B -markkinointi, markkinointiviestintä

Mäkelä, Ossi

The role of sports coordinator in collaborating with sports associations: a case study of Company X

Year	2014	Pages	38
------	------	-------	----

The objective of this study was to examine the role of the sports coordinators at Company X and to find development areas in their work. By refining the internal processes of Company X, it is possible to provide clients with better service, which was eventually the ultimate purpose of the research.

The research was carried out using qualitative research methods. With this approach it was possible to find detailed information about the subject, which was relatively unknown beforehand due to the complexity of sports association collaboration. Data collection consisted of two parts: a structured form interview which served as an overall review of the subject and a thematic group interview which made it possible to obtain deeper knowledge about the subject. Theories, such as marketing communications, customer relationship marketing and B-to-B marketing were used to support the research.

The study revealed three themes in the results of the structured form interview as well as in the thematic group interview. The first theme was the importance of sports coordinators in Company X's collaboration with sports associations. The second theme was the challenges in the technical aspect of the work of sports coordinators. The third theme dealt with communication with various parties, which was considered to require some improvement from time to time.

Development proposals were made on the basis of the research results, while consideration of the realistic possibilities for their implementation. The development proposals arose in relation to all the themes of the study. All ideas, however, are linked in some way to improve the communication with various parties, since this was the largest area in need of development. All suggestions were made with consideration for their implementation on a practical level without unreasonable demands on resource usage.

Keywords sports association collaboration, customer relationship marketing, B-to-B marketing, marketing communications

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tausta ja aiheen valinta	6
1.2	Rajaus	6
1.3	Tutkimuksen tavoite.....	7
1.4	Toimintaympäristö	7
1.4.1	Toimeksiantaja ja toimiala	7
1.4.2	Urheiluseurayhteistyö	10
2	Markkinointiviestintä	11
2.1	Asiakassuhdemarkkinointi ja kumppanuusasiakassuhteet.....	13
2.2	B-to-B -markkinointi ja kumppanuusmalli	15
3	Tutkimus	17
3.1	Menetelmät	18
3.1.1	Lomakehaastattelu.....	19
3.1.2	Teemahaastattelu.....	19
3.2	Aineiston analysointi.....	19
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	20
4	Tutkimuksen toteutus	20
4.1	Aineiston kerääminen	20
4.2	Aineiston analysoiminen	21
4.3	Tutkimuksen tulokset.....	22
4.4	Luotettavuuden arviointi	24
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	25
6	Jatkotoimenpide-ehdotukset ja toimeksiantajan palaute	27
7	Yhteenveto	28
	Lähteet	30
	Kuvat.....	33
	Kuviot.....	34
	Taulukot	35
	Liitteet.....	36

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun ja Yritys X:n kanssa. Yritys X tarjoaa muiden palveluidensa lisäksi urheilijoille toimialaansa linkittyviä palveluita ja tekee tiivistä yhteistyötä lukuisten suomalaisten urheiluseurojen kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kehittämiskohtia seurayhteistyöhön liittyvien yhteyshenkilöiden eli urheiluseurakoordinaattorien toiminnassa.

Teoriaosuudessa käsitellään tutkimusaiheen kannalta oleellisia teorioita, jotka tukevat tutkimusta kokonaisuutena sekä antoivat pohjaa kehittämisideoiden syntymiselle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää markkinointiviestintää, asiakassuhdemarkkinointia ja B-to-B-markkinointia. Urheiluseurakoordinaattorin tehtävät liittyvät vahvasti yhteistyöseurojen ja Yritys X:n välisten suhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Markkinointiviestinnän tärkein tehtävä onkin nimenomaan vuorovaikutussuhteiden luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen eri sidosryhmien kanssa (Isohookana 2007, 35). Seurayhteistyö voidaan nähdä myös B-to-B-asiakassuhteena, jolloin sekä B-to-B-markkinointiajattelu että asiakassuhteen hoitamista sisältävä asiakassuhdemarkkinointi antavat tutkimukselle teoreettista pohjaa (Bergström & Leppänen 2013, 15-16).

Tutkimus suoritettiin laadullisena ja sen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä kehittämisideat on sijoitettu raportin loppuun

1.1 Tausta ja aiheen valinta

Aihe valittiin yhteistyössä Yritys X:n edustajien kanssa. Tarkoituksena oli löytää aihe, joka on samalla tekijälle kiinnostava, mutta josta voi olla myös käytännön tasolla hyötyä toimeksiantajalle. Yritys X:n läsnäolo Suomen urheilupiireissä on huomattavaa ja tutkimuksen tekijän suhde toimeksiantajaan osui luontevasti kyseiselle aihealueelle. Yhteisen aihealueiden tarkastelun jälkeen päätös paneutua tutkimuksessa urheiluseuratoimintaan oli yksimielinen ja selkeä.

1.2 Rajaus

Opinnäytetyössä tutkittiin Yritys X:n urheiluseurayhteistyötä. Urheiluseurayhteistyön moniulotteisuuden vuoksi siihen liittyi useita eri toimijoita sekä prosesseja. Seurayhteistyössä korostuvat markkinointiyhteistyö sekä seuroille tarjottavat kattavat Yritys X:n toimialaan kuuluvat palvelut. Aiheen laajuuden vuoksi sen käsitteleminen kokonaisuutena olisi ollut rajauksena liian suuri, jonka vuoksi keskittyminen urheiluseurayhteistyön tiettyyn sektoriin oli paikallaan.

Tarkemmin aihe rajautui Yritys X:n ja urheiluseurojen välisenä yhteyshenkilönä toimivien urheiluseurakoordinaattorien toiminnan ja roolin tutkimiseen. Koordinaattoreilla viitataan alueellisesti seuroista huolehtiviin henkilöihin, jotka muun muassa ohjaavat seuroja yhteistyöso-
pimuksissa sovittujen palveluiden hyödyntämisessä. Myös erilaisten asiakastilaisuuksien ja koulutuksien järjestäminen kuuluu koordinaattorin tehtäviin. Toimenkuva on monipuolinen eikä sitä oltu aiemmin tutkimuksen muodossa tarkasteltu, jonka vuoksi rajaus oli myös Yritys X:n kannalta sopiva. Tutkimus keskittyi toimeksiantajan toiveesta koordinaattorien roolin tutkimiseen sisäisestä näkökulmasta, sillä sisäisten prosessien kehittäminen näkyy suoraan ulkoisen asiakaspalvelun laadussa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180 - 182).

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää koordinaattorien tämän hetkinen rooli seurayhteistyössä ja löytää sen avulla mahdollisia kehityskohtia sen toteutuksessa. Koordinaattorin tehtävät yhteistyötoiminnassa ovat monipuolisia, jonka vuoksi aiheen lähempi tarkastelu on paikallaan mahdollisten kehityskohtien löytymiseksi. Urheiluseurayhteistyön sisäisiä prosesseja hiomalla on mahdollista tarjota entistä saumattomampi asiakaspalvelukokemus yhteistyöseuroille, joka onkin kehittämisideoiden myötä perimmäisenä tavoitteena tutkimukselle.

1.4 Toimintaympäristö

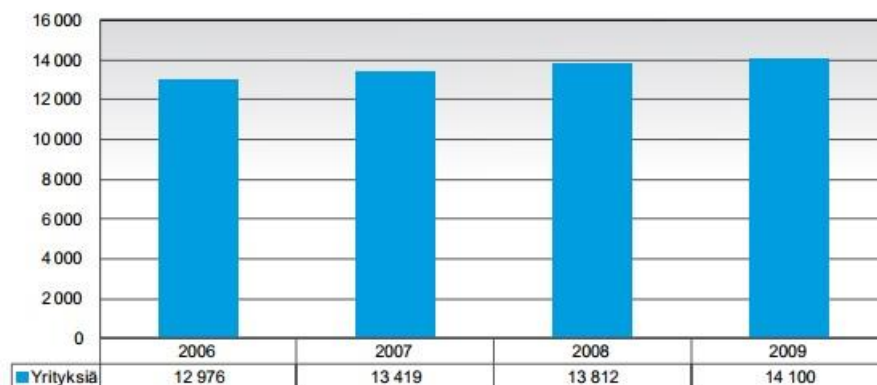
Yritys X:n urheiluseurayhteistyö on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi, joka asettaa myös sen nopealle kehittämiselle suuret vaatimukset. Tutkimuksen avulla löytyi kehittämis-
kohtia liittyen urheiluseurakoordinaattorin toimintaan urheiluseurayhteistyössä ja niihin an-
netut kehitysehdotukset on mietitty käytännön toteutusta silmällä pitäen. Aiheen lähempi tar-
kastelu voi myös kirvoittaa uudenlaisia näkökulmia tutkittavasta aiheesta yleisellä tasolla tai
siihen liittyvien muiden kokonaisuuksien tiimoilta.

1.4.1 Toimeksiantaja ja toimiala

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Yritys X, joka toimii terveydenhuoltopalveluiden toimi-
alalla. Se tekee yhteistyötä lukuisten suomalaisten urheiluseurojen kanssa ja tarjoaa oman
toimialansa palveluita seurojen jäsenille.

Terveydenhuollon toimiala on yksityisten palveluntarjoajien osalta ollut nopeassa kasvussa
vuosituhannen vaihteen jälkeen. Yksityisten terveydenhuoltopalveluiden liikevaihto tuplaan-
tui vuosien 2000-2008 aikana ja henkilöstön määrä kasvoi noin 50 prosentilla. Taulukko 1
osoittaa kasvun jatkuneen vuosien 2006 ja 2009 välillä terveystaluyritysten määrän lisään-

tyessä tasaiseen tahtiin. Toimialan suurimmat asiakasryhmät ovat yksityisasiakkaat sekä työterveyspalveluiden asiakkaat. (Tilastokeskus 2010.)

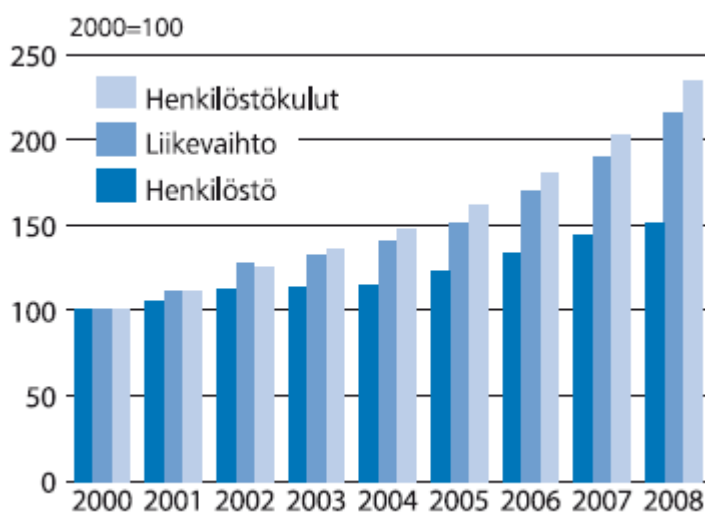


Taulukko 1: Terveyspalveluyritysten määrän kehitys 2006-2009 (Hartman 2011, 12).

	Osuus yrityksistä	Osuus henkilöstöstä	Osuus liikevaihdosta
- 2007, %	98,4	55,2	57,1
- 2008, %	98,5	53,3	55,2
- 2009, %	98,3	52,0	53,2
<i>Mikroyritykset yhteensä 2009</i>	<i>13867 lkm</i>	<i>13670 lkm</i>	<i>1368,3 Meur</i>
- 2007, %	1,3	12,1	11,7
- 2008, %	1,2	11,5	11,6
- 2009, %	1,4	12,9	12,6
<i>Pienet yritykset yhteensä 2009</i>	<i>195 lkm</i>	<i>3395 lkm</i>	<i>322,5 Meur</i>
- 2007, %	0,3	32,7	31,2
- 2008, %	0,3	35,2	33,2
- 2009, %	0,3	35,1	34,2
<i>Suuret ja keski-suuret yritykset 2009</i>	<i>38 lkm</i>	<i>9245 lkm</i>	<i>878,7 Meur</i>
Yritykset yhteensä 2009	14100 lkm	26310 lkm	2569,5 Meur

Kuvio 1: Yritysten määrä, henkilöstö ja liikevaihto yrityskoon mukaan 2007-2009 (Hartman 2011, 14).

Kuten kuviosta 1 voi todeta, toimiala työllisti kokonaisuudessaan yli 26 000 henkilöä vuonna 2009. Samana vuonna yksityisiä terveydenhuollon palveluja tarjoavia yrityksiä oli noin 14 000. (Hartman 2011, 14.) Yritysten suuri määrä johtuu alan asiantuntijoiden harjoittaessa liiketoimintaa usein ammatinharjoittajina (Tilastokeskus 2010).



Taulukko 2: Yksityisten terveyspalvelujen henkilöstö, liikevaihto ja henkilöstökulut 2000 - 2008 (Tilastokeskus 2010).

Taulukko 2 osoittaa, että terveydenhuollon toimialan henkilöstökulut ovat kasvaneet vuosittain vaihteen jälkeen liikevaihtoa nopeammin. Alan kannattavuus on pysynyt kuitenkin vakaana. Yritysten kasvaneista tuotoista on maksettu nousseita henkilöstökuluja, jotka koostuvat pääosin asiantuntijoiden palkkioista. Koko toimialan käyttökate oli kiinteiden kulujen jälkeen vuonna 2008 noin 20 %, kun liike-elämän palvelujen kaikkien toimijoiden käyttökate oli noin 10 %. Terveydenhuollon toimialan kannattavuus oli siis verrattain hyvä. (Tilastokeskus 2010.)

Yleisesti ottaen terveydenhuollon toimialaa on vaikeaa mitata ja uusia mittauskeinoja kehitetään EU-tasolla. Yksi mittaamisen kannalta haastava piirre on asiantuntijoiden toimiminen ammatinharjoittajina lääkäriasemien tiloissa vuokralla. Tämä voi aiheuttaa häiriöitä liikevaihdon mittaamiseen, sillä lääkäriasemien liikevaihdoista maksettavat asiantuntijoiden palkkiot kertautuvat myös ammatinharjoittajien tuloina. Lisäksi asiantuntijat voivat toimia rinnakkain erilaisissa rooleissa julkisella sekä useilla yksityisillä lääkäriasemilla samanaikaisesti. Tämä aiheuttaa tilanteen, jota ei ainakaan vielä tämänhetkisin mittareilla pysty tarkasti seuraamaan. (Tilastokeskus 2010.)

Suomen väestörakenteen vuoksi terveyspalveluiden tulevaisuudennäkymät ovat valoisat. Väestön ikääntyessä on väistämätöntä, että terveyspalvelujen kysyntä kasvaa entisestään. Tämä on houkuttanut ulkomaisia sijoittajia toimialan hyvän kannattavuuden ohella ja osa suurimmista terveydenhuollon palveluyrityksistä onkin nykyisin ulkomaisessa omistuksessa. (Tilastokeskus 2010.)

1.4.2 Urheiluseurayhteistyö

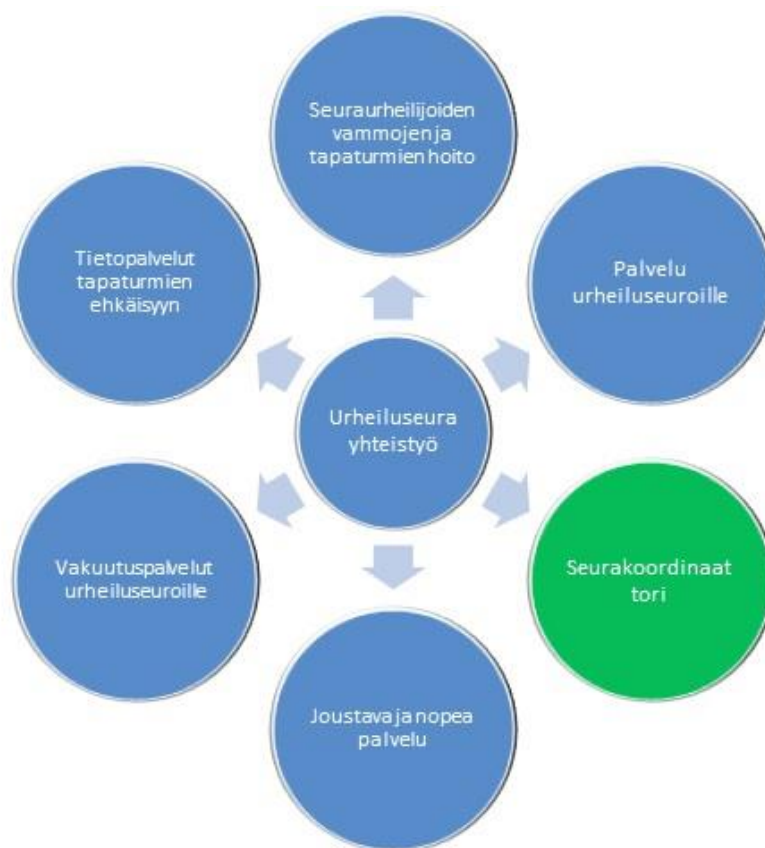
Yritys X tekee yhteistyötä yli sadan suomalaisen urheiluseuran ja sitä kautta kymmenien tuhansien urheilijoiden kanssa. Yhteistyöseuroille tarjotaan terveydenhuoltoon liittyviä palveluita. Yritys X:llä on urheiluseuratoimintaa maanlaajuisesti. Tämän voi todeta kuvasta 1, joka osoittaa seuratoiminnan levinneisyyden eri paikkakunnille. Seuroja ja tarpeita on erilaisia, joiden yksilöllisyys pyritään ottamaan mahdollisimman kattavasti huomioon tarjotuissa palveluissa.

Yritys X pyrkii tarjoamaan yhteistyöseuroilleen palvelua, joka auttaa urheilijoita pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Seurojen käytettävissä ovat eri terveydenhuollon aloihin erikoistuneet asiantuntijat kautta Suomen. Suhde seurojen ja Yritys X:n välillä on kumppanuusmuotoinen, jonka myötä kumpikin osapuoli saavuttaa yhteistyöstä hyötyjä. Seurat tekevät pääsääntöisesti markkinointiin liittyvää yhteistyötä sopimusten myötä ja antavat Yritys X:lle näkyvyyttä toiminnassaan. Kuvio 2 esittää urheiluseurayhteistyöhön kuuluvat osa-alueet pääpiirteissään. Jokainen sopimus on kuitenkin räätälöity sopimaan eri seuroille mahdollisimman hyvin, jolloin osa-alueiden painopisteet voivat vaihdella tapauskohtaisesti.

Yhtenä selkeänä elementtinä seurayhteistyössä on seuroille osoitettava yhteyshenkilö eli urheiluseurakoordinaattori. Koordinaattorit pitävät huolta oman alueensa seuroista tarjoamalla suoran keskusteluyhteyden Yritys X:n ja seurojen välille sekä huolehtimalla yhteistyöseuroille kuuluvista etuisuuksista. Koordinaattorit toimivat omilla maantieteellisesti jaetuilla vastuualueillaan, hoitaen seudun yhteistyöseurojen ja Yritys X:n välisiä asioita. Urheiluseurakoordinaattorit neuvovat seuroja suoraan puhelimitse tai sähköpostitse sekä koordinoivat seura-asioita omassa yksikössään. Koordinaattorit järjestävät myös asiakastilaisuuksia, koulutuksia ja luentoja sekä osallistuvat urheiluseuratoiminnan sekä sisäiseen että ulkoiseen kehittämiseen. Koordinaattori on ennen kaikkea suora yhteyshenkilö, jonka kanssa seurat voivat hoitaa yhteistyöhön liittyviä asioita ilman muita välikäsiä.



Kuva 1:Seuratoiminta (Yritys X:n Internetsivut 2013).



Kuvio 2: Urheiluseurayhteistyö (Yritys X:n aineisto).

Koordinaattorien on huolehdittava oman verkostonsa ylläpitämisestä niin ulkoisten kuin sisäisten sidosryhmien kanssa, jotta palvelu olisi mahdollisimman saumatonta ja nopeaa. Oman haasteensa koordinaattoreiden toimenkuvaan tuo useimpien asiantuntijoiden toimiminen ammatinharjoittajina, joka asettaa suuren osan työhön kuuluvasta viestinnästä ulkoisen ja sisäisen viestinnän rajapinnalle. Urheiluseurayhteistyö on koko maan kattavaa, jonka vuoksi myös urheiluseurakoordinaattoreita on kaikkialla Suomessa huolehtimassa omien alueidensa seurayhteistyötehtävistä.

2 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on yksi markkinoinnin keinoista. Sen keskiössä ovat asiakkaiden tarpeet ja kaikilla niihin liittyvillä vuorovaikutussuhteilla on suora tai epäsuora vaikutus yrityksen toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Markkinointiviestinnän tärkeimmät tehtävät ovat vuorovaikutussuhteiden luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen eri sidosryhmien kanssa. (Isohookana 2007, 35.) Nämä kaikki ovat voimakkaasti läsnä Yritys X:n urheiluseurayhteistyötoiminnassa. Seurojen kanssa solmittavat yhteistyösopimukset saattavat olla kestoaltaan pitkiä, jolloin kumppanuussuhteen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat avainasemassa. Sopimus-

kauden onnistuneisuus voi johtaa myös jatkosopimukseen, joka on mahdollista vain suhteen aktiivisen ylläpitämisen ja vahvistamisen myötä.

Markkinointiviestinnän alle lukeutuvista keinoista voidaan tässä yhteydessä mainita ainakin asiakassuhdemarkkinointi, yritysmarkkinointi (B-to-B), palvelujen markkinointi sekä sponsorointi ja -suhdetoiminta (Isohookana 2007, 43 - 44, 65 -71, 81 - 85, 168 - 170; Rope 2005, 277 - 279). Asiakassuhdemarkkinoinnin alle voidaan lukea myös kumppanuusasiakassuhteet, jollaisia Yritys X:n ja urheiluseurojen väliset suhteet ovat (Bergström & Leppänen 2013, 467 - 473). Asiakassuhdemarkkinointiin paneudutaan lähemmin luvussa 2.1 Asiakassuhdemarkkinointi ja kumppanuusasiakassuhteet. Toisaalta urheiluseurayhteistyö on myös kumppanuusmallinen B-to-B-suhde, jota käsitellään tarkemmin luvussa 2.2 B-to-B-markkinointi ja kumppanuusmalli.

Markkinointiviestinnän voi yleisesti ottaen jakaa kahteen osa-alueeseen, ulkoiseen ja sisäiseen (Isohookana 2007, 14). Ulkoinen markkinointiviestintä näkyy ulkoisille sidosryhmille selkeästi. Ulkoisen markkinointiviestinnän yksi oleellisimmista tehtävistä on toivotun mielikuvan välittämistä asiakkaille (Isohookana 2007, 20). Ulkoisen markkinointiviestinnän piiriin kuuluu myös muun muassa asiakassuhteiden hoitaminen ja ylläpitäminen. Sisäinen markkinointiviestintä puolestaan käsittää kaiken yhteisön sisällä tapahtuvan kommunikaation sen jäsenten kesken. (Isohookana 2007, 222.) Kuitenkin markkinointiviestintä voidaan yleistäen käsittää yrityksen harjoittaman tarkoituksellisen ja myös tahattoman viestinnän kokonaisuutena (Isohookana 2007, 19).

Yritys X:n urheiluseurayhteistyössä sekä ulkoinen että sisäinen markkinointiviestintä ovat suuressa roolissa. Yhteistyön ylläpitovaiheessa seurojen kanssa tiiviimmin yhteyttä pitävät urheiluseurakoordinaattorit, jotka ovat ensisijaisia henkilöitä hoitamaan seurojen asioita. Markkinointiosasto huolehtii myös osaltaan seuroille suunnattavasta ulkoisesta markkinointiviestinnästä. Ulkoisen markkinointiviestinnän lisäksi urheiluseurayhteistyössä korostuu myös sisäisen markkinointiviestinnän tärkeys. Seurayhteistyö on kokonaisuus, joka koostuu laajan verkoston keskinäisestä kommunikaatiosta. Tähän verkostoon kuuluu ulkoisten asiakkaiden, seurojen, lisäksi sisäinen verkosto, joka koostuu eri osastoista ja terveydenhuollon asiantuntijoista. On tärkeää, että urheiluseurakoordinaattorit tekevät yhteistyötä muun muassa markkinointiosaston kanssa ulkoisen viestinnän yhtenäistämisen varmistamiseksi. Yhtenäisellä ulkoisella viestinnällä tuetaan esimerkiksi Yritys X:n bränditavoitteita ja selkeytetään Yritys X:n toimintaa asiakkaalle. Kummatkin edellä mainitut tahot ovat myös jatkuvassa yhteydessä urheiluseuratoiminnassa toimivien asiantuntijoiden kanssa, jotka koostuvat Yritys X:n asiantuntijoista sekä Yritys X:n tiloissa ammatinharjoittajina toimivista henkilöistä. Markkinointiviestintää harjoitetaankin urheiluseurayhteistyössä monipuolisesti sekä ulkoisesti että sisäisesti.

Markkinointiviestintä liittyy kaikkeen mitä yritys tekee ja jokainen yrityksen työntekijä harjoittaa sitä vähintäänkin tahattomasti, vaikka työnkuvaan ei varsinaisesti viestintä liityisikään (Isohookana 2007, 38). Brändit muodostuvat kokonaisuudesta, samoin kuin työntekijöiden käsitys yrityksen strategisesta suunnasta (Duncan, David 2008, 6-9). Erityisesti esimiehet joutuvat käyttämään osana työtään vahvasti markkinointiviestintää. (Kalliomaa 2009, 39-42). Toisaalta myös asiakaspalvelutehtävissä toimivat henkilöt harjoittavat jatkuvasti markkinointiviestintää. Asiakaspalvelu on avaintekijä myyntitilanteissa, mutta myös myyntitilanteen jälkeen asiakassuhteen ylläpidossa. Sen avulla voidaan saada asiakas kokemaan parempaa kokonaisuutta sekä kohentaa heidän mielikuvaansa yrityksestä. (Isohookana 2007, 138.)

Yritysten markkinointi ja viestintä voidaan usein vetää osittain saman vaikutuspiirin alle, sillä niitä on nykyisen toimintaympäristön vallitessa tarpeetonta erotella toisistaan täydellisesti (Vasala 2012). Viestintä vaikuttaa muun muassa brändin rakentamiseen, joka kuuluu myös markkinoinnin vastuualueeseen. Markkinointiviestintää tuleekin suunnitella ja toteuttaa käytännössä sen mukaisesti, sekä tutkia ja analysoida sen vaikutuksia. Siinä missä muitakin yrityksen toiminnan osa-alueita johdetaan strategisesti, tulisi näin tehdä myös markkinointiviestinnän suhteen. (Isohookana 2007, 107-110.)

2.1 Asiakassuhdemarkkinointi ja kumppanuusasiakassuhteet

Asiakassuhteen peruslähtökohtia ovat arvon tuottaminen asiakkaalle sekä asiakkuuden kannattavuus. Asiakassuhdemarkkinointi käsittää kokonaisuuden, jonka avulla yritys voi luoda uusia asiakassuhteita, mutta myös ylläpitää ja kehittää jo olemassa olevia asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2013, 460.)

Asiakassuhdemarkkinoinnissa tavoitellaan usein yksilöllisen markkinointiviestinnän harjoittamista joko asiakassegmenteittäin tai jopa yksittäisille asiakkaille (Bergström, Leppänen 2013, 462). Asiakas voi tarkoittaa joko yksilöasiakasta tai ryhmää, joka käsitetään yhdeksi asiakkaaksi. Useimmiten kun palveluja tarjotaan organisaatiolle, voidaan asiakkaana pitää yksilöistä koostuvaa ryhmää. (Grönroos 2000, 411.) Joskus tietyn segmentin asiakkaat ovat hyvin samankaltaisia eikä tällöin yksilöidyllä markkinoinnilla saavuteta riittävästi hyötyjä suhteessa siihen kuluviin resursseihin (Bergström & Leppänen 2013, 462).

Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla tarjolla olevat palvelut pysyvät asiakkaan mielessä varsinaisten ostotapahtumien ulkopuolellakin. Yrityksen ja asiakkaan välisellä keskinäisellä suhteella voi myös rajata kilpailijat kokonaan sen ulkopuolelle, sillä yhteydenpito on ulkopuolisille usein näkymätöntä. Jatkuvassa asiakassuhteessa palvelun laatu nousee arvojärjestyksessä jopa hintaa tärkeämmäksi, joka antaa hyvin hoidetulle suhteelle edellytykset pitkään tulevaisuuteen. (Bergström & Leppänen 2013, 462.) Yritys X:n urheiluseuratoiminnassa urheiluseura-

koordinaattorit ovat yksi keino pitää yhteyttä seurojen kanssa näkymättömästi ja nostaa asiakkaan kokemaa palvelun laadun tasoa.

Asiakassuhteet voidaan jaotella niiden piirteiden mukaan eri ryhmiin. Useimmiten on mahdollista huomioida eri asiakastyyppeiden tarpeet samalla toimintatavalla, jonka vuoksi segmentointi on tärkeää. (Grönroos 2000, 415.) Ryhmiä voivat olla esimerkiksi satunnaiset asiakkaat, kanta-asiakkaat, avainasiakkaat ja kumppanuusasiakkaat. Viimeisenä mainittu on ryhmä erityislaatuista asiakassuhteita, joissa yhteistyön kautta kumpikin osapuoli saavuttaa osaltaan hyötyjä. Kumppanuussuhde poikkeaa perinteisimmistä asiakassuhteista siten, että yhteistyö palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on hyvin tiivistä. Yritys X:n ja seurojen väliset suhteet voidaan nähdä tämän kaltaisina kumppanuussuhteina. Kommunikaatio kumppanien välillä on avointa ja markkinoinnin toteutus suunnitellaan yhdessä. (Bergström & Leppänen 2013, 467 - 473.)

Asiakassuhdemarkkinointiin kuuluu asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Tyypillisin tapa hoitaa asiakassuhdetta on tarjota valituille segmenteille rahallisia ja palvelullisia etuja. Asiakkaan tarpeiden ja odotusten täytyessä tai jopa ylittyessä tietyn palveluntarjoajan toimesta asiakkaan tulevaisuudenkin ostopäätökset keskittyvät samaan tuttuun ja turvalliseen palveluun. Tämä luo pohjan todellisten pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiselle ja parhaimmillaan se voi synnyttää jopa kokonaan uusia asiakassuhteita suosittelujen kautta. (Bergström & Leppänen 2013, 477 - 481.)

Valituille asiakkaille tarjottavat palveluedut on mietittävä heidän näkökulmastaan mahdollisimman sopiviksi. Ihanteellisinta on pyrkiä vastaamaan asiakkaan arvostamiin tarpeisiin sitouttavilla eduilla, joita kilpailijoiden on hankala matkia. Lisähaasteita tähän asettaa osaltaan asiakkaiden toiveet siitä, minkälainen ratkaisumalli olisi juuri heille mieleisin. Pelkkä ongelman toiminnallinen ratkaisu ei välttämättä riitä luomaan kiitettävää asiakaskokemusta. (Grönroos 2000, 413.) Etujen tarjoamisessa tulee myös pysyä ajan tasalla ja kehittää valikoimaan vaihtelua kilpailuedun ylläpitämiseksi. Kumppanuussuhdetoiminnassa palveluedut ovat yleensä normaalista palvelusta poikkeavia erityisetuja. Näihin etuihin voi kuulua esimerkiksi asiakassuhdetta hoitava yhteyshenkilö, jolloin yhteydenpito palveluntarjoajaan tapahtuu aina vaivattomasti asiakassuhteesta valmiiksi perillä olevan tutun henkilön kautta. (Bergström & Leppänen 2013, 480 - 481.) Yritys X:n urheiluseurayhteistyössä yhteyshenkilöinä toimivat urheiluseurakoordinaattorit.

Rahalliset edut, kuten alennukset tietyistä tai kaikista ostoista ovat yleensä aina osana tärkeiden asiakkuuksien huolehtimisesta. Suhdetoimintaetuihin kuuluvat palveluedut sitouttavat asiakasta kuitenkin rahallisia etuja paremmin. Rahalliset edut yksinään eivät toimi sitouttamiskeinona välttämättä kovinkaan tehokkaasti, sillä kilpailijoiden on helppoa tarjota saman-

kaltaisia etuja. Tämän vuoksi sekä raha- että palveluedut muodostavat parhaan tarjouskokoisuuden. (Bergström & Leppänen 2013, 481.)

Asiakkaille tarjotuissa eduissa ja niiden suunnittelussa on pidettävä huoli asiakassuhteen kannattavuudesta myös sen ylläpitämiseen vaadittavien kustannuksien jälkeen (Bergström & Leppänen 2013, 481). Pitkällä jännteellä kannattamattomat asiakassuhteet tulee lopettaa mahdollisimman hienovaraisella tavalla, sillä kannattamatonkin asiakas saattaa tulevaisuudessa tilanteiden muuttuessa olla tuottoisa (Bergström & Leppänen 2013, 473).

2.2 B-to-B -markkinointi ja kumppanuusmalli

Business to business -markkinointi viittaa organisaatioille suunnattavaan markkinointiin. Organisaatioita voivat olla esimerkiksi yritykset, yhdistykset tai muut useista henkilöistä koostuvat järjestäytyneet tahot. Urheiluseurayhteistyössä seurat ovat yrityksiä tai yhdistyksiä, jonka vuoksi B-to-B-markkinointi sivuaa aihetta hyvin. Business to business -markkinoinnissa on kuitenkin oleellista ymmärtää, että vaikka termi viittaakin organisaatioille suunnattavaan markkinointiin, ostopäätökset tekee aina ihminen. (Rope 1998, 9 - 10.)

Organisaatiolle hankintoja tehdessä ihmisten ostokäyttäytyminen saa kuitenkin yksityisostamisesta poikkeavia ominaispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon markkinoinnissa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24 - 26). Yksityiskulutuksesta poiketen organisaatiolle tehtävät hankinnat eivät tyydytä yksilön haluja tai tarpeita, vaan toimivat organisaation tarpeita palvelevina tuotantohyödykkeinä. Tuotantohyödykkeet voivat olla fyysisiä tuotteita, palveluita tai niiden yhdistelmiä. (Rope 1998, 12 - 13.)

Nämä asiat koskettavat myös Yritys X:n urheiluseurayhteistyötä, sillä seuroille tarjottavien tuotantohyödykkeiden räätälöinnissä on otettava huomioon B-to-B-markkinoinnin ominaispiirteet. B-to-B-ympäristössä on tärkeää ymmärtää asiakkaan poikkeavan esimerkiksi yksityiskuluttajasta. Siinä missä yksityiskuluttajalle suunnattava markkinointi vetoaa usein tunneperäisiin tarpeisiin, saattaa samankaltainen markkinointi olla yrityksille suunnattuna tehotonta, sillä B-to-B-suhteissa rationaalisuus korostuu. Yrityksille suunnattavassa markkinoinnissa tulee ottaa huomioon muun muassa seuraavia ostamispiirteiden eroavaisuuksia yksityiskuluttajille suunnattavaan markkinointiin verraten, kuten kuvio 3 osoittaa:

Tuotantohyödyke (B-to-B)	Kulutushyödyke (B-to-C)
<ul style="list-style-type: none"> • Tyydyttää organisaation tarpeet • Potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä rajoittunut • Monimutkainen ja -vaiheinen ostoprosessi • Monimutkainen tuote • Kallis hankintahinta • Ostajat ”ammattilaisia” • Vaikeasti määriteltävä oston päättäjäryhmä • Rationaaliset ostomotiivit painottuvat 	<ul style="list-style-type: none"> • Tyydyttää yksilön tarpeet • Potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä lähes lukematon • Yksinkertainen ostoprosessi • Yksinkertainen tuote • Huokea hankintahinta • Ostajat ”ei-ammattilaisia” • Helposti määriteltävä oston päättäjä • Epärationaaliset ostomotiivit merkittäviä

Kuvio 3: Tuotanto- ja kulutushyödykkeiden ostamisen ominaispiirteet (Rope 1998, 15).

B-to-B -asiakassuhteessa palveluntarjoajan on myös tärkeää ymmärtää, että asiakas tulee tyytyväiseksi ja tyytymättömäksi asioista, jotka eivät välttämättä ole toistensa vastakohtia. Asiakas olettaa tiettyjen asioiden, kuten aikataulujen, annettujen lupauksen ja palvelun odotetun laatutason toteutuvan itsestään selvästi, eikä niillä välttämättä saada aikaan erityistä tyytyväisyyttä. Toteutumatta jäädessään samat asiat aiheuttavat kuitenkin tyytymättömyyttä. Tyytyväisyyttä lisää useimmiten esimerkiksi odotukset ylittävä asiakaspalvelu ja henkilökohtainen paneutuminen asiakkaan ongelmiin. (Rope 1998, 86 - 87.)

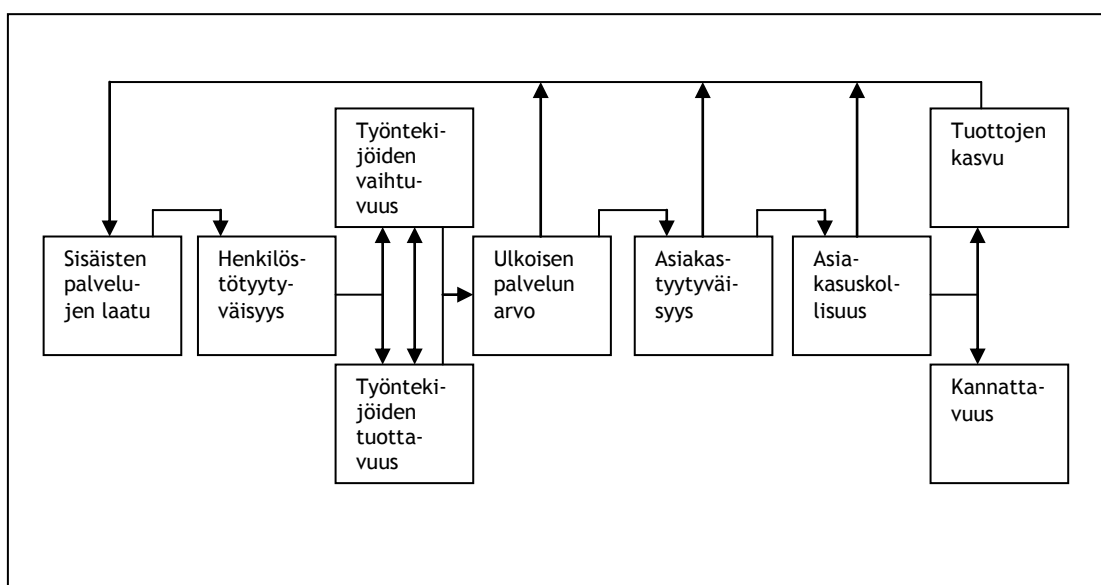
B-to-B -markkinoninoin yksi malleista on kumppanuusmalli. Kumppanuusmallit ovat verkostojen rakentamisesta jalostettuja liikevoittoa tavoittelevia B-to-B -kumppanuussuhteita. Kumppanuus voi liittyä ostoihin, tuotantoon, henkilöstöön, jakeluun tai markkinointiin. Viimeisimpänä mainittu voidaan jakaa pienempiin osiin, joista eräs on yhteistyösopimuskumppanuus. Yhteistyökumppanuus on toisistaan omistuksellisesti eriävien organisaatioiden välistä markkinointiyhteistyötä. Oleellista on, että kumpikin osapuoli hyötyy sopimuksesta jollain tavalla. (Rope 1998, 136 - 139.)

Urheiluseurayhteistyö on Yritys X:n ja urheiluseurojen välistä markkinointiyhteistyötä. Kahden toisiinsa nivoutuvan, mutta toiminnaltaan erilaisen organisaation toteuttama yhteistyö voi johtaa markkinoinnillisesti huomattavasti parempiin tuloksiin, kuin toimittaessa yksin (Rope 1998, 136 - 139). Nykyisin B-to-B -asiakassuhteiden merkitys on entistä kaksipuolisempi, eikä

arvontuotantoa voi usein enää kuvata toisen osapuolen tuottaessa arvoa toiselle (Ojasalo & Ojasalo 2010, 21).

B-to-B -asiakassuhteet eivät kuitenkaan aina ole vain ulkoisia. Organisaation sisäiset asiakassuhteet ovat tärkeässä asemassa kilpailukykyä edistettäessä ja palvelun laatua parannettaessa ulkoisille asiakkaille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180 - 182.)

Kuvio 4 kuvaa sisäisten asiakassuhteiden tärkeyttä myös ulkoisille asiakkaille tarjottavien palveluiden laadun kannalta:



Kuvio 4: Palveluyrityksen kannattavuuden taustalla oleva ketju (Ojasalo & Ojasalo 2010, 183).

Organisaation eri osastojen ja henkilöiden toisilleen tuottamien palveluiden laatu heijastuu suoraan ulkoisille asiakkaille tarjottavien palveluiden laaduna. Tämän vuoksi sisäisten prosessien kehittäminen on avainasemassa, kun halutaan parantaa ulkoisille asiakkaille tarjottavia palveluita. Sisäisten prosessien on toimittava mahdollisimman tehokkaasti, jotta ulkoisille asiakkaille näkyvä lopputuote olisi mahdollisimman hyvä ja kattava. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180 - 182.)

3 Tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa aihetta sekä siihen liittyviä ominaisuuksia ja merkityksiä sekä laatua (Jyväskylän yliopisto 2013). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellisuuden moninaista kokonaisuutta (Hirs-

järvi, Remes & Sajavaara 2010, 160 - 161). Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu sellaisten asioiden ja ilmiöiden tutkimiseen, joista ei ole olemassa laajaa ennakkotietoa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus voi olla myös hyvä tapa löytää kehittämiskohtia tutkittaviin aiheisiin liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on mahdollista toteuttaa usealla eri tavalla, sillä sen lajeja sekä tiedonkeruu- ja analysointitapoja on useita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 162). Monipuolisuus voi olla samalla laadullisen tutkimuksen vahvuus ja heikkous. Menetelmien valinta voi olla haastavaa, mutta toisaalta laadullinen tutkimusote antaa mahdollisuuden päätyä tutkimuksen aiheen kannalta parhaisiin vaihtoehtoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusta aloitettaessa määritellään tutkimusaihe. Määrittelyvaiheessa kartoitetaan aihealueita, joista voisi tehdä tutkimuksen. Aihealueen valinnan jälkeen aletaan tarkastelemaan tutkimusaiheen rajausta. Riittävän tarkka rajausta on oleellista suorittaa, sillä liian laajan aiheen tutkiminen saattaa osoittautua huomattavan työlääksi. Tutkimuksessa hyödynnetään myös tutkittavaan aiheeseen liittyviä valittuja teorioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoituksena testata teorioita, vaan teorioiden tulisi tukea tutkimukseen valittua näkökulmaa. Tutkimukseen tulisi valita mahdollisimman sopivat aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät tutkittavasta ongelmasta riippuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.1 Menetelmät

Tutkimusta tehdessä tulee valita tutkimusongelman pohjalta sopiva tiedonkeruumenetelmä. Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut. Haastattelutapoja on monenlaisia ja ne voidaan toteuttaa järjestelmällisesti, vapaamuotoisesti teemoittain, yksittäin tai ryhmissä. Haastattelujen haasteena voi olla luotettavuuden takaaminen, sillä sekä haastattelija että haastateltavat saattavat aiheuttaa inhimillisiä lähevirheitä. Lisäksi haasteita voi asettaa myös haastateltavien mahdollinen taipumus antaa vastaukset sosiaalisesti hyväksyttävässä muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 206.) Haastattelutapaa valitessa tulee miettiä, kuinka järjestelmällinen haastattelu antaa tutkimusongelman kannalta parhaan lopputuloksen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastattelutavasta riippumatta siihen tulee valmistautua paneutumalla tutkittavaan aihepiiriin. Haastatteluissa voi antaa valitusta tavasta riippuen haastateltavalle halutun verran liikumavaraa, mutta haastattelijan rooli on joka tapauksessa keskustelua ohjaava. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.1.1 Lomakehaastattelu

Teemahaastattelua voi edeltää lomakehaastatteluna suoritettava strukturoitu haastattelu. Se voi antaa oleellista ennakkotietoa varsinaisia kasvokkain tapahtuvia haastatteluja varten valitusta haastattelutavasta huolimatta. On hyvä saada tutkittavasta aiheesta yleiskuvaa ennen haastatteluja, jotta ne voidaan toteuttaa mahdollisimman hyvin tutkimusaiheeseen keskittyen. Lomakehaastattelu voi sisältää monivalintakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä sekä tarvittaessa kumpaakin kysymyslaatua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun tavoitteena on käydä läpi valittua aihepiiriä ennalta suunniteltujen teemojen kautta. Käytännössä kysymyksiä ja niiden esittämisjärjestystä ei ole tiukasti suunniteltu etukäteen, mutta läpikäytävät teemat ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208.) Teemahaastattelun etuna on mahdollisuus käydä aiheet tarvittaessa läpi painopisteitä vaihdellen kunkin haastateltavan kanssa, sillä kysymyksiä ei ole tarkoin mietitty ennalta valmiiksi. Tämä saattaa antaa tutkimuksen kannalta hyödyllistä liikkumavaraa kunkin haastateltavan edustaessa hieman eri rooleja tutkittavan aiheen piirissä. Teemahaastattelun voi myös toteuttaa ryhmähaastatteluna. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemojen järjestys on haastattelutilanteessa vapaa ja se antaa esimerkiksi strukturoitua tai puolistrukturoitua haastattelua enemmän tilaa haastateltavan ulosannille, sillä kysymyksiä ei ole mietitty tarkasti etukäteen. Haastattelijalla voi olla mukanaan muistiinpanot valituista teemoista, mutta muuten keskustelu etenee vapaasti ja toteutuu jokaisessa haastattelussa ainutlaatuisesti. Teemahaastattelun joustavuuden myötä se on erityisen sopiva menetelmä tutkimusaiheeseen, josta on niukasti ennakkotietoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.2 Aineiston analysointi

Haastattelujen jälkeen saatu aineisto tulee muuttaa sellaiseen muotoon, jota on helppo ryhmitellä. Yksi siihen tarkoitettuista tavoista on litterointi, joka on esimerkiksi äänitettyjen haastattelujen muuntaminen tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuus käytännön tasolla määräytyy tutkittavan aiheen ja tutkimustavan mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 222.)

Kun aineisto on litteroitu, voidaan seuraavaksi siirtyä teemoitteluun. Teemoittelussa ryhmitellään litteroidusta tekstikokonaisuudesta esiin nousevia toisiaan yhdistäviä tai erottavia

teemoja. Teemoittelu sopii luontevana jatkumona teemahaastattelulle, jossa haastattelurakenne on ennalta teemoittain määritelty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Erityisesti määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa käytetään termejä reliabelius ja validius. Reliaabeliuksella viitataan tutkimuksen toistettavuuteen ja validius siihen, kuinka hyvin valittu menetelmä mittaa haluttua tutkimusaihetta. Laadullisen tutkimuksen kohdalla näiden termien käyttö luotettavuutta arvioidessa on kuitenkin epäselvempää. Tutkittaessa ihmisten todellista elämää, voidaan jokainen kuvaus tulkita ainutlaatuiseksi eikä määrällisen tutkimuksen luotettavuusmittareita voi näin ollen hyödyntää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231 - 233.)

Luotettavuutta tulee kuitenkin aina arvioida myös laadullisessa tutkimuksessa. Yksityiskohtainen kuvaus tutkimuksesta ja selkeät perustelut saatujen tulosten tulkinnasta ovat tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustekijöitä. Myös useamman kuin yhden menetelmän käyttö parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231 - 233.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tätä tutkimusta varten valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta, josta oli saatavilla niukasti ennakkotietoja johtuen urheiluseurayhteistyön monimuotoisuudesta. Kokonaiskuva oli ripoteltuna prosessin eri vaiheissa toimivien henkilöiden työnkuvien taakse eikä aihetta oltu aiemmin tarkasteltu vastaavassa määrin tutkimusmuodossa. Laadullinen tutkimus oli luonteva valinta lähestymistavaksi, sillä tutkimuksen kannalta oli tärkeää ymmärtää tutkittavaa aihetta.

4.1 Aineiston kerääminen

Aineiston kerääminen tapahtui strukturoidulla lomakehaastattelulla ja ryhmämuotoisella teemahaastattelulla. Lomakehaastattelussa käytetty lomake löytyy tutkimusraportin liiteosista (Liite 1 Lomakehaastattelu). Lomakehaastattelun pohjalta nousi esille selkeitä teemoja, joista oli apua teemahaastattelun suunnittelussa. Teemahaastattelun myös liiteosista löytyvät (Liite 2 Ryhmämuotoisen teemahaastattelun teemat) teemat olivat seuraavat:

- Koordinaattorin rooli urheiluseurayhteistyön kannalta
- Nykytilanteen hyvät puolet - mikä toimii
- Nykytilanteen huonot puolet - mikä ei toimi

- Kehitysideat

Tutkittavasta aiheesta johtuen mahdollisimman kattavan kuvan saaminen urheiluseurakoordinaattoreiden tehtävistä ja heidän omista toimenkuvaan liittyvistä ajatuksistaan oli tutkimuksen etenemisen kannalta oleellista. Lomakehaastattelu sisälsi avoimia kysymyksiä liittyen urheiluseurakoordinaattorien toimenkuvaan, joiden perusteella tavoitteena oli pystyä muodostamaan teemarunkoa tulevaa haastattelua varten sekä löytää tutkimuksen kannalta muuta oleellista tietoa. Lomakkeella haastateltiin 15 ympäri Suomea toimivaa koordinaattoria sähköisellä kyselylomakkeella.

Tutkimusta varten toiseksi menetelmäksi valittiin teemahaastattelu ryhmähaastattelun muodossa. Teemahaastattelu sopi tutkimuksen aiheeseen ja oli luonteva seuraava vaihe lomakehaastatteluista saatujen tietojen perusteella. Haastatteluun osallistuvat valittiin harkinnanvaraisesti aiheesta parhaiten perillä olevina henkilöinä. Haastateltavat edustivat urheiluseurayhteistyön eri osa-alueita, jonka myötä haastattelutilanteessa painopiste ja esiin nousevat näkökulmat edustivat tutkittavaa aihetta kokonaisuutena mahdollisimman hyvin. Haastattelu äänitettiin digitaalisesti, jotta aineistonkeruuvaihetta seuraava analysointivaihe olisi mahdollisimman sujuva.

Haastattelu suoritettiin ryhmämuotoisena, sillä ryhmätilanteessa tutkittavaan aiheeseen hieman eri näkökulmista lähestyvien haastateltavien vastaukset ruokkivat toinen toisiaan luoden mahdollisuuksia laajentaa esiinnousseita asioita muiden vastauksia jatkamalla. Haastattelu suoritettiin Yritys X:n pääkonttorin kokoustiloissa ja siihen osallistui neljä urheiluseurayhteistyön parissa työskentelevää esimiestä. Jokaisella haastateltavalla oli toisistaan poikkeavat vastualueet urheiluseurayhteistyössä, mutta kaikki olivat perehtyneet aiheeseen työnsä kautta syvällisesti.

4.2 Aineiston analysoiminen

Lomakehaastatteluista saatu tieto oli aineistonkeruumenetelmän strukturoidun luonteen vuoksi luontevaa teemoitella. Vastauksista saatujen tietojen perusteella lähdettiin muodostamaan esiin nousseista aiheista teemoja, joita hyödynnettiin teemahaastattelussa.

Teemahaastattelun äänitysmetodista johtuen aineisto litteroitiin ennen teemoitteluvaihetta. Litterointi tapahtui muuntamalla äänitteen haastattelut tekstimuotoon. Tekstimuotoisena haastattelun teemat olivat paremmin tunnistettavissa ja jäseneltävissä. Kokonaiskuvasta oli mahdollista muodostaa erilaisia teemoja ja tehdä näistä tarkempia havaintoja tutkittavasta aiheesta.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutettiin lomakehaastatteluna sekä ryhmämuotoisena teemahaastatteluna. Lomakehaastatteluun osallistuivat ympäri Suomea työskentelevät urheiluseurakoordinaattorit. Teemahaastatteluun osallistui puolestaan Yritys X:n urheiluseuratoiminnasta vastuussa olevan osaston päällystää ja avainhenkilöitä.

Tutkimuksessa nousi esiin kolme teemaa sekä lomakehaastattelun että teemahaastattelun pohjalta:

Ensimmäiseksi teemaksi muodostui urheiluseurakoordinaattorien tärkeys Yritys X:n kasvoina urheiluseuroille. Henkilökohtainen yhteyshenkilö koettiin välttämättömäksi osaksi seurayhteistyön kokonaisuutta. Yhteyshenkilö voikin kuulua kumppanuussuhteessa erityislaatuiseksi eduksi, jossa yhteydenpito palveluntarjoajaan tapahtuu aina vaivattomasti asiakassuhteesta valmiiksi perillä olevan tutun henkilön kautta (Bergström & Leppänen 2013, 480 - 481). Aihe nousi yhtäläillä esille teemahaastattelussa ja lomakehaastattelussa, josta voi päätellä kaikkien urheiluseuratoimintaan suoraan linkittyvien henkilöiden pitävän seuroille nimettyjä koordinaattoreita tutkittavan toimintamallin kannalta tärkeinä. Nämä näkemykset ja kokemukset tukevat myös sitä, että jatkuvassa asiakassuhteessa palvelun laatu nousee arvojärjestyksessä jopa hintaakin tärkeämmäksi (Bergström & Leppänen 2013, 462). Erityisesti seurayhteistyöhön liittyvien tehtävien monimutkaisuuksien ja poikkeuksellisuuksien vuoksi niihin keskittyvät henkilöt koettiin erittäin tarpeellisiksi.

Esimiehet: ”Koordinaattori on seuroille yrityksen kasvot. On äärimmäisen tärkeää, että koordinaattori on tuttu seuralaisille. Sillon ne uskaltaa paremmin olla yhteydessä pienemmissäkin asioissa. Nää hommat perustuu tosi paljon luottamukseen.”

Esimiehet: ”Koordinaattorit on viestinviejiä ja käytännön asioiden neuvojia, ne on niin lähellä arjen hommaa. Aina kun mennään ylätasolle, niin homma ei aina oikein toimi. Hommat täytyy pitää selkeinä ulospäin, että info menee perille asti.”

Esimiehet: ”Näissä jutuissa pitää olla insightia.”

Koordinaattorit: ” Tärkeintä on että saa annettua seuralle mahdollisimman pian palvelua ja ohjausta kun sille tulee tarve. Tässä kohtaa koordinaattori on aika tarpeellinen.”

Koordinaattorit: ” Itse koen, että tärkeintä on ollut koordinaattorin (eli minun) tavoitettavuus. Urheiluseurasta on saatu tavoitettua suoraan henkilö joka voi tarvittaessa järjestää

suoraan asiat ilman välikäsiä ja että asiakas joutuisi soittamaan useaan eri paikkaan. Tai on voinut tarkistaa koordinaattorilta onko jokin esim. maksusitoumus tehty tai tullut.”

Koordinaattorit koettiin ainoiksi henkilöiksi, joilta löytyy riittävä tietoisuus hoitamaan oman vastuualueensa seurojen asioita. Vaikka koordinaattorin roolia pidettiin tärkeänä seurayhteistyössä, toimintamallissa oli myös huomautettavaa sen nojattessa voimakkaasti tiettyjen henkilöiden osaamiseen. Avainhenkilöiden vaihtuessa, ollessa lomalla tai sairastuessa seura-asioita pidettiin hankalina hoitaa.

Esimiehet: ”Onhan tää aika haavottuvainen systeemi. Mut toisaalta melkein kaikki muikin tähän alaan liittyvä on tosi haavottuvaista.”

Toiseksi teemaksi muodostui kummankin tutkimusmenetelmän pohjalta urheiluseurayhteistyöhön liittyvien teknisten asioiden hoitaminen ja niiden haastavuus. Esiin nousi koordinaattorien hoitamia tehtäviä, joita tyypillisemmissä tapauksissa hoitaisivat niihin erikoistuneet osastot, kuten urheilijoiden tapauksissa monimutkaiset vakuutukset ja laskutustehtävät. Yritys X:n muilta osastoilta ei kuitenkaan uskottu löytyvän riittävää tietoisuutta niiden hoitamiseksi tai avun tarjoamiseksi. Yhden osaston toiminnan ollessa suhteellisen tuntematonta muille, ei välttämättä voida olla tehokkaimman mahdollisen toiminnan tasolla, sillä sisäisten prosessien olisi toimittava mahdollisimman tehokkaasti, jotta ulkoisille asiakkaille näkyvä lopputuote olisi mahdollisimman hyvä ja kattava (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180 - 182).

Ongelmatilanteissa etsittiin yleisimmin ratkaisuja hakemalla vertaistukea kollegoilta. Koordinaattorien hoitamat tehtävät eroavat kuitenkin toisistaan riippuen vastuualueesta ja hoitettavien seurasuhteiden laadusta. Tästä johtuen osalla koordinaattoreista saattoi olla selkeästi enemmän kokemusta tehtävistä, joita osa ei useinkaan joudu työssään käsittelemään.

Esimiehet: ”Käytäntö on ihan eri asia, kun paperiteoria. Osa koordinaattoreista on uusia ja ne vasta opettelee näitä juttuja. Tekemällä oppii.”

Esimiehet: ”Yleisesti ottaen olis hyvä, että mitään tämmösiä ei tarttis koordinaattorin tehdä, mutta pakko, koska jonkun pitää osata.”

Koordinaattorit: ”Paperihommat saattaa olla karmeita jos ei oo ennen tehnyt. Ylipäätään ois hyvä että mentäis yhteisillä pelisäännöillä.”

Koordinaattorit: ”Vakuutukset ja muut on välillä tosi monimutkaisia. Näistä asioista voisi olla koulutuksia useamminkin.”

Kolmanneksi teemaksi nousi kommunikaatio, jossa koettiin olevan aika ajoin parantamisen varaa. Teema nousi selkeästi esille sekä lomake- että teemahaastattelussa. Keskinäisen puhumisen puuttuminen tai vähäinen määrä oli useissa yhteyksissä suuressa roolissa työn haasteisiin liittyen. Koordinaattoreiden välillä olevat selkeät kompetenssierot johtuen erityyppisistä ja -kokoisista vastuualueista koettiin joskus ongelmallisiksi. Osa joutuu ratkaisemaan poikkeustilanteita useammin kuin toiset, eikä niihin vaadittavan tietotaidon välittymistä pidetty riittävän tehokkaana poikkeuksia harvemmin käsitteleville. Tietoisuus oman verkoston tekemisistä myös yleisellä tasolla koettiin haastavaksi.

Esimiehet: ” Pitäis pitää verkoston kanssa yhteyttä, jokainen tietäis toistensa tekemisistä enemmän. Jollain voi olla tieto jostain asiasta, jota joku on just miettinyt, mut siitä ei keskustella.”

Koordinaattorit: ”Oikeita tekijöitä voi olla vaikeaa saada kiinni, varsinkin jos asialla on kiire. Pitäisi tietää paremmin missä toiset menee niin omat hommat helpottuisi.”

Kommunikaatio myös Yritys X:n eri osastojen välillä koettiin haastavaksi. Urheiluseurayhteistyön erityispiirteiden vuoksi eri aihealueisiin erikoistuneitakaan osastoja ei koettu aina hyödyllisiksi ongelmatilanteissa. Tämän uskottiin johtuvan eri osastojen välisestä vähäisestä keskusteluyhteydestä ja tästä syystä muilla osastoilla ei uskottu olevan riittävästi tietoa urheiluseurayhteistyöhön liittyen. Koska organisaation sisäiset suhteet ovat tärkeässä asemassa kilpailukykyä edistettäessä ja palvelun laatua parannettaessa ulkoisille asiakkaille, voidaan tätä pitää ongelmallisena tilanteena (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180 - 182). Aihe nousi esille sekä lomake- että teemahaastattelussa, joka viittaa ongelman olevan yleinen jokapäiväisessä toiminnassa.

Esimiehet: ”Kommunikaatio muiden osastojen kanssa on puutteellista, jokainen puuhailee omia juttuja.”

Koordinaattorit: ”Seurayhteistyö on pelkkää poikkeuksen poikkeusta. Osastot joutuu kyselemään meiltä neuvoa niiden hommiin, jos ne törmää johonkin urheiluseurayhteistyöhön liittyvään.”

4.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kvalitatiivisen otteen myötä luotettavuuden arviointi painottuu käytettyjen metodien valinnan perusteluihin määrällisessä tutkimuksessa yleisimmin käytössä olevien reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnin sijaan.

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri menetelmää, joka parantaa luotettavuutta. Kahden eri menetelmän vuoksi tutkimuksen piiriin kuului kaikkien urheilukoordinaattorien lisäksi jokainen heidän kanssaan säännöllisesti asioiva henkilö. Valitut menetelmät antoivat näin ollen mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta aiheesta, sillä jokainen siihen suoraan liittyvä henkilö osallistui tutkimukseen. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa kuitenkin mahdolliset lähdevirheet, joita laadullisen tutkimuksen haastatteluissa saattaa syntyä.

Molemmista tutkimusmenetelmistä, sekä lomake- että teemahaastattelusta, saatujen tulosten pohjalta oli jäseneltävissä samat pääteemat. Tämä lisää luotettavuutta, sillä vaikka eri menetelmillä haastateltujen roolit Yritys X:ssä erosivat toisistaan, löytyi kummankin käytetyn menetelmän tuloksista samat teemat.

Valitut menetelmät tukivat tutkittavaa aihetta hyvin, sillä aiheesta ei ollut saatavilla suurta määrää ennakkotietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta nousikin esiin asioita, joita ei olisi osattu huomioida määrällisessä tutkimuksessa.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen myötä koordinaattorien rooli seurayhteistyössä selkeni ja koordinaattorien tärkeys sekä välttämättömyys nykyisessä toimintamallissa nousivat esille. Koordinaattorien tehtävien monipuolisuus kävi myös ilmi ja niihin liittyvien haasteiden myötä löytyi myös kehitysehdotuksia. Osa kehitysehdotuksista olisi mahdollista toteuttaa koordinaattoreiden toimesta, mutta osa vaatisi hieman suuremman skaalan toteutusta useampien sidosryhmien kesken. Kehitysehdotuksissa on kuitenkin pyritty pitämään realismia yhtenä pääkriteereistä. Vaikka kehitysehdotuksia olisi voitu tehdä huomattavasti enemmänkin, olisi kaikkien niiden käyttöönotto hankalaa ilman verrattain suuria vaatimuksia ajan ja resurssien suhteen. Tästä syystä kehitysehdotukset on luotu niiden käytännön toteutus mielessä pitäen. Kaikki kehitysehdotukset tähtäävät seurayhteistyön prosessiketjun loppupäässä esiintyvän ulkoisen asiakkaan palvelun laadun parantamiseen sisäisiä prosesseja hiomalla, joka oli tutkimuksen perimmäinen tarkoitus.

Tutkimuksessa selvisi urheiluseurakoordinaattorin olevan erittäin tärkeä osa tarkasteltavaa seurayhteistyömallia. Tähän liittyvänä ongelmana pidettiin kuitenkin seuratoiminnan tukemista paikoin hyvin voimakkaasti koordinaattorien varaan. Puhelinpalvelun vastuuta voitaisiin jakaa muodostamalla puhelinpäivystysringit kaikille paikkakunnille, joissa on useampi kuin yksi koordinaattori. Tällöin puhelimeen vastaisi aina henkilö, joka osaa suoraan auttaa seuran edustajaa. Kaikilla paikkakunnilla, joissa toimii vain yksi koordinaattori, voitaisiin puolestaan kouluttaa lomasijainen hoitamaan välttämättöimpiä asioita, kuten puhelinpäivystystä.

Vastaavasti samaa ongelmaa voisi lievittää viemällä voimakkaammin tietoisuutta urheiluseurayhteistyöstä asiakaspalveluneuvontaan. Asiakaspalveluneuvonnalla viitataan Yritys X:n yleiseen asiakaspalveluneuvontaan, jonka kautta muun muassa yksityisasiakkaat voivat olla yhteydessä Yritys X:ään. Syvälle luotaavien tehtävien vieminen yleiseen asiakaspalveluun olisi luultavasti käytännössä liian suuri haaste, mutta valittujen perusasioiden kouluttaminen lomatai sairaspöissaolujen varalta voisi olla paikallaan.

Ulkoiselle asiakkaalle eli urheiluseuroille ja niiden edustajille on tärkeintä tarjota parasta mahdollista palvelua riippumatta ajasta tai paikasta. Näillä ehdotetuilla puhelinpalvelua koskevilla menetelmillä Yritys X:n sisäisiä prosesseja voisi saada tehostettua ja sitä kautta ulkoisille asiakkaille näkyvä lopputuote olisi mahdollisimman hyvä ja kattava (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180 - 182).

Koordinaattorien työtehtäviin kuuluu myös runsaasti toisistaan poikkeavien tapausten käsittelyä, jotka vaativat erilaisten tietoteknisten järjestelmien kautta byrokratian hoitamista. Tutkimuksessa ilmeni, että tämä koettiin yleiseksi haasteeksi. Helpotuksena tähän voitaisiin järjestää säännöllisin väliajoin nykyistä useammin koulutuksia videopalaverin muodossa kaikille Suomen koordinaattoreille. Koulutuksissa voitaisiin käydä läpi erilaisten poikkeustapausten hoitamista ja kaikille annettaisiin samalla mahdollisuus esittää heitä askarruttavia kysymyksiä tai jakaa kokemuksia muiden kanssa. Aihe nousikin esille toiveiden muodossa myös tutkimustuloksissa.

Johtuen koordinaattorien maantieteellisestä hajaantumisesta videopalaverit ja muut tietotekniikkaa hyväksikäyttävät koulutusmenetelmät olisivat luonnollisesti tehokkaimpia. Kuitenkin tämän lisäksi voisi tarpeen tullen järjestää koulutuksia muutamia kertoja vuodessa, joissa kaikki koordinaattorit olisivat myös fyysisesti läsnä. Todellisen läsnäolon myötä tilaisuuden dynamiikka muuttuu verrattuna digitaaliseen yhteydenpitoympäristöön ja saattaisi olla hyödyllinen erityisesti tuoreimmille koordinaattoreille. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten etuna verrattuna digitaalisiin palavereihin on myös helpompi tutustuminen kollegoihin. Koulutuksia voitaisiin järjestää teemoittain aiheista, jotka vaativat eniten huomiota jokapäiväisten työtehtävien suorittamisessa.

Toinen mahdollinen ratkaisu samaan ongelmaan olisi koota Yritys X:n intranettiin Kysymyksiä ja vastauksia (Q&A) -osio. Sieltä koordinaattorit voisivat ensimmäiseksi käydä etsimässä ratkaisuja ongelmatilanteissa, joita joillekin paikkakunnille tulee useammin kuin toisille. Tämän Q&A -palstan voisi toteuttaa usealla tavalla, joista yksi vaihtoehto olisi kirjoittaa ohjeet tekstin muodossa eri tilanteiden ratkaisuun, jota tukemaan on voitu liittää ruutukaappauksia työn eri vaiheista. Toinen mahdollinen ratkaisu olisi koota eri ratkaisuihin tutoriaalivideoita ruutukaappausvideoiden muodossa. Tällöin koordinaattorit voisivat seurata, mitä ongelmatilanteen

hoitamisessa tulee tehdä ja ottaa huomioon sekä kuunnella videon tekijän mahdollisia kommentteja työn edetessä. Palstan voisi toteuttaa myös videoita ja tekstiohjeita yhdistellen. Tällä olisi mahdollista vähentää nojautumista kokeneempien koordinaattorien osaamisen varaan sekä saada nopeammin vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin.

Koulutuksien ja Q&A -palstan lisäksi ehdotuksena olisi pohtia kriittisesti muiden osastojen edustajien kanssa mahdollisuudesta toteuttaa joitakin urheiluseurayhteistyöhön liittyviä elementtejä yhteistyössä. Ensiaskeleeksi aiheen tarkasteluun tulisi tietoisesti avata keskusteluyhteyttä ja saada tietoa toisten tekemisistä. Asioiden läpikäyminen muiden osastojen kanssa saattaisi parhaimmillaan avata uudenlaisia näkökulmia ja johtaa entistä tehokkaampiin toimintatapoihin.

Kommunikaatio nousikin selkeäksi teemaksi tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja siinä koettiin olevan parantamisen varaa. Kaikkiin edellisiin kehitysehdotuksiinkin liittyy kommunikaation parantaminen jonkin sidosryhmän kanssa. Tiedon jakaminen avoimemmin koordinaattorien kesken sekä osastojen välillä voisi parantaa ulkoista asiakaspalvelua sen nopeutumisen ja laadun parantamisen myötä. Yksi ulkoisen markkinointiviestinnän oleellisimmista tehtävistä on toivotun mielikuvan välittämistä asiakkaille, joka muodostuu suurelta osin koetun palvelun laadusta (Isohookana 2007, 20). Tämä kuitenkin vaatii ensin sisäisen markkinointiviestinnän tehokasta toimintaa, joka käsittää kaiken yhteisön sisällä tapahtuvan kommunikaation sen jäsenten kesken (Isohookana 2007, 222). Kommunikaation parantamista tulisikin pohtia yhdessä eri sidosryhmien edustajien kanssa ja etsiä mahdollisesti parempia linjauksia sen toteuttamiseen.

Erityisesti seurayhteistyön kaltaisessa jatkuvassa asiakassuhteessa palvelun laatu nousee arvojärjestyksessä hyvin korkealle, jonka kehittämiseen koordinaattorien kouluttaminen ja Intranetin Kysymyksiä ja vastauksia-palsta liittyvät vahvasti (Bergström & Leppänen 2013, 462). Avoin keskusteluyhteys yrityksen sisällä on tärkeää, sillä ilman sujuvaa sisäistä yhteistyötä ulkoinen asiakaspalvelukaan ei voi olla optimaalisinta laadun tasaisuuden suhteen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180 - 182). Tämän vuoksi keskusteluyhteyden tarkistaminen ja kehittäminen eri osastojen välillä voisi olla paikallaan.

6 Jatkokotoimenpide-ehdotukset ja toimeksiantajan palaute

Kehitysideoiden lisäksi jatkoa ajatellen ehdotetaan erityisesti tutkimuksessa esille nousseiden kommunikaatioon liittyvien aiheiden käsittelyä yleisellä tasolla urheiluseurayhteistyöstä vastuussa olevien toimesta. Myös jatkuvaluonteinen tyytyväisyyskyselyiden tekeminen henkilöstölle voisi edistää urheiluseurakoordinaattorien roolin lopullista muovautumista alati kehittyvään ja vielä suhteellisen tuoreeseen toimintamalliin.

Tutkimus koettiin toimeksiantajan puolesta onnistuneeksi ja arvokkaaksi toiminnan kehittämisen kannalta. Kehitysideat saivat positiivisen vastaanoton niiden ollessa käytännönläheisiä ja realistisia toteuttaa. Alun perin tutkimusaihetta pohdittaessa tekijä mietti yhdessä toimeksiantajan kanssa Yritys X:lle sopivan aiheen, jonka vuoksi se palveli mahdollisimman hyvin toimeksiantajan toiminnan kehittämistä urheiluseuratoiminnan suhteen.

Erityisesti koulutuksiin liittyvät kehitysehdotukset otettiin avoimesti vastaan ja niitä aletaan vastaisuudessa järjestämään entistä useammin videopalavereiden muodossa. Myös muutama kertaan vuodessa järjestettävät koordinaattorien tapaamiset saivat esimiehiltä hyväksynnän. Näille löytyi myös tilausta koordinaattorien puolelta, jotka olivat halukkaita sekä videopalaverien että tapaamisten järjestämiseen.

Puhelinpäivystykseen liittyvät ehdotukset otetaan myös käyttöön, vaikka asiakaspalveluneuvonnan kouluttamista urheiluseuratoimintaan liittyen joudutaankin vielä käytännön tasolla pohtimaan tarkemmin. Asiakaspalvelun rajallisten resurssien vuoksi on tarkasteltava kriittisesti mitä urheiluseuratoiminnan elementtejä on mahdollista tarpeen vaatiessa toteuttaa asiakaspalvelun toimesta.

Intranetin hyödyntäminen koordinaattorien tiedonhakulähteenä koettiin varteenotettavaksi ideaksi, jonka toteuttamista harkitaan tulevaisuudessa. Tähän tulee tehdä selkeä suunnitelma ja vastuunjako, sillä sen toteuttaminen vie aikaa.

Keskusteluyhteyden avaaminen muiden osastojen kanssa koettiin erittäin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi aiheeksi. Tässä kohtaa on mahdollista tehdä aloitteita, mutta se vaatii myös muiden osastojen esimiesten aktiivista osallistumista kommunikaation parantamiseen.

7 Yhteenveto

Urheiluseurakoordinaattorin toiminta sekä koko urheiluseurayhteistyön järjestäminen käytännössä vaatii poikkeuksellisen paljon lakien ja säännösten noudattamista sekä muiden erityislaatuisten asioiden huomioimista, sillä Yritys X toimii terveydenhuollon toimialalla. Useista toimialoista poiketen muun muassa markkinointi on tietyiltä osin rajoitettua, sillä esimerkiksi tarpeen luominen ei ole terveydenhuollon toimialalla eettisesti hyväksyttävää eikä laillista.

Kokonaisuutta monimutkaistavat myös useimpien lääketieteellisten asiantuntijoiden toimiminen ammatinharjoittajina, jolloin lukuisat eri yritykset ovat keskenään erilaisissa suhteissa ja muodostavat urheiluseurayhteistyön käytännössä. Urheiluseuratoiminnassa osapuolina toimii epäsuorasti Yritys X:n ja yhteistyöseurojen lisäksi myös useita ammatinharjoittajia, joiden

kanssa solmitut suhteet vaativat osaltaan myös ylläpitoa ja kehittämistä. Muun muassa näiden käytännön haasteiden vuoksi koordinaattorin rooli seuratoiminnassa vaikutti olevan erityisen tärkeässä asemassa, sillä yhteistyön mahdollistamiseksi tarvitaan siihen syvällisesti perehtyneitä henkilöitä.

Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät urheiluseurakoordinaattorin roolin nykytilan selventyessä. Urheiluseurayhteistyön viimeaikainen kehittyminen on ollut nopeaa ja siihen liittyvien prosessien toiminnan tarkastaminen tietyin väliajoin on siksi paikallaan. Yleisesti ottaen prosessien kehittäminen lähtee usein niiden kriittisestä tarkastelusta, sillä työn lomassa ja toimintatapojen rutinoituessa kehityskohtia voi olla haastavaa tunnistaa. Tutkimus toimikin kehitysalueita avaavana puheenvuorona, jonka avulla löytyneet ongelmakohdat voivat olla jatkossa jatkuvan seurannan ja kehittämisen kohteina.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa koordinaattorien rooliin liittyviä haasteita yhdisti tietoisuuden lisääminen ja kommunikaatio eri sidosryhmien kanssa. Osa koordinaattoreista tarvitsisi lisää tietoa liittyen poikkeuksellisten tilanteiden hoitamiseen ja yleinen kommunikaatio verkostojen kanssa kaipaisi tehostamista. Tämän vuoksi avoimet keskusteluyhteydet niin koordinaattoreiden kesken kuin muidenkin osastojen kanssa ovat tärkeässä roolissa, jotta tutkimuksessa esiin nousseisiin haasteisiin voidaan vastata onnistuneesti.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-15. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Duncan, B. & David, H. 2008. Brand Enigma - Decoding the Secrets of Your Brand. Chichester: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. Painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sähköiset lähteet:

Hartman, S. 2011. Toimialaraportti: Terveyspalvelut. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö ja ELY. Viitattu 15.12.2013.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1431/Terveyspalvelut_2011_web.pdf

Jyväskylän yliopisto. 2013. Laadullinen tutkimus. Viitattu 27.11.2013.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Tutkimuksen suunnitteleminen. Viitattu 27.11.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2.html>

- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Teoria ja tutkimus. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Aineiston hankinta. Viitattu 27.11.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Millaista aineistoa ja miten?. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_1.html
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Aineiston määrä ja tutkittavat. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Edustavuus. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Haastattelu. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Teemahaastattelu. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Ryhmähaastattelu. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Analyysi ja tulkinta. Viitattu 27.11.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7.html>
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Teemoittelu. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. 2006. Litterointi. Viitattu 27.11.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html
- Tilastokeskus. 2010. Kasvat ja kannattavat terveyspalvelut kiinnostavat sijoittajia. Viitattu 15.12.2013. http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-02-18_003.html?s=0

Vasala, P. 2012. Yritysviestinnän uusia trendejä. Viitattu 18.11.2013.

<http://mediaviikko.fi/kategoriat/paakirjoitukset/uutinen/yritysviestinnan-uusia-trendeja.html>

Kuvat

Kuva 1: Seuratoiminta (Yritys X:n Internetsivut 2013).....	11
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Yritysten määrä, henkilöstö ja liikevaihto yrityskoon mukaan 2007-2009. (Hartman 2011, 14.).....	9
Kuvio 2: Urheiluseurayhteistyö (Yritys X:n aineisto).....	12
Kuvio 3: Tuotanto- ja kulutushyödykkeiden ostamisen ominaispiirteet. (Rope 1998, 15).....	16
Kuvio 4: Palveluyrityksen kannattavuuden taustalla oleva ketju. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 183.).....	17

Taulukot

Taulukko 1: Terveyspalveluyritysten määrän kehitys 2006-2009. (Hartman 2011, 12.).....	9
Taulukko 2: Yksityisten terveyspalvelujen henkilöstö, liikevaihto ja henkilöstökulut 2000 - 2008. (Tilastokeskus 2010.).....	10

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake	37
Liite 2 Ryhmämuotoisen teemahaastattelun teemat	38

Liite 1 Kyselylomake

Yritys X:n urheiluseurakoordinaattoreiden rooli urheiluseurayhteistyössä

Teen tutkimusta opinnäytetyötäni varten, joka kuuluu Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmaan. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Yritys X:n kanssa ja sen tarkoituksena on tutkia urheiluseurakoordinaattoreiden tämän hetkistä roolia urheiluseurayhteistyötoiminnassa.

Kysely on avoin ja sen täyttäminen vie vain muutaman minuutin. Vastaajan henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa, vaan lomakkeeseen vastataan nimettömästi. Saatuja tietoja käsitellään kokonaisuuksina, ei yksittäisten lomakkeiden pohjalta. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin. Kiitos ajastasi!

Mitä tehtäviä urheiluseurakoordinaattorin toimenkuvaan kuuluu?

Missä urheiluseurayhteistyöhön liittyvissä tehtävissä koet urheiluseurakoordinaattorin olevan erityisen tärkeä?

Mitä urheiluseurakoordinaattorin toimenkuvaan liittyviä tehtäviä voisi mahdollisesti siirtää muille toimijoille/osastoille?

Missä urheiluseurayhteistyötoiminnoissa urheiluseurakoordinaattori voisi mielestäsi olla nykyistä enemmän mukana?

Mitkä asiat toimivat urheiluseurakoordinaattorin toimenkuvassa parhaiten?

Mitkä ovat urheiluseurakoordinaattorin toimenkuvan suurimmat haasteet?

Mitä kehitysideoita antaisit urheiluseurakoordinaattorin toimenkuvaan liittyen?

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2 Ryhmämuotoisen teemahaastattelun teemat

Ryhmämuotoisen teemahaastattelun teemat:

- Koordinaattorin rooli urheiluseurayhteistyön kannalta
- Nykytilanteen hyvät puolet - mikä toimii
- Nykytilanteen huonot puolet - mikä ei toimi
- Kehitysideat