



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Viestinnän yhteiskehittäminen - Case: Suomen Golfliitto

Hukkanen, Esa

2019 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Viestinnän yhteiskehittäminen - Case: Suomen Golfliitto

Esa Hukkanen
Palvelujen asiakaskeinen
kehittäminen (YAMK)
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2019

Esa Hukkanen

Viestinnän yhteiskehittäminen - Case: Suomen Golfliitto

Vuosi 2019 Sivumäärä 138

Viestintä kehittyy jatkuvasti. Sitä kehitetään tietoisesti ja se muuttuu ympäristön mukana. Käsiys oman organisaation viestinnän toteutumisesta voi olla kaukana todellisuudesta eikä tätä aina tiedosteta. Viestintää voidaan hyödyntää organisaation tavoitteiden jalkauttamisessa ja merkityksen selventämisessä. Viestintää kehitetään edelleen liian usein organisaation omista lähtökohdista ilman riittävää tuntemusta vastaanottajien tarpeista.

Tässä kehittämistehtävässä selvitettiin, miten yhteiskehittämisen menetelmät soveltuvat organisaation viestinnän kehittämiseen. Esimerkkiorganisaationa käytettiin Suomen Golfliittoa, ja tarkemmin sen seuraviestinnän toimintoja. Golfliiton ja golfseurojen välinen viestintä on yhtäältä sisäistä viestintää, kun Golfliitto pyrkii jalkauttamaan golfalalle yhteisiä tavoitteita golfseuroihin ja toisaalta sidosryhmäviestintää, koska golfseurat toteuttavat myös omia tavoitteitaan erillään Golfliiton tavoitteista. Samalla Golfliitto toteuttaa lajin ulkoista lajimarkkinointia, jota voidaan verrata voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tietoisuuden lisäämiseen pyrkivään viestintään ja markkinointiin.

Kehittämistehtävä aloitettiin selvittämällä, kokevatko golfseurojen ja -yhtiöiden edustajat Golfliiton viestinnän kehittämisen tarpeelliseksi. Viestinnän kehittämistarve oli selkeä, joten työssä edettiin ongelmakohtien tarkempaan tunnistamiseen ja ratkaisujen löytämiseen. Kahdessa työpajassa kehitettiin ratkaisuksi arkiviestinnän yleisiä ohjeita ja konkreettisia toimenpiteitä, joilla kahdensuuntaista viestintää voidaan kehittää. Golfliiton viestinnän tärkeyden ja kehittämistarpeiden lisäksi työn aikana löytyi myös muita kehityskohteita, kuten tarve selkeyttä Golfliiton ja muiden alan organisaatioiden rakenteita ja merkitystä.

Käyttämällä viestinnän kehittämiseen yhteiskehittämisen menetelmiä voidaan saada aikaan viestintää, joka huomioi paremmin vastaanottajien tarpeet ja on näin tehokkaampaa. Asiakkaat, käyttäjät tai muut viestinnän kohderyhmät saavat tarvitsemansa helpommin jolloin viestivä organisaatio voidaan kokea myönteisemmin ja sen palveluja kenties halutaan käyttää jatkossa enemmän. Uusia viestintämalleja voidaan kehittää yhdistelemällä organisaatiossa jo olevaa osaamista, muuttamalla vanhoja toimintatapoja ja kuuntelemalla asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Yhteiskehittämisen menetelmien soveltuvuus erilaisiin organisaatioihin ja viestintätarpeisiin tarvitsee vielä lisätutkimusta, mutta tämänkaltaisessa kehittämisessä menetelmät ovat toimivia.

Kehittämistehtävä tuotti uusia toimintamalleja Golfliiton seuraviestintään. Kehitetyt toimintamallit ovat laajennettavissa myös muihin viestintätoimiin ja muille aloille. Kehittämistehtävän tuloksiksi saatiin viisi seurapersoonaa, kahdeksan seuraviestinnän tehtävälistaa viestinnän eri alueilta, seuraviestinnän huoneentaulu ja Golfviikon viestintäsuunnitelma, sekä onnistumisen mittarina työn alku- ja loppuvaiheilla tehdyt kyselyt seuraviestinnän kouluarvosanasta, joka kehittyi opinnäytetyöprojektin aikana alun arvosanasta 7,2 lopun arvosanaksi 7,7.

Asiasanat: yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, sisäinen viestintä, sidosryhmäviestintä, asiakaskeksinen liiketoimintalogiikka, arvonmuodostus, golf

Esa Hukkanen

Co-Creating Better Communication - Case: The Finnish Golf Union

Year	2019	Pages	138
------	------	-------	-----

Communication is an ever-evolving organizational operation. It is developed on purpose and it evolves through the development of everything else. Understanding of how an organisation's communication is perceived might be far from reality, often without anyone within the organization realizing it. An organization can use communication to implement its goals and to clarify its mission. Communication is still often developed from the organisation's point of view without truly understanding the recipients' needs.

This Master's Thesis examined how co-creation methods could be used in developing an organisation's communication. The case organization was the Finnish Golf Union and more precisely its communication with Finnish golf clubs. Communication between the Golf Union and golf clubs can be seen as internal communication when the Golf Union aims to implement industry-wide goals in golf clubs. It can also be seen as stakeholder communication because, beside the common goals in golf industry, the golf clubs have their own unique goals and missions. The Golf Union communicates also externally by marketing the sport and raising awareness of the benefits golf has as a hobby.

This project started by examining if the people in golf clubs feel a need to develop communication between the Golf Union and golf clubs. The need seemed obvious and the next step was to identify and specify the needs and eventually to find solutions. During two workshops overall advices for better communication were identified, but also some more concrete procedures to enhance two-way communication were created. Beside the importance and development needs of communication, other needs were also identified during the process, such as clarifying the structure and purpose of the Golf Union and other industry organisations.

A better understanding of the recipients' communication needs can be created by using co-creation methods in communication development. Customers, users and other communicational stakeholders will acquire the information they need easier and thus the communicating organisation will be viewed in a more positive light. New communication methods can be created by utilizing the knowledge the organisation already has, changing currently used methods and by listening to customers and other stakeholders. Although co-creation methods worked well in this project, more research is needed in applying co-creation methods to communication development.

This project created new methods for communication between the Golf Union and golf clubs. The created methods can be used more broadly in other areas of communication and other industries. As a result of this case study, five personas were created as well as eight check lists for different communicational needs, a "Communicational House-Rules" poster and a communication plan for the national "Golf Week". As an indicator of success, a before-and-after survey asked a school grade (on a scale of 4-10), which indicated an increase from 7,2 to 7,7.

Keywords: co-creation, service design, design thinking, internal communication, stakeholder communication, customer-dominant logic, value creation, golf

Sisällys

1	Johdanto: Kehittyvä viestintä	7
1.1	Aina voi viestiä paremmin	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja sisältö	11
1.3	Keskeiset käsitteet	13
2	Tietoperusta: Arvokasta viestintää	15
2.1	Mitä on viestintä?	16
2.2	Viestinnän suunnittelu	18
2.3	Sisäinen viestintä	21
2.4	Voittoa tavoittelemattoman organisaation viestintä	23
2.5	Sidosryhmäviestintä	24
2.6	Asiakkaan arvo	26
2.7	Organisaation olemassa olevat resurssit ja osaaminen osana kehitystä	32
2.8	Yhteiskehittäminen ja muotoiluajattelu	34
2.9	Yhteenveto: Viestintää vastaanottajan ehdoilla	39
3	Menetelmät: Syvällisempää ymmärrystä ihmisten avulla	42
3.1	Palvelumuotoiluprosessi	42
3.1.1	Palvelumuotoilu lähestymistapana	44
3.1.2	Human-Centered Design	46
3.2	Tutkimusmenetelmät	48
3.2.1	Alkutilanteen määrittely	49
3.2.2	Inspiraatio: Työpaja golfseurojen edustajien kanssa	50
3.2.3	Ideointi: Työpaja golfseurojen ja Golfliiton edustajien kanssa	52
4	Tulokset: Parempaa viestintää paremmalla ymmärryksellä	55
4.1	Golfseurat kaipaavat kahdensuuntaista viestintää	55
4.2	Erot palkattujen ja vapaaehtoisten välillä	59
4.3	Seurapersonat	61
4.4	Työpaja seurojen edustajien kanssa: tulokset	65
4.4.1	Golfliiton viestintälinjat kartalla	66
4.4.2	Tärkeimmät viestinnän haasteet maalitaululla	68
4.5	Työpaja golfseurojen ja Golfliiton edustajien kanssa: tulokset	71
4.5.1	Ideapiiri ja ideoiden luokittelu	71
4.5.2	Tehtävälistat	73
4.5.3	Viestinnän esimerkkitehtävä - Case: Golfviikko 2019	80
4.6	Kysely viestinnän tarpeista - Poimintoja	84
4.7	Tulosten käsittely yhdessä Golfliiton kanssa ja implementointi	87
4.8	Tulosten yhteenveto	88
5	Johtopäätökset	89
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	90

5.2	Kehittämistehtävän eteneminen	91
5.3	Yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun toteutuminen kehittämistehtävässä	92
5.4	Tulokset ja teoria	94
5.5	Kehittämistehtävän merkitys	96
5.6	Jatkotutkimusaiheita	97
	Lähteet	101
	Kuviot	110
	Taulukot	112
	Liitteet	113

1 Johdanto: Kehittyvä viestintä

Jokainen pystyy varmasti palauttamaan mieleensä tilanteita, joissa on kokenut jäävänsä vaille riittävää informaatiota. Tällöin on yleensä kyse epäonnistuneesta viestinnästä. Sanotaan, että tieto lisää tuskaa, mutta en usko sen olevan riittävä syy jakaa liian vähän tietoa. Matemaatistien laskutoimitusten vastaisesti tieto *lisääntyy* jakamalla, joten miksi sitä ei jaettaisi aina kun mahdollista? Vaikka jotkin asiat (kuten henkilötunnus) on hyvä pitää salassa, ei se tarkoita, etteikö muista asioista voisi jakaa muille sellaista tietoa, joka parhaimmillaan helpottaa kaikkien osallisten tekemisiä.

Ihmiset ovat erilaisia ja kaipaavat erilaisia asioita: yksi pitää sähköpostien lukemisesta, toinen videoiden katsomisesta ja kolmas puhelimesta tai kasvotusten keskustelemisesta. Kun yritetään viestiä tehokkaasti, unohdetaan monesti vastaanottajien erilaiset tavat ja mieltymykset ja keskitytään sen sijaan lähettäjälle helpoimpiin viestintätapoihin. Saman viestin lähettäminen tai tiedon jakaminen erilaisilla tavoilla voi helpottaa laajemman yleisön tavoittamisessa ja saada halutun viestin tehokkaammin perille.

1.1 Aina voi viestiä paremmin

Tällä kommunikoinnin kultakaudella, kun kaikki ovat jatkuvasti yhteydessä kaikkeen, juuri se on suurin haaste: kommunikointi. Miten saada oikea viesti oikealle vastaanottajalle? Miten tehdä viestistä merkityksellinen? Miten viestejä halutaan vastaanottaa? Halutaanko viestejä vastaanottaa passiivisesti vai onko mielekkäämpää etsiä haluttu informaatio oma-aloitteisesti? Usein näkee ratkaisuna viestinnän - tai tiedottamisen - ongelmakohtiin sähköpostitiedotteet, mutta kuten Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 95) asian ilmaisevat, ”pitkät puuromaiset säisäiset megamailit ovat myrkyä kiireisen ihmisen arjen keskellä”.

Nokian hallituksen puheenjohtaja Risto Siilasmaa (yhdessä Fredmanin kanssa 2018, 150) kuvaillee valtavan tietomäärän ongelmaa näin:

”Ensimmäisten hallitusvuosieni aikana Nokiassa hallitus oli hukkaa tietoon - kokousmateriaalia jaettiin yleensä satojen sivujen verran - mutta meiltä puuttui oleellinen näkemys siitä, mitä tapahtui ja miksi. Tieto ei korvaa ymmärrystä.”

Myös yritysvalmentaja Mikko Ojanen (2019) pohtii, että pelkkä tiedon olemassaolo ei riitä, vaan sitä pitää osata hyödyntää: ”Tieto ei auta ellei sitä toteuta.” Miten siis pääsisimme pelkästä tiedon lähettämisestä sen jakamiseen siten, että pystyisimme auttamaan tiedon vastaanottajaa hyödyntämään tietoa itselleen sopivimmalla tavalla?

Viestinnän ongelma on olemassa laajasti eri toimialoilla. Painonnostoliiton alaisessa kahva-kuulaharrastuksessa jäsenseurat eivät koe saavansa tarvitsemaansa tietoa ja liiton sivuilla julkaistut tiedostot eivät tyydytä tiedonsaannin tarvetta (Sorsakivi 2017). Onneksi työelämässä on jätetty ylhäältä alaspäin järjestetty hierarkkinen johtaminen ja siirrytty keskustelelevampaan ja monisuuntaiseen viestintäkulttuuriin, jolloin myös uutta tietoa pääsee syntymään (Juholin 2017, 118).

Yhteiskehittäminen

Suosiossa oleva yhteiskehittäminen juontuu asiakaskeskeisen ajattelun lisääntymisestä niin voittoa tavoittelevissa kuin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Jensen & Pieters 2017, 28). Steen, Manschot ja De Koning (2011, 53) määrittelevät yhteiskehittämisen olevan elintärkeää palvelumuotoilulle, koska kaikkien osapuolten tarpeiden ymmärtämiseen tarvitaan erilaisia näkökulmia; toimivien palvelujen kehittämiseen tarvitaan toisaalta käyttäjien ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja toisaalta käytettävien tai tarvittavien teknologioiden ja prosessien ymmärtämistä. Perinteisiä muotoilumenetelmiä hyödyntävä palvelumuotoilu on palvelujen asiakaskeskeistä ja kokonaisvaltaista kehittämistä yhdessä käyttäjien ja muiden sidosryhmien kanssa, ja se kuvailee palveluja ja niiden kehittämistä visuaalisesti (Stickdorn & Schneider 2012, 34).

Yhteiskehittämisen moniin etuihin lukeutuvat muiden muassa asiakasuskollisuuden lisääntyminen, kulujen pieneneminen, ihmisten hyvinvoinnin lisääminen ja innovaatioprosessien tehokkaampi järjestäminen (Steen, Manschot & De Koning 2011, 53). Ihmisten osallistaminen kehitystyöhön eri osaamisalueilta tehostaa muutokseen sitouttamista (Steen, Manschot & De Koning 2011, 57).

Esimerkkinä viestinnän yhteiskehittämisprojektista kerrottakoon XXL Sports & Outdoor Oy:n (XXL) projektista. XXL:ssä sisäistä viestintää tehtiin Workplace-alustalla, mutta sen käytöstä ei ollut juurikaan annettu ohjeita. Sisäinen viestintä jakautui käytännössä sekalaisesti eri kanaviin ja päällekkäisyyksiä oli paljon. XXL:ssä urheiluelektronikkaosaston vastaava myyjä ja markkinointisisällöntuottaja Jouko Makkonen tarttui ongelmaan ja teki sisäiselle viestinnälle kehittämissuunnitelman ihmisiä kuunnellen: ”Tein huomioita organisaation eri tehtävissä työskentelevien ihmisten työskentelystä, toiminnasta ja viestinnästä heidän päivittäisessä työympäristössään ja syvähaastattelin heitä”, Makkonen kertoo. Makkonen käytti myös kyselyä, jossa oli mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä. (Makkonen 2018.)

Makkosen kehittämissuunnitelmassa etsitään avaintekijöitä Workplace-alustan hyvään ja aktiiviseen käyttöön. XXL:n ”sisäiseen viestintään tehtiin ytimekäs ohjeistus”, joka rohkaisi henkilökuntaa viestintään. Makkonen ehdottaa ratkaisua viestinnän ongelmiin:

”Haluttuun viestinnän kulttuuriin johtaminen. Avoin viestinnän kulttuuri parantaa työviihtyvyyttä ja tuo hyvät ideat esille. Rohkaisen tällaiseen linjaan. ’Puhumme toisillemme, emme toisistamme.’ Haluttuun suuntaan pitää kuitenkin tietoisesti johtaa, ja siinä vaaditaan johtajien ja esimiesten esimerkkiä, tukea ja kannustamista.”

Asiakaskokemus ja asiakkaiden tyytyväisyys palveluun nousevat tärkeiksi tekijöiksi, kun palvelu ei muuten eroa kilpailijoista, kuten esimerkiksi puhelinoperaattoreilla (Kurtmollaiev ym. 2018, 65). Asiakkaat tekevät tarjolla olevista vaihtoehdoista valinnan, joka perustuu kokemukseen siitä, miten hyvin palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan tarpeet ja tunteet (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10).

Asiakkaiden kokemukset voivat olla ristiriidassa suunnitellun palvelun kanssa. Palvelumuotoilun kautta voidaan tunnistaa sellaisia organisaation tarjoamia palveluja, joita asiakkaat eivät käytä, halua tai joista he eivät pidä. Aiemmin tuntemattomat ja odottamattomat asiakkaiden ongelmat ja tarpeet voidaan saada paremmin selville ohjaamalla enemmän resursseja palvelumuotoiluun. (Kurtmollaiev ym. 2018, 66-68.)

Golftoimiala

Olen työskennellyt golfalalla yli kymmenen vuotta, joten golftoimialan rakenteet ovat tuttuja. Suomen Golfliitto on golfseurojen kattojärjestö, johon kuului vuoden 2017 syksyllä 131 seuraa, joissa jäseniä oli kaikkiaan 142 371 (Jäsentilastot 2017, 2) ja seuraavaan syksyyn tultaessa jäsenmäärä oli laskenut 138 955 jäseneseen ja 130 seuraan (Golfliiton jäsenmäärä pudonnut 2018). Golfarit liittyvät golfseuraan, joka toimii aina jollakin tietyllä golfkentällä; golfseuralla on oma ”kotikenttä”. Yksittäiset jäsenet harvemmin ovat suoraan yhteydessä Golfliittoon, vaan kommunikointi käydään oman golfseuran kanssa ja jäsenyyteen ja golfaamiseen liittyvä tieto saadaan omalta kotiseuralta. Golfliitto on golfareihin yhteydessä omien kanaviensa, kuten Facebook-sivun, uutiskirjeen ja Golflehden, kautta.

Suomalaisten golftoimijoiden yhdessä tekemässä Suomen golfin vuoteen 2020 tähtäävässä strategiassa (Suomen golfin strategia, 4, 7) on kirjattu yhdeksi kolmesta strategisesta tahtotilasta lause ”golfyhteisöjen toimintatapoja uudistamalla mahdollistetaan taloudellinen jatkuvuus”. Yhdeksi painopistealueeksi on myös nostettu viestintä, jonka osina ovat muun muassa ”laadukkaan viestinnän tekeminen monipuolisin viestintäkanavin” ja lajin ”sisäisen viestinnän kehittäminen”. Strategiaan (15) on koottu Suomen golfin menestystekijöitä, joista ensimmäisenä mainitaan ”yhteistyökykyinen ja yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä golfyhteisö”.

Suomen golfin strategiassa on asetettu yhteistyö ja viestintä merkittävään rooliin. Golfliitto on jo parantanut yhteistyötä muiden alan toimijoiden, kuten ammattilaisgolfjärjestö PGA:n kanssa (Hartikainen 2017). Yhteistyö golfseurojen kanssa on aiemmin mainitun yhteisiin tavoitteisiin tähtäävän golfyhteisön saavuttamiseksi ensiarvoisen tärkeää.

Islannissa paikallisen golfliiton ja golfseurojen välinen viestintä on vapaamuotoista ja tapahtuu lähinnä puhelimitse ja sähköpostitse ja erään golfkentän toimitusjohtaja kokee, että se on parempaa kuin muissa urheilulajeissa, joiden toiminnassa hän on ollut mukana. Viestintätavat ovat samantyyliisiä mutta golfissa yhteydenpito on aktiivisempaa. Muutoksesta on ollut puhetta, mutta mitään ei olla vielä tehty. (Björnsson 2018.)

Keskustellessani Golfliiton johtoryhmän kanssa 29.11.2017 (paikalla olivat toiminnanjohtaja Juha Korhonen, talouspäällikkö Emillia Ottela ja kilpailupäällikkö Juha Juvonen) esille nousi monia tiedostettuja viestinnän epäkohtia ja ratkaisuehdotuksia. Golfliiton työntekijät tiedottavat erikseen kukin omista asioistaan itselleen mieluisilla menetelmillä eikä tiedottamisen vastuuta ole annettu yhdelle henkilölle. Tämä on johtanut toimimattomaan arkiviestintään, kun on helpompi tiedottaa itse nopeasti kuin lähettää tiedotteet viestintää tekevän Otavamedian kautta. Viestinnästä puuttuu rakenne ilman sisäistä tiedottajaa, jolloin viestintää on mahdoton hallita, mikä on toiminnanjohtaja Juha Korhosen mielestä viestinnän suurin haaste. Kun Golfliitto tiedottaa asioista golfseuroille eikä ole tietoa, meneekö viesti vastaanottajaa pidemmälle tai onko vastaanottajalla osaamista ja muita resursseja tiedon tehokkaaseen jakamiseen. Golfliitto haluaisi kuulla, miten golfseurat onnistuvat tekemisissään mutta tällä hetkellä tällaisten best practices -tarinoiden jakamiseen ei ole työkaluja. (Golfliiton johtoryhmä 2017.)

Golfkenttäyhteisö muodostuu useimmiten osakeyhtiöstä, jonka osakkaita eli omistajia ovat golfarit sekä muut ihmiset ja yhteisöt, ja golfseurasta, jonka jäseninä voivat olla yhtiön osakkeen omistavat henkilöt sekä yleisesti myös muut kuin osakkaat. Karkeasti rajattuna golfyhtiö omistaa kentän ja seura järjestää jäsenistölleen kentällä golfharrastusta edistävää toimintaa, kuten erilaisia golftapahtumia, -opetusta ja -kilpailuja. Seuran jäsenyys antaa golfarille myös vastuu- ja tapaturmavakuutuksen, jota voisi verrata liikennevakuutukseen (Pelaajan vakuutus-turva). Yleisesti suomalaiset golfkentät ei salli pelaamista ilman jonkin seuran jäsenyyttä.

Golftoiminnan käytännöt vaihtelevat suuresti; joillain kentillä seuran toiminta voi olla lähes olematonta tai mitään seuraa ei ole olemassakaan, kun taas jotkin kentät ovat kokonaan seuran omistuksessa eikä taustalla ole osakeyhtiötä. Oli muoto mikä tahansa, lähes kaikki Suomen golfkentät ovat harrastajien itsensä rakentamia ja ylläpitämiä toisin kuin monessa muussa harrastuksessa, joita varten kunnat ovat kustantaneet ja rakentaneet harrastuspaikat.

Suomen Golfliitto

Suomen Golfliitto määrittelee toimintansa säännöissään (Suomen Golfliitto ry:n toimintasäännöt, 1) näin:

”Liitto on suomalaisten golfseurojen, niiden muodostamien maantieteellisten alueiden ja muiden liittoon kuuluvien golforganisaatioiden valtakunnallinen keskus- ja palvelujärjestö. Sen tarkoituksena on toimia golfurheilun ja -liikunnan alalla yhdistysrekisteriin merkittyjen seurojen ja muiden yhdistysten aatteellisena ja toiminnallisena keskuselimenä. Liitto toimii eri intressipiirit yhteen kokoavana golfin ja sen olosuhteiden kehittäjänä Suomessa.”

Rakenteeltaan Golfliiton organisaatio ”muodostuu luottamuselimistä, toimiston henkilökunnasta sekä ostopalveluina toimivista tukioorganisaatioista” (Golfliitto). Suomen Golfliitto on suomalaisten golfseurojen kattojärjestö, ei pelaajien yhdistys (Golfliiton johtoryhmä 2017).

Vuoden 2017 toimintasuunnitelmassa Golfliitto asetti tavoitteekseen lisätä lajin sisäistä ja ulkoista viestintää. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan lajin sisällä viestimistä, eli golfseuroille ja golfseurojen jäsenille suuntautuvaa viestintää. Ulkoinen viestintä on lajin ulkopuolelle suuntautuvaa, eli kyseessä on seurojen uusjäsenhankintaa tukevat toimet sekä lajimarkkinointi. (Toimintasuunnitelma 2017 2016, 31-32.) Golfliiton toimielimiä ovat joka toinen vuosi koolle kutsuttava liittokokous, 46-henkinen liittovaltuusto ja kahdeksanhenkinen liittohallitus, jolla on apunaan 12 eri toimikuntaa (Suomen Golfliitto ry).

Golfliitto on tarjonnut jäsenseuroilleen vuoden 2014 pilotoinnin jälkeen Pelaaja Ensin -kehittämistyökalua, jonka perustana on omille ja vieraspelaajille lähetettävä asiakastytyväisyyskysely. Vuonna 2016 työkalu oli 51 suomalaisen golfyhteisön käytössä. (Pelaaja Ensin.) Golfliitto esitteli golfin toimialapäivillä marraskuussa 2018 uutta brändiään. Golfin lajimarkkinoinnista vastaava Kimmo Rantamäki kertoo Janne Tarmion (2018) artikkelissa Golfliiton pyrkivän rikkomaan rajaa ”golfuskovaisten” ja skeptikkojen välillä tarkoituksenaan tehdä golfista koko kansan laji.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja sisältö

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Suomen Golfliitolle yhteiskehittämisen keinoin uudenlainen tapa kommunikoida sen jäsenseurojen kanssa. Työn tarkoituksena on luoda viestinnällisiä malleja, joiden avulla urheilun lajiliitot ja vastaavat organisaatiot pystyvät huomiomaan niiden alaisuudessa toimivien seurojen yksilöllisiä tarpeita ja toimimaan paremmin lajiliiton ja seurojen tavoitteiden toteuttamiseksi.

Käytän tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmiä viestinnän kehittämiseen. Työn pääpaino on viestinnän kehittämisessä, minkä lisäksi tutkitaan, miten yhteiskehittämisen menetelmät soveltuvat viestinnän kehittämiseen. Kehittämistehtävä tehdään osallistamalla golfseurojen edustajat kahdensuuntaisen kommunikoinnin kehittämiseen Golfliiton kanssa. Kehitystehtävään osallistetaan myös Golfliiton viestinnästä osittain vastaavan Otavamedian edustajia.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä pyrin kartuttamaan Golfliiton seuraviestinnän kokonaiskuvaa ja kehittämään viestintää kahdensuuntaiseksi etsimällä vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. *Miten viestintä Golfliiton ja golseurojen välillä toimii tällä hetkellä?*
2. *Miten golfseurat pystyisivät paremmin jakamaan tarinoita, kokemuksia tai toimivia käytäntöjä Golfliitolle?*
3. *Miten Golfliitto pystyy kehittämään omaa viestintäänsä golfseuroja paremmin tukemaksi?*
4. *Miten yhteiskehittämisen menetelmät soveltuvat viestinnän kehittämiseen?*

Rajaukset

Golfliitto on merkittävästi kehittänyt yhteistyötä muiden alan järjestöjen ja toimijoiden kanssa (Hartikainen 2017), mutta yhteistyö golfkenttien kanssa on toistaiseksi jäänyt Golfliiton toiminnan kehittämisen ulkopuolelle. Näin ollen keskityn tässä kehittämistehtävässä pelkästään Golfliiton ja golfkenttien välisen kommunikaation kehittämiseen ja jätän ulkopuolelle kaikki muut golfalan merkittävät toimijat, kuten yhdistykset (esim. golfkentänhoitajien yhdistys FGA, golfjohtajien yhdistys FGMA ja golfkenttien omistajien yhdistys SGK), golfmediat (esim. Golfpiste ja GoGolf), golftietojärjestelmien toimittajat (esim. GolfBox ja Nexgolf) ja muut alalla toimivat tahot, kuten golfvälinekauppiat ja tapahtumajärjestäjät.

Sisällytin mukaan työhön mahdollisimman laajasti erilaisia golfkenttiä ympäri Suomen. Golfkenttien kirjo on laaja ja Suomesta löytyy yhtä lailla alhaisilla kustannuksilla pyöritettäviä kenttiä kuin kenttiä, joiden kunnosta huolehtimiseen käytetään merkittäviä summia. Samoin löytyy toisaalta kaikille avoimia kenttiä ja toisaalta aidattuja yksityiskenttiä. Erilaisten seurojen jäsenillä voi olla hyvinkin erilaiset tarpeet ja odotukset.

Työssä kehitettävät toimintamallit eivät välttämättä näy suoraan pelaajille, vaan ne ovat työkaluja, joiden avulla Golfliitto pystyy tukemaan golfseuroja näiden toiminnassa. Koska golfseuroilla on keskenään hyvin erilaiset toimintamallit, jätettiin tässä työssä vastuu seurojen jäsenten tuntemisesta seuroille itselleen. Rajasin työn ulkopuolelle golfseurojen jäsenet ja

muut golfarit. Golfliiton rooli on samankaltainen kuin esimerkiksi Suomen Voimisteluliiton: sen ei tarvitse näkyä harrastajille, vaikka liitto julkaiseekin harrastajille suunnattua Voimistelu-lehteä, kertoo Voimisteluliiton varapuheenjohtaja Katja Anoschkin (2017).

Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdantoluvun jälkeen käsittelen teorialuvussa viestinnän, arvonmuodostuksen ja yhteiskehittämisen teoriaa. Käsittelen viestintäteoriaa kolmesta näkökulmasta: sisäinen viestintä, voittoa tavoittelemattoman organisaation viestintä ja sidosryhmäviestintä. Arvonmuodostusta käsittelen asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta ja esittelen kolme arvonmuodostuksen palvelulogiikkaa. Arvoa käsittelevässä osiossa käsittelen myös resurssiteorioita. Yhteiskehittämisen yhteydessä käsittelen myös muotoiluajattelua.

Kolmannessa luvussa käsittelen kehittämistehtävässä käytettyjä menetelmiä ja palvelumuotoiluprosessia sekä esittelen kehittämistehtävän etenemisen. Neljännessä luvussa esittelen kehittämistehtävän tulokset. Viidennessä luvussa pohdin työn etenemistä ja merkitystä Golfliitolle ja laajemmin, sekä esitän ajatuksiani jatkotutkimusaiheiksi.

1.3 Keskeiset käsitteet

Sidosryhmät

Sidosryhmä on mikä tahansa ryhmä tai yksilö, johon organisaation päämäärän tavoittelu voi vaikuttaa tai joka on organisaation vaikutuspiirissä (Morphy; Freeman 1984, 25). Tässä työssä tarkoitan Golfliiton sidosryhmillä Golfliiton alaisia golfseuroja. Golfliitolla on lukuisia muitakin sidosryhmiä, mutta olen rajannut ne tämän työn ulkopuolelle. Samalla golfseuroja voidaan pitää Golfliiton asiakkaina.

Kommunikointi, viestintä ja tiedottaminen

Viestinnällä ja kommunikoinnilla tarkoitetaan yleisesti samaa asiaa; lukuisat internetin sanakirjapalvelut (Sanakirja.org A; Sanakirja.org B; IlmainenSanakirja.fi A; Ilmainensanakirja.fi B; Suomienglantisanakirja A; Suomienglantisanakirja.fi B) kääntävät sanat kommunikointi ja viestintä englannin kielen sanaksi *communication*. Viestintä on kaksisuuntaista ja yksilöllistä viestien välitystä (Rust, Moorman & Bhalla 2010, 2-3; Ojanen 2003, 17-18), jossa yksilön toiminnalla on laaja-alainen vaikutus jonkun toisen yksilön toimintaan (Miller 2005, 145). *Kommunikaatio* terminä juontaa latinankielen *yleistä* tarkoittavasta sanasta *communis*, eli kommunikointi pohjautuu yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen (Rayudu 2009, 2). Tässä työssä käytän termejä synonyymeinä, mutta joissain kohdissa korostan *kommunikointi*-termillä

viestinnän kaksisuuntaisuutta. *Tiedottaminen*-termiä käytän korostamaan yksisuuntaista ”tiedoksiantoa”.

Golfseura

Golfseura on rekisteröity yhdistys, joka on Suomen Golfliiton jäsen. Golfseura voi järjestää jäsenilleen erilaista toimintaa, kuten kilpailuja, matkoja, koulutusta, keskustelutilaisuuksia tai muita tapahtumia. Toisinaan golfseura toimii golfkentän omistajana eikä yhteisössä ole erillistä yhtiötä. Tässä työssä käytän termiä golfseura kuvaamaan yksittäistä golfkenttäyhteisöä (seura ja yhtiö), joka voi muodostua pelkästä golfseurasta, pelkästä golfyhtiöstä tai -kuten yleensä - molemmista.

Golfyhtiö

Golfyhtiö tai golfosakeyhtiö on yleensä golfareiden omistama yhtiö, joka tekee liiketoimintaa tietyn golfkentän yhteydessä: myy yksittäisiä golfkierroksia, ylläpitää golfkenttää halutussa kunnossa ja niin edelleen. Golfyhtiön toimintaa voi verrata taloyhtiön toimintaan: yhtiön omistaa ja sitä käyttää joukko ihmisiä tai organisaatioita, jotka vastaavat kustannuksista yleensä hoito- tai yhtiövastikkeen muodossa. Golfyhtiö omistaa tai hallinnoi maa-alueita, joille golfkenttä ja kiinteistöt on rakennettu. Eri golfyhtiön toiminta- ja rahoitusmalleissa voi olla suuriakin eroja.

Golfyhteisö, golfkenttäyhteisö

Golfyhteisöllä tai golfkenttäyhteisöllä tarkoitetaan tietyn golfkentän toiminnan pyörittämiseen liittyviä tahoja, kuten golfkentän ja kiinteistöt omistavaa tai niitä hallinnoivaa golfyhtiötä (Oy) ja urheilutoimintaa hallinnoivaa golfseuraa (ry). Eri golfyhteisöt ovat muodostuneet erilaisiksi eikä kaikkiin yhteisöihin liity osakeyhtiötä, vaan kentän ja kiinteistöt omistaa tai niitä hallinnoi golfseura. Verohallinto kirjoittaa verotusohjeessa yleishyödyllisille yhdistyksille (2016) seuraavasti:

”Golftoiminta on yleensä järjestetty siten, että golfkentän omistaa, hoitaa ja ylläpitää erillinen golfosakeyhtiö, joka rahoittaa toimintansa mm. osakkaidensa vastikkeilla. Golfkentän yhteydessä toimii yleensä lisäksi yhdistysmuotoinen golfseura, joka järjestää kentällä mm. nuoriso-, valmennus- ja kilpailutoimintaa. Golfin pelaaminen ja kilpaileminen edellyttää jäsenyyttä golfyhdistyksessä ja jäsenyys seurassa on usein mahdollista vain golfosakeyhtiön osakkeen haltijoille. Joissakin tapauksissa golftoimintaa harjoitetaan golfyhdistyksen muodossa ilman erillistä osakeyhtiörakennetta.”

Golfkenttä

Golfkenttä on alusta, jolla pelataan golfia. Golfkenttä muodostuu muun muassa viheriöistä, väylistä ja erilaisista esteistä. Yleensä golfkentän omistaa golfyhtiö ja se on rakennettu yhtiön - eli osakkaiden - varoin yhtiön omistamalle tai vuokraamalle maalle. Usein termiä *golfkenttä* käytetään yleiskielessä kuvaamaan myös golfyhteisöä yleisemmin.

Tasoitus, tasoituskortti

Golfarin tasoitus kuvaa tämän omaa pelitasoa. Esimerkiksi tasoitus 10 tarkoittaa, että pelaaja pystyy hyvällä normaalisuorituksella pelaamaan kentän kymmenellä lyönnillä yli ihannetuloksen, joka on yleensä 72, eli pelaajan ”oma” ihannetulos on 82. Tasoituksen avulla eritasoiset pelaajat pystyvät kamppailemaan keskenään, kun tulos suhteutetaan henkilökohtaiseen tasoon. Tasoituskortti (tai sähköinen tasoituskortti eBirdie) osoittaa pelaajan tasoituksen kullakin hetkellä. Tasoituskortti, eli golfseuran jäsenkortti, on myös osoitus jäsenyyden - ja näin ollen golfvakuutuksen - voimassaolosta.

eBirdie

Golfliiton eBirdie-sovellus on sähköinen jäsenkortti, jolla golfseuran jäsen voi todistaa jäsenyytensä vieraillessaan muissa golfyhteisöissä tai ulkomaisissa golfkohteissa. Sovellusta voidaan käyttää muun muassa tasoituskorttina, tarjous- ja viestivälineenä sekä kenttäoppaana. (eBirdie.)

2 Tietoperusta: Arvokasta viestintää

Tässä tutkimuksellisen kehittämistehtävän taustoja pohtivassa teorialuvussa perehdyn viestinnän teoriaan, arvokäsityksiin ja yhteiskehittämiseen (katso taulukko 1). Käsittelen viestinnän lukuisista osa-alueista viestinnän yleiskatsauksen ja suunnittelemisen jälkeen sisäistä viestintää, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden viestintää ja sidosryhmäviestintää. Kehitän tässä työssä Suomen Golfliiton ja sen jäsenseurojen välistä viestintää. Golfliitto on voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka voidaan katsoa viestivän golfseuroille sisäisesti, kun viestintään yleisimmistä, kaikille yhteisistä asioista (golfin säännöt tms.). Golfseuroja voidaan pitää myös Golfliiton asiakkaina, koska ne valitsevat itse olevansa Golfliiton jäseniä, ja sidosryhminä, koska ne toimivat toisinaan omina toimijoina, joihin Golfliiton toimet eivät suuremmin vaikuta.

VIESTINTÄ	ARVOKÄSITYS	YHTEISKEHITTÄMINEN	YHTEENVETO
Sisäinen viestintä	Asiakkaan arvo	Muotoiluajattelu	Viestintä palveluna
Voittoa tavoittelemattoman organisaation viestintä	Arvolupaus	Yhteiskehittäminen	
Sidosryhmäviestintä	Tuotekeskeinen logiikka		
	Palvelukeskeinen logiikka		
	Asiakaskeskeinen logiikka		
	Resurssit		

Taulukko 1: Opinnäytetyön teoriaosan rakenne

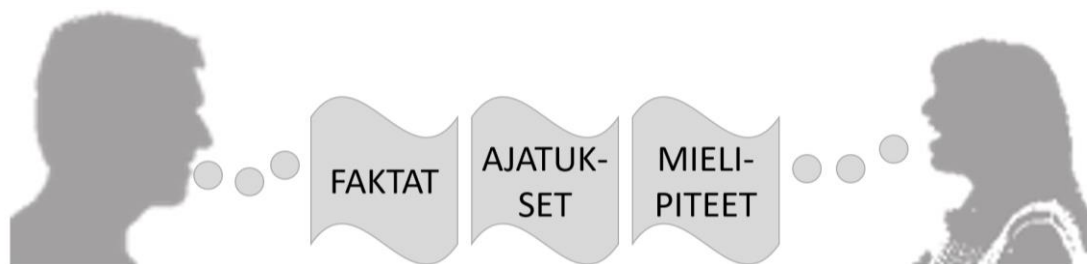
Pohdin Golfliiton ja golfseurojen välistä suhdetta myös arvon näkökulmasta, joten käsittelemässä luvussa tuote-, palvelu- ja asiakaskeskeisiä arvokäsityksiä ja asiakkaiden tuottamaa arvoa organisaatiolle. Käsittelem myös organisaation resursseja (kuten osaamista ja kyvykkyyttä) tässä yhteydessä. Organisaatio pystyy hyödyntämään omia tai sidosryhmiensä olemassa olevia resursseja omassa kehittämisessään.

Perehdyn luvun lopussa yhteiskehittämisen teoriaan, muotoiluajatteluun ja asiakaskeskeisyyteen. Yhteiskehittäminen - eli käyttäjien ja asiakkaiden, tai paremmin sanottuna ihmisten yleensä, kuunteleminen - on hyvä tapa kehittää palveluista sellaisia, joista käyttäjät pitävät. Luvun lopussa käsittelem yhteenvedossa vielä viestinnän kehittämistä palvelumuotoilun ja etenkin yhteiskehittämisen, keinoin.

2.1 Mitä on viestintä?

Viestintää on kaikkialla ja kaikki viestivät jatkuvasti jotain. Viestintää on tutkittu aikojen saatossa erilaisista lähtökohdista ja näkökulmista runsaasti ja sitä on pyritty määrittelemään erilaisilla tavoilla. Tässä alaluvussa syvennyn muutamiin näkemyksiin viestinnästä osana organisaatioiden toimintaa.

Viestintä on kiteytettynä faktojen, ajatusten ja mielipiteiden jakamisen prosessi (kuvio 1). Siihen liittyy symbolien järjestämistä, valintaa ja lähettämistä siten, että vastaanottaja voi tehdä oman tulkituksensa viestin sisällöstä. Yhteisymmärrykseen ei voi päästä ilman viestintää. (Rayudu 2009, 2.) Viestintä on tiedon vaihtamisen kautta tehtävää merkityksen jakamista (Castells 2009, 84).



Kuvio 1: Viestintä voidaan nähdä faktojen, ajatusten ja mielipiteiden jakamisen prosessina (Rayudun 2009, 2 pohjalta)

Viestintää pidetään yleisesti prosessina (Miller, K. 2005, 5): sillä ei ole alkua tai loppua eikä tapahtumien kiinteää järjestystä, vaan se on liikkuva ja prosessin eri osat ovat vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa (Berlo 1960, 24). Ihmiset voidaan nähdä viestinnässä yhtäaikaista sekä lähteenä että vastaanottajana, kun ihmiset puhuvat, vastaavat, antavat palautetta ja reagoivat käynnissä olevaan viestintään. Niin puhuminen kuin siihen reagointi ja muut viestintään liittyvät toimet voivat vaikuttaa prosessiin ja tehdä siitä täysin erilaisen, minkä vuoksi viestintää voidaan pitää vuorovaikutuksena. (Burgoon & Ruffner 1978, 9.)

Viestintä voidaan määritellä lukuisin eri tavoin ja sille tuskin koskaan löydetään kiistatonta määritelmää (Miller, K. 2005, 10). K. Miller (2005, 5-10) kokoaa määritelmiä, jotka kuvaavat viestintää prosessiksi, vuorovaikutukseksi, symboliseksi (viestintä tarvitsee sanallisia tai sanattomia merkkejä ja symboleita, joilla on jonkinlainen merkitys), sosiaalisesti toiminnaksi ja tarkoitukselliseksi. G. Millerin (1966, 92) mukaan viestintänä voidaan pitää ainoastaan tilanteita, joissa viestin lähde tarkoituksenmukaisesti pyrkii vaikuttamaan vastaanottajan toimintaan tietoisesti (K. Millerin, 2005, 10 mukaan). Tämä määritelmä ei vaadi vastaanottajalta ymmärrystä viestistä, vaan pelkkä tarkoitus riittää määrittelemään toiminnan viestinnäksi (Miller, K. 2005, 10).

Millerin (2005, 104-105) mukaan tällaiset edellä kuvaillut, vanhat viestinnän määritelmät korostavat viestin muodostamista, kun viestinnän tutkimus on sittemmin edennyt painottamaan viestin sisältöä ja sen käyttäytymistä. 1960- ja 1970-luvuilla viestinnän tutkimuksessa tutkittiin yksilöiden piirteiden ja olemuksen vaikutusta viestin käyttäytymiseen. Miller (2005, 104-105) lisää, että nämä tutkimukset tuottivat arvokkaita näkemyksiä viestin tuotannosta, mutta olivat harvoin teoreettisesti johdonmukaisia. Mohanty ja Mohanty (2018, 1) näkevät viestinnän olevan nykyisin merkittävä osa monien työntekijöiden arkea liiketoiminnan dynaamisuu- den vuoksi; työntekijät tarvitsevat sekä sisäistä että ulkoista viestintää tunteakseen olonsa itsevarmaksi ja mukavaksi työpaikoillaan. Bisen ja Priya (2008, Mohantyn & Mohantyn 2018, 1 mukaan) näkevät, että organisaation menestyminen vaatii tehokasta ja vaikuttavaa viestintää. Mohanty ja Mohanty (2018, 2) koostavat vielä, että viestintä ei ole pelkkää informaation

jakamista (Zhu ym. 2004), vaan sillä on merkitystä organisaation menestymisen tai epäonnistumisen kannalta (Orpen 1997).

Organisaatiossa viestintää tekevien henkilöiden tehtäviin kuuluvat muiden muassa yhteydenpito mediaan lehdistötiedotteiden, sisältöartikkelien ja muiden julkaisujen muodossa sekä puheiden kirjoittaminen organisaation johtohenkilöille, mutta myös markkinointiviestinnän ja mainoskampanjoiden suunnittelu. Kaiken tämän tekeminen vaatii tietoa siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Ferguson 1999, 12.)

Viestintä on sekä taidetta että tiedettä. Tiede tarjoaa viestintään periaatteita, jotka voivat ohjata johtajia löytämään ratkaisun tiettyyn ongelmaan. Viestintä on taiteenalojen tavoin luovaa ja se luo uusia tilanteita, suunnitelmia ja järjestelmiä. Viestinnän tieteelliset ja taiteelliset osa-alueet tukevat toisiaan. (Rayudu 2009, 6.) Hyvä viestintä on visuaalista, viihdyttävää ja lukijaystävällistä sekä sisältää riittävästi tietoa ja jonkinlaisen toimintakehoitteen. Se on myös suunniteltu vastaanottaja huomioiden ja vastaanottaja saa siitä jotain uutta tai kokee sen jollain muulla tavalla arvoa tuottavana. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 97.)

2.2 Viestinnän suunnittelu

Vaikka viestintää on kaikkialla kaiken aikaa, ei se aina ole tavoitteellista tai suunniteltua. Kun organisaatio haluaa saavuttaa viestinnällä jotain, kannattaa se suunnitella hyvin. Viestinnän suunnittelussa on hyvä huomioida muun muassa viestin tavoite, vastaanottaja, tyyli, kanava, ajankohta ja laajuus. Toisinaan tahaton viestintä voi saavuttaa parhaan näkyvyyden, mutta se ei välttämättä ole hyödyksi viestin lähettäjälle. Hyvin suunniteltu viestintä tavoittaa oikeat vastaanottajat ja edistää tavoitteiden saavuttamista, kun huonosti toteutettuna viestintä ei välttämättä saavuta sille asetettuja tavoitteita ja voi pahimmillaan aiheuttaa jopa täysin tahotilan vastakohtaisen reaktion. On myös hyödyllistä seurata viestin käyttäytymistä, vastaanottajien reaktioita ja viestin vaikuttavuutta - eli mitata viestin toimivuutta ja tehokkuutta. Käsittelen näitä asioita tarkemmintässä aluvussa.

Organisaatiossa viestintä vaikuttaa kaikkiin, kun se mahdollistaa tiedon jakamisen ihmisten ja osastojen välillä organisaatiossa sisäisesti ja ulkoisesti (Rayudu 2009, 8). Viestinnän suunnitteluun kannattaa suhtautua kuin mihin tahansa suunnitteluun. Oleellista on huomioida tavoitteet ja mitä tarvitaan viestin onnistuneen perille menemisen saavuttamiseen. Lisäksi pitää huomioida tarvittavat toimenpiteet: minkälainen viesti halutaan välittää, mitä kanavia viestin välittämiseen käytetään, minkälainen viesti on sisällöltään, ulkomuodoltaan ja kieliasultaan sekä minkälaisia avustavia keinoja, kuten kuvitusta tarvitaan? Viestin lähettämisen jälkeen tulisi seurata, että viesti saavuttaa yleisönsä ja selvittää, minkälaisen reaktion se saa aikaan

ja miten saatua palautetta käsitellään; millä mittareilla viestin onnistumista mitataan. (What is Communication? 1994, 2.)

Viestintä on tärkeä johtamistyökalu (Rayudu 2009, 4). Fergusonin (1999, 13) mukaan organisaation viestinnästä vastaavaan henkilön olisi hyvä olla mukana strategisesta suunnittelusta päättävässä johtoryhmässä, samoin tämän tulisi osallistua organisaation mission suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Viestinnästä vastaavan henkilön pitäisi myös olla pääasiallinen neuvonantaja organisaation viestintää koskeissa asioissa ja ihanteellisessa tilanteessa hänen pitäisi olla seuraamassa organisaation liiketoimintasuunnitelman tekemistä läheltä. Organisaation ylimmästä johdosta pitäisi löytyä vastuullisia henkilöitä vastaamaan omalta osaltaan strategisen viestintäsuunnitelman teosta. Integroidun viestintäsuunnittelun lähestymistavan mukaan viestintäsuunnittelua tulisi tehdä yhteistyössä suhdetoimintaa, mainontaa ja markkinointiviestintää tekevien henkilöiden kanssa. (Ferguson 1999, 13.)

Strateginen viestintäsuunnitelma täydentää organisaation toimintasuunnitelmaa ja sisältää ihanteellisesti muun muassa organisaation toimintatavoitteet, sisäisen ja ulkoisen ympäristön, viestinnän päämäärät ja prioriteetit, suorituskyvyn mittarit, oletetut taloudelliset resurssit sekä konsultaatio-, yhteistyö- ja neuvottelutarpeet. Strategisen suunnitelman tavoin myös toiminnallinen suunnittelu tehdään melko yleisellä tasolla. Se määrittelee tavat, joilla organisaatio saavuttaa strategiset päämääränsä. Suunnitteluprosesseista tulee konkreettisempia, kun viestinnän prioriteetit määritellään, viestintätavoitteiden päämäärien yhteys organisaation strategiseen suunnitelmaan osoitetaan, avainasiakasryhmät tunnistetaan, tukitoimet ja -palvelut ilmaistaan sekä varojen jakaminen toimintojen kesken tarkennetaan. (Ferguson 1999, 14-15.)

Viestintää suunniteltaessa on ennakoitava, miten kohdeyleisön olemassa olevat uskomukset, asenteet ja arvot vaikuttavat tapaan, jolla viesti vastaanotetaan ja tulkitaan. Ferguson (1999, 116-118) käsittelee Rokeachin (1968) näkemystä, jonka mukaan ihmisillä on viisi erilaista uskomustyyppiä (listattuna taulukkoon 2): A, B, C, D ja E, jotka kerrostuvat sipulin tavoin A:n ollessa keskimmäisenä. A-tyyppiin sisältyvät perustason uskomukset esimerkiksi fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä, joten A-tyypin uskomukset ovat vain harvoin kiistanalaisia. Kun A-tyypin uskomusta uhkaa toinen uskomus (kuten aikoinaan Galileon väite, että maa ei olekaan kaiken keskipiste), vastustus uutta uskomusta kohtaan on suuri; maailmankuvaa ei ole helppo muuttaa.

B-tyypin uskomukset ovat joko positiivisia tai negatiivisia, ne voivat olla käsityksiä itsestä, pelkoja, harhaluuloja, hallusinaatioita ja niin edelleen. Myös B-tyypin uskomukset ovat melko pysyviä. C-tyypin uskomukset liittyvät auktoriteetteihin ja ovat usein kiistanalaisia: yhdelle oikeuslaitos on positiivinen auktoriteetti, toiselle negatiivinen. C-tyypin uskomusten tavoin

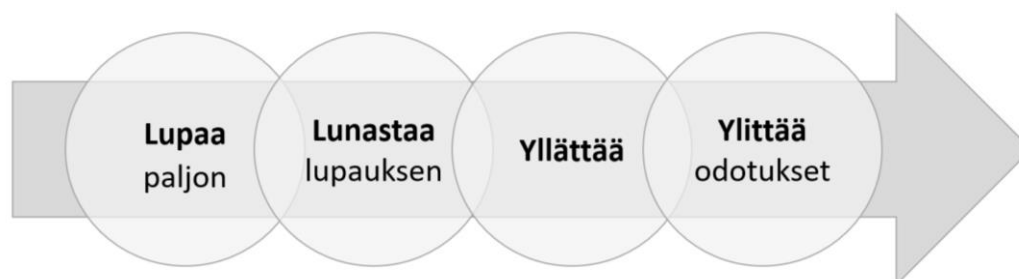
myös D-tyyppin uskomukset, jotka muodostuvat auktoriteettihahmoista (esimerkiksi presidentti), ovat verrattain yksilöllisiä, joten myös niiden muuttaminen on helpompaa kuin A- ja B-tyyppin uskomusten. Uloimman tason E-tyyppin lähinnä makuasioista koostuvat uskomukset ovat kaikkein pinnallisimpia uskomuksia. Markkinointiviestinnässä pyritään usein yhdistämään E-tyyppin uskomukset joihinkin syvemmän tason uskomuksiin. (Ferguson 1999, 117-118.)

USKOMUSTYYPIT		<i>esim.</i>
<i>vaikeampi</i>	A perustaso	fysiikan lait
<i>muuttaa</i>	B käsitys	pelot, harhaluulot, hallusinaatiot
<i>helpompi</i>	C auktoriteetit	oikeuslaitos
<i>muuttaa</i>	D auktoriteettihenkilöt	presidentti
	E makuasiat	suosikkimerkki

Taulukko 2: Ihmisten eri uskomustyytit (Fergusonin 1999 ja Rokeachin 1968 pohjalta).

Ferguson (1999, 119) jatkaa Rokeachin (1968) teorioiden käsittelyä arvoista. Rokeachin mukaan jokaisella yksilöllä on satojatuhansia uskomuksia ja tuhansia asenteita, mutta vain joi-tain kymmeniä arvoja. Strategisessa markkinointisuunnittelussa jätetään toisinaan huomioi-matta lyhytaikaiset mielipide- ja asennetrendit ja keskitytään syvällisempien, pysyvämpien ja perustavammanlaatuisten arvojen käsittelyyn. Uloimman tason uskomusten tai makuasioiden kautta voidaan päästä vaikuttamaan syvällisempiin uskomuksiin ja arvoihin. (Ferguson 1999, 122-123.) Tehokkaan viestinnän perustana on kohdeyleisön psykologian syvä ymmärrys; kaikki eivät kuule viestiä tai motivoitu kuulemastaan samalla tavalla (Ferguson 1999, 130).

Vaikuttava viestintä (kuvio 2) lupaa paljon, lunastaa lupauksen, yllättää ja ylittää odotukset. Lupauksen tulisi olla rohkea, erottuva ja huomiota herättävä. Tällainen lupaus on luonnolli- sesti voitava lunastaa, joten ennen lupauksen tekemistä on tärkeä varmistaa, että se on mah- dollista toteuttaa. Odotukset voi usein ylittää pienillä, yllättävillä teoilla, jotka poikkeavat arkisesta puurtamisesta; viestilapun nurkkaan piirretty hymiö tai hyvän huomenen toivutus tuovat henkilökohtaisen tunteen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 104-107.)



Kuvio 2: Vaikuttava viestintä (mukailten Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 104-107)

2.3 Sisäinen viestintä

Organisaatiot viestivät niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Sisäiseen viestintään kuuluvat esimerkiksi henkilöstötiedotteet ja viikkopalaverit ja ulkoinen viestintä pitää sisällään esimerkiksi markkinoinnin. Sisäinen ja ulkoinen viestintä eivät ole toisistaan irrallaan olevia toimintoja; myös organisaation työntekijät voivat vaikuttaa vapaa-ajalla nähdystä työnantajansa mainoksesta. Sisäinen viestintä voi myös muuttua ulkoiseksi, jos sisäiseksi tarkoitettu muistio vuotaa mediaan. Tässä kehittämistehtävässä sisäistä viestintää on Golfliiton organisaation sisäisen viestinnän lisäksi golfseuroille suunnattu viestintä, joka toisinaan muistuttaa markkinointiviestintää.

Tiedottaminen - joka on selkeästi yksisuuntaista - alettiin Suomessa nähdä julkishallinnon lisäksi myös yrityksille tärkeänä tekijänä 1950-luvulla pelkän suhdetoimintaan keskittymisen sijaan (Siukosaari 2012, 124). Kun Suomessa alettiin tiedottaa sisäisesti järjestelmällisemmin aluksi henkilöstölehtien muodossa, oli tiedottaminen monin paikoin henkilöstöhallinnon vastuulla (Paulasto 2012, 104). 1970-luvun alkupuolella yrityksiin alettiin palkata tiedottajia kehittämään tiedotustoimintaa sisäisesti ja ulkoisesti (Paulasto 2012, 111), mutta esimerkiksi Stockmannille perustettiin Tiedotuskonttori jo vuonna 1947 - nimi tosin muutettiin vuonna 1953 suhdetoimintaosastoksi (Siukosaari 2012, 130). Tiedotuspäälliköille saattoi kasaantua kaikkien osastojen tiedottaminen ja esimerkiksi taloustiedottaminen oli yleisesti tiedotuspäällikön tehtävä, oli hänellä talousosaamista tai ei (Roine 2012, 191).

Olemalla osa strategista suunnittelua viestintä on Åbergin (2012, 38) mukaan ”voimavara, joka tukee yhteisön strategisten tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, maineenhallinnan ja brändijohtamisen keinoin”. Frank ja Brownell (1989, 5-6) määrittelevät organisaation viestinnän eri alueilta ja tasoilta tulevien yksilöiden tai ryhmien väliseksi viestinvaihdoksi, jonka tavoitteena on muokata organisaatioita, implementoida suunnitelmia ja koordinoita päivittäisiä toimintoja. Tämä toisinaan sisäisen viestinnän kuvaajana käytetty organisaation viestinnän määritelmä on kuitenkin huono määrittelemään sisäistä viestintää, koska sisäinen viestintä on osa organisaation viestintää (Welch & Jackson 2007, 179-180).

Organisaatioviestinnästä käytetään suomeksi myös nimitystä yhteisöviestintä, johon sisältyy muun muassa tiedotus- ja yhteistoiminta, markkinointiviestintä, talous- ja sijoittajaviestintä sekä sponsorointi ja vaikuttavuusviestintä (Siukosaari 2012, 133). Organisaatioviestintä voidaan muiden viestinnän alojen ohella yhdistää muihinkin tieteenaloihin, kuten johtamiseen, sosiologiaan ja sosiaalipsykologiaan (Miller 2005, 208). Millerin (2005, 218) mukaan esimerkiksi Taylor (1993) on pohtinut organisaatioviestinnän haasteellisuutta terminä - se kun antaa ymmärtää, että kyseessä on mikä tahansa organisaation sisällä tapahtuva viestintä, vaikka organisaatioviestintää voi olla myös organisaation luomisessa ja toisaalta organisaatio itsessään voi luoda viestintää. Voidaan jopa sanoa, että organisaatiossa käytävät keskustelut

muodostavat sen, mitä organisaatio on (Miller 2005, 221). Taylor ym. (1996, 12) jatkavat, että organisaatioviestintä on pelkän informaation sijaan toimintaa tietyssä kontekstissa.

Koko organisaation kattava käsite *integraoitu markkinointiviestintä* (Integrated Marketing Communications) sisältää koko organisaation viestinnän suunnittelun, kehittämisen, toteutuksen ja arvioinnin ja se liitetään nykyään osaksi yrityksen tai yhteisön strategiaa. Viestinnän kohteena ovat sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät, kuten nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat. (von Herten 2012, 184.)

Sisäinen viestintä voidaan määritellä myös kaikkien organisaation toiminnasta kiinnostuneiden tai siihen osallistuvien välisen kanssakäymisen ammatilliseksi johtamiseksi (Scholes 1997, xviii). Tämä strategisesta näkökulmasta tehty määritelmä keskittyy sisäisen viestinnän osapuoliin, mutta ei erottele näiden erilaisia kiinnostuksen kohteita. Edellä esitellyn Scholesin määritelmän tavoin suhteet on tarpeellista mainita sisäisen viestinnän määrittelyssä, sillä kaiken vuorovaikutuksen yhtenä lopputuloksena syntyy jonkinlainen suhde. (Welch & Jackson 2007, 182.)



Kuvio 3: Viestin sisältö ei aina ole sitä mitä yritetään viestiä

Useat johtajat olettavat, että heidän viestinsä ovat ymmärrettäviä eivätkä he käytä aikaa niiden tarkempaan selittämiseen (kuvio 3). Taitavat johtajat pystyvät ohjaamaan työntekijöiden energian ja sitoutumisen oikein selkiyttämällä epämääräisiä käsitteitä ja hallitsemalla organisaation kielen. (Hamm 2011, 186.) Huono sisäinen viestintä voi johtaa tehottomuuteen työpaikalla (Profile 2006, 4). Sisäistä viestintää pidetään osana organisaation strategista viestintää, mutta sen tutkimiseen on kiinnitetty vain vähän huomiota (Yeomans 2006, 337). Miller (2005, 217) tulkitsee Yatesin ja Orlikowskin (1992) näkemystä organisaation sisäisessä viestinnässä yleisesti käytetyn muistioviestinnän kehityksessä: viestintätavan rakenne määrittelee viestin rakenteen, joten muistiolle ominaiset rakenteet määrittelevät ja rajoittavat muistion muodossa tehtävää viestintää.

Viestin sisältö on tärkeä osa viestintää (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1052). Epäselvä viestintä esimerkiksi organisaation johdolta alaisille johtaa usein huolimattomaan käytökseen ja ponnistusten kohdistamiseen väärin kohteisiin, mikä voi olla jopa taloudellisesti haitallista organisaatiolle, kun aikaa menee hukkaan ja työntekijöiden keskittyminen katoaa. Tehokkaassa tiimissä, kuten ensiapuhoitajilla, on puolestaan selkeä, oma kielensä, jolla kommunikointi on tehokasta, mikä johtaa oikeisiin toimenpiteisiin oikealla hetkellä. (Hamm 2011, 184.)

Cheneyn ja Christensenin (2001, 231) mukaan organisaatioiden epämääräistyneet rajat ovat tehneet tarpeettomaksi sisäisestä (työntekijäsuhteet, kehityslausunnot jne.) ja ulkoisesta (suhdetoiminta, markkinointi jne.) viestinnästä puhumisen erillisinä tieteenaloina. Esimerkiksi sähköpostin välittäminen tiedotusvälineille tai sisäisen uutiskirjeen vieminen kotiin muuttaa sisäisen viestinnän ulkoiseksi (Welch & Jackson 2007, 180).

2.4 Voittoa tavoittelemattoman organisaation viestintä

Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla voi olla hyvin erilaiset tavoitteet viestinnässään kuin voittoa tavoittelevilla. Esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestöt saattavat tavoitella markkinointiviestinnällään ajamansa asian laajempaa tiedostamista ja ymmärtämistä; tavoite voi olla opetuksellinen. Voittoa tavoitteleva organisaatio voi toki myös tavoitella laajempaa tuotteidensa tai palvelujensa tiedostamista ja tuntemista, mutta lopullinen tavoite on kuitenkin yleensä liiketaloudellinen: kasvattaa myyntiä. Suomen Golfliitto ei ole hyväntekeväisyysjärjestö, mutta se on voittoa tavoittelematon ja pyrkii ”golftietoisuuden” (esim. golfin terveys- ja ympäristövaikutukset) lisäämiseen harrastajien ja muiden keskuudessa niin suoraan kuin golfseurojen välityksellä.

Kotler ja Armstrong (1999) määrittelevät suhdemarkkinoinnin toimiksi, joilla pyritään tuottamaan pitkäaikaista arvoa asiakkaille - verrattuna uusien asiakkaiden houkuttelemiseen ja tyydyttämiseen pyrkivään markkinointiin (Kongin ja Farrellin 2011, 245 mukaan). Kongin ja Farrellin (2011, 245) mukaan eräät teoriat (esim. Sargeant 2001; MacMillan ym. 2005; Arnett ym. 2003; McCort 1994; Bennett & Barkensjo 2005) väittävät pitkäaikaista arvoa asiakkaille tuottavien suhdemarkkinointitoimenpiteiden olevan erityisen sopivia voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot pitävät viestintää oleellisena työkaluna yhteisön ja sidosryhmien edustajien tiedottamisessa merkittävistä yhteisöön ja toimintatapoihin liittyvistä asioista (Balser & McClusky 2005, 297).

Eri järjestöjen johtotehtävissä toiminut Pentti Kotoaro (von Hertzenin mukaan 2012, 170-171) arvioi suomalaisten hyväntekeväisyysjärjestöjen ammattimaisen varainhankinta- ja tiedotuskampanjoiden suunnittelun alkaneen 1970-luvulla. Kotoaron mukaan Suomen Punaisessa

Ristissä tiedottajana toiminut Matti Toivonen oli hänen edeltäjänään kuunnellut tarkasti jäsenten ja vapaaehtoisten aktiivien mielipiteitä tehden näin pioneerityötä sisäisen tiedotuksen kehittämisessä. Kotoaro näkee, että 1980- ja 1990-luvuilla järjestöjen viestinnän osaaminen kehittyi merkittävästi: ”Parhaissa järjestöissä on yritysmaailman ja kansainvälisen kokemuksen omaavia viestijöitä ja se näkyy koko viestinnän spektrissä ja hyvin muun muassa mediassa.” (von Hertzen 2012, 170-171.) Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden viestinnässä on siis otettu selkeitä askeleita kohti ammattimaisempaa, liiketoiminnan maailmasta tuttua viestintää.

Niin voittoa tavoittelevat kuin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät voi selviytyä, elleivät ne tarjoa joko jotain perusteellisen houkuttelevaa tai poikkeuksellista arvoa - eivätkä ne voi kasvaa, jos tarjonta ei eroa merkittävästi kilpailijoista (Andreasen & Kotler 2007, 188). Kehittäessään imagoaan organisaatioiden täytyy muistaa, mikä niiden tärkein tehtävä on sidosryhmien kannalta, koska imagon parantaminen ei välttämättä suoraan näy organisaation suoriutumisessa (Kong & Farrell 2011, 246). Toiminnan johdonmukaisuus lisää voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnan ennustettavuutta ja vähentää sidosryhmien epävarmuutta organisaatiota kohtaan (Balser & McClusky 2005, 298).

2.5 Sidoryhmäviestintä

Organisaatio viestii sekä ulkoisten että sisäisten toimijoiden eli sidosryhmien kanssa. Nämä eivät aina ole toisistaan erillisiä: organisaatioilla on ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaat ja osakkeenomistajat, joihin organisaation työntekijät voivat kuulua. Tehokas ja oikein toteutettu viestintä voi edesauttaa pitkäjänteisen yhteistyön saavuttamisessa sidosryhmien kanssa. Kun sidosryhmät pidetään oikealla tavalla ajan tasalla organisaation toiminnasta, niiden on helpompi luottaa organisaatioon, jolloin yhteistyö on helpompaa. Organisaation sidosryhmät voivat myös tehdä yhteistyötä keskenään ja olla toistensa sidosryhmiä. Näin ollen organisaation viestin on hyvä olla yhtenäinen eri sidosryhmien välillä.

Welch ja Jackson (2007, 183) käyttävät artikkelissaan sisäisestä viestinnästä määritelmää, joka huomioi sidosryhmänäkökulman: sisäinen viestintä on ”organisaation eri tasoilla olevien sidosryhmien välisen viestinnän ja suhteiden strategista hallintaa”. On hyvä tiedostaa, että yksittäisellä henkilöllä voi olla rooli sekä organisaation sisäisenä toimijana, kuten työntekijänä, että ulkoisena sidosryhmänä, kuten työnantajayrityksen osakkeenomistajana tai asiakkaana (Welch & Jackson 2007, 180).

Organisaatioiden johto tunnistaa tarpeen yhteistyöhön pyrkivälle suhteelle sidosryhmien kanssa, ja sosiaalisia ja taloudellisia tavoitteita yhdistelevä sidosryhmäyhteistyö on yleisesti hyväksytty organisaatioissa, mutta sidosryhmien suoritusta ei useinkaan mitata (Halal 2000,

15). Tutkimukset eivät yleensä yhdistä sidosryhmäjohtamisen käytäntöjä organisaation tehokkuuden mittaamiseen (Balser & McClusky 2005, 297).

Kun viestitään organisaation ja sidosryhmien välillä, on tärkeää muistaa kunnioittaa toista osapuolta. Burnside-Lawryn (2011, 163) tutkimuksessa sidosryhmät kokivat itsensä ja organisaatioiden edustajien välissä epätasapainoa vaikutusvallassa, kun yrityksen johto käyttäytyi kokouksissa ylimielisesti, perusteli toimiaan salassa pidettävillä syillä, muodosti kokoukset omia tarpeitaan tukeviksi eikä antanut muille sidosryhmille riittävästi aikaa tai huomiota.

Organisaatioiden pitää pystyä tunnistamaan, milloin sidosryhmät eivät koe tulevansa kuuluviksi, minkä jälkeen organisaatiolla on hyvä pohja rakenteiden ja menettelytapojen esteiden purkamiseen (Burnside-Lawry 2011, 169). Tehoton sidosryhmien kuuntelu voi aiheuttaa taloudellista vahinkoa, toimimatonta organisaation viestintää ja muodostaa organisaatioita, jotka dominoivat yhteisöjä sen sijaan, että tekisivät niiden kanssa yhteistyötä; terveellä tavalla toimivat organisaatiot puolestaan edistävät sidosryhmien aktiivista kuuntelua (Burnside-Lawry 2011, 147). Kunnollinen dialogi johtaa yhteiseen ymmärrykseen ja keskittyy empaattiseen kuunteluun, piilo-oletusten esiin tuomiseen ja yhteisiin mielenkiinnon kohteisiin (Halal 2000, 15).

Organisaation reagointikyky voi olla ongelmallinen, jos useat sidosryhmät odottavat erilaisia tai jopa keskenään ristiriitaisia asioita organisaatiolta, mutta toisaalta sidosryhmät voivat haluta asioita, joita organisaatio ei voi tarjota tai joiden tarjoamista organisaatio ei näe tarpeelliseksi (Balser & McClusky 2005, 296). Voittoa tavoittelematon organisaatio koetaan todennäköisemmin vastuullisena, jos sen sidosryhmien odotukset sitä kohtaan ovat linjassa organisaation arvojen, mission ja kykyjen kanssa (Balser & McClusky 2005, 297-298).

Yksi Balserin ja McCluskyn (2005, 310) tutkimukseen osallistunut voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaja ei ollut onnistunut vakuuttamaan sidosryhmiä siitä, että näiden toiveiden toteuttaminen olisi saattanut organisaation huonompaan asemaan sen omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Sidosryhmien tai asiakkaiden tahtotilat eivät voi aina olla etusijalla, vaan on tärkeää muistaa organisaation oma tarkoitus ja tavoitteet.

Jotta voittoa tavoittelematon organisaatio kykenisi toimimaan menestyksekkäästi sidosryhmiensä kanssa, niiden täytyy pystyä kehittämään tärkeimmät osa-alueet huomioiva imago ja kestävä maine. Imago ja maine ovat merkittäviä, aineettomia resursseja, joita voidaan käyttää strategisina työkaluina voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden sidosryhmäsuhteiden muodostamisessa. (Kong & Farrell 2011, 246; Bennett & Gabriel 2003, 278.) Imago on yleinen käsitys organisaatiosta lyhyellä aikavälillä, mutta se voi vaihdella eri aikoina ja se voi olla erilainen eri ihmisille. Maine on tietyn yleisön saama vaikutelma organisaatiosta pitkällä

aikavälillä ja sen on nähty olevan osa organisaation sosiaalista pääomaa. Imago on organisaation oman viestinnän ja mainonnan tulos, kun taas hyvä maine muodostuu eheän suhdetoiminnan kautta. (Reputation Today 2016.) Imago on siis organisaation itse tavoittelema mielikuva ja maine on ihmisten mielissä oleva, kokemukseen perustuva käsitys, joka ei ole organisaation itsensä hallittavissa (Taavitsainen & Mäkinen, 13).

On hyvä tiedostaa, että sidosryhmät eivät välttämättä ole toisistaan irrallisia, yksittäisiä ryhmiä. Sidoryhmäverkostossa organisaatiota koskevat huhut lähtevät helposti liikkeelle, ellei niitä varten suunnitella ennakoivia toimia ja nopeaa reagoititapaa. Suhteiden ja luottamuksen rakentaminen sidosryhmien välillä voi olla hyödyllistä, kun pyritään rakentamaan sosiaalista pääomaa, joka kasvaa sidosryhmien kommunikoidessa keskenään. (Balser & McClusky 2005, 311.)

2.6 Asiakkaan arvo

Kun asiakas käyttää palvelua tai tuotetta, kokee hän arvoa: talvitakin tuottama arvo toteutuu käyttäjälleen muun muassa lämpönä ajan myötä, ei pelkästään ostamisen ilona ostohetkellä. Arvo saatetaan kokea myös eri tavoilla eri aikoina, vaikka tuote tai palvelu olisi sama: lämmin talvitakki ei tuo käyttäjälleen yhtä paljon arvoa lämpiminä kesäkuukausina kuin keskellä kylmää talvea. Toisaalta myös asiakas voi tuottaa arvoa yritykselle. Esimerkiksi, kun asiakas ravintolassa ruokailun jälkeen tokaisee ”kylläpä porkkana toimi hyvin tässä annoksessa”, ravintola saa arvokasta tietoa kyseisestä ruoka-annoksesta ja pystyy ehkäpä sen pohjalta jatkossa tarjoamaan vieläkin enemmän asiakkaalle arvoa tuottavia palveluja ja tuotteita.

Asiakkaan rooli on vuosikymmenien saatossa noussut keskeisempään asemaan, kun asiakkaan merkitystä on opittu ymmärtämään ja arvostamaan. Asiakkaan pitämisestä pelkkänä tuotteen tai palvelun kuluttajana ollaan edetty käsityksiin, jotka asettavat asiakkaan merkittävämpään rooliin palvelukokemuksen osatuottajana. Tuotekeskeisestä ajattelusta ollaan siirrytty palvelukeskeisten mallien kautta asiakas- tai ihmiskeskeiseen ajatteluun.

Arvo muodostuu erilaisilla tavoilla

Asiakaskeskeinen palvelulogiikka (customer-dominant logic, CDL) on asiakkaan etusijalle nostava näkökulma liiketoimintaan ja markkinointiin. Siinä tarkastellaan asiakkaan käyttäytymistä omassa elämässään vuorovaikutuksessa erilaisten palveluntarjoajien kanssa (miten asiakas hyödyntää palveluja) sen sijaan, että asiakas nähtäisiin vain osallistumassa palveluntarjoajien prosesseihin (miten yritys tarjoaa palveluja). (Heinonen & Strandvik 2015, 472.) Asiakaskeskeisen palvelulogiikan mukaan arvoa ei aina välttämättä muodosteta aktiivisten toimenpiteiden kautta, vaan arvon henkilökohtaiseen kokemiseen ja muodostumiseen vaikuttavat

jatkuvasti asiakkaan elämän monipuoliset ja muuttuvat osa-alueet (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 113). Ihmiset ostavat sekä tuotteita että palveluja avustamaan palveluissa, jotka tuottavat asiakkaalle merkityksellistä arvoa. Tuotteiden ja palvelujen välillä ei kulutuksen ja arvontuotannon kannalta ole välttämättä merkittävää eroa, vaan asiakkaat ennemminkin ostavat tarjontaa (palveluja ja tuotteita), jotka muodostavat arvoa luovia palveluja. (Grönroos 2008, 301.) Arvo ymmärretään kokemuksen kautta asiakkaan käyttäessä palveluntarjoajan tarjontaa tai resursseja, ei niinkään tuotannon ja vaihdannan tuotoksina (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 104).

Asiakaskeskeisen palvelulogiikan mukaan arvo nähdään kasvavana prosessina eikä sitä voi aina pitää palveluntarjoajan ja asiakkaan yhdessä ja tarkoituksella luomana. Palvelukokemuksen tuottama arvo pitäisi ymmärtää jatkuvasti lisääntyvänä asiakkaan elämässä sen sijaan, että sen ajateltaisiin muodostuvan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä palveluntarjoajan valvonnassa. Asiakas kokee arvon ajan myötä erilaisista näkökulmista, joihin liittyy niin henkilökohtaisia kuin palveluun liittyviä lähtökohtia. Arvon kokeminen on ainakin jossain määrin yhteisöllistä ja jaettua, koska asiakas kokee arvon henkilökohtaisen kokemuksensa lisäksi suhteessa muiden ihmisten kokemuksiin. Arvo ei siis ole yksittäisen asiakkaan yksittäinen kokemus. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 105.)

		Arvonmuodostus	Palvelun rooli	Asiakkaan osa
Tuotekeskeinen logiikka	GDL	Organisaatio tekee arvolu- pauksen	Palvelu on vain tuotteen liitännäinen	Asiakas on <i>kuluttaja</i>
Palvelukeskeinen logiikka	SDL	Arvo muodostuu organisaa- tion ja asiakkaan vuorovai- kutuksessa	Asiakkaan ja organisaa- tion resurssit muodosta- vat palvelun yhdessä	Asiakas on <i>käyttäjä</i>
Asiakaskeskeinen logiikka	CDL	Arvo realisoituu asiakkaalle ajan myötä	Asiakas kokee palvelun osana omaa kokemus- ympäristöään	Asiakas on <i>ihminen</i>

Taulukko 3: Arvonluonnin eri palvelulogiikat (mukaillen esim. Grönroos 2008; Vargo & Lusch 2008; Vargo, Lusch, Akaka & He 2008; Heinonen, Strandvik & Voima 2013; Heinonen & Strandvik 2015; Green, Davies & Ng 2017; Jansen & Pieters 2017)

Asiakaskeskeistä palvelulogiikkaa ovat edeltäneet tuote- ja palvelukeskeiset logiikat. Green, Davies ja Ng (2017, 40) tiivistävät aiempien tekstien (Tukker 2004; Baines ym. 2009) pohjalta tuotekeskeisessä palvelulogiikassa (goods-dominant logic, GDL) palvelun tarkoittavan pelkkää fyysisen tuotteen liitännäistä. Kun tuotetta kehitetään lisäämällä sen ympärille uusia palveluja GDL-ajattelumallin mutkikkuus lisääntyy, kun tuote ei välttämättä enää olekaan kaiken ydin. GDL-ajattelussa arvo on luotu tuotteeseen ja yritys on määritellyt sen valmiiksi. Palvelukeskeisessä logiikassa (service-dominant logic, SDL) keskitytään yhteiskehitettyyn arvoon, jonka asiakas kokee käyttäessään tuotetta tai kokiessaan palvelua. SDL-näkökulmassa

palveluistaminen ajatellaan sellaisen palvelujärjestelmän rakentamisena, jossa huomioidaan sekä asiakkaan että palveluntarjoajan resurssit (Spohrer & Maglio 2008). (Green, Davies & Ng 2017, 40-41.) Katso taulukko 3.

Kun palveluntarjoaja ymmärtää paremmin, minkälaista arvoa asiakas odottaa, se pystyy vaikuttamaan myönteisesti asiakkaan näkemykseen tuotteen tai palvelun innovatiivisuudesta. Kun asiakasymmärrykseen yhdistetään tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin keskittyvää ja tunnepitoista markkinointia, voidaan parantaa asiakkaan elinkaariarvoa. (Zhang, Liang & Wang 2016, 3726-3727, 3729.) Asiakkaan elinkaariarvo on Farrisin ym. (2006, 143) mukaan asiakassuhteeseen liittyvän kassavirran nykyarvoa. Pitää kuitenkin muistaa, etteivät asiakkaat osta tuotteita tai palveluja niiden itsensä takia, vaan niiden asiakkaalle tuottaman arvon vuoksi (Gummesson 1995, 250).

Arvo voidaan vain luvata, ei määritellä valmiiksi

Organisaatiot eivät voi luoda arvoa, vaan pelkästään ehdottaa sitä, eli tehdä arvolupauksia (Vargo & Akaka 2009, 36). Anderson, Narus ja van Rossum (2006, 160) kirjoittavat, että arvolupauksia voi olla kolmenlaisia: ensimmäisessä listataan kaikki hyödyt ja ominaisuudet välittämättä niiden merkityksellisyydestä asiakkaan näkökulmasta, toisessa korostetaan oman palvelun hyötyjä ja ylivertaisuutta kilpailijaan nähden ja kolmannessa ymmärretään asiakkaan yksilöllinen tarve ja keskitytään asiakkaan kannalta yhteen tai kahteen tärkeimpään ominaisuuteen.

Heinonen, Strandvik ja Voima (2013, 108) näkevät aiempien palvelukeskeisen logiikan tutkimusten määrittelevän, että arvo voi muodostua palveluntarjoajan tai asiakkaan yksin tai molempien yhdessä tekemänä, asiakkaan ollessa passiivinen tai aktiivinen osallistuja, tai toimintapohjaisena tai henkisenä kokemuksena asiakkaalle. Nämä näkemykset korostavat asiakkaan kehittyvää osaa arvonmuodostuksessa ja tulkitsevat asiakkaan olevan aktiivinen osa arvonmuodostusta, eli joku, jolle arvolupaus voidaan suunnata. Heinonen ym. (2013, 108) jatkavat, että tuoreempien tutkimusten mukaan asiakas itse luo arvon ja palveluntarjoaja ainoastaan tukee asiakkaan henkilökohtaista arvonluonnin kokemusta.

Viime vuosikymmenien aikana on kasvanut ymmärrys, että todellinen arvo voi syntyä vain lopukäyttäjän tarpeista (Jansen & Pieters 2017, 61). Tuotekeskeisen logiikan (GDL) - jota on kutsuttu myös perinteisen arvonluonnin prosessin vallitsevaksi logiikaksi (Prahalad 2004, 174) - mukaan organisaatiot voivat tehdä vain arvolupauksia, mutta ne eivät voi olla mukana asiakkaan arvonluontiprosessissa eivätkä vaikuttaa aktiivisesti asiakkaan arvokokemukseen (Grönroos 2008, 308), kun taas palvelukeskeisessä logiikassa (SDL) asiakas on aina osa arvon luomista (Vargo & Lusch 2008, 8). Asiakaskeskeisen logiikan mukaan arvoa ei kuitenkaan aina

luoda tarkoituksella organisaation toimesta tai yhteiskehittämisen kautta, vaan se muodostuu asiakkaan aiempien kokemusten ja näkemysten kautta - eikä tällöinkään välttämättä tarkoituksella (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 109). Palvelukeskeinen logiikka (SDL) ymmärtää palvelun prosessikeskeisesti, ei ”tuotannon lopputulos” -keskeisesti (Vargo, Lusch, Akaka & He 2008, 129).

Arvonluonnin strategiat tarvitsevat kokeilemista ja analysointia. Strategian tekijän tavoitteena on löytää uusia arvonluonnin mahdollisuuksia ja yhdistää ne sopivien arvonluonnin resurssien kanssa. (Ramaswamy & Ozcan 2014, 15.) Käyttämällä tarpeeseensa sopivia resursseja ja omaa osaamistaan asiakkaat muodostavat arvoa itselleen; organisaatio ei voi tuottaa arvoa asiakkaalle, vaan ainoastaan toimia arvonluonnin mahdollistajana (Grönroos 2008, 310). Toisaalta asiakas on aina osallisena arvon luomisessa (Vargo & Lusch 2008, 8) eikä arvoa luovia resursseja ole rajoitettu vain organisaatiolle itselleen, vaan asiakkaat, toimittajat ja muut sidosryhmät ovat osaltaan luomassa resursseja arvonluontiin (Vargo & Akaka 2009, 36).

Penrosen (1959, 24-25) mukaan tuotantoprosessissa käytettyjen resurssien aikaansaamat palvelut ovat tuotannon lähtökohta, eivät resurssit itsessään (Vargon ja Luschin 2004, 2-3 mukaan). Palvelukeskeisen logiikan (SDL) mukaan arvo ei muodostu ennen kuin palvelun käyttäjä hyödyntää palveluntarjoajan resursseja yhdessä muiden resurssien (kuten oma osaaminen) kanssa omalla, ainutlaatuisella tavallaan (Vargo & Akaka 2009, 36). Jos arvoa luodaan yrityksen tai tuotteen näkökulmasta, voi palvelu ja asiakkaan palvelukokemus jäädä toissijaiseksi. Tuotokeskeisessä logiikassa (GDL) palvelu jää tällöin vain avustavaksi tekijäksi tuotteiden jakelussa (Purvis & Long 2011, 249), kun taas palvelukeskeisessä logiikassa (SDL) tuotteet ovat palvelun toteuttamisen välineitä (Vargo & Lusch 2008, 3). Palvelukeskeisessä logiikassa (SDL) keskeistä on myös jatkuva, molempia osapuolia hyödyttävä vuorovaikutus (Vargo & Akaka 2009, 34), joka on puolestaan palvelukokemuksen ja käyttöarvon luoja (Ballantyne & Varey 2006, 336). Jatkuvan prosessin näkökulma, jossa asiakas nähdään arvon osatuottajana, on yleisesti hyväksytty (Vargo & Lusch 2004, 11).

Kun organisaatio rakentaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa tämän käyttäessä organisaation tuotteita ja palveluja, organisaatio muodostaa asiakkaalle mahdollisuuksia luoda arvoa itselleen ja organisaatiolle yhdessä organisaation kanssa (Grönroos 2008, 299). Asiakaskeskeisessä logiikassa (CDL) arvo muodostuu erilaisten asiakkaan elämää ilmentävien kokemusten - kuten fyysisten, henkisten, biologisten ja virtuaalisten - yhteydessä eikä arvonmuodostus siis rajoitu palveluntarjoajan resurssi- ja palveluvalikoimaan (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 110). Organisaation tuotteet ja palvelut voidaan nähdä resursseina, joita organisaatio tarjoaa asiakkaan käyttöön arvontuotannossa. Kun asiakas käyttää tuotteita tai palveluja resursseina yhdessä muiden omien resurssiensa ja osaamisensa kanssa, hän toimii itse pohjana arvon luonnille. Tällöin organisaation resurssien potentiaalinen arvo tulee asiakkaan käyttöön. Jos

asiakkaalla ei ole käytössään tarvittavia omia resursseja ja osaamista organisaation tuottamien resurssien hyödyntämiseen, on organisaation tuotteiden tai palvelujen tuottama arvo asiakkaalle olematon tai negatiivinen. (Grönroos 2008, 303.)

Heinosen, Strandvikin ja Voiman (2013, 114) mielestä organisaatioiden tulee ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä omissa elämässään, eikä vain tunnista asiakkaiden yksittäisiä - ilmaistuja tai piileviä - tarpeita ja täyttää niitä, kuten Narver, Slater ja MacLachlan (2004, 336) ovat kirjoittaneet aiemmin. Organisaatioiden ei tulisi näin ollen tehdä arvolupauksia olettaen niiden ohjaavan arvонуontia, vaan organisaatioiden täytyy mukautua asiakkaiden toimintamalleihin - eikä tärkeää myöskään ole, miten asiakas käyttää palvelua, vaan miten hän elää elämäänsä (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 114-115).

Palvelukeskeinen logiikka (SDL) pitää edelleen palveluntuottajan keskiössä, ei asiakasta. Tällaisessa tuottajakeskeisessä mallissa arvo luodaan palveluntarjoajan kontrolloimana kanssakäymisessä asiakkaan kanssa, kun taas asiakaskeisessä mallissa (CDL) asiakkaan kokema arvo muodostuu osana asiakkaan elämää ja ekosysteemiä asiakkaan kontrolloimana. Asiakaskeisessä ajattelussa (CDL) kokemus- ja käyttöarvo muodostuu ajan myötä eikä välttämättä suoraan liity palveluntarjoajan toimintaan, mutta tuottajakeskeisessä ajattelussa (SDL) vaihto- ja käyttöarvoa luodaan palveluntarjoajan ollessa aktiivinen. Arvонуontin määrittelyssä tuottajakeskeisessä ajattelussa (SDL) palveluntarjoaja on määrittävänä tekijänä arvонуontuessa asiakkaan näkemykseen palveluntarjoajasta ja asiakaskeisessä ajattelussa (CDL) arvонуonti perustuu asiakkaan omiin elämäkokemuksiin ja asiakas päättää arvону itse. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 113.)

Asiakkaan kokema arvoa ja tyytyväisyyttä voidaan mitata vasta palvelukokemuksen jälkeen, joten tuotteen tai palvelun vaihtoarvoon keskittyminen ei ole niin tärkeää, vaan johdon näkökulmasta tärkeämpää on luoda parempi käyttöarvo, vaikka sitä onkin vaikeampi seurata ja mitata (Grönroos 2008, 304). Asiakaskeisen logiikan (CDL) mukaan arvo ei tarkoita pelkkää vaihtoarvoa, minkä lisäksi se laajentaa *käyttöarvo*-termin käsittämään koko asiakkaan kokemuksen todellisuuden. Tällöin voidaan puhua kokemusarvosta, joka tunnistaa asiakkaan menneisyydessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa palvelusta kokemuksen arvону osana tämän elämää. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 110.) Asiakkaan kokema arvo voi perustua hyväksynnän tai kunniotuksen tunteeseen; asiakas voi kokea tuottaneensa arvoa, jos hän tuntee palvelukokemuksen jälkeen olonsa aiempaa paremmaksi (Grönroos 2008, 303).

Asiakas luo arvoa yritykselle

Asiakas on voimavara, jota pitää ”huoltaa” kuin konetta, eli ylläpitää asiakassuhdetta (Mahaajan 2008, 17). Kaikki organisaation olemassa olevat ja potentiaaliset suhteet tulisi käydä

perusteellisesti läpi, jotta voidaan varmistua, että niistä on hyötyä organisaation kyvyssä tuottaa tehokkaasti jollekin markkinasegmentille hyödyllistä tarjontaa (Hunt 1997, 439). Asiakkaan osallistuminen arvon luonnin prosessiin mahdollistaa laajemman lähtökohdan arvon luomiselle kuin yritys yksin tai yritys ja asiakas vuorovaikutuksessa, koska se osoittaa, ettei asiakkaalla tai yrityksellä kummallakaan ole yksinään arvon luontiin tarvittavia resursseja (Vargo & Akaka 2009,38). Normannin ja Ramirezin mukaan (1993, 69) asiakkaan saaminen liikkeelle ja näin mukaan yhteistuottamiseen on avainasemassa arvontuotannossa. Ylipäättään asiakkaan pitäisi olla organisaation strategiaa määrittävä tekijä, ei tavoitteen täyttämisen väline (Mahajan 2008, 23).

Viestintää voidaan tehostaa tunnistamalla ja tunnustamalla asiakkaan panos palvelun toteutamisessa (Hutchins 2016, 56-57). Tämä on tärkeää esimerkiksi ilmaisissa sähköisissä palveluissa, joissa merkittäviä asiakkaiden tuottamia arvoja ovat suusta suuhun -mainonta, palvelun yhteistuottaminen, sisällön tuottaminen, yhteisjohtaminen eli käyttäjien toisilleen tuottama tuki sekä brändin yhteisluonti (Anderl, März & Schumann 2016, 176, 179-180). Myös sidosryhmät voidaan nähdä kumppaneina, jotka luovat arvoa yhteisen ongelmanratkaisun kautta (Halal 2010, 10). Asiakkaan arvoa organisaatiolle voidaan mitata monin eri tavoin - muillakin keinoin kuin tulovirralla - ja on ymmärrettävä, että palvelun laatuun panostaminen ei ole koskaan liian suuri sijoitus (Rust, Zahorik & Keiningham 1995, 58). Katso taulukko 4.

Suusta suuhun -mainonta
Palvelun yhteistuottaminen
Sisällön tuottaminen
Käyttäjien toisilleen tarjoama tuki
Brändin yhteisluonti
Yhteinen ongelmanratkaisu
Parempi luovuus
Auttaa yritystä keskittymään asiakkaisiin
Parempi tarpeiden tunnistaminen
Parempi yhteistyö
Parempia innovaatioita

Taulukko 4: Esimerkkejä asiakkaan tavoista luoda arvoa organisaatiolle esimerkiksi yhteiskehittämällä (Rust, Zahorik & Keiningham 1995; Muller 2002; Burns ym. 2006; Roser & Samson 2009; Steen, Manschot & De Koning 2011; Anderl, März & Schaumann 2016)

Tässä kappaleessa käsittelemme Steenin, Manschotin ja De Koningin (2011, 58) koostamia yhteiskehittämisen hyötyjä palvelumuotoiluprojekteissa. Yhteiskehittämisestä esimerkiksi palvelumuotoiluprosessissa on hyötyä niin mukana oleville organisaatioille, palvelun käyttäjille kuin koko palvelumuotoiluprosessille. Organisaatio parantaa yhteiskehittämisellä luovuutta (Muller 2002; Roser & Samson 2009), auttaa keskittymään asiakkaisiin tai käyttäjiin (Burns ym. 2006) esimerkiksi tuomalla paremmin esiin löydökset asiakkaiden tai käyttäjien tarpeista sekä

parantaa yhteistyötä ihmisten ja organisaatioiden välillä (Burns ym. 2006; Muller 2002). Kehitettäessä uutta yhdessä asiakkaiden tai käyttäjien kanssa voidaan saada enemmän menestyksellisiä innovaatioita ideoiden nopean leviämisen myötä (Alam 2002), sekä paranneltuja innovaatiokäytäntöjä (Hoyer ym. 2010). Myös laajempi tuki ja innostuneisuus innovaatioihin ja muutokseen (Burns ym. 2006), sekä paremmat suhteet palveluntarjoajan ja organisaation välillä (Alam 2002; Hoyer ym. 2010) - unohtamatta parempaa suhdetoimintaa (Alam 2002) - voivat olla seurausta onnistuneesta yhteiskehittämisestä. (Steen, Manschot & De Koning 2011, 58.)

2.7 Organisaation olemassa olevat resurssit ja osaaminen osana kehitystä

Kaikilla organisaatioilla on resursseja, koska kaikissa organisaatioissa työskentelee ihmisiä ja kaikilla ihmisillä on osaamista; osaaminen on resurssi. Mistä muusta organisaation resurssit rakentuvat ja voisiko olemassa olevia resursseja hyödyntää uusien palvelujen ja toimintatapojen kehittämisessä? Ehkä organisaatiossa on jo sellaista osaamista ja muita resursseja, joita tarvitaan uusien tavoitteiden saavuttamiseen. Aina ei tarvitse etsiä uusia resursseja organisaation ulkopuolelta. Organisaation olemassa olevia resursseja voidaan käyttää myös tehottomasti, kuten alaluvun 2.3 esimerkki tiedotustoiminnan kehittämisestä osoittaa: uudet tehtävät voivat kasautua ihmisille, joilla ei ole tarvittavaa osaamista tehtävien tehokkaaseen ja oikeanlaiseen suorittamiseen.

Organisaation ihmisten osaaminen ja suhteet ovat osa organisaation voimavaroja. Sisäisen viestinnän avulla organisaatio pystyy tuottamaan arvoa käyttämällä työntekijöiden ja muiden organisaation ihmisten luovaa ja älyllistä osaamista. (Quirke 2000, 21.) Organisaatiossa ilmeviä ongelmia voidaan ymmärtää tarkastelemalla, miten yksittäisten työntekijöiden ajatusmallit ja osaaminen toimivat osana muodollista organisaatiokaaviota, eli miten kukin työntekijä sopii rooliinsa (Miller 2005, 217). Yhteiskehittämisen työkaluilla, kuten palvelupoluilla, voi havainnoida selkeästi, minkälaisia resursseja vaikkapa organisaation logistiikkaprosessi oikeasti tarvitsee (Kurtmollaiev 2018, 68).

Barneyn (1991, 101) mukaan organisaation resursseja ovat muiden muassa kaikki omaisuus, kyvykkyys, prosessit, ominaisuudet, tieto ja osaaminen, joita organisaatio kontrolloi ja joita organisaatio voi käyttää hyödykseen. Kaikki organisaatiot luovat resursseja (Lusch & Vargo 2006, 284). Organisaatioiden tulisi pyrkiä tietoisesti ja jatkuvasti parantamaan resurssiensa hyödyntämistä (Madhavaram & Hunt 2008, 80).

Huntin (2000, 188) mukaan organisaation kyvykkyys muodostuu sosiaalisesti monimutkaisista ja johdonmukaisista, synergiaa tuottavista resursseista, joiden avulla voidaan tuottaa arvokasta tarjontaa. Organisaation kykyä integroida, rakentaa ja uudelleen järjestellä sisäistä ja

ulkoista osaamista nopeasti muuttuvissa ympäristöissä voidaan kutsua dynaamiseksi kyvykkyydeksi (Teece, Pisano & Shuen 1997, 516). Dynaamista kyvykkyyttä voi kuvata myös pysyväksi ja yhteisölliseksi aktiivisuudeksi, joka on opittu tehokkuuteen tähtäävän toiminnan sekä suunnitellun ja arjessa syntyneen toimintarutiinin kautta (Zollo & Winter 2002, 340). Winter (2003, 991) määrittelee organisaation kyvykkyyden rutiiniksi, joka antaa organisaation johdolle vaihtoehtoja päätöksentekoon. Kyvykkyytenä voidaan pitää myös esimerkiksi organisaation kykyä tunnistaa ja arvioida uusia teknologisia mahdollisuuksia ja ottaa ne käyttöön (Danneels 2002, 1097).

Organisaation resurssit voidaan järjestellä hierarkisesti, jolloin alimman tason perusresurssit, kuten yksittäisten työntekijöiden osaaminen ja tiedot, muodostavat perustan korkeamman tason resursseille. Seuraavalla tasolla resurssihierarkiassa ovat yksittäisten, erillisten perusresurssien sekoitukset, joita voi muodollisesti mitata ”laskemalla yhteen” sekoituksen muodostamien perusresurssien erilliset ominaisuudet. Korkeimmalla hierarkiatasolla ovat yhdistelmäresurssit, joissa erilliset yksittäiset resurssit muodostavat monimutkaisen yhdistelmän, jossa eri resurssit toimivat yhdessä toisiaan tukien ja tehostaen. Organisaatiot, jotka pystyvät hyödyntämään korkeimman hierarkiatason resursseja, pystyvät todennäköisesti saamaan kilpailuetua. (Madhavaram & Hunt 2008, 70.) Täytyy myös huomioida, että suurten muutosten keskellä organisaation toimintatavat eivät ole välttämättä erityisen järjestelmällisiä, jolloin hierarkiat eivät välttämättä toimi oletetusti (Winter 2003, 992).

Edellisessä kappaleessa mainitussa hierarkiassa ylöspäin siirtyessään organisaation resurssien hankkimisen ja kehittämisen kustannukset ja hankinta-ajat kasvavat, mutta sitoutuminen resurssien kehittämiseen paranee, resurssit ovat ainutlaatuisempia ja kilpailuetu paranee (Madhavaram & Hunt 2008, 71). Kaikilla organisaation resursseilla ei voida saavuttaa kilpailuetua, vaan niiden täytyy olla harvinaisia organisaation nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden resursseihin verrattuna sekä hankalasti jäljiteltävissä, eikä niille saa olla korvaavia resursseja. Lisäksi kilpailuedun saamiseksi resurssien pitää luoda uusia mahdollisuuksia tai poistaa esteitä. (Barney 1991, 105.)

Yksi korkeimman tason yhdistelmäresursseista on organisaation oppimiskyky, joka voidaan määritellä organisaation kyvyksi käsitellä osaamista, eli luoda, hankkia, muuttaa ja ottaa käyttöön osaamista ja muovata se toimimaan muuttuvassa organisaatiossa ja parantamaan sen suoritusta (Jerez-Gomez, Cespedes-Orente & Valle-Cabrera 2005, 716). Organisaation oppimiskyvyllä on neljä muotoa: johtajiston sitoutuminen, järjestelmänäkökulma, avoimuus ja kokeilunhalu, osaamisen siirto ja integrointi (Madhavaram & Hunt 2008, 75). Myös tiedon luonnin kyky - jolla tarkoitetaan mahdollisuutta päästä sellaisten ihmisten tai ryhmien luo, joilla on erityistä tietoa, kykyä omaksua ja yhdistellä tietoa sekä kykyä ennakoita vaihto- ja yhdistämisprosessin tuottamaa arvoa - lukeutuu korkeimman hierarkiatason resursseihin

(Smith, Collins & Clark 2005, 352-353). Näihin resursseihin lukeutuu myös yrittäjämäinen ote, eli yrittäjämäisten prosessien ja toimintatapojen sekä innovatiiviseksi, riskejä ottavaksi, proaktiiviseksi, itsenäiseksi ja kilpailullisesti aggressiiviseksi kuvattavan päätöksenteon hyväksyminen (Griffith, Noble & Chen 2006, 56).

Organisaatio pystyy siis oikeiden työntekijöiden ja sidosryhmien avulla saamaan käyttöönsä sellaista osaamista, kyvykkyyttä ja näkemystä, jonka avulla organisaation tehokkuus paranee; oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä saavat valjastettua omat ominaisuutensa organisaation käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Tällainen osaaminen voi jo löytyä organisaatiosta tai sitä voidaan etsiä ulkopuolelta rekrytointien tai sidosryhmäkumppanuuksien avulla.

2.8 Yhteiskehittäminen ja muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelusta - ja palvelumuotoilusta - puhutaan nykyään paljon (palvelumuotoilusta lisää luvussa 3). Monet markkinointi- ja konsulttitoimistot ovat ottaneet sen palveluvalikoimiinsa ilman aiheen syvempää tuntemista, jolloin lopputulos voi olla kaukana asiakaskeisyydestä, joka on sen ydinajatuksia. Esittelen tässä alaluvussa muotoiluajattelua yleisellä tasolla tiivistetysti.

Muotoiluajattelun keskeisimpiä piirteitä ovat ihmiskeskeisyys ja käyttäjätiedon hyödyntäminen. Muotoiluajattelussa korostuu empatiakyky, asioiden huomioiminen sekä halu tarttua haasteisiin ja kyseenalaistaa rajoituksia. Näitä taitoja pystytään hyödyntämään innovaatioiden lähteenä. Muotoiluajattelun avulla pystytään kehittämään uusia ratkaisuja nykytilan parantamiseksi. Muotoiluajattelu on ihmiskeskeinen suunnittelu- ja luomisprosessi, jonka avulla löydettyjä ratkaisumalleja kehitetään iteratiivisesti esimerkiksi testaamalla erilaisia prototyyppisiä. (Miettinen 2011, 27.)

Muotoiluajattelu- eli design thinking -prosessi on limittäin kulkevien toimintojen järjestelmä eikä niinkään peräkkäisten askelmien ketju (Brown 2008, 88) ja se voidaan kuvata yhdistelmänä liiketoimintaa, ihmisenäkökulmaa ja teknologiaa (Kurokawa 2015, 11; Tschimmel 2012, 2). Vaikka muotoiluajattelu on asiakaskeksinen lähestymistapa, sitä voidaan pitää Jansenin ja Pieterin (2017, 18) mukaan kokonaisvaltaisena yhteiskehittämisenä (Complete Co-Creation) vain, jos loppukäyttäjällä on aktiivinen yhteiskehittäjän rooli kehitystyön jokaisessa vaiheessa.

Muotoiluajattelua (design thinking) ja palvelumuotoilua (service design) kuvaillaan hyvin samankaltaisilla tavoilla eikä aina voida tehdä selvää eroa, mikä on mitä. Kirjan *This is Service*

Design Thinking (Stickdorn & Schneider 2012) toinen kirjoittaja Marc Stickdorn (2018) kertoi luennollaan Espossa huomanneensa kirjan julkaisun aiheuttamasta keskustelusta, että oli tullut vahingossa luoneeksi nämä kaksi yhdistävän termin *Service Design Thinking* yrittäessään kuvata palvelumuotoilun ajattelumaailmaa. Stickdornin (2018) mukaan palvelumuotoilulla, muotoiluajattelulla ja vahingossa luodulla palvelumuotoiluajattelulla ei ole merkityseroa, vaan kaikissa puhutaan samasta, ihmiskeskeisestä yhteiskehittämisen toimintatavasta.

Yhteiskehittäminen osana palvelukehitystä

Tässä alaluvussa tarkastelen yhteiskehittämisen roolia palvelujen kehittämisessä. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan palvelujen kehittämistä yhdessä sidosryhmien, kuten asiakkaiden tai palvelun käyttäjien kanssa. Yhteiskehittämisessä annetaan asiakkaille tai käyttäjille merkittävä rooli palvelukehityksessä, mutta Jansenin ja Pietersin (2017, 18) mukaan päätösvalta pysyy kehitystyötä tekevällä organisaatiolla eikä kehitystyöhön osallistuvalla käyttäjällä voi antaa yrityksen elinvoimaisuuteen mahdollisesti haittaavasti vaikuttavaa päätösvaltaa. Yhteiskehittämisen avulla asiakkaat pystytään paremmin sitouttamaan tuotteeseen, palveluun tai yritykseen. Yhteiskehittäminen edellyttää ainakin jonkinasteista avoimuuden hyväksymistä.

Prahaladin ja Ramaswamyn (2004, 16) mukaan yhteiskehittäminen on yksittäisen asiakkaan kokeman uniikin palvelukokemuksen perusta, ei pelkkää toimintojen ulkoistamista asiakkaille, tuotteiden ja palvelujen marginaalista räätälöintiä tai asiakaskohtaamisen rakentamista valmiin tarjooman ympärille. Heidän mukaansa se on ennemminkin yksittäisten ihmisten toiminnan ympärille rakentunut ”tori” kuin passiivinen valikoima organisaatioiden tarjontaa. Ymmärrys siitä, että maapallon tulevaisuuden kannalta on toimittava rehellisesti ja arvolähtöisesti sekä ihmisten kasvanut valta ovat luoneet tarpeen uudelle toimintamallille, joka perustuu vastakkainasettelun sijaan mukaan ottamiseen ja sisällyttämiseen (Jansen & Pieters 2017, 27-28).

Yhteiskehittämisestä hyötyvät niin organisaatio kuin sen asiakkaatkin; yhteiskehittämällä voidaan saavuttaa innovaation lähteitä, parempaa arvoa ja kilpailuetua (Ramaswamy & Ozcan 2014, 12), kun asiakkaiden tarpeet tunnistetaan kilpailijoita nopeammin (Jansen & Pieters 2017, 64). Yhteiskehittämisellä pystytään uusien ajatusten ja näkemysten luomisen lisäksi muuttamaan olemassa olevia ajatuksia ja näkemyksiä (Steen, Manschot & De Koning 2011, 55).

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun ydinajatuksia ja siihen voi ottaa mukaan henkilökuntaa, johtajia, konsultteja ja asiakkaita, jotka kaikki yhdessä tutkivat, ideoivat ja kehittävät käsiteltävää palvelua (Stickdorn & Schneider 2012, 198), jotta voitaisiin saavuttaa ihanteellinen lopputulos yhdistelemällä eri osapuolten toisiaan täydentäviä taitoja ja osaamista

(Jansen & Pieters 2017, 37). Yhteiskehittäminen on periaate, jota voi käyttää yhdessä monien palvelumuotoilun työkalujen kanssa (Stickdorn & Schneider 2012, 198) ja sen hyödyt voivat olla rajattomat (Ramaswamy & Ozcan 2014, 15).

Yhteiskehittämisestä ja asiakaskeskeisyydestä puhuttaessa on hyvä pitää mielessä, että kaiken keskellä on ihminen. Näkemys asiakkaasta on muuttumassa ihmisen ymmärtämiseen, kun syvemmät psykologiset tarpeet määrittävät ”asiakkaan” takana piilevän oikean ihmisen, joka on muutakin kuin pelkkä hyödykkeiden kuluttaja. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 112.) Yhteiskehittämiseen osallistuvalla loppukäyttäjällä voi olla erilaisia rooleja: tiedonantaja, inspiroija, arvioija ja kaksi erilaista yhteistuottajan roolia. Toinen näistä on yhteiskehittämisprosessin kannalta välttämätön rooli, jolla on riittävää asiantuntemusta ja taitoja esimerkiksi prototyypin tai markkinointikampanjan tekemisessä, minkä ohella tällaisessa roolissa oleva henkilö voi osallistua prosessiin epäsuorasti myös ideoimalla ja antamalla palautetta. Toinen yhteistuottajan rooli on kehitettävän palvelun implementointiin osallistuvalla henkilöllä, joka on mukana vapaaehtoisena, freelancerina, harjoittelijana tai työntekijänä. (Jansen & Pieters 2017, 77-79.)

Yhteiskehittämisen käynnistämiseksi johtajien tulisi osata tehdä oikeita asioita. Asiakas voi ryhtyä yhteiskehittämiseen esimerkiksi yhteisöllisyyden, muista huolehtimisen tai oman sisäisen kasvamisen vuoksi. Asiakkaiden itsensä tuottaman sisällön laatu aiheuttaa tosin huolta, joten palveluntarjoajan täytyy pystyä takaamaan mahdollisesti monimutkaisiakin järjestelmiä vaativa, riittävä laadunvalvonta. (Anderl, März & Schumann 2016, 180.)

Liiketoiminnan vaurauden luonnin rooli nousee suoraan sidosryhmien integroimisesta tuotantokokonaisuuteen (Halal 2000, 10) ja vain asiakkaiden kanssa yhteydessä olevat organisaatiot pystyvät kehittämään lojaaleja faneja ja pitämään heidät (Jansen & Pieters 2017, 64). Yhteistyöhön keskittyvä kumppanuus sidosryhmien ja organisaation johdon välillä voi olla taloudellisesti tuottavaa, koska tieto lisääntyy, kun sitä jaetaan (kuvio 4). Yhteistyöllä kumppanit voivat tavoitella yhteistä hyötyä käyttämällä molempien kumppanien osaamista, jolloin organisaatio nähdään sosioekonomisena järjestelmänä, jossa vaurautta luodaan sidosryhmäyhteistyön kautta. (Halal 2000, 12.)

$$\frac{\text{TIETO}}{2} = 2 \times \text{TIETO}$$

Kuvio 4: Tieto lisääntyy, kun sitä jaetaan

Arvon luontiin osallistuva organisaatio tai loppukäyttäjä ei voi saavuttaa ihanteellista ratkaisua mihinkään haasteeseen ilman yhteistyötä, koska mukana olevilla organisaatioilla ja loppukäyttäjillä on toisiaan tukevaa osaamista ja taitoja (Jansen & Pieters 2017, 15). Toimiva sidosryhmäyhteistyö tekee muutakin kuin luo resursseja ja tukea; se myös mahdollistaa organisaation arvokkaan tiedon varastoa kasvattavan, yhteisen ongelmanratkaisun (Halal 2000, 12; Purvis & Long 2011, 250). Yhteiskehittämisen myötä asiakkaat tai käyttäjät myös oppivat paremmin palvelun tai tuotteen käyttämistä ja organisaation toimintatapoja (Steen, Manschot & De Koning 2011, 59).

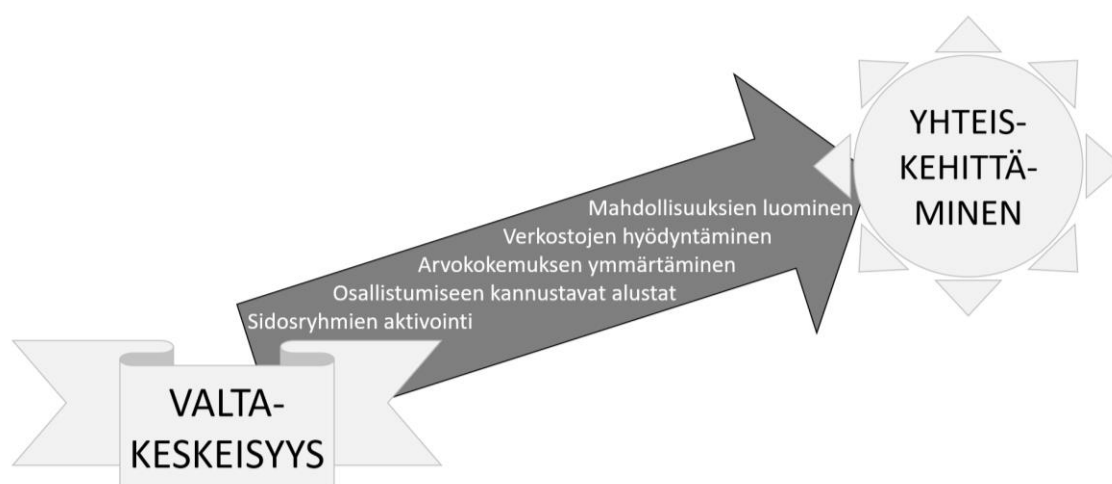
Jansenin ja Pietersin (2017, 14-15) luoma käsite Complete Co-Creation (kokonaisvaltainen yhteiskehittäminen) tarkoittaa läpinäkyvää arvonluonnin prosessia jatkuvassa ja tuottavassa yhteistyössä kaikkien oleellisten sidosryhmien kanssa ja tukemana loppukäyttäjän ollessa keskeisessä asemassa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että organisaatiot jakaisivat kaiken päätöksenteon loppukäyttäjien ja muiden osapuolten kanssa. Organisaatioiden hallitukset ja muut päättäjät ovat vastuussa myös yhteiskehittämisen kautta tehtävistä päätöksistä, vaikka loppukäyttäjällä onkin suoran ja epäsuoran vaikuttajan rooli osallistuessaan aktiivisesti eri tavoin organisaation eri prosesseihin. (Jansen & Pieters 2017, 18.)

Yhteiskehittämistä hyödynnettäessä pitää pohtia, ketkä osapuolet osallistetaan kehitystyöhön. Löytäkseen oikeat osallistujat kehitystyön tekijän pitää selvittää miksi, mitä ja miten yhteiskehittämisen prosessi toteutetaan: Miksi kehitystyö aloitetaan, eli mikä haaste yritetään ratkaista? Mitä kehitystyöllä tavoitellaan, eli mikä on työn tavoite? Miten haaste ratkaistaan, eli käytetäänkö yhteiskehittämistä vai ei? Mitä hyötyjä yhteiskehittämisen kautta pyritään saavuttamaan? Kuka ratkaisee haasteen, eli kuka on suoraan tai epäsuoraan mukana? Mitkä yhteiskehittämisen tavat parhaiten tukevat kehitystyötä? Lisäksi kehittämistehtävään osallistuvien olisi hyvä pohtia, miten voisi seurata ja arvioida, tuottaako yhteiskehittäminen odotettuja tuloksia ja realisoituvatko ne projektissa. Myös yhteiskehittämisen kulut ja riskit olisi hyvä tiedostaa. (Steen, Manschot & De Koning 2011, 59; Jansen & Pieters 2017, 39.) Katso taulukko 5.

Miksi?	Ongelma, haaste
Mitä?	Tavoite, hyödyt
Miten?	Menetelmät
Kuka?	Osallistujat
Kulut ja riskit?	
Lopputuloksen arviointi	

Taulukko 5: Yhteiskehittäminen kannattaa suunnitella hyvin (mukaillen Steen, Manschot & De Koning 2011, 59; Jansen & Pieters 2017, 39)

Viimeiset vuosikymmenet on eletty aikaa, jossa valta on ollut keskiössä: tietoa ja osaamista ei olla jaettu oman valta-aseman menettämisen pelossa ja organisaatiot ovat keskittyneet osaaamisella hallitsemiseen, mikä taistelee loppukäyttäjän kokeman todellisen arvon lisäämistä vastaan (Jansen & Pieters 2017, 21). Siirtyminen valtakeskeisistä toiminnasta yhteiskehittämiseen (kuvio 5) vaatii sidosryhmien aktivointia henkilökohtaisesti ja yhteisöllisesti, osallistumiseen kannustavien alustojen luontia, arvokokemuksen subjektiivisuuden ymmärtämistä, erilaisten verkostojen hyödyntämistä ja mahdollisuuksien luomista laajemman hyvinvoinnin lisäämiseksi muiden yksityisen, julkisen ja sosiaalisen sektorin organisaatioiden kanssa (Ramaswamy & Ozcan 2014, 16).



Kuvio 5: Valtakeskeisyydestä yhteiskehittämiseen (mukaillen Ramaswamy & Ozcan 2014)

Yhteiskehittäminen voi parantaa palveluprosessin kautta saatuja ideoita esimerkiksi asiakailta tai käyttäjiltä kerättyinä, jolloin niiden alkuperäisyys ja arvo käyttäjälle voivat olla parempia. Yhteiskehittämisen kautta opitaan myös paremmin asiakkaiden tai käyttäjien tarpeet, jolloin olemassa olevat näkemykset voidaan päivittää tai konseptien toimivuus vahvistaa. Tuomalla yhteen asiakkaita, käyttäjiä ja työntekijöitä pystytään luomaan paremmin ideoita. Palvelu kehittyy yhteiskehittämällä saatujen parempien innovaatioiden kautta, kun esimerkiksi tuotteen epäonnistumisen riskiä saadaan pienennettyä. Palvelu saadaan yhteiskehittämällä myös määriteltä tarkemmin. Projektinhallinta paranee, kun päästään laadukkaampaan ja nopeampaan päätöksentekoon, alhaisempiin tuotantokustannuksiin, nopeampaan tuotantoaikaan ja jatkuviin parannuksiin. (Steen, Manschot & De Koning 2011, 58.)

Organisaation muutoksen kohti työntekijät ja asiakkaat paremmin huomioivaa - eli yhteiskehittävää - voi kuvata tapahtuvan kahdella organisaatiologiikan tasolla: symbolisella ja materiaalisella. Symboliseen tasoon kuuluvat muutos toiminnan järjestelemisessä uudella, yhteiskehittävällä tavalla, ongelman tunnistaminen (oma käsitys palvelusta tai tuotteesta suhteessa asiakkaiden kokemukseen), organisaation käyttämän sanaston muutos (yhteiskehittämisen

sanaston lisäys) ja symbolien (kuten asiakaspolulle laitettavien, ongelmia kuvaavien merkien) voiman ymmärtäminen. Materiaaliseen tasoon kuuluvat lyhytnäköiset toimintatavat, joissa eri osastot toimivat vain oman tavoitteensa eteen tekemättä yhteistyötä, ylimmän johdon reaktiot (oman osaamisen kehittäminen ja esimerkin näyttäminen), reagointi muutosvastarintaan, avustaminen uusien symbolien käyttöönotossa ja käytössä sekä uusien symbolien ja toimintatapojen yhdistäminen arjen toiminnaksi. Etenemällä näiden vaiheiden läpi organisatiossa osittain ylhäältä alas (lähinnä ylimmän johdon valvomana ja sanktioimana) ja osittain alhaalta ylös (muun muassa tunnistamalla uusien toimintatapojen arvo) päästään lopulta vaiheeseen, jossa uudet symbolit (kuten termistö) ja niiden voima ymmärretään toiminnassa. Tällöin niin uudet symbolit kuin uudet toimintamallit pystytään ottamaan käyttöön. (Kurtmolaiev 2018, 62-69.)

2.9 Yhteenveto: Viestintää vastaanottajan ehdoilla

Uusia viestintämalleja voidaan kehittää yhdistelemällä organisaatiossa jo olevaa osaamista, muuttamalla vanhoja toimintatapoja ja kuuntelemalla asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Oikealla tavalla tehty ja lähetetty viesti menee perille paremmin kuin huonosti toteutettu. Pohdintässä teorialuvun yhteenvetävässä alaluvussa, miten yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa, miten organisaation toimintamalleja voidaan kehittää viestinnän parantamiseksi ja miten vastaanottaja voidaan huomioida paremmin viestinnässä.

Viestintä on inhimillistä

Viestintä on jo lähtökohtaisesti inhimillistä ja yhteisöllistä toimintaa, koska siihen osallistuu aina vähintään kaksi ihmistä (Rayudu 2009, 7), mutta kuka on loppukäyttäjä viestinnässä? Onko se viestin vastaanottaja? Onko se henkilö, joka hyötyy siitä, että viesti on lähetetty - eli tieto on siirtynyt? Onko se lähettäjä? Määritelläänkö loppukäyttäjä sen perusteella, kuka viestinnästä hyötyy eniten? Loppukäyttäjä ei välttämättä ole sama tai ainoa taho, joka viestinnästä hyötyy.

Klassisista Osmo A. Wiion viestinnän laeista ensimmäinen kuuluu: ”Viestintä epäonnistuu aina, paitsi sattumalta” (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 99). Tämän ja muiden Wiion viestinnän lakien innoittamana Katleena Korteso (2013) on kirjoittanut päivitetty - ja positiivisemmat - viestinnän lait, joista ensimmäinen kuuluu: ”Viestintä onnistuu, kun kiinnität huomiota vastaanottajaan”. Suomessa alettiin 1980-luvulla puhua viestinnästä tiedottamisen ja markkinoinnin eräänlaisena yhdistelmänä, koska tiedottamisen katsottiin olevan yksisuuntaista, mutta viestinnässä huomioidaan myös vastaanottaja. Näin alettiin huomioida eri sidosryhmät ja niiden erilaiset tarpeet. (von Hertzen 2012, 159.)

Miller (2005, 107-108) yhdistää useamman teorian (Bernstein 1975; Piaget 1926; Mead 1934; Burleson 1987) henkilökeskeiseksi viestinnäksi, joka tunnistaa muiden tarkoitusperät, tunteet ja näkökulmat - verrattuna tilannekeskeiseen viestintään, jossa seurataan kulttuurillisesti määritellyn tilanteen sääntöjä ja normeja. Henkilökeskeisellä viestinnällä tarkoitetaan viestintätilanteen tiedostamista omakohtaisten tunteiden ja suhteiden kautta ja sopeutumista niihin. (Burleson & Caplan 1997, 249 Millerin 2005, 108 mukaan). Monissa tutkituissa konteksteissa - kuten suostuttelevassa, lohduttavassa, tiedottavassa, kurinpidollisessa ja ristiriitoja hallitsevassa - henkilökeskeisen viestintätavan on todettu sopeutuvan kuulijan tarpeisiin ja pystyvän huomioimaan tilanteiden yksilöllisyyden. Miller antaa esimerkin henkilökeskeisestä viestinnästä: puistoon haluava lapsi saattaa pyytää henkilökeskeisellä tavalla äidiltään päästä puistoon, koska sinne menemällä molemmat saisivat raitista ilmaa, ja äidille olisi hyvä pitää taukoa töistä. Vähemmän henkilön huomioiva tapa samaan pyyntöön voisi puolestaan kuulua: ”äiti, et ikinä vie minua puistoon”. (Miller 2005, 108.)

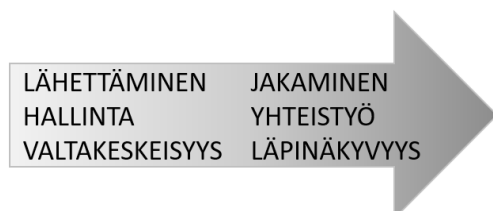
Viestintää voi kehittää kuin palvelua

Sisäisen viestinnän kehittämisessä palvelumuotoilun keinoin voidaan saavuttaa sitoutuneempi ja inspiroituneempi henkilökunta sekä tehdä ongelmista helpommin ymmärrettäviä. Siten voidaan saada aikaan myös enemmän keskustelua ja tietoutta käsillä olevista haasteista ja niiden ratkaisuksista. Palvelumuotoilun menetelmillä voidaan saada myös hiljaisemmilta ihmisiltä hyviä kehitysehdotuksia ja hekin voivat kokea olleensa mukana kehitystyössä. (Eskelinen ym. 2017, 21.)

Markkinointiviestintä, joka otettiin Suomessa käsitteenä käyttöön 1980-luvun lopulla (von Hertzen 2012, 159), on muuttunut tuotokeskeisestä palvelukeskeiseksi, jossa tärkeimpinä tekijöinä ovat vaihtoprosessi ja suhteet, jolloin palvelua voi kuvata erityisosaamisen käyttämiseksi jonkun muun hyväksi (Vargo & Lusch 2004, 2). Palvelukeskeinen logiikka (SDL) ei tarkoita vain tuotannon painopisteen siirtämistä palveluun, vaan kyseessä on kokonaan erillinen malli (Grönroos 2008, 300). Markkinoinnin ydin on kehittynyt tuotantokeskeisestä näkökulmasta myös asiakkaan tunnistavaan resurssinäkökulmaan, jossa arvo luodaan yhdessä eikä sitä tuoteta asiakkaalle. Yritykset mahdollistavat arvonluonnin, mutta asiakaskeskeisen palvelu-logiikan (CDL) mukaan arvo toteutuu vasta, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 104.)

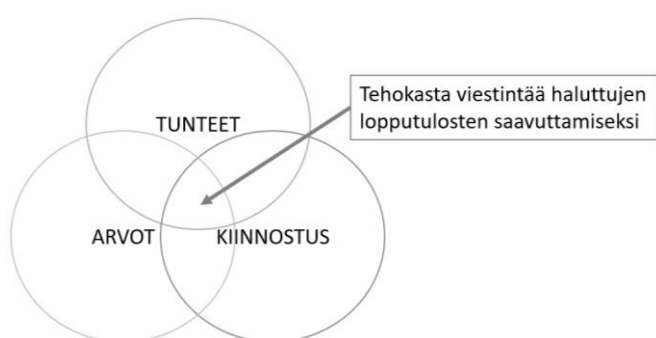
Tyypillinen muutosprosessi lähettäjäkeskeisestä viestinnästä vastaanottajakeskeiseen (kuvio 6) aloitetaan lähettämisen muuttamisesta jakamiseen, minkä jälkeen voidaan siirtyä hallinnasta yhteistyöhön ja lopulta, kun organisaatio on valmis läpinäkyvyyteen, se voi luopua valtakeskeisestä toiminnasta (Jansen & Pieters 2017, 29). Viestinnän kehittämisessä on tärkeää

saada organisaation viestintää tekevä henkilökunta sitoutumaan organisaation toiminnan avainkysymyksiin (Quirke 2000, 101-103), joten ennen viestintää johtajiston täytyy määritellä tavoitteet, painopistealueet ja toimintasuunnitelma (Hattersley & McJannet 2005, 16). Tehokkaasti kommunikoivissa organisaatioissa on parempi työntekijöiden sitoutumisaste kuin huonosti kommunikoivissa (Verghese 2012, 119), minkä lisäksi tehokas kommunikointi voi vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen (Yates 2006, 72).



Kuvio 6: Muutos lähettäjäkeskeisestä viestinnästä vastaanottajakeskeiseen (mukaillen Jansen & Pieters 2017)

Hattersley ja McJannet (2005, 16) kirjoittavat, että haluttujen lopputulosten saavuttamiseksi viestinnässä pitäisi ottaa huomioon muiden ihmisten tunteet, kiinnostuksen kohteet ja arvot (kuvio 7), kuten edellä mainitun henkilökeskeisen viestinnän perusteissakin määritellään. Tämä voidaan saavuttaa määrittelemällä viestintätavoite ja tutkimalla vastaanottajaa (Hattersley & McJannet 2005, 37). Mitä enemmän vastaanottajat kokevat osallistuvansa päätöksentekoon, sitä enemmän he panostavat päätösten läpiviemiseen (Hattersley & McJannet 2005, 39). Palvelumuotoilun käyttämiseen viestinnän kehittämisessä liittyy lukuisia etuja verrattuna liiketoiminnan prosessien hallintaan kehitettyjen menetelmien käyttöön; palvelumuotoilu on moniulotteista ja ottaa organisaation lisäksi huomioon asiakkaan ja käyttäjän näkökulmat (Eskelinen ym. 2017, 17).



Kuvio 7: Ihmisten tunteet, kiinnostuksen kohteet ja arvot huomioimalla saavutetaan viestinnässä haluttu lopputulos (Hattersley & McJannet 2005)

Jokaisella on oma näkemyksensä samasta informaatiosta sekä omat toimintamallinsa samoissa tilanteissa. Jotta kanssakäyminen toisten kanssa olisi mahdollisimman tehokasta, olisi toivottavaa, että eri ihmisten näkemykset ja toimintamallit olisivat mahdollisimman yhteneväisiä.

(Purvis & Long 2011, 250.) Asiakaskeskeinen toimintamalli voi toteutua organisaatiossa vain, jos sisäinen viestintä toimii hyvin (Eskelinen ym. 2017, 18).

Viestintää voidaan kehittää kuten muitakin palveluja, koska viestintä on palvelu. Viestintätoimet, kuten kaikki palvelut, ovat aineettomia prosesseja, jotka toteutuvat ajan myötä (Koi-visto 2011, 43). Palvelun perustarkoitus on yhdistää arvolupausten kautta ihmiset, teknologia ja informaatio arvon luomiseksi (Maglio & Spohrer 2008, 18; Vargo & Akaka 2009, 33). Palvelu-toiminta sijoittuu sosiaaliseen kontekstiin, jossa on huomioitava normeja ja käytäntöjä (Purvis & Long 2011, 252). Palvelu on tietojen ja taitojen kaltaisen osaamisen hyödyntämistä muiden eduksi (Vargo & Akaka 2009, 33-34).

Mazzucatoa (2018) mukaillen harvinaiset mutta elämisen kannalta melko tarpeettomat tuotteet, kuten timantit, ovat jokseenkin järjenvastaisesti arvokkaampia kuin elintärkeät päivittäistavarat, kuten maito ja perunat vain, koska niitä ei ole helppo saada. Cialdinin (2016) raportoima tutkimus osoittaa lisäksi, että rajoitetusti saatavilla oleva tieto on tehokkaampaa kuin yleisesti saatavilla oleva: tutkimuksessa ryhmä, jolle sanottiin, että tieto tiettyyn tuotteeseen liittyvistä saatavuusongelmista ei ole yleisesti jaossa, osti kuusi kertaa enemmän kyseistä tuotetta kuin ryhmä, jolle tieto jaettiin yleisellä tasolla. Tiedon jakamisen harvinaisuus voi siis lisätä tuotteen myyntiä, mutta tieto tuskin saavuttaa mahdollisimman laajaa yleisöä ilman tehokasta jakamista.

Kehittämällä viestintää yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun avulla voidaan saada aikaan viestintää, joka huomioi paremmin vastaanottajien tarpeet, jolloin se on miellyttävämpää ja tehokkaampaa ja näin ollen pystyy saavuttamaan laajemman yleisön. Asiakkaat, käyttäjät tai muut viestinnän kohderyhmät saavat tarvitsemansa helpommin, jolloin viestintää tekevä organisaatio voidaan kokea myönteisemmin ja sen palveluja kenties halutaan käyttää jatkossa enemmän.

3 Menetelmät: Syvällisempää ymmärrystä ihmisten avulla

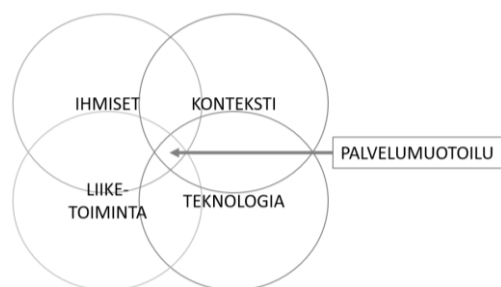
Tässä luvussa käsittelen kehittämistehtävässä käytettyjä menetelmiä ja työkaluja ja kuvaan työskentelyn etenemistä. Aloitan kuvaamalla palvelumuotoiluprosessia yleisemmällä tasolla ja sitten esittelen työssä käytetyn IDEO:n Human-Centered Design -palvelumuotoiluprosessin.

3.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on nimensä mukaisesti palvelujen muotoilua; siinä käytetään muotoilusta tuttuja menetelmiä käyttäjien paremman tuntemisen saavuttamiseksi, jolloin se ”tuo käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön” (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13).

Toisaalta palvelumuotoilun määrittely on melko epämääräistä, ja Stickdornin ja Schneiderin (2012, 29) mukaan ”jos kysyy kymmeneltä ihmiseltä, mitä palvelumuotoilu on, saa vastaukseksi 11 erilaista vastausta - vähintään”. Silti - tai ehkä juuri siksi - heidän This is Service Design -kirjassaan annetaan 25 sivua luvulle nimeltä ”What is Service Design?”

Palvelumuotoilu voidaan määrittellä monia tieteenaloja hyödyntäväksi lähestymistavaksi, jossa käytetään monipuolisia työkaluja ja menetelmiä. Palvelumuotoilu myös kehittyy jatkuvasti. Palvelumuotoilu on viiden peruseriaatteen mukaisesti käyttäjäkeskeistä, yhteiskehittävää ja kokonaisvaltaista, ja se järjestää tiedon ymmärrettävästi ja visuaalisesti ja esittää abstraktit palvelut käsinkosketeltavalla tavalla. (Stickdorn & Schneider 2012, 28-53.) Palvelumuotoilu nähdään omana tieteenalanaan, vaikka se sinällään liittyykin lukuisiin eri teoreettisiin viitekehyksiin (Miettinen 2013, 9).



Kuvio 8: Palvelumuotoilun komponentit (Curedalen 2013, 16 kuviota mukailen)

Curedalen (2013, 16-17) mukaan palvelumuotoilussa huomioidaan kuvion 8 mukaisesti ihmiset (käytettävyys, kulttuuri, arvot, kokemukset, osaaminen, käyttäytyminen...), konteksti (arvo muodostuu eri tavalla kontekstista riippuen), liiketoiminta (sijoitusten tuotto-odotus, kasvu, kassavirta, johtaminen, kilpailuetu...) ja teknologia (menetelmät, liikkuminen, analyysityökalut, viestintä...). Curedale (2013, 19) koostaa ISO-standardin 9241-210 mukaisen määritelmän muotoilun käyttäjäkeskeisyydelle kuuden kohdan mukaan:

1. Prosessi perustuu täsmälliseen käyttäjien, toimintojen ja ympäristöjen ymmärtämiseen
2. Käyttäjät osallistetaan laajasti
3. Prosessia ohjaa käyttäjäkeskeinen arviointi
4. Prosessi on iteratiivinen
5. Prosessi huomioi koko käyttäjäkokemuksen
6. Prosessiin osallistuu ihmisiä, joilla on erilaiset osaamistaustat ja näkökulmat

Eskelinen ym. (2017, 19) käyttivät pienten ja keskisuurten yritysten sisäistä viestintää parantavissa palvelumuotoiluprojekteissaan osallistavaa kehitysprosessia, joka muodostui viidestä vaiheesta. Ensimmäisessä kohdassa määriteltiin konteksti (Context Design): mikä on ongelma-

alue sekä miten, milloin ja kuka ongelmaan liittyy. Toisessa vaiheessa (Idea Generation) luotiin ideoita kasvokkais-, puhelin- ja pienryhmähaastatteluilla, aivomyrskyillä ja internetlinkin välityksellä. Ideoita arvioitiin internetpohjaisella työkalulla kolmannessa vaiheessa (Evaluation of Ideas), jonka jälkeen neljännessä vaiheessa hyödynnettiin ydin-arvo- ja portfolio-analyysijä päätöksen arvioimisessa (Decision Analysis). Viimeisessä vaiheessa (Discussion & Action Plan) keskusteltiin tuloksista ja luotiin toimintasuunnitelma. Katso kuvio 9.

Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5
Kontekstin määrittely	Ideoiden luominen	Ideoiden arviointi	Ydin-arvo- ja portfolio-analyysi	Tulosten käsittely ja toimintasuunnitelman luominen

Kuvio 9: Esimerkki osallistavasta kehitysprosessista (Eskelinen ym. 2018)

3.1.1 Palvelumuotoilu lähestymistapana

Lähestyminen palvelumuotoilun kautta tarkoittaa palvelujen kehittämiseen otollisten olosuhteiden ymmärtämistä tai luomista ottamalla huomioon kaikki kyseiselle palvelulle ominaiset ominaisuudet (Foglieni, Villari & Maffei 2018, 29). Palvelumuotoilu voi auttaa organisaatioita luomaan käyttäjäkeskeisen ajatusmallin ja asenteen käyttäjien arvonluonnin helpottamiseen, jolloin käyttäjäkeskeiset lähestymistavat ja keinot voivat auttaa organisaation henkilökuntaa rakentamaan mahdollisuuksia käyttäjien arvonluonnin tukemiseen pitkällä aikavälillä (Yu & Sangiorgi 2018, 52). Kun palvelua kehitetään palvelumuotoilun avulla, ei voida olettaa nopeita ratkaisuja, vaan pitää valmistautua koko organisaation kattavaan muutokseen, johon sisältyy myös muutoksia työntekijöiden rutiineissa ja ajatusmalleissa (Kurtmollaiev ym. 2018, 71).

Palvelumuotoilu ei ole vain käytäntö palveluinnovaatioiden kehittämiseksi tai osa kehitysprosessia, vaan siitä tulee itsessään palvelukehitysprosessi ja muuttava voima, jota olisi hyvä jatkuvasti arvioida (Kurtmollaiev ym. 2018, 70). Palvelun käyttäjät tai asiakkaat saavat hyötyjä palvelumuotoiluprosessissa hyödynnetystä yhteiskehittämisestä, kun palvelu saadaan sopimaan paremmin asiakkaan tai käyttäjän tarpeisiin, jolloin palvelukokemus paranee. Palvelun laatu paranee samalla, samoin uskollisuus sekä asiakkaiden tai käyttäjien tyytyväisyys palveluun. Nämä ovat kuitenkin vain ylimääräisiä hyötyjä, jotka tulevat varsinaisten tuote- tai palvelukehitysohjelman lopputulosten sivutuotteena. (Steen, Manschot & De Koning 2011, 58-59.)

Yksi uuden palvelun kehittämisen tärkeimmistä osista on asiakkaiden tarpeiden oikeanlainen ymmärtäminen (Edvardsson et al. 2006, 4). Osallistamalla asiakkaat uuden palvelun kehittämiseen asiakkaista tulee lojaalimpia ja he voivat näin kehittää asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhdetta (Edvardsson et al. 2006, 17). Palvelumuotoilussa käytettävistä menetelmistä esimerkiksi Kurtmollaiev ym. (2018, 61-62) käyttivät yhden maailman suurimman teleliikenneyhtiön Telenorin palvelukehityksessä haastatteluja ja keskusteluja olennaisimpien

sidosryhmien kanssa, tutkimukseen osallistuvien ja muiden ihmisten havainnointia sekä erilaisten arkistomateriaalien - kuten sisäisten raporttien, organisaation vuosittaisten ja puoli-vuosittaisten kyselyiden, sähköisen viestinnän, esitysten ja dokumenttien - tutkimista.

Palvelumuotoilun mallien ja toimintatapojen implementoinnissa on pohdittava, mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti tai positiivisesti palvelumuotoilun integroinnissa organisaation toimintaan, minkälainen organisaatiomuutos tarvitaan ja miten muotoilunäkökulma saattaa vaikuttaa muihin lähestymistapoihin. Lisäksi pitää pohtia, miten uusi malli vaikuttaa organisaation nykytilaan, miten se vaikuttaa organisaation innovaatiokyvykkyyteen ja mitkä osat uudessa mallissa vaativat jatkokehitystä ja seuraamista. (Yu & Sangiorgi 2018, 53.) Organisaatioihin suoraan palkatut palvelumuotoilijat ovat kuvailleet kokevansa toisinaan, että heidän läsnäolonsa organisaatiossa ja projekteissa on lähinnä symbolista ja että he ovat mukana vain, jotta johtajat voisivat sanoa organisaation käyttävän palvelumuotoilua (Kurtmollaiev ym. 2018, 68).

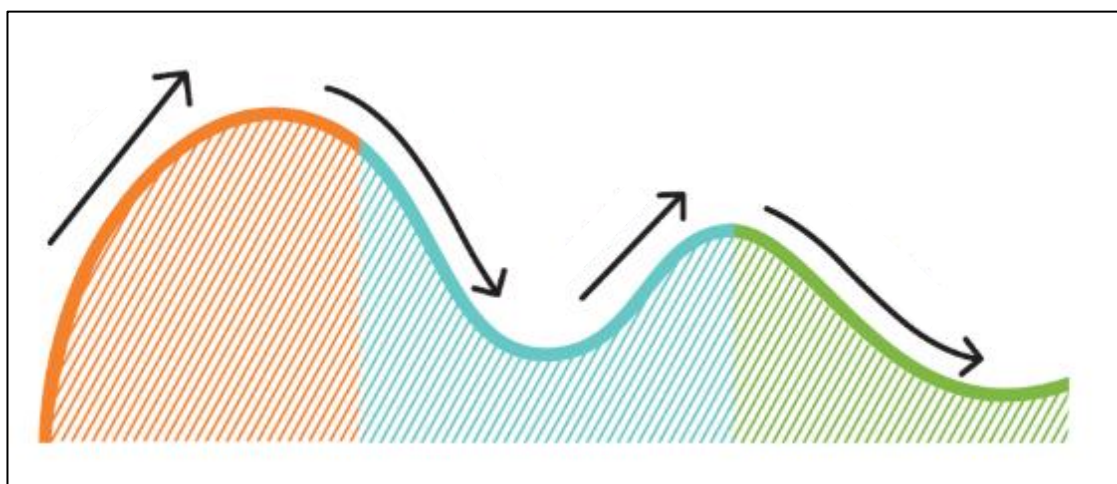
On hyvä tunnistaa riski, että organisaatioon implementoitu palvelumuotoilukäytäntö voi tuoda mukanaan työkäyttöön uusia termejä ja työkaluja, joita ei välttämättä osata käyttää oikein puheessa tai toiminnassa. Todellinen, empaattinen, asiakkaat mukaan ottava palvelumuotoilu voi näyttäytyä pelkkänä asiakkaiden tunteiden ja ajatusten arvailuna, jos työntekijät eivät todellisuudessa olekaan valmiita muuttamaan totuttuja käytäntöjään ja työskentelymallejaan riittävästi. Organisaation työntekijät voivat kokea palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät aikaa ja muita resursseja tuhlaavina ilman, että saavutettavista tuloksista voidaan olla varmoja. Vaikka palvelumuotoilumenetelmien käyttämisestä on pidetty hauskana toimintana, ovat organisaation vakiintuneet tavat olleet voimakkaampia, jolloin työntekijät ovat kuvailleet menetelmiä liian leikkisiksi eikä sopiviksi päivittäiseen työskentelyyn. (Kurtmollaiev ym. 2018, 67.)

Palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen voivat kohdata haasteita, jos esimerkiksi organisaation vastuullinen henkilö tai yhteiskehittämisen alullepanija vaihtaa työpaikkaa. Näin tapahtui Steenin, Manschotin ja De Koningin (2011, 56) projektissa, jossa organisaation edustaja siirtyi organisaation sisällä toisiin tehtäviin ja myöhemmin kokonaan toiseen organisaatioon. Vanhasta organisaatiosta ei löytynyt sopivaa korvaajaa ja projektissa aiemmin kerätyt ideat jäivät hyödyntämättä. Projekti sai alkunsa kyseisen edustajan ajatuksesta ja hän oli sitoutunut siihen. Tämä aloitteellisen edustajan aktiivisuuden luoma vahvuus muuttui heikkoudeksi edustajan siirtyessä muualle, kun projekti ei tuottanut konkreettisia jatkotoimenpiteitä. On myös mahdollista, etteivät kaikki organisaation työntekijät tai uuden palvelun käyttäjät pysty käyttämään työkaluja, joita uusitussa mallissa tarvitaan (Eskelinen ym. 2017, 21).

3.1.2 Human-Centered Design

Käytin tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä IDEO:n Human Centered Design -palvelumuotoiluprosessia (HCD). Ihmiskeskeisen HCD:n ajatusmalli on, että kaikki ongelmat ovat ratkaistavissa. Malliin liittyy usko siihen, että ratkaisu käsiteltävään ongelmaan löytyy ihmisiltä, jotka painivat ongelman parissa päivittäin. HCD:n avulla ratkaisuja voidaan hakea ihmisten todellisiin tarpeisiin yhteistyössä yhteisöjen kanssa. (IDEO.org 2015, 9.) HCD-malli lähtee liikkeelle ihmisten haluista ja etenee sitten tutkimaan ja pohtimaan, mikä on liiketoiminnan kannalta mahdollista ja teknologisesti toteuttamiskelpoista (IDEO.org 2015, 14).

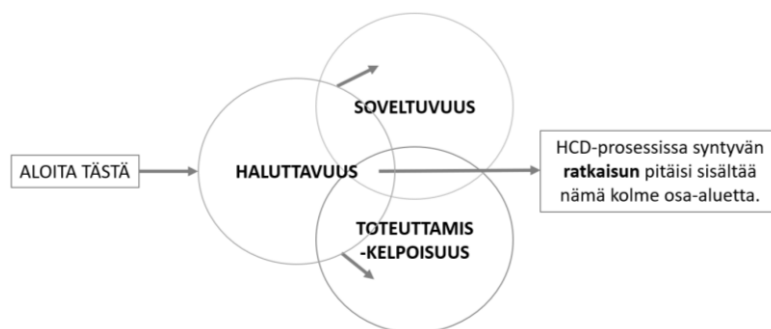
Kuten muutkaan palvelumuotoilun mallit, HCD ei ole lineaarinen, eivätkä eri projektit ole keskenään samanlaisia. Projektien erilaisuudesta huolimatta HCD-malli kulkee kolmen vaiheen läpi (Kuvio 10). Ensimmäinen vaihe on inspiraatio (Inspiration), jossa opitaan tuntemaan ihmiset paremmin tarkkailemalla heidän elämäänsä ja kuuntelemalla heidän toiveitaan ja halujaan. Toinen vaihe on ideointi (Ideation), johon sisältyy kaiken kuullun ja opitun ymmärtäminen. Opitun pohjalta luodaan uusia ideoita, tunnistetaan suunnittelutarpeita ja lopulta testataan ja jalostetaan ideoiden pohjalta tehtyjä ratkaisumalleja. Kolmas vaihe on implementointi (Implementation). Tässä vaiheessa aiemmin kehitetyt ratkaisumallit otetaan käyttöön: tutkitaan, miten idea tuodaan parhaalla tavalla käytäntöön ja miten sen vaikutus pystytään saamaan mahdollisimman suureksi. (IDEO.org 2015, 10.)



Kuvio 10: Human-Centered Design. Vasemmalta: inspiraatio, ideointi ja implementointi. Alussa haetaan mahdollisimman paljon ymmärrystä, sitten luodaan sen pohjalta ideoita ja loppua kohden ideat tiivistyvät laadukkaiksi ratkaisuiksi (IDEO.org 2015, 13.)

HCD:n mukaisessa suunnittelutyössä on tärkeää huomioida kehitettävän tuotteen tai palvelun haluttavuus, soveltuvuus ja toteuttamiskelpoisuus kuvion 11 mukaisesti. Ensin täytyy varmistua, että suunniteltava tuote tai palvelu on sellainen, jonka kohderyhmä oikeasti haluaa. Sen

jälkeen pohditaan toteutettavuuden ja soveltuvuuden näkökulmasta, miten tuote tai palvelu kannattaa toteuttaa. (IDEO 2011, 7.)



Kuvio 11: HCD-malli huomioi suunnittelussa haluttavuuden, soveltuvuuden ja toteuttamiskelpoisuuden (mukailen IDEO 2011, 7)

Human-Centered Design -mallin lyhennystä HCD:ta on hyödynnetty myös mallin kuvaamisessa toisella tavalla. H eli hear (kuuntele) auttaa kuulemaan oikeita tahoja, C eli create (luo) tekee tarpeisiin sopivia innovatiivisia ratkaisuja ja D eli deliver (toteuta) toteuttaa luodut mallit taloudellisesti kestäväällä tavalla. (IDEO 2011, 3.) Hear-vaiheessa suunnittelijat keräävät tarinoita ja innoitusta ihmisiltä. Create-vaiheessa työskennellään työpajoissa, joissa hear-vaiheen opit muovataan ratkaisuiksi. Deliver-vaiheessa löydettyjä malleja aletaan toteuttaa taloudellisesta näkökulmasta, arvioidaan toteutusmahdollisuuksia ja suunnitellaan implementointi. (IDEO 2011, 8-9.) Toisaalta IDEO:n Human-Centered Design -mallin nimi on ongelmallinen, koska se ei ole riittävän yksilöivä, minkä vuoksi joidenkin kehitysprojektien (kts. esim. Putnam ym. 2016; Boy ym. 2016; Bowie & Cassim 2016) yhteydessä puhutaan *human-centered designista* ilman, että se suoranaisesti liittyy IDEO:n HCD-malliin.

IDEO muodosti HCD-mallin lisäksi toisen muotoiluajattelumallin, joka tunnetaan nimellä ”3 I’s” eli kolme i:tä, vuonna 2001 haluttuaan erottaa kokemuksellisen muotoilun teollisesta muotoilusta. Ensimmäisessä vaiheessa eli inspiraatiovaiheessa tunnistetaan ratkaisua kaipaava ongelma tai mahdollisuus, jota halutaan kehittää, tarkennetaan ja kehitetään ongelmakuvasta ja tarkastellaan kohderyhmää sen päivittäisissä toiminnoissa. Tämän jälkeen siirrytään ideointivaiheeseen, jossa inspiraatiovaiheen löydösten pohjalta etsitään ratkaisuja. Kolmannessa vaiheessa (implementointi) parhaista ideoista tehdään toimintasuunnitelma. Lopullisen tuotteen tai palvelun valmistuttua tehdään vielä viestintäsuunnitelma, jonka avulla ratkaisu saadaan viestittyä organisaation sisällä ja ulkoisesti. (Tschimmel 2012, 6.)

IDEO:n kolme i:tä ja HCD-malli ovat ajan myötä muotoutuneet yhdeksi malliksi, josta IDEO käyttää nimeä Human-Centered Design. IDEO ei enää tätä kirjoittaessani loppuvuodesta 2018 käytä omilla verkkosivuillaan hear, create, deliver -teeman mukaista sisältöä eikä kolmen i:n

mallia mainita sivustolla. Mielestäni kuitenkin juuri *hear*, *create* ja *deliver* kuvaavat IDEO:n mallia selkeimmin.

IDEO:n HCD-malli sopii yhteisöjen kehittämiseen, joten valitsin sen tämän kehittämistehtävän palvelumuotoilumalliksi Golfliiton seuraviestinnän kehittämiseen. Golfliitto pyrkii joidenkin hyväntekeväisyysjärjestöjen tavoin lisäämään tietoisuuttaan ajamastaan asiasta - Golfliiton tapauksessa golfharrastuksen iloista ja hyödyistä. Golfseurojen ja golfyhtiöiden muodostamat golfyhteisöt pystyvät tukemaan Golfliittoa tässä golfvalistuksessa, joten koin HCD-mallin sopivan myös tähän kehittämistehtävään.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Taulukko 6 kuvaa kehittämistehtävän etenemistä. Työ alkoi heinäkuussa 2017 aiheen ehdottamisella Golfliiton hallituksen jäsenelle, jonka kautta pääsin esittelemään ehdotukseni Golfliiton johdolle samalla viikolla. Golfliitto innostui ehdotuksestani ja nimesi yhteyshenkilön. Varsinainen kehittämistehtävä pääsi alkuun joulukuussa 2017, kun suunnittelimme yhteyshenkilöni kanssa lähtötilakyselyä ja prosessin seuraavia vaiheita.

Ensimmäinen työpaja järjestettiin tammikuun 2018 lopulla ja toinen viikkoa myöhemmin helmikuun alussa. Tämän jälkeen seurasi muutaman kuukauden tauko työskentelyssä molempien osapuolten kiireiden takia; kevät on Golfalalla kiireistä aikaa. Kesäkuussa 2018 palasimme taikaisin kehittämistehtävän pariin.

Kehittämistehtävän	eteneminen
Heinäkuu 2017	Kehittämistehtävän ehdottaminen Golfliitolle
Heinäkuu 2017	Ensimmäinen tapaaminen Golfliiton johdon kanssa
Marraskuu 2017	Tapaaminen Golfliiton johtoryhmän kanssa
Joulukuu 2017	Prosessin suunnittelu Golfliiton Golfliiton yhteyshenkilön kanssa
Tammikuu 2018	Viestinnän lähtötilakysely golfseuroille
Tammikuu 2018	Ensimmäinen työpaja
Tammikuu 2018	Ensimmäisen työpajan tulosten raportointi Golfliittoon
Helmikuu 2018	Toinen työpaja
Helmikuu 2018	Toisen työpajan tulosten raportointi Golfliittoon
Kesäkuu 2018	Työpajojen tulosten käsittely Golfliiton yhteyshenkilön kanssa
Kesäkuu 2018	Kehittämistehtävän seuraavien vaiheiden suunnittelu
Joulukuu 2018	Golfliiton oman viestinnän kyselyn viimeinen vastauspäivä
Tammikuu 2019	Golfliiton oman viestinnän kyselyn tulosten käsittely
Tammikuu 2019	Kehittämistehtävän lopputulosten esittely

Taulukko 6: Kehittämistehtävän eteneminen

3.2.1 Alkutilanteen määrittely

Lähtötilannekysely

Golfliiton jäsenseuroille lähetettiin kysely (liite 1), jonka tavoitteena oli selvittää, onko tällä työllä merkitystä golfseuroille, ja rekrytoida ihmisiä osallistumaan työpajoihin. Kysely lähetettiin yhdessä Otavamedian toteuttaman viestinnän kehittämiseen liittyvän kyselyn kanssa sähköpostitse Golfliiton kautta 340 vastaanottajalle, joista noin kolmannes oli golfseurojen puheenjohtajia, kolmannes seurojen toiminnanjohtajia tai golfyhtiöiden toimitusjohtajia ja loput seurojen yleissähköpostiosoitteita, joista kysely on välitetty eteenpäin seurasta riippuen eri luottamushenkilöille. Golfliiton alaisia golfseuroja oli Suomessa 130 vuonna 2018 (Golfliiton jäsenmäärä pudonnut 2018).

Alkutilanteen kartoitukseen koin Golfliiton yhteyshenkilöni kanssa parhaaksi malliksi kyselyn, koska siihen vastaaminen on helppoa ja tuttua ja se tavoittaa hyvin ympäri Suomen levittäytyvän kohderyhmän. Määrällisellä tutkimuksella, kuten tässä tehdyllä kyselyllä, voidaan muun muassa määritellä tarkoitus sekä tutustua kontekstiin ja käyttäjään (Curedale 2013, 37).

Kysely rakennettiin Webropol-työkalulla ja kutsu kyselyyn vastaamiseen lähetettiin Golfliiton toimiston sähköpostiosoitteesta. Viesti lähetettiin 12.1.2018 ja vastaamismuistutus lähetettiin 19.1.2018 osana Golfliiton seuroille suunnattua uutiskirjettä. Vastausaikaa oli ilmoitettu olevan 22.1.2018 asti mutta kysely pidettiin auki vielä sen jälkeen. Lisäksi kyselyyn vastaamiseen ja työpajoihin ilmoittautumiseen kehoitettiin golfalan toimistotyöntekijöiden omassa Facebook-ryhmässä 19.1.2018. Liite 1 näyttää kyselyn rungon, jonka pohjalta Golfliitto rakensi kyselyn valmiiksi.

Persoonakuvaukset

Rakensin kyselyn vastausten pohjalta suuntaa antavat persoonakuvaukset. Pienen kokonaisvastausmäärän vuoksi pienempiin osiin ryhmiteltynä yksittäisiä vastauksia oli vain muutamia, mutta ne mukailivat toisiaan melko hyvin läpi kyselyn, joten niistä pystyi koostamaan selkeästi toisistaan eroavat persoonakuvaukset. Persoonalla kuvataan ryhmää, jossa ihmiset käyttäytyvät keskenään samalla tavalla, jakavat saman arvomaailman tai jollain muulla tavalla muodostavat yhtenäisen mallin. Persoonaa on oikeisiin ihmisiin perustuva kuvitteellinen henkilökuva, joka edustaa jotakin ryhmää. (Curedale 2013, 219.)

Persoonakuvauksen avulla pystyy parantamaan empatiaa käyttäjiä kohtaan ja analysoimaan käyttäjiä. Persoonakuvauksia käytettäessä on hyvä muistaa, että epätarkat persoonakuvaukset voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä - myös stereotyyppioita pitää muistaa välttää.

Persoonakuvausta varten dataa voi kerätä esimerkiksi havainnoinnin, haastattelujen tai etnografian avulla. (Curedale 2013, 219.) Persoonakuvauksien välittämät motivaatiot ja reaktiot ovat todellisia, vaikka kuvauksen määrittelemä persoona onkin fiktiivinen (Stickdorn & Schneider 2012, 178).

3.2.2 Inspiraatio: Työpaja golfseurojen edustajien kanssa

Kyselyn jälkeen järjestettiin kaksi työpajaa, joissa määriteltiin tarkemmin viestinnän ongelmakohtia ja ideoitiin niihin ratkaisuja. Koin työpajatyöskentelyn hyväksi tavaksi tuoda esiin ideoita keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Työpajojen osallistujat pääsivät rakentamaan uusia malleja toistensa ajatusten ja ideoiden pohjalta.

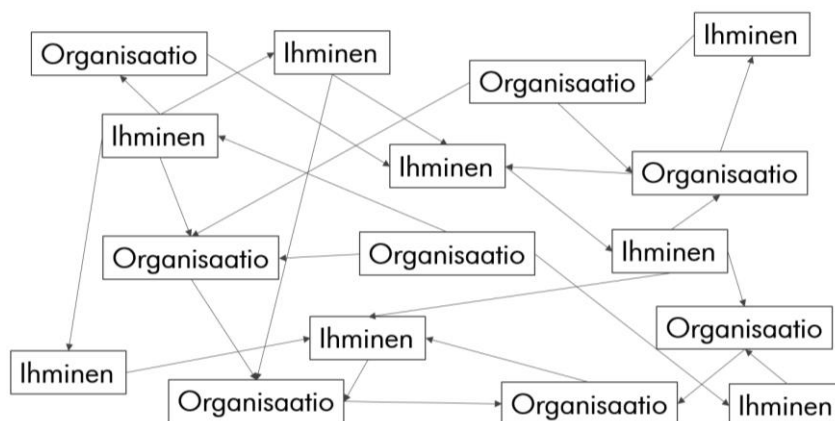
Ensimmäinen kahdesta työpajasta järjestettiin Golfliiton tiloissa Helsingin Pitäjänmäellä tiistaina 30.1.2018 kello 14-16 (katso liite 3). Muuton keskellä olleista Golfliiton uusista tiloista löytyi sopiva neuvotteluhuone, jossa osallistujille tarjottiin kahvia, teetä, hedelmiä ja muuta pikkupurtavaa työpajan aikana. Osallistujat oli rekrytoitu aiemmin lähetetyn kyselyn (liite 2) yhteydessä. Kyselyyn vastanneista viisi ilmoittautui vapaaehtoiseksi työpajaan ja he kaikki myös tulivat paikalle. Lisäksi pyrin rekrytoimaan osallistujia omien verkostojeni kautta, mutta lisäosallistujia ei löytynyt.

Työpajan alussa esittäytyttiin, vaikka osa osallistujista oli toisilleen jo entuudestaan tuttuja. Työpajaan osallistui kaksi golfyhteisöissä työskentelevää henkilöä ja kolme vapaaehtoisena seuran toiminnassa mukana olevaa. Yksi vapaaehtoisena toimivista joutui poistumaan kesken työpajan. Jää rikottiin työpajan alussa kertomalla oma nimi ja tausta tiivistetysti ja heittä-mällä sitten pieni lelugolfbägi seuraavalle, joka kertoi samat tiedot itsestään. Kun kaikki osallistujat oli käyty läpi, kerrottiin samat tiedot uudelleen mutta ei itsestä, vaan hänestä, jolle lelu heitettiin.

Käsillä olevan ongelman työstäminen aloitettiin kirjaamalla itsenäisesti liimalapuille tiedossa olevia ongelmia Golfliiton ja seurojen välisessä viestinnässä. Näitä lappuja käytettiin myöhemmässä vaiheessa, mutta nyt ne jätettiin sivuun odottamaan. Pahimmat paineet oli hyvä päästä purkamaan, jotta nykytilan analysointi olisi helpompaa.

Nykytilan analysoinnissa sovellettiin Communications Map -työkalua (kuvio 12), jonka avulla voidaan tutkia ja kehittää viestintästrategiaa, löytää viestinnässä olevia aukkoja ja tunnistaa onnistuneen projektin lopputuloksen kannalta tärkeitä yhteyksiä. Työkalua voi käyttää esimerkiksi kontekstin ja käyttäjän ymmärtämiseen. Työkalua käytettäessä ensin tunnistetaan käsittelyyn otettavat sidosryhmät ja tahot, joiden kanssa tarvitaan vahvimmat viestintäyhteydet. Sitten tunnistetaan sisäiset kohteet, vertaisryhmät ja vahvat ja toistuvat viestintälinjat.

Myöhemmissä vaiheissa tunnistetaan harvemmin käytetyt viestintälinjat, sidosryhmien tarpeet, viestintätavat ja -resurssit sekä piirretään kartalle olemassa olevat ja toivotut viestintälinjat. (Curedale 2013, 113.) En tehnyt valmista pohjaa kartalle työpajaa varten, vaan työpajan osallistujat saivat piirtää sen tyhjälle paperille omista lähtökohdistaan. Viestintäkartan tavoitteena oli määritellä käsiteltävä viestintäympäristö, johon pyrittiin myöhemmässä vaiheessa keksimään parannuksia.



Kuvio 12: Esimerkki Communications Map -työkalusta (mukaillen Curedale 2013, 112)

Kartta piirrettiin tyhjälle taululle aloittaen viestinnän eri osapuolten tunnistamisesta ja nimeämisestä. Sitten karttaan lisättiin näiden toimijoiden väliset viestintälinjat, minkä jälkeen ryhmä kirjotti itsenäisesti liimalapuille eri syitä eri osapuolten väliselle viestinnälle ja kirjasi yhdessä kartalle käytössä olevia viestintäkanavia. Lopuksi ryhmä valitsi yhdessä toimivimmat viestintälinjat ja -kanavat. Alkuperäisen suunnitelman mukainen tahtotilan määrittely jouduttiin jättämään työpajasta pois ajanpuutteesta johtuen.

Ensimmäisen työpajan toisessa vaiheessa pienen tauon ja lämmittelyn jälkeen palattiin työpajan alussa kirjoitettujen ongelmakohtien käsittelyyn. Me-We-Us-menetelmällä (Jokaisella on ääni 2017) ongelmakohtia mietittiin ensin itsenäisesti, sitten pareittain ja lopuksi koko ryhmän kesken. Aluksi osallistujat kirjoittivat ohjeistuksen mukaisesti itsenäisesti viestinnän ongelmakohtia liimalapuille, minkä jälkeen löydettyjä ongelmakohtia käsiteltiin pareittain yhdistellen esille nousseita ajatuksia. Sen jälkeen ongelmakohdat nostettiin maalitaululle tärkeimmät keskelle ja vähemmän tärkeät reunoiille. Ryhmän jäsenet toimivat itsenäisesti omien lappujen kanssa asettaen ne mielestään sopivaan kohtaan maalitaulua.

Tämän jälkeen ongelmakohdat teemoiteltiin seinälle ja muodostuneille teemoille annettiin otsikot. Osallistujat yhdistivät laput itse valitsemallaan tavalla teemoihin. Tässä vaiheessa huomautin fasilitoijan roolissa ryhmälle, että teemat ovat muodostumassa viestintäkanava-kohtaisesti ja totesin, että jos se on ryhmän mielestä oikean tuntuinen teemoittelu, valitulla linjalla voi jatkaa, mutta myös muita teemoja voi löytyä kuin kanavat. Ryhmä pohti asiaa

hetken ja päätti muuttaa teemoittelua. Valitut viisi tärkeintä ongelmakohtaa laitettiin tärkeysjärjestykseen Arvokello-menetelmällä (Arvokello-menetelmä 2012), jossa suhteutetaan valikoidut otsikot yksi kerrallaan toisiinsa ja valitaan jokaisesta parista tärkeämpi.

Ensimmäisen työpajan purku ja toisen valmistelu

Ensimmäisen työpajan jälkeen luokittelin ja kirjoitin puhtaaksi työpajan tulokset. Toimitin tuloksista kattavan yhteenvedon (liite 4) Golfliiton yhteyshenkilölleni, jonka kanssa keskustelimme tuloksista puhelimitse. Suunnittelin toisen työpajan sisällön ensimmäisen työpajan tulosten pohjalta ja toimitin suunnitelman yhteyshenkilölleni Golfliittoon. Varmistin vapaaehtoiseksi ilmoittautuneiden pääsyn toiseen työpajaan sähköpostitse tai tekstiviestitse. Eräs ensimmäisen työpajan osallistujista ei ollut ilmoittautunut toiseen työpajaan, mutta koki työpajan hyödylliseksi ja halusi osallistua myös toiseen. Yritin saada lisää osallistujia toiseen työpajaan omien verkostojeni kautta Facebookissa ja tekstiviesteillä, mutta lisää osallistujia ei enää löytynyt.

3.2.3 Ideointi: Työpaja golfseurojen ja Golfliiton edustajien kanssa

Viikko edellisen työpajan jälkeen järjestettiin toinen työpaja, jonka tavoitteena oli löytää kehitysideoita edellisen työpajan tunnistamiin ongelmiin yhdessä kaikkien Golfliiton viestintätoimiin osallistuvien kanssa. Neljä työpajan kahdeksasta osallistujasta oli samoja kuin edellisen viikon työpajassa. Lisäksi mukana oli yksi uusi seuran edustaja, kaksi Golfliiton työntekijää sekä yksi Golfliiton viestintää tekevän Otavamedian työntekijä. Rekrytointi tähän työpajaan toteutettiin saman kyselyn yhteydessä kuin ensimmäisen työpajan osallistujien rekrytointi. Golfliiton ja Otavamedian työntekijöiden rekrytoinnin suoritti tätä opinnäytetyötä Golfliitossa ohjaava Aarni Nordqvist, joka myös itse osallistui työpajaan.

Tiistaina 6.2.2018 kello 14-16 Golfliiton tiloissa Helsingin Pitäjänmäellä järjestetty työpaja aloitettiin tutustumisella ja lämmittelyllä, minkä jälkeen siirryttiin ideoimaan kiertävän ideapiirin mukaelmalla (Summa & Tuominen 2009, 21-22). Tässä menetelmässä kirjoitetaan paperiin otsikot, joiden aiheita jokainen osallistuja pohtii itsenäisesti muutaman minuutin ajan, minkä jälkeen siirrytään seuraavalle paperille seuraavan aiheen pariin. Melko ahtaassa neuvotteluhuoneessa järjestetyssä työpajassa ei ollut hyvää mahdollisuutta liikkuu, kuten kiertävän ideapiirin tarkoituksena olisi, joten osallistujien sijaan kiersivät otsikkopaperit, jolloin menetelmä muistutti läheisesti Brainwrite-menetelmää (Curedale 2013, 272). Jokaisella osallistujalla oli edessään otsikoitu kysymyspaperi ja noin puolentoista minuutin miettimisen jälkeen paperi siirrettiin vieressä istuvalle henkilölle, joka jatkoi ideointia paperille jo kirjoitetujen ideoiden ja omien ajatustensa pohjalta. Olin otsikoinut käytössä olleet kahdeksan otsikkopaperia edellisessä työpajassa tunnistettujen ongelmien mukaisesti seuraavalla tavalla:

- Miten Golfliitto voisi paremmin jakaa tietoa seuroille?
- Mitä ja miten seurat voisivat viestiä Golfliitolle?
- Miten Golfliiton viestinnän aikataulutusta pitäisi kehittää?
- Miten Golfliiton merkitystä ja rakennetta voidaan selkiyttää?
- Mitä muutoksia pitäisi tehdä www.golf.fi-sivustolle?
- Miten Golfliiton viestinnän kohdentamista voisi parantaa?
- Miten alueellista viestintää ja tiedonjakoa voisi kehittää?
- Miten Golfliitto voisi auttaa seuroja viestimään näiden omille/potentiaalisille jäsenille?

Jokaiseen paperiin kertyi runsaasti ajatuksia, ideoita ja ehdotuksia, joita oli alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus arvioida Liikennevalot-menetelmällä (Summa & Tuominen 2009, 30). Papereihin kirjoitetuista ideoista keskusteleminen ei kuitenkaan näyttänyt edistävän työpajaa, vaan keskustelu jämähti yrityksistä huolimatta yhteen aiheeseen, joten päätin keskeyttää tämän vaiheen ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen käsittelemään tätä kysymystä tarkemmin toisen menetelmän avulla.

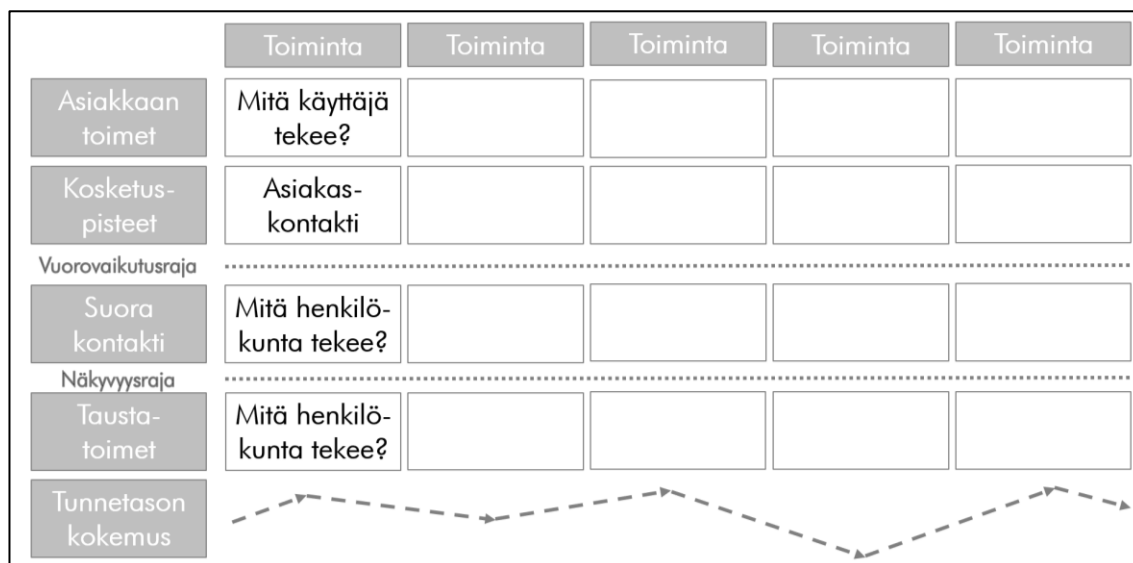
Seuraavassa vaiheessa työpajassa pohdittiin seuroilta Golfliittoon suuntautuvaa viestintää. Tässä vaiheessa käytettiin Summan ja Tuomisen (2009, 29) menetelmää ideoiden luokitteluun (kuvio 13). Tässä menetelmässä osallistujat päättävät muutaman kriteerin, joiden perusteella arvioidaan joitakin ehdotuksia. Sitten ideat pisteytetään kriteerien perusteella.

Aihe: Uusien järjestöaktiivien houkuttelu			
Idea	Kriteeri 1: Ei vaadi paljoa rahaa	Kriteeri 2: Luova ja tuore	Kriteeri 3: Aika- ja ihmisresurssit
Esitteen painattaminen	●●	●	●●
Avoimet ovet	●●●	●●	●●●
Kutsu kaveri mukaan	●●●	●●	●

Kuvio 13: Esimerkki ideoiden luokittelusta (Summa & Tuominen 2009, 29)

Pienen tauon ja lämmittelyn jälkeen työpajassa siirryttiin suunnittelemaan esimerkin avulla onnistunutta viestintää. Tauon jälkeen lämmittelynä osallistujat asettuivat ensin janalle sen mukaan, miten pitkään on harrastanut golfia ja sitten tasoituksen mukaan. Onnistuneen viestinnän suunnittelun esimerkki oli ”Golfviikko 2019” ja menetelmänä käytettiin muunneltua Service Blueprintista (Curedale 2013, 96-97; Stickdorn & Schneider 2012, 204-207). Ryhmä jaettiin kahtia, jolloin saatiin muodostettua kaksi nelihenkistä pienryhmää, jotka tekivät

itsenäisesti valmiille pohjille viestintäsuunnitelman. Molemmissa ryhmissä oli sekä seurojen että Golfliiton edustajia.



Kuvio 14: Esimerkki Service Blueprintista (mukaillen Curedale 2013, 96)

Service Blueprint (kuvio 14) on menetelmä, jonka avulla voidaan suunnitella uusia tai parantaa olemassa olevia palveluja. Sen avulla voidaan tunnistaa yksittäiset palvelupisteet ja kokemus saadaan tehtyä helpommin käsiteltäväksi pelkän intuitiivisen pohtimisen sijaan. Menetelmän avulla kehitystyö on tehokkaampaa ja sen avulla voidaan arvioida muutoksen vaikutuksia. Blueprint voidaan tehdä esimerkiksi aivoriihessä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Se tehdään asiakkaan näkökulmasta ja se määrittelee toimenpiteet jokaisessa kohdassa ja yhdistää asiakkaan kosketuspisteet tarvittaviin tukitoimiin. (Curedale 2013, 96-97; Stickdorn & Schneider 2012, 204-207.)

Samoin kuin ensimmäisen työpajan jälkeen, lähetin Golfliitolle yhteenvedon toisen työpajan tuloksista ja suunnitelman kehitystehtävän seuraavista vaiheista (liite 8). Myöhemmin keskustelin toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa tuloksista. Keskustelussa kävi ilmi, että toimeksiantaja oli päättänyt luomaan uuden resurssin viestintään. Myöhemmin selvisi, että viestinnän resurssiksi oli päätetty organisaatioon palkattava uusi henkilö. Opinnäytetyön suunta tarkentui tässä vaiheessa organisaatioon palkattavan henkilön roolin ja merkityksen kartuttamiseen golfseuroissa: miten golfseurat hyötyisivät parhaiten tästä uudesta resurssista?

Golfliiton viestintähenkilön merkitystä ja hyötyjä päätin tutkia syvällisemmin haastatteluin. Tätä vaihetta valmistellessani Golfliitto lähetti golfseuroille kyselyn, jossa pyydettiin palautetta ja kysyttiin seurojen edustajien näkemyksiä Golfliiton viestinnästä ja toiveita sen kehittämistä. Tämän kyselyn lisäksi en nähnyt tarpeelliseksi tehdä lisätutkimuksia, koska

samoja asioita oli Golfliiton kyselyn lisäksi jo tutkittu aiemmin järjestämissäni työpajoissa, joten haastatteluja ei toteutettu.

4 Tulokset: Parempaa viestintää paremmalla ymmärryksellä

Kehittämistehtävä alkoi Golfliiton kanssa tekemälläni kyselyllä, jota seurasi kaksi työpajaa. Niin kyselystä kuin työpajoista saatiin hyödyllistä taustatietoa golfseurojen tahtotiloista Golfliiton viestinnän kehittämistä kohtaan, löydettiin selkeitä ongelmakohtia ja ideoitiin niihin ratkaisuehdotuksia. Työstin työpajoissa kehitetyistä ratkaisuehdotuksista ohjeita Golfliiton seuraviestinnän prantamiseen. Samalla syntyi ehdotuksia Golfliiton muiden viestintätoimien kehittämiseen.

Käsittelen tässä luvussa ensin kyselyn tuloksia yksityiskohtaisesti, kuvailen tulosten hyödyntämistapoja ja kuvailen vastausten pohjalta rakennettuja seuraviestinnän persoonakuvauksia. Sitten kuvaan työpajoista eri menetelmien kautta saatuja tuloksia ja niiden kautta tekemiäni kehitysehdotuksia. Käsittelen luvun lopussa myös Golfliiton ja IRO Researchin tekemän yleisen Golfliiton toimintaa tutkivan kyselyn viestintää koskevia vastauksia. Arvioin myös tulosten luotettavuutta ja analysoin niiden merkitystä ja mahdollisia hyötyjä.

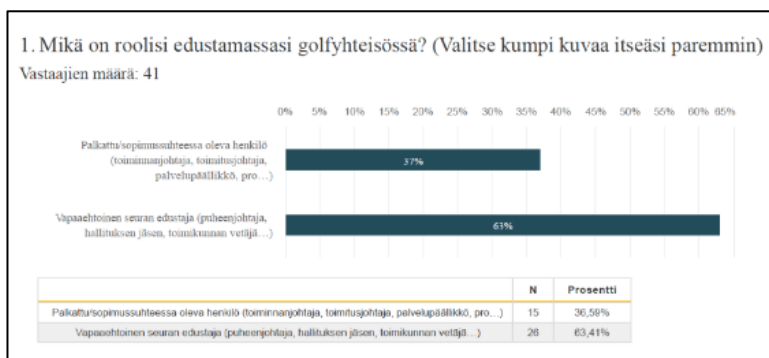
4.1 Golfseurat kaipaavat kahdensuuntaista viestintää

Golfseuroille lähetettyyn kyselyyn (liite 2) kertyneistä 43 vastauksesta 20 tuli ensimmäisen päivän aikana, kymmenen tuli ensimmäisen päivän ja muistutusviestin välissä ja muistutuksen jälkeen tuli 13 vastausta, joista neljä ilmoitetun viimeisen vastauspäivän jälkeen. Vastauksia saatiin kaikkiaan 43 vastaajalta eivätkä kaikki vastaajat vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Tässä alaluvussa esitetyt vastausjakaumat näyttävät myös jokaiseen kysymykseen kertyneiden vastausten määrän. Kyselyn sisältänyt sähköpostiviesti lähetettiin 340 sähköpostiosoitteeseen, mutta ei ole tietoa siitä, kuinka monelle viesti on välitetty eteenpäin tai kuinka moni on avannut viestin. Laskettaessa 340 vastaanottajalla vastausprosentti oli vain noin 13. Vastausprosentin pienuutta voi selittää kyselyn ajankohta ja vastausajan lyhyys; kesäkauden ympärillä pyörivässä golfmaailmassa ei tammikuussa välttämättä lueta sähköposteja aktiivisesti.

Kuvio 15 osoittaa, että vastaajista 37 prosenttia eli 15 vastaajaa oli golfyhteisöissä työskenteleviä ja 63 prosenttia eli 26 vastaajaa oli vapaaehtoisena seurassa toimivia henkilöitä. Kaksi vastaajaa ei vastannut tähän kysymykseen.

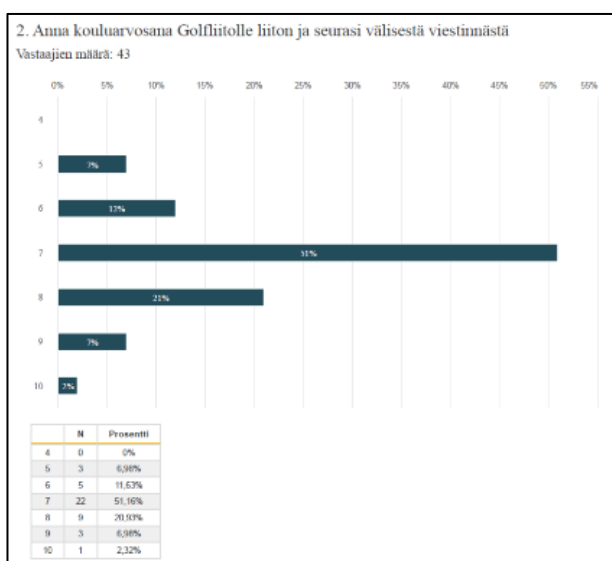
Kyselyn avoimissa vastauksissa (liite 2) viestintää kuvailtiin yksisuuntaiseksi ja liiton tarpeista lähteväksi. Viestintää on liian vähän, mutta informaatiota tulee liian paljon kerrallaan ja liian

myöhään. Osa vastaajista koki viestinnän riittäväksi ja osa kertoi viestinnän olevan lähinnä viestien passiivista vastaanottamista: ”Vastaanotetaan tiedotteita niiden tullessa”.



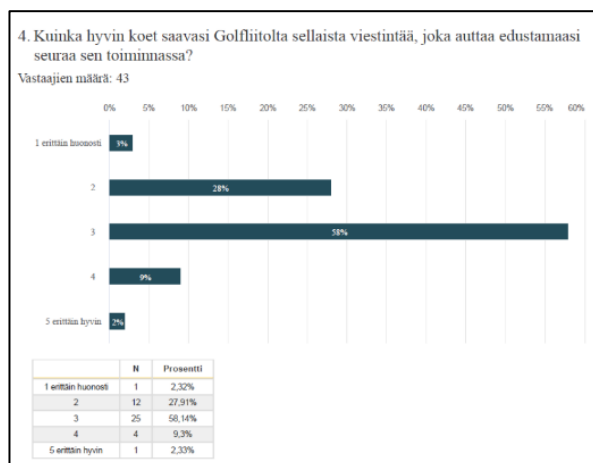
Kuvio 15: Kyselyn vastaukset: Mikä on roolisi edustamassasi golfyhteisössä?

Kyselyn 43 vastaajaa antoi Golfliiton ja golfseurojen väliselle viestinnälle keskimäärin kouluarvosanan 7+ (kuvio 16). Asteikolla 1-5, jossa yksi on huonoin ja viisi paras, vastaajat arvioivat saavansa Golfliitolta omalle seuralle merkityksellistä viestintää arvosanalla 2,8 (kuvio 17) ja tällaisen viestinnän vastaanottamisen tärkeydelle (kuvio 18) annettiin samalla asteikolla arvosana 4,3. Vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa Golfliiton toimintaan arvosanalla 2,5 (kuvio 19) ja vaikuttamismahdollisuuden tarpeellisuudelle (kuvio 20) annettiin arvosana 3,6. Kyselyn tulosten perusteella tätä kehittämistehtävää voidaan pitää merkityksellisenä golfseurojen toiminnan tukemisen suhteen, kun nykyisen toiminnan arvosanat ovat selkeästi heikompia kuin samojen aihealueiden tärkeys. Käsittelen näitä tuloksia yksityiskohtaisemmin seuraavissa kappaleissa.



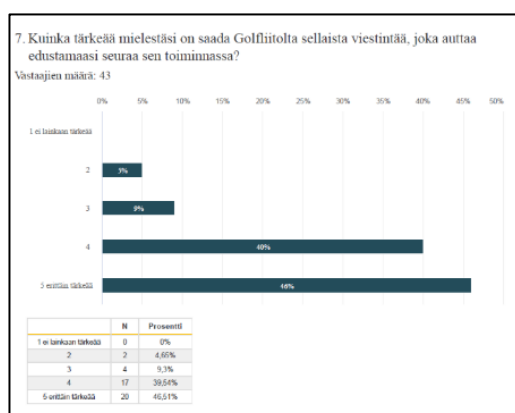
Kuvio 16: Kyselyn vastaukset: Anna kouluarvosana Golfliitolle liiton ja seurasi välisestä viestinnästä

Kuviosta 16 nähdään, että neljä vastaajaa antoi viestinnälle erinomaisen kouluarvosanan (9-10) eikä kukaan antanut ”hylättyä” (4). Heikkoja arvosanoja (5-6) annettiin yhteensä kahdeksan ja loput 31 vastaajaa antoi arvosanaksi 7-8, enemmistö (22 vastaajaa) antoi kouluarvosanaksi numeron 7.



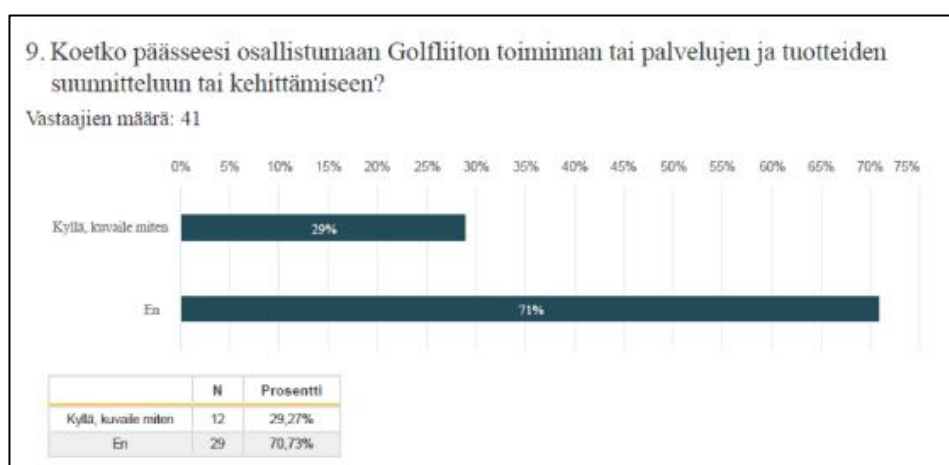
Kuvio 17: Kyselyn vastaukset: Kuinka hyvin koet saavasi Golfliitolta sellaista viestintää, joka auttaa edustamaasi seuraa sen toiminnassa?

Kuvio 17 näyttää, että 43 vastaajasta valtaosa (25 vastaajaa) antaa arvosanaksi 3 (asteikolla 1-5) kysyttäessä, kuinka hyvin Golfliiton viestintä auttaa seuroja näiden toiminnassa. Tätä huonomman arvosanan (1 tai 2) antoi 13 vastaajaa ja paremman arvosanan viisi vastaajaa. Golfliiton viestinnän ei siis koeta erityisemmin auttavan seuroja, mutta kuten kuviosta 18 nähdään, seurojen edustajat pitävät tärkeänä sitä, että viestintä auttaisi toiminnassa: 43 vastaajasta 37 arvioi tällaisen viestinnän tärkeyttä arvosanoilla 4 tai 5 eikä kukaan antanut tärkeydelle huonointa arvosanaa 1. Näiden tulosten perusteella voidaan pitää tärkeänä, että Golfliiton seuraviestintää parannetaan.

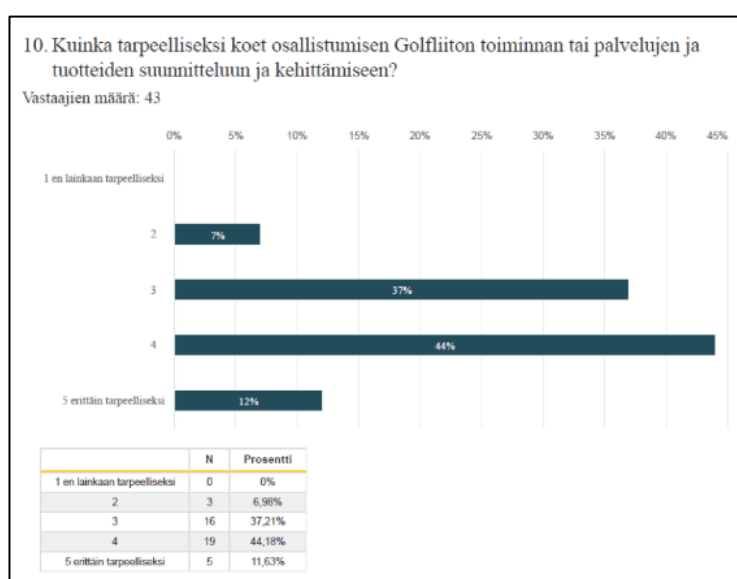


Kuvio 18: Kyselyn vastaukset: Kuinka tärkeää mielestäsi on saada Golfliitolta sellaista viestintää, joka auttaa edustamaasi seuraa sen toiminnassa?

Suurin osa 41 vastaajasta (29 vastaajaa) kertoi, ettei ollut päässyt vaikuttamaan Golfliiton toiminnan suunnitteluun tai kehittämiseen (kuvio 19), mutta 43 vastaajasta yli puolet eli 24 piti osallistumista tarpeellisena (arvosana 4 tai 5). Kukaan ei antanut huonointa arvosanaa 1, ja vain kaksi vastaajaa antoi arvosanan 2 (kuvio 20). Seurojen edustajat pitävät näiden tulosten perusteella tärkeänä osallistumista Golfliiton toimintaan, mutta eivät tällä hetkellä koe voivansa osallistua siihen. Viestinnän kehittämisen tärkeyden tavoin on tärkeää kehittää toimintaa yhdessä seurojen kanssa. Pelkkä uusien asioiden tekeminen ei riitä, vaan uudistukset pitää tehdä yhdessä seurojen kanssa, jotta niissä työskentelevät ihmiset kokisivat saavansa Golfliitolta sellaista palvelua, joka auttaa seuroja niiden omassa toiminnassa.



Kuvio 19: Kyselyn vastaukset: Koetko päässeesi osallistumaan Golfliiton toiminnan tai palvelujen ja tuotteidensuunnitteluun tai kehittämiseen?



Kuvio 20: Kyselyn vastaukset: Kuinka tarpeelliseksi koet osallistumisen Golfliiton toiminnan tai palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen?

Kaikki edellä esiteltyt kyselyn vastaukset viittaavat selkeästi samaan suuntaan: Golfliiton viestintää pitää kehittää ja se pitää tehdä yhdessä golfseurojen edustajien kanssa. Tulos on melko selkeä, mutta on hyvä palauttaa mieliin, että vastausprosentti oli vain noin 13. Tämä voi viitata siihen, että viestintä koetaan riittäväksi, eikä siitä ole mitään sanottavaa, tai siihen, että Golfliiton viestintää (tai ehkä toimintaa) ei pidetä kiinnostavana tai merkittävänä. Mahdollista myös on, että ihmiset ovat kyllästyneitä vastaamaan kyselyihin, eikä Golfliiton toimintaa tutkiva kysely tee poikkeusta. Samansuuruinen vastausmäärä toistui loppuvuodesta 2018 tehdyssä Golfliiton kyselyssä, joten ei vaikuta siltä, että tämä kysely olisi ollut jotenkin poikkeuksellinen.

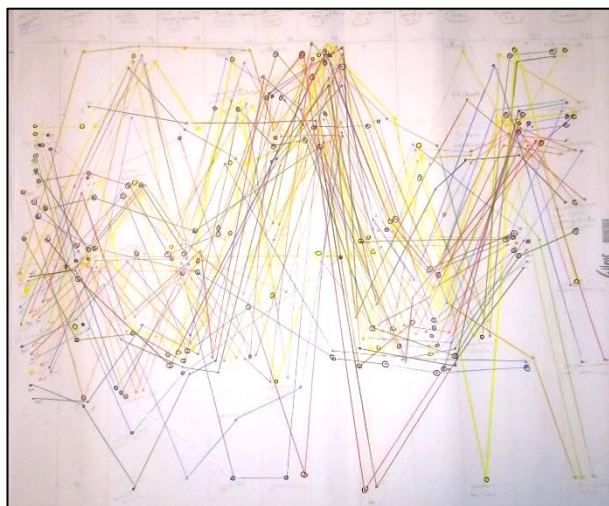
4.2 Erot palkattujen ja vapaaehtoisten välillä

Golfliiton viestinnän toisena osapuolena golfseuroissa ja -yhtiöissä työskentelee ja toimii vapaaehtoisina ihmisiä erilaisissa rooleissa. Joissain golfyhteisöissä yhtiön toimitusjohtaja toimii pääasiallisena kontaktina, joissain yhtiön palkkalistoilla toimiva toimisto- tai palvelupäällikkö, joissain yhdistyksen toiminnanjohtaja tai kapteeni. Joissain yhteisöissä vastuut on jaettu ja Golfliiton viestintä jakautuu eri ihmisille, kuten kaikille edellä mainituille ja toimikuntien vetäjille.

Tein yksittäisistä vastauksista kaavion, jossa näkee vastaukset suhteessa muihin vastaajiin (kuvio 21). En erittele yksittäisten vastaajien vastauksia tämän tarkemmin, mutta vastaukset ovat nähtävissä liitteessä 2. Kaaviosta nähdään, että palkattu henkilöstö (N=12) kuvailee vapaissa kommentteissa viestinnän olevan vapaaehtoisia (N=29) useammin liian harvoin tapahtuvaa (palkatut 4 kpl, vapaaehtoiset 3 kpl) ja suunnittelematonta (palkatut 3 kpl, vapaaehtoiset 2 kpl), kun taas vapaaehtoiset kuvailevat viestintää useammin toimivaksi (palkatut 1 kpl, vapaaehtoiset 7 kpl) ja yksipuoliseksi (palkatut 1 kpl, vapaaehtoiset 6 kpl). Palkatusta henkilöstöstä kolme kokee viestinnän riittäväksi Pelaaja ensin -palautetyökaluun liittyen ja vapaaehtoisista ei kukaan. Vapaaehtoisista kahdeksan kokee saavansa riittävästi viestintää tapahtumiin liittyen ja palkatusta henkilöstöstä vain yksi. Palkattu henkilöstö kaipasi lisää viestintää useimmin ajankohtaisiin asioihin (kolme vastausta) ja vapaaehtoiset toimialaa yleisesti käsitteleviin asioihin (kuusi vastausta). Näin pienillä vaihtoehtokohtaisilla vastausmäärillä ei kuitenkaan voi tehdä kovin suuria johtopäätöksiä.

Vapaaehtoisten vastaukset seuran toimintaa tukevan viestinnän tärkeydestä jakoutuivat tasaisesti arvosanoille 4 ja 5, joihin osui yhteensä 92 prosenttia vastauksista, kun palkatusta henkilöstöstä yli puolet antoi arvosanan 5 ja vajaa neljännes arvosanan 4. Palkatusta henkilöstöstä prosentuaalisesti suurempi osuus antoi viestinnän tärkeydelle arvosanaksi 3 tai vähemmän kuin vapaaehtoisista. Vapaaehtoiset pitävät Golfliiton viestintää tärkeämpänä kuin palkattu henkilökunta. Tämä voi johtua siitä, että vapaaehtoiset ovat toiminnassa mukana omasta

halustaan ja heidän toimintansa usein keskittyy enemmän toimintoihin, joissa ollaan tekemisissä Golfliiton kanssa. Golfseurojen ja -yhtiöiden työntekijät tekevät toki työtänsä myös omasta halustaan mutta heidän tehtävänsä koostuvat useammista palasista (kuten henkilöstö- ja taloushallinto, markkinointi yms.) kuin vapaaehtoisten, jolloin Golfliiton viestinnän rooli ei välttämättä ole yhtä merkittävä osa kokonaisuutta kuin vapaaehtoisilla.



Kuvio 21: Kyselyn yksittäisten vastausten käsittelyä

Kysymykseen vastanneesta palkatusta henkilöstöstä vain 15 prosenttia eli kaksi vastaajaa kertoi kokeneensa, että on päässyt vaikuttamaan Golfliiton toimintaan ja 85 prosenttia eli 11 vastaajaa ei kokenut. Palkatusta henkilöstöstä kaikkiaan 13 vastasi ja kaksi jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Vapaaehtoisista seurojen edustajista 38 prosenttia eli kymmenen vastaajaa koki päässeensä vaikuttamaan ja 62 prosenttia eli 16 vastaajaa ei kokenut. Kaksi vastaajaa, jotka eivät olleet määritelleet rooliaan, vastasi, että he eivät koe päässeensä vaikuttamaan. Vapaaehtoisista kaikki vastasivat tähän kysymykseen. Vapaaehtoisista, jotka kokivat voineensa vaikuttaa Golfliiton toimintaan, yli puolet vastasivat vaikuttaneensa Golfliiton tehtävissä, työryhmissä tai toimikunnissa.

Palkatuista henkilöistä, jotka mainitsivat, miten he haluaisivat osallistua Golfliiton kehitystyöhön, suurin osa mainitsi erilaiset kehittämiss ryhmät, ja vapaaehtoisista kehittämiss ryhmät ja aluetoiminnan. Tässä kohdassa mainittiin myös ajanpuute ja haluttomuus osallistua sekä tarpeen ja osaamisen mukaan osallistuminen. Useampia mainintoja sai myös yleisempi toive seurakeskeisestä kehitystyöstä. Nämä ovat yksittäisiä vastauksia eivätkä tilastollisesti kovin merkittäviä.

Golfyhteisöissä toimivien vapaaehtoisten ja palkattujen henkilöiden välillä voidaan löytää eroja, mutta suuremmat erot muodostuvat todennäköisesti erilaisten seurojen toiminnasta. Vastauksia pitäisikin pohtia enemmän siitä näkökulmasta, minkälaisia seuroja Suomesta

löytyy. Seurat muodostuvat niissä toimivista ihmisistä, joten tein kyselyn vastausten pohjalta seuraperoonakuvaukset, jotka esittelen seuraavassa alaluvussa.

4.3 Seurapersonat

Muodostin golfseuroille lähetetyn kyselyn vastausten pohjalta persoonakuvaukset. Vastaukset jakautuivat selkeisiin suuntiin, vaikka pienempiin osiin ryhmiteltynä vastausten määrät olivat kovin vähäisiä. Vaikka persoonakuvaukset antavat hyödyllistä tietoa siitä, minkälaisia ihmisiä golfseuroista löytyy, kannattaa persoonia tulkittaessa pitää mielessä pieni kriittisyys vähäisiä vastausmääriä kohtaan. Tärkeäintä on muistaa, että *golfseurat* eivät sinänsä osallistu viestintään, vaan niissä toimivat *ihmiset*, ja että ihmiset ovat keskenään erilaisia ja toimivat yksilöllisten tapojensa mukaan.

Taina Toimikunta-Aktiivi

Taina (kuvio 22) osallistuu Golfliiton toiminnan kehittämiseen aktiivisesti toimikunnassa tai työryhmässä ja kokee voivansa vaikuttaa. Taina on tyytyväinen osallistumistapaansa. Seuran toimintaa tukeva viestintä on Tainalle tärkeää ja hän kokee saavansa sitä kohtuullisen hyvin. Golfliiton nykyinen viestintä on hänen mielestään ihan hyvällä tasolla.



Kuvio 22: Persoonakuvaus: Taina Toimikunta-Aktiivi

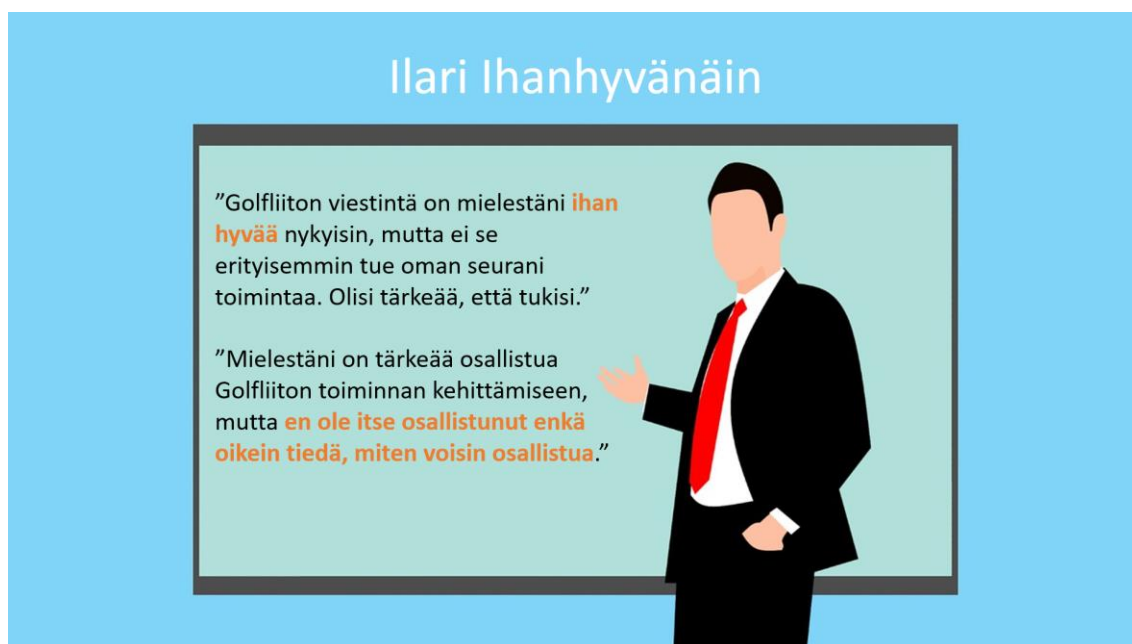
Data, johon Tainan persoonakuvaus perustuu:

- Golfliiton toiminnan kehittämiseen osallistamisen tärkeydelle täydet viisi pistettä antaneista viidestä henkilöstä neljä on osallistunut Golfliiton kehitystyöhön toimikunnissa tai työryhmissä.

- Vaikuttamismahdollisuudelle ("Kuinka hyvin koet voivasi vaikuttaa?") kaksi näistä antoi arvosanan 4 ja kaksi arvosanan 2.
- Kaikki näistä arvioivat seuran toimintaa tukevan viestinnän tärkeäksi arvosanalla 4 tai 5.
- He myös arvioivat Golfliiton viestinnän keskiarvoa paremmaksi (7, 7, 8, 9).
- Mukana on kaksi vapaaehtoista ja kaksi palkattua, joten roolilla ei ole merkitystä.
- Kaikki neljä ovat tyytyväisiä nykyiseen Golfliiton kehittämisen osallistumistapaansa.

Ilari Ihanhyvänän

Ilari (kuvio 23) ei koe pystyvänsä vaikuttamaan Golfliiton toiminnan kehittämiseen. Ilari ei ole osallistunut siihen, mutta pitää osallistumista melko tärkeänä. Hän ei osaa nimetä konkreettisia keinoja, miten haluaisi osallistua. Golfliiton nykyinen viestintä on Ilarin mielestä hyvää, mutta seuraa tukeva viestintä vain "ok". Tärkeää se kuitenkin on.



Kuvio 23: Persoonakuvaus: Ilari Ihanhyvänän

Data, johon Ilarin persoonakuvaus perustuu:

- Kaksi henkilöä arvioi 1 pisteen arvoisesti mahdollisuuksiaan vaikuttaa Golfliiton toimintaan
- Kumpikaan ei kokenut osallistuneensa Golfliiton toiminnan kehittämiseen
- Molemmat arvioivat kehittämiseen osallistumisen tärkeäksi (4/5) tai "siltä väliltä" (3/5)
- Kumpikaan ei nimennyt keinoja, jolla haluaisi osallistua Golfliiton toiminnan kehittämiseen

- Golfliiton nykyisen viestinnän kouluarvosanat olivat 8 ja 9
- Seuran toimintaa tukevan viestinnän taso sai asteikolla 1-5 pisteet 3 ja 4 ja sen tärkeys 4 ja 5

Heidi Huonoaviestintää

Heidin (kuvio 24) mielestä Golfliiton nykyinen viestintä on huonoa. Toimintaa tukeva viestintä on hänen mielestään tärkeää mutta nykyisellään kehnoa. Heidillä ei mielestään ole hyvää mahdollisuutta osallistua Golfliiton toiminnan kehittämiseen eikä hän ole osallistunut siihen. Heidi pitää sitä kuitenkin melko tärkeänä ja haluaisi osallistua toimenpiteiden jalkauttamiseen tai aluetoimintaan.



Kuvio 24: Persoonakuvaus: Heidi Huonoaviestintää

Data, johon Heidin persoonakuvaus perustuu:

- Yleisesti viestinnästä huonon kouluarvosanan (5) antaneita kolmea vastaajaa yhdistää seuran toimintaa tukevan viestinnän vastaanottamisen arvosanaksi annettu 2 asteikolla 1-5
- Toimintaa tukeva viestintä koetaan tärkeänä asteikolla 1-5 (5, 5, 4)
- Mahdollisuus vaikuttaa liiton toimintaan koetaan heikoksi (2/5)
- Kukaan näistä vastaajista ei ole osallistunut toiminnan kehittämiseen
 - Mutta sitä pidetään tärkeänä (4/5, 4/5, 3/5)
- Haluavat osallistua toimenpiteiden jalkauttamiseen, aluetoimintaan ja kehittämisyhmiin.

Keijo Kohdentamisongelma

Keijo (kuvio 25) kokee Golfliiton viestinnän menevän väärään paikkaan, joten viestintä nykyisellään on huonoa. Golfliiton viestintä ei ole seuran toimintaa tukevaa, mutta olisi todella tärkeää, että se olisi. Keijo toivoisi lisää viestintää ajankohtaisiin ja toimialaa yleisesti koskeviin asioihin. Keijo ei koe hänellä olevan hyvää mahdollisuutta vaikuttaa Golfliiton toimintaan, mutta se olisi todella tärkeää. Hyvä osallistumistapa Keijon mielestä olisi esimerkiksi toimenpiteiden jalkauttaminen, jos oma osaaminen sopii jalkautettavaan aiheeseen.



Kuvio 25: Persoonakuvaus: Keijo Kohdentamisongelma

Data, johon Keijon persoonakuvaus perustuu:

- Kaksi vastaajaa kertoi avoimessa vastauksessa Golfliiton nykyisessä viestinnässä olevan kohdentamisongelman
- Molemmat antoivat nykyviestinnälle kouluarvosanan keskiarvon alta (5 ja 6)
- Molemmat arvioivat saavansa seuran toimintaa tukevaa viestintää arvosanalla 2/5
 - Sen tärkeyttä arvioitiin arvosanalla 5/5
- Lisää viestintää kaivattiin ajankohtaisiin ja toimialaa koskeviin asioihin
- Vaikutusmahdollisuus liiton toimintaan arvioitiin asteikolla 1-5 arvosanoin 2 ja 3
- Toiminnan kehittämiseen ei oltu osallistuttu
- Osallistuminen arvioitiin kuitenkin tärkeäksi (4/5 ja 5/5)
- Golfliiton toiminnan kehittämiseen halutaan osallistua oman osaamisen ja tarpeen mukaan tai toimenpiteitä jalkauttamalla

Tommi Todellatyytyväinen

Tommin (kuvio 26) mielestä Golfliiton nykyinen viestintä on hyvää ja kaikki toimii. Seuraa tukevaa viestintää tulee hyvin ja se onkin tärkeää. Tommi kokee voivansa vaikuttaa liiton toimintaan hyvin, ja on joskus osallistunutkin toimikuntiin ja liittokokouksiin. Tommi pitää liiton tuottamaa tutkimusdataa hyvänä, varsinkin Pelaaja ensin -palautetyökalua.



Kuvio 26: Persoonakuvaus: Tommi Todellatyytyväinen

Data, johon Tommin persoonakuvaus perustuu:

- Parhaat kouluarvosanat (9-10) Golfliiton nykyiselle viestinnälle antoi neljä vastaajaa
- Näistä kolme kuvaili omin sanoin nykyviestinnän toimivan hyvin
- Seuraa tukevaa viestintää saadaan hyvin (5/5, 4/5, 4/5, 3/5)
 - Ja se on tärkeää (5/5, 5/5, 4/5, 3/5)
- Kokee voivansa vaikuttaa liiton kehitykseen vaihtelevasti (4/5, 4/5, 3/5, 1/5)
- Kaksi on vaikuttanut Golfliiton toimintaan (koulutus, toimikunta)
 - Pitää osallistumista vaihtelevan tärkeänä (2/5, 3/5, 4/5, 5/5)
- Ei kerro, miten haluaa osallistua kehitykseen, tai haluaa osallistua nykyisellä tavalla.

4.4 Työpaja seurojen edustajien kanssa: tulokset

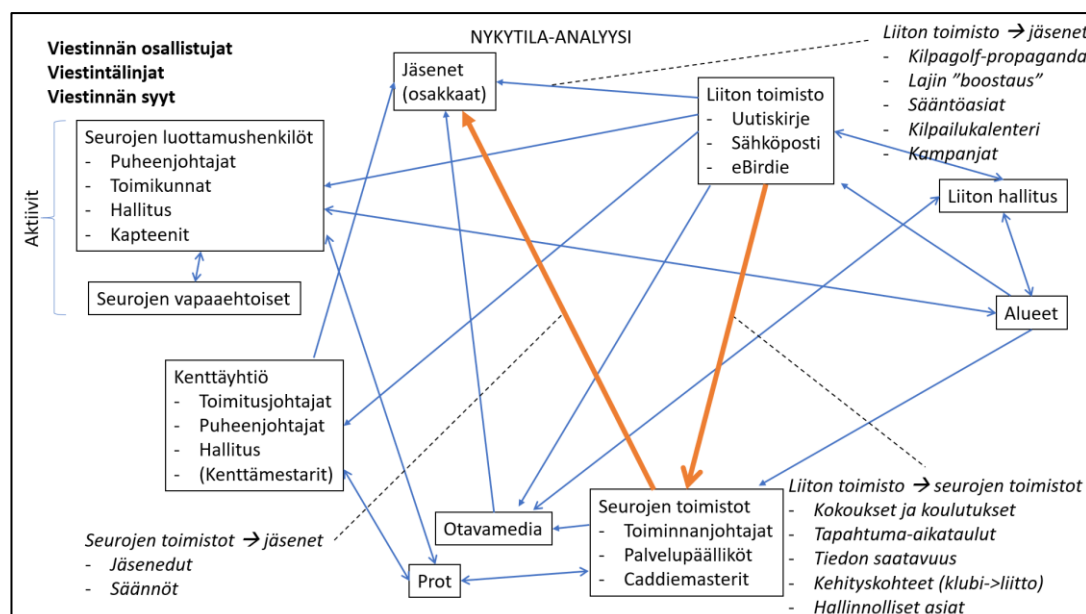
Ensimmäisessä työpajassa syvennyttiin kyselystä selvinneiden ongelmakohtien ja golfseurojen tarpeiden parempaan ymmärtämiseen. Kaksi tuntia kestäneessä työpajassa tunnistettiin Golfliiton viestintätoimia ja arvioitiin niiden tarpeellisuutta ja toimivuutta.

Tässä osiossa käytetään golfalalla tuttuja termejä, jotka avaavat tässä:

- caddiemaster: golfkentän vastaanottovirkailija, joka hoitaa myös joitain seuran hallinnollisia asioita, kuten jäsenrekisterin ylläpitoa - tehtävät vaihtelevat golfyhteisöittäin
- alueet: maantieteellisiä rajoja seuraten määritellyt jäsenseurojen ryhmittymät, jotka toteuttavat omalla alueellaan muun muassa Golfliiton päämääriä (Suomen Golfliitto ry).

4.4.1 Golfliiton viestintälinjat kartalla

Golfseurojen edustajien (henkilökunta ja vapaaehtoiset) työpajassa Golfliiton toimitiloissa Helsingissä 30.1.2018 pohdittiin Golfliiton seuraviestinnän nykytilaa. Ryhmä piirsi Golfliiton eri viestintäkanavia ja niiden toimivuutta kuvaavan Communications Mapin eli viestintäkartan (kuvio 27), jonka lopputuloksena opittiin, että Golfliitolla on käytössään hyviä viestintäkanavia ja -välineitä, mutta niitä ei käytetä parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi selvisi, että Golfliitto koetaan epämääräisenä organisaationa; jokainen tuntee tai tietää jonkun tai joitakuita Golfliitossa työskenteleviä, mutta kukaan ei oikein tiedä, miten vastuut jakautuvat ja kehen pitäisi olla yhteydessä missäkin asiassa. Ryhmä totesi myös, että muun muassa edellä mainituissa asioissa on jo nähty parannusta viimeisten kahden vuoden aikana, mistä esimerkiksi mainittiin käynnissä ollut työpaja, jollaisen järjestämistä osallistujat eivät vielä muutama vuotta aiemmin osanneet kuvitella.



Kuvio 27: Puhtaaksi piirretty Communications Map työpajasta seurojen edustajien kanssa 30.1.2018

Viestintäkartalle (kuvio 27 ja liite 5) valittiin merkittäviksi toimijoiksi Golfliiton ja seurojen välisessä viestinnässä liiton toimisto, liiton hallitus, alueet, seurojen toimistot (toiminnanjohtajat, palvelupäälliköt, caddiemasterit), Otavamedia (lehti, golf.fi, uutiskirjeet), prot, kenttäyhtiöt (toimitusjohtaja, Oy:n puheenjohtaja, Oy:n hallitus, kenttämasterit), seurojen vapaaehtoiset, seurojen luottamushenkilöt (ry:n puheenjohtaja, toimikunnat, ry:n hallitus, kapteenit) sekä jäsenet (ja osakkaat). ”Liiton toimisto” -määritelmästä käytiin keskustelua, pitäisikö se eritellä tarkemmin. Ryhmä ei kuitenkaan osannut sanoa, miten viestinnän tehtävät Golfliitossa jakautuvat ja kenen vastuulla on mitään, joten kohtaa ei jaettu pienempiin osiin. Liiton toimiston alle kirjattiin kanaviksi uutiskirje, sähköposti ja eBirdie-sovellus, jotka kaikki koettiin tarpeellisiksi, mutta niiden nykykäytön ei koettu olevan riittävällä tasolla. Myös osakkaiden sisällyttämisestä *Jäsenet*-otsikon alle käytiin keskustelua, mutta tarkempaa rajausta ei tässä yhteydessä koettu tarpeelliseksi tehdä.

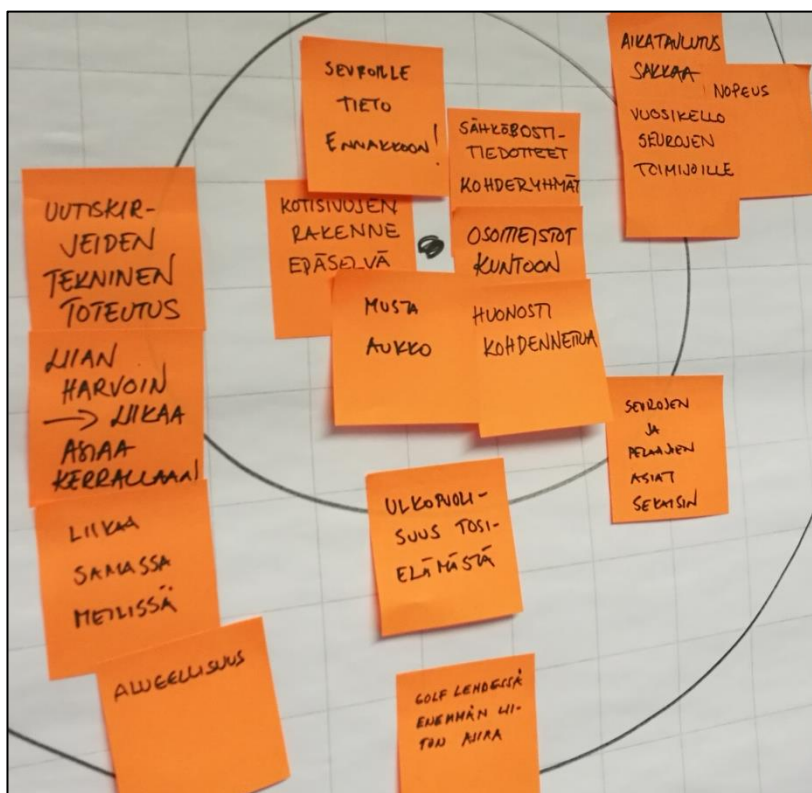
Tärkeimmiksi viestintälinjoiksi ryhmä valitsi ohjatun keskustelun kautta liiton toimiston ja seurojen toimistojen välisen linjan sekä seurojen toimiston ja jäsenten välisen linjan. Yleisimmiksi syiksi liiton toimiston ja seuran toimiston välillä käytävään viestintään tunnistettiin kokoukset, koulutukset, tapahtuma-aikataulut, tiedon saatavuus, kehityskohteet ja hallinnolliset asiat. Kaikki nämä koettiin tärkeiksi, mutta mikään niistä ei tällä hetkellä toteudu toivotulla tavalla. Seurojen toimistojen ja jäsenten välisen viestinnän syiksi tunnistettiin jäsenedut ja (golfin) säännöt.

Viestinnän syitä tunnistettiin runsaasti myös liiton toimiston ja jäsenten välillä, vaikka keskustelussa kyseenalaistettiin näiden kahden välisen viestinnän merkitys. Tunnistettuja syitä viestinnälle liiton toimistosta jäsenille olivat ”kilpagolfpropaganda”, lajin ”boostaus”, sääntöasiat, kilpailukalenteri ja kampanjat. Ryhmä ei kokenut, että jäseniltä olisi viestintää liiton toimiston suuntaan.

Viestintäkartan piirtäminen auttoi ryhmäläisiä jäsentämään Golfliiton viestintää ja antoi kaikille saman lähtökohdan työpajassa käytävälle keskustelulle. Ryhmän yhdessä piirtämä kartta helpotti ryhmäläisiä saamaan yhtenevän kuvan Golfliiton viestinnästä huolimatta siitä, miten täsmällisesti kartta kuvaa todellisuutta. Kartta on ryhmän yhteinen näkemys ja kokemus Golfliiton viestinnästä ja siten todellinen, vaikka Golfliitossa ei koettaisi viestintäympäristöä samalla tavalla. Kartalle tunnistettiin tärkeimmäksi viestintälinja Golfliitosta seuroihin ja seuroista jäsenille. Golfliiton viesti siis ikään kuin suodattuu golfseuroissa paikallisesti sopivaksi ennen viestin päätymistä pelaajille. Samalla kuitenkin tunnistettiin linja suoraan Golfliitosta pelaajille. Onko Golfliitolta pelaajille tuleva viesti yhtenevä seuroista tulevan viestin kanssa? Jos ei ole, kumpi viesteistä on pelaajille oikea? Viestinnän yhdenmukaisuutta tulisi tutkia tarkemmin ja varmistaa, etteivät pelaajat saa ristiriitaisia viestejä, mikä onnistuu auttamalla golfseuroja näiden omien viestinnän ja muiden tavoitteiden saavuttamisessa.

4.4.2 Tärkeimmät viestinnän haasteet maalitaululla

Viestintäkartalle kirjatuista ongelmista tärkeimmiksi maalitaululle (kuvio 28) nostettiin Golfliiton kotisivujen epäselvä rakenne, huonosti kohdennettu viestintä, sähköpostitiedotteet, ”musta aukko” (kommentin kautta selvennettyä Golfliiton organisaation epäselvä rakenne ja merkitys) sekä vaatimus tietojen jakamisesta seurojen edustajille ennen seurojen jäseniä.

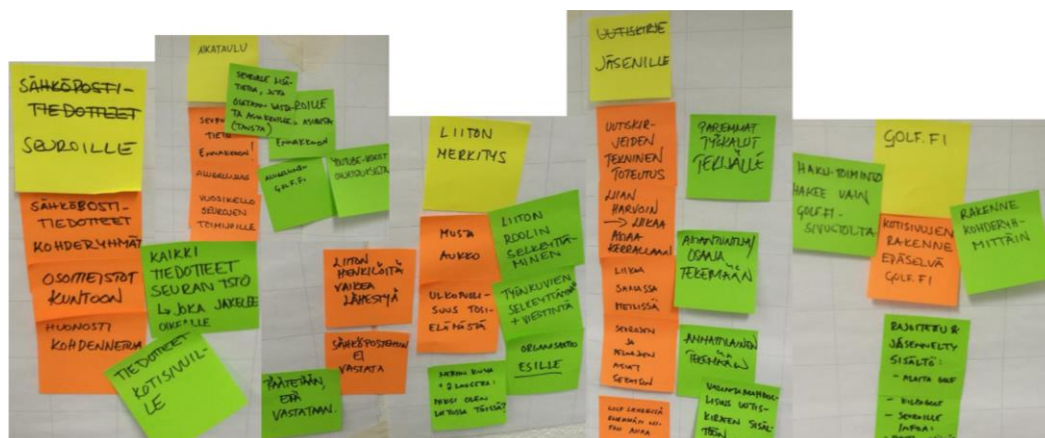


Kuvio 28: Maalitaululle nostetut ongelmakohdat

Ongelmakohdat jaettiin ryhmiksi ”jäsenille”, ”seuroille”, ”aikataulu”, ”liiton merkitys” ja ”golf.fi”. Kun ryhmät oli muodostettu ja otsikoitu, ongelmille alettiin keksiä ratkaisuja (kuvio 29). Osallistujat kirjoittivat itsenäisesti liimalapuille ratkaisuehdotuksia ja lisäsi niitä seinälle oikeisiin kohtiin. Ryhmä jatkoi ratkaisujen pohtimista ja ongelma-kohtien ryhmittelyä yhdessä. Katso liitteestä 6 ongelmakohdat ja ratkaisuehdotukset taulukoituna. Kuviossa 29 esitellään ryhmitellyt ongelmakohdat (keltainen) ja niiden tarkennukset (oranssi) sekä ratkaisuehdotukset (vihreä).

Jäsenille-kohtaan, jolla tarkoitetaan Golfliiton ja jäsenten välistä suoraa viestintää, ongelmina koettiin uutiskirjeiden tekninen toteutus: liian harvoin ja liikaa asiaa kerrallaan sekä seurojen ja pelaajien asiat sekaisin. Lisäksi Golflehteen toivottiin enemmän Golfliiton asiaa. Ratkaisuehdotettiin parempia työkaluja tekijöille, ”asiantuntijaa/osaajaa” ja

ammattilaista uutiskirjeitä tekemään sekä vastaanottajalle valintamahdollisuutta uutiskirjeen sisältöön. Viimeisintä kohtaa avattiin keskustelussa siten, että vastaanottajan pitäisi voida määritellä itselleen tulevan uutiskirjeen sisältö siten, että jos ei halua lukea esimerkiksi kilpailutuloksia, niitä ei ole uutiskirjeessä.



Kuvio 29: Tunnistetut ongelmakohdat ryhmiteltyinä: seuroille, aikataulu, liiton merkitys, jäsenille, golf.fi

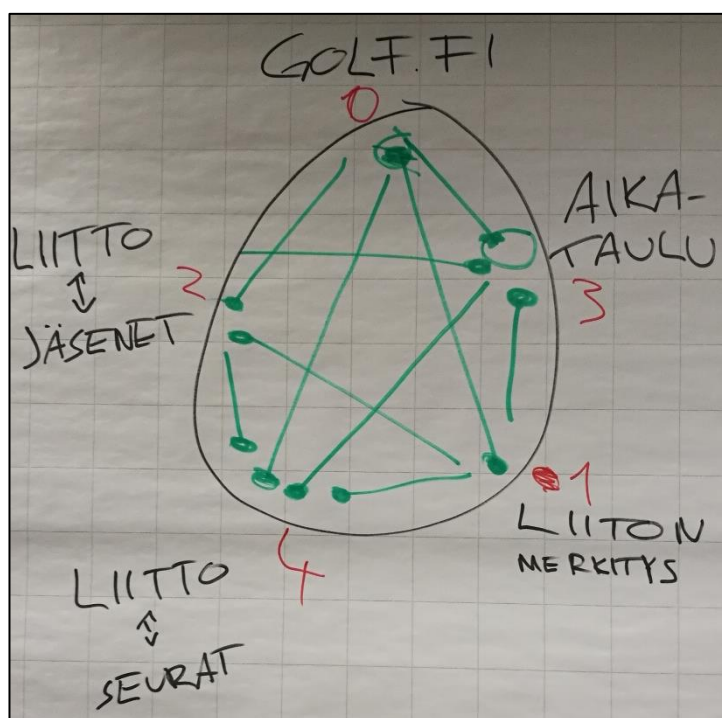
Golfliiton ja seurojen välistä viestintää tarkoittavaan *Seuroille*-kohtaan ongelmiksi tunnistettiin sähköpostitiedotteet ja tiedotteiden huono kohdennus. Ratkaisuksi ehdotettiin tiedotteiden jakamista aina samalle seuran kohdehenkilölle, joka sitten jakaisi tiedotteet seuran sisäisesti oikeille henkilöille. Tiedotteiden lisäämistä Golfliiton verkkosivuille ehdotettiin, jotta jokaisen seuran ei tarvitsisi kirjoittaa samaa uutista tai jakaa samaa liitetiedostoa, vaan omat jäsenet voisi ohjata esimerkiksi valmiiseen uutiseen Golfliiton sivuille tai materiaalipankkiin.

Golfliiton merkitystä pohtivassa kohdassa ongelmiksi tunnistettiin liiton työntekijöiden vaikea lähestyttävyyttä ja se, ettei sähköposteihin ja soittopyyntöihin aina vastata. Liitto koettiin ”mustana aukkona”, joka on ulkopuolella seurojen tosielämästä. Ratkaisuksi näihin ongelma-kohtiin ehdotettiin liiton roolin ja työnkuvien selkeyttämistä ja niistä viestimistä esimerkiksi korvaamalla nykyinen www.golf.fi-sivuston yhteystietolista esittelysivulla, jossa jokainen liiton työntekijä esitellään kuvan kanssa ja työtehtävä kuvataan muutamalla rivillä eikä jätetä kaikkea pelkän tittelin varaan. Golfliiton organisaatio halutaan saada esille ja sen rooli halutaan ymmärtää.

Aikataulu-kohta käsitteli viestinnän ja tiedotteiden aikatauluttamista. Tällä tarkoitettiin sitä, että kun informaatio jaetaan samaan aikaan jäsenille ja seuroille, eivät seuran edustajat välttämättä pysty vastaamaan jäseniltä tuleviin tarkentaviin kysymyksiin; tuhannen jäsenen seurassa joku jäsenistä saattaa ehtiä lukea tiedotteen ennen seuran työntekijää, joka ei sitten pysty vastaamaan jäseneltä tuleviin tiedusteluihin. Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin lisätiedon

jakamista seuroille ennakoon, jotta jäsenten kysymyksiin voidaan vastata. Lisäksi ehdotettiin video-ohjeiden tekemistä. Tämän otsikon alle laitettiin ongelmana myös se, etteivät tiedotteet ja viestintätoimet ole alueellisia. Ratkaisuna tähän ongelmaan ehdotettiin alueellisten alasivujen tekemistä Golfliiton verkkosivuille.

Viidennen kohdan otsikko oli golf.fi, johon ainoana ongelmana laitettiin Golfliiton verkkosivuston epäselvä rakenne. Ratkaisuna ehdotettiin sisällön rajoittamista ja jäsentelyä osioihin aloita golf, kilpagolf, seurojen info (alueet, säännöt, tasoitus), rakenteen tekemistä kohde-ryhmittäin sekä nykyisen hakutoiminnan muuttamista siten, että se ei sisällyttäisi hakuja Golfpiste.comin sivustolta, kuten vanha sivusto. Kotisivujen osalta keskustelussa pohdittiin, että tavallinen pelaaja tarvitsee sivuja tutustuakseen golfiin harkitessaan lajin aloittamista, ja kilpapelaja omien kiertueiden ja kilpailusääntöjen tutkimiseen. Seurojen näkökulmasta verkkosivu voisi toimia eräänlaisena materiaalipankkina, jota voi hyödyntää seuran omassa viestinnässä.



Kuvio 30: Löydettyjen viestinnän ongelmakohtien järjestäminen tärkeysjärjestykseen (4 on tärkein)

Työpajan päätteeksi ryhmän valitsemat viisi tärkeintä ongelmakohtaa järjestettiin tärkeysjärjestykseen Arvokello-menetelmällä. Kuvio 30 osoittaa ryhmän muodostaman tärkeysjärjestyksen. Tärkeimmäksi ongelmakohtaksi valittiin liitolta seuroille suuntautuva viestintä, toiseksi tärkeimmäksi viestinnän aikataulutukseen liittyvät ongelmat, kolmanneksi liitolta golfseurojen jäsenille suuntautuva viestintä, neljänneksi Golfliiton merkityksen selkiyttäminen ja

vähemmän tärkeäksi näistä ongelmakohtista jäi golf.fi-nettisivuston kehittäminen. Nämä viisi ongelmakohtaa olivat ryhmän valitsemat tärkeimmät kaikista löydetyistä ongelmista, joten kaikkien kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Ryhmä totesi työpajan aiemmassa vaiheessa, että Golfliiton ja pelaajien välillä ei ole juuri-kaan viestintää, vaan pelaajille suuntautuva viestintä tulee golfseuroilta. Silti liiton ja pelaajien välinen viestintä nostettiin tärkeimpien kehityskohteiden listalle. Liitolta pelaajille suuntautuvaksi viestinnäksi tunnistettiin Golflehti ja uutiskirje, joita molempia voi kehittää. Golfliiton merkitys nousi kehittämistehtävän eri vaiheissa esiin, mutta koska se ei suoranaisesti liity tämän työn tavoitteisiin, en käsitellyt sitä tarkemmin. Golfliiton ja seurojen välinen viestintä todettiin näistä viidestä kehityskohteesta tärkeimmäksi, joten keinoja sen kehittämiseksi pohdittiin toisessa työpajassa.

4.5 Työpaja golfseurojen ja Golfliiton edustajien kanssa: tulokset

Toisessa työpajassa 6.2.2018 ideoitiin ja kehitettiin ratkaisuja edellisessä työpajassa tunnistettuihin Golfliiton viestinnän ongelmakohtiin. Työpaja järjestettiin viikko edellisen jälkeen samassa tilassa Helsingissä ja myös tämä työpaja kesti noin kaksi tuntia.

4.5.1 Ideapiiri ja ideoiden luokittelu

Annoin edellisen työpajan pohjalta muodostamani kahdeksan Golfliiton viestinnän kehittämiseen tähtäävää kysymystä osallistujien pohdittaviksi ideapiirissä (kuvio 31). Jokainen sai vuorollaan noin puolitoista minuuttia aikaa kirjoittaa kunkin otsikon alle uusia ideoita, ajatuksia ja ehdotuksia sekä kommentoida muiden kirjoituksia. Osa ideapiirin otsikkokysymyksistä oli keskenään samankaltaisia, joten myös vastaukset olivat osittain samanlaisia. Työpajan osallistujat kritisoivat tätä vaiheen lopuksi, mutta tällainen toimintatapa mahdollisti sen, että useampi osallistuja pääsi antamaan vastauksia samankaltaisiin kysymyksiin ennen kuin muut olivat ehtineet kirjoittaa vastauksiaan. Samoja aiheita käsitteleviin kysymyksiin tuli myös erilaisia vastauksia.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Miten Golfliitto voisi paremmin jakaa tietoa seuroille? 2. Mitä ja miten seurat voisivat viestiä Golfliitolle? 3. Miten Golfliiton viestinnän aikataulutusta pitäisi kehittää? 4. Miten Golfliiton merkitystä ja rakennetta voidaan selkiyttää? 5. Mitä muutoksia pitäisi tehdä www.golf.fi-sivustolle? 6. Miten Golfliiton viestinnän kohdentamista voisi parantaa? 7. Miten alueellista viestintää ja tiedonjakoa voisi kehittää? 8. Miten Golfliitto voisi auttaa seuroja viestimään näiden omille/potentiaalisille jäsenille? 	
---	--

Kuvio 31: Ideapiirissä kiertäneet kysymykset ja niihin kertyneitä vastauksia

Ideapiirin jälkeen työpajassa pohdittiin kehitysehdotuksia aiemmin tunnistettuun ongelma-kohtaan Summan ja Tuomisen (2009, 29) ideoiden luokittelu- ja priorisointimenetelmällä. Arvioitavaksi ongelmakohdaksi (kuvio 32) valittiin golfseuroilta Golfliittoon suuntautuvan viestinnän kehittäminen. Ryhmä valitsi kriteeriksi vain ajankäytön, mutta lopulta ideoita ei arvioidu kriteerien perusteella, vaan niihin keksittiin tarkentavia ideoita. Tämä vaihe tuotti lopulta kaksi hyvää ideaa, vaikka menetelmä ei toiminut toivotulla tavalla. Menetelmän tarkoituksena oli arvioida, miten ideat toimivat tarkasteltuna eri kriteereillä. Sen sijaan ideat tuottivat tarkempia ideoita. Lopputulos oli hyvä, vaikka ei ollutkaan suunnitelman mukainen.

	Ajankäyttö	ideat
ongelmakohtat pelaajilta		eBirdie palautte
Säännöllinen kanava		KK kysymys

Kuvio 32: Ryhmä löysi Golfliittoon suuntautuvan viestinnän ongelmiin ratkaisuehdotuksia sen sijaan, että valittuja ongelma-kohtia olisi arvioidu eri kriteereillä

Edellisessä ideapiirivaiheessa seuroilta Golfliittoon suuntautuvaa viestintää käsitelleeltä kysymyspaperilta ryhmä valitsi ensimmäiseksi tarkemmin käsiteltäväksi ideaksi ”jäsenistöltä/pelaajilta saadut kehitysideat & ongelmakohdat” (seinälle tiivistetty muotoon ”ongelmakohdat pelaajilta”), joita voisi ryhmän keksimien ratkaisuehdotuksien mukaan kerätä palauttekyseilyillä ja Golfliiton eBirdie-sovelluksella. Toiseksi ideaksi valittuun kohtaan ”säännöllinen kyselytutkimus tai palautemahdollisuus?” (seinälle tiivistetty muotoon ”säännöllinen kanava”) ryhmä keksi toteutusehdotukseksi ”kuukauden kysymyksen” lisäämisen uutiskirjeen loppuun. Tällainen kysymys voisi olla mikä tahansa avoin, ajankohtainen kysymys, johon on helppo vastata. Tällä tavalla Golfliitto voisi säännöllisesti kerätä kehitysehdotuksia ja pitää keskusteluyhteyden seuroihin auki.

Tämä vaihe tuotti kaksi hyvää, konkreettista ehdotusta viestinnän kehittämiseksi. Säännöllinen palaute auttaa pitämään kehittymisen jatkuvasti mielessä, kunhan palautetta seurataan ja analysoidaan jatkuvasti. Uutiskirjeeseen laitettava avoin kysymys voi lisätä seurojen mahdollisuuksia kertoa toiminnastaan Golfliitolle ja Golfliitto pystyy keräämään ajankohtaisista

aiheista näkemyksiä golfseuroilta kattavasti. Molemmat kehitysehdotukset vaativat kuitenkin aktiivisuutta Golfliitolta. Palautteen ja kommenttien keräämisestä ei ole hyötyä, jos tunnistettuja ongelmakohtia ei haluta tai ehditä kehittää eikä uusia ideoita hyväksytä. Kysymyksistä ei myöskään ole hyötyä, jos niille ei osata antaa arvoa; kysymisestä vain kysymisen vuoksi ei ole mitään hyötyä, vaan vastauksia täytyy osata kunnioittaa. Kysymysten hyvä suunnittelu auttaa varmistamaan vastausten kiinnostavuuden ja hyödyllisyyden. Sekä palautteen että avointen kysymysten kautta saatuja kehitysehdotuksia olisi tärkeää kehittää avoimesti ja kertoa, mitä hyötyjä on saavutettu. Vastaajien tulee kokea, että vastaamisesta on ollut hyötyä.

4.5.2 Tehtävälisterat

Listasin kaikki ideapiirissä kerätyt ideat työpajan jälkeen toimeksiantajalle lähetettyyn esitykseen (liite 8). Yhdistin osallistujien kirjoittamat ideat kysymyskohtaisesti sisällöllisesti samankaltaisiin, jolloin sain tiivistettyä osallistujien ideat selkeiksi tehtävälisteroiksi (kuvio 34-41). Tehtävälisteroille pääsivät muun muassa Golfliiton toimintaan suunnatut ohjeet ”mahdollista palautteen ja ehdotusten oma-aloitteinen antaminen” ja ”kerro ihmisille ja seuroille, mitä kukakin liitossa tekee” sekä viestintään yleisemmin liittyvät ohjeet ”toista tärkeitä asioita” ja ”tuota merkityksellistä sisältöä”. Kuvion 32 esimerkkitehtävälisteraan olen vasemmalle kirjannut kysymykseen saadut vastaukset työpajan kiertävässä ideapiirissä ja oikealle niiden pohjalta tekemäni tiivistetyt, selkeät ohjeet.

Miten Golfliiton viestinnän aikataulutusta pitäisi kehittää?

- Toimittava ajoissa, että seurat ehtivät reagoida
- Ensin klubelle/seuroille, sitten vasta pelaajille
- Tarpeeksi ajoissa, mutta ajallaan
- Aikataulut, eri välineille, joko (tehokas jakaminen: heads up jne.)
 - Golflehti
 - Golfiste.com
 - Sähköposti
- Vuosikelloon kootaan liiton tekeminen, tapahtumat jne. Vuosikelloa työstävät yhdessä liitto ja toimijat.
 - Hyvä!
- Nykyistä "kelloa" pitäisi kääntää noin 3 kk taaksepäin
- Viestit toistuvat, näin varmistetaan ettei ensimmäisellä kerralla kerrotut tärkeät asiat mene ohi
 - +++
 - !!!
- Toimitaan niin kuin suunnitellaan
 - +++
- Ei liikaa kerralla → tarpeeksi usein vähemmällä sisällöllä
- Yksi A4 kerralla riittää

AIKATAULUTTAMISEN TEHTÄVÄLISTA

- **TEE** seuroille viestinnän vuosikello yhdessä seurojen kanssa
- **NOUDATA** viestinnän vuosikelloa
- **TIEDOTA** ajoissa, muttei liian aikaisin
- **JAA** tieto seuroille ennen pelaajia
- **LÄHETÄ** viestejä tarpeeksi usein, jotta viestien koko pysyy siedettävänä
- **TOISTA** tärkeitä asioita

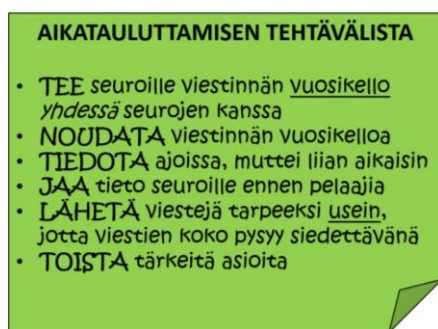
Kuvio 33: Esimerkki toisen työpajan tuottaman sisällön pohjalta tehdystä tehtävälisterasta

Tehtävälisterojen pohjalta tein yhteenvedon ”seuraviestinnän huoneentauluksi” (taulukko 7). Huoneentauluun on tiivistetty tehtävälisterat yhtenäiseksi ohjeistukseksi. Tehtävälisterat auttavat ymmärtämään huoneentaulun kohtia tarkemmin.

Seuraviestinnän huoneentaulu
1 KERRO oikeita asioita oikeille ihmisille
2 KUUNTELE seuroja ja pelaajia
3 OLE tavoitettavissa
4 OLE LÄSNÄ seurojen arjessa
5 SELVENNÄ tekemisiä: kuka ja mitä
6 AUTA seuroja materiaalien kanssa
7 PIDÄ sisältö oleellisena ja ajankohtaisena
8 TUOTA dataa ja ohjeita kaikkien käyttöön

Taulukko 7: Seuraviestinnän huoneentaulu

Aikataulutuksen tehtävälista



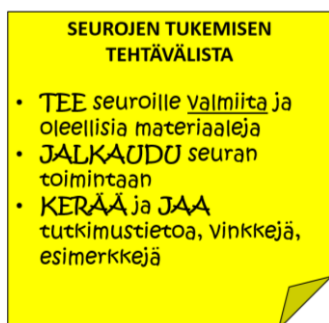
Kuvio 34: Aikataulutuksen tehtävälista

Kysyttäessä, miten Golfliiton viestinnän aikataulutusta pitäisi kehittää, saatiin vastaukseksi suunnitelmallisuutta ja ajoitusta korostavia ohjeita. ”Nykyistä ’kelloa’ pitäisi kääntää 3 kk taaksepäin”, kirjoitti yksi työpajan osallistuja kuvaten sitä, että Golfliitto viestii asioista liian myöhään. Hyvin suunniteltu viestintä on tehokasta, kun jokaisella kerralla ei tarvitse miettiä kaikkea uudestaan alusta asti. Golfliitolta toivottiin viestinnän vuosikelloa, joka suunniteltaisiin yhdessä liiton, seuran ja muiden toimijoiden kanssa. Kelloon kirjattaisiin muun muassa Golfliiton tapahtumat.

Aikataulutuksen tehtävälissässä (kuviokuva 34) on konkreettisia ja yksityiskohtaisia kohtia sekä yleisohjeita, kuten ”tiedota ajoissa” ja ”toista tärkeitä asioita”. Näillä kahdella perusohjeella pääsee viestinnässä pitkälle. Viestinnän vuosikello sen sijaan on epävarmempi ratkaisu: jos sitä ei pystytäkään tekemään perusteellisesti, se voi jäädä huomaamatta niin Golfliiton työntekijöiltä kuin golfseuroilta. Lisäksi täytyy pohtia, onko sille oikeasti muuta tehtävää kuin toimiminen tapahtumakalenterina. Päällekkäisiä järjestelmiä ei kannata tehdä, joten vuosikelloa voi pitää pelkkänä aikataulutuksen tärkeyttä korostavana vertauskuvana. Aikataulutuksen tehtävälissään on tiivistetty seuraviestinnän huoneentauluun muotoon ”Pidä sisältö oleellisena ja ajankohtaisena”.

Seurojen tukemisen tehtävälista

Rakensin seurojen tukemisen tehtävälistan (kuvio 35) kysymykseen ”Miten Golfliitto voisi auttaa seuroja viestimään näiden omille/potentiaalisille jäsenille?” tulleiden vastausten pohjalta. Golfliitolta toivottiin valmista materiaalia kaikille seuroille yhteisistä asioista, kuten Golfviikosta. Myös materiaalien ajantasaisuutta ja löydettävyyttä korostettiin vastauksissa. Lisäksi toivottiin Golfliiton läsnäoloa seurojen omissa tilaisuuksissa, samoin tutkimusten tekemistä ja tulosten jakamista seurojen käyttöön.



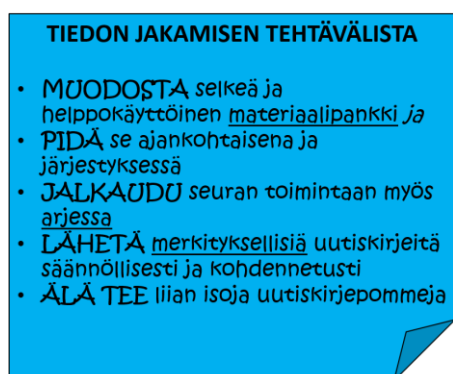
Kuvio 35: Seurojen tukemisen tehtävälista

Kaikkien seurojen käytössä olevat, selkeät, helppokäyttöiset sekä helposti löydettävissä ja käytettävissä olevat materiaalit auttavat seuroja näiden omassa toiminnassa. Golfliiton työntekijöiden ja muiden edustajien toivottiin jalkautuvan seurojen arkeen. Golfliitolla on 130 jäsenseuraa, joten jalkautuminen kaikkien arkeen voi olla haastavaa. Golfliitto kuitenkin tekee tätä jo nyt erilaisten konsultointien (esim. kenttä- ja seurakonsultointi) yhteydessä, mutta nämä ovat erikseen tilattavia tai ostettavia palveluja. Lisäksi toki virallisissa golfkilpailuissa on usein paikalla edustajia Golfliitosta.

Golfliiton työntekijöiden ja muiden edustajien olisi hyvä päästä tekemään vierailuja seuroihin, mutta Golfliiton toimiston sijainti Helsingissä mahdollistaa sen käytännössä vain pääkaupunkiseudulla. Suosittelen Golfliitolle aktiivista otetta tähän haasteeseen. Pääkaupunkiseudun golfseuroja voi hyödyntää esimerkiksi käyttämällä näiden kokoustiloja Golfliiton kokouksiin. Kauempana oleviin seuroihin on ihan yhtä tärkeä käydä tutustumassa ja se onnistuu parhaiten tekemällä siitä järjestelmällistä. Seurojen tukemisen tehtävälista tiivistyy seuraviestinnän huoneentauluun kahdeksi kohdaksi: ”Tuota dataa ja ohjeita kaikkien käyttöön” sekä ”Ole läsnä seurojen arjessa”.

Tiedon jakamisen tehtävälista

Tiedon jakamisen helpottamiseksi kysyin työpajassa, miten Golfliitto voisi paremmin jakaa tietoa seuroille. Vastauksista muodostui tiedon jakamisen tehtävälista (kuvio 36), josta ei seuraviestinnän huoneentaululle tule selkeää yksittäistä kohtaa, mutta ohjeet ”Pidä sisältö oleellisena ja ajankohtaisena” sekä ”Ole läsnä seurojen arjessa” liittyvät tähän. Näistä ohjeista jälkimmäinen auttaa ymmärtämään, mikä seuroille on ajankohtaista ja merkityksellistä. Tässä kohdassa kaivattiin myös oikein kohdennettua ja lukijaystävällistä viestintää.

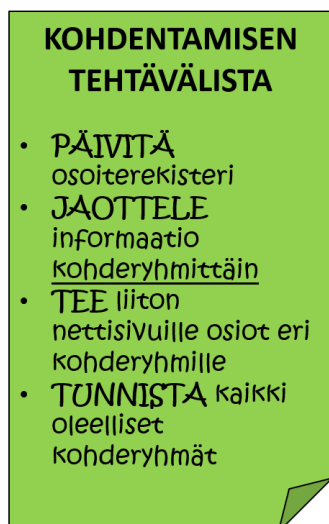


Kuvio 36: Tiedon jakamisen tehtävälista

Tässä ja seurojen tukemisen tehtävälistassa toistuivat samat vastaukset. Ideapiirissä näitä aiheita käsitelleet kysymykset olivat samankaltaisia. Tiedon jakamisen tehtävälistalla on kuitenkin korostettu enemmän viestin sisältöä: niiden merkitystä (oleellisuus) ja rakennetta (ei liian raskaita), kun seurojen tukemisen listalle nousi myös tutkimuksen tekeminen seurojen käyttöön. Molemmissa kohdissa toivottiin hyvää ja toimivaa materiaalipankkia sekä Golfliiton verkkosivujen helpompaa käytettävyyttä.

Kohdentamisen tehtävälista

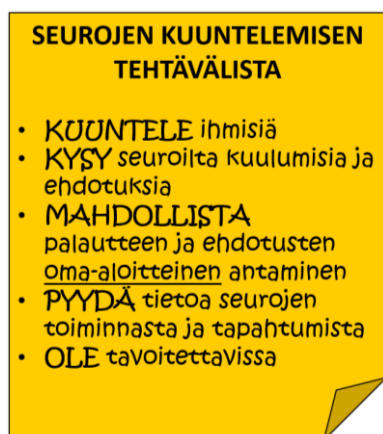
Kohdentamisen tehtävälistan (kuvio 37) sisältö muodostui kysymyksen ”Miten Golfliiton viestinnän kohdentamista voisi parantaa?” vastauksista. Vastaukset tiivistyivät seuraviestinnän huoneentaululle muotoon ”Kerro oikeita asioita oikeille ihmisille”. Vastauksissa kyseenalaistettiin seurojen kautta tapahtuvan tiedon jakamisen luotettavuutta, jolloin informaation ymmärrettävyyden ja oleellisuuden merkitys korostuu; tiedon jakaminen on helpompaa, jos sen merkitys on ymmärrettävää ja viestin sisältö on lähettäjälle ja vastaanottajalle merkityksellistä. Tärkeää on myös pitää osoiterekisterit ajan tasalla, jakaa tietoa oikeille ihmisille ja tunnistaa kohderyhmät.



Kuvio 37: Kohdentamisen tehtävälista

Golfliiton 130 jäsen seurassa tapahtuu vuosittain lukuisia muutoksia yhteys- ja vastuuhenkilöissä, joten viestin perille saamiseksi rekistereiden ylläpito on tärkeää; viestintä ei voi perustua oletukseen, että vastaanottaja välittää viestin eteenpäin oikealle henkilölle. Osoite- ja muiden yhteystietorekisterien pitämiseen ajan tasalla pitää kiinnittää huomiota, joten niiden täytyy olla rakenteellisesti helppokäyttöisiä ja mahdollisimman pitkälle automatisoituja. Tiedon pitää olla myös löydettävissä silloin, kun sitä tarvitaan, johon eri kohderyhmiin jaettu Golfliiton verkkosivusto toimisi hyvin.

Seurojen kuuntelemisen tehtävälista



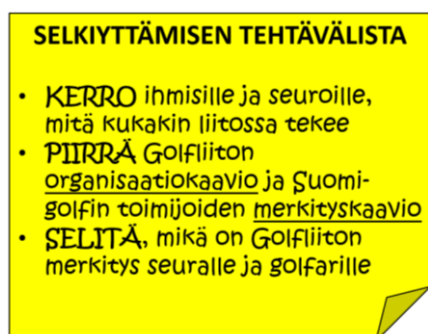
Kuvio 38: Seurojen kuuntelemisen tehtävälista

Muista viestinnän tehtävälistoista poikkeava seurojen kuuntelemisen tehtävälista (kuvio 38) muodostui vastauksista kysymykseen ”Mitä ja miten seurat voisivat viestiä Golfliitolle?” Muista listoista poiketen tämä tehtävälista keskittyy seurojen tarpeiden kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Siksi siitä pääsi seuraviestinnän huoneentaululle kaksi kohtaa: ”Kuuntele seuroja ja

pelaajia” ja ”Ole tavoitettavissa”. Ensimmäinen viittaa aktiiviseen asiakasymmärryksen kehittämiseen ja toinen löydettävyyden ja tavoitettavuuden parantamiseen.

Tämä tehtävälista vastaa kehittämistehtävän tutkimuskysymykseen ”Miten seurat pystyisivät paremmin jakamaan tarinoita, kokemuksia tai toimivia käytäntöjä liitolle?” Yksinkertainen ratkaisu on tehdä heppokäyttöinen kanava, jonka kautta pystyy lähettämään palautteita, ehdotuksia ja tarinoita onnistumisista ja epäonnistumisista. Kanavan pelkkä olemassaolo ei riitä, vaan sen käyttöön pitää kannustaa. Tähän kysymykseen pureuduttiin tarkemmin samassa työpajassa ja tällaiseksi kanavaksi ehdotettiin seuroille lähetettävään uutiskirjeeseen lisättävää ajankohtaista kysymystä, johon voi helposti antaa sanallisen vastauksen: ”Miten olette aktivoineet jäseniä tässä kuussa?”, ”Mitä palautetta olette saaneet pelaajilta?”, ”Missä kunnossa kenttä on?”, ”Miten vieraspelaajat käyttävät ravintolapalveluja?” ja niin edelleen. Tällaiset kysymykset tarjoavat Golfliitolle käytännön kokemuksia ja näkemyksiä suoraan golfseuroilta ja -yhtiöiltä, mutta ohjaavat samalla myös vastaajan miettimään oman seuransa tai yhtiönsä toimintaa.

Selkiyttämisen tehtävälista



Kuvio 39: Selkiyttämisen tehtävälista

Selkiyttämisen tehtävälista (kuvio 39) syntyi kysymyksen ”Miten Golfliiton merkitystä ja rakennetta voidaan selkiyttää?” vastauksista. Tähän liittyviä kommentteja ja vastauksia nousi esille myös kehittämistehtävän muissa vaiheissa ja tämän vaiheen muissa kysymyksissä, joten tätä voidaan pitää merkittävänä kehityskohteenä. Seuraviestinnän huoneentauluun muodostui tästä kohdasta ohje ”Selvennä tekemisiä: kuka ja mitä”, eli golfseuroissa halutaan tietää, mitkä Golfliiton henkilökunnan roolit ovat.

Organisaation selkiyttämisessä ei riitä nykyinen malli, jossa on lueteltu työntekijän nimi, titeli ja puhelinnumero (Yhteystiedot). Tämä ei vielä kerro, keitä nämä ihmiset ovat ja mitkä asiat ovat heidän vastuullaan. Yksi työpajan osallistujista kirjoitti, että Golfliiton merkitystä ja rakennetta voidaan selkiyttää ”viestimällä mitä tehdään (mitä liitto tekee) ja miksi/ketä varten ollaan olemassa”. Golfliiton johto ja koko organisaatio varmasti tietää, miksi Golfliitto

on olemassa, mutta jos liiton alaisissa seuroissa ei tiedetä, on kyse viestinnällisestä ongelmasta. Selkiyttämisen tehtävälisan kolme kohtaa kertovat kaikki saman asian: kerro kuka, mitä ja miksi.

Alueviestinnän tehtävälisa

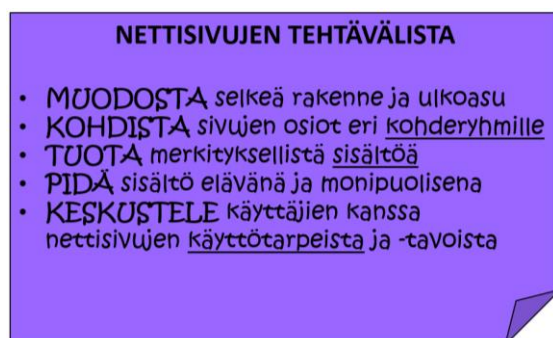
Alueviestinnän ongelmiin etsittiin ratkaisuja (kuvio 40) kysymyksellä ”Miten alueellista viestintää ja tiedonjakoa voisi kehittää?” Jo kehittämistehtävää edeltäneessä palaverissa Golfliiton johtoryhmän kanssa esille nousi alueiden omien viestintävastaavien valinta. Sama ehdotus tehtiin työpajassa. Alueellisten viestinnän vastuuhenkilöiden kautta Golfliitto pystyisi kohdentamaan viestintää paremmin. Alueviestintä on tällä hetkellä riippuvainen alueiden omien ryhmien aktiivisuudesta eikä viestintää tai tiedottamista ole välttämättä määritelty kenenkään tehtäväksi. Tästä tehtävälisasta ei noussut seuraviestinnän huoneentaululle omaa kohtaa, mutta myös tässä käsiteltiin yleisiä Golfliiton viestinnän kohtia, kuten verkkosivuston kehittämistä, osoiterekisterin aktiivista päivittämistä, kevyempien tiedotteiden tekemistä ja toimijoiden merkityksen selkiyttämistä.



Kuvio 40: Alueviestinnän tehtävälisa

Alueellisen viestinnän ja aluetoiminnan tehokkuutta ja tarpeellisuutta tulisi tutkia tarkemmin. Golfliiketoimintaa, jäsenhankintaa ja muuta golfkentän ylläpitämiseen liittyvää toimintaa tehdään kautta Suomen melko samankaltaisista lähtökohdista, joten onko viestinnän kohdentaminen maantieteellisesti toimivin ratkaisu? Toki kaupungeissa on enemmän potentiaalisia pelaajia kuin syrjäisemmillä maaseutualueilla, ja ilmasto on erilainen etelässä ja pohjoisessa, mutta esimerkiksi pelkästään pääkaupunkiseudulla on hyvin erilaisia golfyhteisöjä, joiden toimintaa yhdistää vain maantiede, joten viestinnän kohdentaminen jonkin muun tekijän - kuten toiminnan tavoitteiden - mukaisesti voisi olla parempi ratkaisu. Sama pätee myös muuhun Suomeen, jossa golfyhteisöt toimivat eri tavoilla maantieteelliseen sijaintiin katso-matta. Esimerkiksi seurapohjainen Oulun Golfkerho voi olla toiminnaltaan ja tarpeiltaan lähempänä Turussa sijaitsevaa - niin ikään seurapohjaista - Aura Golfia kuin Oulussa sijaitsevaa osakeyhtiöpohjaista Virpiniemi Golfia. Golfliiton aluetoiminnan kehittäminen ei kuitenkaan kuulu tähän kehittämistehtävään, joten en käsittele sitä tässä tämän laajemmin.

Nettisivujen tehtävälista



Kuvio 41: Nettisivujen tehtävälista

Kahdeksantena kysymyksenä oli ”Mitä muutoksia pitäisi tehdä www.golf.fi-sivustolle?” Myös tämä kysymys rajautuu kehittämistehtävän ulkopuolelle, koska tämän työn kanssa samaan aikaan oli käynnissä Golfliiton verkkosivujen kehittämisprojekti. Golfliiton verkkosivuihin liittyviä kommentteja tuli kehittämistehtävän eri vaiheissa kuitenkin niin paljon, että päätin kerätä kehittämisehdotuksia myös verkkosivuihin liittyen.

Nettisivujen tehtävälista (kuvio 41) kiteytyi (yhdessä muissa tehtävälistoissa esiintyneiden kohtien kanssa) seuraviestinnän huoneentaululle muotoon ”Auta seuroja materiaalien kanssa”, koska seurat käyttävät Golfliiton verkkosivustoa muun muassa materiaali- ja info-pankkina. Sivustoon liittyy muutakin kehitettävää, mutta esimerkiksi harrastajille ja kilpelaajille suunnatulla sisällöllä ei ole tämän kehittämistehtävän kannalta suurta merkitystä. Tarve verkkosivuston selkeälle rakenteelle korostui tämän kohdan vastauksissa, mutta myös jatkuva kehittäminen yhdessä käyttäjien kanssa pelkän ylläpitämisen sijaan nostettiin esiin. Rakenteen ja ulkoasun kehittämistä ei kuitenkaan saisi tehdä sisällön kustannuksella.

4.5.3 Viestinnän esimerkkitehtävä - Case: Golfviikko 2019

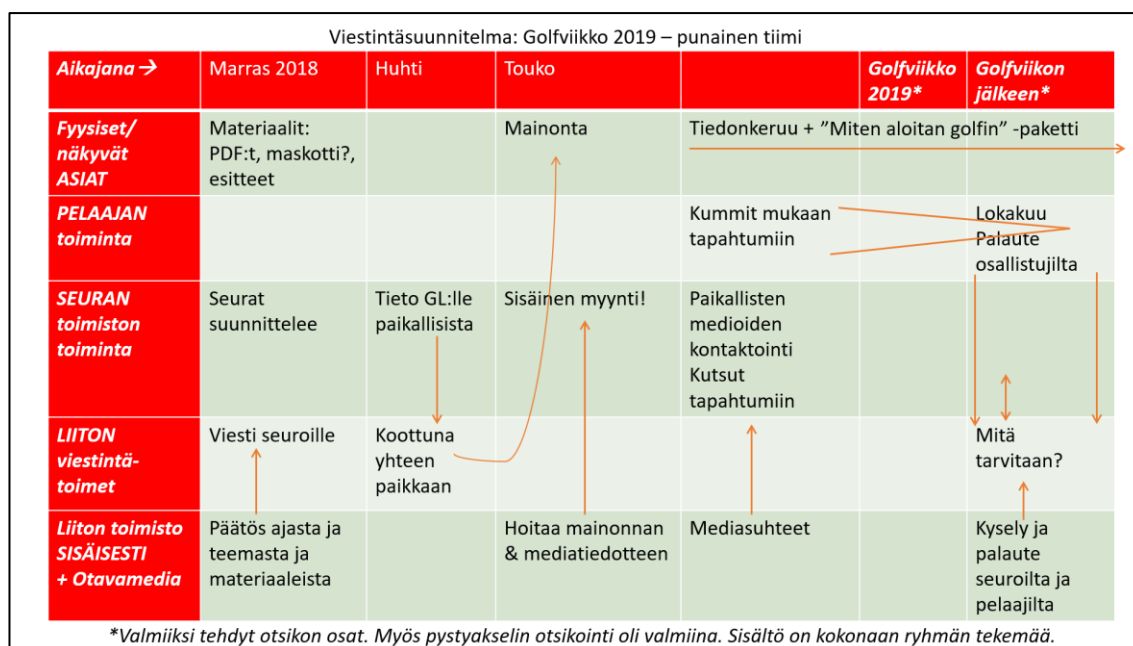
Toisen työpajan päätteeksi tehtiin viestinnän esimerkkitehtävä (liite 9 ja kuvat 42-44), jossa pohjana käytettiin Service Blueprintia. Jaoin työpajan osallistujat kahteen pienryhmään, jotka suunnittelivat itsenäisesti Golfviikkoon 2019 liittyviä viestintätoimenpiteitä.

Pienryhmät pohtivat viestintään tarvittavia toimia teemalla ”Golfviikko 2019”. Golfviikko on perinteisesti kesäkuun alussa järjestettävä golfalan yhteinen teemaviikko, jossa teemoina on ollut esimerkiksi juniorigolf ja naisgolf, ja sen tavoitteena on saada golfin pariin lisää harrastajia ja aktivoita jo golfaavia. Molemmat ryhmät pohjustivat suunnittelutyön ainakin jossain määrin edellisen vuoden Golfviikon palautteeseen, mutta vain toinen ryhmä kirjasi tämän

blueprintiin. Kumpikaan ryhmä ei nimennyt yhtään teknisiä tukitoimenpiteitä. Toinen ryhmä päätyi keskittymään enemmän Golfliiton viestintätoimiin, toisen fokus oli seurojen toimistojen toiminnoissa.

Blueprint-pohjaan olin otsikoinut valmiiksi pystyakselin otsikot sekä kaksi viimeistä vaaka-akselin otsikkoa ("Golfviikko 2019" ja "Golfviikon jälkeen"). Ryhmät pohtivat itse sopivaksi katsomansa aikataulun. Punainen ryhmä (kuvio 42) rakensi blueprintinsä golfseuran toimintojen ympärille ja ajoitti vuoden 2019 Golfviikon suunnittelun alkamaan marraskuussa 2018. Vihreä ryhmä (kuvio 43) puolestaan rakensi prosessinsa Golfliiton viestintätoimien ympärille ja ajoitti suunnittelutyön alkamaan vuoden 2018 viikolla 25 eli jo kesäkuun lopussa, mikä on merkittävästi ennen punaisen ryhmän suunnittelun aloitusajankohtaa.

Punaisen ryhmän (kuvio 42) suunnittelussa huomioitiin blueprintin eri tasot laajalti. Golfviikon suunnittelu alkaa edellisvuoden marraskuussa, johon mennessä (keskustelun kautta kuvattuna) on kerätty ja analysoitu edellisvuoden Golfviikon palautteet. Golfliitto tekee ensin suunniteltavaa Golfviikkoa edeltävän vuoden marraskuussa sisäisesti päätöksen Golfviikon ajankohdasta, teemasta ja materiaaleista ja viestii näistä sitten heti golfseuroille, jotka suunnittelevat oman toimintansa teemaan sopivaksi. Golfseurat kertovat huhtikuussa omista paikallisista suunnitelmistaan Golfliitolle, joka kokoaa ne yhteen ja aloittaa näiden pohjalta mainonnan toukokuussa ja tekee mediatiedotteen. Samaan aikaan golfseurat tekevät omaa myyntiään Golfviikkoon liittyen.



Kuvio 42: Punaisen ryhmän tekemä blueprint puhtaaksi piirrettyinä

Punaisen ryhmän suunnitelmassa toukokuun ja Golfviikon välisenä - blueprintissä tarkemmin määrittelemättömänä - aikana Golfliitto hoitaa mediasuhteita yleisesti ja golfseurat kontaktoivat omia paikallismedioitaan ja kutsuvat osallistujia järjestämiinsä tapahtumiin. Aktiivisimmat pelaajat voivat osallistua Golfviikon järjestelyyn tästä vaiheesta alkaen ”kummeina”, jotka pyrkivät saamaan tapahtumiin enemmän ihmisiä ja toimivat muutenkin aktiivisina tapahtumissa. Tässä vaiheessa aloitetaan myös koko Golfviikon läpi jatkuva tiedonkeruu ja julkaistaan ”Miten aloitan golfin” -paketti. Golfviikon jälkeen pelaajat antavat palautetta Golfviikosta lokakuussa suoraan Golfliitolle. Golfliitto ja seurat pohtivat yhdessä, mitä tätä varten tarvitaan ja liiton toimisto toteuttaa tätä varten kyselyn ja kerää palautteen seuroilta ja pelaajilta.

Vaikka vihreä ryhmä otsikoi aikataulun blueprintiinsa (kuvio 43), toimenpiteet eivät sijoitu siihen täsmällisesti tiettyihin kohtiin. Vihreä ryhmä käytti blueprint-pohjaa muutenkin huomattavista punaista ryhmää vapaamuotoisemmin. Vihreän ryhmän blueprintissä suunnittelu aloitetaan välittömästi edellisvuoden Golfviikon jälkeen kesäkuun lopussa viikolla 25/2018. Golfseurat keräävät palautetta pelaajilta ja analysoivat sen. Samalla Golfliitto kerää palautteen golfseuroilta ja analysoi sen. Samalla näkyvänä asiana julkaistaan Golfviikon 2019 ”teaser”. Golfliitto tekee välittömästi yhteenvedon ja 2019 ”feedbackin” golfseurojen kanssa.

Viestintäsunnitelma: Golfviikko 2019 – vihreä tiimi						
Aikajana →	Vko 25/18	28, 29	Tammikuu	Golfviikko 2019*	Golfviikon jälkeen*
Fyysiset/näkyvät ASIAT	Teaser 2019		Teema 2019	Markkinointimateriaali näkyvissä		
PELAAJAN toiminta	Palautteen anto seuralle					
SEURAN toimiston toiminta	Palaute pelaajilta, analysointi	2019 feedback	2019 teema viestintä	Markkinointia, viestintää, seurojen välistä yhteistoimintaa	TOIMINTAA!	
LIITON viestintätoimet	Palaute kentiltä, analysointi	Välittömästi yhteenvedo ja 2019 feedback	2019 teema ja pvm kiinni	Kampanjarunko aikataulu. Milloin apuvälineet. Tukitoimet valtakunnal.		
Liiton toimisto SISÄISESTI + Otavamedia						

**Valmiiksi tehdyt otsikon osat. Myös pystyakselin otsikointi oli valmiina. Sisältö on kokonaan ryhmän tekemää.*


Kuvio 43: Vihreän ryhmän tekemä blueprint puhtaaksi piirrettyinä

Vihreän ryhmän suunnitelmassa jossain vaiheessa vuoden 2018 loppupuolella julkaistaan Golfviikon 2019 teema ja päätetään päivämäärä. Golfseuroille jää tehtäväksi viestiä Golfviikon teema Golfliiton tukemana. Tammikuussa on markkinointimateriaali näkyvissä. Samaan aikaan Golfliitto tekee kampanjarunon ja tärkeimpänä aikataulun sekä suunnittelee tarvittavat

apuvälineet ja niiden aikatauluttamisen sekä valtakunnalliset tukitoimet. Golfviikkoa edeltävällä viikolla markkinoidaan ja itse Golfviikko on täynnä toimintaa etenkin golfseuroissa. Golfviikon jälkeen alkaa sama alusta uudestaan seuraavaa vuotta varten.

Muodostin näiden kahden erillisen Golfviikon viestintäsuunnitelman pohjalta yhden, molempien suunnitelmien tärkeimmät kohdat yhdistävän suunnitelman (kuvio 44). Olen korostanut tässä blueprintissa kommunikointia liiton ja seurojen sekä seurojen ja pelaajien välillä. Kommunikointi näkyy myös työpajan molempien ryhmien blueprinteissa. Molempien ryhmien tavoitin jätin tästä suunnitelmasta teknisen tuen pois.

Golfviikko on suunnattu uusille ja vanhoille golfin harrastajille sekä tukemaan golfseurojen toimintaa. Työpajaa varten tekemästäni blueprint-pohjasta puuttuu kokonaan golfin ulkopuoliset tahot, kuten media ja potentiaaliset harrastajat, mutta Golfviikkoon liittyviä markkinointitoimenpiteitä ei ole suunnitelmissa määritelty lajin sisäisiksi. Markkinointitoimenpiteitä pohdittaessa onkin tärkeää tehdä erilaista markkinointisisältöä lajin sisälle ja ulkopuolelle. Lisäksi niin jo golfaavista kuin tulevista golfareista löytyy erilaisia harrastajia, jotka tavoitetaan eri tavoilla.

Viestintäsuunnitelma: Golfviikko 2019 – yhteenveto						
Aikajana →	Golfviikon 2018 jälkeen	Loppukesä-syky 2018	Talvi 2018-2019	Kevät 2019	Golfviikko 2019*	Golfviikon jälkeen*
Fyysiset/näkyvät ASIAT	Palautekysely pelaajille/seuroille	Golfviikon 2018 jälkimarkkinointi	Golfviikko-”teaser” 2019	Golfviikon 2019 markkinointitoimenpiteet	Golfviikko 2019 näky joka puolella!	Palautekysely pelaajille/seuroille
PELAAJAN toiminta	Antaa palautetta seuralle			Kuulee Golfviikosta ja valmistautuu	Osallistuu Golfviikkoon eri tavoin	Antaa palautetta seuralle
SEURAN toimiston toiminta	Kerää/analysoi palautteen → liittoon	Pohtii omia tarpeita Golfviikolle 2019	Kommentoi suunnitelmaa, valmistautuu	Omat ja Golfliiton markkinointitoimenpiteet	Keskittyy omiin tapahtumiin, keskustelu	Kerää/analysoi palautteen → liittoon
LIITON viestintätoimet	Palautekeskustelu seurojen kanssa	Keskustelu seurojen kanssa Golfviikon 2019 sisällöstä	Tiedottaa seuroille Golfviikon 2019 suunnitelmista → muutokset?	Markkinointi lajin sisäisesti ja ulkopuolelle, tukitoimenpiteet seuroille	Aktiivinen markkinointi ja sisällöntuotanto, tuki seuroille	Palautekeskustelu seurojen kanssa
Liiton toimisto SISÄISESTI	Suunnittelee palautekyselyt + analysoi tulokset	Suunnittelee Golfviikon 2019 raameja	Golfviikon 2019 teema valittu	Suunnittelee ja koordinoi markkinoinnin, tapahtumat ym.	Koordinoi tapahtumia, kuuntelee seuroja	Suunnittelee palautekyselyt + analysoi tulokset

Kuvio 44: Kahden blueprintin pohjalta tehty yhteenveto Golfviikon 2019 viestintäsuunnitelman rungoksi

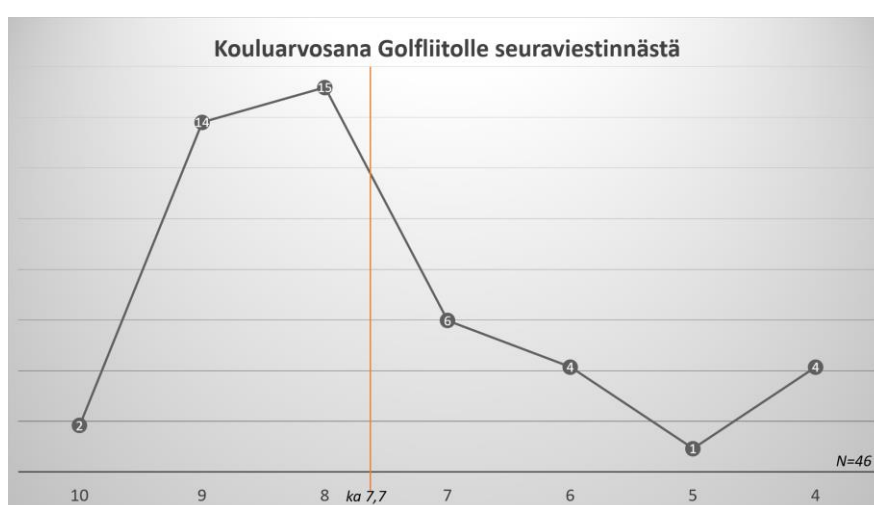
Tämän viestinnän runkosuunnitelman lisäksi on vielä mietittävä kanavat, varsinkin ulkoiseen - eli potentiaalisille harrastajille suunnattuun - viestintään. Näitä kanavia ei käsitellä tässä Golfliiton seuraviestintään keskittyvässä kehittämistehtävässä. Lajin sisäinen viestintä onnistuu tässä kehittämistehtävässä esiteltyjä menetelmiä ja toimintatapoja sekä Golfliiton olemassa

olevia kanavia hyödyntäen, joten en ole enää eritellyt niitä tähän kohtaan. Markkinointimateriaalien visuaalinen ilme ja sisältö määräytyy Golfviikon teeman mukaan.

Työpajan osallistujat jaettiin kahteen ryhmään blueprinttien tekemistä varten. Ohjasin molempiin ryhmiin Golfliiton edustajan tiiminvetäjäksi. Tämä saattoi ohjata työskentelyä kuvaamaan nykyisiä toimintamalleja sen sijaan, että olisi keksitty täysin uutta. Kehittämistehtävän tämän osan paras anti lieneekin muistutus siitä, että jos tällainen teemaviikko halutaan tehdä yhdessä golfseurojen ja muiden alan toimijoiden kanssa, pitää suunnittelussa ja toteutuksessa kuunnella aktiivisesti kaikkia osallisia. Palautteen pyytäminen ja kattava analysointi on hyvä alku, mutta se ei ole vuoropuhelua.

4.6 Kysely viestinnän tarpeista - Poimintoja

Golfliitto toteutti marraskuussa 2018 yhdessä IRO Researchin kanssa kyselyn, jossa kysyttiin muun muassa Golfliiton viestinnän tilasta. Kysely lähetettiin samoille 340 vastaanottajille kuin tätä kehittämistehtävää varten tehty noin vuoden takainen lähtötilakysely ja vastauksia tuli kaikkiaan 46 (vastausprosentti 14), eli vain muutama enemmän. Kysely pidettiin auki 4.12.2018 asti. Kysymyksen ”Entä minkälaisen kouluarvosanan antaisit Golfliitolle golfalan päättäjille ja golfareille suunnatun viestinnän/markkinointiviestinnän osalta?” (kuvio 45) keskiarvosana kouluasteikolla 4-10 oli 8-, eli parempi kuin vajaa vuosi aiemmin esitetyssä kysymyksessä ”Anna kouluarvosana Golfliitolle liiton ja seurasi välisestä viestinnästä”, jossa keskiarvo oli 7+, mutta kuten eräs arvosanan 6 antanut vastaaja kommentoi: ”Viestintä on jonkin verran parantunut tänä vuonna mutta edelleen tiedotteet ovat liian raskaita ja niitä tulee liian harvoin.”



Kuvio 45: Golfliiton ja IRO Researchin kyselytutkimuksen vastausjakauma kysymykseen ”Entä minkälaisen kouluarvosanan antaisit Golfliitolle golfalan päättäjille ja golfareille suunnatun viestinnän/markkinointiviestinnän osalta?” (katso Liite 10)

Parannusta on tapahtunut ja kaudella 2018 aloitettu tiedote Golfliiton hallituksen kokousten aiheista ja päätöksistä saa kiitosta: ”Uusi hallituksen tiedote on hyvä!”, kommentoi eräs arvosanan 10 antanut vastaaja. Kaikkiaan 46 avoimesta vastauksesta kahdeksassa (17 %) mainitaan viestinnän parantuneen ”viime aikoina” tai viimeisen vuoden tai kahden aikana. ”Aina pystyy parantamaan” ja muita parantamistarpeita viestittäviä kommentteja oli kaikkiaan 18 kommentissa (39 %). Parantamishdotuksia olivat muun muassa:

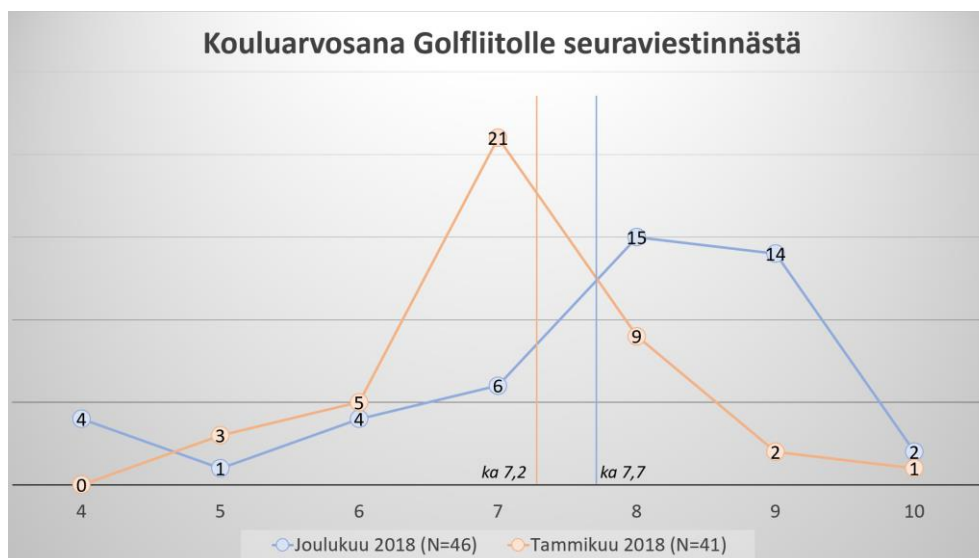
- *”Määrää enemmän ja sisätöä paremmaksi.”*
- *”Parantamisen varaa on lähinnä golflehden osalta”*
- *”Mielestäni viestinnässä tulisi keskittyä imagon muuttamiseen ja uusienharrastajien mukaan saamiseen.”*

Viimeisen noin vuoden aikana, kahden kyselyn välillä, on tapahtunut parannuksia: Golfliiton hallitus alkoi lähettää tiedotteita kokoustensa sisällöstä, www.golf.fi-sivusto uudistettiin selkeämmäksi ja Golfliittoon palkattiin oma viestinnästä vastaava työntekijä. Nämä ovat hyviä toimenpiteitä, mutta vaativat edelleen kehitystä, kuten eräs kyselyn vastaaja kirjoitti:

”Onhan ne hallitus meilit ihan kivoja, mutta jos tekemisestä haluttaisiin antaa ammattimainen kuva, niissä ei tulisi kertoa; ’kokoontuimme Vierumäelle pelaamaan omia mestiksiä ja kuinka monta lyöntiä kukakin pelasi...’”

Lähtötilakyselyn tavoin tämänkin kyselyn vastausprosentti jäi varsin pieneksi. Pieni vastausmäärä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö tulleet vastaukset olisi merkittäviä; suunnilleen samalla vastausprosentilla nähtiin pieni myönteinen muutos viestinnän kouluarvosanassa. Tosin kysymyksenasettelu oli erilainen ja saattoi vaikuttaa vastauksiin. Avoimet kommentit ovat alhaisesta lukumäärästä huolimatta arvokkaita ja niistä voi saada hyviä ehdotuksia toiminnan kehittämiseen.

Vuoden 2018 alussa ja lopussa tehdyt kyselyt, joissa kysyttiin golfseurojen edustajilta arvosanaa Golfliiton seuraviestinnälle, osoittavat, että vuoden aikana on tapahtunut kehitystä (kuvio 46). Vaikka kysymyksenasettelu oli kysymyksissä erilainen, kysyttiin molemmissa kouluarvosanaa Golfliiton seuraviestinnälle ja tuloksia voidaan vertailla keskenään. Vastausmäärät olivat molemmissa prosentuaalisesti pienet, mutta kappalemäärältään riittävät vähintään suuntaa antavaan vertailuun. Vastajia oli molemmissa kyselyissä myös suunnilleen yhtä paljon. Vastausjakauma on siirtynyt selkeästi arvosanaa seitsemän painottavasta arvosoja kahdeksan ja yhdeksän painottavaksi. Myös yleisin arvosana ja mediaaniarvosana siirtyivät arvosoanasta seitsemän arvosoanaksi kahdeksan. Myöhemmässä kyselyssä oli toisaalta selkeä nousu huonoimman arvosoanan neljä antaneissa, joita tammikuun kyselyssä ei ollut yhtään.



Kuvio 46: Vertailu tammikuun 2018 ja joulukuun 2018 kouluarvosanoista Golfliiton seuraviestinnälle

Kyselyissä annettuja arvosanoja vertaamalla nähdään selkeää kehitystä viestinnässä. Arvosana ei kuitenkaan vielä kerro, missä asioissa on onnistuttu aiempaa paremmin. Avoimet vastaukset (liite 10) hyviä arvosanoja yhdeksän ja kymmenen antaneilta auttavat tässä:

- *"Uusi hallituksen tiedote on hyvä!"*
- *"Omasta väestä pidetään kyllä huolta, erityisesti mieltä lämmittää Korhosen ajan muutos, että kentän operatiivisten toimijoiden merkitys rajapinnassa harrastajiin ja seuroihinkin on alettu ymmärtää."*
- *"Informointi selkeää, mitä liitossa tapahtuu"*
- *"Tiedotteet sähköpostilla ja golfmedioissa ovat antaneet kuvan toiminnasta ja lajin tilanteesta."*
- *jne.*

Arvosanan kahdeksan antaneesta 15 vastaajasta 11 kommentoi avoimessa kommentissa, että parannettavaa olisi:

- *"Aina pystyy parantamaan"*
- *"Monista tärkeistä asioista liitto ei tiedota vaikka kuuluisikin"*
- *"On parantunut viime aikoina, mutta aina voi parantaa lisää"*
- *"Yksittäiset toimijat tekevät varmasti parhaansa, mutta koordinoitumpaa yhteistyötä tarvitaan"*
- *jne.*

Suunta on selkeästi oikea, mutta matkaa on vielä tehtävänä. Mielikuva Golfliiton toiminnasta seurojen hyväksi on avointen kommenttien (liite 10) perusteella parantunut. Jo aloitetut ja alkamassa olevat toimenpiteet seurojen kanssa kommunikoinnin parantamiseksi auttavat niin Golfliittoa kuin golfseuroja tavoitteiden saavuttamisessa.

4.7 Tulosten käsittely yhdessä Golfliiton kanssa ja implementointi

Esittelin tehittämistehtävän tulokset Golfliiton toiminnanjohtajalle Juha Korhoselle, tuoreelle viestintävastaavalle Marika Vossille ja työn yhteyshenkilönä toimineelle seurakonsultille Aarni Nordqvistille 7.2.2019. Puolitoista tuntia kestäneen esittelyn ja keskustelun aikana käytiin teoriakatsauksen jälkeen läpi alkutilakyselyn tulokset ja keskusteltiin vastausjakaumasta ja kouluarvosana-asteikolla annetusta seuraviestinnän keskiarvosta 7,2. Esittelin seurapersoonat, joista keskusteltiin yksityiskohtaisesti, ja joiden merkitys tunnistettiin: keskustelua käytiin siitä, miten sama viestintä koetaan eri tavoin. Jotkut osaavat hyödyntää Golfliiton palveluja, jolloin viestintäkin koetaan omaa toimintaa tukevaksi, mutta jotkut eivät ymmärrä Golfliiton merkitystä, jolloin sen viestintääkään ei välttämättä koeta hyväksi.

Golfliiton toiminnanjohtaja Juha Korhonen huomautti keskustelussa, että syksyllä julkistetun brändi uudistuksen avulla pyritään eroon Golfliitosta puhumisesta, ja keskityttäisiin käyttämään laajempaa ilmaisua Suomi-golf. Golfliitto on vain yksi osa golfalaa ja -harrastusta käsittelevää toimintaa eikä sillä ole tarvetta ”kiillottaa omaa kilpeään”, kuten Korhonen asian ilmaisi. Suomi-golf-brändin alle lukeutuu useita toimijoita, joiden toimintaa ei tutkittu tässä kehittämistehtävässä. Siksi puhun tässä työssä edelleen Golfliiton viestinnästä.

Löydettyjen ongelmakohtien lisäksi esittelin ratkaisuehdotuksia: tehtävälisat, huoneentaulun, Golfviikon viestintäsuunnitelman sekä yleisiä ja yksittäisiä viestinnän parannusehdotuksia. Ratkaisuehdotukset saivat kiitosta ja varsinkin ehdotus lisätä avoin kysymys seurakirjeisiin sai aikaan innostunutta keskustelua. Auttaakseni tämän kanssa kirjoitin listan 52 esimerkkikysymyksestä, joita voi käyttää uutiskirjeissä, tai joiden pohjalta voi keksiä muita kysymyksiä. Lähetin kysymykset yhdessä esitelmäni kanssa läsnä olleille.

Ehdotettujen toimintatapojen implementointi jää pääosin Golfliiton henkilökunnan tehtäväksi. Paikalla olleet toiminnanjohtaja, viestintävastaava ja seurakonsultti ovat uskoakseni oikeat henkilöt tämän toteuttamiseen. Heidän omalla innostuksellaan ja esimerkillään on varmasti vaikutus myös muihin, mutta myös konkreettisia toimintamallien jalkauttamistoimenpiteitä tarvitaan. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla huoneentaulun laittaminen toimiston seinälle kaikkien nähtävälle ja toimenpiteistä puhuminen yhdessä. Omalla esimerkillä näyttäminen on myös erinomainen tapa saada aikaan muutos arjen toiminnassa.

4.8 Tulosten yhteenveto

Kehittämistehtävän eri vaiheet tuottivat uudenlaista ymmärrystä Golfliiton alaisten golfseurojen toiminnasta ja niissä toimivien työntekijöiden ja vapaaehtoisten ajatusmaailmasta. Tätä ymmärrystä kuvataan persoonakuvauksin ja viestinnän tehtävälisiin. Kehittämistehtävän tutkimusten pohjalta opittiin muun muassa, että Golfliitolta kaivataan enemmän ja selkeämpää viestintää, ja että Golfliiton ja muiden alan yhdistysten ja järjestöjen merkitys ja niissä toimivien henkilöiden roolit halutaan ymmärtää ja tuntea paremmin. Yleisinä huomioina työpajojen tuloksista ja työpajoissa käydystä keskustelusta voi todeta, että välineiden ja kanavien kehittäminen ei saa mennä sisällön kehittämisen edelle, oikea informaatio pitää saada oikeille ihmisille ja että golfyhteisöt odottavat yhteydenottoja liitolta.

Golfliiton toimintaa koskeviin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Kysymykseen viestinnän kokonaiskuvan kartuttamisesta löydettiin näkemyksiä lähtötilakyselyllä ja työpajoissa: viestinnän halutaan olevan selkeämpää ja vuorovaikutteisempaa ja Golfliiton toimintaa halutaan ymmärtää paremmin. Toisaalta pieni vastausmäärä voi viitata nykyisten toimien riittävyteen tai silkkään välinpitämättömyyteen Golfliiton toimintaa kohtaan. Tutkimuskysymykseen ”Miten seurat pystyisivät paremmin jakamaan tarinoita, kokemuksia tai toimivia käytäntöjä liitolle?” saatiin ratkaisuna aktiivisempi vuorovaikutus, Golfliiton selkeämpi organisaatiokerke ja toimihenkilöiden roolien selkiyttäminen. Konkreettisina ratkaisuehdotuksina saatiin toive siitä, että golfseurojen edustajien puheluihin ja sähköpostiviesteihin vastattaisiin ja että sähköpostitiedotteissa olisi ”kuukauden kysymys” tai muu reagointiin yllyttävä toiminta-kehoite. Tutkimuskysymykseen ”Miten Golfliitto pystyy kehittämään omaa viestintäänsä seuroja paremmin tukevaksi?” saatiin ratkaisuehdotuksia esimerkiksi Golfliiton verkkosivujen kehitykseen liittyen.

Kehittämistehtävässä tuotetut kehitysehdotukset tiivistetysti:

- Ole läsnä seurojen toiminnassa
- Lisää avoin kysymys jokaiseen uutiskirjeeseen
- Tiedota ajoissa ja pidät seurat ajan tasalla
- Noudata viestinnän tehtävälisiä ja huoneentaulua
- Viesti aktiivisesti, mutta pidä viestintä selkeänä: älä tee liian laajoja tiedotteita
- Tuota merkityksellistä sisältöä seurojen käyttöön
- Ole valmis kehittämään toimintaa uuden tiedon perusteella

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Suomen Golfliitolle yhteiskehittämisen keinoin uudenlaisia tapoja kommunikoida sen jäsenseurojen kanssa. Tuloksena saadut viestinnän ohjeet auttavat Golfliiton työntekijöitä viestimään tehokkaammin arkisissa tilanteissa ja erityisissä viestintätilanteissa. Niiden avulla pystytään myös kehittämään viestinnän käytäntöjä paremmin golfseurojen tarpeita tukeviksi.

Työn tarkoituksena oli luoda viestinnällisiä malleja, joiden avulla urheilun lajiliitot ja vastaavat organisaatiot pystyvät huomioimaan niiden alaisuudessa toimivien seurojen yksilöllisiä tarpeita ja toimimaan paremmin lajiliiton ja seurojen tavoitteiden toteuttamiseksi. Kehittämistehtävän lopputuloksena syntyneitä viestinnän ohjeita pystyy käyttämään laajalti muissakin yhteyksissä: tavoitettavuus, läsnäolo ja viestinnän yksinkertaisuus ovat kaikki yleisellä tasolla toimivia ohjeita. Golfseurojen tukemisen ohjeita voi hyödyntää myös muissa urheilun lajiliitoissa ja muilla samalla tavalla rakentuneilla toimialoilla.

Kehittämistehtävän lopputuloksena syntyi Golfliiton seuraviestinnän eri osa-alueille kahdeksan viestinnän tehtävälistaa, seuraviestinnän huoneentaulu ja viisi seurapersoonaa, jotka muistuttavat, että golfseuroissa työskentelee erilaisia ihmisiä, jotka tulee pitää mielessä viestintää suunniteltaessa. Viestinnän ohjeistusten lisäksi kehittämistehtävän lopputuloksina saatiin Golfliiton käyttöön konkreettisia ehdotuksia seuraviestinnän parantamiseksi. Tällaisia ehdotuksia ovat esimerkiksi seuratiedotteisiin lisättävät avoimet kysymykset, jotka kannustavat seuroja olemaan yhteydessä Golfliittoon ja Golfliiton jalkautuminen golfseurojen arkeen.

Golfliitto pystyy kehittämistehtävän tulosten avulla kehittämään omaa viestintäänsä ja tukemaan golfseuroja paremmin. Golfseurat pystyvät hyödyntämään Golfliiton palveluja ja Golfliiton merkitys seurojen arjessa kasvaa. Viestinnän ohjeista hyötyvät Golfliitossa yksittäiset työntekijät ja sitä kautta koko organisaatio. Jatkamalla tämän kehittämistehtävän aikana löytyneiden ongelmakohtien kehittämistä - esimerkiksi selventämällä organisaation merkitystä, löytämällä keinoja golfseurojen arkeen jalkautumiseksi ja tuottamalla seurojen käyttöön tutkimusdataa - Golfliitto pystyy vieläkin paremmin palvelemaan seurojen tarpeita.

Viestinnän tehtävälistat ja seuraviestinnän huoneentaulun voi ottaa käyttöön arkiviestinnässä laittamalla niistä itselle sopivan osan vaikkapa tietokoneen taustakuvaksi muistuttamaan sopivista viestintätoimista. Tehtävälistat ja huoneentaulun voi myös tulostaa toimiston seinälle yhteiseen käyttöön tai pienemmiksi lapuiksi kullekin työntekijälle sopivalla tavalla. Kaikki työntekijät eivät tarvitse kaikkia ohjeita.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää Suomen Golfliiton seura-
viestintää. Kehittämistehtävässä tehtiin kaksi samantyyppistä kyselyä noin vuoden välein.
Vastauksista nähdään, että vaikka kehitystä on tapahtunut, moneen asiaan kaivataan edelleen
parannusta. Säännöllisillä palautekyselyillä pystytään seuraamaan kehitystä, mutta niiden
kautta ei välttämättä pystytä löytämään varsinaisia ongelmakohtia. Jos esimerkiksi verkkosi-
vusto saa huonon arvosanan palautekyselyssä, ei se tarkoita, että sivuston ilmettä ja raken-
netta uudistamalla ratkaistaan kaikki sen käyttöön liittyvät ongelmat. Avoimella keskustelulla
käyttäjien ja muiden sidosryhmien kanssa pystytään tunnistamaan todelliset ongelmakohdat
ja kehitystarpeet.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä tutkittiin ensin Golfliiton viestinnän nykytilaa.
Sen jälkeen tunnistettiin tarkemmin viestinnän ongelmakohtia ja ideoitiin niihin ratkaisuja.
Kehittämisen pääpaino oli kahdensuuntaisen kommunikoinnin kehittämisessä: miten Golfliitto
pystyy viestimään tehokkaammin ja golfseuroja tukevammin, ja miten golfseurat pystyvät pa-
remmin olemaan yhteydessä Golfliittoon ja jakamaan parhaita käytäntöjään. Golfliiton vies-
tintää kehitettiin yhteiskehittämisen menetelmin ja samalla menetelmien toimivuutta viestin-
nän kehittämisessä arvioitiin yleisemmin. Alla esitellään kaikki neljä tutkimuskysymystä ja nii-
hin saadut vastaukset.

Miten viestintä Golfliiton ja golfseurojen välillä toimii tällä hetkellä?

Viestintään kaivataan kehitystä. Golfseurat eivät koe saavansa Golfliitolta tukea omaan toi-
mintaansa eivätkä ymmärrä Golfliiton rakennetta ja merkitystä. Kehittämistarpeita on seura-
viestinnän lisäksi muillakin viestinnän osa-alueilla.

Miten golfseurat pystyisivät paremmin jakamaan tarinoita, kokemuksia tai toimivia käy- täntöjä Golfliitolle?

Luomalla mahdollisuuksia ja olemalla tavoitettavissa. Golfliiton edustajien läsnäolo golfseuro-
jen arjessa ja hyvä tavoitettavuus helpottavat aktiivista yhteydenpitoa. Uutiskirjeisiin lisät-
tävä avoin kysymys ohjaa seurojen edustajia kertomaan kuulumisiaan, ajatuksiaan ja parhaita
käytäntöjään Golfliitolle.

Miten Golfliitto pystyy kehittämään omaa viestintäänsä golfseuroja paremmin tukevaksi?

Pyrkimällä ymmärtämään golfseurojen yksilöllisiä tarpeita. Golfseurojen aktiivinen kuuntelu
auttaa ymmärtämään seurojen tarpeita paremmin. Ymmärtämällä seurojen roolin Golfliiton
strategian toteuttamisessa Golfliiton toimia voidaan suunnata paremmin seurojen toimintaa
tukevaksi. Tuottamalla seurojen käyttöön tutkimusdataa Golfliitto pystyy tukemaan kaikkia

seuroja golfalan paremmassa ymmärtämisessä ja seurojen yksilöllisen toiminnan kehittämässä.

Miten yhteiskehittämisen menetelmät soveltuvat viestinnän kehittämiseen?

Viestinnän kehittämässä voidaan hyödyntää yhteiskehittämisen menetelmiä. Kehittämällä viestintää yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun avulla voidaan saada aikaan viestintää, joka huomioi paremmin vastaanottajien tarpeet ja on tehokkaampaa. Asiakkaat, käyttäjät tai muut viestinnän kohderyhmät saavat tarvitsemansa helpommin jolloin organisaatio voidaan kokea myönteisemmin ja sen palveluja kenties halutaan käyttää jatkossa enemmän. Uusia viestintämalleja voidaan kehittää yhdistelemällä organisaatiossa jo olevaa osaamista, muuttamalla vanhoja toimintatapoja ja kuuntelemalla asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Oikealla tavalla tehty ja lähetetty viesti menee perille paremmin kuin huonosti toteutettu. Tässä kehittämistehtävässä käsiteltiin vain yhdenlaisen organisaation viestintää, eikä tämän työn kokemuksella voi vielä määritellä, miten laajalti yhteiskehittämisen menetelmät ovat sovellettavissa viestinnän kehittämässä.

5.2 Kehittämistehtävän eteneminen

Vaikka kehittämistehtävän alussa tehdyn kyselyn vastausmäärät jäivät kovin pieniksi, saatiin siitä hyvä pohja työlle. Kyselyn vastauksissa näkyi tyytymättömyys nykytilaan ja tarve kehittämislle. Pieni vastausmäärä voi tosin tarkoittaa, että Golfliiton viestinnän nykytilaan tyytyväisistä suurin osa jätti vastaamatta, koska ei kokenut kehittämistä tarpeelliseksi. Niin kyselystä kuin työpajoista saadut parannusehdotukset ovat konkreettisia ja selkeitä tapoja parantaa olemassa olevia toimintatapoja ja kehittää uusia. Kehittämistehtävän kaikki vaiheet tuottivat uusia ideoita ja ehdotuksia Golfliiton viestinnän parantamiseksi.

Prosessi kesti pitkään. Puoli vuotta toimeksiannon hyväksymisen jälkeen tammikuussa 2018 lähetettyä kyselytutkimusta seurasi nopeasti kaksi työpajaa. Kysely ja työpajat sijoittuivat ajallisesti kuukauden sisään toisistaan. Toisen työpajan jälkeen seurasi kuitenkin pitkä tauko: kevättalvi on golfalalla vuoden kiireisintä aikaa. Vasta golfkauden päästyä pitkälle kesään keskustelu ja työskentely Golfliiton kanssa pystyi jatkumaan.

Golfliitolla oli tämän kehittämistehtävän aikana käynnissä myös muita viestinnän kehitysprojekteja. www.golf.fi-sivusto sai kokonaan uuden ilmeen ja rakenteen, jossa näkyy samoja teemoja ja ajatuksia, joita työpajojen osallistujat nostivat esiin ja jotka on kuvattu tässä työssä. Golflehden toteuttaminen kilpailutettiin myös samaan aikaan ja Golfliittoon rekrytoitiin uuteen rooliin viestinnän ammattilainen tekemään Golfliiton viestintää ja tiedottamista kattavasti niin lajin sisäisesti kuin lajin ulkopuolelle.

Yhtenä tämän kehittämistehtävän keskeisimpänä antina voidaan pitää toisen työpajan jälkeen tulosten pohjalta koostettuja viestinnän tehtävälisteriä ja seuraviestinnän huoneentaulua. Näitä muistisääntöjä noudattamalla ja niihin säännöllisesti palaamalla golfseurojen tarpeet pysyvät kirkkaina mielessä. Konkreettisenä ehdotuksena esitetty avoimen kysymyksen lisääminen uutiskirjeeseen mahdollistaa jatkuvan keskusteluyhteyden seuroihin. Viestintää kehitettäessä olisi hyvä tiedostaa, että toimintaa pitää kehittää vastaanottaja ja sitä kautta sisältö edellä eikä välineiden ja kanavien kehittäminen saa olla itseisarvo. Viestinnän tarpeet muuttuvat ajan myötä, joten ohjeistustakin pitää tarkentaa ja päivittää jatkuvasti.

Kyselytutkimuksen vastaajamäärät olivat pieniä, joten vastauksiin perustuvat persoonakuvaukset voivat pahimmillaan johtaa harhaan. Pienen taustadatan vuoksi persoonakuvaukset ovat paikoin keskenään samankaltaisia ja kuvaukset on jätetty jokseenkin etäisiksi. Vähäisen datan näyttämät eroavaisuudet saattavat suurempaa datamäärää tutkittaessa selventyä tai kadota kokonaan. Viestintää kehitettäessä ja lisää vuosittaista kyselydataa keräämällä persoonakuvauksia pystytään tarkentamaan ja kehittämään. Tärkeintä on muistaa, että viestiä ei lähetetä golfseuralle, vaan siellä toimiville *ihmisille*.

5.3 Yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun toteutuminen kehittämistehtävässä

Kehittämistehtävä seurasi yhteiskehittämisen periaatteita ja tuotti uusia innovaatioita toimemkiantajan käyttöön. Yhteiskehittämiseen osallistui golfseurojen ja -yhtiöiden edustajia niin kyselyiden kuin työpajojen kautta, Golfliiton henkilökuntaa ja muita edustajia työpajoissa ja erilaisissa keskusteluissa ja tapaamisissa sekä Golfliiton viestintäkumppanin edustajia työpajassa. Kehittämiseen osallistuneet sidosryhmät auttoivat ymmärtämään käyttäjien arkea ja tarpeita paremmin.

Kehittämistehtävässä noudatettiin IDEO:n Human-Centered Design -palvelumuotoiluprosessia (HCD), jonka mukaan kehittäminen etenee kolmessa vaiheessa: kuuntelu, luominen, implementointi. Kuunteluvaiheessa tehtiin kysely, jonka tuloksia tarkennettiin työpajassa, ja luomisvaiheessa kehitettiin ratkaisumalleja kuunteluvaiheessa opitun pohjalta. Implementointivaiheessa esiteltiin kehittämistehtävässä luodut ehdotukset seuraviestinnän tehostamiseksi ja keskusteltiin uusien toimintamallien käyttöönotosta Golfliiton edustajien kanssa. HCD:n periaatteiden mukaisesti lopputulokset ovat taloudellisesta näkökulmasta toteuttamiskelpoisia.

Golfliiton viestinnän kehittäminen palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen keinoin toimi hyvin. Näitä keinoja ja menetelmiä pystytään käyttämään viestinnän kehittämisessä siinä missä muidenkin palvelujen kehittämisessä. Erona muiden palvelujen kehittämiseen voidaan nähdä viestinnän korostunut etäisyys: viestinnän kohde voi olla täysin tuntematon, mutta pyrkiminen henkilökohtaiseen kohtaamiseen on silti tärkeää.

Viestintä näyttäytyy vastaanottajille eri tavoin kontekstista riippuen eikä viestintää tekevä organisaatio tai muu taho aina pysty tietämään, missä viesti vastaanotetaan tai vaikuttamaan huonolla hetkellä saadusta viestistä aiheutuneisiin negatiivisiin tunnereaktioihin. Kun puhutaan Golfliiton seuraviestinnästä, on oletettavaa, että suuri osa vastaanottajista on viestin luokissaan töissä ja altis juuri tällaiselle viestinnälle. Tästä huolimatta vastaanottajien yksilöllisten tunteiden ja tarpeiden tarkka ennustaminen lienee mahdotonta. Tärkeää on jälleen muistaa vastaanottajien yksilöllisyys ja yksilölliset tarpeet.

Viestinnän toimivuutta voidaan onneksi mitata samoin kuin muidenkin aineettomien palvelujen toteutumista asiakkaan, käyttäjän tai vastaanottajan yksilöllisessä kokemusympäristössä erilaisilla palvelumuotoilumeneteleillä, kuten tarkkailemisella, luotaimilla ja päiväkirjoilla. Käyttämällä palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen keinoja pystytään saavuttamaan parempi ymmärrys vastaanottajasta ja näin kommunikoidaan tehokkaammin sekä vastaanottajan että lähettäjän tarpeet paremmin huomioiden.

Golfseurojen arvo Golfliitolle

Golfseuroilla on Golfliiton toiminnassa muukin kuin rahoittajan rooli. Golfseurat toteuttavat Golfliiton missiota ("Golf yhdistää terveysvaikutukset ja yhdessä luonnossa liikkumisen") käytännössä, joten golfseurat ovat elinehto Golfliitolle. Golfliiton tavoitteena vuonna 2019 on kokonaispelaajamäärän nettokasvu 3000 jäsenellä, mikä onnistuu vain yhteistyössä golfseurojen kanssa; Golfliiton täytyy pystyä yhdistämään omat tavoitteensa golfseurojen tavoitteiden kanssa. (Suomen Golfliiton toimintasuunnitelma 2019, 2, 5.)

Golfseurat tuottavat Golfliitolle jäsenistä tilastotietoa (lukumäärä, ikä, sukupuoli, tasoitus...), jota Golfliitto voi hyödyntää omissa toiminnassaan. Samoin Golfliitto saa golfseuroilta ja -yhtiöiltä tietoa muun muassa kokonaiskierrosmäärästä, palautteista ja kenttien kunnosta. Kokoaamalla nämä tiedot yhteen Golfliitto pystyy tarjoamaan konsulttipalveluja (kuten seurakonsultointi ja kenttäkonsultointi) ja verrata keskiarvoja yksittäisten seurojen tai yhtiöiden toimintaan.

Golfliiton resurssit viestinnässä

Golfliittoon palkattiin viestinnän ammattilainen vastaamaan viestinnästä. Seuraviestinnästä puhuttaessa tämä ei kuitenkaan riitä, vaan kaikkien golfseurojen kanssa tekemisissä olevien Golfliiton edustajien tulee kehittää toimintaansa tässä työssä esiteltyjen seuroilta tulleiden toiveiden mukaisesti. Oma viestintähenkilö pystyy yhdenmukaistamaan viestinnän ja pitämään

kokonaiskuvan hallussaan, mutta kaikkea seuraviestintää ei voi siirtää hänelle - eikä varmasti ole tarkoituskaan.

Seuraviestinnässä jokainen Golfliiton edustaja on omien resurssiensa, kuten ajan ja osaamisen, varassa. Oli kyse sitten kenttäkonsultoinnista tai kilpailun järjestämisestä, viestintä toteutuu käytännössä usein kahden ihmisen välillä. Työntekijöiden henkilökohtaisia resursseja tukemaan kehitettiin viestinnän tehtävälstat ja huoneentaulu, joita noudattamalla jokainen toimija pystyy kehittämään omaa viestintäänsä.

Sidosryhmien sisällyttäminen arjen toimintaan

Tässä kehittämistehtävässä hyödynnettiin yhteiskehittämisen toimintamalleja. Asiakkaat ja muut sidosryhmät huomioivat ja suunnitteluun osallistavat mallit eivät ole pelkästään yksittäisiin projekteihin sopivia toimintamalleja, vaan niitä voi käyttää arjen työskentelyssä jatkuvasti. Eräs työpajan osallistuja totesi, että jo työpajan järjestäminen on merkki siitä, että Golfliitto on alkanut huomioida golfseuroja toiminnassaan paremmin. Tätä hyvää kehitystä ei kannata lopettaa kesken, vaan seurojen kuuntelua kannattaa vieläkin syventää.

Seurojen kuuntelusta voi muistuttaa arjessa ottamalla persoonakuvaukset aktiiviseen käyttöön; vilkaisu seinällä roikkuvaan persoonaan muistuttaa, kuka viestiä on vastaanottamassa. Ennen kaikkea persoonakuvaukset muistuttavat, että viestin vastaanottaa nimenomaan *ihminen*, ei golfseura. Persoonakuvaukset täytyy muistaa pitää ajan tasalla ja niiden ajantasaisuus tulee tarkistaa säännöllisesti tuoreeseen dataan pohjautuen.

5.4 Tulokset ja teoria

Neljännän luvun lopussa esitellyt kehittämistehtävän tiivistetyt viestinnän kehitysehdotukset pohjautuvat tehdyn tutkimuksen lisäksi teorialuokituksen. Tässä alaluvussa pohditaan kehitysehdotuksia teorialuvussa 2 käsiteltyjen teemojen pohjalta.

Tehokkaassa viestinnässä oleellista on huomioida vastaanottaja tunnistamalla tämän yksilölliset tarpeet. Tehokkaasti kommunikoivissa organisaatioissa on parempi työntekijöiden sitoutumisaste kuin huonosti kommunikoivissa, joten tärkeää on myös saada viestintään osallistuvat ihmiset sitoutumaan organisaation tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Tässä kontekstissa voidaan laajentaa organisaatio ja paikoin sisäinen viestintä käsittämään Golfliiton henkilökunnan lisäksi golfseurat, koska ne ovat oleellisesti mukana Golfliiton tavoitteiden saavuttamisessa. Tehokkaalla viestinnällä voi myös olla positiivinen vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen.

Ole läsnä seurojen toiminnassa

Sidosryhmien ymmärtämistä käsitellään aluvussa 2.5, jossa todetaan, että organisaation toimintaa pystytään kehittämään, kun ymmärretään, milloin sidosryhmät eivät koe tulevansa kuulluiksi; tehoton kuuntelu voi aiheuttaa organisaatiolle jopa vahinkoa. Olemalla läsnä golfseurojen arjessa ja kuuntelemalla näiden todellisia tarpeita Golfliitto pystyy välttämään väärinymmärrykset ja tekemään toiminnastaan paremmin golfseuroja tukevaa.

Viesti aktiivisesti, mutta pidä viestintä selkeänä: älä tee liian laajoja tiedotteita

Voittoa tavoittelemattoman organisaation viestintää käsittelevässä aluvussa 2.4 kerrotaan, että johdonmukaista toimintaa on helpompi ennakoida. Ennakoiminen puolestaan vähentää sidosryhmien epävarmuutta. Aluvussa 2.3 (sisäinen viestintä) todetaan, että huono sisäinen viestintä voi johtaa tehottomuuteen työpaikalla ja että useat johtajat luulevat virheellisesti viestintänsä olevan selkeää (katso kuvio 3). Viestimällä aktiivisesti ja selkeästi Golfliitto pystyy välttämään tehottoman viestinnän haitat ja saavuttamaan johdonmukaisen viestinnän hyödyt.

Tuota merkityksellistä sisältöä seurojen käyttöön

Viestinnän suunnittelua käsittelevässä aluvussa 2.2 kerrotaan, että vaikuttava viestintä lupaa paljon, lunastaa lupauksen, yllättää ja ylittää odotukset (katso kuvio 2). Kyseessä ei tällöin ole pelkkä faktoista koostuva tiedottaminen, vaan tunteisiin vetoava viesti, joka on helpompi vastaanottaa ja sisäistää. Golfliitolta odotetaan golfseurojen edustajien tunteisiin ja tarpeisiin vetoavaa viestintää, jota on helppo tulkita. Vastaanottajan tunteminen helpottaa tällaisen viestinnän suunnittelussa. Epäolennaiset asiat voi jättää viestinnästä pois, jolloin golfseurojen tarpeisiin liittyvä viestintä näyttäytyy merkityksellisempänä.

Ole valmis kehittämään toimintaa uuden tiedon perusteella

Aluvussa 2.3 kuvataan tiedottamisen kehittymistä 1950-1970-luvuilla. Uudenlaisen viestintätarpeen tunnistamisen jälkeen tiedotustehtäviä annettiin ensin henkilöstöpäälliköille, joilla ei välttämättä ollut viestintäosaamista. Myöhemmin palkattiin erillisiä tiedottajia, jotka saattoivat olla ammattiviestijöitä ilman viestittävän aiheen osaamista. Vaikka tällainen jälkimmäisenä mainittu tapa voikin olla kaikin puolin tehokasta viestintää, voi asiansa tunteva viestijä saada aikaan parempaa jälkeä pienemmällä vaivalla. Golfliiton organisaatiossa on hyvä tuntemus golfista harrastuksena ja liiketoimintana, joten käyttämällä organisaation henkilökunnan lajituntemusta yhdessä esitettyjen viestinnän ohjeiden ja palkatun viestinnän ammattilaisen kanssa pystytään saavuttamaan tehokasta ja asiantuntevaa viestintää.

Viestin onnistuneen suunnittelun lisäksi on tärkeää seurata, miten viesti käyttäytyy: reagoi-daanko siihen odotetusti, odottamattomasti vai ylipäättään millään tavalla? Viestinnän toimi-vuutta voidaan kehittää valitsemalla viestintätoimenpiteisiin sopivat mittarit, jolloin pysty-tään selvittämään kulloiseenkin viestintätilanteeseen parhaiten sopivat kanavat ja muodot, kuten viestinnän suunnittelua käsittelevässä alaluvussa 2.2 todetaan.

Golfliitto pystyy kehittämään viestintää ja koko toimintaansa yhteiskehittämisen keinoin. Ala-luvussa 2.8 kerrotaan muun muassa, että yhteiskehittämällä voidaan saavuttaa innovaation lähteitä ja parempaa arvoa. Yhteiskehittämiseen ja sidosryhmien osallistamiseen on olemassa lukemattomia menetelmiä ja jokainen tilanne voi synnyttää uusia menetelmiä, mutta kaikkien menetelmien, kehittämisen ja muun toiminnan keskellä pitää edelleen muistaa, että kaikkea tehdään *ihmiselle*.

5.5 Kehittämistehtävän merkitys

Aiemmat tutkimukset

Viestinnän kehittämisestä palvelumuotoilun keinoin ei ole tehty paljon tutkimusta. Esimer-kiksi Google Scholar -tietokannasta ei löytynyt tammikuussa 2019 hakusanoilla ”’service de-sign’ + communication” kovin montaa oleellista tutkimusta. Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyötietokannasta löytyy joitain aiheeseen liittyviä töitä, kuten Junbahin ja Ranjitin ”Developing Components of Communication Through Service Design: Case Study Radisson Blu Royal” (2015) ja Piskosen ”Viestinnän asiakaskeksien kehittäminen” (2018).

Luotettavuustarkastelu

Kehittämistehtävän alussa tehdyn Golfliiton seuraviestinnän lähtötilakyselyn vastausprosentti oli vain noin 13 %. Jos kyselyn palautusprosentti on alle 20 %, voidaan tulosta pitää heikkona. Toisaalta, jos absoluuttisia vastauksia on yli 30 kappaletta, voi vastausmääristä jo tehdä pää-telmiä. (Vilpas, 8.) Lähtötilakyselyssä vastauksia oli 43, joten vastauksista saa vähintään suun-taa antavan näkemyksen viestinnän nykytilasta. Sama vastausmäärä ja samansuuntaiset vas-taukset toistuivat kehittämistehtävän loppuvaiheilla tehdyssä kyselyssä, joten tuloksia voi-daan pitää luotettavina. Tutkittava joukko oli tosin sama, joten vastauksetkin voivat olla pää-osin samoilta - ehkäpä asiasta eniten kiinnostuneilta - vastaajilta.

Kehittämistehtävän aikana tutkittiin ensin laadullisilla menetelmillä osallistujien näkemyksiä ja toiveita ja sitten ideoitiin ratkaisuja ja uusia malleja. Löydetyt kehityskohteet ja muodos-tetut kehitysehdotukset eivät välttämättä kuvaa kaikkien suomalaisissa golfyhteisöissä

toimivien ihmisten mielipiteitä, mutta ne ovat uusia toimintamalleja ja parannusehdotuksia, jotka edistävät kehittämistehtävässä tunnistettujen ongelmien ratkaisemista ja kehittävät Golfliiton toimintaa.

5.6 Jatkotutkimusaiheita

Osa työpajoissa syntyneistä kehitysideoista on jo otettu käyttöön Golfliitossa ja osa on ollut käytössä jo aiemmin. Golfliiton seurakonsultti Aarni Nordqvist (2018) toteaa sähköpostiviestissä: ”osa ideoista on jo käytössä, osa on erittäin hyviä ideoita, joita tulee todennäköisesti käyttöön ja loput on hyvä jättää varmuuden vuoksi talteen mahdollista uutta pohdintaa varten”. Näiden ideoiden pohjalta tehdyt ja tehtävät muutokset Golfliiton toiminnassa voivat aiheuttaa tarvetta jatkotutkimuksille: ovatko uudet toimintatavat tehostaneet tai muuten parantaneet työskentelyä?

Työpajojen aikaan alkuvuodesta 2018 Golfliitto oli aloittamassa verkkosivustonsa uusimista. Työpajojen tavoitteena ei ollut löytää sivuston uusimiseen ehdotuksia, mutta työpajojen osallistujat nostivat aiheen esille toistuvasti, joten sitä käsiteltiin. Työpajoissa annettuja ehdotuksia ja muodostuneita ideoita löytyy uudistetuilta Golfliiton sivuilta www.golf.fi, kuten sivuston rakentaminen selkeästi kohderyhmille eroteltuna, selkeä materiaalipankki ja Golfliiton henkilöstön roolien esittely. Uudistetun sivuston toimivuutta tulisi seurata jatkuvasti ja tehdä tarvittavia muutoksia: internetsivut eivät voi olla staattiset, vaan niiden pitää elää muuttuvan toimintaympäristön mukana.

Yhteiskehittäminen viestinnässä

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä käytettiin yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmiä ja periaatteita viestinnän kehittämiseen, mutta ei pyritty rakentamaan uusia malleja viestinnän yhteiskehittämiseen. Viestinnän merkitys näkyy palvelujen tavoin vastaanottajan arjessa asiakaskeskeisen palvelulogiikan mukaisesti ajan myötä.

Koska yhteiskehittämistä ei ole juurikaan tutkittu viestinnän kehittämisessä, olisi sitä hyvä tutkia tarkemmin. Tässä työssä palvelumuotoilun menetelmät toimivat viestinnän kehittämiseen, mutta viestinnän kehittämistä palvelumuotoilun keinoin tulisi tutkia syvällisemmin tarkastelemalla kehittämismenetelmiä tarkemmin. Piskonen (2018) korostaa viestinnän asiakaskeskeistä kehittämistä käsittelevässä opinnäytetyössään esikartoituksen tärkeyttä. Mikä muu viestinnän kehittämisessä poikkeaa muiden palvelujen kehittämisestä? Voiko viestintää kehittää tehokkaasti ja järkevästi palvelujen kehittämisen keinoin? Voisiko viestintään löytyä erityisesti siihen sopivia muotoilun keinoja?

Golftutkimuksia seurojen käyttöön

Yksi Golfliiton strategisista tahtotiloista vuodelle 2019 on mahdollistaa golfyhteisöjen taloudellinen jatkuvuus uudistamalla niiden toimintatapoja (Suomen Golfliiton toimintasuunnitelma 2019, 2). Tähän tarkoitukseen sopii työpajassa esitetty ehdotus, että Golfliitto tekisi tutkimuksia ja jakaisi niiden tulokset golfseurojen käyttöön.

Golfliiton oman tutkimusyksikön perustamista tulisi harkita. Golfliitto on jo nyt mukana tutkimustoiminnassa, kuten yhteispohjoismaisen ruohon tutkimussäätiön Sterfin (Scandinavian Turfgrass Environment and Research Foundationin) tukemisessa (Suomen Golfliiton vuosikertomus 2017, 22). Golfliitto tekee toki itsekin tutkimuksia ja jakaa tilastotietoa (kts. esim. Nordqvist 2019), mutta vielä järjestelmällisempi ja paremmin seurojen toimintaa tukevien tutkimusten tekeminen voisi auttaa seuroja saavuttamaan omat ja Golfliiton tavoitteet paremmin.

Tutkimuksia tekevän yksikön perustamisen tarvetta voisi tutkia palvelumuotoilun menetelmillä kuunnellen ja osallistaen golfseuroja ja muita toimijoita, joita tutkimusyksikkö voisi palvella. Yksikön kulurakenteet, tarpeen ja hyödyt kartoittamalla pystyy tekemään perustellun päätöksen yksikön toimintaedellytyksistä.

Golfliiton jalkautuminen

Kehittämistehtävässä nousi esille tarve Golfliiton edustajien jalkautumiselle seurojen arkeen. Koska Suomi on suuri maa ja Golfliiton toimitilat sijaitsevat sen toisessa päässä Helsingissä, eivät pikaiset arkivierailut ole helposti toteutettavissa pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Golfliitto on hyvin esillä esimerkiksi ammattilaiskilpailuissa, messuilla ja muissa alan suur tapahtumissa, mutta golfseurojen toimistoissa ja kentillä Golfliiton edustajia näkee konsultointikäyntien ulkopuolella vain harvoin.

Mikäli Golfliitto kokee golfseurojen arkeen jalkautumisen tärkeänä, olisi hyvä tehdä koko Suomen kattava vierailusuunnitelma. Jotta vierailut eivät olisi liian kalliita ja toimintaa rasittavia, ne voisi suunnitella osaksi muita tapahtumia. Tällaisen suunnitelman tekeminen parantaisi mielikuvaa Golfliitosta seurojen edustajana.

Suomen Golfliiton merkityksen tutkiminen

Golfliiton kannattaisi toteuttaa kyselyissä ja työpajoissa hartaasti toivottu Golfliiton rakenteen ja henkilöstön toimenkuvien selkiyttäminen. Tämän voi laajentaa suuremmaksi kokonaisuudeksi ja toteuttaa kattavan suomalaisen golfin toimijoiden merkityskaavion, jossa selviää

myös eri toimijoiden vastualueet ja tavoitteet. Aluetoiminnan tarpeellisuus ja merkitys on hyvä sisällyttää tähän selvitykseen.

Tämän tutkimuksen voisi laajentaa vieläkin laajemmaksi ja perusteellisemmaksi: mikä on Golfliiton merkitys suomalaisessa golfissa 2020-luvulla? Golfkulttuuri on muuttunut valtavasti Golfliiton lähes 70-vuotisen historian aikana ja Golfliitossa ja toimintaympäristössä viimeisen noin kymmenen vuoden aikana tapahtuneet muutokset (kuten golfjäsenyyden vapauttaminen, golfyhtiöiden konkurssit, jäsenmäärän lasku jne.) ovat vaikuttaneet siihen, minkälainen golf nykyään on harrastuksena ja liiketoimintana. Golfliitolla on paikkansa suomalaisessa golfissa ja urheilussa laajemminkin ja sen olemassaolo on tärkeää niin harrastajille kuin ammattilaispelajille, mutta perehtymällä syvällisesti golfalaan voidaan Golfliiton merkitys määritellä uudelleen ja tarkemmin. Ehkä Golfliitto on nyt juuri sellainen kuin se parhaimmillaan voi olla tai ehkä siinä on kehitettävää. Tätä tutkimalla voidaan Golfliiton resurssit ja toiminta ohjata sellaiseen suuntaan, jossa siitä on eniten hyötyä golfharrastukselle Suomessa.

Opinnäytetöiden merkityksen tutkiminen

Viimeisenä jatkotutkimusaiheena tämän kehittämistehtävän lopuksi esiin nousee korkeakoulujen lopputöiden merkityksen tutkiminen. Parhaimmillaan lopputyö voi johtaa opiskelijan kohdalla uuteen työpaikkaan tai uusien toimintamallien ottamiseen osaksi nykyistä työtä ja kohdeorganisaation kohdalla esimerkiksi parantuneeseen asiakasymmärrykseen tai tehostuneeseen tuotantoprosessiin.

Mitä muuta lopputyö voi olla kuin mitä se parhaimmillaan voi olla? Voiko se olla huonoimmillaan rasite opiskelijalle, joka antaa itsestään huonon kuvan kohdeorganisaatiolle, joka ei sitoudu työhön mutta odottaa suuria tuloksia? Kuinka monen opiskelijan valmistuminen viivästyy tai jää kokonaan saavuttamatta epäonnistuneen lopputyöprojektin vuoksi? Kuinka hyvin lopputöinä tehdyt projektit otetaan vastaan organisaatioissa työn alkuvaiheessa, työn aikana ja työn valmistuttua? Onko työstä maksettavalla palkkiolla tai sen puuttumisella merkitystä kohdeorganisaation ja opiskelijan sitoutumiseen ja motivaatioon? Mikä on paras tapa näyttää toteen korkeakoulututkimuksen aikana opitut asiat? Voidaanko lopputyö korvata jollain toisella tavalla? Mikä on paras tapa näyttää toteen korkeakoulututkimuksen aikana opitut asiat?

Ammattikorkeakoulujen toimintatapa voi olla juuri oikea, mutta sitä ei ehkä tunnusteta ja tunnusteta riittävän laajalti. Ammattikorkeakoulujen käytännön oppimista painottava opetus-tapa voi tuntua teoreettiset yliopisto-opinnot läpikäyneestä erikoiselta - ja vähempiarvoiselta kuin valtavan kirjamäärän opiskelu - mutta kuten Ericsson (2016) pohtii, esimerkiksi yliopistosta valmistuneella lääkärillä ei välttämättä ole lainkaan käytännön kokemusta työelämään siirtyessään. Mikä on siis oikea tapa opettaa ja mitata oppimista, miten erilaisia opetustapoja

ja koulutuksia voi vertailla keskenään perustellusti ja miten kaikelle koulutukselle saadaan luotua sille kuuluvaa arvostusta?

Kiitokset

Kiitos Golfliiton puheenjohtajalle Hanna Hartikaiselle liiton viestinnän kehittämisen hyväksymisestä opinnäytetyöni aiheeksi. Kiitos myös Aarni Nordqvistille, joka toimi Golfliitossa kontaktihenkilönäni ja joka sparrasi aina tarvittaessa. Aarni osallistui myös lähtötilakyselyn suunnitteluun ja toteuttamiseen ja järjesti työpajoja varten tilat ja tarjoilut. Aarni antoi tälle työlle paljon aikaansa ja osaamistaan. Kiitos tuesta myös Golfliiton toiminnanjohtajalle Juha Korhoselle, joka ei vielä opinnäytetyön alkuvaiheessa ollut aloittanut tehtävässään, mutta jolla työn valmistuessa on jo pitkä kokemus Golfliiton johtamisesta. Opin projektin aikana Golfliiton toiminnasta asioita, joita voin hyödyntää omassa työssäni golfyhteisössä.

Kiitos kaikille kyselyihin vastanneille golfseurojen ja -yhtiöiden edustajille ja erityisesti teille, jotka osallistuitte työpajoihin. Työ olisi jäänyt tekemättä ilman teitä.

Kiitos myös opinnäytetyötä Laureassa ohjanneelle Anne Äyväriille, joka onnistui aina sanomaan oikeat asiat.

Suurin kiitos kuuluu vaimolleni, joka antoi opinnäytetyön tekemiseen tarvittavan tilan ja ajan muun muassa hoitamalla opinnäytetyöprojektin aikana syntyneitä esikoistytärtämme.

Lähteet

Painetut lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Alam, I. 2002. An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (3), 250-261.

Anderl, E., März, A. & Schumann, H. 2016. Nonmonetary Customer Value Contributions in Free E-Services. *Journal of Strategic Marketing* 24: 3-4, 175-189.

Anderson, J., Narus, J. & van Rossum, W. 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. *Reinventing Your Marketing*. Boston: Harvard Business Review, 155-180.

Andreasen, A. & Kotler, P. 2007. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Seitsemäs painos. New Jersey: Pearson Educational International.

Arnett, D. B., German, S. D. & Hunt, S. D. 2003. The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Non-Profit Marketing. *Journal of Marketing* 67 (2), 89-105.

Ballantyne, D. & Varey, R.J. 2006. Creating Value-in-Use Through Marketing Interaction: the Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing. *Marketing Theory* 6 (3), 359-370.

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O. & Kay, J. M. 2009. The Servitization of Manufacturing. *Journal of Manufacturing Technologies Management* 20 (5), 547-567.

Balser, D. & McClusky, J. 2005. Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership* 15 (3), 295-315.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, 99-120.

Bennett, R. & Barkensjo, A. 2005. Causes and Consequences of Donor Perceptions of the Quality of the Relationship Marketing Activities of Charitable Organisations. *Journal of Targeting, Measurement of Analysis for Marketing* 13 (2), 122-139.

Bennett, R. & Gabriel, H. 2003. Image and Reputational Characteristics of UK Charitable Organizations: An Empirical Study. *Corporate Reputation Review* 6 (3), 276-289.

Berlo, D. K. 1960. *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Bernstein, B. 1975. *Class, Codes, and Control: Theoretical Studies toward a Sociology of Language*. New York: Schocken.

Bisen, V. & Priya. 2008. *Business Communication*. India: New Age International.

Bowie, A. & Cassim, F. 2016. Linking Classroom and Community: A Theoretical Alignment of Service Learning and a Human-Centered Design Methodology in Contemporary Communication Design Education. *Education as Change* 20 (1), 126-148.

Boy, G. A., Jani, G., Manera, A., Memmott, M., Petrovic, B., Rayad, Y., Stephane, L. & Suri, N. 2016. Improving Collaborative Work and Project Management in a Nuclear Power Plant Design Team: A Human-Centered Design Approach. *Annals of Nuclear Energy* 93, 555-565.

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*. Heinäkuu 2008, 84-92.

- Burgoon, M. & Ruffner, M. 1978. *Human Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Burleson, B. R. 1987. *Cognitive Complexity*. Teoksessa: McCroskey, J. C. & Daly, J. A. (toim.). *Personality & Interpersonal Communication*. Newbury Park: Sage, 305-349.
- Burleson, B. R. & Caplan, S. E. 1997. *Cognitive Complexity*. Teoksessa: McCroskey, J. C., Daly, J. A. & Martin, M. M. (toim.). *Communication and Personality: Trait Perspectives*. Cresskill: Hampton Press, 230-286.
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C. & Winhall, J. 2006. *Transformation Design*. Lontoo: Design Council.
- Burnside-Lawry, J. 2011. The Dark Side of Stakeholder Communication - Stakeholder Perceptions of Ineffective Organisational Listening. *Australian Journal of Communication* 38, 147-173.
- Castells, M. 2009. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Curedale, R. 2013. *Service Design - 250 Essential Methods*. Topanga: Design Community College Inc.
- Danneels, E. 2002. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal* 23, 1092-1121.
- Drucker, P. 1990. *Managing the Non-Profit Organisation - Practices and Principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing J. 2006. Involving Customers in New Service Development. Lontoo: Imperial College Press.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service Portraits in Service Research: A Critical Review. *International Journal of Service Industry Management* 16 (1), 107-121.
- Eskelinen, T., Rajahonka, M. Villman, K. & Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design. *Technology Innovation Management Review* 7 (3), 16-24.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. & Reibstein, D. 2006. *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Ferguson, S. D. 1999. *Communication Planning: An Integrated Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Fogliani, F., Villari, B. & Maffei, S. 2018. *Designing Better Services - A Strategic Approach from Design to Evaluation*. Cham: Springer International Publishing AG.
- Frank, A. & Brownell, J. 1989. *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Orlando: Holt, Rinehart & Winston.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman
- Green, M. H., Davies, P. & Ng, I. C. L. 2017. Two Standards of Servitization: A Thematic Analysis of Traditional and Customer Co-Created Servitization and Future Research Directions. *International Journal of Production Economics* 192, 40-53.
- Griffith, D. A., Noble, S. M. & Chen Q. 2006. The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Retailing* 82 (1), 51-62.

Grönroos, C. 2008. Service Logic Revisited: Who Creates Value and Who Co-Creates? *European Business Review* 20 (4), 298-314.

Gummesson, E. 1995. Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. Teoksessa: Glynn, W. J. & Barnes, J. G. *Understanding Services Management*. New York: John Wiley & Sons, 244-268.

Halal, W. 2000. Corporate Community: A Theory of the Firm Uniting Profitability and Responsibility. *Strategy & Leadership* 28, 10-16.

Hamm, J. 2011. The Five Messages Leaders Must Manage. Teoksessa: *Harvard Business Review. Communicating Effectively*. Boston: Harvard Business Review Press, 183-206.

Hattersley, M. & McJannet, L. 2005. *Management Communication: Principles & Practice*. Toinen painos. New York: The McGraw-Hill Companies.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications. *Journal of Services Marketing* 29 (6/7), 472-484.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer Dominant Value Formation in Service. *European Business Review* 25 (2), 104-123.

Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Kraft, M. & Singh, S. S. 2010. Consumer Creation in New Product Development. *Journal of Service Research* 13 (3), 55-61.

Hunt, S. D. 1997. Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory. *Journal of Marketing Management* 13 (5), 431-445.

Hunt, S. D. 2000. The Competence-Based, Resource-Advantage, and Neoclassical Theories of Competition: Towards a Synthesis. Teoksessa: Sanchez, R. & Heene, A. *Competence-Based Strategic Management: Theory and Research*. Greenwich: JAI Press, 177-208.

Hutchins, S. 2016. Value Proposition. *The Asha Leader* 6/2016, 53-57.

IDEO.org. 2015. *The Field Guide to Human-Centered Design*. Kanada: IDEO.org.

Jansen, S. & Pieters, M. 2017. *The 7 Principles of Complete Co-Creation*. Amsterdam: BIS Publishers.

Jerez-Gomez, P., Cespedes-Orente, J. & Valle-Cabrera, R. 2005. Organizational Learning Capacity: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research* 58, 715-25.

Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Turenki: Hansaprint Oy.

Junbah, J. U. & Ranjit, S. 2015. *Developing Components of Communication Through Service Design: Case Study Radisson Blu Royal*. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Jäsentilastot 2017. 2017. Suomen Golfliitto ry.

Koivisto, M. 2011. *Palvelumuotoilun peruskäsitteet*. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 42-59.

Kong, E. & Farrell, M. 2010. The Role of Image and Reputation as Intangible Resources in Non-Profit Organisations: A Relationship Management Perspective. *Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*. Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University, 245-252.

Kotler, P. & Armstrong, G. 1999. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Kurokawa, T. 2015. *Service Design and Delivery: How Design Thinking Can Innovate Business and Add Value to Society*. New York: Business Expert Press.
- Kurtmollaev, S., Fjuk, A., Pedersen, P. E., Clatworthy, S. & Kvale, K. 2018 *Organizational Transformation Through Service Design: The Institutional Logics Perspective*. *Journal of Service Research* 21 (1), 59-74.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. *Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections, and Refinements*. *Marketing Theory* 6 (3), 281-288.
- Madhavaram, S. & Hunt, S. D. 2008. *The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 67-82.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. & Downing, S. 2005 *Relationship Marketing in the Not-for-Profit Sector: An Extension and Application of the Commitment - Trust Theory*. *Journal of Business Research* 58 (6), 806-818.
- Maglio, P. P. & Spohrer, J. 2008. *Fundamentals of Service Science*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 18-20.
- McCort, J. D. 1994. *A Framework for Evaluating the Relational Extent of a Relationship Marketing Strategy: The Case of Non-Profit organisations*. *Journal of Direct Marketing* 8 (2), 53-65.
- Mahajan, G. 2008. *Customer Value Investment - Formula for Sustained Business Success*. New Delhi: Response Books.
- Mead, G. H. 1934. *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy, 20-41.
- Miettinen, S. 2013. *Discussions on Change, Value and Methods*. Teoksessa: Miettinen, S. & Valtonen, A. 2013. *Service Design with Theory - Discussions on Change Value and Methods*. Vantaa: Hansabook, 5-10.
- Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. *Johdanto*. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy, 12-17.
- Miller, G. R. 1966. *On Defining Communication: Another Stab*. *Journal of Communication* 16, 88-98.
- Miller, K. 2005. *Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts*. Toinen painos. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Mohanty, A. & Mohanty, S. 2018. *The Impact of Communication and Group Dynamics on Teamwork Effectiveness: The Case of Service Sector Organisations*. *Academy of Strategic Management Journal* 17 (4), 1-14.
- Muller, M. J. 2002. *Participatory Design: The Third Space in HCI*. Teoksessa: Jacko, J. & Sears, A (toim.). 2002. *The Human-Computer Interaction Handbook: Fundamentals, Evolving Technologies and Emerging Applications*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1051-1068
- Narver, J.C., Slater, S.F. & MacLachlan, D.L. 2004. *Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success*. *Journal of Product Innovation Management* 21, 334-347.

- Norrman, R. & Ramirez, R. 1993. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review* 71, 65-77.
- Ojanen, S. 2003. *Tiedota tehokkaasti - Opas mediasuhteisiin*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Orpen, C. 1997. The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation. *The Journal of Psychology* 131 (5), 519-522.
- Paulasto, P. 2012. Sisäinen viestintä. Teoksessa: von Hertzen, P., Melgin, E. & Åberg, L. (toim.). 2012. *Vuosisata suhdetoimintaa - Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 100-121.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Lontoo: Basil, Blackwell and Mott.
- Piaget, J. 1926, *The Language and Thought of the Child*. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.
- Piskonen, E. 2018. *Viestinnän asiakaskeinen kehittäminen. Opinnäytetyö*. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Prahalad, C. K. 2004. The Blinders of Dominant Logic. *Long Range Planning* 37 (2), 171-179.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Profile. 2006. *Workplace Inefficiency Link to Communications*. Profile, 56.
- Purvis, M. K. & Long, A. L. S. 2011. Affinities Between Multi-Agent Systems and Service-Dominant Logic: Implications for Business Marketing Practice. *Industrial Marketing Management* 40 (2), 248-254.
- Putnam, C., Reiner, A., Ryou, E., Caputo, M., Cheng, J., Allen, M. & Singamaneni, R. 2016. Human-Centered Design in Practice: Roles, Definitions, and Communication. *Journal of Technical Writing and Communication* 46 (4), 446-470.
- Quirke, B. 2000. *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Surrey: Gower Publishing Limited.
- Radtke, J. & Patterson, S. 2009. *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan*. 2. painos. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2014. *The Co-Creation Paradigm*. Stanford: Stanford University Press.
- Rayudu, C. S. 2009. *Communication*. Nagpur: Geetanjali Press Pvt.
- Roine, S.-L. 2012. Talousviestintä. Teoksessa: von Hertzen, P., Melgin, E. & Åberg, L. (toim.). 2012. *Vuosisata suhdetoimintaa - Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 186-215.
- Rokeach, M. 1968. *Beliefs, Attitudes and Values*. San-Francisco: Jossey Bass.
- Roser, T. & Samson, A. 2009. *Co-Creation: New Path to Value*. Lontoo: Promise/LSE Enterprise.
- Rust, R., Moorman, C. & Bhalla, G. 2010. *Rethinking Marketing. Reinventing Your Marketing*. Boston: Harvard Business Review, 1-18.
- Rust, R., Zahorik, A. & Keiningham, T. 1995. Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing* 59, 58-70.

- Sargeant, A. 2001. Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal. *Non-profit Management and Leadership* 12 (2), 177-192.
- Scholes, E. 1997. *Handbook of Internal Communication*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Siilasmaa, R. & Fredman, C. 2018. Paranoidi optimisti - Näin johdin Nokiaa murroksessa. *Euroopan unioni: Kustannusosakeyhtiö Tammi*.
- Siukosaari, A. 2012. Suhdetoiminta ja mediasuhteet. Teoksessa: von Hertzen, P., Melgin, E. & Åberg, L. (toim.). 2012. *Vuosisata suhdetoimintaa - Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 122-155.
- Smidts, A., Pruyn, A. & van Riel, C. 2001. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organisational Identification. *Academy of Management Journal* 49 (5), 1051-1062.
- Spohrer, J. & Maglio, P. 2008. The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value. *Production and Operations Management* 17 (3), 238-246.
- Steen, M., Manschot, M. & De Koning, N. 2011. Benefits of Co-design in Service Design Projects. *International Journal of Design* 5 (2), 53-60.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. *This is Service Design Doing*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. 2012. *This is Service Design Thinking*. Viides painos. Amsterdam: BIS Publishers.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. *Fasilitaattorin työkirja - Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Ei julkaisupaikkaa: Miktor Oy.
- Suomen golfin strategia 2020. Ei tekijää, julkaisuvuotta eikä julkaisijaa.
- Taavitsainen, H. & Mäkinen, M. Brändi. Don & Branco. Ei julkaisuvuotta tai -paikkaa.
- Taylor, J. R. 1993. *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. Norwood: Aplex.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N. & Robichaud, D. 1996. The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory* 6, 1-39.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509-533.
- Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an Effective Toolkit for Innovation. *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona.
- Tukker, A. 2004. Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability? *Experiences from Suspronet*. *Business Strategy and the Environment* 13, 246-260.
- Vargo, S. L. & Akaka, M. A. 2009. Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science* 1 (1), 32-41.
- 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, 1-10.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., Akaka, M.A. & He, Y. 2010. Service-Dominant Logic. *Review of Marketing Research* 6, 125-167.
- Verghese, A. 2012. *Internal Communications - Insights, Practices, and Models*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- von Hertzen, P. 2012. *Markkinointiviestintä*. Teoksessa: von Hertzen, P., Melgin, E. & Åberg, L. (toim.). 2012. *Vuosisata suhdetoimintaa - Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 156-185.
- Welch, M. & Jackson, P. R. 2007. Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2), 177-198.
- What is Communication? 1994. *The International Journal of Bank Marketing* 12 (1), 1-5.
- Winter, S.G. 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal* 5 (2), 171-180.
- Yates, J. & Orlikowski, W. J. 1992. Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media. *Academy of Management Review* 17, 299-326.
- Yeomans, L. 2006. *Internal Communication*. Teoksessa: Tench, R. & Yeomans, L. (toim.). 2006. *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education, 332-352.
- Yu, E. & Sangiorgi, D. 2018. Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development. *Journal of Service Research* 21 (1), 40-58.
- Zhang, H., Liang, X. & Wang, S. 2016. Customer Value Anticipation, Product Innovativeness, and Customer Lifetime Value: The Moderating Role of Advertising Strategy. *Journal of Business Research* 69, 3725-3730.
- Zhu, Y., May, S. K. & Rosenfeld, L. B. 2004. Information Adequacy and Job Satisfaction During Merger and Acquisition. *Management Communication Quarterly* 18 (2), 241-270.
- Zollo, M. & Winter, S.G. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organizational Science* 13 (3), 339-351.
- Åberg, L. 2012. *Ammattina viestintä*. Teoksessa: von Hertzen, P., Melgin, E. & Åberg, L. (toim.). 2012. *Vuosisata suhdetoimintaa - Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 20-39.

Sähköiset lähteet

- Cialdini, R. B. 2016. *Influence - The Psychology of Persuasion*. Äänikirja. HarperAudio.
- eBirdie. Viitattu 14.3.2018. <https://golf.fi/ebirdie/>
- Ericsson, A. 2016. *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*. Äänikirja. Random House.
- Golfliiton jäsenmäärä pudonnut. 2018. Viitattu 27.12.2018. <https://golf.fi/seuroille/golfliiton-jasenmaara-pudonnut/>
- Golfliitto. Viitattu 8.1.2019. <https://golf.fi/seuroille/golfliitto/>

Ilmainensanakirja.fi. A. Viitattu 14.3.2018. <https://ilmainensanakirja.fi/suomi-englanti/kommunikaatio>

Ilmainensanakirja.fi. B. Viitattu 14.3.2018. <https://ilmainensanakirja.fi/suomi-englanti/viestintä>

Jokaisella on ääni. 2017. Viitattu 13.12.2018. <https://ideapakka.fi/blogi/jokaisella-on-aani/>

Kortesuo, K. 2013. Osmo A. Wiion lait latistavat viestinnän. Viitattu 4.11.2018. <https://eioototta.fi/osmo-wiion-lait-latistavat-viestinnan/>

Mazzucato, M. 2018. The Value of Everything. Äänikirja. Penguin Books Ltd.

Morphy, T. Stakeholder Definition. Viitattu 14.3.2018. <https://www.stakeholder-map.com/stakeholder-definition.html#bryson>

Nordqvist, A. 2019. Monellako postinumeroalueella on golfari? Viitattu 13.1.2019. https://golf.fi/blogit/monellako-postinumeroalueella-on-golfari/?fbclid=IwAR3lj7L0f_MW8_2KfVGyurBsflhCvCnGzW0-53pqETysDw8OvbTEnYVb9Jg

Ojanen, M. 2019. Otatko opiksesi? Äänikirja. Kaswu Oy.

Pelaajan vakuutusturva. Viitattu 14.3.2018. <https://golf.fi/pelaajan-vakuutusturva-2/>

Pelaaja Ensin. Viitattu 12.3.2018. <https://golf.fi/pelaaja-ensin-kehittamistyokalu/>

Reputation Today. 2016. Reputation and Image: The Difference. Viitattu 11.12.2018. <http://reputationtoday.in/features/reputation-and-image-the-difference/>

Sanakirja.org. A. Viitattu 14.3.2018. <http://www.sanakirja.org/search.php?q=kommunikatio&l=17&l2=3>

Sanakirja.org. B. Viitattu 14.3.2018. <http://www.sanakirja.org/search.php?q=viestint%C3%A4&l=17&l2=3>

Suomen Golfliiton toimintasuunnitelma 2019. Viitattu 13.1.2019. <https://golf.fi/wp-content/uploads/sites/52/2018/11/Suomen-Golfliiton-toimintasuunnitelma-2019.pdf>

Suomen Golfliiton vuosikertomus 2017. Viitattu 13.1.2019. https://golf.fi/wp-content/uploads/sites/52/2018/04/SGL_vuosikertomus_2017.pdf

Suomen Golfliitto ry. Viitattu 26.1.2018. <https://golf.fi/suomen-golfliitto-ry/>

Suomen Golfliitto ry:n toimintasäännöt. Viitattu 12.1.2019. <https://golf.fi/wp-content/uploads/sites/52/2018/04/Golfliiton-toimintas%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t.pdf>

Suomienglantisanakirja.fi. A. Viitattu 14.3.2018. <https://www.suomienglantisanakirja.fi/kommunikointi>

Suomienglantisanakirja.fi. B. Viitattu 14.3.2018. <https://www.suomienglantisanakirja.fi/viestint%C3%A4>

Tarmio, J. 2018. Golfbrändi uudistuu - julkkisten avulla vai heistä huolimatta? Viitattu 13.1.2019. <https://golfpiste.com/uutiset/golfbrandi-uudistuu-julkkisten-avulla-vai-heista-huolimatta/>

Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille 2016. Viitattu 13.1.2019. https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje_yleishyodyllisille_yhteisoi3/

Vilpas, P. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 13.1.2019. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Yates, K. 2006. Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. Viitattu 17.2.2018. <http://iprs.org.sg/sites/default/files/Internal%20communication%20effectiveness%20enhances%20bottom-line%20results.%20Yates%202006.pdf>

Yhteystiedot. Viitattu 11.1.2019. <https://golf.fi/seuroille/golfliitto/yhteystiedot/>

Julkaisemattomat lähteet

Anoschkin, K. 2017. Varapuheenjohtajan Facebook-haastattelu. 29.11.2017. Suomen Voimisteluliitto ry.

Björnsson, G. I. Toimitusjohtajan sähköpostihaastattelu. 7.12.2018. Golfklúbbur Mosfellsbær. Mosfellsbær, Islanti.

Golfliiton johtoryhmä. Keskustelu Suomen Golfliiton johtoryhmän kanssa. 29.11.2017. Suomen Golfliitto ry. Helsinki.

Hartikainen, H. Keskustelu puheenjohtajan kanssa. 12.7.2017. Suomen Golfliitto ry. Helsinki.

Makkonen, J. Työntekijän Facebook-haastattelu. 2.3.2018. XXL Sports & Outdoor Oy.

Nordqvist, A. 2018. Sähköpostikeskustelu. 19.6.2018. Suomen Golfliitto ry. Helsinki.

Sorsakivi, M. Puheenjohtajan Facebook-haastattelu. 30.11.2017. Lift Me Up ry. Helsinki.

Stickdorn, M. Luento. 1.2.2018. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Viestintä voidaan nähdä faktojen, ajatusten ja mielipiteiden jakamisen prosessina (Rayudun 2009, 2 pohjalta)	17
Kuvio 2: Vaikuttava viestintä (mukaillen Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 104-107)	20
Kuvio 3: Viestin sisältö ei aina ole sitä mitä yritetään viestiä	22
Kuvio 4: Tieto lisääntyy, kun sitä jaetaan	36
Kuvio 5: Valtakeskeisyydestä yhteiskehittämiseen (mukaillen Ramaswamy & Ozcan 2014)	38
Kuvio 6: Muutos lähettäjäkeskeisestä viestinnästä vastaanottajakeskeiseen (mukaillen Jansen & Pieters 2017)	41
Kuvio 7: Ihmisten tunteet, kiinnostuksen kohteet ja arvot huomioimalla saavutetaan viestinnässä haluttu lopputulos (Hattersley & McJannet 2005)	41
Kuvio 8: Palvelumuotoilun komponentit (Curedalen 2013, 16 kuviota mukaillen)	43
Kuvio 9: Esimerkki osallistavasta kehitysprosessista (Eskelinen ym. 2018)	44
Kuvio 10: Human-Centered Design. Vasemmalta: inspiraatio, ideointi ja implementointi. Alussa haetaan mahdollisimman paljon ymmärrystä, sitten luodaan sen pohjalta ideoita ja loppua kohden ideat tiivistyvät laadukkaiksi ratkaisuksi (IDEO.org 2015, 13.)	46
Kuvio 11: HCD-malli huomioi suunnittelussa haluttavuuden, soveltuvuuden ja toteuttamiskelpoisuuden (mukaillen IDEO 2011, 7)	47
Kuvio 12: Esimerkki Communications Map -työkalusta (mukaillen Curedale 2013, 112)	51
Kuvio 13: Esimerkki ideoiden luokittelusta (Summa & Tuominen 2009, 29)	53
Kuvio 14: Esimerkki Service Blueprintista (mukaillen Curedale 2013, 96)	54
Kuvio 15: Kyselyn vastaukset: Mikä on roolisi edustamassasi golfyhteisössä?	56
Kuvio 16: Kyselyn vastaukset: Anna kouluarvosana Golfliitolle liiton ja seurasi välisestä viestinnästä	56
Kuvio 17: Kyselyn vastaukset: Kuinka hyvin koet saavasi Golfliitolta sellaista viestintää, joka auttaa edustamaasi seuraa sen toiminnassa?	57
Kuvio 18: Kyselyn vastaukset: Kuinka tärkeää mielestäsi on saada Golfliitolta sellaista viestintää, joka auttaa edustamaasi seuraa sen toiminnassa?	57
Kuvio 19: Kyselyn vastaukset: Koetko päässeesi osallistumaan Golfliiton toiminnan tai palvelujen ja tuotteidensuunnitteluun tai kehittämiseen?	58
Kuvio 20: Kyselyn vastaukset: Kuinka tarpeelliseksi koet osallistumisen Golfliiton toiminnan tai palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen?	58
Kuvio 21: Kyselyn yksittäisten vastausten käsittelyä	60
Kuvio 22: Persoonakuvaus: Taina Toimikunta-Aktiivi	61
Kuvio 23: Persoonakuvaus: Ilari Ihanhyvänäinen	62
Kuvio 24: Persoonakuvaus: Heidi Huonoaviestintää	63
Kuvio 25: Persoonakuvaus: Keijo Kohdentamisongelma	64
Kuvio 26: Persoonakuvaus: Tommi Todellatyytyväinen	65
Kuvio 27: Puhtaaksi piirretty Communications Map työpajasta seurojen edustajien kanssa 30.1.2018	66
Kuvio 28: Maalitaululle nostetut ongelmakohtat	68
Kuvio 29: Tunnistetut ongelmakohtat ryhmiteltyinä: seuroille, aikataulu, liiton merkitys, jäsenille, golf.fi	69
Kuvio 30: Löydettyjen viestinnän ongelmakohtien järjestäminen tärkeysjärjestykseen (4 on tärkein)	70
Kuvio 31: Ideapiirissä kiertäneet kysymykset ja niihin kertyneitä vastauksia	71
Kuvio 32: Ryhmä löysi Golfliittoon suuntautuvan viestinnän ongelmiin ratkaisuehdotuksia sen sijaan, että valittuja ongelmakohtia olisi arvioitu eri kriteereillä	72
Kuvio 33: Esimerkki toisen työpajan tuottaman sisällön pohjalta tehdystä tehtävälalista	73
Kuvio 34: Aikataulutuksen tehtävälista	74
Kuvio 35: Seurojen tukemisen tehtävälista	75
Kuvio 36: Tiedon jakamisen tehtävälista	76
Kuvio 37: Kohdentamisen tehtävälista	77
Kuvio 38: Seurojen kuuntelemisen tehtävälista	77
Kuvio 39: Selkiyttämisen tehtävälista	78
Kuvio 40: Alueviestinnän tehtävälista	79
Kuvio 41: Nettisivujen tehtävälista	80

Kuvio 42: Punaisen ryhmän tekemä blueprint puhtaaksi piirrettynä	81
Kuvio 43: Vihreän ryhmän tekemä blueprint puhtaaksi piirrettynä.....	82
Kuvio 44: Kahden blueprintin pohjalta tehty yhteenveto Golfviikon 2019 viestintäsuunnitelman rungoksi.....	83
Kuvio 45: Golfliiton ja IRO Researchin kyselytutkimuksen vastausjakauma kysymykseen ” <i>Entä minkälaisen kouluarvosanan antaisit Golfliitolle golfalan päättäjille ja golfareille suunnatun viestinnän/markkinointiviestinnän osalta?</i> ” (katso Liite 10)	84
Kuvio 46: Vertailu tammikuun 2018 ja joulukuun 2018 kouluarvosanoista Golfliiton seuraviestinnälle	86

Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyön teoriaosan rakenne	16
Taulukko 2: Ihmisten eri uskomustyytit (Fergusonin 1999 ja Rokeachin 1968 pohjalta). ..	20
Taulukko 3: Arvonluonnin eri palvelulogiikat (mukaillen esim. Grönroos 2008; Vargo & Lusch 2008; Vargo, Lusch, Akaka & He 2008; Heinonen, Strandvik & Voima 2013; Heinonen & Strandvik 2015; Green, Davies & Ng 2017; Jansen & Pieters 2017)	27
Taulukko 4: Esimerkkejä asiakkaan tavoista luoda arvoa organisaatiolle esimerkiksi yhteiskehittämällä (Rust, Zahorik & Keiningham 1995; Muller 2002; Burns ym. 2006; Roser & Samson 2009; Steen, Manschot & De Koning 2011; Anderl, März & Schaumann 2016)	31
Taulukko 5: Yhteiskehittäminen kannattaa suunnitella hyvin (mukaillen Steen, Manschot & De Koning 2011, 59; Jansen & Pieters 2017, 39)	37
Taulukko 6: Kehittämistehtävän eteneminen	48
Taulukko 7: Seuraviestinnän huoneentaulu	74

Liitteet

Liite 1: Golfseuroille lähetetyn kyselyn runkosuunnitelma ennen Webropol-työkaluun muokkaamista	114
Liite 2: Golfseuroille lähetetyn kyselyn vastaukset	116
Liite 3: Ensimmäisen työpajan 30.1.2018 alkuperäinen toteutussuunnitelma	124
Liite 4: Golfliittoon lähetetty yhteenveto 30.1.2018 järjestetystä golfseurojen edustajien työpajasta	125
Liite 5: Seuroille järjestetyssä työpajassa 30.1.2018 piirretty Communications Map alkuperäisenä ja puhtaaksi piirrettynä.....	128
Liite 6: Ensimmäisessä työpajassa 30.1.2018 tunnistetut ongelmat ryhmiteltyinä ja taulukoituina.....	129
Liite 7: Toisen työpajan 6.2.2018 alkuperäinen toteutussuunnitelma	130
Liite 8: Golfliittoon lähetetty yhteenveto 6.2.2018 järjestetystä golfseurojen edustajien ja Golfliiton yhteisestä työpajasta.	131
Liite 9: Työpajassa 6.2.2018 tehdyt blueprintit vuoden 2018 Golfviiko suunnittelusta alkuperäisinä ja puhtaaksi piirrettyinä.	135
Liite 10: Ote Golfliiton ja IRO Researchin kyselytutkimuksen tuloksista	137

Liite 1: Golfseuroille lähetetyn kyselyn runkosuunnitelma ennen Webropol-työkaluun muokkaamista

1. TAUSTATIEDOT

- a. Mikä on roolisi edustamassasi golfyhteisössä? (Valitse, kumpi kuvaa itseäsi paremmin.) *[VALINTA]*
- i. Palkattu/sopimussuhteessa oleva henkilö (toiminnanjohtaja, toimitusjohtaja, palvelupäällikkö, pro...)
 - ii. Vapaaehtoinen seuran edustaja (puheenjohtaja, hallituksen jäsen, toimikunnan vetäjä...)

2. VIESTINNÄN YLEISVAIKUTELMA 1

- a. Arvioi Golffiiton ja seurojen välistä viestintää. *[1-5]*
- b. Miten kuvailisit Golffiiton ja seurojen välistä viestintää? *[AVOIN]*

3. VIESTINNÄN YLEISVAIKUTELMA 2

- a. Kuinka hyvin koet saavasi Golffiitolta sellaista viestintää, joka auttaa edustamaasi seuraa sen toiminnassa? *[1-5]*
- i. Missä asioissa Golffiitolta saatava viestintä on riittävää? *[AVOIN]*
 - ii. Mihin asioihin kaipaisit lisää viestintää? *[AVOIN]*
- b. Kuinka tärkeää mielestäsi on saada Golffiitolta sellaista viestintää, joka auttaa edustamaasi seuraa sen toiminnassa? *[1-5]*

4. VAIKUTTAMINEN

- a. Kuinka hyvin koet, että edustamasi seura voi vaikuttaa Golffiiton toimintaan? *[1-5]*
- b. Oletko osallistunut Golffiiton toiminnan tai palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun tai kehittämiseen? *[KYLLÄ/EI]*
- i. Jos kyllä, miten? *[AVOIN]*
- c. Kuinka tarpeelliseksi koet osallistumisen Golffiiton toiminnan tai palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen? *[1-5]*
- i. Miten haluaisit osallistua? *[AVOIN]*

5. TYÖPAJAT

- a. Haluatko osallistua Golfliiton viestinnän kehittämisen työpajaan (kesto noin 2 tuntia)? Työpajoihin valitaan noin 6-10 osallistujaa. Molemmissa työpajoissa tarjoillaan osallistujille runsas kahvitarjoilu.
- i. to 18.1. klo Pasila, Helsinki (Golfliiton vanhat tilat Valotalossa) [KYLLÄ/EI]
 - ii. ti 6.2. klo 14, Pitäjänmäki, Helsinki (Golfliiton uudet tilat Valimotiellä) [KYLLÄ/EI]
- b. Jos osallistut: nimi, edustettava seura, sähköpostiosoite, puhelinnumero

TYÖPAJAT

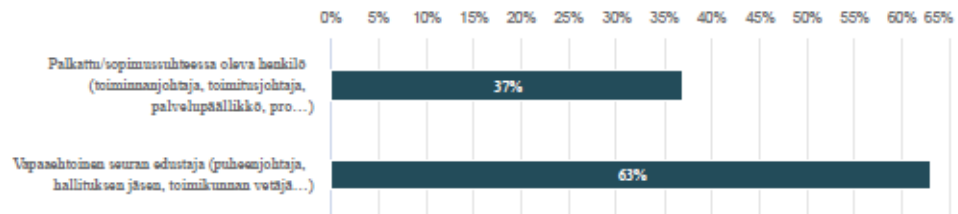
- seurat (6-10 hlö): to 18.1. (Pasila) jos kysely saadaan lähetettyä ma 8.1., muuten ti 31.1. (Pitäjänmäki) – KLO?
 - o ideoidaan kyselystä saatujen painopistealueiden pohjalta uusia viestinnän toimintamalleja
 - o arvioidaan ideoitujen toimintamallien tärkeyttä toisiinsa verrattuna
- seurat (4-6 hlö) ja liiton edustajat (2-5 hlö): ti 6.2. klo 14 jälkeen (Pitäjänmäki)
 - o kehitetään edellisessä työpajassa ideoitujen mallien pohjalta molempien osapuolten kannalta toimiva malli

Liite 2: Golfseuroille lähetetyn kyselyn vastaukset

Kysely seuroille Golffiiton ja seurojen välisestä viestinnästä

1. Mikä on roolisi edustamassasi golfyhteisössä? (Valitse kumpi kuvaa itseäsi paremmin)

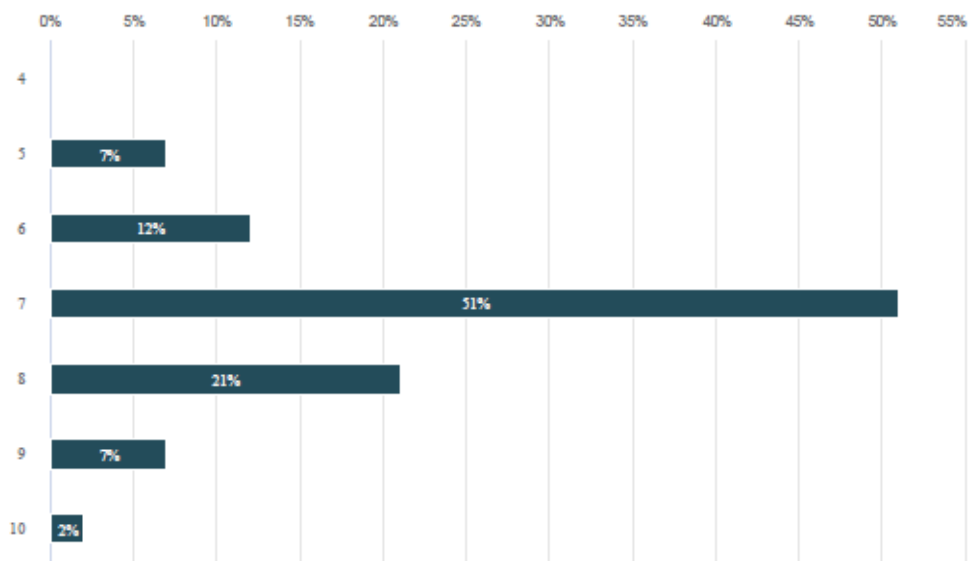
Vastaajien määrä: 41



	N	Prosentti
Palkattu/sopimussuhteessa oleva henkilö (toiminnanjohtaja, toimitusjohtaja, palvelupäällikkö, pro...)	15	36,59%
Vapaaehtoinen seuran edustaja (puheenjohtaja, hallituksen jäsen, toimikunnan vetäjä...)	26	63,41%

2. Anna kouluarvosana Golffiitolle liiton ja seurasi välisestä viestinnästä

Vastaajien määrä: 43



	N	Prosentti
4	0	0%
5	3	6,98%
6	5	11,63%
7	22	51,16%
8	9	20,93%
9	3	6,98%
10	1	2,32%

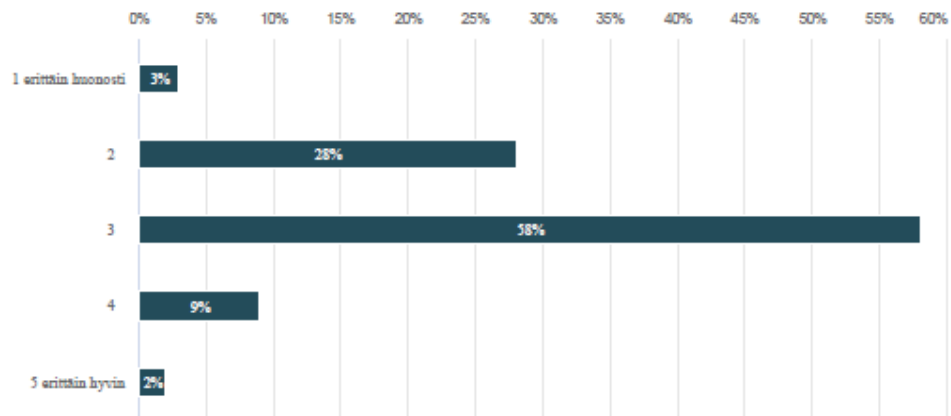
3. Kuvaile vapaasti Golfliiton ja seurasi välistä viestintää?

Vastaajien määrä: 33

	Vastaukset
Y	Tapahtuu sähköpostin, puhelimen ja tapaamisten kautta. Liittokokouspäivät tärkeässä roolissa henkilökohtaisten tapaamisten kautta.
Y	Viesti tulee harvakseltaan ja mielestäni myöhässä. Esimerkiksi tapahtumien päivämäärät olisi hyvä olla tiedossa hyvissä ajoin omien aikataulujen suunnittelun kannalta. Tarkempi ohjelma ehlii kyllä tulla sitten lähempänä itse tapahtumaa.
Y	Viestintä on satunnaista ja monesti kaikkia seuroja koskevia asioita joutuu erikseen kysymään, kun niistä ei ole tiedotettu. Seuratiedotteissa ei sinänsä ole mitään vikaa, mutta niihin kasautuu helposti liikaa informaatiota, josta osa menee vastaanottajata väkisin ohii. Eniten harmittaa se, että moni asia tiedotetaan samanaikaisesti seuroille ja liiton jäsenille. Seuroilla tieto pitäisi olla etukäteen, jotta siihen on ehtinyt tutustua ennen kuin oman seuran jäsenet ottavat yhteyttä ja kysyvät lisätietoja. Tästä hyvä esimerkki syksyllä julkaistusta tasotusjärjestelmän muutoksesta. Käytännössä postituslistoissa on myös ainakin jonkun verran epätarkkuutta. Osa tärkeistä viesteistä ei tavoita kaikkia asianosaisia ja siksi on erityisen tärkeää, että jokaisen viestin alussa kerrotaan, kenelle kaikille viesti on lähetetty.
Y	Vastaus on aina saatu kun on ollut kysyttävää ja sähköpostitiedote riittävä
Y	Jos apua tarvitaan, niin viestintä toimii silloin kyllä, mutta muuten viestintä on niin yleisellä tasolla, ettei siitä paljon hyötyä ole konkreettisiin asioihin.
Y	Golfliiton tiedottaminen sähköpostilla toimii ihan kohtuullisen hyvin. Joskus asioista tiedotetaan liian myöhään. Enemmän ongelmia aiheuttaa kun yrittää itse ottaa akuutissa tilanteessa yhteyttä liittoon päin eikä saa oikeaa henkilöä kiinni. Esimerkiksi jos seuramme kilpapelajailla on ongelmia Golfboxin kirjautumisen kanssa ja yritämme saada kiinni golfiitosta henkilöä, joka osaisi auttaa ongelman kanssa. Nexgolf-seurana emme osaa antaa muita ohjeita kuin mitä pelaaja itsekin osaa lukea golf.fi-sivuilta.
Y	Hoishinsä ota parempi
Y	Tiedon kulku hidasta, liikaa nppelimeininkiä esim. kansallisen golfliiton asioista, tästä tulee usein 70-80% koko liittoa tuleiden viestien määrästä. Toimiston sähköposteihin vastaaminen todella hidasta. Gogolfin fb-sivuilta nopeammin tietoa kuin golfiitosta..
Y	Viestintä on parantunut, kun saatiin yhteistyötojen päivitys kuntoon.
Y	hajanaista
Y	Käsitteäkseni viestintä toimii paremmin kuin silloin kun itse olin liitovaihtuustossa.
Y	Istun seuran hallituksessa, vedän seuran junioritoimikuntaa sekä toimin seuran juniorivastaavana. Kaikki viestintä on sujunut hyvin. Tähän tetysti vaikuttaa paljon se, että olen mukana liiton junioritoimikunnassa ja olen muutenkin myös itse aktiivinen liiton suuntaan.
Y	Viestejä tulee harvakseltaan. Uuden toimintajohtajan katsaukset olleet hyvät. Golf.fi sivuilta pitäisi olla löydettävissä helposti esim. milloin Kansallinen golfliitto on tulevalta kaudelta, mikä on suostuspäivä seurojen mestiksille jne.
Y	Aika yksipuolista, eli liittoa seuralle. Hyvä aktiivinen dialogi puuttuu.
Y	Vastaanotetaan tiedotteita niiden tullessa
Y	tarvittava
Y	puutteellista ja suunnitelmatoronta
Y	Kotisivut ovat erittäin sekavat. Sen vuoksi viestintä ei toimi
Y	Viestintä perustuu yleensä liiton aloitteeseen. Eli heiltä tulee tiedote, uutinen tai tapahtuma. En ole montaa kertaa ollut suoraan liittoon yhteydessä.
Y	Liitto teettää jätälä tuottaa mielenkiintoisia tutkimustuloksia harrastamisesta, jota seurat voivat hyödyntää toimintansa suunnittelussa. Pelaaja Ensin tuloksista olemme saanut kiitettävästi vertailevaa materiaalia. Aluekierrokset hyvät, mutta usein sisältö toistaa itseään eri liiton tapahtumien kanssa.
Y	Viestintää tulee harvakseltaan ja sitten kun tulee, on pumaska melkoinen. Parempi olisi viestittää yksittäisistä asioista silloin kun ne ovat ajankohtaisia. Lisäksi lähtökset ovat usein järjettömän suuria ja hankala eteenpäin toimitettavia. Eikö voisi ladata valikko pitveen? Viestintä on myös ilmaisultaan ja ulkonäöltään vanhahtavaa - ei houkuta lukemaan. Sorry...
Y	Tiedotteiden kohderyhmät vaihtelevat; välillä tulee toimistoon, välillä puheenjohtajille yms. Ei selkeää yhtä linkkiä seuroihin. Tiedotteet osin vanhentuneita; osa asioista on ehtinyt kiinni puskaradossa (päämäärillään muuntautunut) ennen kuin virallinen tiedote asiasta tulee. Kalenterit julkaistaan liian myöhään.
Y	Aarni on hupputyyppi, muuten ei juuri viestintää.
Y	Ajankohtaiset tiedotteet tulevat kiitettävästi s-postilla Liitosta. Omat yhteyteni Liittoon kohdentuvat pääsääntöisesti johonkin toimihenkilöön Liitossa, jolle yleensä soitan.
Y	Liian vähäistä, mielestäni liiton pitäisi olla aktiivisemmin yhteydessä seuroihin.
Y	Liittoa jäsenkirjeitä, meiltä päin joskus tiedusteluja. Vastauksia vaan tulee huonosti. Tuomarikortteja kyseltiin jo toista vuotta sitten, mutta kukaan ei ota kantaa siihen missä meidän seuran kortit on!
Y	Minun ja Golfliiton välinen viestintä on melko vähäistä. Saan jäsenkirjeen ja sinäpä se lähinnä onkin.
Y	Olen uusi roolissa, mutta johonkin viestintä katkeaa sillä tiedot eivät tule jäsenten käyttöön (jos liiton puolelta on jotain tiedotettu).
Y	Tietoa tulee kerralla liikaa, se on osin vanhentunutta
Y	Golfliiton uutiskirjeiden lisäksi viestintä on minimissään. Vuosien varelta olen lähettänyt liittoon useita sähköpostejä, joihin kukaan ei ole vastannut. Lisäksi puhelinitse esittämiini kysymyksini ei ole palattu lupauksesta huolimatta.
Y	Hyvin yksisuubista ja liiton tarpeista lähtevää
Y	Viestintä on sähköpostiviestejä, golf.fi sivujen seuranta, kiertokirjeitä, toiminnanjohtajan viestejä, puhelinsittoja, seurakäyntejä. On toiminut kokonaisuutena erinomaisesti.
Y	yksipuolista, niukkaa, saneleevaa ja tietoa tulee liian harvakseltaan. Esim. tätä kirjoittaessa 24hGolf 2017 loppuraporttia ei ole julkaistu? Seurojen ja liiton välinen vuoroalkutus ja toiselta oppiminen puuttuu. Jäsenseurojen toimijat ovat valtavaa tiedon ja osaamisen voimavara (eri ilkealojen ammattilaisia) joiden osaamispotentiaalia ei nyt hyödynnetä tarpeeksi. Sisäisenä haastena omassa seurassani [REDACTED] on se, että palkattu toimistonväki panttaa tietoa itsellään. Esim. Suomen Golfliiton seurakirje ilmestyi 19.1.2018, seuran toimisto jakoi sen seuratoimijoille 24.1. jolloin kysely oli jo päättynyt. Miksi kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa vain 3 päivää (Vastaa Golf.fi:n kehittämistä koskevaan kyselyyn 22.1. mennessä.)?

4. Kuinka hyvin koet saavasi Golffiitolta sellaista viestintää, joka auttaa edustamaasi seuraa sen toiminnassa?

Vastaajien määrä: 43



	N	Prosentti
1 erittäin huonosti	1	2,32%
2	12	27,91%
3	25	58,14%
4	4	9,3%
5 erittäin hyvin	1	2,33%

5. Missä asioissa Golffiitolta saatava viestintä on riittävää?

Vastaajien määrä: 30

	Vastaukset
<input checked="" type="checkbox"/>	Junioritiedot
<input checked="" type="checkbox"/>	Monissa asioissa viestintä on kyllä riittävää, mutta se tulee myöhässä.
<input checked="" type="checkbox"/>	Kokousten asiakirjat ja kutsut tulee hyvin.
<input checked="" type="checkbox"/>	Seuratiedote on ollut hyvä, joskin hieman liian laaja kokonaisuus kerralla purekettavaksi.
<input checked="" type="checkbox"/>	Litton tapahtumat ja kokoukset tms.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tapahtumat
<input checked="" type="checkbox"/>	koulutus, seuratoiminta
<input checked="" type="checkbox"/>	nuorisotoiminta kansainvälinen toiminta
<input checked="" type="checkbox"/>	Melkein kaikissa
<input checked="" type="checkbox"/>	esim. kansallinen golfliitto
<input checked="" type="checkbox"/>	Liittokokouksiin liittyvä viestintä Pelaaja Ensin kyselyn viestintä Seuratoimintayksikön viestintä Uuden pj:n seurakirjeet
<input checked="" type="checkbox"/>	Kun saadaan tieto ajoissa esim. liitossa käsiteltävillä olevista asioista ja tehdyistä päätöksistä, tulevista sääntömuutoksista etc.
<input checked="" type="checkbox"/>	Junioritoiminta
<input checked="" type="checkbox"/>	Juhatapahtumista kyllä bedotetaan riittävästi, mutta "arkiviestintä" puuttuu. Videoneuvottelut esim aluekokouksiin vast puuttuu.
<input checked="" type="checkbox"/>	yleisesti
<input checked="" type="checkbox"/>	Kokouskutsut
<input checked="" type="checkbox"/>	Kutsut ja kirjeet
<input checked="" type="checkbox"/>	Junnuaasioissa. Hyvä panostus siihen.
<input checked="" type="checkbox"/>	Liittoon liittyvissä asioissa, kun seuroilta toivotaan/odotetaan jotain.
<input checked="" type="checkbox"/>	Pelaaja Ensin -kysely
<input checked="" type="checkbox"/>	Pelaaja Ensin
<input checked="" type="checkbox"/>	Vatavunnalliset tapahtumat ja niiden tuki, sekä koulutus (esimerkkinä tuomankurssit)
<input checked="" type="checkbox"/>	Sääntöihin liittyvissä asioissa.
<input checked="" type="checkbox"/>	Valkea sana kun koetaan riittämättömänä!
<input checked="" type="checkbox"/>	Perusviijäsenasioissa.
<input checked="" type="checkbox"/>	Aikataulut
<input checked="" type="checkbox"/>	Juoksevat käytännön asiat hoituvat uutiskirjeillä.
<input checked="" type="checkbox"/>	kokouksista ja 55+
<input checked="" type="checkbox"/>	lähes kaikissa
<input checked="" type="checkbox"/>	säännöt, kilpailukierueet

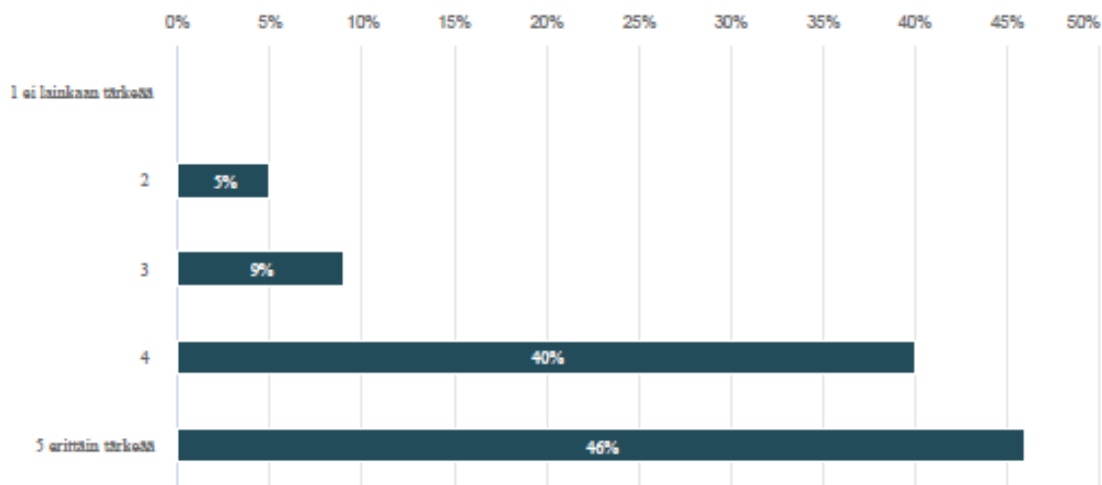
6. Mihin asioihin kaipaisit lisää viestintää?

Vastaajien määrä: 28

	Vastaukset
▼	Kenttäasiat.
▼	Tietty osa alueet Golfissa ovat niin pimeissä, että en edes osaa yksilöidä mitä viestintää tai miten pitäisi lisätä. Ehkä voisi tulla hieman infoa myös Liiton eri toimikuntien työskentelystä ja mitä ne ovat saaneet aikaan.
▼	Erityisesti niihin toimialaa koskeviin asioihin, jotka tullaan tiedottamaan myös jäsenistölle.
▼	Konkreettisiin asioihin niin liiton toiminnan osalta kuin seuratoiminnan osaltakin. Kenttähoito, verotus, seuratoiminnan ongelmakohtat jne
▼	golffehden saatavuus ongelmissa
▼	En kaipaa
▼	yleensä jäsenhankintaan liittyviin asioihin. Liiton tulee muistaa, että seuroilla ei ole isoja resursseja (henkilötaloudellinen) laittaa yksittäisiin asioihin, vaan tulee hallita kokonaisuus. Yksinkertaista esitelmälehtiä, joita voi itse muokata ilman kalliita julkaisunkäsitteilyohjelmia; näitä voisi käyttää eri tilanteissa itse niitä muokaten omalle seuralle sopivaksi.
▼	kohdennettua viestintää toimialan ja seurojen eri ryhmille
▼	Avoimuutta golfitosta.
▼	Strategian eteneminen
▼	Eri toiminta-alueiden kuten juniori, lady jne. tiivistettyjen toimintamallien julkaisu
▼	koulutuksesta
▼	Yhteenvetoja liittokokouksista liiton toimesta, päätöksistä ja valinnoista.
▼	Kotisivujen selkeys on erittäin helppo ja uudistaminen kokonaisuudessaan on välttämätöntä
▼	Esim koko alaa koskevasta markkinoinnista, mikäli sellaista joskus on.
▼	Jollain lailla meidän pitäisi alana saada kaiken ravanhelpon jälkeen läpi postitivia uutisia - liitosta seuroille & mediaan -> seuroista mediaan. Tämä puuttuu nyt täysin.
▼	Kiertueiden alkutaukut, mestiksen suositettu viik... Jo loka-/marraskuussa. Vuosikello selkeästi vuoden alussa; gaala, kiertueet yms.
▼	Eri tounen kaikkiin tietoihin, eBirdien toimintaan, ylipäätään seuratedote voisi tulla useammin (vai tuleeko sitä nykyisin enää ollenkaan?)
▼	Kilpailujen järjestäminen; Tarvitaan ajantasainen kilpailukäsikirja! Nyt olen enimmäkseen käyttänyt R&A:n "Guidance on Running a Competition" ohjekirjaa (.pdf).
▼	Golf on (vähintäänkin paikalla paikoin) menettänyt suosionsa. Jotta asioita voitaisiin tehdä etenkin lajin suosion kasvattamiseksi. Tulisi keskustelun olla paljon aktiivisempaa liiton ja seurojen välillä. Liiton tulisi opastaa seuroja jäsenhankinnassa, jotta lähialueiden ihmisiä ja muita yhteisöjä saataisiin aktivoitua parhaalla mahdollisella tavalla.
▼	Vastauksia kysymyksiin, aktiivisempaa tiedotusta.
▼	Tapahtumien, kiertueiden, muutosten, jäsenasioiden (toki nämä tiedot varmaanakin menevät toimistoon, mutta olisi hyvä jos ne tulisivat myös viestinnästä vastuussa oleville suoraan) - kaikkea mitä vain voi tiedottaa jäsenille.
▼	Golfin kehityksen suuntaviivat, konkreettiset toimenpiteet. Mitä seuroilta odotetaan, miten liitto tukee? Mitä maailmalla tapahtuu, mihin asioihin tai muutoksiin voisi ennakoivasti tarttua, ettei tarvitsisi yrittää tuli persuksen alla juosta mutta kiinni?
▼	Seuroille tarjottavat palvelut ja niin että tieto tulisi hyvissä ajoin. Vrt kysymys nro 12, jossa esitetyt tapahtumat ovat 2 viikon sisällä. Lisäksi aloitus klo 14 on hankala työelämässä oleville etenkin jos kotipaikka muualla kuin pk-seudulla
▼	Kun liitossa tehdään pelaajille näkyviä uudistuksia, niistä kysytään jäseneseuran henkilökunnalta. Oisi erittäin tärkeää, että uudistuksista kerrottaisiin seuroille ennen pelaajia ja mielellään kattavammin kuin kututtajille. Kun seuroissa kuullaan asioista yhtä aikaa pelaajien kanssa, kaikille jää asiasta huono kuva.
▼	kiinnostavia juttuja joita voisi välittää eteenpäin
▼	ehkä säännöistä, koulutuksista
▼	projektit, tempaukset, lajimarkkinointi, ympäröivän yhteiskunnan huomiointi.

7. Kuinka tärkeää mielestäsi on saada Golfliitolta sellaista viestintää, joka auttaa edustamaasi seuraa sen toiminnassa?

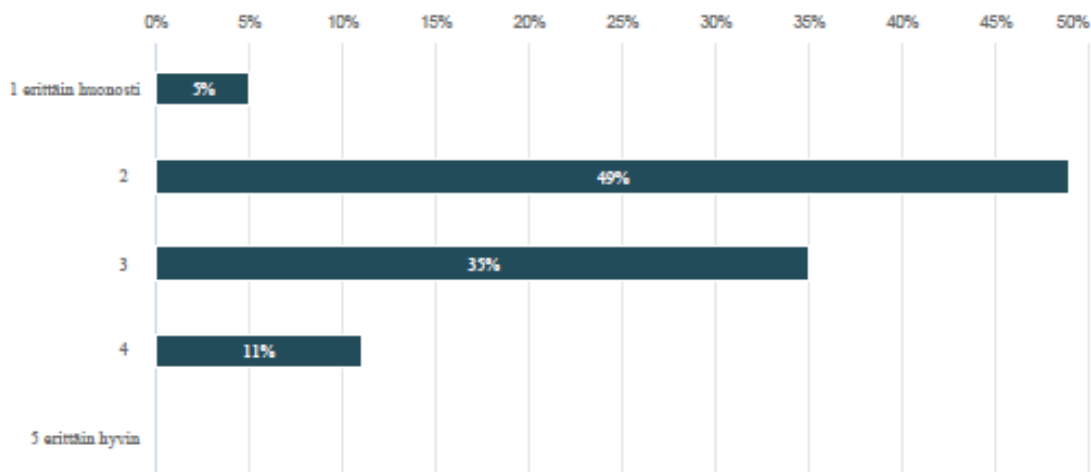
Vastaajien määrä: 43



	N	Prosentti
1 ei lainkaan tärkeää	0	0%
2	2	4,65%
3	4	9,3%
4	17	39,54%
5 erittäin tärkeää	20	46,51%

8. Kuinka hyvin koet, että edustamasi seura voi vaikuttaa Golfliiton toimintaan?

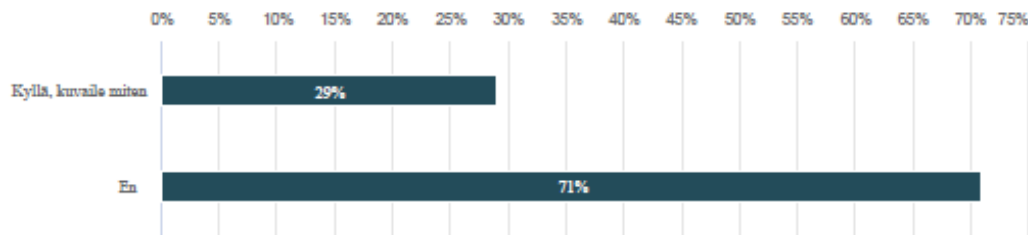
Vastaajien määrä: 43



	N	Prosentti
1 erittäin huonosti	2	4,65%
2	21	48,84%
3	15	34,88%
4	5	11,63%
5 erittäin hyvin	0	0%

9. Koetko päässeesi osallistumaan Golfliiton toiminnan tai palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun tai kehittämiseen?

Vastaajien määrä: 41



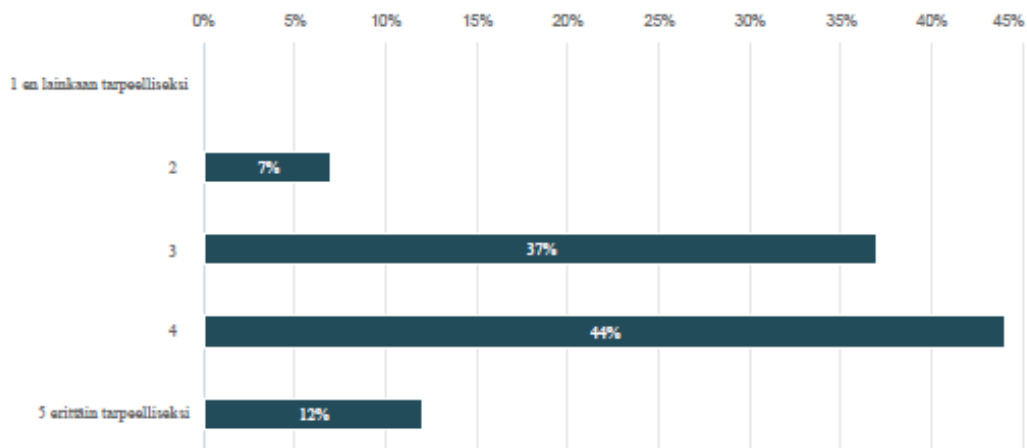
	N	Prosentti
Kyllä, kuvale miten	12	29,27%
En	29	70,73%

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Kyllä, kuvale miten	tuomarikoulutuksen kehittäminen
Kyllä, kuvale miten	eBirdin olen kommentteja anatanut
Kyllä, kuvale miten	Ainoastaan olemia nimettyinä johonkin liiton tehtävään
Kyllä, kuvale miten	mukana eri työryhmissä
Kyllä, kuvale miten	liitovuustossa
Kyllä, kuvale miten	paljon erilaisia juniortoiminnan projekteja
Kyllä, kuvale miten	Uudenmaan alueen toiminnan kautta
Kyllä, kuvale miten	Osallistun strategiatyöryhmän työhön jäsenenä
Kyllä, kuvale miten	Olen mukana ladytoimikunnassa
Kyllä, kuvale miten	liitovuuston strategian hyväksynnässä
Kyllä, kuvale miten	muutamia yhteydenottoja

10. Kuinka tarpeelliseksi koet osallistumisen Golfliiton toiminnan tai palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen?

Vastaajien määrä: 43



	N	Prosentti
1 en lainkaan tarpeelliseksi	0	0%
2	3	6,98%
3	16	37,21%
4	19	44,18%
5 erittäin tarpeelliseksi	5	11,63%

11. Miten haluaisit osallistua Golfliiton toiminnan tai palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen?

Vastaajien määrä: 29

	Vastaukset
✔	Osallistumalla koulutuksen suunnitteluun.
✔	Jos mahdollisuus tarjoutuu niin voisin olla mukana jos se vain osuu omalle osaamisalueelle. On siellä hyviä ihmisiä tällakin hetkellä asioita suunnittelemassa ja tekemässä, joten siitä osin asiat on ihan hyvällä mallilla.
✔	ei riitä aika vaikka haluaisi...
✔	-
✔	Golfliiton pitäisi alueittain pohtia ko kysymystä, sillä alueet ovat kaikki erilaisia. Enemmän aluekokouksissa työpajoja, kuin se, että kutsutaan 6-10 henkilöä (Uudeltamaalta) pohtimaan asiaa.
✔	Seurojen toimijoista pitäisi muodostaa ryhmä, joka otettaisiin mukaan golfliiton toiminnan/ palvelujen/ tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Ryhmässä pitäisi olla edustajia golfopettajista, palvelupääliköistä, toiminnanjohtajista ja toimikunnista.
✔	Yhteisillä workshoppeilla ja enemmän kenttää kuuntelemalla. Varmaan kustannuksilakin säästyisi tai menisi ainakin oikeampiin asioihin.
✔	Onhan tuo omasta aktiivisuudesta kiinni, nykyinen taso riittävä
✔	Itse en enää halua osallistua.
✔	Nykyinen aktiivisuus riittää minulle, mutta seurastamme on muitakin jotka olisi hyvä toimia samoin
✔	Katso kohta 12. 2 tunnin koulutus pohjoisensuojalle vie enemmän kuin päivän
✔	Alueen toimintaa enemmän
✔	tuomaritoiminta
✔	Aluetoiminnan kehittämiseen
✔	Kehittämissyihin seurojen edustusta laajemmin, ei vain muutamien seurojen edustusta . Olen matkalla en voi osallistua aila olevin tilaisuuksin
✔	Vaikkapa työryhmissä. Esim markkinatyöryhmä, joka suunnittelee erilaisia markkinointitoimenpiteitä koko lajin houkuttelevuuden nostamiseksi. Liitto voisi hyödyntää alan ammattilaisia, joita seuroissa toimii vapaaehtoisina.
✔	Osallistumalla esim. järjestämämme työpajaan.
✔	Toimenpiteiden jalkautamisen toteuttamisessa käytännössä
✔	En osaa sanoa
✔	Englanninkieliset käännökset suuntaansa; Olen itse asiassa kerran tarjonnut apuanikin, mutten saanut edes vastausviestiä! Huom! Aila olevin työpajoihin en pääse etelänmatkan (27.1 - 10.2. vuoksi - sää!!!)
✔	En ikävä kyllä pääse osallistumaan ensimmäiseen aila esitettävään työpajaan ja onko toiseen osallistuminen ilman ensimmäisen lähtötietoja järkevää? Pidän toimintaa erittäin tärkeänä ja työpajojen järjestämistä hyvänä asiana. Toivonkin, että tällaista toimintaa järjestettäisiin useammin. Ihanne tilanteessa jopa läpi kauden. Jos näin tapahtuu olen kiinnostunut osallistumaan.
✔	En mitenkään, täällä maakunnista on hankala osallistua Hesän tilaisuuksiin.
✔	Työryhmytyöskentely, webinaarit (maakunnista on melko mahdoton tulla keskeitä viikkoja järjestettävien tapahtumien), tms.
✔	Tarpeen mukaan, jos osaamisestani on hyötyä. Aila esitetyt ajankohdat eivät onnistu.
✔	Osallistuminen työryhmien ja/tai toimikuntien toimintaan
✔	Moni golfliiton uusista palveluista/ajatuksista on kyllä hyvä, mutta usein ne eivät soveltu sellaisenaan esim. oman seurani käyttöön. Voisiko uudistuksista keskustella avoimemmin valmisteluvaiheessa? Voisiko kertoa kehitystyöstä ja pyytää seuroilta kommentteja?
✔	seurojen tarpeet tulisi kartoittaa jotta palvelut osattaisiin suunnitella oikein.
✔	En halua osallistua
✔	Olen aiemmin ehdottanut liitolle seurojen välistä vuorovaikutusta ja ns. best practice -käytäntöiden jakoa esim. viestinnässä. Aa. työpaja on näin lyhyellä varoajalla mahdoton yhtiö. Palautteena, miksi työpaja toteutetaan vajaan viikon varoajalla ja arkipäivänä?

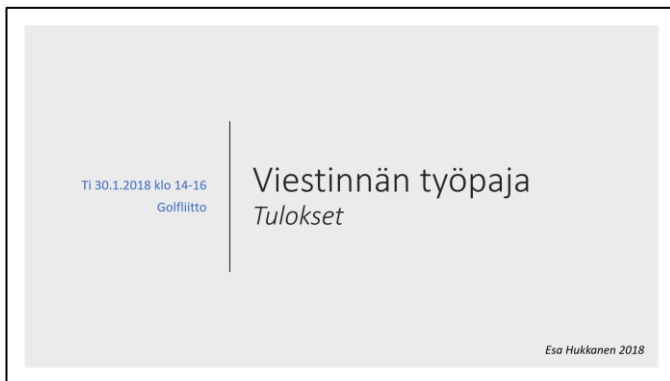
Liite 3: Ensimmäisen työpajan 30.1.2018 alkuperäinen toteutussuunnitelma

TYÖPAJA TI 30.1.2018 KLO 14-16

Osallistujat: golfseurojen ja -yhtiöiden edustajat, jotka ovat kontaktissa Golfliittoon

- | | |
|---|--------------------|
| 1. Orientoituminen ja lämmittely | 14:00-14:15 |
| a. Asettautuminen, kahvin ja naposteltavan ottaminen jne. | |
| b. Tutustumisrinki | |
| 1) Kerro oma nimi, kotiseura ja pelivuodet - heitä sitten esine seuraavalle jne. | |
| 2) Sama toiseen suuntaan toisten tiedoilla | |
| c. Me-We-Us: "Paineiden purku": ongelmakohdat/muutostoiveet itsenäisesti [jatkuu myöh.] | |
| 2. Nykytilan määrittäminen | 14:15-14:55 |
| a. Communications Map (tarvikkeet: seinätillaa, fläppipaperia, erivärisiä tusseja) | |
| 1) Nykytila: Määritellään (kuka, miten) | 14:15-14:25 |
| - viestien lähettäjät ja vastaanottajat | |
| - seuran ja liiton omat, sisäiset viestintälinjat | |
| - seuran ja liiton väliset yhteiset viestintälinjat | |
| 2) Nykytila: Tunnistetaan (mitä, miten) (liimalaput, tusseja) | 14:25-14:35 |
| - yleisimmät viestintäsytyt + muita syitä (itsenäisesti) | |
| - olemassa olevat viestintäkanavat (yhdessä) | |
| - toimivimmat olemassa olevat viestintälinjat ja -kanavat (yhdessä) | |
| - ongelmakohdat (yhdessä) | |
| 3) Tahtotila: Määritellään (miksi, miten) (liimalaput, tusseja) | 14:35-14:55 |
| - seurojen tarpeet (nykyiset ja uudet) (itsenäisesti) | |
| - uudet viestintälinjat, -kanavat ja muut uudet mallit: mitä pitää muuttaa? | |
| 3. Tauko (tarvittaessa) ja lämmittely | 14:55-15:00 |
| a. Lämmittely: Jana | 15:00-15:05 |
| 1) Kauden 2017 tasoituskehitys | |
| 2) Kauden 2017 kierrosmäärä | |
| 3) Kauden 2018 kierrosmäärätavoite | |
| 4. Ongelmakohtien selvittäminen | 15:05-15:55 |
| a. Me-We-Us (välineet: kyniä, liimalappuja) | |
| 1) Itsenäisesti: ongelma-kohtien/muutostoiveiden kirjaaminen [jatkuu] | 15:05-15:10 |
| 2) Pareittain: valitaan tärkeimmät (jos alle 4 hlö, suoraan bullseye) | 15:10-15:15 |
| b. Bullseye (edellisen kohdan liimalaput, maalitaulu seinälle) | |
| 1) Ryhmänä: ongelmakohdat (laput) tärkeysjärjestykseen maalitaululle | 15:15-15:20 |
| c. Brainwriting (samat liimalaput + tyhjiä, tusseja, seinäpinta-alaa, fläppipapereita) | |
| 1) Teemoitellaan ja ryhmitellään määritellyt ongelmat | 15:20-15:25 |
| 2) Nimetään ryhmät (uudet otsikkolaput) | 15:25-15:30 |
| 3) Keksitään ryhmien ongelmille itsenäisesti ratkaisuja (uudet laput) | 15:30-15:35 |
| 4) Keskustelua ongelmista ja ratkaisuista | 15:35-15:45 |
| d. Extra: Arvokello, jos aikaa (tyhjä fläppipaperi, tussi) | |
| 1) Valitaan brainwritingista nousseita teemoja vertailtaviksi | 15:45-15:50 |
| 2) Verrataan teemoja toisiinsa, jolloin saadaan tärkeysjärjestys | 15:50-15:55 |
| 5. Lopetus | 15:55-16:00 |
| a. Mitä viet mukanasasi? | |
| 1) Kerro ryhmälle, mitä viet työpajasta mukanasasi kotiin/töihin (mitä opit). | |

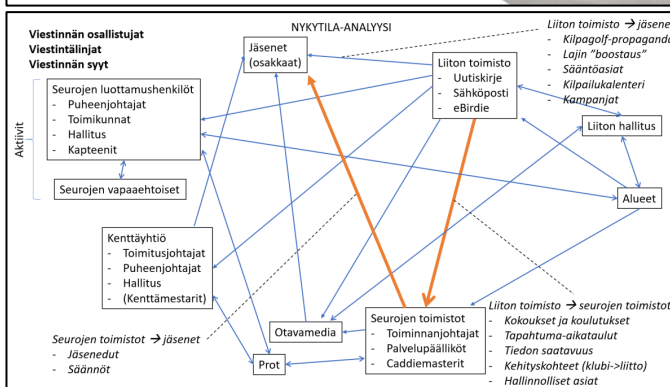
Liite 4: Golfliittoon lähetetty yhteenvedo 30.1.2018 järjestetystä golfseurojen edustajien työpajasta



Viestintäkartta

- Nykytila: Määritellään (kuka, miten)
 - viestien lähettäjät ja vastaanottajat
 - seuran ja liiton omat, sisäiset viestintälinjat
 - seuran ja liiton väliset viestintälinjat
- Nykytila: Tunnistetaan (mitä, miten)
 - yleisimmät viestintäsytyt + muita syitä
 - olemassa olevat viestintäkanavat
 - toimivimmat olemassa olevat viestintälinjat ja -kanavat
 - Ongelmakohtat

Puhtaaksi piirretty viestintäkartta seuraavalla dialla ja sanalliset selitykset seuraavilla.



- ### Tärkeimmät viestintälinjat ja -syyt
- Liiton toimisto → seurojen toimistot
 - Kokoukset
 - Koulutukset
 - Tapahtuma-aikataulut
 - Hallinnolliset asiat
 - Tiedon saatavuus
 - Kehityskohteet (seurat → liitto)
 - Seurojen toimistot → jäsenet
 - Jäsenedut
 - (Golfin) säännöt
- Kaikki nämä ovat tärkeitä, mutta mikään ei toteudu toivotulla tavalla*

Viestintä liiton toimiston ja jäsenten välillä

- Keskustelussa kyseenalaistettiin tämän linjan tarpeellisuus
- Tunnistettuja syitä tällä linjalla tapahtuvaan viestintään liitosta jäsenille
 - Kilpailpropaganda
 - Lajin ”boostaus”
 - Sääntöasiat
 - Kilpailukalenteri
 - Kampanjat
- Lajiviestinnän kannalta tarpeellinen linja, ei muuten

Ongelmakohtien tunnistaminen


- Tärkeimmät yksittäiset ongelmat
 - Golfliton verkkosivujen epäselvä rakenne
 - Huonosti kohdennettu viestintä
 - Sähköpostiosoitteet (ei ajan tasalla)
 - Musta aukko (Golfliton epäselvä rakenne ja merkitys)
 - Tiedot jaettava seuroille ennen kuin ne jaetaan jäsenille (ehdotus)
- Muita ongelma-kohtia
 - Uutiskirjeiden tekninen toteutus
 - Liian harvoin ja liikaa asiaa kerrallaan
 - Seurojen ja pelaajien asiat sekaisin
 - Alueellisuus (ei toimi)
 - Aikatauluutus sakkua
 - Liiton ulkopuolisuus tosielämästä (ei ymmärretä seurojen tarpeita)
 - Vuosikello seurojen toimijoille (ehdotus)
 - Golflehteen enemmän liiton asiaa (ehdotus)

Ongelmakohtien ryhmittely ja ratkaisuehdotuksia

- Seuroille (viestiminen)
 - Ongelma: Sähköpostitiedotteet
 - Tiedotteet olisi hyvä jakaa samalle kohdehenkilölle seuraan
 - Tiedotteet voisi lisätä Golfliton verkkosivulle uutisina, jolloin seurat voisivat välittää tiedon eteenpäin jakamalla linkin (eikä kaikkien tarvitsisi jakaa tai julkaista samoja tiedostoja)


Ongelmakohtien ryhmittely ja ratkaisuehdotuksia

- Jäsenille (viestiminen)
 - Ongelma: Uutiskirjeiden tekninen toteutus
 - Parempia työkaluja tekijöille
 - Asiantuntija/osaaja/ammattilainen tekemään uutiskirjetä
 - Vastaanottajalle mahdollisuus vaikuttaa ”oman” uutiskirjeen sisältöön (vastaanottaja voi valita, mistä aihealueista vastaanottaa uutiskirjeitä)




Ongelmakohtien ryhmittely ja ratkaisuehdotuksia

- Aikataulu
 - Ongelma: Tiedotteet jaetaan samaan aikaan seuroille ja jäsenille, jolloin seurat eivät ehdi valmistautua vastaamaan jäseniltä tuleviin lisäkysymyksiin
 - Seuroille voitaisiin jakaa syvällisempää tietoa aiheesta ennen tiedotteiden julkaisemista
 - Seuroille viestinnän vuosikello
 - Joistain aiheista voisi tehdä video-ohjeita
- Ongelma: Tiedotteet ja viestintä ei ole alueellista
 - Golfiiton verkkosivuille voisi tehdä alueelliset alasivut




Ongelmakohtien ryhmittely ja ratkaisuehdotuksia

- Liiton merkitys
 - Ongelma: Liiton työntekijöiden vaikea lähestyttävyyttä
 - Roolien ja työnkuvien selkeyttäminen ja niistä viestiminen: nykyinen verkkosivujen yhteystietolista voitaisiin korvata kuvilla ja jokaisen henkilökohtaisella, lyhyellä esittelytekstillä, jossa kerrotaan vastualueet jne.
 - Organisaatio halutaan saada esille ja sen rooli halutaan ymmärtää
- Ongelma: Sähköposteihin ja soittopyyntöihin ei vastata
 - Päätetään, että vastataan



Ongelmakohtien ryhmittely ja ratkaisuehdotuksia

- Golf.fi
 - Ongelma: Sivuston epäselvä rakenne
 - Sisällön jaottelu osioihin: aloita golf, kilpailu, seurojen info (alueet, säännöt, tulos) jne.
 - Rakenne kohdeyhmittäin
 - Nykyisen hakutoiminnon muuttaminen sellaiseksi, ettei se sisällä Golfpiste.comin sisältöä
 - Seurojen näkökulmasta sivusto voisi toimia materiaalipankkina, jota voisi hyödyntää seuran omassa viestinnässä
 - Miten muut kuin seurat käyttävät sivuja (ryhmän näkemys)
 - Lajin aloittamista harkitseva haluaa tutustua lajiin ja saada lisätietoa
 - Kilpailupaajien omien kiertueiden ja kilpailusääntöjen tutkimiseen



Ongelmakohdat tärkeysjärjestyksessä

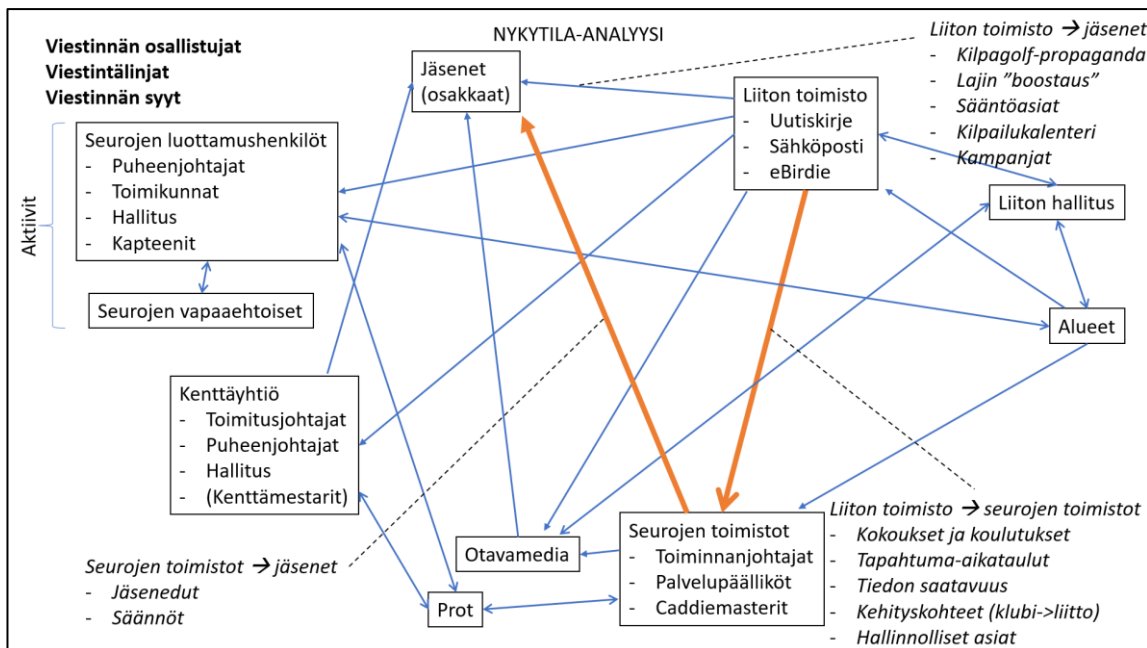
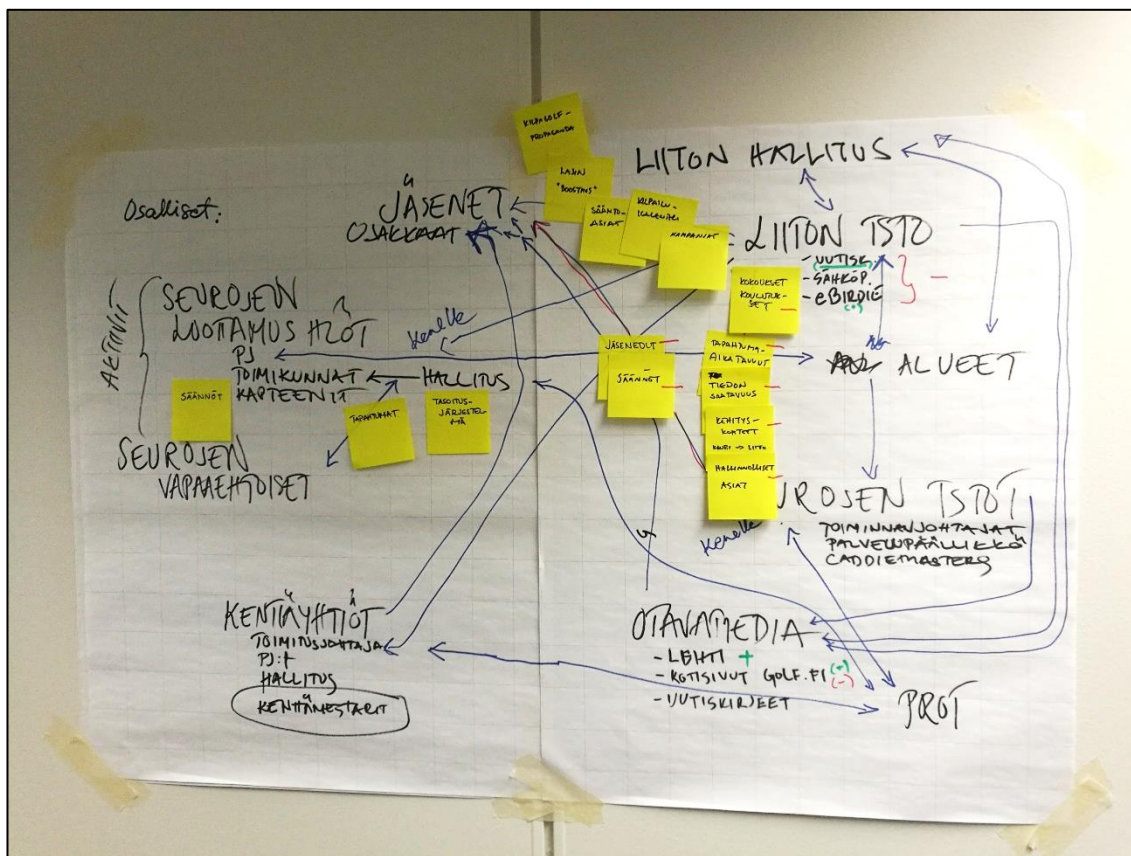
1. Liiton ja seurojen välinen viestintä (4p)
2. Viestinnän aikataulutus (3p)
3. Liiton ja jäsenten välinen viestintä (2p)
4. Liiton merkityksen selkeyttäminen (1p)
5. Golf.fi-verkkosivujen kehittäminen (0p)

HUOMI Nämä ovat kaikista aineistosta löydetyistä kehittämiskohteista tärkeimmät. Jokainen näistä on tärkeä kehityskohde.

Seuraava työpaja

- Työpajassa ti 6.2.2018 keskitytään kehittämään uusia viestimismalleja
- Painopistealueet
 - Liiton ja seurojen välinen viestintä
 - Viestinnän aikataulutus
 - Seuroilta liittoon tapahtuva viestintä

Liite 5: Seuroille järjestetyssä työpajassa 30.1.2018 piirretty Communications Map alkuperäisenä ja puhtaaksi piirrettynä.



Liite 6: Ensimmäisessä työpajassa 30.1.2018 tunnistetut ongelmat ryhmiteltyinä ja taulukoi-
tuina.

Otsikko	Ongelma	Ratkaisu1	Ratkaisu2	Ratkaisu3	Ratkaisu4
Seuroille (viestiminen)	Sähköpostitiedotteet	Tiedotteet olisi hyvä jakaa samalle kohdehenkilölle seuraan	Tiedotteet voisi lisätä Golfiton verkkosivulle uutisina, jolloin seurat voisivat välittää tiedon eteenpäin ja kamalla linkin (eikä kaikkien tarvitsisi jakaa tai julkaista samoja tiedostoja)		
Jäsenille (viestiminen)	Uutiskirjeiden tekninen toteutus	Parempia työkaluja tekijöille	Asiantuntija/osaaja/ammattilainen tekemään uutiskirjetä	Vastaanottajalle mahdollisuus vaihtaa "oman" uutiskirjeen sisältöön (vastaanottaja voi valita, mistä aiheista vastaanottaa uutiskirjeitä)	
Aikataulu	Tiedotteet jaetaan samaan aikaan seuroille ja jäsenille, jolloin seurat eivät ehdi valmistautua vastaanamaan jäseniä tuleviin lisäkysymyksiin	Seuroille voitaisiin jakaa syväliempää tietoa aiheesta ennen tiedotteiden julkaisemista	Seuroille viestinnän vuosikello	Joistain aiheista voisi tehdä video-ohjeita	
Aikataulu	Tiedotteet ja viestintä ei ole alueellista	Golfiiton verkkosivuille voisi tehdä alueelliset alasi- vut			
Liiton merkitys	Liiton työntekijöiden vaikea lähestyttävyys	Roolien ja työnkuvien selkeyttäminen ja niistä viestiminen: nykyinen verkkosivujen yhteystietolista voitaisiin korvata kuvilla ja jokaisen henkilökohtaisella, lyhyellä esittelytekstillä, jossa kerrotaan vastuualueet jne.	Organisaatio halutaan saada esille ja sen rooli halutaan ymmärtää		
Liiton merkitys	Sähköposteihin ja soittopyyntöihin ei vastata	Päätetään, että vastataan			
Golf.fi	Sivuston epäselvä rakenne	Sisällön jaottelua osioihin: aloita golf, kilpogolf, seurojen info (alueet, säännöt, tasotus)	Rakenne kohderyhmittäin	Nykyisen hakutoiminnon muuttaminen sellaiseksi, ettei se sisällä Golf-piste.comin sisältöä	Seurojen näkökulmasta sivusto voisi toimia materiaalipankkina, jota voisi hyödyntää seuran omassa viestinnässä
Golf.fi	Sivuston epäselvä rakenne (jatkuu)	Miten muut kuin seurat käyttävät sivuja (ryhmän näkemys)	Lajin aloittamista harkitseva haluaa tutustua lajiin ja saada lisätietoa	Kilpelaaja omien kiertueiden ja kilpailusääntöjen tutkimiseen	

Liite 7: Toisen työpajan 6.2.2018 alkuperäinen toteutus suunnitelma

TYÖPAJA TI 6.2.2018 KLO 14-16

Osallistujat: golfseurojen ja -yhtiöiden edustajat, jotka ovat kontaktissa Golfliittoon sekä Golfliiton edustajat

1. Orientoituminen ja lämmittely 14:00-14:15
 - a. Yy, kaa, koo
 - 1) Pareittain vuorotellen "yksi", "kaksi", "kolme"
 - 2) Korvataan "kolme" taputuksella
 - 3) Korvataan "kaksi" huudahduksella "PÖÖ"
 - 4) Korvataan "yksi" jalan tömäytyksellä

2. Ratkaisujen ideointi edellisen työpajan tunnistamiin ongelmiin 14:15-14:50
 - a. Kiertävä ideapiiri: 8 ongelma-kohtaa omille lapuilleen, joihin jokainen vuorollaan lisää omat ideansa asian kehittämiseksi (*tarvikkeet: valmiiksi otsikoidut paperit, tusseja, kello*) 14:15-14:35
 - 1) Miten Golfliitto voisi paremmin jakaa tietoa seuroille?
 - 2) Mitä ja miten seurat voisivat viestiä Golfliitolle?
 - 3) Miten Golfliiton viestinnän aikataulutusta pitäisi kehittää?
 - 4) Miten Golfliiton merkitystä ja rakennetta voidaan selkiyttää?
 - 5) Mitä muutoksia pitäisi tehdä www.golf.fi-sivustolle?
 - 6) Miten Golfliiton viestinnän kohdentamista voisi parantaa?
 - 7) Miten alueellista viestintää ja tiedonjakoa voisi kehittää?
 - 8) Miten Golfliitto voisi auttaa seuroja viestimään näiden omille/potentiaalisille jäsenille?
 - b. Ideapiirin purku: Liikennevalot (*tarvikkeet: edellisen kohdan täytetyt laput, musta, vihreä ja punainen tussi*) 14:35-14:50
 - 1) Jokainen lukee yhden lapun ideat ryhmälle
 - 2) Ryhmä kertoo jokaisen kohdalla, onko se hyvä vai huono idea
 - 3) Lukija merkaa vihreän plussan tai punaisen miinuksen (tai mustan kysymysmerkin)

3. Tauko & lämmittely 14:50-15:00
 - a. Jana
 - 1) Pelivuodet
 - 2) Tasoitus

4. Seurojen viestintä liittoon 15:00-15:20
 - a. Kriteerit (*tarvikkeet: fläppipaperia, tusseja*)
 - 1) (Listataan seinäpaperille päällekkäin ideapiirin "vihreät" ideat)
 - i. (Tarvittaessa arvokello)
 - 2) Valitaan vaaka-akselille 2-4 kriteeriä 15:00-15:05
 - 3) Arvioidaan jokainen idea jokaisella kriteerillä 15:05-15:20

5. Viestinnän esimerkki-case: Golfviikko 2019 15:20-15:50
 - a. Kahdessa ryhmässä Service Blueprint (*tarvikkeet: valmiit blueprint-pohjat, tusseja*)
 - 1) Seinäpaperille aikataulu ja toimenpiteet 15:20-15:35
 - 2) Yksi "edustaja" esittelee ryhmänsä tuotoksen (liiton työntekijät) 15:35-15:50
 - i. Esityksen edetessä muu ryhmä yhdessä ehdottaa + tai – joka kohtaan
 - ii. "Edustaja" merkaa vihreitä plussia ja punaisia miinuksia
 - 3) Äänestetään parempi vaihtoehto ja tehdään mahdollisia muutoksia

6. Lopetus 15:50-16:00
 - a. Mitä viet mukanas?
 - 1) Kerro ryhmälle, mitä viet työpajasta mukanas kotiin/töihin (mitä opit).

Liite 8: Golfliittoon lähetetty yhteenvedo 6.2.2018 järjestetystä golfseurojen edustajien ja Golfliiton yhteisestä työpajasta.

TI 6.2.2018 klo 14-16
Golfliitto

Viestinnän työpaja

Seurojen ja Golfliiton edustajat

Tulokset

Esa Hukkanen 2018

Ideapiiri

- Edellisen työpajan pohjalta muodostetut kahdeksan kysymystä annettiin osallistujien pohdittaviksi
- Jokainen sai vuorollaan noin puolituntia minuuttia aikaa kirjottaa kunkin onkion alle uusia ideoita, ajatuksia ja ehdotuksia sekä kommentoida muiden kirjoituksia
- Seuraavissa diosissa esitellään ryhmien kirjoittamat kommentit ja ehdotukset, joiden ryhmittelyyn pohjalta olen muodostanut tiivistämät tehtävälisöjen muodossa

Yleisiä huomioita työpajan tuloksista ja keskustelusta

- Välitiedon ja konanien kehittäminen ei saa mennä sisällön kehittämisen eteen
- Oikea info oikeille ihmisille
- Kentät odottavat yhteydenottoja liitoilta: soittoaika tai käyköä moikkaamassa

Handwritten notes on the slide include: "Ajantasaalle, päivittäis kysymykset", "yhteen puoleen", "Miten Golfliitto voisi auttaa seuroja viestimään näiden omille/potentiaalisille jäsenille?", "Birdie", "markkinointivälineiden esim. Golfin", "seurainfo", "Kerää ja jaa tutkimustietoa, vinkkejä, esimerkkejä", "Tiedon jakamisen tehtävälisä", "Muodosta selkeä ja helpokäyttöinen materiaaliopankki ja pidä se ajankohtaisena ja järjestyksessä", "Jalkautu seuran toimintaan myös arjessa", "Läheta merkittävissä uutiskirjeitä säännöllisesti ja kondennetusti", "Älä tee liian isoja uutiskirjeitä", "Uuden nettisivun avulla tieto helpommin löydettävää", "Tiedotet vaiokasake", "Kunollinen materiaaliopankki", "Aktiivinen sähköposti", "Säännölliset tiedotteet + alitatu selkein viestintäsuunnitelman mukaisesti", "Jalkautuminen eri tilaisuuksissa", "Tasokkaat uutiskirjeet", "Kohdennettu tieto seuroihin", "FB-ryhmät eri aihepiireihin"

Miten Golfliitto voisi auttaa seuroja viestimään näiden omille/potentiaalisille jäsenille?

- Markkinointivälineiden esim. Golfviikko
- Valmiita viestintä esim. mallikirjeitä: kuinka houkutella passiiviset jäsenet osallistumaan
- Rakentamalla valmiita "viestintäpaketteja", joita on helppo vaihtaa sähköisesti eteenpäin/kohdentaa somessa
- Materiaalit kuntoon ja helposti löydettävää
- Uudistuksia tietopaketti ensi koon seuroille, sitten vasta tieto tiivistettyä muodossa pelaajille
- Asiat tiivistettynä
- Golf.fi nettisivut → valitut aihepiirit esim. aloita golf
- Liittolaisia mukaan potentiaaleille järjestettävään tilaisuuksiin
- Messut/ näyttelyt seuran tukena
- Liiten aasi sosiaalisessa mediassa
- Vinkkejä, esimerkkejä onnistumisista
- Tutkimusten tekeminen ja niiden tulosten sekä muiden ohjeiden aktiivinen jako seuroille
- eBirdie

SEUROJEN TUKEMISEN TEHTÄVÄLISTA

- TEE seuroille valmiita ja oleellisia materiaaleja
- JALKAUTU seuran toimintaan
- KERÄÄ JA JAA tutkimustietoa, vinkkejä, esimerkkejä

Miten Golfliitto voisi paremmin jakaa tietoa seuroille?

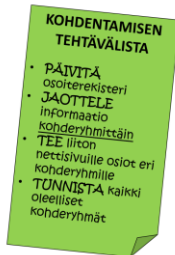
TIEDON JAKAMISEN TEHTÄVÄLISTA

- MUODOSTA selkeä ja helpokäyttöinen materiaaliopankki ja pidä se ajankohtaisena ja järjestyksessä
- JALKAUTU seuran toimintaan myös arjessa
- LÄHETA merkittävissä uutiskirjeitä säännöllisesti ja kondennetusti
- ÄLÄ TEE liian isoja uutiskirjeitä

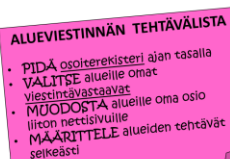
- Uuden nettisivun avulla tieto helpommin löydettävää
- Tiedotet vaiokasake
- Kunollinen materiaaliopankki
- Aktiivinen sähköposti
- Säännölliset tiedotteet + alitatu selkein viestintäsuunnitelman mukaisesti
- Jalkautuminen eri tilaisuuksissa
- Tasokkaat uutiskirjeet
- Kohdennettu tieto seuroihin
- FB-ryhmät eri aihepiireihin

Miten Golfliiton viestinnän kohdentamista voisi parantaa?

- Tiedon jakelu seurojen kautta
 - Miten varma/luotettava?
- Sähköpostirekisterit ajan tasalla
- Rekisterit ajantasalle; päivitys helpoksi ja nopeaksi yhteen paikkaan
 - IT, infra
- Yleinen viestintä golf.fi
- Nettisivuilla "omat värit" eri ikäryhmille, kilpagolfille, ladyille jne.
- Selkeät jaot eri kohderyhmistä esim. seurat, jäsenet jne.
- Jaot ikäryhmittäin ja eri roolien kanssa
- Kohderyhmät: seurat, yhteistyökumppanit, suuri yleisö, lajista kiinnostuneet
 - Selkeästi eri viestit koska eri intressit
- Selvitetään tarkasti "segmentit" ja miten tarkkaan pitää kohdentaa. Mihin segmenttiin mikäkin hanke jne. Rekisterit ja ylläpito isossa roolissa.



Miten alueellista viestintää ja tiedonjakoa voisi kehittää?

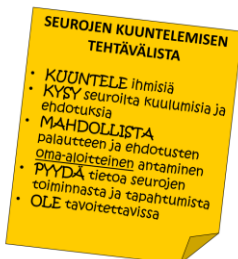


- Tietojen/tiedostojen jako linkeillä, pilvessä tms.
- Whatsup-ryhmä
- Osoitteistot kuntoon → viestit tavoittavat oikeat henkilöt eikä mene niille, jota asia ei välttämättä kiinnosta
 - Eritään tarkasti kehityskohde
- Tietoa jakeluun nykyistä pienemmissä erissä
- Alueelliset, räätälöidyt uutiskirjeet voisivat olla yksi kehityskohde
- Golf.fi:hin alueelle omat alisivut, joita alueet pitävät yllä
- Golf.fi hyötykäyttöön, uudet alustat toki mahdollisia
- Olsiko alueellinen viestintävastaava mahdollinen? Nykyään esim. nuoret ovat kovin kiinnostuneita viestinnästä ja toimivat somessa näppärästi
- Alueiden tehtävien määrittely?
- Facebook
- Myös sisältö tosi tärkeää!!



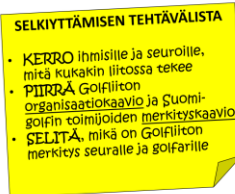
Mitä ja miten seurat voisivat viestiä Golffiitolle?

- Miten: säännöllinen vuoropuhelu; sähköposti, puhelin, webinaarit, tilaisuudet (koulutus/seminaarit), FB-ryhmät
- Miten: palautekanavalla (netti), jota oikeasti seurataan – näkyvin myös muille seuroille
- Jokin palautekanava (asiallisesti, ettei julkista haukuntaa somessa)
- Tieto koottu johonkin nettipohjaiseen sivustoon
- Alueoiminnan kautta → työvaliokunta
- Säännöllinen kyselytutkimus tai palautemahdollisuus
- Mitä: jäsentilanne, kilpailut, kierrosmäärät, alan tutkimustieto
- Mitä: jäsenistöä/pelaajilta saadut kehitysideat & ongelmakohdat
- Viestit ja infot omista tapahtumista
- Mitä liitto haluaa tietää lukujen lisäksi??



Tästä lisää myöhemmässä diassa.

Miten Golfliiton merkitystä ja rakennetta voidaan selkiyttää?

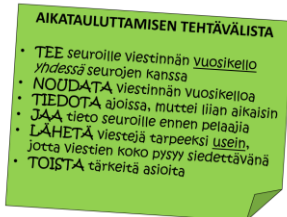


- Viestimällä mitä tehdään (mitä liitto tekee) ja miksi/ketä varten ollaan olemassa
 - Juuri näin!!!!
- Kertomalla, ketä liitossa toimii ja mitä tekevät. Roolitus on nyt epäselvä
- Suhde: liitto SGK/Oyt → roolit
- Mitä, miksi, miten → suunnitelma
- Merkitys: organisaatiokaavio jossa tehtävät avattu
- Rakenne: merkityskaavio johon rakenne purettu
 - Koko Suomi-golfin näkökulma
- Mitä tavallinen pelaaja saa Golffiitolta?
 - Tähän vastaus pelaajille s-postilla & Golflehdessä



Miten Golfliiton viestinnän aikataulutusta pitäisi kehittää?

- Toimittava ajoissa, että seurat ehtivät reagoida
- Ensin klubille/seuroille, sitten vasta pelaajille
- Tarpeet ajoissa, mutta ajallaan
- Aikataulut, eri välineillä, joko (tehokas jakaminen: heads up jne.)
 - Golf.fi
 - Golfpassi.com
 - Sähköposti
- Vuosikelloon luotetaan liiton tekeminen, tapahtumat jne. Vuosikelloa työstävät yhdessä liitto ja toimijat:
 - nyyt
- Nykyistä "kelloa" pitäisi kääntää noin 3 kk taaksepäin
- Viestit toistuvat, näin varmistetaan ettei ensimmäisellä kerralla kerrotut tärkeät asiat mene ohi
 - +++
 - +++
 - +++
- Toimitaan niin kuin suunnitellaan
 - +++
- Ei liikaa kerralla → tarpeeksi usein vähemmällä sisällöllä
- Visi 4k kerralla riittää



Mitä muutoksia pitäisi tehdä www.golf.fi-sivustolle?

NETTISIVUJEN TEHTÄVÄLISTÄ

- MUODOSTA selkeä rakenne ja ulkoasu
- KOHDISTA sivujen osiot eri kohderyhmille
- TUOTA merkityksellistä sisältöä
- PIDÄ sisältö elävänä ja monipuolisena
- KESKUSTELE käyttäjien kanssa nettisivujen käyttötarpeista ja -tavoista

- Selkeämpi → uusi ulkoasu
 - En kannata, keskitytään mieluummin sisällön uusimiseen
- Harrastus ja kilpagolf eriytettävä
- Selkeät valikot
- "Innostavia kohtia" niin, että suoraan hyppivät silmille ja "pakottavat" klikkaamaan auki
- "Myymä" -otsikoita/aiheita
- Helpot linkit eri asioihin
- Selkeys suurin haaste, myös innostusta ja jatkuvasti elävää sisältöä...
- Muistetaan potentiaaliset golfaajat
- Vuoropuhelu seurojen ja pelaajien kanssa siitä, mitä sivulla pitää olla ja mikä ei ole niin tärkeää
 - Onko golf.fi pelaajille vai alan toimijoille?
 - Va gollia aiotehtävää?
 - Kenellä tarkoitettu? Nyt sekavat ja hurjasti asiaa → kohdistaminen
- Viihde vs. kova asia

Seuraviestinnän huoneentaulu

1. KERRO oikeita asioita oikeille ihmisille
2. KUUNTELE seuroja ja pelaajia
3. OLE tavoitettavissa
4. OLE LÄSNÄ seurojen arjessa
5. SELVENNÄ tekemisiä: kuka ja mitä
6. AUTA seuroja materiaalien kanssa
7. PIDÄ sisältö oleellisenä ja ajankohtaisena
8. TUOTA dataa ja ohjeita kaikkien käyttöön

Viestintä seuroista liittoon

- Kaksi esiin nostettua kehityskohdetta:
 - Ongelmakohdat ja kehitysideoita pelaajilta
 - eBirdien palauteominaisuus (seuraan ja liittoon)
 - Säännöllinen palautekanava
 - uutiskirjeen loppuun ajankohtainen kysymys: helppo kysymys, johon voi nopeasti antaa avoimen vastauksen helpolla työkalulla (ei monivalintakysymyksiä)
 - "Miten olette aktivoineet jäseniä tässä kuussa?"
 - "Mitä palautetta olette saaneet pelaajilta?"
 - "Missä kunnossa kenttä on?"
 - "Miten vieraspelaajat käyttävät ravintolapalveluita?"
 - jne.

Viestintäsuunnitelma

- Muodotettiin kaksi pienryhmää
- Molemmat ryhmät tekivät itsenäisesti viestintäsuunnitelman Golfvikolle 2019 (tässä kesäkuun ensimmäinen viikko)
- Tulokset
 - Molemmat suunnitelmat mukallivat nykyistä toimintaa
 - Molemmista suunnitelmissa palautettiin kysymyksiä edellisen Golfvikon jälkeen onnistuneita
 - Vihreä suunnitelma korostaa liiton toimintaa
 - Punainen suunnitelma korostaa seuran toimintaa

Viestintäsuunnitelma: Golfviikko 2019 – punainen tiimi

Aikajana →	Marras 2018	Huhti	Touko		Golfviikko 2019*	Golfviikon jälkeen*
Fyysiset/näkyvät ASIAT	Materiaalit: PDF:t, maskotti?, esitteet		Mainonta	Tiedonkeruu + "Miten aloitan golfin" -paketti		
PELAAJIAN toiminta				Kummit mukaan tapahtumiin		Lokakuu Palaute osallistujilta
SEURAN toimiston toiminta	Seurat suunnittelee	Tieto GL:lle paikallisista	Sisäinen myynti!	Paikallisten medioiden kontaktointi Kutsut tapahtumiin		
LIITON viestintätoimet	Viesti seuroille	Koottuna yhteen paikkaan				Mitä tarvitaan?
Liiton toimista SISÄISESTI + Otavamedia	Päätös ajasta ja teemasta ja materiaaleista		Hoitaa mainonnan & mediatiedotteen	Mediasuhteet		Kysely ja palaute seuroilta ja pelaajilta

*Valmiiksi tehdyt otsikon osat. Myös pystykselin otsikointi oli valmiina. Sisältö on kokonaan ryhmän tekemää.

Viestintäsuunnitelma: Golfviikko 2019 – vihreä tiimi

Aikajana →	Vko 25/18	28, 29	Tammikuu	Golfviikko 2019*	Golfviikon jälkeen*
Fyysiset/näkyvät ASIAT	Teaser 2019		Teema 2019	Markkinointimateriaali näkyvissä		
PELAAJIAN toiminta	Palautteen anto seuralle					
SEURAN toimiston toiminta	Palaute pelaajilta, analysointi	2019 feedback	2019 teema viestintä	Markkinointia, viestintää, seurojen välistä yhteistoimintaa	TOIMINTAA!	
LIITON viestintätoimet	Palaute kentiltä, analysointi	Välittömästi yhteenvedo ja 2019 feedback	2019 teema ja pvm kiinni	Kampanjarunko aikataulu. Milloin apuvälimeet. Tuki toimet valtakunnal.		
Liiton toimista SISÄISESTI + Otavamedia						

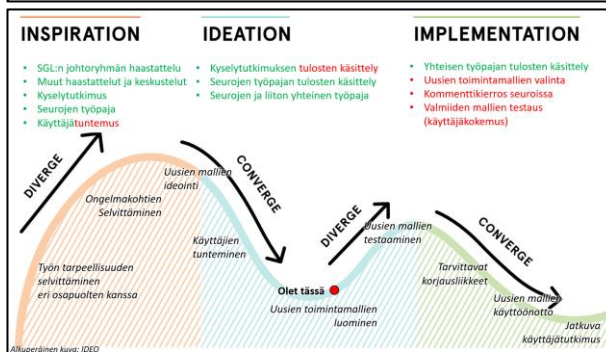
*Valmiiksi tehdyt otsikon osat. Myös pystykselin otsikointi oli valmiina. Sisältö on kokonaan ryhmän tekemää.

Seuraavat askeleet

- Pohditaan ehdotusten ja ideoinnin pohjalta sisäisesti sopivia malleja toteutettavaksi
- Tehdään kommenttikierros joistain toteutettavista malleista kaikkien alan toimijoiden keskuudessa
 - Esim. osana seurakirjettä
- Kyselyn kommenttien perusteella osa vastaajista koki, ettei voi osallistua Helsingissä pidettyihin työpajoihin ja jäi näin "ulkopuolelle"
 - Kommenttikierroksella useampi ihminen kokee tulevansa kuulluksi
- Uusien mallien toimivuuden testaus
 - Kerätään vapaaehtoisilta osallistujilta kuvia ja kommentteja, kun uudet mallit ovat käytössä (toimivuuden varmistus, hienosäätö)
- Toimiviksi todettujen mallien käyttöönotto
- Jatkuva kehitys

Työn eteneminen

- Seuraavalla dialla esitettyä työn etenemisen
- INSPIRATION: Käyttäjätutkimus, työn tarpeellisuus ja merkitys, kehityskohteet
- IDEATION: Uusien toimintamallien kehittäminen
- IMPLEMENTATION: Uusien mallien testaaminen ja käyttöönotto
- DIVERGE-vaihe: "Käännyminen ulospäin" → yhdessä tekeminen, käyttäjien ja muiden osapuolten kuuntelu
- CONVERGE-vaihe: Kerätyn tiedon käsitteleminen
- Prosessi ei ole yhtä suoraviivainen kuin kuva antaa ymmärtää, vaan työ etenee iteratiivisesti edes-takaisin eri vaiheiden välillä
- Vihreällä värillä korostetut kohdat ovat pääsääntöisesti valmiita, punaiset ovat kesken

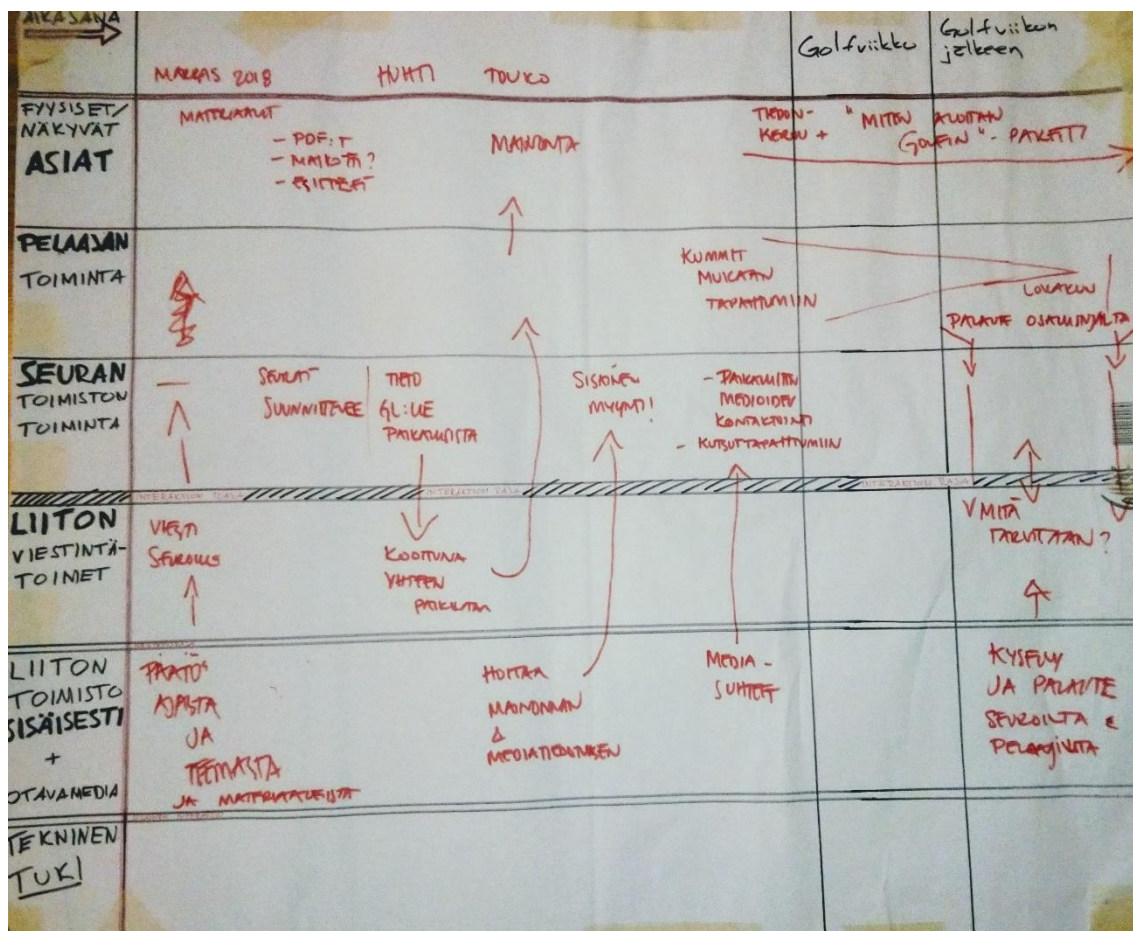


Liite 9: Työpajassa 6.2.2018 tehdyt blueprintit vuoden 2018 Golfviiko suunnittelusta alkupe-
räisinä ja puhtaiksi piirrettyinä.

Viestintäsunnitelma: Golfviikko 2019 – punainen tiimi

Aikajana →	Marras 2018	Huhti	Touko		Golfviikko 2019*	Golfviikon jälkeen*
Fyysiset/näkyvät ASIAT	Materiaalit: PDF:t, maskotti?, esitteet		Mainonta		Tiedonkeruu + "Miten aloitan golfin" -paketti	
PELAAJAN toiminta					Kummit mukaan tapahtumiin	Lokakuu Palaute osallistujilta
SEURAN toimiston toiminta	Seurat suunnittelee	Tieto GL:lle paikallisista	Sisäinen myynti!		Paikallisten medioiden kontaktointi Kutsut tapahtumiin	
LIITON viestintä-toimet	Viesti seuroille	Koottuna yhteen paikkaan				Mitä tarvitaan?
Liiton toimisto SISÄISESTI + Otavamedia	Päätös ajasta ja teemasta ja materiaaleista		Hoitaa mainonnan & mediatiedotteen		Mediasuhteet	Kysely ja palaute seuroilta ja pelaajilta

*Valmiiksi tehdyt otsikon osat. Myös pystyakselin otsikointi oli valmiina. Sisältö on kokonaan ryhmän tekemää.



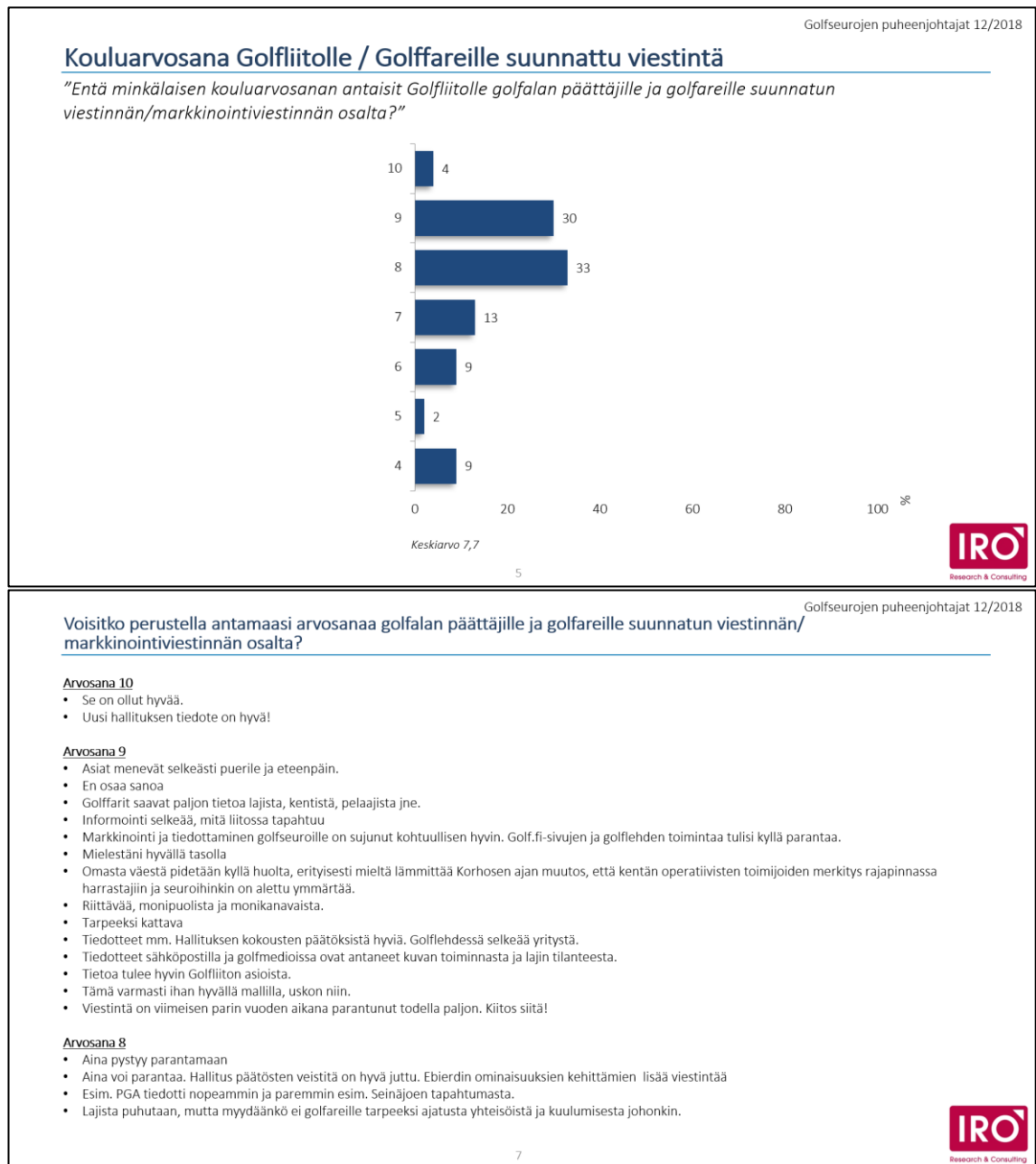
Viestintäsunnitelma: Golfviikko 2019 – vihreä tiimi

Aikajana →	Vko 25/18	28, 29	Tammikuu	Golfviikko 2019*	Golfviikon jälkeen*
Fyysiset/näkyvät ASIAT	Teaser 2019		Teema 2019	Markkinointi-materiaali näkyvissä		
PELAAJAN toiminta	Palautteen anto seuralle					
SEURAN toimiston toiminta	Palaute pelaajilta, analysointi	2019 feedback	2019 teema viestintä	Markkinointia, viestintää, seurojen välistä yhteistoimintaa	TOIMINTAA!	
LIITON viestintä-toimet	Palaute kentiltä, analysointi	Välittömästi yhteenveto ja 2019 feedback	2019 teema ja pvm kiinni	Kampanjarunko aikataulu. Milloin apuvälineet. Tukitoimet valtakunnal.		
Liiton toimisto SISÄISESTI + Otavamedia						

*Valmiiksi tehdyt otsikon osat. Myös pystyakselin otsikointi oli valmiina. Sisältö on kokonaan ryhmän tekemää.

AIKAJANA →	vko 25/18	28, 29	TAMMIKUU	Golfviikko	Golfviikon jälkeen
FYYSISET NÄKYVÄT ASIAT	TEASER 2019		TEEMA 2019	MARKKI- NOINTI- MATERIAALI NÄKYVISSÄ		
PELAAJAN TOIMINTA	palautteen ANTO SEURALLE					
SEURAN TOIMISTON TOIMINTA	palautte pelaajilta ANALYSOINTI	2019 FEEDBACK	2019 TEEMA VIESTINTÄ	MARKKINOINTIA VIESTINTÄÄ SEUROJEN VÄLISTÄ YHTEISTOIMINTAA?	TOIMINTAA!	
LIITON VIESTINTÄ-TOIMET	PALAUTE KENTILTÄ ANALYSOINTI	VÄLITÖMÄSTI YHTEENVETO JA 2019 FEEDBACK	2019 TEEMA JA PVM KIINNI	KAMPANJA- RUNKO AIKATAULU MILLOIN APUVÄLINEET TUUKITOIMET VALTAKUNNALL.		
LIITON TOIMISTO SISÄISESTI + OTAVAMEDIA						
TEKNINEN TUKI						

Liite 10: Ote Golfliiton ja IRO Researchin kyselytutkimuksen tuloksista



**Voisitko perustella antamaasi arvosanaa golfalan päättäjille ja golfareille suunnatun viestinnän/
markkinoitinviestinnän osalta?**

- Materiaalia on viime vuosina tullut kiitettävästi ainakin päättäjille. Rivigolfarin osalta en osaa sanoa, mutta se mitä kuulen golfareilta ei ole erityisen positiivista, en tosin saa selvää vastausta, että mitä puuttuu. Toimiala on keskittynyt liikaa valittamaan vaikeuksista, positiivisuus loistaa poissaolollaan. Kyllähän ulkopuolisetkin uskovat, jos itse jatkuvasti valitamme puutetta ja kurjuutta.
- Monista tärkeistä asioista liitto ei tiedota vaikka kuuluisikin
- On parantunut viime aikoina, mutta aina voi parantaa lisää
- Pikkuhiljaa alkaa löytyä tietoa, mutta aika sekavaa on edelleen. Monta toimijaa ja mikä on sitä virallista viestintälinjaa ja mikä puhdasta markkinointia. Golfin parissa työskentelevienkin on vaikea löytää aineistoa esim. Sivuilta. Keskittyminen johonkin ja sen kehittyminen, nyt aika sekavaa...ebirdie ...Gamebook... Verkkotietopalvelu... Kenttäopas... - kaikenlaista on kokeiltu ja toimiva yhteistyö ajanvarausjärjestelmien ja jäsenrekistereiden kanssa on tarpeen.
- Päättäjille ja golfareille suunnattu viestintä on pääsääntöisesti hyvää ja eityisesti kilpailuista tiedottaminen toimii erinomaisesti. Hieman harmittaa se tapa jolla suomalaiset mediat kertovat aina isoilla otsikoilla niistä kentistä joilla menee huonosti. Lajin sisällä tulisi erityisesti uutisoinnissa painottaa sellaisia golfyhteisöjä joiden asiat ovat kunnossa.
- Se on parantunut viimeisen kahden vuoden aikana.
- Sehän on parantunut jo hyvin, oikealla tiellä.
- Sähköisesti tulevat tiedotteet selkeitä ja sisältää riittävästi tietoa. Toimialapäivät tarpeellinen.
- Valmistelusta voisi tulla viestiä. Moni asia kuitenkin toteutetaan seuroissa, mutta päätökset, toimintatapa ja aikataulut laaditaan liitossa. Toimialalla ei ole yhteistä ns. Vuosikelloa yhteistyötä koordinoimassa.
- Viestintä lisääntynyt olennaisesti!
- Yksittäiset toimijat tekevät varmasti parhaansa, mutta koordinoitumpaa yhteistyötä tarvitaan

Arvosana 7

- Liikaa hajautettu
- Määrää enemmän ja sisältöä paremmaksi.
- Parantamisen varaa on lähinnä golflehden osalta. Nyt SGL näkyy ko. Lehdessä muutaman sivun tiedotteina. Mielestämme Golffiiton olisi otettava lehdestä merkittävämpi rooli. Isoja ammattitaidolla tehtyjä artikkeleita GD:n juttujen sekaan. SGL:n tulisi olla lehden pääkirjoittaja!
- Parantunut huomattavasti
- Tätähän meillä perinteisesti tehdään ja usealla erilaisella kanavalla. Laatua tulisi kuitenkin kehittää edelleen.
- Viestintä on sekavaa. On turhan monta avisia hämmentämässä kenttää.

8

**Voisitko perustella antamaasi arvosanaa golfalan päättäjille ja golfareille suunnatun viestinnän/
markkinoitinviestinnän osalta?****Arvosana 6**

- Mielestäni viestinnässä tulisi keskittyä imagon muuttamiseen ja uusienharrastajien mukaan saamiseen.
- Onhan ne hallitus meilit ihan kivoja, mutta jos tekemisestä haluttaisiin antaa ammattimainen kuva, niissä ei tulisi kertoa; "kokoonnuihme Vierumäelle pelaamaan omia mestiksiä ja kuinka monta lyöntiä kukakin pelasi..."
- Sähköinen viestintä ontuu edelleen
- Viestintä on jonkin verran parantunut tänä vuonna mutta edelleen tiedotteet ovat liian raskaita ja niitä tulee liian harvoin.

Arvosana 5

- Viestintä toimii edelleen huonosti.

Arvosana 4

- Ei mitään hyödyllistä tietoa, saatikka apua
- Ei mitään uutta
- Oy toimareita halitukseen, niin saatte oikean käsityksen missä mennään
- Viestintänne ei tavoita kenttämme asiakkaita. Suhtautuminen Golffiittoon joka valtavine jäsenmaksuineen ja kohtuuttomine sakkoineen kurittaa köyhää seuraa ilman merkittävää vastinetta, herättää suurimmassa osassa golfareita kielteisiä tunteita. Golfalan päättäjistä emme osaa sanoa.

9

