

Asiakasjohtaminen Suomen jääkiekon liigaseuroissa

Alexi Leino

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Leino, Aleks	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakasjohtaminen Suomen jääkiekon liigaseuroissa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Risto Rasku		
Toimeksiantaja(t) Sport Business School Finland		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiakasjohtamisen nykytilannetta Suomen jääkiekon liigaseuroissa. Tutkimus kohdistettiin jääkiekon Liigaan, koska se on Suomen seuratuin urheilusarja sekä kaupallisesti maamme yksi merkittävimmistä urheilubrändeistä. Näiden havaintojen perusteella voidaan olettaa, että jääkiekon Liiga tavoittaa yhden maamme suurimmista asiakaskunnista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen tutkimusmenetelmänä teema-haastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina toukokuun 2016 aikana. Tutkimuksessa haastateltiin käytännössä viiden eri liigaseuran asiakashallinnasta vastaavaa henkilöä. Tutkimukseen osallistuneet liigaseurat ovat Helsingin IFK, Hämeenlinnan Pallokerho (HPK), Jyväskylän Palloseura (JYP), Lahden Pelicans sekä Oulun Kärpät.</p> <p>Suomen jääkiekon liigaseurat eivät laadi asiakashallinastrategiaa, jonka tulisi määrittää organisaation asiakasjohtamisen tavoitteet ja sen menetelmät. Kerrytettyä asiakastietoa tallennetaan asiakastietorekistereihin, mutta kaikki liigaseurat eivät käytä toiminnassaan asiakastiedon jalostamiseen käytettäviä CRM-järjestelmiä. CRM-järjestelmän käytöllä on suora vaikutus liigaseurojen kohdennetun markkinointiviestinnän suunnitteluun ja sen toteuttamisen toistuvuuteen sekä organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Suomen jääkiekon liigaseurojen asiakashallinnasta vastaavat henkilöt tuntevat käsitteen asiakasjohtaminen, mutta se käsitetään liigaseuroissa eri tavoin. Asiakasjohtaminen koetaan liigaseuroissa vaihtelevasti suuren tai pienen henkilöstömäärän prosessina, sillä liigaseurojen asiakasjohtamiseen käytettävissä henkilöstömäärissä voidaan havaita eroavaisuuksia. Asiakastiedon kerryttämistä ja sen hyödyntämistä pidetään tärkeämpänä verrattuna asiakashallintastrategian muodostamiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asiakasjohtaminen, asiakashallinta, asiakashallintastrategia, CRM-järjestelmä		
Muut tiedot		

Author(s) Leino, Aleksi	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 51	Permission for web publication: x
Title of publication Customer Relationship Management in The Top Finnish Ice Hockey League		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Rasku Risto		
Assigned by Sport Business School Finland		
Abstract <p>The main objective of the thesis was to define the present state of CRM (Customer Relationship Management) in Finnish ice hockey league (Liiga). The National ice hockey league is the most followed sports league in Finland and it is also one of the most recognized sport brands in the country. It can also be assumed that Liiga has one of the largest customer bases to deal with.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research and the method of the data collection was theme interview. The theme interviews were carried out by telephone in May 2016. The interviewees were responsible for customer relationship management in five Finnish ice hockey clubs. The participating ice hockey clubs were IFK (Helsinki), HPK (Hämeenlinna), JYP (Jyväskylä), Pelicans (Lahti) and Kärpät (Oulu).</p> <p>Finnish ice hockey clubs do not have a specific CRM-strategy which should define the aims and methods for the whole CRM-process in an organization. The collected customer information is restored in the clubs' customer database, but all the clubs do not use CRM-systems for processing their customer information. Using a CRM-system would have a direct impact on the planning of the clubs' segment-based marketing and on developing the organization's internal communication skills.</p> <p>Personnel who are responsible for customer relationship management in the Finnish hockey clubs know the term "CRM", but they understand it in different ways. It can be noticed, that the hockey clubs use different amount of employees working with CRM. The respondents consider CRM to some extent as a process handled by a big and small personnel. Collecting and utilising customer information is typically considered to be more important than to define a CRM-strategy.</p>		
Keywords/tags subjects Customer Relationship Management (CRM), customer control, CRM-strategy, CRM-system		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimusasetelma	4
	2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	7
	2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät.....	8
3	Asiakasjohtaminen	11
	3.1 Asiakaspysyvyys.....	13
	3.2 Asiakashallintastrategia.....	15
4	Asiakasjohtamisen toteuttaminen	19
	4.1 Urheilufanien asiakasprofiilit.....	20
	4.2 Urheilufanien sitouttaminen	24
	4.3 CRM-järjestelmät ja niiden hyödyntäminen asiakasjohtamisessa	26
5	Tutkimustulokset.....	28
	5.1 Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi.....	28
	5.2 Taustatiedot ja vastaajan käsitys asiakasjohtamisesta.....	29
	5.3 CRM-järjestelmien hyödyntäminen liigaseuroissa	32
	5.4 Liigaseurojen asiakastiedon soveltaminen asiakasjohtamisessa sekä markkinoinnissa	34
6	Johtopäätökset	39
7	Pohdinta	42
	Lähteet.....	45
	Liitteet	49

Kuviot

Kuvio 1. Asiakasjohtamisen osa-alueet	13
Kuvio 2. Asiakasjohtamisen toimintaprosessi	17
Kuvio 3. Hyökkäävä- ja puolustava asiakashallintastrategia	18
Kuvio 4. Asiakasjohtamisen toteuttamistasot.....	19
Kuvio 5. Sitoutumistasot eri kannattajaryhmien välillä.....	22

Taulukot

Taulukko 1. Liigaseurat kaudella 2016	5
Taulukko 2. Asiakashallintastrategian luomiseen sisältyvät osa-alueet	16
Taulukko 3. Urheilufanien luokittelu.....	21
Taulukko 4. Tutkimuksen osallistuneet liigaseurat	28

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää asiakasjohtamisen nykytilaa Suomen jääkiekon liigaseuroissa. Jääkiekon Liiga on Suomen merkittävin urheilubrändi (Hänninen & Kössö 2016) ja tutkitusti maamme seuratuin urheilusarja (Pääatalo 2015). Näiden havaintojen perusteella voidaan olettaa, että jääkiekon Liiga tavoittaa yhden maamme suurimmista asiakaskunnista. Aihe on ajankohtainen, sillä Liigan ottelutapahtumien yleisökeskiarvot ovat olleet ajoittain pienempiä verrattuna liigaseurojen arvioituihin katsojalukuihin (Kunnas 2015). Liigaseurat voisivat mahdollisesti kasvattaa ottelutapahtumiensa asiakasmääriä hyödyntämällä toiminnassaan suunniteltua ja hallittua asiakasjohtamista.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on ”Mikä on asiakasjohtamisen nykytila Suomen jääkiekon liigaseuroissa?”. Tutkimusongelman selvittämiseksi opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teema-haastattelua (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48). Käytännössä tutkimuksessa on haastateltu viittä Suomen jääkiekon liigaseuran asiakashallinnasta vastaavaa henkilöä. Haastatteluiden tavoitteena on tunnistaa liigaseurojen asiakasjohtamisen toimintatavat ja saada vastaus opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa käytetyt keskeisimmät käsitteet ovat asiakasjohtaminen, asiakashallinta, asiakashallintastrategia sekä CRM-järjestelmä. Käsitteet kuvaillaan lyhyesti seuraavassa kappaleessa tämän tutkimuksen näkökulman mukaisesti.

Asiakasjohtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla, joka edellyttää asiakastavoitteiden ja -strategioiden määrittelyä sekä niiden toteutusta tukevien työkalujen käyttöä (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 51). Asiakasjohtamisen avulla pyritään tuntemaan asiakkaat ja saavuttamaan asiakkaiden lojaalisuus (Mack, Mayo & Khare 2005, 100). **Asiakashallinta** on asiakasjohtamisen operatiivista toteuttamista eli toimintaa asiakastavoitteiden ja -strategioiden saavuttamiseksi (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 51). **Asiakashallintastrategia** sisältää yrityksen tavoitteet, tilannearvion sekä toimintamenetelmät yritystavoitteiden saavuttamiseen (Thompson & Nelson 2004). **CRM-järjestelmällä** tarkoitetaan tekno-

logiaperäistä liiketoiminnan johtamisen työkalua, jonka avulla kehitetään asiakastuntemusta, asiakassuhteiden ylläpitoa sekä vahvistetaan jo hyvin tuottavia asiakassuhteita (Foss, Stone & Ekinci 2008, 69).

Urheiluliiketoiminnan tuotteiden ja palvelujen yhteydessä voitaisiin olettaa, että asiakasjohtamisella pyritään esimerkiksi tunnistamaan eri asiakasryhmät eli segmentit sekä niiden odotukset ja tarpeet. Liigaseurojen voitaisiin myös olettaa pyrkivän kasvattamaan asiakasmääriään sekä lujittamaan asiakassuhteitaan kerrytetyn asiakastiedon pohjalta.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään ensimmäisenä tutkimuksen toimeksiantaja ja tutkimuskohde, jonka jälkeen määritellään opinnäytetyön tutkimusongelma- ja kysymykset. Seuraavana esitellään tutkimuksen tutkimusote ja tutkimusmenetelmät. Luvun päätteeksi kuvaillaan opinnäytetyön luotettavuustekijät, laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät sekä aiemmat tutkimukset opinnäytetyön aihetta koskien.

Sport Business School Finland

Tutkimuksen toimeksiantaja on Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun perustama urheiluliiketoiminnan tutkimus- ja kehitysyksikkö Sport Business School Finland (SBSF). SBSF:n tarkoituksena on sitouttaa ja innostaa urheiluliiketoiminnan akateemikkoja, ammattilaisia sekä opiskelijoita työskentelemään urheiluliiketoiminnan tutkimustyön, -koulutuksen ja -johtamisen ammattilaisten kanssa. Organisaation tavoitteena on kehittää urheiluliiketoiminnan toimialaa. (Sport Business School Finlandin organisaatioesittely.)

Jääkiekon SM-liiga

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on jääkiekon SM-liiga ja sen liigaseurat. SM-liiga perustettiin vuonna 1975 ja sen toiminta kasvoi ammattiurheiluksi vuonna 1990 (Jääkiekon vaikutus Suomen talouteen ja työllisyyteen 2015, 8). Tällä hetkellä SM-liiga tunnetaan myös markkinoinnin yhteydessä nimellä ”Liiga”. Muutos tuli liigakaudelle 2013–2014, kun SM-liiga halusi muuttaa jääkiekkoliigan visuaalista ja graafista ilmettä. (Ylä-Anttila 2013.) Sarjan toimintaa ylläpitää Jääkiekon SM-liiga Oy. Sarjassa

pelaavat liigaseurat ovat osakeyhtiöitä, ja ne kaikki omistavat liigaosakkeen. (Hänninen & Kössö 2016.) SM-liigasta käytetään tämän tutkimuksen yhteydessä nimitystä ”Liiga” ja sen urheiluseuroista joiden toimintaa hallinnoivat seurojen taustayhtiöt käytetään nimitystä ”liigaseurat”. Jääkiekon Liigaa pelaa kaudella 2016–2017 15 liigaseuraa, jotka ovat lueteltuina taulukossa 1.

Taulukko 1. Liigaseurat kaudella 2016–2017 (Liigan joukkuetiedot).

JOUKKUE	KAUPUNKI	TAUSTAYHTIÖ	KAUDET PÄÄSARJATASOLLA
HIFK	Helsinki	Oy IFK Hockey Ab	67. kausi
HPK	Hämeenlinna	HPK Liiga Oy	40. kausi
ILVES	Tampere	Ilves-Hockey Oy	83. kausi
JUKURIT	Mikkeli	Jukurit HC Oy	1. kausi
JYP	Jyväskylä	JYP Jyväskylä Oy	32. kausi
KALPA	Kuopio	Kalpa Hockey Oy	29. kausi
KOOKOO	Kouvola	KooKoo Hockey Oy	5. kausi
KÄRPÄT	Oulu	Oulun Kärpät Oy	32. kausi
LUKKO	Rauma	Rauman Lukko Oy	60. kausi
PELICANS	Lahti	Lahden Pelicans Oy	39. kausi
SAIPA	Lappeenranta	Liiga-Saipa Oy	42. kausi
SPORT	Vaasa	Hockey-Team Vaasan Sport Oy	4. kausi
TAPPARA	Tampere	Tamhockey Oy	74. kausi
TPS	Turku	HC TPS Turku Oy	70. kausi
ÄSSÄT	Pori	HC Ässät Pori Oy	49. kausi

Jääkiekko on Suomen suosituin urheilulaji

Jääkiekko tunnetaan maamme suosituimpana urheilulajina. Lajia harrastaa Suomessa 200 tuhatta ihmistä, joka on noin 3,7 % koko maamme väestöstä. Lisensoituja jääkiekon pelaajia ja toimihenkilöitä on Suomessa yhteensä noin 72 tuhatta (1,3 %). Jääkiekko on lisensoitujen henkilöiden määrän perusteella suosituimpi laji ainoastaan Kanadassa (1,8 %). Jääkiekon suosioaste on korkealla myös seuraavissa valtioissa: Tšekki (1,0 %), Ruotsi (0,8 %), Sveitsi (0,3 %) ja Latvia (0,2 %). (Jääkiekon vaikutus Suomen talouteen ja työllisyyteen 2015, 9.)

Suomessa on kokonaisuudessaan noin 430 jääkiekon jäsenseuraa ja joukkueita on yli kolme tuhatta. Maamme kolme korkeinta jääkiekon sarjatasoa ovat SM-liiga, Mestis ja Suomi-sarja, joissa pelaa yhteensä noin 1000 pelaajaa. Ammattijääkiekolla on

myös suuri vaikutus maamme urheilutelevisiointiin ja vedonlyöntiin. (Jääkiekon vaikutus Suomen talouteen ja työllisyyteen 2015, 9.)

Edellä mainittujen havaintojen perusteella voidaan todeta, että jääkiekon vaikutus suomalaisen urheilukulttuuriin on merkittävä. Tämän voisi olettaa antavan Suomen jääkiekon Liigalle ja sen liigaseuroille hyvät edellytykset myydä jääkiekkotuotetta suomalaisille urheilufaneille. On siis perusteltua olettaa, että jääkiekon liigaseuroissa asiakasjohtamista toteutetaan nykyaikaisten liiketoimintamallien mukaisesti.

Liigan imago muutosvaiheessa

Suomen jääkiekon Liigaa pidetään maan johtavana urheilutuotteena ja -brändinä. Tästä huolimatta useat liigaseurat ovat tehneet taloudellista tappiota viimeisen viiden liigakauden ajan. Liigaseurojen viiden viime vuoden yhteenlaskettu varsinaisen toiminnan tulos oli tappiolla yli 20 miljoonaa euroa. Liiketoimintaselvityksessä olleista 14:tä kolmen liigayhtiön toiminta on aidosti kannattavaa. Nämä yhtiöt ovat Liiga-SaiPa Oy, Oulun Kärpät Oy sekä Oy HIFK-Hockey Ab. (Hänninen & Kössö 2016.)

Helsingin Jokerit jätti Suomen jääkiekon Liigan kauden 2013–2014 jälkeen siirtyen pelaamaan Kontinental Hockey Leagueen eli KHL:ään (Areena myyty, Jokerit siirtyy KHL:ään 2013). Pääkaupunkiseudun joukkueiden häviäminen Liigasta jatkui, kun Espoon käräjäoikeus asetti Espoon Bluesin taustayhtiön eli Jääkiekko Espoo Oy:n ja samalla myös itse seuran konkurssiin maaliskuussa 2016. Näin ollen, Espoon Blues ei pelaa jääkiekon Liigaa kaudella 2016–2017. (Huttunen 2016.) Edellä mainittujen muutosten jälkeen Liigaan on noussut uusina joukkueina kaudella 2014–2015 Vaasan Sport, 2015–2016 Kouvolan KooKoo ja kaudella 2016–2017 Mikkelin Jukurit. (Tero Hakala 2014; Vahvistus: KooKoo nousee SM-liigaan! 2014; Mikkelin Jukurit nousee Liigaan 2015.)

Liigan yleisökeskiarvo ottelutapahtumissa laski liigakaudella 2014–2015 203 katsojaa tätä edellisen liigakauden (2013–2014) yleisömäärään verrattuna. Yleisökeskiarvo oli liigakaudella 2013–2014 yhtä ottelutapahtumaa kohden 4393 katsojaa. Yleisömäärämuutos tapahtui siis heti Jokereiden lähdön jälkeisenä liigakautena. (Tässä totuus Liigan yleisömäärästä – lähes ennallaan 2015.) Edellä mainittu havainto antaa perus-

teet olettaa, että Jokereiden lähdöllä oli vaikutusta Liigan markkina-arvoon ja kiinnostavuuteen. Laskevat yleisökeskiarvot ovat olleet tunnettu ilmiö jääkiekon Liigan runkosarjaotteluissa myös tämän jälkeenkin (Kunnas 2015).

Helsingin Jokereiden puheenjohtajan Hjallis Harkimon myi Hartwall-Areenan Gennadi Timtshenkolle ja Rotenbergin perheelle vuonna 2013. Kaupan tarkoituksena oli varmistaa Jokereiden osallistuminen pääosin Venäjällä pelattavaan KHL-liigaan, jota pidetään tällä hetkellä maailman toiseksi kovatasoisimpana jääkiekkoliigana NHL:n (National Hockey League) jälkeen. Jokereiden pääsy KHL-liigaan kaudeksi 2014–2015 tarjosi jääkiekkoseuralle uusia haasteita joukkueen kehittämiseksi yhä korkeammalle tasolle (Areena myyty, Jokerit siirtyy KHL:ään 2013). Helsingin Jokereiden puheenjohtajan toimien sekä Liigan laskevien katsojalukujen jälkeen herää kysymys, onko Suomen jääkiekon Liiga menettämässä omaa markkina-arvoansa maamme tunnetuimpana urheilubrändinä?

Kun koko Liigan imago on kahden pääkaupunkiseudun joukkueen lähdön takia muuttunut ja uudet liigaan nostetut joukkueet Vaasan Sport, Kouvolan KooKoo ja Mikkelin Jukurit muuttavat Liigan imagoa vielä entisestään, voidaan olettaa liigaseurojen oman tapahtumamarkkinointiosaamisen ja asiakaslähtöisen toimintamallin korostuvan. Oletusta asiakaslähtöisen toimintamallin tärkeydestä tukevat myös Liigan viime vuosien tappiolliset talouslukemat. Tutkimuksen olettamuksena on, että liigaseurojen asiakasjohtamisesta vastaavat henkilöt tuntevat termin ”asiakasjohtaminen” käsitteenä ja sitä sovelletaan liigaseurojen toiminnassa.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia, joten kaikki ongelmat eivät sovellu tutkimusongelmiksi (Kananen 2015, 41). Tutkimusongelman pohjalta muodostetaan tutkimuskysymykset, joiden avulla tutkimusongelma ratkeaa. Tutkimuskysymysten muoto on tärkeää, sillä kysymykset tuottavat niiden mukaiset vastaukset ja ratkaisut. Tutkimusongelma, tutkimustulokset ja tutkimusvastaukset muodostavat opinnäytetyön niin sanotun metarungon. (Kananen 2010, 18–19.)

Tässä opinnäytetyössä määritetään asiakasjohtamisen toteuttamisen nykytilaa Suomen jääkiekon liigaseuroissa. Tämän pohjalta voidaan muodostaa tutkimuksen tutkimusongelma:

Mikä on asiakasjohtamisen nykytila Suomen jääkiekon liigaseuroissa?

Edellä mainitusta tutkimuskysymyksestä on johdettu tutkimuskysymykset, joiden tarkoituksena on auttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tämän tutkimuksen pää-tutkimuskysymyksenä on seuraava:

Miten asiakasjohtamista toteutetaan Suomen jääkiekon liigaseuroissa?

Pää-tutkimuskysymyksen alakysymyksinä:

Miten liigaseuran asiakkuuksista vastaavat henkilöt käsittävät asiakasjohtamisen?

Miten jääkiekon liigaseurat hyödyntävät CRM-järjestelmiä asiakasjohtamisessa?

Miten liigaseurat hyödyntävät kerättyä asiakastieto asiakasjohtamisessa sekä markkinoinnissa?

2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena, koska se pyrkii kuvailemaan ja ymmärtämään ilmiötä syvällisesti. Tarkoituksena on tuoda esille nimenomaan Suomen jääkiekon liigaseurojen asiakasjohtamisesta vastaavien henkilöiden näkökulma. Tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruun ja analysoinnin päätekijänä toimii itse tutkija, jonka kautta tutkimuksessa saatu tieto suodattuu tutkimustuloksiksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on hyvin yleistä, että tutkijalla on suora kontakti tutkittavaan. Laadullinen tutkimus on usein hyvin kuvailevaa, tutkija on kiinnostunut prosessista ja halua välittää tutkimustuloksia sanojen, tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2008, 25.)

Tiedonkeruumenetelmät ja dokumentointi

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät jaotellaan primäärisiin ja sekundäärisiin tiedonkeruutapoihin. Primäärisiin tiedonkeruutapoihin kuuluvat havainnointi,

haastattelut ja kyselyt. Sekundääristen tiedonkeruutapoihin kuuluvat erilaiset dokumentit eli kirjat, vuosikertomukset, tutkimukset ja muistiot. (Kananen 2014, 64.) Tämän tutkimuksen primäärinen tiedonkeruutapa on teemahaastattelu. Teemahaastattelujen asiasisältö sitoutetaan tiettyihin teemoihin, jotka ohjaavat keskustelua. Tarkoituksena on, että haastattelu ei sitoudu kohdennettuihin kysymyksiin vaan se etenee ennalta määriteltyjen teemojen varassa. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut on jaoteltu eri teemoihin, jotka muodostuvat tutkimuksen tutkimuskysymyksistä.

Tutkimusprosessin apuna tulee käyttää kattavaa dokumentointia. Sillä varmistetaan, että tutkija ei tulkitse aineistoa liian suppean aineistoa pohjalta. Tarkka dokumentointi mahdollistaa ratkaisujen ja päätelmien jälkikäteisen tarkastelun myös ulkopuolisen arvioijan puolesta. Dokumentaatiota voidaan pitää yhtenä onnistuneen tutkimuksen perusedellytyksenä. (Kananen 2008, 125.) Tämän tutkimuksen dokumentaatio koostuu puhelimen välityksellä käytyjen teemahaastatteluiden nauhoitteista, niiden litteroinnista sekä Excel-taulukon tehdyistä muistiinpanoista.

Tutkimuksen luotettavuus

Luotettava tutkimuksen tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä eli ovat totuudenmukaisia (Kananen 2015, 358). Opinnäytetyön laadulla on yhteys tutkimustulosten luotettavuuteen, jota mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla (Kananen 2015, 337). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole kehitetty yksiselitteistä ohjetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa suhteessa määrällisen tutkimuksen arviointiin, jonka toteuttamiseen on luotu oma arviointikriteeristö. (Kananen 2014, 145.)

Tieteellisen työn luotettavuutta arvioidaan luotettavuusmittareiden avulla, joista käytetään nimityksiä reliabiliteetti ja validiteetti (Kananen, 2014, 146). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pysyvyyttä. Tutkimuksen pysyvyydellä viitataan siihen, että tutkimustulokset ovat samoja, kun tutkimus toteutetaan uudestaan (Silverman 1997, 2013). Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimus tutkii oikeita asioita (Silverman 1997, 207). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden määrittelevät yleisesti tutkimuk-

sen vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus sekä saturaatio (Kananen 2014, 151). Edellä mainittujen määritelmien käytännön esimerkit esiteltynä seuraavassa kappaleessa.

Yksi helpoimmista tavoista varmistaa laadullisen tutkimuksen **vahvistettavuus** on luetuttaa aineisto ja tulkinta henkilöllä, joka on haastattelun antanut. Tutkimuksen **arvioitavuutta** määrittää muun muassa riittävä dokumentaatio, joka auttaa tutkijaa perustelemaan kaikki tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut. Laadullisen tutkimuksen **luotettavuutta** voidaan varmistaa keräämällä tietoa eri lähteistä. Kerättyä tietoa voidaan myös verrata keskenään sekä tutkijan tekemiin johtopäätöksiin. Kahden tutkijan sama lopputulos tutkittavasta aiheesta lisää myös tutkimuksen luotettavuutta ja näin voidaan myös varmistaa tutkimustulosten **ristiriidattomuus**. **Saturaatiolla** tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset alkavat toistaa itseään. Saturaatiota ei voida todeta yhden havaintoyksikön avulla (Kananen 2014, 151–153.)

Analysointi

Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden, kuten äänitteiden tallentamista kirjalliseen muotoon. Litterointia pidetään hyvin hitaana työvaiheena, joten tutkija joutuu miettimään tarkasti litteroitavan aineiston. Litterointia voidaan määrittää erilaisilla tasoilla ja mittareilla, jotka ovat 1) sanatarkka litterointi 2) yleiskielinen litterointi 3) propositiotason litterointi. Tarkin taso on sanatarkka litterointi, jossa jokainen äännähdyskin merkataan ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa tekstiä muotoillaan kirjakielelle, jonka mukana häviävät murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotason litterointi tarkoittaa ydinsisällön tai havainnon ylös kirjaamista. (Kananen 2010, 58–59.)

Tutkimustuloksen tiivistäminen on tutkimustyölle hyvin tavanomaista, sillä suurimääräisen aineiston lukeminen sellaisenaan ei avaa tuloksia ulkopuoliselle lukijalle.

Ideana on, että tuloksista pystytään löytämään tärkeimmät tiedot. Tärkeimpiä tutkimustuloksia pystytään havaitsemaan koodaustekniikalla. Koodaustekniikkaa voidaan käyttää kognitiivisten karttojen laatimiseen, jonka avulla tutkija pystyy löytämään aineistosta eri ulottuvuuksia ja käsitteellisiä kerroksia. Koodauksen peruserätyksenä on tiivistää aineisto käsiteltävään muotoon. Samaa asiaa tarkoittavat tai samoja elementtejä/tekijöitä sisältävät asiat yhdistetään samaa koodausmerkintää käyttäen.

Koodausta voidaan toteuttaa kvalitatiivisen aineiston käsittelyssä atk-ohjelmistolla tai merkitsemällä koodit käsin tekstimarginaaliin. (Kananen 2008, 88–89.)

Aiemmat tutkimukset

Aiheesta ”Asiakasjohtaminen Suomen jääkiekon liigaseuroissa” ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta. Asiakasjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä jääkiekon urheiluliiketoiminnassa on kuitenkin tutkittu. Jyväskylän ammattikorkeakoululle tehdyt alemman korkeakoulututkinnon opinnäytetyöt suomalaiseseen jääkiekkoon liittyen tutkivat jääkiekkofanien osallistumiskäyttäytymistä, kannattaja-arvoja sekä urheiluorganisaation digitaalisen markkinoinnin viestintää. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun, ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon koulutusohjelmassa on toteutettu tutkimus aiheesta ”Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa urheiluseuroissa ja järjestöissä”, jonka sisällössä voidaan havaita yhtäläisyyksiä tämän opinnäytetyön aihealueeseen. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululle on tehty myös selvitys jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuudesta ja vakavaraisuudesta.

3 Asiakasjohtaminen

CRM (Customer Relationship Management) vakiintui kielenkäyttöön niinkin myöhään kuin 1900-luvun lopussa. Suomen kulttuurissa sille ei ole vielä vakiintunut yhtä selvää käännettä. Asiakkaita käsittelevillä toimialoilla puhutaan muun muassa asiakashallinnasta, asiakassuhteen johtamisesta ja asiakkuuksien johtamisesta. Joidenkin mielestä pelkkä asiakaspalvelu olisi sopivin käänнос. (Oksanen 2010, 21.) Tässä opinnäytetyössä CRM:lle käytetään käännettä **asiakasjohtaminen**.

Asiakasjohtamisen kehitys

Asiakasjohtamista alettiin käyttää terminä ensimmäisiä kertoja 1980-luvulla, jolloin se vielä ymmärrettiin aineistoperäisenä markkinointina. Tuon aikainen aineistoperäinen markkinointi ei ollut yhtä moninainen käsitteenä verrattuna nykypäivän asiakasjohtamiseen. Ilmiöllä kuvattiin pääasiassa asiakaspalveluhenkilökunnan vuorovaikutusta yrityksen asiakkaiden kanssa. Ilmiötä ei voitu kuitenkaan kuvata saumattomaksi asiakaspalveluprosessiksi, koska tietokannat olivat epäorganisoituja ja tiedon hakeminen, syöttäminen sekä päivittäminen olivat hankalaa. (Wingard 2016.)

Asiakasjohtaminen koki uusia kehitysaskelleita 1990-luvulla, kun yritykset alkoivat ymmärtää hyödyn etujen tarjoamisesta nykyisille sekä potentiaalisille asiakkaille. Etujen tarjoamisen yhteydessä yritykset saivat hyödyllistä asiakastietoa tai mahdollisuuden sitouttaa asiakkaita pitempiaikaisiin asiakassuhteisiin. (Wingard 2016.)

Nykypäivän asiakasjohtaminen mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen ja edistyneen asiakaspalvelun toteuttamisen. Asiakasjohtamisen tueksi on kehitetty työkaluja, joita voidaan käyttää monilla eri toimialoilla. Työkalujen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä ja siihen liittyvää historiaa. (Wingard 2016.) Asiakasjohtamista ei pidetä enää pelkästään isojen yritysten toimintamallina, sillä asiakasjohtamista toteutetaan nykypäivänä myös pienempien yritysten toiminnassa. Asiakasjohtaminen on monimuotoinen ja haastava liiketoiminnan tapa, eikä sillä tarkoiteta pelkästään CRM-järjestelmän käyttöönottamista yrityksen toiminnassa. (Buttle 2004, 3.)

Mitä on asiakasjohtaminen?

Asiakasjohtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla, jonka edellytyksinä ovat asiakastavoitteiden ja -strategioiden määrittely sekä niiden toteutusta tukevat työkalut (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 51). Sen avulla pyritään saavuttamaan asiakkaiden lojaalisuus, tuottamaan enemmän kohdennettua asiakashallintaa sekä tuntemaan asiakkaat (Mack, Mayo & Khare 2005, 100).

Asiakashallinta on asiakasjohtamisen operatiivista toteutusta eli toimintaa asiakastavoitteiden ja -strategioiden saavuttamiseksi (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 51).

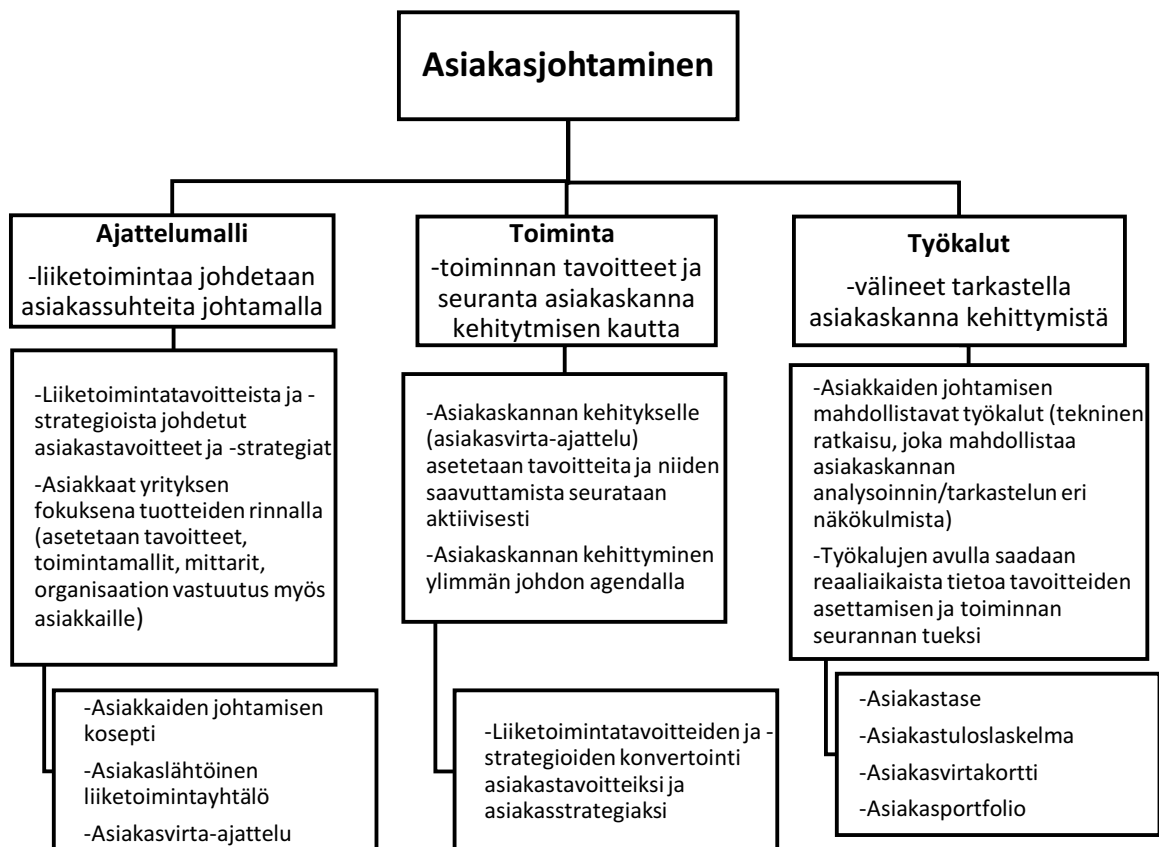
Asiakasjohtamista varten on kehitetty useita erilaisia teknologisia työkaluja, mutta asiakasjohtamisen näkeminen pelkästään teknologisten ratkaisujen valossa voidaan pitää virheenä. Asiakasjohtaminen tulee ymmärtää strategisena prosessina, joka helpottaa yrityksiä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Strategisen prosessin perustana ovat asiakas- sekä markkinatiedon kokoaminen samaan tietokantaan. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden myydä ja markkinoida tuotteita sekä palveluja mahdollisimman tehokkaasti. (Wailgum 2007.)

Asiakasjohtamisen päätavoitteena on luoda toimivia asiakassuhteita eri kohderyhmien kanssa. Tämän takia on hyvin keskeistä, että yritykset omaavat tarpeeksi tietoa

asiakkaistaan ja heidän kulutuskäyttäytymisestään. Tämän pohjalta voidaan tunnistaa eniten tuottavat kohderyhmät. Asiakastiedon avulla yritys pystyy luomaan erilaisia asiakassuhteita eniten tuottavien kohderyhmien kanssa ja hyödyntämään näitä asiakassuhteita uusien kohderyhmien tavoittamiseen. (Hosseni & Tarokh 2011, 286.)

Tuotokeskeinen liiketoiminta-ajattelu perustuu pääosin tuotteen, volyymiajattelun ja suuruuden ekonomian ajattelumalleihin. Jotta yrityksen liiketoiminta voidaan muuttaa asiakaslähtöiseksi, tulee sen liiketoimintayhtälökin muuttua asiakaskeskeiseksi. Asiakasjohtamisen prosessin toteuttaminen tuotokeskeisellä strategialla ja liiketoimintatavoitteella on haasteellista. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 55, 56.)

Asiakasjohtamisen eri osa-alueet kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Asiakasjohtamisen osa-alueet (Hellman, Peuhkurinen & Raulas, 2005, 52).

3.1 Asiakaspysyvyys

Asiakashallinnalla pyritään ylläpitämään jo olemassa olevia asiakassuhteita, koska se on halvempaa verrattuna uusien asiakassuhteiden luomiseen. Kaikista tehokkain

asiakaspysyvyyden toteutusmalli on tunnistaa ne asiakkaat, joilla on suurin **elinikäinen** asiakasarvo yritykselle eli CLV (Customer Lifetime Value) ja kehittää asiakashallinnan strategioita eri CLV-segmenteille. (Hosseni & Tarokh 2011, 286.)

Asiakaspysyvyys on yhteydessä asiakastyytyvyyteen, jolla on merkittävä vaikutus asiakaslojaalisuuteen. Asiakaspysyvyyttä voidaan vahvistaa henkilökohtaisen markkinoinnin strategioilla, jotka käsittävät muun muassa henkilökohtaisen asiakaspalvelun sekä asiakaskohtaisen tuoteräätälöinnin. (Hosseni & Tarokh 2011, 286.)

Asiakassuhteiden lujittamiseen käytetään yleisimmin yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja. Yritys voi ottaa huomioon asiakkaan mielipiteitä esimerkiksi tuotekehitysvaiheessa. Näin voidaan varmistaa, että tuote tai palvelu vastaa kuluttajan tarpeisiin. Yhtenä yleisimpänä keinona asiakassuhteiden lujittamisessa käytetään alennus- ja bonussysteemeitä, joiden avulla asiakas voi kerryttää bonuksia ja muita etuja keskitämällä ostoksensa saman yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Jatkuva viestiminen asiakkaiden kanssa johtaa asiakassuhteen syventymiseen, jolla on vaikutusta lojaalin asiakassuhteen kehittämiseen. Asiakashallintaan vaikuttavat tulevaisuudessa myös yhä enemmän tuotteiden ja palvelujen tarjoamiseen hyödynnettävät internetpohjaiset jakelutavat. (Raab, Ajami, Gargeya & Goddard 2008, 83, 85.)

Lojaali asiakassuhde

Sitoutuneilla ja lojaalisilla asiakassuhteilla on suora yhteys yrityksen asiakastuottoihin. Tuotteen laatu, asiakastyytyvyys ja lojaalisuus eivät ole itsenäisiä osa-alueita vaan osa suurta kokonaisuutta jota tulee mitata ja hallita. Toiminnan ytimenä tulee olla asiakaskokemuksen ymmärtäminen. Seuraavana lueteltuna kolmen eri toimintavaiheen polku lojaalisen asiakassuhteen kehittämiseen:

- 1.** *Kerää asiakastietoa tuotteen/palvelun ominaisuuksista, joita asiakas arvostaa. Ymmärrä näiden ominaisuuksien seuraamukset sekä hyödyt yksittäisen asiakkaan näkökulmasta.*
- 2.** *Jaa kerrytetty asiakastieto koko organisaation sisällä.*
- 3.** *Käytä kerrytettyä asiakastietoa ylläpitämään, kehittämään ja innovoimaan tuotetta/palvelua niin, että se kasvattaa asiakastyytyvyyttä, lojaalisuutta sekä asiakastuottoja.*

(Szwarch 2005, 12, 13.)

Lojaalien asiakassuhteiden kehittäminen on paljon puhuttava aihe urheiluliiketoiminnan alalla. Keskustelu asiakkaiden sitouttamisesta korostuu etenkin niiden urheiluliiketoiminnan markkinoijien keskuudessa, jotka järjestävät samoja urheilutapahtumia vuodesta toiseen. Asiakaslojaalisuuden kehittämiseen vaikuttavat urheiluliiketoiminnassa seuraavat tekijät: (1) fanien mahdollisuus olla yhteydessä pelaajiin ja joukkueeseen (2) joukkueen yhteisöllisyys (3) seuran ja joukkueen historian sisällyttäminen organisaation viestintään (4) fanien mahdollisuus ilmaista ja toteuttaa itseään niin, että he tuntevat olonsa osaksi joukkuetta/seuraa. Esimerkkinä yhdysvaltalaisen koripallojoukkueen Dallas Mavericksin asiakashallinta perustuu lojaalien asiakassuhteiden kehittämiseen. Tämä on johtanut siihen, että kyseinen NBA:ssa (National Basketball Association) pelaava urheiluseura pystyy luomaan lojaaleja asiakassuhteita kuluttajien kanssa joukkueen tappioputkista huolimatta. Tarvittavaa asiakastietoa kerrytetään kuuntelemalla kuluttajien toivomuksia tuotteista ja palveluista. (Masterman 2009, 235–236.)

Urheilutiloilla ja muilla fasiliteeteilla väitetään myös olevan suora vaikutus fanisuhteen lojaalisasteeseen. Esimerkkinä Ranskan jalkapalloliigaa pidetään sen taloudellisten ja urheilullisten lukujen perusteella Euroopan viidenneksi suurimpana jalkapalloliigana. Ranskan jalkapalloliigan stadionit ovat kuitenkin vanhoja ja huonosti ylläpidettyjä. Tällä on ollut suora vaikutus ottelutapahtumien yleisökeskiarvoihin, jotka ovatkin pienempiä verrattuna esimerkiksi Saksan ja Englannin jalkapalloliigoihin. Tämä johtaa siihen, että liiketoiminnallinen tulos keskittyy enemmän TV-sopimusten varaan. (Söderman & Dolles 2013, 10–11.)

3.2 Asiakashallintastrategia

Strategisen asiakasjohtamisen tavoitteena on asiakaskeskeisen liiketoimintakulttuurin jalkauttaminen yrityksen toimintaan. Strategisella liiketoimintakulttuurilla tavoitellaan asiakassuhteiden lisäämistä ja niiden tehokasta ylläpitoa. Asiakaskeskeinen yritys pyrkii huomioimaan asiakkaiden toiveet tuotteita ja palveluja koskien sekä arvioimaan heidän kulutuskäyttäytymistään. Asiakaskeskeinen yritys tekee jatkuvaa oppimisprosessia asiakkaistaan, heidän vaatimuksistaan sekä arviointia kilpailevista tuotteista ja palveluista. (Buttle 2004, 4.) Yritykset tekevät parempaa liiketoiminnal-

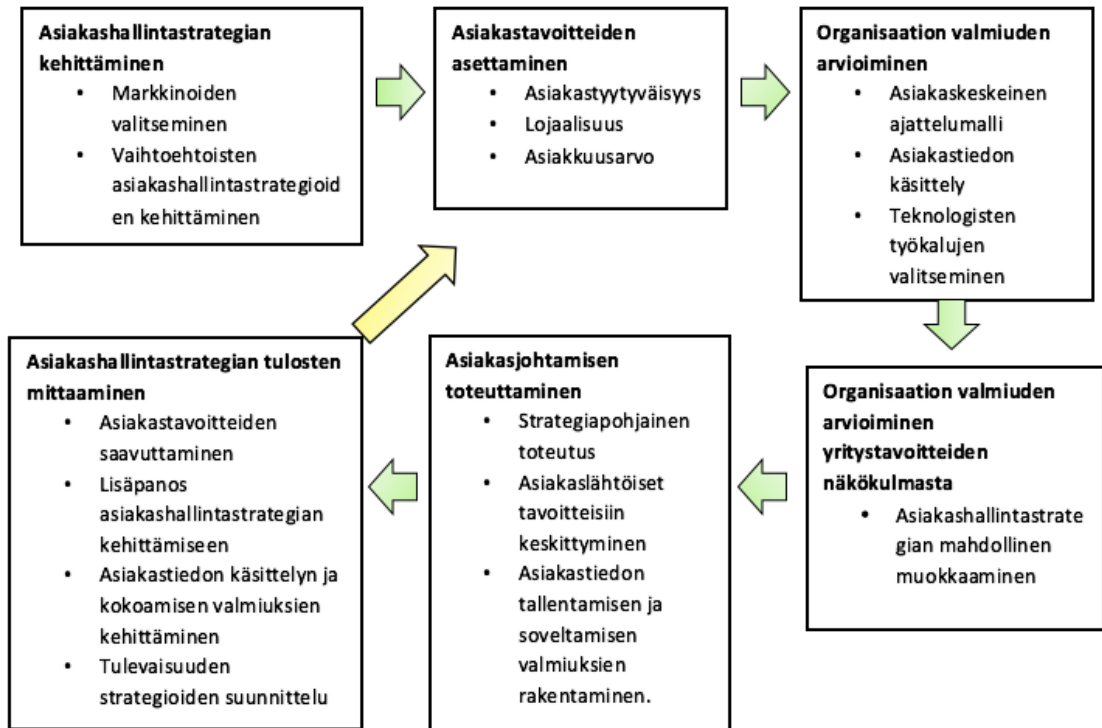
lista tulosta, kun he omaksuvat keräämänsä asiakastiedon. Asiakastiedon avulla voidaan tunnistaa eri asiakasprofiileja ja tavat tuottaa asiakastyytyvää sekä -pysyvyyttä. (Buttle 2004, 16.)

Asiakashallintastrategian pitäisi tuottaa vastauksia seuraaviin kysymyksiin: ”Miten yritys saavuttaa kilpailuedun?”, ”Miten yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen sekä sen osakeomistajilleen?”, ”Minkälaista osaamista näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii?”. (Peelen & Beltman 2013, 50.) Yritysten tulee sisäistää neljä asiakassuhteisiin liittyvää osa-aluetta ja ymmärtää vuorovaikutus niiden välillä enne asiakashallin strategian määrittämistä. (Freeland 2003, 14). Osa-alueet kuvattuna taulukossa 2.

Taulukko 2. Asiakashallintastrategian luomiseen sisältyvät osa-alueet (Freeland 2003, 14).

Osa-alue	Kuvaus
<i>Asiakas</i>	Asiakkaiden tunnistaminen yrityksen liiketoimintamuodon ja yritystavoitteiden perusteiden perusteiden.
<i>Kanavointi</i>	Sopivimpien ja tehokkaimpien viestintäkanavien valitseminen asiakkaiden tavoittamiseksi.
<i>Brändi</i>	Vuorovaikutuksen tärkeyden ymmärtäminen suhteessa yrityksen brändiarvoon.
<i>CRM</i>	Sopivimpien asiakasjohtamisen toimintamallien määrittäminen yrityksen toimintaan.

Asiakashallintastrategian määrittelee tavallisesti yrityksen markkinointiosasto. Asiakashallintastrategian luominen vaatii kuitenkin yrityksen eri toimialojen yhteistyötä, esimerkiksi tietotekniikan- ja markkinoinnin alan osaamisen yhdistelyä. Käyttöön otettavan asiakashallintastrategian pitäisi antaa edellytykset hallitun asiakasjohtamisen toteuttamiseen yrityksessä. (Payne & Frow 2005, 170.) Robertsinkin Liuin ja Hzardin mukaan (2005) asiakasjohtamisen toteuttaminen alkaa asiakashallintastrategian suunnittelusta. Kuviossa 2 kuvaillaan asiakasjohtamisen toteutusprosessi asiakashallintastrategian kehittämisestä sen toteuttamisvaiheeseen.



Kuvio 2. Asiakasjohtamisen toimintaprosessi (Roberts, Liu & Hazard 2005, 318).

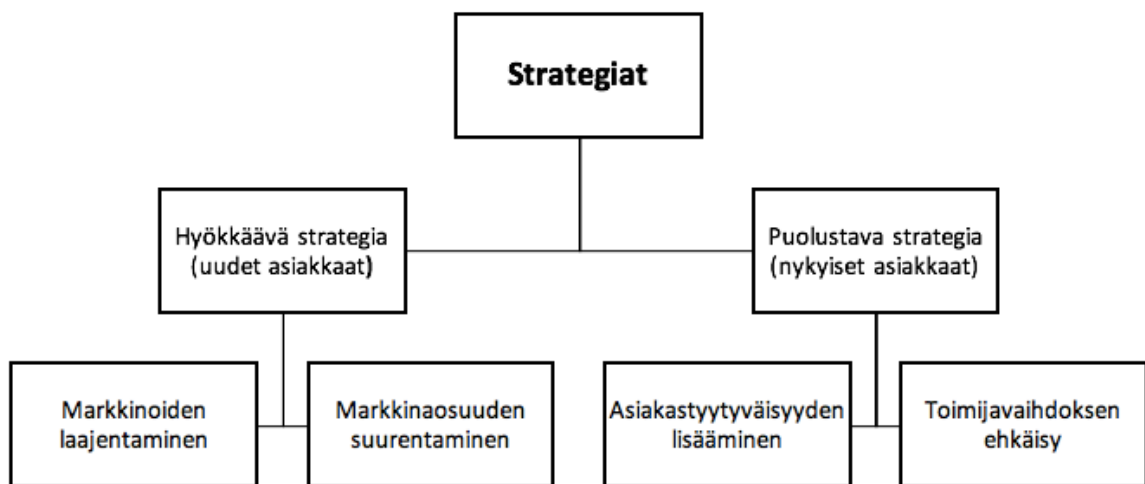
Valmiusarviointi ja muutosjohtaminen

Asiakasjohtamisen toteuttamisprosessi tulee aloittaa valmiusarvioinnin laadinnalla. Valmiusarvioinnin tarkoituksena on auttaa yrityksen ylintä johtoa ymmärtämään asiakasjohtamisen prosessin kulku yrityksessä. Valmiusarvioinnin pohjalta muodostetaan asiakasjohtamisen pääprioriteetit. Näiden prioriteettien perusteella voidaan muodostaa toimenpiteitä asiakasjohtamisen toteuttamiseen. (Payne & Frow 2006, 88.)

Yritykset kokevat sisäisiä kulttuurillisia muutoksia asiakashallintastrategian käyttöönottoaiheessa. Tämän takia on tärkeää, että laajan asiakasjohtamisen ohjelma sisältää myös tehokkaan muutosjohtamisen ohjelman. Muutosjohtamisen ymmärtäminen ja sen vaatimusten eteen toimiminen on erittäin tärkeää asiakasjohtamismallien täytäntöönpanon kannalta. Mitä suuremmaksi ja monimutkaisemmaksi muutosjohtamisen prosessi kasvaa, sitä enemmän tarvitaan myös asiakasjohtamisen projektihallintaa. (Payne & Frow 2006, 88–89.)

Hyökkäävä- ja puolustava asiakashallintastrategia

Hyökkäävä asiakashallintastrategia keskittyy valloittamaan markkinaosuuksia, luomaan uusia asiakassuhteita sekä estämään kilpailutilanteiden syntymistä. Puolustava asiakashallintastrategian päätavoitteena on yrityksen aseman sekä jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäminen. Hyökkäävän strategian onnistuneisuutta mitataan markkinaosuuden määrällä, kun taas puolustavan strategian onnistuneisuutta asiakasvaihtuvuuden ja asiakaskohtaisen myynnin määrällä sekä asiakastyytyvyydellä. (Peelen, Beltman 2013, 55.) Kuviossa 3 kuvataan hyökkäävän- ja puolustavan asiakashallintastrategian eroavaisuudet.



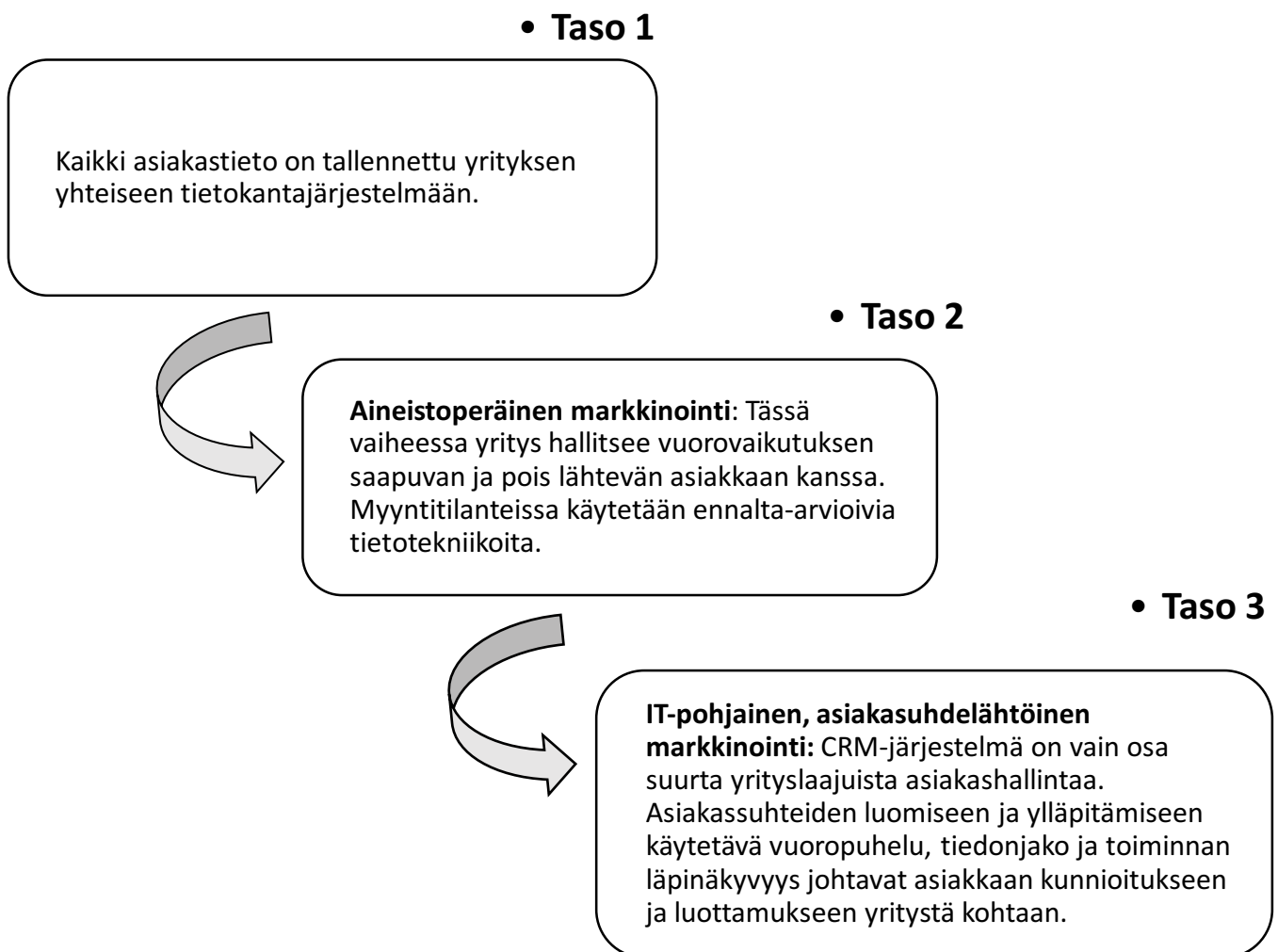
Kuvio 3. Hyökkäävä- ja puolustava asiakashallintastrategia (Peelen, Beltman 2013, 56).

Asiakashallintastrategia huippu-urheiluseurassa

Asiakashallintastrategiaa pidetään onnistuneen asiakashallinnan perustana myös maailman tunnetuimmissa urheiluseuroissa. Huippu-urheiluseuroissa asiakashallintastrategiaa käytetään asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen sekä hallitun asiakasjohtamisen toteuttamiseen. Manchester City Football Club (MCFC) on yksi Englannin korkeimman jalkapallosarjan (Premier League) menestyvimmistä jalkapalloseuroista. Seura käyttääkin asiakasjohtamisessa laajaa asiakashallintastrategiaa, jonka tavoitteena on ymmärtää ja johtaa faneja kerrytetyn asiakastiedon avulla. MCFC:n tavoitteena on olla yksi maailman suosituimmista jalkapalloseuroista. (Skalli 2012.)

4 Asiakasjohtamisen toteuttaminen

Asiakasjohtamisen käsite kehitettiin laajakäsitteisen ajattelumalnin selkeyttämiseksi. Myöhemmin asiakasjohtamisen teorian tueksi on kehitetty IT-lähtöisiä asiakasjohtamisen toimintatapoja, joita pyritään hyödyntämään osana yritysten markkinointiviestintää. (Adamson, Jones & Tapp 2006, 157). Asiakkaiden arvojen perusteella tehty segmentoinnin ja kohdistetun markkinointiviestinnän tärkeys korostuu erityisesti urheiluliiketoiminnassa (Adamson, Jones & Tapp 2006, 158). Kuviossa 4 esitellään asiakasjohtamisen kehitys ja sen toteuttamistasot.



Kuvio 4. Asiakasjohtamisen toteuttamistasot (Adamson, Jones & Tapp 2006, 158).

4.1 Urheilufanien asiakasprofiilit

Urheiluliiketoiminnan kuluttajien käyttäytymistä ei voida määritellä tietyn kaavan mukaisesti, sillä käyttäytymismallit vaihtelevat suurissa määrin eri kohderyhmien välillä. Osa urheilufaneista saattaa olla niin kiintynyt joukkueeseen tai pelaajaan, että se määrittää jopa osakseen urheilufanin identiteettiä. Toiselle ääripäälle joukkueen tai pelaajan menestys ei ole niinkään tärkeää ja urheilua seurataankin vain viihteen takia. Urheilufanit voivat olla erittäin lojaaleja, mutta ajoittain myös hyvin äkkipikaisia ja kriittisiä urheiluorganisaatiota, joukkuetta tai pelaajaa kohtaan. Kuluttajaryhmien tunnistamista pidetään urheiluliiketoiminnassa erittäin tärkeänä, sillä se luo perusedellytykset kohdistuneen markkinointiviestinnän onnistumiselle. (Smith 2008, 34.)

Asiakasjohtamisen toteuttaminen urheiluliiketoiminnassa eroaa verrattuna muihin toimialoihin. Adamsonin Jonesin ja Tappin (2006) mukaan esimerkiksi englantilaisten jalkapalloseurojen tulee toteuttaa asiakashallintaa niin, että se soveltaa muiden toimialojen asiakasjohtamisen ominaisuuksia ja huomioi samalla urheiluliiketoiminnan omalaatuiset piirteet. Edellä mainitut tutkijat kehittivät ajattelumallin nimeltä ”Fan Relationship Management” (FRM). (Adamson, Jones & Tapp 2006, 156–157.) Englannissa jalkapallon asema maan suosituimpana yleisölajina on verrattavissa Suomeen ja jääkiekon suosioon. Jalkapallo on ammatti- ja puoliammattilaisurheilun tilastojen mukaan Iso Britannian suurin urheilulaji. (10 Most Popular Sports in United Kingdom 2015.)

Segmentointia voidaan käyttää urheiluliiketoiminnassa asiakasryhmien jaotteluun, kun asiakaskunnassa pystytään havaitsemaan huomattava määrä samankaltaisia kuluttajia. Asiakastiedon kerryttäminen ja asiakasryhmien segmentointi asiakastiedon perusteella auttavat urheiluliiketoiminnan yrittäjiä viestimään eri kannattajaryhmien kanssa. Kannattajat voivat jakautua eri arvojen, lojaalisuustasojen, psykologisten ja fyysikaalisten tarpeiden sekä maantieteellisen sijainnin perusteella. (Adamson, Jones & Tapp 2006, 159.) Taulukossa 3 kuvaillaan eri fanityyppien ominaisuuksia.

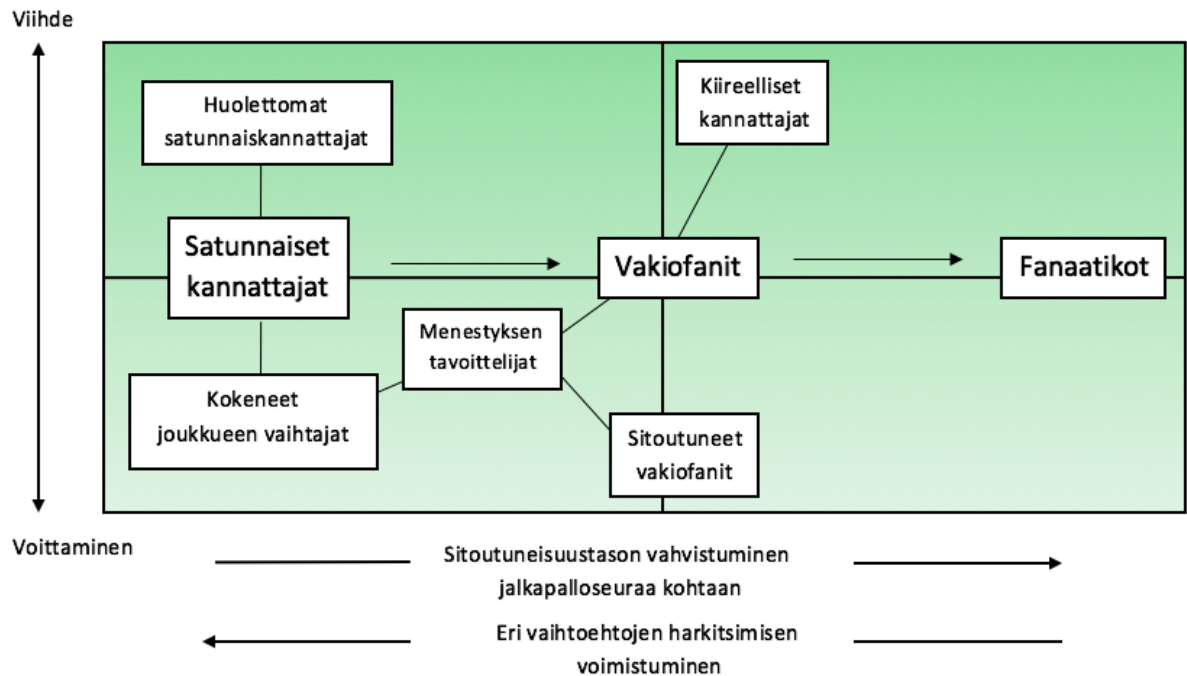
Taulukko 3. Urheilufanien luokittelu (Adamson, Jones & Tapp 2006, 160).

Fanityypit	Fanisuhteen kuvaus
<i>Väliaikainen fani</i>	Tietyn aikajakson fani, joka palaa normaaleihin käyttäytymistapoihinsa määrittelemättömän aikajakson jälkeen.
<i>Paikallinen fani</i>	Tämän fanityypin motiivi kannattaa urheilujoukkuetta, pelaajaa tai tapahtumaa perustuu maantieteelliseen sijaintiin. Paikkakunnan vaihtaminen rikkoo fanisuhteen.
<i>Omistautunut fani</i>	Pysyy lojaalina joukkueelleen riippumatta ajasta tai maantieteellisestä sijainnista.
<i>Fanaattinen fani</i>	Melkein pakkomieliteinen kannattamaan jotain tiettyä joukkuetta tai yksittäistä urheilijaa. Fanaattisella fanilla on elämässään myös joku muu tekijä, joka on oman henkilökohtaisen identiteetin perusta.
<i>Vääristynyt fani</i>	Tämän faniryhmän kannatuksen kohde on henkilökohtaisen identiteetin perusta. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi huligaanit.

Jalkapallo tarkoittaa useille kuluttajille irtiotta arjesta. Jalkapallofanit haluavat uskoa kannattamansa joukkueensa menestykseen, vaikka joukkueella ei siihen aina edellytyksiä olisikaan. Urheiluseurojen fanikulttuurin kehittämisessä tuleekin panostaa aikaisempaa enemmän kaikista fanaattisimpien fanien asiakassuhteiden lujittamiseen. Innokkaimmat ja fanaattisimmat fanit omaavat suuren tunnesiteen kannattamaansa seuraa kohtaan. Heillä on myös suuri tarve vaikuttaa kannattamansa urheiluseuran toimintaan sekä saada tunnustusta lojaalisuudestaan. Pelikentällä tapahtunut tulos ei merkitse fanaattiselle fanille niin paljon verrattuna seuralta saatuun tunnustukseen. Fanaattiset fanit voidaan jaotella kahteen eri alaluokitukseen. Näihin kuuluvat fanit, joiden ihannoiti kohdistuu kannatettuun seuraan (club lovers) sekä niihin, jotka ihannoivat itse lajia eli tässä tapauksessa jalkapalloa (football lovers). (Adamson, Jones & Tapp 2006, 161.)

Satunnaiskannattaja ei halua luoda vahvaa asiakassuhdetta urheiluorganisaatioon vaan se tekee ostopäätöksensä pelkästään urheilutapahtuman viihtyvyytensä perusteella. Se ei omista samanlaista vahvaa tunnesidettä jalkapalloon/seuraan kuten fanaattinen jalkapallofani. Satunnaiskannattajan motivaationa on viettää ”hauska päivä”, jonka toteuttamiseen voi olla myös muita kulutusvaihtoehtoja urheilutapahtuman sijaan. Satunnaiskannattaja voisi olla esimerkiksi tyytyväinen pelin 3-3 tulokseen, kun taas fanaatikko haluaisi pelin päättyvän 1-0 kannattamansa joukkueen hyväksi. (Adamson, Jones & Tapp 2006, 160, 161.) Kuviossa 5, pystyakseli kuvailee voit-

tamisen merkitystä pelin viihtyvyydestä tärkeyteen verrattuna eri faniryhmien välillä. Vaaka-akseli kuvailee faniryhmän sitoutumistason määrää jalkapalloseuraa kohtaan verrattuna muhin vaihtoehtoihin vapaa-ajan kulutustapoihin.



Kuvio 5. Sitoutumistasot eri kannattajaryhmien välillä (Adamson, Jones & Tapp 2006, 161).

Urheilufanien kulutuskäyttäytyminen

Asiakastiedon kerääminen monesta eri tietokannasta voi olla haasteellista, mutta siitä on urheiluseuralle suuri hyöty esimerkiksi asiakasprofiilien tunnistamisessa. MLB:ssä (Major Baseball League) pelaava Boston Red Sox pyrkii kerryttämään asiakastietoa seuran asiakashallinnan kehittämiseksi. Tavoitteena on luoda enemmän onnistuneita kannattajakokemuksia seuran faneille tarjoamalla heille tuotteita ja palveluja, joita kehitetään asiakaspalautteen perusteella. Red Soxien toiminnassa panostettiin vuonna 2015 muun muassa aikaisempaa enemmän asiakasprofiilien luomiseen, jota toteutettiin kerrytetyn asiakastiedon pohjalta. Asiakasprofiilit mahdollistavat Red Soxien palvelua ja palkita faneja tehokkaammin. Palvelun ja palkitsemisen yhteydessä seura saa myös arvokasta asiakastietoa fanien osallistumisen-, ottelukatsomisen- ja sosiaalisen käyttäytymisen tavoista. (Aquino & D'Antonio 2015.)

Urheiluliiketoiminnassa asiakaskuluttamista tapahtuu neljän eri pääkulutusmuodon kautta: kannattajakuluttaminen ottelutapahtumissa, kannatus median kautta, osallistuminen organisaation toimintaan sekä epäsuora vaikuttaminen muiden urheilun oheisaktiviteettien välityksellä. (O'Reilly, Graham & Rennie 2013, 196.)

Kannatus urheilutapahtumassa

- Kuluttaja osallistuu urheilutapahtumaan menemällä itse tapahtumaan, joka sisällyttää pääsylipun oston.

Kannatus median välityksellä

- Urheilutapahtuman katsominen televisiosta ja internetistä tai tiedon saaminen radion ja sanomalehden välityksellä.

Osa ottaminen

- Kuluttaja osallistuu itse tapahtumaan urheilusuorituksen muodossa.

Epäsuora vaikuttaminen

- Urheilun kuluttajana toimiminen videopelien, oheistuotteiden oston, uhkapeelaamisen ja muiden urheilun oheisaktiviteettien välityksellä.

(O'Reilly, Graham & Rennie 2013, 196.)

Kulutusta toteutuu urheiluliiketoiminnassa siis monella eri tasolla. Seuraavassa kappaleessa esimerkkejä NFL:n (National Football League) fanien kuluttamiskäyttäytymistavoista. Amerikkalaisen jalkapallon huippuliiga NFL on yksi maailman näkyvimmistä urheiluliigoista.

Paikalle saapuvan kannattajan pelitapahtuma NFL:sä ei ole vain kolmen tunnin amerikkalaisen jalkapallon ottelutapahtuma, koska siihen kuuluu myös ruuan laittamista urheilustadionin pysäköintialueella. Näin tapahtumasta tulee oheisaktiviteetit lisätynä kokopäiväinen. Tämä on johtanut siihen, että NFL:n urheiluorganisaatiot valmistavat ruuanlaittoa tarvittavia oheistuotteita kannattajilleen. NFL vetää suurimpia **TV-katsojalukuja** koko Pohjois-Amerikan ammattiurheilussa, jonka takia NFL:llä on myös monen miljardin arvoinen TV-sopimus. NFL:n fanit tekevät urheilutapahtumasta rituaalin kokoontumalla yhteen joko yhteisen ystävän kotona tai katsomalla peliä urheilubaarissa. The Super Bowl on Yhdysvaltojen katsotuin tapahtuma, jonka lähetyksen

30:n sekunnin mainoshinta on 3 miljoona Yhdysvaltain dollaria. **Uhkapeleillä** on myös suuri vaikutus ottelutapahtumassa- ja TV:n kautta peliä katsoviin kannattajiin. Uhkapeleminen tunnetaan amerikkalaisen jalkapallon yhteydessä sunnuntairituaalina. (O'Reilly, Graham & Rennie 2013, 196.)

Asiakasjohtamisen näkökulmasta asiakastiedon laatu on tärkeämpää verrattuna sen määrään. Kun yritys on kerännyt tarpeeksi laadullista asiakastietoa, tulee ne yhdistää, jonka avulla pystytään ennustamaan asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä. (Freeland 2003 68–70.) Kulutuskäyttäytymisen ja -ryhmien tunnistaminen on tärkeää nykypäivän yrityksille, sillä kilpailu asiakkaista kasvaa koko ajan globaalimmaksi. Asiakkaiden sitouttamiseen käytetään yhä enemmän internetverkostoja sekä sosiaalista mediaa. Olisikin suositeltavaa, että yritykset toteuttaisivat toiminnassaan markkinatutkimuksia asiakastietoisuuden lisäämiseksi. (Priest, Carter & Statt 2013, 8–9)

4.2 Urheilufanien sitouttaminen

Asiakkaidensa sitoutumista organisaatioon voidaan mitata urheiluliiketoiminnassa ”innokkuustasojen” perusteella. Innokkailla faneilla on vahva tunneside peliin. Heille on hyvin tyypillistä, että seuran tai joukkueen toimiin reagoidaan keskivertokannattajaa voimakkaammin. Markkinoinnin näkökulmasta katsottuna nämä yksilöt ovat unelma-asiakkaita, koska he ovat aktiivissa kuluttajia kaikkeen urheiluun liittyvään. (Syracuse 2008.)

Säännöllisen ja syvällisen vuorovaikutuksen toteuttaminen asiakkaiden kanssa on haaste usealla organisaatiolle. Relevantteja kysymyksiä aiheeseen liittyen ovat ”Kuinka markkinoija tunnistavat nämä innokkaat yksilöt miljoonien ihmisten joukosta?”, ”Kuinka urheilufanien kanssa tulee kommunikoida?”, ”Kuinka urheilufanien kanssa luodaan suurempi sitoutumissuhde ja miten heidän kulutuskäyttäytymisen vaatimukseen vastataan reaaliajassa?”. Kansainvälisen jääkiekkoliigan NHL:n innokkaimpien fanien asiakashallinta perustuu kerrytettyyn asiakastietoon. NHL pystyy kerrytetyn asiakastiedon avulla tunnistamaan asiakkaidensa kulutustarpeet ja tuottamaan lisätuloja jääkiekkoliigalle hallitun asiakasjohtamisen keinoin. (Syracuse 2008.)

NHL:n organisaatiossa pyritään tunnistamaan kannattajien asiakassuhteen kehittymisen vaikutuksia jääkiekkoliigaa kohtaan. Vaikuttavimpina tekijöinä asiakassuhteen kehittymiselle koetaan NHL:ssä olevan elinikäinen asiakasarvo, joukkueen yhteisöllisyys, käytössä olevien viestintäkanavien määrä sekä fanien vuorovaikutukseen vastaaminen. Tuotteita ja palveluja tulee tarjota fanien käytöksen perusteella piittaamatta siitä mitä muut tekevät. NHL:n tekemät tutkimukset osoittavat, että vaikka fanit rakastavat jääkiekkoa, niin sillä ei ole aina ole suoraa vaikutusta NHL:n asiakasmääriin. (Nedelka 2009.)

Lähdesmäen (2014) mukaan Brian Burken mielestä kilpailu faneista käydään kaikkien vapaa-ajan muotojen välillä, johon lukeutuvat muun muassa elokuvat, teatterit ja ravintolat. Tämän takia asiakassuhdetoiminta uskollisiin faneihin tulee Burken mukaan olla aktiivista ja elämyksiä tuottavaa. Tämä on myös sidoksissa NHL:n tavoitteisiin, joka on saada jokaisesta NHL:n jääkiekkoseurasta menestyvä ja taloudellisesti kilpailukykyinen. Brian Burkella on aiempaa kokemusta elämysteollisuudesta, sillä hän on toiminut kolmen eri NHL-seuran general managerina ja nykyisen hänet tunnetaan NHL-seura Calgary Flamesin urheilutoimen presidenttinä.

Maple Leaf Sports and Entertainmentin (MLSE) käsityksen mukaan näitä vahvoja asiakassuhteita tulee hoitaa sijainnista riippumatta. Tämä yksi Kanadan johtavista elämysteollisuuden organisaatioista omistaa NHL:n Maple Leafsien, AHL:n (American Hockey League) Toronto Marliesien, NBA:n Toronto Raptorsin sekä MLS:ssä (Major League Soccer) pelaavan Toronto FC:n. MLSE on aikaisemmin luottanut tapahtumien ja lipputarjouksien tiedottamisessa pääosin sähköpostiviestintään. Jotta MLSE pystyy viestimään fanien kanssa aikaisempaa tehokkaammin, on organisaatio ottanut käyttöönsä laajemman digitaalisen markkinoinnin työkaluvalikoiman. Tarkoituksena on edistää viestintää fanien kanssa. Uusina teknologioina MLSE:ssä käytetään mobiilisuvelluksia sekä uusia sosiaalisen median käsittelyn ominaisuuksia. Uuteen mobiilisuvellukseen voi kirjautua ainoastaan ottelutapahtumien aikana ottelutapahtumissa. Sosiaalisen median kautta pyritään tunnistamaan aktiiviset ja passiiviset fanit. Organisaation päätavoitteena on näillä toimilla kerryttää aikaisempaa enemmän reaaliaikaista asiakastietoa, jota voidaan käyttää fanien sitouttamiseen ja tehokkaampaan päätöksentekoon. (Aquino & D'Antonio 2015.)

4.3 CRM-järjestelmät ja niiden hyödyntäminen asiakasjohtamisessa

CRM-järjestelmällä tarkoitetaan teknologiaperäistä liiketoiminnan johtamisen työkalua, jonka avulla kehitetään asiakastuntemusta, asiakassuhteiden ylläpitoa ja vahvistetaan jo hyvin tuottavia asiakassuhteita. Tiedon keräämisellä ja sen jalostamisella on suora vaikutus asiakasjohtamiseen, koska se mahdollistaa (1) tehokkaan asiakassegmentoinnin, (2) pitkäaikaisten ja tuottavien asiakassuhteiden kehittämisen ja ylläpidon (3) tunnistamaan, kuinka käsitellä ei-tuottoisat asiakkaat, (4) tuote ja -palvelutarjonnan sekä markkinoinnin muokkaamisen. (Foss, Stone & Ekinci 2008, 69.)

Jatkuvasti kasvavien ja kilpailullisten markkinoiden takia on tärkeää, että yritys pystyy jakamaan oikeanlaista tietoa sitä tarvitsevalle henkilöstölle. Ilman tiedonjakamista liiketoiminta menettää mahdollisuutensa myydä tuotteita ja palveluja asiakkailleen. Asiakasjohtamisen työkalu on ainoa ratkaisu, joka voi auttaa yritystä kommunikimaan prospektien tai nykyisten asiakkaiden kanssa vaaditulla tavalla. (Types of CRM – Operational, Analytical, Collaborative, 2016.)

CRM-järjestelmien päätehtävä muodostuu asiakaspalvelutilanteiden tukemisesta ja/tai niiden suorittamisesta. Asiakaspalvelutilanne voi käsittää tiedonvaihtoa, tilauksien tekemistä, laskutusta, maksusuoritusta tai palvelujen tarjontaa. CRM-järjestelmän toissijainen tehtävä on helpottaa päätehtävää, joka käsittää asiakas- ja johtamistiedon tuottamisen. (Peelen Beltman 2013, 352.)

CRM-järjestelmätyypit

CRM-järjestelmät voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: toiminnallisiin ja analyttisiin CRM-järjestelmiin. Toiminnallinen CRM kattaa kaikki yrityksessä käytettävät järjestelmät, joiden kautta yritykset ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tähän kategoriaan lukeutuvat esimerkiksi yrityksen neuvontapalvelut. Toiminnallinen CRM käsittää myös myynnin automaatiojärjestelmät, markkinoinnin sekä toiminnan kehittämistä tukevan asiakaspalvelun. Toiminnallinen CRM-järjestelmä voi ohjata myynti-työntekijää läpi myyntitilanteen tunnistamalla asiakkaan tarpeet jo myyntitilanteen aikana. (Foss, Stone & Ekinci 2008, 69–70.)

Analyttinen asiakasjohtamisen tehtävänä on koota asiakastietoa ja tuottaa toimintaehdotuksia analysoidun asiakastiedon pohjalta. Tällä pyritään tukemaan muun muassa yrityksen toiminnan johtotehtäviin liittyvää päätöksentekoa. Analyttiset CRM-järjestelmät perustuvat tietovarastointiin ja tiedonlouhintaan. Analyttinen CRM muodostaa perusteet markkinointikampanjoiden suunnitteluun ja niiden kehittämiseen sekä tukee päivittäismyyntityötä. (Foss, Stone & Ekinci 2008, 70.)

Organisaatioiden vaatimukset CRM-järjestelmille

CRM-järjestelmien käyttäjillä on erilaisia vaatimuksia sen ominaisuuksille toimialasta riippuen. Toimialalla ja yrityksen koolla on myös vaikutus siihen kuinka paljon yritykset sijoittavat CRM-järjestelmiin. Pienemmän liikevaihdon yritykset pyrkivät käyttämään helposti käyttöön otettavia ja halpoja CRM-järjestelmiä. Suuret yritykset, jotka ovat kehittäneet asiakasjohtamistaan jo uudelle tasolle kehittävät jopa omia CRM-järjestelmiä yritysten sisällä. Näiden avulla yritys pystyy viestimään asiakkaiden kanssa sekä toteuttamaan kohdistettua markkinointiviestintää. (Foss, Stone & Ekinci, 2008 71.)

Englannin korkeimman jalkapallosarjan (Premier League) suurseura Arsenal FC kokee asiakasjohtamisen merkityksen liiketoiminnalle erittäin merkittävänä. Kyseinen jalkapalloseura onkin ottanut käyttöönsä uuden asiakasjohtamisen työkalun vuonna 2013. Arsenal pystyy uuden asiakasjohtamisen työkalun avulla analysoimaan faniensa kulutuskäyttäytymistä aiempaa tehokkaammin. Se antaa myös edellytykset kasvattaa seuran liiketoimintaa, sillä seura voi uuden asiakasjohtamisen työkalun avulla toteuttaa kohdennettua markkinointiviestintää suurille asiakasmäärille. Asiakastiedon kokoamista samaan tietokantaan pidetään Arsenalin organisaatiossa tehokkaan asiakasjohtamisen työkalun käytön perusedellytyksenä. Asiakastiedon sijaitseminen useassa tietokannassa voi johtaa siihen, että tärkeää asiakastietoa jää huomaamatta. (Church-Sanders 2014.)

5 Tutkimustulokset

Tämä luku esittelee tutkimuksen tutkimustulokset. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteuttaminen ja tiedon analysointi, jonka jälkeen esitellään tutkimustulokset teemoittain. Teemahaastattelujen tulokset jaotellaan seuraaviin teemoihin: ”liigaseurojen käsitys asiakasjohtamisesta”, ”CRM-järjestelmien käyttö liigaseuroissa” ja ”asiakastiedon soveltaminen asiakasjohtamisessa sekä markkinoinnissa”. Tutkimustulokset ja haastattelujen suorat lainaukset esitetään anonyymisti käyttäen vastaajista tunnuksia H1-H5.

Tutkimuksen liigaseurat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastateltavien valintaperusteena oli vastaajan tieto oman liigaseuran markkinoinnin johtamisesta, käytännöistä sekä mahdollisista asiakashallintaan liittyvistä strategioista ja sen toimenpiteistä. Haastateltujen henkilöiden työnimikkeet ja liigaseurat ovat esiteltynä taulukossa 4.

Taulukko 4. Tutkimuksen osallistuneet liigaseurat

Seura	Työnimike
Helsingin IFK (HIFK)	Myyntijohtaja
Hämeenlinnan Pallokerho (HPK)	Myyntipäällikkö
Jyväskylän Pallokerho (JYP)	Myynti- ja markkinointijohtaja
Lahden Pelicans	Myynti- ja markkinointipäällikkö
Oulun Kärpät	Yhteyspäällikkö

5.1 Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi

Tutkimus aloitettiin teemahaastattelurungon suunnittelulla huhtikuussa 2016. Teemahaastattelun teemat ja runko muodostettiin tutkimusongelman ja -kysymysten pohjalta. Liigaseurojen asiakashallinnasta vastaavia henkilöitä lähestyttiin ensimmäisen kerran sähköpostilla, jossa esiteltiin opinnäytetyön aihe ja mahdollisen teemahaastattelun teemat. Liigaseuran edustajiin otettiin yhteyttä ennakkoviestin lähettämisen jälkeen puhelimitse, jolloin myös sovittiin ajat teemahaastatteluiden toteuttamisesta.

Kaikki viisi haastattelua toteutettiin puhelimitse toukokuun 2016 aikana. Jokaisen haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen taustat ja se, miten kerättyä aineistoa aiotaan käyttää tutkimuksessa. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Yhteen haastatteluun kului haastateltavasta riippuen noin 20 - 40 minuuttia. Haastatteluiden aineistoa purettiin haastatteluiden jälkeen pääteemoittain Excel-taulukkoon. Nauhoitettujen teemahaastattelujen eri osia litteroitiin myös tekstimuotoon.

5.2 Taustatiedot ja vastaajan käsitys asiakasjohtamisesta

Liigaseurojen taustatiedot

Haastateltujen liigaseurojen vuosittainen liikevaihto vaihtelee välillä 5–10 miljoonaa euroa. Liigaseurojen seurajohdon, hallinnon ja toimiston työntekijöiden määrä vaihtelee 6–10 työntekijän välillä, joista kaikki työntekijät ovat yhtä osa-aikaista työntekijää lukuun ottamatta kokoaikaisessa työsuhteessa. Liigaseurojen asiakkaiden sekä asiakkuuksien johtamisen parissa työskentelee määrältään 2–9 työntekijää yhtä liigaseuraa kohden.

Käsitys asiakasjohtamisesta

Asiakasjohtaminen ja asiakashallinta kiinnostavat liigaseurojen asiakkuuksista vastaavia henkilöitä. Käsite ”asiakasjohtaminen” oli vastaajille tuttu jo ennen teemahaastatteluiden aloittamista. Asiakasjohtaminen liitetään vastaajien mukaan liigaseuroissa muun muassa myyntiin sekä myynnin johtamiseen, sujuvaan asiakaspalveluun sekä asiakassitouttamiseen. Asiakasjohtamisen ymmärtäminen ei ole kuitenkaan haastateltujen mukaan itsestään selvää kaikille liigaseuran asiakkuuksien parissa työskentelevien henkilöille. Asiakasjohtamisen vaikutus koetaan merkittäväksi liigaseurojen liiketuloksen kannalta ja jokainen haastateltava on kiinnostunut asiakasjohtamisen kehittämisestä omassa liigaseurassaan. Lähes jokaisella haastatellulla on aiempaa kokemusta asiakashallintajärjestelmien hyödyntämisestä asiakasjohtamisessa.

Asiakasjohtaminen on käsitteenä tuttu. Tuohan on hyvä kysymys myös, että mitä se oikeastaan on? Toimiala mitä edustamme on elämysteollisuus ja meidän pahimmat kilpailijat ovat kaikki mitkä taistelevat vapaa-ajasta niin kuin

mekin. Mitä helpompaa meidän kanssa on asioida, ostaa tuotteita ja palveluita sekä se, että miten pystymme toteuttamaan seuran toimintasuunnitelmaa, niin se määrittää miten me tässä leikissä pärjätään. (H1)

Totta kai on tuttu. Olemme kasvattaneet asiakassuhteitamme jo osan kanssa vuosikymmeniä, joka hyvin pitkälti jalostuu asiakasjohtamiseen. Perus kausikorttilaiset ja heidän huomioiminen ja kutsuminen eri tapahtumiin on tärkeää, samoin yritysasiakkaiden asiakassuhteiden hoito perustuu asiakasjohtamiseen. Asiakasjohtaminen on merkittävää liiketoiminnan kannalta, sillä se liippaa käsitykseni mukaan läheltä myyntiä ja myynnin johtamista. (H4)

Jonkun verran on asiakasjohtaminen tuttua. En oo varmaan mikään ekspertti, mutta jonkun verran aihe on tuttu. Asiakasjohtamisen merkitys organisaatiolle on varmasti myös liiketuloksen kannalta merkittävää. (H5)

Asiakashallintastrategia

Yksikään tutkimuksessa mukana ollut liigaseura ei ole laatinut tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaista asiakashallintastrategiaa. Vastaajat kertovat, että asiakashallintastrategia määritellään liigaseuroissa muutamalla pääkohdalla, joita jalkautetaan normeina asiakasjohtamisen asiayhteydessä. Yhdessä tutkimuksessa mukana olleista liigaseuroista asiakashallintastrategian pääpiirteitä kirjataan liigaseuran toimintasuunnitelmaan, joka määrittää asiakashallinnan toimenpiteitä eri kohderyhmien kanssa. Asiakashallintastrategioiden mittaamisen toteuttaminen on liigaseuroissa vielä vähäistä, mutta sitä toteutetaan vastaajien mukaan joissakin yksittäistapauksissa. Mitattavia asioita liigaseurojen asiakashallintastrategian tehokkuuden määrittämisessä ovat myynnin määrä ja viestinnän tavoitavuus.

Tää on sulle varmaa iha hirvee pettymys, mutta se että me oltaisiin tehty siitä mitään käsikirjaa, niin sitä ei ole. Meillä on kyllä aika auki kirjoitettu vuosisuunnitelma eri kohderyhmien kanssa, joka on liitettyä meidän toimintasuunnitelmaan. (H1)

Strategiaa aiheesta ei ole. Teemme tutkimuksiin perehtyviä päätöksiä, jotka liittyvät asiakashallintaan, mutta strategisesti, että olisi tietyt mittarit strategian onnistumisen mittaamiseen niin sellaista ei ole. Strategia on ollut kuitenkin suunnitteilla. (H2)

Semmoista manuaalia ei ole asiakashallintastrategiaa koskien, mutta pääkohdat ollaan merkattu kyllä ylös. Varsinkin nyt kun meillä on aika iso siirtymävaihe menossa CRM:n suhteen, niin sen yhteydessä tulee sitten aikaisempaa laajemmin määriteltyä, kuinka asiakkuuksia johdetaan. (H3)

Strategioita ei olla määritelty minnekään kirjan kansiin. Se on käytössä kuitenkin normeina ja pääkohdat ollaan määritelty. Strategian onnistuneisuuden mittaamiseksi käytämme myynnin seuranta ja huomioimme myös kuinka paljon viestintämme tavoittaa asiakkaita, jonka pohjalta voimme tarkastella organisaatiomme tehokkuutta. (H4)

CRM-järjestelmä

Haastateltavat pitävät CRM-järjestelmien käyttöä olennaisena tapana lisätä asiakas-
tuottoja suomalaisessa ammattijääkiekossa. Perusteluja tälle ovat, että CRM-
järjestelmän kautta asiakkaista saadaan tietoa tehokkaammin ja organisoidummin.
Asiakashallinajärjestelmässä jalostetun tiedon avulla voidaan tarjota oikeanlaisia
tuotteita ja palveluja liigaseurojen asiakkaille. Vastaajat myös toteavat, että tarvitta-
van tiedon puute asiakkaista heikentää liigaseurojen liiketoiminnan kehittymistä.

Vastaajien mukaan ammattijääkiekkoseurat voivat oppia kaupan alan CRM-
järjestelmistä ja niitä voidaan hyödyntää liigaseurojen toiminnassa. Haastatteluissa
keskusteltiin myös urheiluliiketoiminnalle suunnatuista CRM-järjestelmistä, jotka
koetaan hyväksi vaihtoehdoksi liigaseurojen asiakasjohtamisen kehittämiseksi. CRM-
järjestelmää käyttävät liigaseurat arvostavat sen jalostaman asiakastiedon tärkeyttä.

Vaikka liigaseurat saavat paljon asiakastietoa monen eri lähteen kautta, vain kahdella
tutkimuksen liigaseuroista on käytössään CRM-järjestelmä. Yksi tutkimukseen osallis-
tuneista liigaseuroista oli haastattelun ajankohtana (toukokuussa 2016) CRM-
järjestelmän käyttöönottoaiheessa, muissa kahdessa liigaseurassa käytetään asia-
kastiedon tallentamiseen Excel-taulukointia. Liigaseurat, joilla ei ole käytössä CRM-
järjestelmää, uskovat sen käytöllä olevan kuitenkin positiivinen vaikutus organisaat-
tion toiminnan tehokkuuteen ja asiakastietoisuuteen.

*Liiketoiminta ei voi kehittyä, jos emme tiedä mitä meidän ympärillämme ta-
pahtuu, mistä ihmiset tulevat ja mitä he meiltä ostavat. Jotta me voidaan hei-
dän tarpeisiinsa vastata, on päivänselvää, että siihen tarvitaan jonkin muotoi-
nen järjestelmä. Onko se sitten minkä alan CRM-järjestelmä, ajatushan lähtee*

siitä liiketoiminnasta. Nythän on kyse siitä, että tulee löytää ne oikeat työkalut urheiluliiketoimintaa varten ja urheiluliiketoimintaahan on rakennettu myös omia CRM-järjestelmiä. (H2)

Kaupan ala CRM-järjestelmiä voi hyödyntää liigaseuran toiminnassa ehdottomasti. Jos vaikka mietitään, että yritys vieras on aina ottanut kahvin kanssa konjakkia VIP-aitioon, niin totta kai meidän kannattaa tarjota jo valmiiksi se konjakkia ja sitten pelin aikana lasilliset viiniä päälle. Eli ajattelumallina on koko ajan kaupallinen näkökulma. (H4)

Meillä ei tällaista järjestelmää käytössä ole, mutta uskon sillä olevan positiivinen vaikutus toiminnan tehokkuuteen organisaatiossa. Me ei jaeta tietoja ryhmiin. Laitamme tietoa ylös asiakkaista, mutta me ei käytetä sitä niin kuin CRM:ää eli analysoida sitä tietoa. (H5)

5.3 CRM-järjestelmien hyödyntäminen liigaseuroissa

Liigaseuroissa joissa CRM-järjestelmää käytetään tai se on käyttöönottoaiheessa, hyödynnetään seuraavia CRM-järjestelmiä: Web-CRM, JM-tiedon tuottama asiakashallintajärjestelmä sekä lippu.fi:n tuottama asiakashallintajärjestelmä. Haastateltujen perusteena päätökselle ottaa käyttöön CRM-järjestelmä liigaseurassa vaikuttaa eniten ohjelmiston räätälöintimahdollisuus oman liigaseuran toiminnalle sopivaksi. Perusteena CRM-järjestelmän käyttöönottamattomuuteen vastaajien perusteina ovat prosessin jalkauttamisen tekemättömyys sekä urheiluliiketoiminnan perinteet, joissa keskustelu urheilujohtamisesta on Suomessa vielä lyhyt. CRM-järjestelmän hyödyntäminen liigaseuran asiakashallinnassa helpottaa vastaajien mukaan liigaseuran päivittäistä asiakashallinnan toteuttamista suurissa määrin. Kuka vain organisaation asiakkuuksien parissa työskentelevä henkilö pääsee käsiksi asiakastietoihin sijainnista riippumatta, kun kaikki asiakastieto on tallennettu liigaseuran CRM-järjestelmään.

CRM-järjestelmän käyttö on säästänyt meiltä aikaa. Se että asiakkuuksien hoitoon pääsee kiinni missä vaan milloin vaan ja kuka vaan, se helpottaa työntekoa isossa kuvassa tosi paljon. Onhan se asiakkaan eduksi, että asiakassuhteiden hoito ei kärsi siitä, kun joku työntekijä on poissa vaikkapa sairastapauksen tai jonkun muun asian takia. (H1)

Kun saadaan tämä CRM-järjestelmä käyttöön, niin uskomme sen olevan ratkaisu siihen, että löydämme uusia puolia asiakkuuksien johtamisesta ja hallinnasta. (H3)

Ehkä sellainen järjestelmällisyys ja jalkeille laittaminen on jäänyt tekemättä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan toimintatapa ei ole ollut sellainen, että käytettäisiin CRM-järjestelmää. (H5)

Henkilöstövaihtuvuus on suurempi riski asiakasjohtamisen näkökulmasta niille liigaseuroille, joilla ei ole käytössään CRM-järjestelmää. Henkilöstövaihtuvuuden yhteydessä liigaseuran toiminnasta voi vastaajien mukaan hävitä suuri määrä asiakastietoa pois lähtevän työntekijän mukana. Pahimmassa tapauksessa asiakastieto on tallennettuna ainoastaan liigaseuran jättävän henkilön muistiin.

Pelkästään muistiinpanot jo auttaisi, sillä kaikki tieto on tällä hetkellä vain myyntityöntekijöiden tiedossa. Perusasioiden tekeminen ja pelkkä CRM-järjestelmän käyttöönotto voisi olla meille se oikea steppi tällä hetkellä. (H5)

CRM-järjestelmien ominaisuudet

Oli liigaseurassa CRM-järjestelmää käytössä tai ei, sen ominaisuuksista tärkeimpinä asioina vastaajat pitivät järjestelmän helppokäyttöisyyttä sekä käyttöönoton helpoutta. Ohjelmiston täytyy olla sellainen, että se auttaa yritystä asiakashallinnassa, eikä aikaa tuhlaannu liikaa työntekijöiden ohjelmistokäytön opetteluun. CRM-järjestelmän tulee sisältää liigaseurojen mukaan ”perus asiakasanalysoinnin” lisäksi myös muita toimintoja, jotka helpottavat asiakashallintaa. Sen pitää pystyä auttamaan liigaseuraa markkinoinnissa ja sen suunnittelussa sekä lippujen ja aitioiden myynnissä.

Jotta kaikki pystyvät käyttämään CRM-järjestelmää, niin sen on oltava helppokäyttöinen. Sen käyttöön voi mennä aikaa hyvinkin paljon, jos se ei ole helppokäyttöinen ja looginen käyttää. Tärkeintä on, että CRM-järjestelmä räätälöidään käyttäjän tarpeiden mukaan. (H1)

Tietenkin helppokäyttöisyys ja kustannuskysymykset tulisivat esille vielä tämän kokoisessa liiketoiminnassa. CRM-järjestelmän pitäisi keskustella outlookin sekä taloushallinnan toimintojen kanssa. Se pitäisi rakentaa meidän julkaisujärjestelmän päälle, jotta voimme toteuttaa kohdennettua viestintää. Järjestelmä pitäisi liittää myös lipun ja aitioiden myyntiin sekä ravintolaliiketoimintaan. (H2)

Toi CRM-järjestelmä mikä meille nyt tulee käyttöön, niin me ollaan saatu integroitua siihen kaikki. Tähän lukeutuvat myynti, markkinointi ja lipunmyynti. Se että kaikki on samassa paketissa, oli se ykkösasia miksi valittiin tämä järjestelmä. (H3)

CRM-järjestelmien hyödyntäminen

CRM-järjestelmiä hyödynnetään vastaajien mukaan liigaseuroissa hyvin monipuolisesti. Kerrytetyn asiakastiedon pohjalta CRM-järjestelmällä toteutettuja toimenpiteitä liigaseuroissa ovat muun muassa tarjousten tekeminen ja niistä viestiminen, vuosisopimusten luonti, markkinointiviestintä, segmentointi sekä uskollisuussiteiden ja asiakasmallien luonti. Haastatellut haluavat saada CRM-järjestelmän käytön avulla tietoa myös seuraavista asioista: asiakkaan perustiedot, kulutuskäyttäytyminen, yrityspäätäjien ja sihteereiden yhteystiedot sekä asiakashistoria. CRM-järjestelmien tai Excel-pohjaisten asiakasrekistereidenhallinnasta vastaa eri organisaatiotasot, joten liigaseuroista ei voida nimetä yhtä tiettyä työntekijää, joka olisi vastuussa asiakasrekistereiden hallinnasta liigaseuroissa.

Miten me voidaan olla oikealla tavalla läsnä ja ehdottaa oikeita ratkaisuja sekä helpottaa sen asiakkaan elämää, niin siihenhän tässä pyritään. (H1)

Se että se järjestelmä ilmoittaisi sitä oikeata tuotetta tai palvelua mitä sille asiakkaalle voi lähteä tarjoamaan. (H3)

Nimenomaan, että saadaan ne ajan tasalla olevat tiedot eri yrityspäätäjien ja yrityssihteereiden osalta. Tässä meidän uudessa CRM-järjestelmässä on aika hieno ominaisuus, joka päivittää automaattisesti yrityspäätäjien ja sihteereiden yhteystiedot. (H4)

5.4 Liigaseurojen asiakastiedon soveltaminen asiakasjohtamisessa sekä markkinoinnissa

Asiakastiedon lähteet

Liigaseurat saavat vastaajien mukaan asiakaspalautetta ajoittain myös sitä hakematta tai pyytämättä. Pyytämätöntä asiakastietoa kertyy liigaseuroille usein päivittäisessä vuorovaikutuksessa yhteistoimijoiden ja asiakkaiden kanssa. Tästä huolimatta liigaseuroissa haetaan asiakastietoa myös organisaatiolähtöisesti. Vastaajat pitävät asiakastiedon yleisimpinä lähteinä sähköposteja, yritysten kotisivuja, sosiaalista mediaa,

reskontraa sekä vuorovaikutusta yhteistoimijoiden ja asiakkaiden kanssa. Asiakastietoa kertyy paljon myös kaupanteon ja yhteistyöneuvotteluiden yhteydessä. Tietoa ei-asiakkaista eli prospekteista haetaan eri suodatinohjelmistojen avulla, jotka ovat yhteydessä CRM-järjestelmään. Osa haastatelluista toteaa, että liigaseurat käyttävät myös muita ulkoistettuja palveluja tai sovelluksia ei-asiakkaiden tunnistamiseen.

Joko me haetaan tietoisesti asiakkaita nykyisen toiminnan ulkopuolelta tai siten nykyisestä verkostosta. Usein käy jopa niin, että toimija ottaa itse meihin yhteyttä. Yleisimpinä yhteydenottotapoina ovat puhelu tai sähköposti. Toimintilamme ovat niin keskeisellä paikalla, että meidät on helppo huomata ja tavoittaa. (H4)

Meillähän ei ole käytössä tällaista CRM-järjestelmää, mutta me käytämme muita ulkoistettuja palveluja ja sovelluksia, joiden myötä saamme tietoa näistä ei-asiakkaista. Myyntiähän meillä on myös ulkoistetut jonkun verran. (H5)

Asiakastiedon soveltaminen

Haastatelluissa liigaseuroissa, joissa käytetään CRM-järjestelmää tai ollaan siirtymässä sen käyttöön, toteutetaan kerrytetyn asiakastiedon avulla kohdennettua markkinointiviestintää. Näiden liigaseurojen kohdennetussa markkinointiviestinnässä pyritään tarjoamaan tuotteita ja palveluja eri kohderyhmille heille luontaisimpien viestintäkanavien kautta. Ilman CRM-järjestelmää toimivien liigaseurojen edustajat toteavat, että he ottavat joitakin asiakkaiden mielipiteitä ja kommentteja huomioon, mutta markkinointia ja markkinointiviestintää toteutetaan pääosin organisaatiolähtöisesti. Ilman CRM-järjestelmää toimivien liigaseurojen markkinoinnissa ja sen viestimisessä pyritään kuitenkin ymmärtämään, kuinka asiakkaat kokevat liigaseuran ja miten heihin pystytään vaikuttamaan.

Asiakastiedon hyödyntäminen vaikuttaa markkinointiin, koska sen avulla pystytään toteuttamaan eri tyyppistä viestintää erilaisille kohderyhmille. Ostokäyttäytymisten tai olemassa olevien sopimusten pohjalta pystytään toteuttamaan sitä kohdennettua viestintää ja olemaan niin sanotusti relevanttien asioiden ympärillä. (H1)

Kerrytetty asiakastieto vaikuttaa markkinointiin jollakin muotoa kyllä. Mikä on mielikuva tai miten meidät koetaan, ovat asioita joita otamme huomioon markkinoinnissamme. Pyrimme kerrytetyn asiakastiedon kautta tuottamaan

lisääarvoa yrityksille, jotka ovat sidoksissa seuraamme. Ongelmaksi muodostuu yrityskentässä kuitenkin se, että seuramme olisi valmis toteuttamaan tätä laajamittaisemmin, mutta yrityksen eivät ole kykeneviä siihen jostain syystä. (H2)

Kommentit ja keskustelut vaikuttavat, mutta suurin osa markkinoinnista tulee yrityksen sisältä. (H5)

Parhaimmassa tapauksessa liigaorganisaatiot pystyvät kasvattamaan liiketoiminnallista tuottoaan kohdennettua markkinointiviestintää käyttäen. Liigaseurojen liiketoiminnallinen tuotto painottuu vastausten perusteella pääosin pelikaudelle, mutta asiakastiedon pohjalta toteutettu markkinointiviestintä antaa mahdollisuuden liiketoiminnan kasvattamiseen myös kesäaikana. Kesäaikana liigaseurat tuottavat liiketoimintaa vastaajien mukaan muun muassa ravintolapalveluilla.

Uusi CRM-järjestelmämme on mahdollistanut sen, että olemme kasvattaneet meidän lounasmyyntiä 20 prosenttia viime kauden, tähän samaan aikajaksoon verrattuna. Pelikauden aikana ollaan voitu lisätä myös aitomyyntiä kohdennetulla mainoksella vielä viime hetkilläkin. (H4)

Sesonkiajat, kuten pikkujouluaika tarjoaa liigaseuroille mahdollisuuden tarjota heidän omistamiaan tila- ja saunapalveluja esimerkiksi yritysten käyttöön. Sesonkiaikojen tarjouksia tehdessä liigaseuroissa hyödynnetään kerrytettyä asiakastietoa. Pikkujouluaika tunnetaan vastaajien mukaan liigaseurojen keskuudessa myös otollisena aikana uusien asiakkuuksien luomiseen. Asiakastietoa hyödynnetään liigaseuroissa myös jääkiekkotuotteen yleiseen kehittämiseen, lisäarvon tuottamiseen, lojaalisuusnäkökulman kehittämiseen, tuotehinnoitteluun sekä organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen.

Totta kai me myös pyritään tulleen asiakastiedon kautta kehittämään meidän tuotetta. Ehkä odotusarvo tapahtumille ja mitä siihen liittyy, niin se opettaa myös siihen. (H1)

Asiakastieto otetaan huomioon myös tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa sekä ravintolapalveluiden kehittämisessä. (H2)

Sitten totta kai tämä toimiston sisäinen viestintä, joka ei ole koskaan tarpeeksi hyvällä tasolla. Mun kollega pystyy siirtämään mulle keissin ja mä pystyn heti CRM-järjestelmän hakutoiminnon avulla katsomaan mitä asiakkuuden hoidon yhteydessä on käsitelty. Näin pystytään olemaan myös ketterämpi organisaationa. Samoin jos ottelutapahtumissa on jokin teemailta, niin tieto siitä välittyy järjestelmän kautta koko organisaation tietoisuuteen. (H4)

Tapahtumapalvelujen muokkaaminen asiakastiedon pohjalta

Liigaseurojen tapahtumapalvelujen järjestelyissä pienempiin asioihin pystytään reagoimaan nopeallakin aikajaksolla. Suurimmat muutokset itse ottelutapahtumaa koskien tehdään vastaajien mukaan kuitenkin kausiluontoisesti. Tästä poiketen, yksi liigaseurojen edustajasta kertoo, että heillä oli viimeisessä 15:ssä ottelutapahtumassa jokaiselle tapahtumalle määritelty jokin teema ja muuttuville tilanteille määriteltiin toimintasuunnitelmat.

Jos siellä on jotakin nopeasti muutettavia asioita, niin totta kai reagoidaan niihin nopeasti. Vähintäänkin kausitasolla otamme laajamittaisen ottelutapahtumien palautteen huomioon. (H1)

Tapahtumapalveluihin ollaan tehty muutoksia vuosien saatossa ja tiettyjä päivityksiä tehdään aina silloin kun se on mahdollista isossa kuvassa. (H3)

Tällä hetkellä tiedonkeruu ottelutapahtumista on aika lailla jäljessä raahavaa. Kysellään jälkikäteen, että miten meni. (H4)

Asiakastiedon hankintaprosessin ja soveltamisen toistuvuus

Asiakastiedon kerääminen liigaseuroissa keskittyy pelikauden runkosarjaotteluiden sekä pudotuspelikierrosten eli Play-Off -pelien aikajaksolle. Yhdellä pelikaudella tarkoitetaan syyskuu–huhtikuu välistä aikajaksoa, jolloin pelataan yhden liigakauden runkosarjaottelut sekä pudotuspelit (Otteluohjelma 2016 – 2017). Asiakastiedon keräämisen määrä vaihtelee kohderyhmistä sekä liigaseurasta riippuen. Joissakin liigaseuroissa asiakastiedon keräämistä toteutetaan jokaisessa ottelutapahtumassa pienille kohderyhmille, kun taas toisissa liigaseuroissa laajamittaisia asiakastytyväisyyskyselyitä toteutetaan kaksi kertaa pelikauden aikana.

Asiakastietoa yhteistyökumppaniyrityksistä kerätään eniten yhteistyöneuvotteluiden ja kaupanteon yhteydessä. Liigaseuroissa, joissa kerätään asiakastietoa myös ei-asiakkaista eli prospekteista, käytetään tiedonhankintaan ja yritysten hakuun CRM-järjestelmää tai muita ulkoistettuja palveluja. Vähiten asiakastietoa kerätään vapaaehtoisilta, jotka nähdään liigaseuroissa vähäisenä voimavarana. Liigaseuroissa vapaaehtoistoiminta yhdistetään enemmänkin junioritoimintaan.

VIP-palvelun ostajalle lähtee joka pelin jälkeen jälkimarkkinointikysely, jonka myötä saadaan palautetta paljonkin. Laajamittainen kuluttajatutkimus lipun ostaneille, kausikorttilaisille ja yrityskumppaneille tehdään kerran kaudessa, jonka tarkoituksena on selvittää koko prosessia lipun ostamisesta ottelutapahtumaan osallistumiseen. Tämän yhteydessä pyritään selvittämään asiakkaiden mielikuva myös seurasta. (H1)

Me kerätään asiakastietoa ottelukatsojilta ottelutapahtumissa 12 kertaa pelikauden aikana. Yhteistyökumppaniyrityksiltä tietoa kerätään eri projektien yhteydessä 4-8 kertaa vuodessa. Ei-asiakkailta tietoa saadaan pari kertaa vuodessa. Vapaaehtoistoiminta on aika menneen talven lumia, eikä asiakastietoa siltä sektorilta kerätä. (H3)

Semmoisia kyselyitä liittyen ottelutapahtumaan ja ravintolatoimintaan toteutetaan isolle yleisölle kerran tai kaksi kiekkokauden aikana. Yhteistyökumppaniyrityksiltä tehtyä asiakastietokyselyä tehdään vielä siitä yksi pykälä vähemmän eli aika maltillisilla sykleillä tässä mennään. Ei-asiakkaiden tiedon keräämiseen käytetään ostopalveluita mitkä kertovat tiettyjen alueiden yrityselämää Suomen mittakaavalla. Me käytetään joitakin tämmöisiä järjestelmiä uusasiakashankintaan. (H5)

CRM-järjestelmää käyttävä liigaseura hyödyntää kerrytettyä asiakastietoa päivittäin, kun taas Excel-taulukoihin asiakastiedon tallentava liigaseura hyödyntää asiakastietoa asiakashallintaan huomattavasti harvemmin. CRM-järjestelmän käytöllä ei ole kuitenkaan suoraa vaikutusta kohderyhmien jaottelun toistuvuuteen liigaseurassa.

Hyödynnämme asiakastietorekistereitä asiakasjohtamisen toimissa keskimäärin kerran kuukaudessa. Segmentointia toteutetaan jatkuvasti ja säännöllisesti tietyllä struktuurilla kuukausittain pelikauden aikana. Eri segmenteille kohdistettua markkinointiviestintää tehdään keskimäärin kuukausittain. (H2)

Asiakashallintajärjestelmää hyödynnetään päivittäin asiakasjohtamisessa. Tavoitteena on se, että se olisi työntekijöiden päivittäinen työkalu. Segmentointia toteutetaan melko epäsäännöllisesti, mutta pyrimme myös siihen, että segmentoinnissa otetaan huomioon asiakkaiden mahdollinen kuuluminen useampaan segmenttiin. Segmentointi on melko yleistä kausikorttien luomisen yhteydessä, mutta sitä toteutetaan kauden aikana kerran tai kaksi kertaa. (H4)

Asiakastietorekisteriä käytetään asiakassuhteiden johtamisessa viidestä seitsemään kertaan per kiekkokausi. Suurimpia segmentoinnin kohteita meillä on yksityiset kuluttajat sekä yritykset, joiden segmentointi meillä on arkityössä koko ajan mukana eli päivittäin. Näiden sisällä on myös omat segmentit. Eri segmenteille kohdennettua markkinointiviestintää tapahtuu harvoin. Tämän toteuttamiseen me tarvittaisiin se CRM-järjestelmä, esimerkiksi että voitaisiin lähestyä uutiskirjeellä sitä tiettyä sektoria. Markkinointimme on melko suurelle yleisölle suunnattua, jota ainakin minä haluaisin täsmentää. (H5)

6 Johtopäätökset

Tämä luku käsittää tutkimustulosten yhteenvedon sekä niiden perusteella tehdyt johtopäätökset. Tutkimustuloksia verrataan tutkimuksen alkuolettamuksiin ja tutkimuskysymyksiin.

Liigaseurojen taustatiedot

Liigaseurojen liikevaihtoa ei voida käyttää asiakasjohtamisen toteuttamisen tason mittarina, sillä se ei määritä kuinka paljon liigaseurassa panostetaan asiakasjohtamiseen. Liikevaihdollisesti pienemmässä liigaseurassa saattaa olla laajemmat asiakasjohtamisen henkilöresurssit verrattuna liikevaihdollisesti suurempaan liigaseuraan. Asiakasjohtamisen parissa työskentelevien työntekijöiden määrä vaihtelee liigaseurasta riippuen melkoisesti. Asiakasjohtamisen parissa työskentelevän henkilöstömäärä on 2–9 työntekijää yhtä liigaseuraa kohden.

Asiakasjohtamisen tunteminen käsitteenä

Asiakasjohtaminen tunnetaan käsitteenä kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa liigaseuroissa, vaikkakin se käsitetään liigaseuroissa eri tavoin. Käsite asiakasjohtaminen selitetään ja ymmärretään niissä liigaseuroissa laajemmin, joissa asiakasjohtamisen työkaluna käytetään CRM-järjestelmää. Lähes kaikilla haastatelluilla henkilöillä

on kokemusta asiakashallintajärjestelmien hyödyntämisestä asiakasjohtamisessa, joten edellytykset asiakashallinnan toteuttamiselle liigaseurojen asiakashallinnassa ovat siinä mielessä olemassa.

Asiakashallintastrategian laatiminen

Asiakashallintastrategian suunnittelun ja sen toteuttamisen tehtävä on helpottaa asiakasjohtamisen toteuttamista yrityksessä. Sillä myös varmistetaan, että asiakasjohtamista toteutetaan kohti yrityksen asettamia asiakasjohtamisen tavoitteita. Asiakashallintastrategiaa ei kuitenkaan laadita liigaseuroissa tutkimuksen viitekehyksen tavoin vaan se määritellään muutamalla pääkohdalla ja sitä jalkautetaan normeina asiakashallinnan toteuttamisen yhteydessä. Monella liigaseuralla on sovitut toimintatavat esimerkiksi asiakastiedon kerryttämisestä, mutta ei niinkään niiden seurauksena tehtävistä toimenpiteistä. Tutkimuksen alkuolettaimus, että asiakasjohtaminen on suunnitelmallista ja hallittua ja sitä sovelletaan liigaseuroissa, ei pidä ainakaan näiden tutkimustulosten perusteella täysin paikkaansa.

CRM-järjestelmien käyttö

Liigaseuroissa asiakastieto tallennetaan asiakastietorekisteriin, oli liigaseuralla käytössään CRM-järjestelmä tai ei. Asiakastietorekisterit ja niiden hyödyntäminen koetaan tärkeämmäksi kuin esimerkiksi asiakashallintastrategian muodostaminen, jonka pitäisi määrittää koko asiakasjohtamisen toteuttamista. Asiakasjohtaminen keskittyy liigaseuroissa vahvasti asiakastietorekisteriin tai asiakashallintajärjestelmään kertyneen asiakastiedon ympärille, ja näiden avulla tuotteita ja palveluja pyritään muokkaamaan kuluttajan tarpeiden mukaisiksi. CRM-järjestelmää käyttävissä liigaseuroissa asiakastietoa jalostetaan myös kohdennetun markkinointiviestinnän toteuttamiseen. Asiakasjohtamisessa käytettävät työkalut, kuten tutkimuksessa esitelty CRM-järjestelmä tunnetaan liigaseuroissa, vaikka kaikki liigaseurat eivät sitä käytäkään.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että kaikki liigaseurat, jotka käyttävät asiakasjohtamisen työkaluna CRM-järjestelmää ovat tyytyväisiä sen käyttöönoton jälkeisiin asiakashallinnan tuloksiin. CRM-järjestelmä koetaan liigaseuroissa tehokkaana asiakashallinnan työkaluna ja sen käyttö helpottaa liigaseurojen päivittäisen asiakashallinnan toteuttamista. Liigaseurojen tämänhetkisten asiakasjohtamisen työkalujen perusteella voidaan todeta, että Suomen jääkiekon liigassa on menossa muutosvaihe,

jossa siirrytään käyttämään aiempaa teknologiaperäisempiä ja monikäyttöisempiä asiakashallintajärjestelmiä. Liigaseurat, jotka eivät vielä käytä toiminnassaan CRM-järjestelmää uskovat sen käytöllä olevan positiivinen vaikutus organisaation asiakashallinnan tehokkuuteen. Tämä antaa perusteet olettamukselle, että myös nämä liigaseurat siirtyvät käyttämään CRM-järjestelmiä lähivuosien aikana.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että CRM-järjestelmä on oikea työkalu liigaseurojen asiakasjohtamisen tukemiseen. Excel-taulukoinnin käyttö on riskialttiimpaa tiedon häviämisen kannalta, eikä se pysty samalla tavalla tukemaan liigaseuraa kohdennetun markkinoinnin toteuttamisessa. Se ei myöskään edesauta liigaseuran sisäisen viestinnän kehittämistä.

Asiakastiedon soveltaminen asiakasjohtamisessa sekä markkinoinnissa

Asiakastietoa kerätään liigaseuroissa hyvin erilaisin aikaväleihin ja myös tiedonkeruutavoissa voidaan havaita eroavaisuuksia. Asiakastietoa kerätään kaikissa liigaseuroissa pääsääntöisesti pelikauden runkosarjaotteluiden sekä pudotuspelikierrosten eli Play-Off -peliä aikana. Liigaseurat eivät koe tiedonkeruuta yhtä tärkeäksi kesäjaksolla toteutettavaksi. Asiakasjohtamisen yhteistyökulttuuri ei ole vielä koko Liigan tasolla niin vahva, että liigaseurat jakaisivat käyttökokemuksia eri asiakastiedon keräämismenetelmistä.

Liigaseurat hallitsevat asiakassegmentoinnin riippumatta CRM-järjestelmän käytöstä liigaseurassa. Asiakastiedon Excel-taulukoihin tallentavat liigaseurat eivät kuitenkaan pysty hyödyntämään asiakastieto kohdennettuun markkinointiviestintään yhtä tehokkaasti CRM-järjestelmää käyttävään liigaseuraan verrattuna.

Liigaseurat muokkaavat tapahtumapalveluita kerrytetyn asiakastiedon pohjalta. Asiakaspalautetta kerrytetään ottelukatsojilta puhevuorovaikutuksen, asiakastietokyselyjen ja sähköpostilla toteutettuiden jälkikyselyiden keinoin. Asiakastieto ei kuitenkaan analysoida ottelutapahtuman aikana. Ajankohtaisen asiakastiedon kerääminen ja analysointi ottelutapahtuman aikana voisi auttaa tapahtumapalveluiden muokkauksesta ja ongelmatilanteisiin puuttumisesta jo ottelutapahtumissa. Tätä voisi edesauttaa muun muassa viitekehyksessä esitelty, MLSE:n käyttämä mobiilisovellusratkaisu.

7 Pohdinta

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella voidaan luoda yleiskuva asiakasjohtamisen nykytilasta Suomen jääkiekon liigaseuroissa. Teemahaastattelua voidaan pitää oikeana tutkimusmenetelmänä tälle tutkimukselle, sillä haastattelujen tuottaman tiedon perusteella oli mahdollista kuvata tutkimusongelmassa mainittua ilmiötä erittäin hyvin. Liigaseurojen toimitiloissa käyminen ja asiakashallintaprosessin havainnointi myös tutkijan silmin olisi voinut mahdollistaa vielä tarkempien havaintojen tekemisen liigaseurojen CRM-järjestelmistä, asiakastietorekistereistä sekä niiden käytöstä. Puhelinhaastattelut ratkaisivat kuitenkin pitkien välimatkojen tuottaman ongelman.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulokset vastaavat tutkimusongelmaan ”Mikä on asiakasjohtamisen nykytila Suomen jääkiekon liigaseuroissa?”. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa ollaan pystytty tutkimaan oikeita asioita. Tutkimuksen viitekehyksen rakentamiseen käytettiin useita eri lähteitä, jotka sisälsivät kotimaisten lähteiden lisäksi myös paljon kansainvälistä aineistoa. Lähteiden sisällöissä pystyttiin tutkimuksen toteutusvaiheessa havaitsemaan tietojen samankaltaisuuksia eri lähteiden välillä. Tutkimustuloksisten ja teoreettisen viitekehyksen välillä voidaan havaita myös yhtäläisyyksiä. Nämä havainnot antavat perusteet tutkimukset luotettavuudelle.

Tutkimusta ei ole vielä toistettu, eikä tutkimuksesta ole tehty aikaisempia tutkimuksia. Tästä johtuen vertailukohteita ei toistaiseksi ole reliabiliteetin ja ristiriidattomuuden tunnistamiseksi. Tutkimustulosten saturaatio antaa kuitenkin perusteet olettaa, että uudelleen tehty tutkimus samoja tutkintamenetelmiä käyttäen antaisi samanlaiset tutkimustulokset.

Nauhoitettujen teemahaastatteluiden ja litteroinnin avulla pyrittiin hallittuun tutkimustulosten käsittelyyn. Tutkimuksena aikana käytettiin laajaa dokumentaatiota ja sen avulla myös varmistettiin tutkimustulosten totuudenmukaisuus. Tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin tarvittava määrä liiterointia, jonka avulla haastatteluaineistoa voitiin jakaa omiin teemoihin. Tällä oli helpottava vaikutus

tutkimustulosten jaotteluun sekä johtopäätöksien tekoon. Edellä mainituilla toimilla pystyttiin vahvistamaan tutkimuksen arvioitavuutta.

Johtopäätösten rinnastus teoreettiseen viitekehykseen

Kohderyhmien tunnistamisen todetaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan olevan erityisen tärkeää urheiluliiketoiminnan asiakasjohtamisessa ja sitä myös toteutetaan Suomen jääkiekon liigaseuroissa. Tutkimus ei kuitenkaan anna vastausta siihen, että panostavatko liigaseurat joidenkin segmenttien asiakassuhteiden lujittamiseen muita enemmän. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan todeta, että urheiluliiketoiminnassa kaikista fanaattisimpien kannattajien asiakassuhteiden lujittamiseen tulisi panostaa muita kohderyhmiä enemmän.

Opinnäytetyö ei anna vastausta liigaseurojen asiakasryhmien jaottelun perusteista. Määritetäänkö segmentit esimerkiksi kuluttajan iän tai kausikortin omistamisen perusteella vai jaotellaanko asiakkaat teoreettisen viitekehyksen kuvion 5 mukaisesti ottelutapahtuman viihdearvon ja joukkueen menestyksen tärkeyden perustein? Teoreettisessa viitekehyyksessä todetaan, että on paljon halvempaa ylläpitää nykyisiä asiakkuuksia eli vahvistaa asiakaspysyvyyttä, kuin luoda uusia asiakkuuksia. Asiakaspysyvyydellä on taas vaikutusta asiakastyytyväsyyden kautta asiakaslojaalisuuteen. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että liigaseurat pyrkivät asiakashallintaa käyttäen kasvattamaan lojaalisten asiakassuhteiden määrää ja tarjoamaan sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka sitouttavat asiakkaita liigaseuraan.

Liigaseurat joilla ei ole käytössä CRM-järjestelmää, käyttävät muita ulkoistettuja palveluja ei-asiakkaiden löytämiseksi. Tämän pohjalta herää kysymys, että tulisiko näidenkin liigaseurojen ottaa käyttöön CRM-järjestelmä, joka sisältää ei-asiakkaiden löytämiseen käytettävän hakutoiminnon? Samalla CRM-järjestelmän käyttöönottavat liigaseurat saisivat kohdennettua markkinointiviestintää tukevan työkalun asiakasjohtamisen tukemiseksi.

Jatkotutkimukset ja tutkimustulosten hyödyntäminen

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tarkastellessa liigaseurojen asiakasjohtamisen tilaa verrattuna muiden huippu-urheiluliigojen asiakasjohtamiseen. Opinnäytetyön mahdolliset jatkotutkimukset voisivat selvittää liigaseuroissa käytettyjen CRM-

järjestelmien eroavaisuuksia ja sitä, mikä niistä soveltuu kaikista parhaiten Suomen jääkiekon liigaseurojen käyttöön. Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös tutkia, että minkälaisia asiakasmäärällisiä eroja kohdenettu markkinointiviestintä saa aikaan CRM-järjestelmän käyttöönottavassa liigaseurassa.

Lähteet

- 10 Most Popular Sports in United Kingdom. 2015. Total Sportek 5.1.2015. Viitattu 5.9.2016. <http://www.totalsportek.com/list/popular-sports-united-kingdom/>.
- Adamson, G., Jones, W & Tapp, A. 2006. From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Journal Of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13, 156, 156 – 172.
- Aquino, J. & D'Antonio, M. 2015. There's no one more loyal than a sports fan: Basketball, baseball, and hockey teams innovate to live up to loyal fans' expectations. *Tele Tech* 1.5.2016. Viitattu 26.9.2016. <http://www.teletech.com/resources/articles/theres-no-one-more-loyal-sports-fan#.V-juRM6YQdU>.
- Areena myyty, Jokerit siirtyy KHL:ään. 2013. Helsingin Jokereiden verkkosivut 28.6.2013. Viitattu 7.9.2016. <http://www.jokerit.com/areena-myyty-jokerit-siirtyy-khlaan>.
- Buttle, F. 2004. *Customer relationship management. Concepts and tools*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Church-Sanders, R. 2014. IN MY VIEW: Keep The Customer Satisfied. *SportBusiness* 3.9.2014. Viitattu 10.11.2016. <http://www.globalsportsjobs.com/article/keep-the-customer-satisfied-/>.
- Foss, B., Stone, M & Ekinci, Y. 2008. What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15, 2, 68-78. Viitattu 27.9.2016. <http://link.springer.com/article/10.1057/dbm.2008.5>. Springer Link.
- Freeland, J. 2003. *The Ultimate CRM Handbook: strategies & concepts for building enduring customer loyalty & profitability*. USA: McGraw-Hill cop.
- Hakala, T. 2014. Vaasan Sport korvaa Jokerit Liigassa. *Helsingin Sanomat* 28.2.2014. Viitattu 7.9.2016. <http://www.hs.fi/urheilu/a1393559517488>.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas M. 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsingin yliopistopaino.
- Hosseni, M. B. & Tarokh, M. J. 2011. Customer segmentation using CLV elements. *Journal of Service Science and Management*, 4, 284-290. Viitattu 20.9.2016. <http://file.scirp.org/Html/7487.html>. Scientific Research.
- Huttunen, S. 2016. Se siitä! Bluesin konkurssi varmistui. *Iltalehti* 29.3.2016. Viitattu 2.9.2016. http://www.iltalehti.fi/smltiiga/2016032921336705_sm.shtml
- Hänninen, J. & Kössö, T. 2016. Laaja selvitys paljastaa SM-liigaseurojen surkean tilan –paikoin surkukupaisaa huseeraamista. *Yle Urheilu* 1.3.2016. Viitattu 2.9.2016 <http://yle.fi/urheilu/3-8706628>.

Jääkiekon vaikutus Suomen talouteen ja työllisyyteen. 2015. KPMG. Viitattu 23.9.2016.

<https://home.kpmg.com/fi/fi/home/media/lehdistotiedotteet/2015/04/jaakiekon-vaikutus-suomen-talouteen-ja-tyollisyyteen.html>.

Kananen, J. 2008 Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kunnas, K. 2015. Karua faktaa: SM-liigaseurat kaukana yleisötavoitteistaan. MTV3 Sport 12.10.2015. Viitattu 28.9.2016. <http://www.mtv.fi/sport/jaakiekk/sm-liiga/artikkeli/karua-faktaa-sm-liigaseurat-kaukana-yleisotavoitteistaan/5348564>.

Otteluohjelma 2016 – 2017. Liigan verkkosivut. Viitattu 22.9.2016. <http://liiga.fi/ottelut/2016-2017/playoffs/>.

Liigan joukkuetiedot. Liigan verkkosivut. Viitattu 5.10.2016. <http://liiga.fi>

Lähdesmäki, O. 2014. Jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuus ja vakavaraisuus. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto, kauppakorkeakoulu, laskentatoimen laitos, laskentatoimi. Viitattu 5.10.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201408112386>.

Mack, O., Mayo, M. & Khare, A. 2005. A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective. Business Perspectives. Viitattu 2.9.2016. https://www.researchgate.net/publication/265423201_A_Strategic_Approach_for_Successful_CRM_A_European_Perspective. Research Gate.

Masterman, G. 2009. Strategic sports event management. 2. painos. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann. Viitattu 10.11.2016. <https://janet.finna.fi/Record/janet.232813>. Dawsonera.

Mikkelin Jukurit nousee Liigaan. 2015. Liigan verkkosivut 10.9.2015. Viitattu 2.9.2016. <http://liiga.fi/uutiset/2015/09/10/mikkelin-jukurit-nousee-liigaan>.

Nedelka, J. 2009. 2009 1to1 Customer Champion: Perry Cooper, Senior VP of Digital and Direct Marketing and Fan Analytics, NHL. 1to1 Media 1.6.2009. Viitattu 25.9.2016. <http://www.1to1media.com/customer-engagement/2009-1to1-customer-champion-perry-cooper-senior-vp-digital-and-direct-marketing>.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska -asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

O'Reilly, N., Graham, T. & Rennie, L. 2013. Branding and marketing in sport. Julkaisussa The Business of sport management. Toim. J. Beech & S. Chardwick. 2. painos. Harlow: Pearson, 185 - 208. Viitattu 10.10.2016. <https://janet.finna.fi/Record/janet.241792>. Dawsonera.

- Payne, A & Frow, P. 2006. Customer relationship management. From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22, 1-2, 85-90 Viitattu 22.9.2016. <https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.tayfranc10.1362%2F026725706776022272>. Ebsco Business Source Elite.
- Payne, A., & Frow, P. 2005. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing* 69, 4, 167 - 176. https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.gale_ofa139007835. Ebsco Business Source Elite.
- Peelen, E. & Beltman, R. 2013. Customer relationship management. 2 painos. Harlow: Pearson Education.
- Priest, J., Carter, S., A. Statt, D. A. 2013. Consumer behaviour. 3. painos. Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Päätaalo, V. 2015. Uusi tutkimus vahvistaa: Liiga Suomen seuratuin urheilusarja. *Helsingin Sanomat* 10.11.2015. Viitattu 11.9.2016. [Http://www.hs.fi/urheilu/a1447131117430](http://www.hs.fi/urheilu/a1447131117430).
- Raab, G., Ajami, R. A., Gargeya V. B. & Goddard, G. J. 2008. Customer Relationship Management: A Global Perspective. UK: Gower
- Roberts, M., Liu, R. & Hazard, K. 2005. Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* react-text. 12, 4, 315-326. Viitattu 1.9.2016. https://www.researchgate.net/publication/233494193_Strategy_Technology_and_Organisational_Alignment_Key_Components_of_CRM_Success. Research Gate.
- Silverman, D. 1997. Qualitative research. Theory, method and practice. London: Sage.
- Skalli, I. 2012. CRM in Football – The Case of Manchester City FC. MSc Business Development 14.4.2012. Viitattu 9.11.2016. <https://wearedevelopment.net/2012/04/14/crm-in-football-the-case-of-manchester-city-fc/>.
- Smith, A. 2008. Introduction to Sport Marketing. UK: Butterworth-Heinemann.
- Sport Business School Finlandin organisaatioesittely. Sport Business School Finland verkkosivut. Viitattu 5.10.2016. [Http://sportbusinessschoolfinland.com/sbsf/introduction/](http://sportbusinessschoolfinland.com/sbsf/introduction/).
- Syracuse, A. 2008. Cover Story: The National Hockey League's Power Play. *Target Marketing* 1.11.2008. Viitattu 25.9.2016. <http://www.targetmarketingmag.com/article/an-expanded-direct-to-consumer-portfolio-tighter-data-collection-practices-new-relational-database-400124/>.
- Szwarch, P. 2005. Researching customer satisfaction & loyalty. How to find out what people really think. London: Kogan Page.
- Söderman, S. & Dolles, H. 2013. Handbook of Research on Sport and Business. UK: Edvard Elgar.
- Thompson, E. Nelson, S., D. 2004. How to develop a CRM strategy. Gartner. Viitattu 13.11.2016. <https://www.gartner.com/doc/466019/develop-crm-strategy>.

Types of CRM – operational, analytical, collaborative. N.d Tech One Stop 2016. Viitattu 22.9.2016. [Http://techonestop.com/types-of-crm-operational-analytical-collaborative](http://techonestop.com/types-of-crm-operational-analytical-collaborative).

Tässä totuus Liigan yleisömäärästä – lähes ennallaan. 2015. Liigan verkkosivut 18.3.2015. Viitattu 28.9.2016. [Http://liiga.fi/uutiset/2015/03/18/tassa-totuus-liigan-yleisomaarasta-lahes-ennallaan](http://liiga.fi/uutiset/2015/03/18/tassa-totuus-liigan-yleisomaarasta-lahes-ennallaan).

Vahvistus: KooKoo nousee SM-liigaan!. 2014. MTV3 Sport 1.10.2014. Viitattu 7.9.2016. [Http://www.mtv.fi/sport/jaakiekko/sm-liiga/artikkeli/vahvistus-kookoo-nousee-sm-liigaan/4373672](http://www.mtv.fi/sport/jaakiekko/sm-liiga/artikkeli/vahvistus-kookoo-nousee-sm-liigaan/4373672).

Wailgum, T. 2007. CRM Definition and Solutions - CRM (Customer Relationship Management) topics covering definition, systems, software, and more. CIO:n verkkosivut . Viitattu 22.9.2016. [Http://www.cio.com/article/2439505/customer-relationship-management/crm-definition-and-solutions.html](http://www.cio.com/article/2439505/customer-relationship-management/crm-definition-and-solutions.html).

Wingard, N. 2016. CRM History: The Evolution Of Better Customer Service. Viitattu 22.9.2016. [Http://www.streetdirectory.com/travel_guide/124130/enterprise_information_systems/crm_history_the_evolution_of_better_customer_service.html](http://www.streetdirectory.com/travel_guide/124130/enterprise_information_systems/crm_history_the_evolution_of_better_customer_service.html).

Ylä-Anttila, A. 2013. ”SM-liigan virallinen nimi ei muutu”. Iltalehti 9.8.2013. Viitattu 21.9.2016. [Http://www.iltasanomat.fi/sm-liiga/art-2000000646544.html](http://www.iltasanomat.fi/sm-liiga/art-2000000646544.html).

Liitteet

Liite 1. Kutsu teemahaastatteluun

Hei,

Saitte tänään ennakkopuhelun tätä sähköpostia koskien opinnäytetyöohjaajaltani ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtorilta Risto Raskulta.

Olen 24-vuotias kolmannen vuoden urheiluliiketoiminnan opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja suoritan tällä hetkellä opinnäytetyötäni aiheena ”**Suomen jääkiekon liigaseuroissa**”. Valitsin tämän kyseisen aiheen opettajani suosittamana koska: aihe on ajankohtainen, olen tulevaisuudessa myös itse kiinnostunut työskentelemään liigaseurassa ja uskomme tämän tutkimuksen tuloksista olevan hyötyä myös itse liigaseuroille.

Ihanteena olisi suorittaa tämä tutkimus kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkintamenetelmänä teemahaastattelu. Lähestyn teidän liigaseuraanne tässä tutkimuksessa, koska uskon organisaatiollanne olevan kiinnostusta aiheeseen ja haluja olla kehittämässä koko Liigan asiakasjohtamista.

Mitä teiltä pyydän, on teemahaastattelu puhelimitse teille sopivana ajankohtana, jonka kesto n. 20 min. Haastattelun tarkoituksena olisi käsitellä liigaseuraanne asiakasjohtamisen nykytilaa teemoittain, aihealueina mm. asiakasjohtaminen käsitteenä, CRM-järjestelmä ja sen käyttö sekä asiakastiedon soveltaminen asiakasjohtamisessa ja markkinoinnissa.

Miltäs tällainen teemahaastattelu vaikuttaa, lähdettekö mukaan tutkimukseen?

Terveisin,

Aleksi Leino
Jyväskylän ammattikorkeakoulu
S-posti: H9974@student.jamk.fi

Puh: 044 0850 089

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Teemat ja haastattelukysymykset

Liigaseurojen taustatiedot

- Seurajohdon, hallinnon ja toimiston työntekijöiden määrä organisaatiossa? (Poisluet- tuna pelaajat, huoltajat ja valmentajat)?
- Asiakkaiden sekä asiakasjohtamisen parissa työskentelevät henkilöt liigaseurassa?
- Onko liigaseurallanne olemassa asiakashallintastrategiaa?
- Mittaatteko tällä hetkellä asiakashallintastrategianne tuloksia?

Liigaseurojen käsitys asiakasjohtamisesta

- Onko asiakasjohtaminen teille käsitteenä tuttu?
- Onko asiakashallintajärjestelmien hyödyntäminen teille tuttua?
- Koetteko asiakasjohtamisen ja asiakashallinnan vaikutuksen liigaseurallenne liiketu- loksellisesti merkittävänä?
- Oletteko kiinnostuneet kehittämään liigaseuranne asiakasjohtamista sekä asiakashal- lintaa?
- Uskotteko CRM -järjestelmien olevan tulevaisuudessa olennainen tapa lisätä asiakas- tuottoja suomalaisessa ammattijääkiekossa?
- Uskotteko, että urheiluorganisaatiot voisivat ottaa oppia esimerkiksi kaupan alan CRM-järjestelmistä sekä käyttää vastaavia järjestelmiä omassa toiminnassa?

CRM-järjestelmien käyttö liigaseuroissa

- Mistä eri lähteistä teille kertyy merkityksellistä asiakastietoa?
- Onko organisaatiollanne käytössä asiakashallintajärjestelmä (CRM-järjestelmä) tai sen kaltainen sovellus?
- Jos ette ole ottaneet käyttöön CRM -järjestelmää, miksi ette?
- Mitä tietoja toivoisitte saavanne CRM -järjestelmästä?
- Millaisia ominaisuuksia vaatisitte organisaationne CRM -järjestelmältä?
- Millaisia ominaisuuksia CRM -järjestelmänne sisältää?

- Kuka vastaa CRM -järjestelmän käytöstä?
- Miten hyödynnätte CRM -järjestelmää asiakashallinnassa?
- Onko CRM -järjestelmän käyttö tuottanut odotettuja tuloksia?

Asiakastiedon soveltaminen asiakasjohtamisessa sekä markkinoinnissa

- Miten kertynyt / keräämänne asiakastieto vaikuttaa tai on vaikuttanut markkinointinne suunnitteluun ja sen toteuttamiseen?
- Muokkaatteko tapahtumapalveluitanne asiakastiedon perusteella?
- Millä muilla tavoin sovellette kerättyä asiakastieto toiminnassanne?
- Kuinka toistuvasti keräätte tietoa ottelukatsojilta, yhteistyökumppaniyrityksiltä, ei-asiakkailta, vapaaehtoisilta?
- Minkälaisia tiedonkeruumenetelmiä käytätte asiakastiedon keräämiseen?
- Kuinka useasti käytätte CRM-järjestelmää tai asiakastietorekisteriä liigaseuranne asiakasjohtamisessa?
- Kuinka useasti toteutate asiakassegmentointia, asiakastiedon perusteella toteutettua kohdistettua markkinointiviestintää eri segmenteille?
- Seuraatteko markkinoinnin onnistumista asiakastiedon perusteella?