



## **LÖYLYÄ LISÄÄ**

**Kaupinojan saunan ja Tampereen Talviuimarit r.y:n  
asiakasarviointi BIKVA-menetelmällä**

**Minna Palkonen  
Tiina Taatila**

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2013  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

PALKONEN, MINNA & TAATILA, TIINA:

Löylyä lisää

Kaupinojan saunan ja Tampereen Talviuimarit r.y:n asiakasarviointi BIKVA-  
menetelmällä

Opinnäytetyö 97 sivua, josta liitteitä 11 sivua  
Maaliskuu 2013

---

Ihmisten liittyminen yhteen jonkin henkilökohtaisesti tärkeän asian toteuttamiseksi on kansalaistoiminnan perusajatus. Tämä kuvaa myös nykypäivän järjestötoiminnan ydintä. Ihmisen ja yhdistyksen väliset kiinnityspinnat ovat muuttuneet entisajoista. Tampereen Talviuimarit r.y:n hallituksessa heräsi halu kehittää sauna- ja yhdistystoimintaa asiakaslähtöisesti vastaamaan nykypäivän kysyntään. Havaittavissa oleva kävijäsukupolvenvaihdos on toiminnan tarjoajalle haaste. Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin Tampereen Talviuimarit r.y:n Kaupinojan saunan käyttäjien asiakastyytyväisyyden nykytilaa ja sauna- ja yhdistystoiminnan tulevaisuuden odotuksia.

Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen ja siinä käytettiin Bikva-arviointi- ja kehittämismenetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä oli neljä ryhmähaastattelua: ei-jäsenet, jäsenet, hallitus ja poliittinen päättäjät. Tavoitteena oli edistää yhdistyksen hallituksen pyrkimyksiä löytää asiakastoiminnan kehittämiskohteita. Tutkimustehtäviksi muotoutuivat: millainen on saunan käyttäjien asiakastyytyväisyyden nykytila ja minkälaisia odotuksia asiakkailta on Tampereen Talviuimarit r.y:n sauna- ja yhdistystoiminnasta.

Asiakaslähtöisen arvioinnin pohjalta näytti siltä, että sauna- ja yhdistystoiminta oli tienristeyksessä. Tampereen Kaupinojalla sauna- ja yhdistystoiminta ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Toimintaympäristön muuttuessa saunan käyttäjillä on uusia arvoja, intressejä ja tarpeita, joihin yhdistyksen pitäisi pystyä vastaamaan. Yhdistystoimintaan kaivattiin läpinäkyvyyttä organisaation johtamisessa ja avoimia vuorovaikutussuhteita. Yhdistyksessä on tehtävä päätös, halutaanko toimintaa kehittää ennakkoluulottomasti ja innovatiivisesti, vai pitäytyä nykyisessä olotilassa. Asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittyminen Kaupinojalla edellyttää sauna- ja yhdistystoiminnan rakenteellisia muutoksia ja uusia toimintalinjauksia. Tällöin käytäntöjä muutetaan kaikkien asiakkaiden tarpeita vastaviksi.

---

Asiasanat: asiakas, järjestötoiminta, organisaatio, sauna, talviuimari, Bikva-arviointi

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care  
and Social Services

PALKONEN, MINNA & TAATILA, TIINA:

The Heat is on

Kaupinoja Sauna and the Tampere Talviuimarit Association Customer Satisfaction Survey

Master's thesis, 86 pages, 11 appendices

March 2013

---

The basic meaning of the civic activity is to join together for personal reasons. It also describes the main purpose of modern-day civic activity. The committee of the Tampere Talviuimarit Association wanted to develop sauna and association activities by customer-oriented way to meet today's demands.

The purpose was to map customer satisfaction in sauna and association activities. The aim was to promote the association through the efforts of committee to find customer activities for development. This qualitative research used the Bikva model (user involvement in quality development). Data were collected from four focus groups: non-members, members, committee and the policy maker. The research tasks were: what the current state of customer satisfaction is like and what kind of sauna and association activity expectations customers have.

As a conclusion, it seemed that the sauna and association functions were at the crossroads. The association has to decide whether it wants to develop open-mindedly and innovatively, or to retain at the current state. Customer-oriented approaches require the development of Kaupinoja sauna and structural changes in the functioning of the association and a new modelled agenda.

---

Keywords: customer, organizational activities, organisation, sauna, winter-swimming, Bikva model

## SISÄLLYS

SISÄLLYS .....	4
1 JOHDANTO .....	6
2 KAUPINOJAN SAUNA HYVINVOINNIN JA KANSALAISTOIMINNAN EDISTÄJÄNÄ.....	8
2.1 Saunan historiasta Kaupinojan saunan nykypäivään .....	8
2.2 Talviuinti hyvinvointia lisäämässä.....	12
2.3 Kansalais- ja järjestötoiminta sosiaalisen pääoman edistäjänä .....	14
2.4 Organisaation toimintastrategia.....	18
2.5 Asiakassuhde hyötynäkökulmasta.....	22
2.6 Aikaisemmat tutkimukset.....	26
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE .....	31
4 TUTKIMUSMENETELMÄ .....	32
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus .....	32
4.2 Asiakaslähtöinen arviointi BIKVA-mallilla .....	32
4.3 Ryhmähaastattelumenetelmä .....	36
4.4 Induktiivinen sisällönanalyysi.....	36
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	39
5.1 Tutkimusyhteistyö Tampereen Talviuimarit r.y:n kanssa .....	39
5.2 Haastattelurungon rakentaminen .....	39
5.3 Aineiston keruu.....	40
6 HAASTATTELUJEN TULOKSET.....	43
6.1 Ei-jäsenten asiakastyytyväisyys ja –odotukset .....	43
6.1.1 Ei-jäsenten asiakastyytyväisyys.....	44
6.1.2 Ei-jäsenten saunaa koskevat asiakasodotukset.....	45
6.1.3 Ei-jäsenten yhdistystoimintaa koskevat asiakasodotukset.....	47
6.2 Jäsenten asiakastyytyväisyys ja –odotukset .....	49
6.2.1 Jäsenten asiakastyytyväisyys .....	50
6.2.2 Jäsenten saunaa koskevat odotukset.....	52
6.2.3 Jäsenten yhdistystoimintaa koskevat odotukset .....	52
6.3 Hallituksen asiakastyytyväisyys ja –odotukset .....	55
6.3.1 Hallituksen asiakastyytyväisyys .....	55
6.3.2 Hallituksen saunaa koskevat odotukset.....	57
6.3.3 Hallituksen yhdistystoimintaa koskevat odotukset .....	59
6.4 Poliittisen päättäjän asiakastyytyväisyys ja -odotukset.....	60
6.4.1 Poliittisen päättäjän asiakastyytyväisyys.....	60

6.4.2 Poliittisen päättäjän saunaa ja yhdistystoimintaa koskevat asiakasodotukset .....	61
6.5 Yhteenveto Kaupinojan saunan asiakastytyväisyydestä.....	63
6.6 Yhteenveto Kaupinojan sauna- ja yhdistystoiminnan odotuksista .....	67
7 POHDINTA .....	69
7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	69
7.2 Tutkimuksen eettisyys .....	71
7.3 Tulosten arviointi suhteessa aiempiin tutkimuksiin .....	72
7.4 Johtopäätökset .....	77
LÄHTEET .....	83
LIITTEET.....	86

## 1 JOHDANTO

*”Avantosauna - hygieeninen ja puhdas sauna, se on lämmin, esteetön kulku avantoon, ja avanto on auki. Ei riitä kuitenkaan ihmisille – mitä ne siis haluaa?”*  
(Ryhmähaastattelu 2012)

Tämän opinnäytetyön lähtökohta oli vastauksen etsiminen yllä olevaan kysymykseen. Tampereen Talviuimarit r.y. perustettiin 6.3.1960. Yhdistyksen hallituksessa heräsi mielenkiinto kehittää sauna- ja yhdistystoimintaa asiakaslähtöisesti vastaamaan nykypäivän kysyntään. Havaittavissa oleva kävijäsukupolvenvaihdos on toiminnan tarjoajalle haaste. On kyettävä tarjoamaan oikeanlaisia palveluja oikeaan aikaan, jotta uusista kävijöistä saadaan esimerkiksi yhdistykseen aktiivijäseniä. (Rajanti 2012.)

Suomeen tuli liikuntalaki vuonna 1980, jolloin kunnat saivat veloitteen liikuntapaikkojen sekä liikuntatoiminnan järjestämisestä. Liikuntaseurojen lukumäärä kasvoi ja lajiseurojen erikoistuminen lisääntyi. (Matkaniemi 2010, 25.) Lain tarkoituksena on liikunnan avulla edistää tasa-arvoa ja suvaitsevaisuutta sekä tukea kulttuurien moninaisuutta ja ympäristön kestävästä kehitystä (Liikuntalaki 1998). Rekisteröityjä yhdistyksiä on Suomessa noin 137000 (Yhdistysrekisteri 2012). Tampereen Talviuimarit r.y. ylläpitää Tampereen Kaupinojan avantosau-  
naa ja tarjoaa jäsenilleen järjestötoimintaa (Tampereen Talviuimarit r.y. 2012). Tampereen kaupunki on rahoittanut liikuntapaikan rakentamisen ja omistaa sen (YLE 2011). Toiminta on kansalaistoimintaa, jonka Tampereen kaupungin veronmaksajat rahoittavat. (Rajanti 2012.)

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan Tampereen Talviuimarit r.y:n Kaupinojan saunan käyttäjien asiakastyytyväisyyden nykytilaa ja sauna- ja yhdistystoiminnan tulevaisuuden odotuksia. Tavoitteena on edistää yhdistyksen hallituksen pyrkimyksiä löytää asiakastoiminnan kehittämiskohteita. Tutkimustehtäviksi muotoutuivat: millainen on saunan käyttäjien asiakastyytyväisyyden nykytila ja minkälaisia odotuksia asiakkailta on Tampereen Talviuimarit r.y:n sauna- ja yhdistystoiminnasta.

Tässä työssä sovelletaan Bikva-arviointimallia ja hyödynnetään Tampereen Kaupinon saunan eri asiakasryhmiltä, yhdistyksen hallitukselta sekä poliittiselta päättäjältä kerättyä arviointimateriaalia ja asiantuntemusta. Näin tuotetaan asiakkaiden kokemuksiin perustuvaa materiaalia. (Julkunen 2004, 7.) Ryhmähaastatteluiden analyysin perusteella aineistosta nousi keskeisiksi teemoiksi saunakulttuuri, hyvinvointi, kansalaisyhteiskunta, ja organisaatio asiakasnäkökulmasta.

Asiakaslähtöisen arvioinnin pohjalta näyttää, että sauna- ja yhdistystoiminta on tienristeyksessä. Yhdistyksessä on tehtävä päätös, halutaanko toimintaa kehittää ennakkoluulottomasti ja muuttaa käytäntöjä kaikkien asiakkaiden tarpeita vastaaviksi.

## 2 KAUPINOJAN SAUNA HYVINVOINNIN JA KANSALAISTOIMINNAN EDISTÄJÄNÄ

### 2.1 Saunan historiasta Kaupinojan saunan nykypäivään

Juha Pentikäinen (2000, 119) kirjoittaa teoksessa ”Löylynhenki, kolmen mantereen kylvyt”, että sauna on rakennus, jossa ilma kuumenee kiukaan välityksellä. Kiukaan historiasta mainitaan, että 1700-luvulla kiukaana toimi umpinainen savukiuas, jossa alhaalla oli tulipesä, keskellä löylypesä ja ylhäällä savupesä. Pönttökiuas otettiin käyttöön vuonna 1910 ja ensimmäiset sähkökiukaat vuonna 1940. (Pentikäinen 2000, 30-34.) Vuosien saatossa Tampereen Talviuimarit ry:n ylläpitämä sauna, joka nykyisin tunnetaan nimellä Kaupinojan sauna, on kokenut nousuja ja tuhoja. Kuten tarun Feeniks lintu, Tampereen Talviuimarit r.y:n ylläpitämä sauna on syntynyt aina uudelleen. Feeniks-lintukin tunnetaan ainutlaatuisesta kyvystään syntyä uudelleen puhdistavasta tulenliekistä. Kaupinojan saunan historia sen omalta kohdaltaan osoittaa.

Tampereen kaupunki antoi uimapaikaksi Armonkallion rantakalliot (kuva 1). Paikalle saatiin sauna vasta vuosia myöhemmin. Vuoden 1960 marraskuussa Tampereen kaupunki toi paikalle lämmitettävät pukusuojat innokkaille talviuimareille. Vuonna 1961 kirjattiin 667 avannossa käyntiä. Syyskuussa vuonna 1966 Tampereen kaupunki aloitti parakkisaunan rakentamisen Armonkalliolle Näsijärven rantaan, nykyisen Pursiseuran kohdalle. Lokakuussa 1966 sauna avattiin Armonkalliolla ja se täyttyi innokkaista talviuinnin harrastajista. (Tampereen Talviuimarit r.y. 2010, 10-16.)

Vuonna 1972 oli haasteellinen vuosi yhdistyksen ja saunan toiminnassa. Tuolloin julkaistiin Paasikivi-Kekkosentien rakennushanke, joka tarkoitti saunan ja uimapaikan siirtoa. Samoihin aikoihin, vuonna 1971, valmistui Naisienlahden ensimmäinen voimalaitos (kuva 2) sen aikaisen Armonkallion rannoille (Tampereen Sähkölaitos 2012). Yhdistyksen ylläpitämä sauna paloi vuonna 1973 kaksi kertaa, mutta ei kuitenkaan niin pahasti, että tilalle olisi rakennettu uusi. Parakkisauna korjattiin käyttökuntoon. Parakkisaunan toiminta loppui Ar-



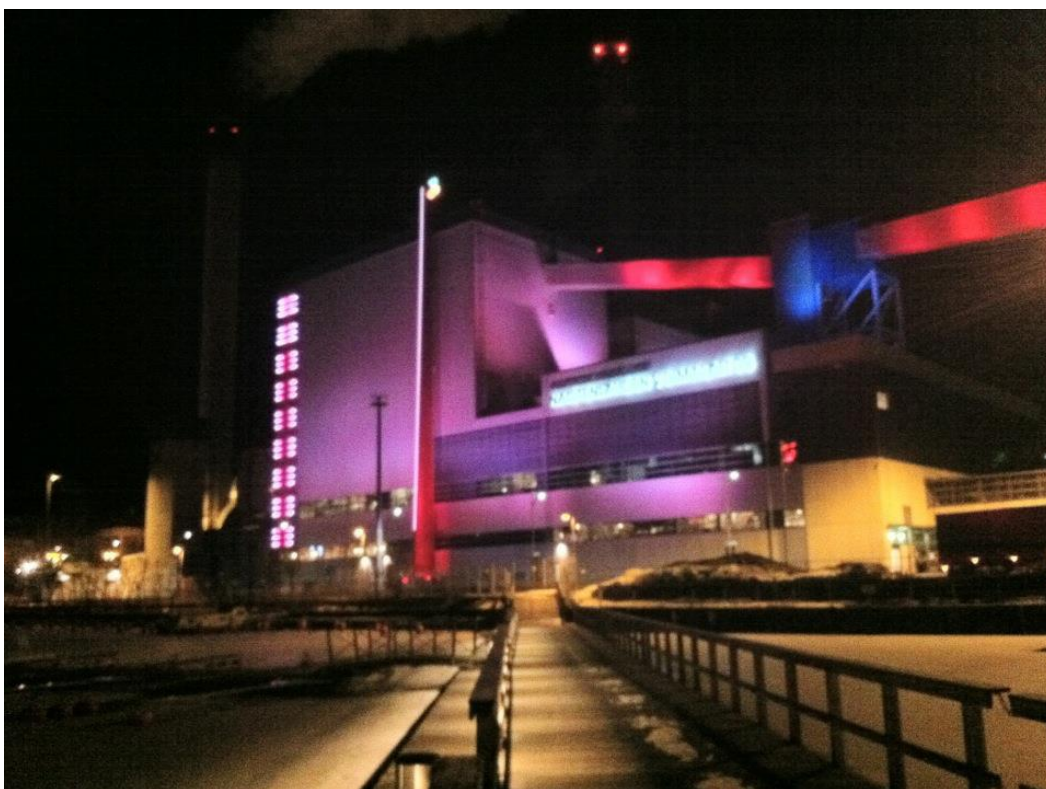
monkallion rannasta vuonna 1977. Tampereen Kaupin kansanpuiston rantaan nousi uusi saunarakennus ja talviuintimahdollisuus samana vuonna. Kaupinojan lahdella tamperelaiset olivat uineet jo 1900-luvun alusta lähtien (kuvat 3,4). Kaupinojan sauna todettiin lahoksi 1990-luvun alkupuolella ja näin käynnistettiin uuden saunan rakentaminen, joka valmistui 1997. Tämä sauna paloi kovissa löylyissä marraskuussa vuonna 2008 ja uuden saunan rakentamien kesti pari vuotta. Uusin, nykypäivän tekniikalla varustettu sauna avattiin huhtikuussa vuonna 2010. (Tampereen Talviuimarit 2010, 18-111.) Kaupinojan saunalla lasjetaan nykyisin noin 45 000 vuosittaista käyntikertaa. Vilkkainta on talvikuuksina, kiireisinä iltoina voi olla yli 200 kävijää. (Tampereen Talviuimarit 2012.)

Tampereen Talviuimarit r.y:n tarkoituksena on parantaa kaikkien tietoisuutta talviuinnin merkityksestä ja laajentaa harrastusta sekä kehittää talviuintiharrastuksen harrastusmahdollisuuksia. Yhdistyksen eri tehtävistä vastaa hallitus, joka valitaan vuosittain maaliskuun vuosikokouksessa. Tärkeimmäksi tehtäväksi yhdistys kirjaa Kaupinojan avantosaunan ylläpitämisen. Yhdistys järjestää avantosaunomisen merkeissä yhdessäoloa, tapahtumia saunalla, teatteriretkiä ja avantouintikilpailuja. Jäsenilleen yhdistys tarjoaa mahdollisuuden vuokrata Pärnussa sijaitsevaa vapaa-ajan asuntoa. Yhdistyksen jäseneksi voi liittyä kuka tahansa avantouinnista kiinnostunut. (Tampereen Talviuimarit 2012.)

Tampereen kaupunki omistaa Kaupinojan saunan kiinteistön ja tontin (Tampereen Talviuimarit 2012). Tampereen kaupungin toimintamallin mukaisesti kaupunki toimii talviuintipalvelun tilaajana ja yksi palvelun tuottaja on Tampereen Talviuimarit r.y. Urheilukenttien, uimarantojen ja talviuintipaikkojen kunnossapitopalvelusopimuksessa määritellään palvelun hankinnasta ja sen ehdoista. Sopimuksen mukainen palvelu liittyy harrastamisen ja omaehtoisen hyvinvoinnin edistämisen palvelukokonaisuuteen. Talviuintipalvelun tilaajan tavoitteena on tarjota tamperelaisille mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja liittyä vapaaehtoisesti erilaisiin yhteisöihin vapaa-aikanaan. Talviuintipalvelun tuottajana Tampereen Talviuimarit r.y. vastaa siitä, että sillä on riittävä ja pätevä henkilökunta, tarkoituksenmukaiset tilat, laitteet ja välineet sekä toimivat prosessit palvelun tuottamiseen. (Palvelusopimus 2012.) Tampereen Talviuimarit r.y on omalta osaltaan lisäämässä tamperelaisien mahdollisuutta ylläpitää omaehtoista hyvinvointia talviuinnin keinoin.



KUVA 1. Armonkallion ranta, 1957 (Tampere-Seuran kuva-arkisto: Ensio Kauppinen 1954)



KUVA 2. Naistenlahden voimalaitos, 2010. (Kuva: Janne Salo 2010)



KUVA 3. Kaupinojanlahti, 1914 (Tampere-Seuran kuva-arkisto: kuvaaja tuntematon 1914)



KUVA 4. Kaupinojanlahti, n. 1910 (Tampere-Seuran kuva-arkisto: J. Silke 1910)

## 2.2 Talviuinti hyvinvointia lisäämässä

Sosiaali- ja terveysministeriön hyvinvointi 2015-ohjelman mukaan hyvinvointikäsitettä ei voida selventää vain yhdellä ainoalla määritelmällä. Hyvinvointi muodostuu monista asioista, jotka ovat sekä objektiivisesti mitattavia asioita että subjektiivisesti henkilökohtaisia arvostuksia ja tuntemuksia. Esimerkkeinä hyvinvointitekijöistä mainitaan useimmiten terveys, toimeentulo, asuminen, ympäristö, turvallisuus, itsensä toteuttaminen ja läheiset ihmissuhteet. Hyvinvoivalta ihmisellä on tarpeiden tyydyttämisen jälkeen mahdollisuuksia ja voimavaroja virkistäytyä, levätä, olla läheisten kanssa sekä toteuttaa itseään. Eri-ikäisille ihmisille hyvinvointi merkitsee eri asioita: lapsuusvaiheessa vanhempien huolenpitoa ja turvallisuutta, nuoruudessa kaverisuhteet ja uudet kokemukset, vanhemmuudessa mielekäs työ, lasten hyvinvointi ja perheen toimeentulon turvaaminen, ja ikääntyessä toimintakyky ja itsenäinen selviytyminen. (Hyvinvointi 2015 –ohjelma 2007, 11.)

Nykymuotoinen elämäntapa on luonteeltaan passivoivaa, eikä enää pakota fyysiseen aktiivisuuteen (Salasuo 2012, 6). Fyysisesti passiivinen elämäntyyli eli liikkumattomuus on noussut kansanterveydelliseksi ongelmaksi erityisesti länsimaissa, ja rinnastetaan jo liikalihavuuteen ja tupakointiin haittavaikutuksiltaan (Lee, Shiroma, Lobelo, Puska, Blair, Katzmarkzyk 2012, 219-229). Tarvitaan uudenlaista ajattelumallia ja ratkaisuja, joilla rakennetaan yhteistyömahdollisuuksia kansalaisjärjestöjen ja muiden toimijoiden välille. Laajalla yhteistyöllä saadaan lisättyä ja jopa synnytettyä uutta liikkuvuutta yksilölle mieleisessä ympäristössä. Sosioekonomisesti heikoimmassa asemassa olevat yksilöt, etniset vähemmistöryhmät, maahanmuuttajat ja seksuaalivähemmistöt jäävät helposti marginaaliin yhteisessä toiminnassa, ja tämä epäkohta tulee huomioida. (Salasuo 2012, 6.)

Suomen Latu määrittelee avannon jäässä olevaksi aukoksi tai halkeamaksi, ja avantouintikausi on ajallisesti rajoittunut vesistön jääpeitteen mukaan. Talviuinnilla tarkoitetaan uimista alle kymmenasteisessa luonnon vedessä. Talviuintikausi alkaa koko Suomessa yleensä lokakuussa ja päättyy toukokuussa. Maailmanlaajuinen ilmaston lämpeneminen saattaa vaikuttaa tulevaisuudessa talvi-

uintikautta lyhentävästi. Suomen Ladun tekemän tutkimuksen mukaan joka kymmenes suomalainen käy vähintään kerran vuodessa avannossa. Kyseisen tutkimuksen mukaan talviuimareita on kahdenlaisia: toiset käyvät avannossa korkeintaan pari kertaa vuodessa ja nauttivat elämyksestä ja pitävät kokemuksestaan. Toiset jäävät siihen ”koukkuun” ja talviuinnista muodostuu harrastus. (Avantolinkki 2010, 4-6.)

Uinti saa aikaan terveysvaikutuksia. Talviuintia harrastaa säännöllisesti noin 150000 suomalaista. Talviuintikauden terveysvaikutukset tulevat esiin hormoni- tasolla, erilaisten särkyjen lieventymisenä ja uinnin jälkeisenä hyvän olon tun- teena. Lajin suosiota lisää sen helppous, sillä se ei vaadi suuria välineinvestoin- teja harrastajalta. (Suomen Latu 2012). Suomen Ladun vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan talviuinnin myötä kaksi kolmesta koki mielenvirkeyden ko- hentuneen ja stressin vähentyneen. Talviuinnin koettiin parantavan myös unen laatua. Tutkimuksen mukaan talviuintiharrastus alkoi uteliaisuudesta lajiin, lajiin perehdyttiin ennakolta lukemalla ja hyvistä vaikutuksista oli kuultu ystäviltä. (Avantolinkki 2010, 4-6.)

Hautala (2012) kirjoittaa artikkelissaan avantouinnin parantavan verenkiertoa ja kudosten aineenvaihduntaa hidastaen solujen vanhenemista ja säilyttäen esi- merkiksi ihon kimmoisuutta. Lajin säännöllinen harrastaminen laskee veren- painetta, mutta saunan ja kylmän veden välinen lämpöero aiheuttaa sydämelle kovan rasituksen, jolloin verenpaineen vaihtelu saattaa aiheuttaa huimauksen tunnetta. Lajin aikaansaamat myönteiset vaikutukset häviävät, jos harrastus lopetetaan. Terveelle ihmiselle talviuinnista ei kuitenkaan ole enempää haittaa kuin hiihtämisestä tai hölkkäämisestäkään. (Hautala 2012.) Näitä terveellisiä ulkoilmalajeja voi harrastaa jopa samassa ympäristössä (kuva 5). Omaehtoinen liikunta ja aktiivinen osallistuminen yhdistys- ja yhteiskunnalliseen toimintaan on yksilöä ja yhteiskuntaa eteenpäin kuljettava voimavara.



KUVA 5. Talviuimareita Rauhaniemessä, 1959 (Tampere-Seuran kuva-arkisto: E.S 1959)

### 2.3 Kansalais- ja järjestötoiminta sosiaalisen pääoman edistäjänä

Yhteiskunnan toiminnot määritellään julkisessa keskustelussa usein sektoriajattelun pohjalta. Tämän määritelmän mukaisesti julkiseen sektoriin voidaan lukea kuuluvaksi valtion, kuntien sekä virallisen valtiokirkon toiminnot. Toiseen sektoriin, eli yksityiseen markkinasektoriin, määritellään kuuluvaksi yritystoiminta. Tämä tarkoittaa sekä yksityis- että valtionomistuksessa olevia yhtiöitä, suuria osuuskuntia ja keskinäisiä yhtiöitä. Kolmanteen sektoriin kuuluvat esimerkiksi yhdistykset, säätiöt, pienet osuuskunnat, rahastot, uskonnolliset yhteisöt ja ammattiliitot. Kansalaisyhteiskunnan voidaan katsoa koostuvan kolmannen sektorin toimijoista ja toiminnasta. Neljänteen sektoriin suomalaisessa ajattelussa kuuluvat koti, perhe ja suku. Tähän voidaan lukea kuuluvaksi myös kaveripiirit ja naapuriapu. (Harju 2004, 104-105.)

Yhteiskuntamallia, joka perustuu kansalaisten aktiiviseen julkiseen ja yhteisölliseen osallistumiseen nimitetään kansalaisyhteiskunnaksi. Tällöin kansalaiset ovat subjekteja ja järjestelmät objekteja, jotka takaavat perusoikeudet, turvaavat

laajat osallistumisen ja vaikuttamisen muodot ja mahdollistavat monipuoliset vuorovaikutusjärjestelmät. Ihmiset ovat aktiivisia, tietäviä ja taitavia ja yhteiskunta rohkaisee heitä jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja oppimiseen. Vahva yhteisöllisyys ja korkea sosiaalisen pääoman taso leimaa aitoa kansalaisyhteiskuntaa. Tällöin kaikki kansalaiset kuuluisivat johonkin omaan yhteisöön, joka tarjoaisi heille toiminnan mahdollisuuksia ja tarvittaessa antaisi jopa turvaa ja huolenpitoa. Yhteisöllisyys kasvattaisi sosiaalista luottamuspääomaa, joka kuuluu kansalaisyhteiskuntaan, samoin kuin ihmisten sosiaaliset verkostot ja monipuolinen yhteistyö. (Harju 2004, 115.)

Harju (2004, 118-122) määrittelee kansalaistoiminnan olevan ihmisen aktiivista toimintaa itsestä ulospäin yhdessä toimien yhteiseksi hyväksi. Kansalaistoimintaan liittyy yhteisöllinen ulottuvuus. Järjestö on ihmisten muodostama yhteenliittymä, jolla on yhteisiä tavoitteita, mielenkiinnon kohteita ja arvoja. Vapaaehtoistoiminnan määritelmässä mainitaan palkattomuus, vapaaehtoisuus, kolmannen osapuolen hyödyttäminen ja kaikille avoin toiminta (Pessi & Oravasaari 2010, 9). Kansalaisjärjestöt ovat Suomessa merkittävä toimijaryhmä yhteiskunnan kaikilla osa-alueilla. Järjestöillä on monipuolista osaamista runsaasti ja ne tekevät hyvää toimintaa. Nykypäivän järjestöillä on myös paljon haasteita, joihin niiden tulisi kyetä vastaamaan menestyäkseen tulevaisuudessakin. Luettelomaisesti keskeisimpinä järjestötoiminnan haasteina voidaan mainita seuraavat seikat: järjestötoimijoiden nouseva keski-ikä ja järjestötoiminnan osaamisen huonontuminen viime vuosikymmenien aikana, vapaaehtoistyön hiipuminen, ihmisten asenteet ja arvostukset, järjestötoiminnan johtamisen haasteet ja toiminnan suunnitelmallisuus, verkostotyöskentely ja it-tekniikan mahdollisuudet sekä yritysten tunkeutuminen perinteiselle järjestötoiminnan kentälle. (Harju 2004, 118-122.)

Järjestöjen luottamushenkilöille tehdyssä kyselyssä ilmeni perinteistä vahvaa sitoutumista omaan järjestöön (Harju 2004, 123). Luottamustehtävässä ei ainoastaan piipahdeta, vaan monien kohdalla edetään askel askeleelta luottamustehtävästä toiseen. Luottamustehtäviin suomalaiset ovat lähteneet ennen muuta kahdesta syystä: järjestön hyvä asia ja itselle tärkeä asia. Järjestöllinen luottamustehtävä antaa yksilölle uutta osaamista ja sellaista kokemusta, jota

muualta on vaikea saada. Osallistuja kokee pystyvänsä myös vaikuttamaan. (Harju 2004, 123-126.)

Nuoret toimivat järjestöissä eniten liikunta- ja urheiluseuroissa, mainitaan Nuorisoiain neuvottelukunnan ja Nuorisotutkimusverkoston Aika vapaalla - julkaisussa vuonna 2009 (Myllyniemi 2009, 40). Nuorten osallistuminen järjestötoimintaan on laskenut 2000-luvun alusta lähtien. Kyseiseen tutkimukseen osallistuneiden nuorten mielestä vapaa-ajan toimintaan on mukava osallistua, jos ei edellytetä jäsenyyttä. Tutkimuksessa selviää myös, että nuoret haluaisivat enemmän mahdollisuuksia löyhään järjestösitoutumiseen ja enemmän tilaa yksilöllisille toiveille. Organisoimaton toiminta haastaakin perinteisen järjestötoiminnan ja tilanne on vähintään haasteellinen palvelun tarjoajille kuten järjestöille. (Myllyniemi 2009, 34.)

Juha Heikkalan (2005, 10-11) mielestä niin nuoret kuin aikuisetkin haluavat osallistua kansalaistoimintaan. Nuoret eivät sitoudu vain yhteen toiminnan muotoon, vaan ”sukkuloivat” sujuvasti toiminnasta toiseen. Aikuiset suuntautuvat puolestaan yhä enemmän suoraan toimintaan ruohonjuuritasolla. Perinteisen yhdistystoiminnan rinnalla ihmiset liittyvät epämuodollisiksi tai organisaatioltaan löyhiksi ryhmiksi, jotka hajoavat, kun asia saadaan päätökseen. Nykyään ihmisten ajankäyttö on tarkkaan suunniteltua, ja yhdistyksissä onkin hyväksyttävä ns. läpivirtaus-ilmiö: ihmiset tulevat mukaan joksikin aikaa toimintaan ja lähtevät sitten tekemään jotakin muuta. (Heikkala 2005, 10-11.)

Sosiaalisen pääoman käsitteellä organisaatiossa tarkoitetaan sääntöjä, käyttäytymisen ja toiminnan yleisiä ohjeita. Se säätelee ihmisten keskinäisiä suhteita, harkinnan rajoja, valinnan vapautta ja ristiriitojen käsittelyä tukien ihmisen henkistä kehitystä. Sosiaalisella pääomalla mainitaan olevan neljä ulottuvuutta, jotka liittyvät yhteisöllisyyteen, instituutioihin, säätöihin ja kulttuurilliseen yhteistoimintaan. Sosiaalisella pääomalla on vahva merkitys ihmiselle arkipäivän tilanteissa. Ihminen noudattaa usein huomaamattaan sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma siis tarvitsee tuekseen luottamuspääomaa. Yhteisöllisyydellä on kaksi puolta: se rakentaa siltoja ja rohkaisee tuntemattomia yhteistyöhön, toisaalta yhteisöt vetäytyvät itseensä ja pitävät muita uhkina ja kieltäytyvät yhteistyöstä. (Harisalo & Miettinen 2010, 119-122.)



Sosiaaliselle pääomalle antaa uskottavuutta luottamuspääoma. Kun luottamuspääoman ja sosiaalisen pääoman suhde on vahva, ihmiset ottavat sosiaalisen pääoman luonnollisesti ja mukautuvat huomaamattaan sosiaalisen pääoman vaatimukseen. Luottamuspääoma tekee sosiaalisesta pääomasta mukautuvan, kehittyvän ja joustavan. Tällöin ihmiset kokevat toimintansa oikeudenmukaisena ja ponnistelevat sen eteen. Luottamuspääoman ja sosiaalisen pääoman suhteen muuttuessa epäedulliseksi tulee ajan myötä ei-toivottuja ilmiöitä. Hyödyn-tääkseen sosiaalista pääomaa omaksi edukseen ihmiset ottavat pienempiä ja isompia riskejä. Tällä tavoin toimimalla yhteinen etu unohtuu ja ajetaan lähinnä yksilön etuja. Tällöin ihmiset menettävät uskonsa sosiaaliseen pääomaan ja pitävät organisaation päätöksiä epäoikeudenmukaisina. (Harisalo & Miettinen 2010, 119-120.)

Talkoisiin perustuvan toiminnan perusajatuksena ihmiset hakevat perhettään ja sukuaan laajemman yhteisön tukea ja apua. Talkoisiin osallistuvien ei tarvitse tuntea toisiaan, tärkeintä on oman yhteisön jäsenien auttaminen. Talkoot tuovat esiin inhimillisen läheisyyden, yhteisöllisyyden ja yhteisen huolenpidon. Talkoita motivoivat seikat ovat epäitsekkyys ja vilpittömän halu auttaa ilman taloudellista hyötyä. Talkootyöllä on ollut merkittävä asema suomalaisen kansalaisyhteis-kunnan kehittäjänä. Talkootyön rajoituksina mainitaan kyky saada toiset ymmär-tämään ja kiinnostumaan oman tarpeen merkittävyydestä, sosiaalinen asema ja vuorovaikutustaidot, tietojen ja taitojen rajallisuuteen sekä yhteisön kyvyttömyys tyydyttää tarve, sillä ihmisten tarpeita ei voi rajata omaan yhteisöönsä ilman pakkoa. (Harisalo & Miettinen 2010, 156-157.)

Perinteisen, uhrautuvan vapaaehtoistyön lisäksi tarvitaan muitakin vaihtoehtoja, jotta yhdistykset pystyvät vastaamaan haasteisiin ja odotuksiin. Heikkala (2005, 10-11) ehdottaa jonkinasteista ammattimaistumista toiminnan tukemiseksi. Hal-linnolliset tehtävät, joihin ihmiset eivät halua osallistua vapaaehtoistoiminnassa, voisi hoitaa seuraisännöitsijä tai vastaava ammattilainen. Ammattimaisella ot-teella helpotettaisiin myös tilannetta, jossa muutaman aktiivisimman jäsenen hartioille on kasaantunut lähes kaiken toiminnan suunnitteleminen ja toteuttami-nen. Tässä ammattimainen ote tarkoittaisi irrottautumista ylivastuullisesta roolis-ta ja selkeää tehtävien delegointia. Yhdistyksen aktiivijäsenten ylikehittyneen vastuuntunnon ja vapaaehtoistyöhön liittyvän pyyteettömyyden perinteen pai-

naessa hartioita saattaa unohtua seuraajien kasvattamistehtävä. Yhdistyksen tietoisella tehtävien jakamisella huolehditaan seuraajien kasvattamisesta, yhdistyksen historian, perinteiden ja identiteetin siirtämisestä eteenpäin. (Heikkala 2005, 10-11.)

Tampereen Talviuimarit r.y:n toiminta perustuu palkattomaan ja epäitsekkäiseen eli fidusiaariseen voittoa tavoittelemattomaan toimintaan tietyn palvelun tuottamiseksi. Yhdistyksen on määriteltävä organisaatorakenteensa ja toimintastrategiansa, jotta yhdistys kykenee toimimaan suunnitellusti ja toiminta täyttää sille asetetut säännöt, määräykset ja odotukset.

## 2.4 Organisaation toimintastrategia

Organisaatio koostuu ihmisistä, jotka tarjoavat työpanoksensa esimerkiksi yhdistyksen käyttöön. Organisaatiolla on konkreettisesti määritellyt tavoitteet. Yhdistyksen jäsenet voivat edesauttaa työpanoksellaan ja voimavarojaan yhdistämällä tavoitteiden saavuttamista. Tätä kutsutaan yhteiseksi tai jaetuksi tahtotilaksi. Toimintaa voidaan myös ennakoida, jolloin otetaan käyttöön yhteisesti sovittuja menettelytapoja. Työn- ja vallanjako voidaan kuvata jonkinlaisina yhteisten näkemyksien mielekkääksi kohdentamiseksi. (Åberg 2006,140–141.) Erilaisia työtehtäviä ja valtaa jakamalla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa (Seeck 2008, 326). Yhdistyksen kulttuurista syntyy sosiaalinen perimä, joka siirtyy, mutta myös muuntuu ajan kuluessa. Uusien ihmisten tullessa mukaan toiminta ja puitteet muuttuvat. Näin toimintatavat ja yhteiset käsitykset kuvaavat sitä, millaisena yhdistyksen tila koetaan. Nämä kulttuurilliset tekijät muuttuvat hitaasti. (Åberg 2006,140–141.) Leavitt (2007, 253-263) pohtii organisaatiota puolestaan yksilön vapautta rajoittavana ja tottelevaisuutta vaativana, epädemokraattisena tekijänä, joka tekee siitä yksilölle jopa vastenmielisen ympäristön. Tästä aiheutuu sisäinen ristiriita, jossa tiedostetaan toisaalta organisaation tarpeellisuus ja ongelmallisuus. (Leavitt 2007, 253-263.)

Tärkein ero perinteisen kaupallisen ja voittoa tavoittelemattoman organisaation välillä on erilainen tulosalue. Kaupallinen yritys tekee liiketaloudellista tulosta,

jota pystytään mittaamaan konkreettisesti voitoilla ja tappioilla. Se on konkreettinen ja täsmällinen, mutta kapea-alainen näkemys. Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa samanlaista voitollista tulostavoitetta ei ole. Kuitenkaan voittoa tavoittelematon, eli yleishyödyllinen organisaatio, ei voi väheksyä taloudellista tulosta. On suuri houkutus todeta, että voittoa tavoittelematon organisaatio palvelee ainoastaan hyvää asiaa. (Åberg 2006, 105.) Organisaation johtajan tärkein työ on varmistaa toiminnallaan, että kaikki näkevät, kokevat ja kuulevat organisaation tehtävän. Tehtävä on tarvittaessa muutettava vastaamaan väestön muutoksia, samalla luovutaan jo saavutetuista ja tuloksettomista tehtävistä. Tämä on yksi keino saada organisaatio pysymään kilpailu- ja uudistumiskykyisenä ja haluttuna. Suuntaudutaan vahvasti huomioimaan ympäröivä maailma ja ollaan siinä aktiivinen toimija. (Drucker 1990, 63.) Voittoa tavoittelemattoman organisaation tehtävä on palvella kansalaisia, ja siihen tarvitaan Druckerin (1990, 63) mukaan suunnitelmaa, markkinointia, ihmisiä ja rahaa.

Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamisessa tehtävä ja suunnitelma ovat hyviä aikeita, mutta tarvitaan strategia, jotta aiheet muuntautuvat toiminnaksi. Strategia johtaa työhön, jotta syntyy tuloksia. Strategia kertoo myös, millaisia resursseja ja ihmisiä tarvitaan, jotta aikeista saadaan tuloksia. (Drucker 1990, 69.) Voittoa tavoittelemattoman organisaation on hyvä asettaa itselleen laadullinen päämäärä määrällisen päämäärän sijaan. Laadullinen päämäärä ei ole selkeästi mitattavissa, mutta sitä voidaan arvostella tai arvioida, esimerkiksi palautteilla. Määrä ilman laatua johtaa epäonnistumiseen ja on pahin mahdollinen virhe voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa. (Drucker 1990, 72.)

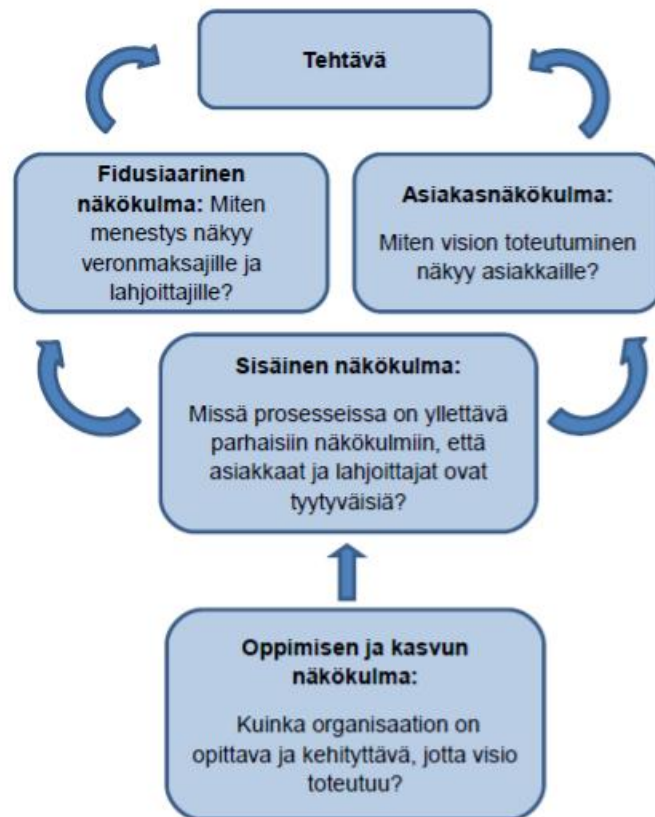
Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa työskentelee ihmisiä, joilla ei välttämättä ole kokemusta liike-elämästä. Heitä voidaan kutsua "vapaaehtoisiksi" työntekijöiksi. Ihmiset työskentelevät kyseisissä organisaatioissa, koska he uskovat asiaan. Perinteisenä erona kaupallisen organisaation työntekijöihin on se, että heille ei makseta palkkaa, vaikka työtehtävät ovat hyvin samantyyppisiä. Ihmiset haluavat organisaatiossa selkeitä tehtäviä ja he haluavat tiedostaa, mitä heiltä odotetaan. Ihmiset haluavat myös ottaa itse vastuun tekemisistään. Vastuun ottamista selventää ja helpottaa kaikkien kanssatyöskentelevien ymmärrys kunkin vastuualueesta. (Drucker 1990, 176-178.)

Organisaation toiminta-ajatus, eli missio, kuvaa lyhyesti, mikä on sen olemassaolon tarkoitus ja erityisesti sitä, mitä sillä on tarjottavana asiakkaille. Toiminta-ajatus antaa johdolle ja henkilöstölle kuvan kokonaistavoitteesta, johon he pyrkivät. Organisaation arvot määrittelevät asenteen, käytösmallit ja luonteen eli sen, millainen sisäinen suunta organisaation toimintaa ohjaa. Organisaation ydinarvot kuvaavat organisaatiokulttuurin tukipilareita. Yleensä organisaation toiminta-ajatus ja arvot säilyvät samanlaisina ajankulusta huolimatta. (Kaplan & Norton 2009, 56–57.)

Organisaation visio on kuvaus siitä, millä tavoin ja kuinka paljon organisaatio luo arvoa tulevaisuudessa. Lyhyesti sanottuna visio on sitä, mitä organisaatio haluaa tulevaisuudessa saavuttaa. Visiossa määritellään yrityksen 3-10 vuoden tavoitteet. Organisaation visio ei ole kuitenkaan niin paikallaan pysyvä kuin missio ja arvot. Ne pysyvät usein muuttumattomina pidempään. Missio kertoo organisaation identiteetistä. Se on yhteisesti jaettu näkemys siitä, kuka ja mikä organisaatio on. (Kaplan & Norton 2009, 56–57.)

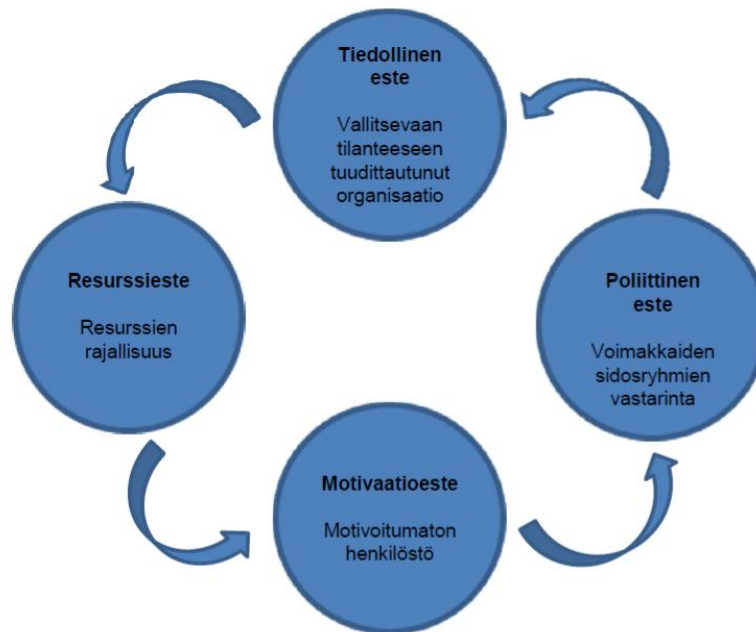
Organisaation strategia kuvaa sitä, miten organisaatio aikoo tulevaisuudessa tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen, kansalaisille ja lahjoittajilleen. Organisaation arvon perustuessa 75 prosenttisesti aineettomalle pääomalle, strategian laatimisessa on hyvä keskittyä aineettoman pääoman kehittämiseen. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi brändiä ja asiakkaita (Hellman & Värilä 2009, 75). Mikäli vaikutuksen halutaan olevan merkittävä, mittausjärjestelmän tulee keskittyä organisaation strategiaan. Siihen, miten tulevaisuudessa luodaan organisaatiolle kestävä arvoa. (Kaplan & Norton 2009, 21.) Julkisen sektorin, voittoa tavoittelemattomien ja niiden välimaastossa olevien organisaatioiden strategialogiikka on erilainen kuin yksityisen sektorin. Julkisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden missio saa lisää syvyyttä ja tärkeyttä. Yksilöiden terveyden, turvallisuuden tai hyvinvoinnin tavoittelemisen voidaan tehdä strategiaksi, jossa asiakasnäkökulma nousee muiden asioiden yläpuolelle. Sisäiset prosessit ja oppiminen tukevat laadukasta palvelua. Taloudellinen näkökulma tulee organisaation pitkän aikavälin elinvoimaisuuden turvaamisesta, arvosta eli ei voiton tavoittelusta. (Santalainen 2009, 248.)

Oheinen kuvio (kuvio 1) esittää Kaplan & Nortonin (2004, 29) mukaan julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden tasapainotettuun tuloskorttiin perustuvan mallin, jonka avulla arvon tuottamiseen tähtäävä toimintamalli voidaan kuvata.



KUVIO 1. Yksinkertainen arvon tuottamisen malli (Kaplan & Norton 2004, 30).

Kim & Mauborgnen (2005, 179) mukaan strategian toteutuksella on neljä organisatorista estettä: tiedollinen este, jolloin henkilöt eivät näe muutoksen tarpeellisuutta; resurssieste, joka kuuluu yhdistykseen luonnostaan; motivaatioeste, joka vähentää henkilöiden yhteistyömoraalia ja poliittinen este, joka sisältää sekä sisäisen että ulkoisen muutosvastarinnan (kuvio 2).



KUVIO 2. Strategian toteutuksen neljä organisatorista estettä Kim & Mauborgnen mukaan (Kim & Mauborgne 2005, 179).

Tässä kappaleessa käsiteltiin organisaation kokonaistoimivuuden kannalta keskeisiä käsitteitä. Näiden käsitteiden ymmärtäminen on tärkeää ristiriitaisuuksien välttämiseksi. Tällä edistetään suunnitelmallista ja tehokasta toimintaa organisaatiossa. Selkeässä ja kirjallisessa muodossa olevat visio, missio ja strategia muuntavat suunnitelman käytännön tekemiseksi ja tulokseksi ja vastuiksi.

## 2.5 Asiakassuhde hyötynäkökulmasta

Kielitoimiston sanakirja määrittelee asiakkaan liikkeessä tai vastaavassa asioiden väliseksi, tai jotakin ostavaksi, esimerkiksi henkilöksi (Kielitoimiston sanakirja 2012). Asiakas-sana tarkoittaa perinteisesti henkilöä tai yritystä tai muuta organisaatiota, johon on syntynyt asiakassuhde. Tällöin asiakkuus edellyttää asiakassuhteen syntymistä eli ostamista. (Rope & Pöllänen 1994, 27.) Asiakkuuksien johtamisessa tarvitaan tietoa nykyisistä ja mahdollisista uusista asiakkaista. Näistä asiakkaista yritys valitsee tavoittelemisen arvoiset kohteet asiakassuhdemarkkinointia varten. Päätöksentekoa varten tietoa hankitaan mahdollisten ja jo olemassa olevien asiakkaiden ostokäyttäytymisestä,

asiakkuuden vaiheesta sekä asiakkaiden tarpeista ja arvostuksista. (Bergström & Leppänen 2003, 410.)

Ilmaisten palveluiden tarjoajiin ei luoteta, siksi yleishyödyllisiä palveluitakin on markkinoitava. Markkinointi ei tarkoita myymistä, vaan oman markkina-alueensa tuntemista tarkasteltuna vastaanottajan näkökulmasta. Se on tarpeiden löytämistä ja täyttämistä, ja tuo positiivista arvoa molemmille osapuolille. On siis tiedettävä, mitä, kenelle ja milloin myydään. Toisin sanoen voittoa tavoittelematon organisaatio tarvitsee markkinointisuunnitelman tarkoin määrättyine päämääri- neen ja tavoitteineen. Asiakas on otettava vakavasti. Haasteeksi muodostuu, kuka määrittelee, mikä on asiakkaan parhaaksi. Tärkeintä on ymmärtää asiak- kaan arvo ja kuinka heidät tavoitetaan. (Drucker 1990, 56-58, 64-66, 82.) Voit- toa tavoittelemattoman organisaatiossa rahaa on aina niukasti. Usein varat saadaan lahjoituksina tai avustuksina sellaisilta tahoilta, jotka eivät itse ole edunsaajia. Druckerin (1990, 67) mukaan yleishyödyllisen instituution raha ei ole sen omaa, vaan sitä hoidetaan lahjoittajien, esimerkiksi veronmaksajien hy- väksi. Organisaation on tarkkaan määritettävä toiminnan tulokset ja raportoitava lahjoittajille siten, että kyseiset tahot ymmärtävät rahoilla saavutetut tulokset. (Drucker 1990, 66-67.)

Voittoa tavoittelemattoman organisaation tulisi tiedostaa, kun arvoinnovaation tekevät kilpailijat onnistuvat houkuttelemaan runsaasti ei-asiakkaita luokseen, niin samalla saattaa liukua varsinaisia asiakkaita pois. Tällöin ei-asiakkaat ja asiakkaat saattavat unohtaa keskinäiset eroavaisuutensa, jotta molemmat ryh- mät saisivat tuntuva arvonnousun. (Kim & Mauborgne 2005, 142.) Mikäli ky- syntä ylittää tarjonnan, toiminnan johtamisessa ei tarvitse huomioida ympäristöä ja ulkoista tietoa. Kun ympäristön ja organisaation voimasuhde kääntyy, johta- misessa on huomioitava tapahtuva muutos. Tällöin ulkoiseen tietoon ja ulkoisen ja sisäisen tiedon yhdistämiseen on panostettava entistä kattavammin. Tiedon hyödyntäminen johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä on luotettavalla tasol- la, kun organisaation sisäinen käsitys ja ulkopuolinen todellisuus vastaavat toi- siaan. (Hellman & Värilä 2009, 20-21.)

Kim ja Mauborg (2005, 129) kuvaa ei-asiakkaita olevan kolme eri kerrosta. Ensimmäisen kerroksen ei-asiakkaat ovat lähellä markkinoita, he ostavat tuotteita tai palveluita olematta mieleltään asiakkaita. Jos heille tarjotaan merkittävää arvon nousua, he jäävät asiakkaaksi, ja ostotiheys moninkertaistuu. Tämä muuntaa piilevän kysynnän todelliseksi. Toisen kerroksen ei-asiakkaat eivät halua käyttää toimialan tarjontaa, vaan heidän mielestään tarjonta on vaihtoehtoinen tapa täyttää heidän tarpeensa. He ovat hylänneet kyseisen tarjonnan. Ei-asiakkaiden kolmas kerros on kauimpana markkinoista. Nämä ei-asiakkaat eivät ole koskaan edes harkinneet asiakkuutta. Keskittymällä näiden ei-asiakkaiden olevassa oleviin yhtäläisyyksiin, saavutetaan ymmärrys, miten ei-asiakkaat voidaan houkutella uusille markkinoille. (Kim & Mauborgne 2005, 129-130.)

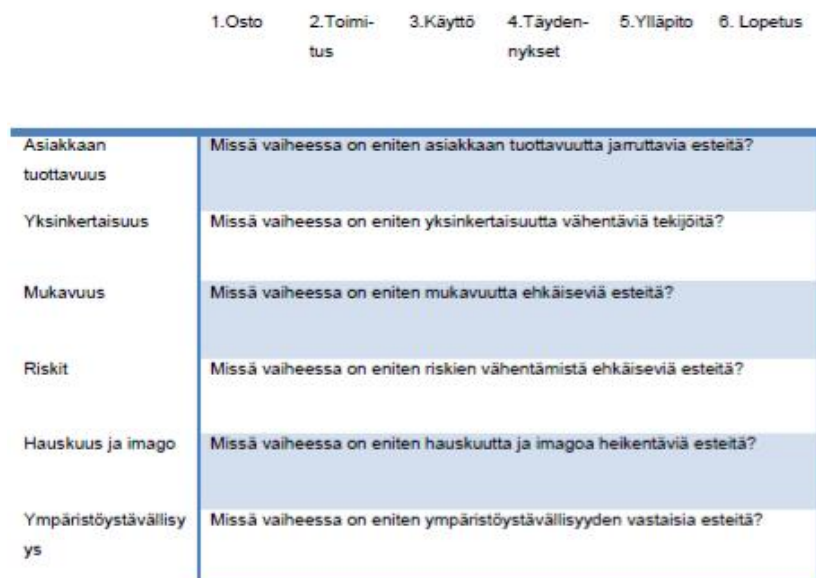
Kim & Maurborgnen (2005, 146) mukaan asiakkaan hyötykartta (kuvio 3.) auttaa organisaatiota tarkastelemaan asiakassuhdetta hyötynäkökulmasta, eli kuinka asiakkaalle on mahdollista tuottaa poikkeuksellista hyötyä jollakin keinolla eli hyötyvivulla. Useimmat hyötykartan keinoista eli hyötyvivuista ovat itsestään selvyyksiä, kuten yksinkertaisuus, mukavuus, hauskuus ja imago, ympäristöystävällisyys, tuottavuus sekä riskit. Asiakkaan kokemukset ovat jaettavissa kuuteen vaiheeseen, jotka etenevät alusta loppuun kokemussyklinä. Kokemussyklin vaiheet ovat osto, toimitus, käyttö, täydennykset, ylläpito, tuotteen käytön lopettaminen ja hävittäminen. Hyödyn takaamiseksi organisaation kannattaa tarkistaa, ovatko suurimmat hyödyn esteet poistettu asiakkaiden ja ei-asiakkaiden kohdalla koko kokemussyklistä. Kun hyödyn suurimmat esteet on poistettu, avautuu laajempia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen. (Kim & Mauborgne 2005, 147-150.)





KUVIO 3. Asiakkaan hyötykartta mukailien Kim & Mauborgnea ( 2005, 148.)

Organisaatio voi selvittää tehokkaimmat keinot tuottaa asiakkaalle hyötyä (kuvio 4). Sijoittamalla tarjonnan asiakkaan hyötykartan 36:een mahdolliseen lokeroon, näkee, muuttaako uusi idea hyötyä nykyiseen tarjontaan verrattuna, miten se sitä muuttaa ja poistaako se suurimmat hyödyn esteet asiakkaille ja ei-asiakkaille. Tarjonnan osuessa hyötykartassa samoihin lokeroihin kuin kilpailijalla, kyse ei ole uusista hyötyä tuovista ideoista.



KUVIO 4. Asiakkaan saaman hyödyn esteiden selvittäminen mukailien Kim & Mauborgnea (2005, 151.)

Asiakaslähtöisyys on nykypäivän organisaatiossa avainasemassa. Asiakkaalle on tärkeitä nähdä ja saavuttaa omakohtainen hyötynäkökulma. Organisaation on puolestaan ymmärrettävä asiakkaan käyttäytyminen ja valintoja edistävät tai estävät seikat.

## 2.6 Aikaisemmat tutkimukset

Uinti- ja kylpyläkulttuuria on Suomessa tutkittu vähän (Matkaniemi 2010, 229), sen sijaan saunomisen ja talviuinnin terveysvaikutuksia sekä järjestötoimintaa on tutkittu runsaasti. Väitöskirjassaan Tero Matkaniemi (2010) syväluotaa suomalaisen kylpylä- ja saunakulttuurin perinteitä ja historiaa. Hän osoittaa työssään seuratoiminnan historiallisen merkityksen sekä uinnin kansalaistoiminnan tarpeellisuuden tulevaisuudessa. Väitöskirjassa käsitellään kuopiolaisen uinnin kansalaistoiminnan rakenteita ja sosiaalista pohjaa. Eveliina Nygrenin (2008) pro gradu -tutkimus valottaa yhdistystoiminnan synnyttämän yhteisöllisyyden ja fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tärkeyttä yksilölle. Anna-Aurora Korkin (2009) pro gradu -tutkimuksen mukaan strategiaprosessin tarkoitus on saada koko organisaatio toimimaan samaan suuntaan. Yhteinen visio tarkennetaan käymällä arvokeskustelua eri osapuolten välillä. Vision ja strategian ymmärtäminen on selvitettävä siten, että kaikki osapuolet myös ymmärtävät merkityksen. Sami Myllyniemi (2009) toteaa nuorisoa käsittelevässä tutkimuksessaan, että liikuntaseuroilla on suuri merkitys terveydellisten ja sosiaalisten ongelmien ennaltaehkäisyssä, vaikka kyse ei ole suoranaisestä sosiaalisesta työstä. Järjestötoiminnalle on tulevaisuudessa haastavaa ylläpitää vapaaehtoistoimintaa, sillä nuorten kansalaisaktiivisuus on siirtymässä kohti yksilöllisiä, vapaaehtoista tapahtumia ja muuta organisoimatonta toimintaa.

Kuopiolaisen uintitoiminnan keskeisenä käynnistämisen motiivina oli filantropia eli ihmisystävällisyys ja hyväntekeväisyys (Matkaniemi 2010, 113). Tutkimuksen mukaan seuratoiminnalle oli hyväksi, että seuratoimintaan liittyviä käytänteitä opittiin kansalaistoiminnan kokeneilta henkilöiltä. 1930-luvulla talkoourheilu yleistyi, tarkoituksena oli edistää terveyttä, maanpuolustusvalmiutta, ja sitoutumista työnantajaan. Uimaseuratoimintaan liittyi jo silloin oheistoimintoja, kuten illanviettoja ja näytelmäesityksiä, etenkin talviaikaan.

Tällä keinolla pidettiin uintiharrastajat yhteisen tekemisen piirissä aikana, jolloin ei voitu suoranaisesti uida. Matkaniemi (2010, 113) kirjoittaa nuorten miesten sitouttamisesta uintitoimintaan suojeluskunnan tarpeet huomioiden, ajan hengen mukaisesti tarvittiin hyväkuntoisia nuoria miehiä yhteiskunnan turvaksi. Seuratoiminta on kohdannut vaikeuksia kautta aikojen, esimerkiksi kylmä kesä saattoi vaikeuttaa uimaseuran toimintaa taloudellisesti, jolloin oli pelko varojen loppumisesta. (Matkaniemi 2010,115.)

Eveliina Nygrenin (2008) pro gradu -tutkimus valottaa yhdistystoiminnan synnyttämän yhteisöllisyyden ja fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tärkeyttä yksilölle. Anna-Aurora Korkin (2009) pro gradu -tutkimuksen mukaan strategiaproessin tarkoitus on saada koko organisaatio toimimaan samaan suuntaan. Yhteinen visio tarkennetaan käymällä arvokeskustelua eri osapuolten välillä. Vision ja strategian ymmärtäminen on selvitettävä siten, että kaikki osapuolet myös ymmärtävät merkityksen. Sami Myllyniemi (2009) toteaa nuorisoa käsittelevässä tutkimuksessaan, että liikuntaseuroilla on suuri merkitys terveydellisten ja sosiaalisten ongelmien ennaltaehkäisyssä, vaikka kyse ei ole suoranaisestä sosiaalisesta työstä. Järjestötoiminnalle on tulevaisuudessa haastavaa ylläpitää vapaaehtoistoimintaa, sillä nuorten kansalaisaktiivisuus on siirtymässä kohti yksilöllisiä, vapaamuotoisia tapahtumia ja muuta organisoimatonta toimintaa.

Kuopiolainen uinti pysyi porvarillisena harrastuksena eikä työväestön ollut helppo osallistua toimintaan. Seuratoiminnan johtoon valittiin mielellään kansalais-toiminnan johtohenkilöitä. Antamalla uimaopetusta ja edistämällä hengenpelastustyötä pyrittiin kansalaistoiminnan keinoin edistämään kansan turvallisuutta. Uimaseurojen työllä oli suuri vaikutus nuorten yhteiskuntaan sosiaalistamisessa. Omaehtoinen uinti ja osallistuminen on edellytys kansalaistoiminnan kehittymiselle. Ihmiset tarvitsevat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja sen vuoksi seuran toiminnassa on mukana myös ei-uimareita. (Matkaniemi 2010, 222-228.)

Urheiluseurat ovat demokraattiseen toimintaan sosiaalistajia, ja siten yhteisöinä huomioitavia. Urheiluseuratoiminta tarjoaa yksilöille kanavan yhteiskunnalliseen toimintaan, ja tätä kautta jopa syrjäytymisen ehkäisyyn. Matkaniemi mainitsee tutkimuksessaan vapaaehtoisessa kansalaistoiminnassa urheiluseuran tavoitteiden syntyvän yhdistyksen sisällä, ulkopuolelta tulevien virikkeiden vaikutuksesta. (Matkaniemi 2010, 225.) Ristiriitaiset tavoitteet oman seuran sisällä aiheuttavat sisäisiä konflikteja. Tutkimus osoittaa uimaopetuksen, kilpailutoiminnan kehittyneen kansalaistoiminnaksi. Seurojen toiminta on riippuvaista sisäisistä ja ulkoisista avoimista vuorovaikutussuhteista. Toimijakentän aktiivisuus ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat seuran tavoitteiden toteutumiseen. Uinnin kansalaistoiminnassa aatteiden virtaus on ollut toimintaa eteenpäin vievä voima. Kuopiolaisilla uintiseuroilla on ollut hyvät ja toimivat suhteet kaupungin päätöksiä tekeviin tahoihin. Liikuntaharrastusten eriytynyt toimintaympäristö ja ihmisten jatkuvasti muuttuneet odotukset vaikuttavat osaltaan yhdistysten toimintatapoihin ja sisältöön. Uinti on yksi suomalaisten suosituimmista liikuntamuodoista, jonka harrastaminen ei rajoitu pelkästään uimahalleihin. (Matkaniemi 2010, 225-228.)

Eveliina Nygren (2008, 80) kirjoittaa pro gradu –tutkimuksessaan, että yhdistyksessä yhteisöllisyys on turvallisuuden tunnetta luottamuksen kautta. Se leimaa järjestön jäsenyyden luotettavuutta. Jäsenistö uskoo järjestön kykyyn toteuttaa asetettuja tavoitteita. Toimintaa tulee pyrkiä pitämään matalan kynnyksen toimintana, avoimena kaikille. Psykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin vaikutukset syntyvät yhteisöllisyyden tunteesta, jota toiminta tuottaa. Järjestön vaikuttavuus syntyy fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnin tuottamisesta syntyy. Fyysisen hyvinvoinnin vaikutukset syntyvät tuotetun informaation, palveluiden ja olosuhteisiin vaikuttamisen kautta. Yhdistysaktiivit korostavat toiminnan sosiaalisuuden merkitystä, tämä toimii osaltaan myös toiminnan motiivina. Aktiiveille yhteisöllisyys näyttäytyy hyödyllisistä suhteista hyvinvointiin saakka. Rivijäsenille toiminta ja sosiaalisuus ei ole niin tunnettua. Valtakunnalliset ja paikalliset lehdet seuraavat toimintaa aktiivisesti. Jäseniksi tullaan ystävien kautta lisäksi jokin sosiaalinen kontakti, eli liikunta ei ole tärkein tekijä toimintaan liittyessä. Aktiivijäsenet haluavat toimintaa ja sosiaalisuutta ja rivijäsenet haluavat tietoa ja henkistä hyvinvointia. Rivijäsenille yhdistys tarjoaa samanhenkisyttä, osalle yhdistys toimii liikuntaedellytyksiä luovana tahona.

Tapahtumien järjestämisissä tarvitaan avointa yhteistyötä, ja yhteistyön koordinointi tarvitsee avukseen keskusjärjestön tukea. (Nygren 2008, 77-83.)

Anna-Aurora Korkin (2009, 90) pro gradu -tutkimuksen mukaan konsernin ja vastuupaikan välinen vastuunjako ei toteutunut merkitystään vastaavalla tavalla, vastuuta olisin jaettava jo suunnitteluvaiheessa henkilöstöä kuulemalla ja osallistamalla. Eri osapuolten näkemyksiä on tuotava tasapuolisesti esiin. Organisaation jäsenten vuorovaikutteinen osallistuminen on päätöksenteossa tärkeitä. Jaettu visio ei vähennä johdon vastuuta johtamisessa, vaan korostaa yhdessä tavoiteltavaa osallistumista. Toiminnan strategiaa on kehitettävä ympäristön muutosten mukaisesti. Yksisuuntainen tiedonkulku heikentää sitoutumista. Dialoginen keskustelukulttuurin puuttuminen ei innosta kehittämissideoihin eikä kehittämistekoihin, tällöin organisaatio ei hyödynnä kaikkea sisältämäänsä kokemuksellista tietoa ja taitoa. Oman työn tunteminen osana kokonaisuutta on yksilölle tärkeä seikka. Palautejärjestelmän kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Strategisella vastuulla on useita ulottuvuuksia: vastuu vision selkeydestä, tehtävien jaosta, yhteisten tavoitteiden toimeenpanosta. Strategian luominen on johdon tehtävä. Strategian sitoutumista on seurattava jatkuvasti, ja tarvittaessa tehtävä muutoksia saadun palautteen avulla. Kolmannen sektorin organisaation toiminnan mittarina tulisi olla myös sosiaalinen vastuu liiketaloudellisen voiton lisäksi. (Kork 2009, 85-91). Myös Tampereen Talviuimarit r.y:n on tärkeä toteuttaa omaa strategiaansa, jotta toimintaa pysytään ylläpitämään ja toteuttamaan suunnitelmallisesti asiakkaiden eduksi.

Sami Myllyniemi (2009) tarkastelee Nuorten vapaa-aikatutkimuksessa laaja-alaisesti nuorten, 10 – 29 vuotiaiden, vapaa-aikatoimintaa Suomessa. Aika vapaalla, nuorten vapaa-aikatutkimus 2009 on opetusministeriön julkaisu. Nuoret haluavat osallistua mukavaan toimintaan, kunhan ei tarvitse liittyä seuraan tai järjestöön jäseneksi. (Myllyniemi 2009, 34, 54.) Tutkimuksen mukaan valtaosa nuorista vaikuttaa tyytyväiseltä elämäänsä. Myllyniemi havaitsee, että tyytyväisyys terveydentilaan ja ihmissuhteisiin on voimakkaasti yhteydessä elämään tyytyväisyyden kanssa. (Myllyniemi 2009, 170.)

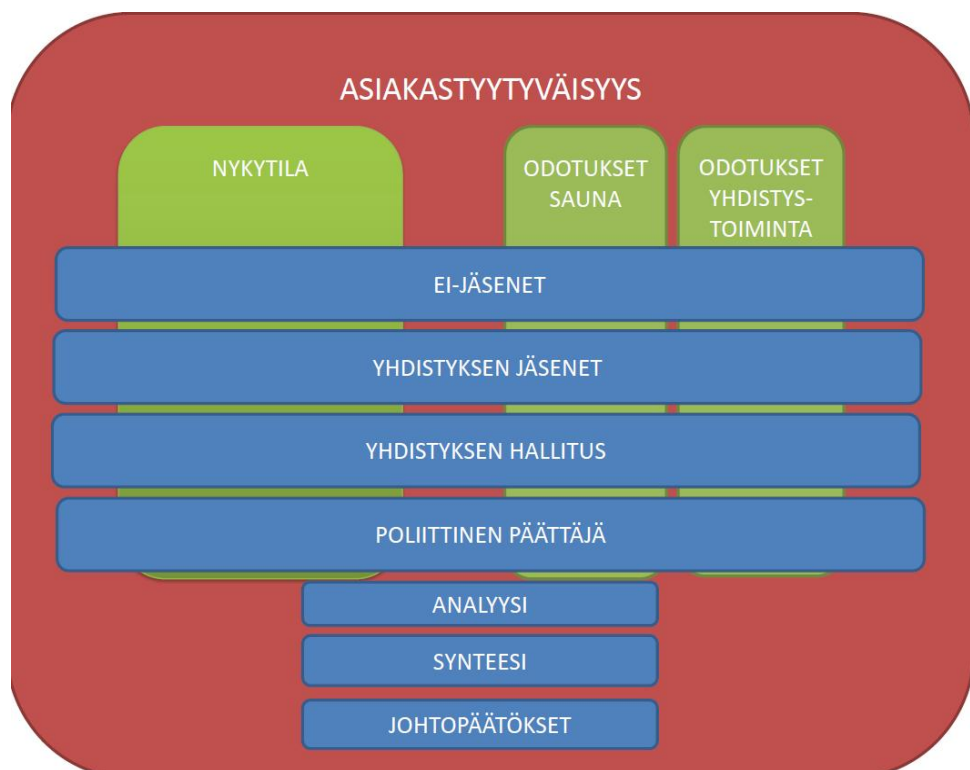
Kaikenikäisillä nuorilla päivittäin ystäviään tapaavien osuus on pudonnut huomattavasti, sen sijaan puhelin- ja nettiyhteydenpito on samaan aikaan yleisty-

nyt. Myllyniemi toteaa, että iän myötä järjestöissä mukanaolo yleistyy, mutta osallistumiskerrat toimintaan harvenee. Myllyniemi kirjoittaa kolmannen sektorin järjestöjen toiminnan olevan jatkuvassa käymistilassa suhteessa kuntaan, yksilöön ja yritystoimintaan. (Myllyniemi 2009, 34, 38.) Myllyniemi tutkimuksessaan tuo julki eri ikäluokkien suhtautumista yhdistystoimintaan. Eri ikäluokkien arvot ja tarpeet on havaittavissa myös Kaupinojan kävijöiden keskuudessa. Kaikki edellä mainitut tutkimukset ovat työn lopussa taulukoitu liitteeksi (liite 1).

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan Tampereen Talviuimarit r.y:n Kaupinojan saunan käyttäjien asiakastyytyväisyyden nykytilaa ja tulevaisuuden odotuksia. Tavoitteena on tämän opinnäytetyön kautta edistää yhdistyksen hallitusta löytämään asiakastoiminnan kehittämiskohteita. Tämän työn tutkimustehtävät ovat:

1. Millainen on Kaupinojan saunan käyttäjien asiakastyytyväisyyden nykytila?
2. Minkälaisia odotuksia Kaupinojan saunan asiakkailta on Tampereen Talviuimarit r.y:n sauna- ja yhdistystoiminnasta?



KUVIO 5. Opinnäytetyön tutkimusasetelma.

Ryhmähaastatteluissa tiedonantajat arvioivat Tampereen Talviuimarit r.y:n ja Kaupinojan saunan nykytilaa ja toimintaa asiantuntijoina ja tulevaisuuden palveluiden kehittäjinä (kuvio 5).

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan koko joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Metsämuurosen (2008, 172) mukaan kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmat, joka olisi ainoastaan sen omaa. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen; kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Metsämuuronen 2008, 172; Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 132-133, 157.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen hypoteesit ovat mukautuvia tai niitä ei ole ollenkaan. On mahdollista aloittaa tutkimus ilman hypoteeseja esimerkiksi silloin, kun tutkittava ilmiö ei ole ennalta tunnettu. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132-133.)

### 4.2 Asiakaslähtöinen arviointi BIKVA-mallilla

BIKVA on kirjainlyhennys tanskan kielen sanoista ”Brugerinddragelse I Kvalitetsvurdering”, ja tarkoittaa ”asiakkaiden osallisuus laadunvarmistajana”. Mallin tavoitteena on ottaa asiakkaat mukaan arviointiin ja tätä kautta luoda yhteys asiakkaiden ongelmien ymmärtämisen ja julkisen intervention välille. (Julkunen 2004, 3-4.) BIKVA-mallin lähtökohtana ovat asiakkaiden näkemykset palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta, ja näiden näkemysten valjastaminen kehittämistyön välineeksi. Asiakkaiden näkemykset ja kokemukset välitetään organisaati-



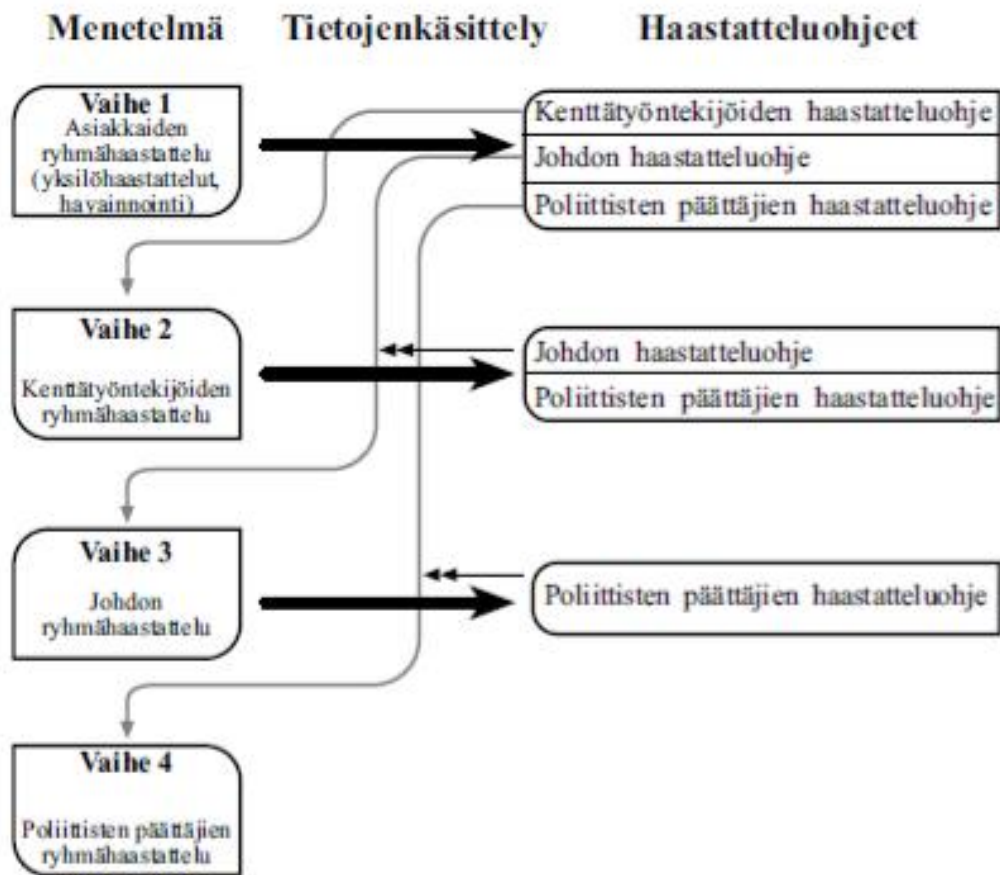
on eri tasoille ja lopulta poliittisille päättäjille. Tavoitteena on haastaa ”itsestään-selvyydet” organisaation ylemmillä tasoilla ja kenttätyöntekijöiden ”itsestään-selvät” toimintatavat. (Julkunen 2004, 8, 10.)

Krogstrupin (2004, 7) mukaan Bikva-mallissa keskeinen rooli on asiakkaalla. Asiakas määrittelee arviointikysymykset omien kriteeriensä perusteella. Asiakkaiden osallistamisen perusteena on oletus, että asiakkailla on tietoa, josta voi olla hyötyä julkisen sektorin kehittämisessä. Organisaatiot saavat tietoa tulevaisuuden vaatimuksista käymällä vuoropuhelua asiakkaiden ja julkisen sektorin kanssa. Asiakkaiden osallistamisella saadaan esiin ongelmakenttiä, joista kenttätyöntekijät, johtajat ja poliittiset päättäjät eivät ole tietoisia. Arvioinnin lähtökohdina ovat asiakkaille tärkeitä ongelmat, mutta arviointiin osallistuu myös kenttätyöntekijät, johtajat ja poliittiset päättäjät. (Krogstrup 2004, 7-8.)

Bikva-mallissa on neljä vaihetta (kuvio 6):

- 1: ryhmähaastattelu, jossa asiakkaita pyydetään kertomaan heidän mielestään myönteiset ja kielteiset kokemukset kyseisestä toiminnasta. Ryhmähaastattelussa saadaan tietoa kokemuksista ja omakohtaisia laatuarviointeja.
- 2: asiakkaiden palaute esitellään kenttätyöntekijöille, ja tarkoituksena on ryhmähaastattelussa pohtia asiakkaiden arvioinnin perusteita. Tavoitteena oman toiminnan pohtiminen.
- 3: asiakkaiden ja kenttätyöntekijöiden ryhmähaastattelupalaute esitellään johdolle. Tavoitteena pohtia syitä asiakkaiden ja työntekijöiden palautteeseen.
- 4: asiakkaiden, kenttätyöntekijöiden ja johdon haastatteluista saatu palaute esitellään poliittisille päättäjille. Tavoitteena saada heidän arviointinsa näiden toimijoiden palautteen syistä.

Bikva-mallin tavoitteena on kyseenalaistaa olemassa olevat käytännöt ja toimintatavat. Etuna Bikva-mallissa on, että saavutetaan parempi yhteisymmärrys asiakkaan kokemuksen ja toimivan organisaation eri tasojen välillä. (Krogstrup 2004, 15-16.)



KUVIO 6. Bikva-mallin eteneminen Krogstrupin mukaan. (Krogstrup 2004, 16.)

Mikko Reijonen (2011, 97) kirjoittaa lisenssiaattityössään, että Bikva-menetelmässä arvioinnin tekijällä on ikään kuin konsultin tehtävä, joka muokkaa ja kuljettaa asiakkaiden tietoa eteenpäin mahdollisuuksien mukaan aina päätöksentekoon ja käytäntöjen muuttumiseen saakka. Toisin sanoen asiakkailla on kaikki tarvittava tieto ja asiantuntemus, ja arvioijan tehtävänä on välittää asiakkaiden tuottamaa tietoa eteenpäin eri portaita pitkin. Bikva-menetelmällä tehdyn arvioinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakkailta nousseita ajatuksia kuljetetaan lähityöntekijöiden ja johdon kautta aina päätöksentekijöille asti, niin että tietoa pysähdytään refleктоimaan jokaisessa välissä. Bikva-prosessissa on Reijosen mukaan tärkeää kirjoittaa yhteenveto eli arviointiraportti koko prosessista, johon sisältyvät sekä toimintaympäristön ja toiminnan kuvaukset, että kehittämissuhteet. (Reijonen 2011, 97-99.)

Bikva-menetelmän käyttöä ei ole millään muotoa rajattu tietyn asiakasryhmän arviointien tekemiseen, vaikkakin sitä on paljon käytetty erityisesti julkisen sektorin ja marginaaliasiakkaiden palveluiden kehittämisessä. Asiakkailta tulleita kehittämissuhteita voidaan pitää todellisina. Bikva-menetelmä on joustavasti käytettävissä hankkeissa ja toiminnan kehittämisessä aina suunnittelusta päätösarviointiin asti. Bikva-arviointia voidaan täydentää esimerkiksi asiakaspalautekyselyllä. Bikva-arvioinnissa ei ole valmiita kysymyksiä tai teemoja, eikä ajattelusta toiminnasta tarvitse olla etukäteistietoa. On tärkeää kuunnella haastattelutilanteessa, mitä ihmiset keskustelevat, ja oikein johdettuna keskustelusta saadaan mielipiteet esiin puolueettomasti. (Reijonen 2011, 98-99.)

Reijonen (2011, 97) arvioi myös tiivistetyssä aikataulussa toteutettua Bikva-arviointia, jossa tiedon keruun jälkeen purkuun ja tiivistykseen käytettiin aikaa yksi tunti. Kokeilu oli Reijosen mielestä onnistunut, mutta edellyttää arvioijilta saumatonta yhteistyötä ja vahvaa kokemusta menetelmän käytöstä. (Reijonen 2011, 97.) Bikva-menetelmässä on tärkeää, että eri tason ryhmien osallistujia ei sekoiteta keskenään, eikä ryhmiin oteta mukaan täysin ulkopuolisia. Ryhmän keskusteluille on varattava riittävästi aikaa. Arvioijan asiantuntemus näkyy taitona analysoida ja työstää eteenpäin niistä esiin vietäviä asioita. (Reijonen 2011, 100.) Menetelmä kehittää parhaimmillaan dialogisia työkäytäntöjä, arvokeskustelua ja eettisiä pohdintoja toiminnasta. Haasteena menetelmässä voi olla johdon osallistaminen itse arviointitapahtumaan. Kritiikin pelossa johto osallistuu mielellään vain kuulemisen tasolla, eli kuulee mielellään valmista arviointia, ja on puolustuskykyinen. (Högnabba 2008, 56.)

Bikva-menetelmä sopii opinnäytetyön tekijöiden mielestä erittäin hyvin tähän työhön. Asiakslähtöisellä arvioinnilla taataan kokemuslähtöisen tiedon huomiointi. Näin ihmiset saavat todellisen mahdollisuuden vaikuttaa, ja se saa aikaan konkreettisen muutoksen painetta.

### 4.3 Ryhmähaastattelumenetelmä

Ryhmähaastattelu on keskustelua, jonka tavoite on vapaamuotoinen. Osallistujat kommentoivat asioita spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta kohteesta. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa ja suuntaa myös yksittäisiä kysymyksiä ryhmän yksittäiselle jäsenelle. Haastattelija huolehtii siitä, että kaikki osallistujat voivat osallistua keskustelun kulkuun ja että pysytään suunnitellussa teemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61.) Ryhmähaastattelu sopii pienoiskulttuurien merkitysrakenteiden tutkimiseen tai tiedonsaamiseen haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61.)

BIKVA-mallissa tiedonkeruu on aina kvalitatiivista ja menetelmänä on pääsääntöisesti ryhmähaastattelut. Laadullisen haastattelun pohjaksi voidaan toteuttaa myös kvantitatiivista tiedonkeruuta, mutta yleisesti menetelmä pitäytyy ryhmähaastatteluissa. Ryhmähaastatteluiden käyttämiselle on Bikva-mallissa käytännön perusteluita. Painopiste keskusteluissa ei ole yksilöllisissä ja tunnepitoisissa asioissa, vaan keskustelussa otetaan kantaa toisten esittämiin perusteluihin. Bikva-mallin edetessä tyypillistä on keskusteluihin osallistuvien henkilöiden lukumäärän väheneminen. Ryhmähaastatteluun osallistuu tavallisimmin 4-6 asiakasta, he puhuvat paljon ja avoimesti edellyttäen, että heille tärkeille asioille annetaan tilaa ja mahdollisuus. Dialogisessa keskustelussa toisten keskustelijoiden puhe ruokkii toista ja ikään kuin lihottaa itse keskustelua ja tuo uusia argumentoituja näkökulmia mukaan. (Krogstrup 2004, 52-53.) Kaupinojalla tapahtuneissa ryhmähaastatteluissa oli havaittavissa vaihtelevasti ryhmästä riippuen dialogista keskustelua.

### 4.4 Induktiivinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen yksi menetelmä. Se on paljon käytetty menetelmä hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Sisällönanalyysissä aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tut-

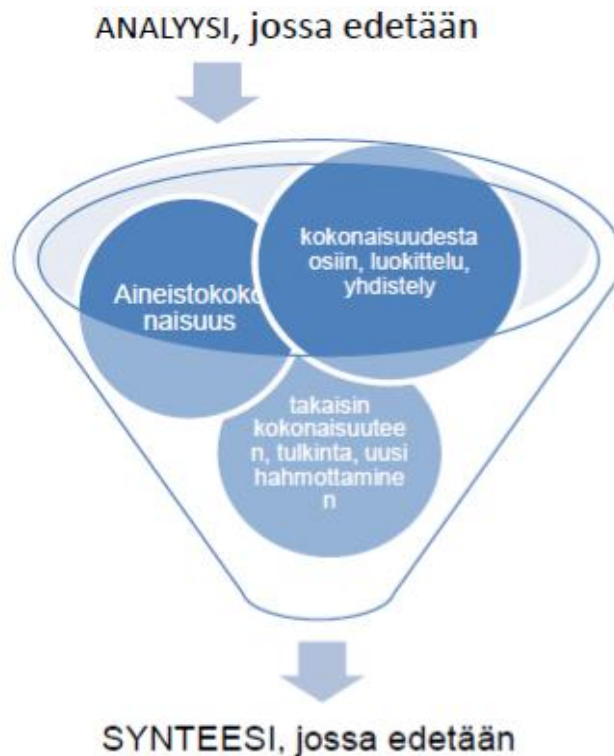
kittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin tekemiseen ei ole olemassa yksityiskohtaisia sääntöjä. Analyysi voi olla teorialähtöistä eli deduktiivista tai aineistolähtöistä eli induktiivista. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-4, 7.) Analyysiyksikön määrittäminen ennen analyysiprosessin aloittamista on tärkeää sekä teorialähtöisessä että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä. Yleisimmin käytettyjä analyysiyksiköjä ovat sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Sisällönanalyysissä analyysiyksikön määrittämistä ohjaa aineiston laatu sekä tutkimustehtävä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5; Latvala & Vanhanen- Nuutinen 2003, 25; Tuomi & Sarajärvi 2009, 112.)

Induktiivisella sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineistosta lähtevää analyysia. Induktiivinen analyysi kuvataan usein aineiston pelkistämisenä, ryhmittelynä ja käsitteellistämisenä. Aluksi aineistosta etsitään tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja, jonka jälkeen samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5- 6.)

Aineiston pelkistäminen eli redusointi on aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe. Pelkistämisen lähtökohtana ovat aineiston alkuperäiset ilmaukset. Haastavaksi analysoinnin tekee se, kuinka pelkistää tutkimusaineiston niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan on pystyttävä osoittamaan luotettava yhteys aineiston ja tulosten välillä. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 26, 36; Tuomi & Sarajärvi 2009,111). Toinen vaihe sisällönanalyysissä on aineiston ryhmittely eli klusterointi. Ryhmittelyssä aineistosta nostetut alkuperäiset ilmaisut käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsityksiä. Luokiksi yhdistetään ja ryhmitellään sisällöltään samaa tarkoittavat tarkoittavia käsitteitä, jotka nimitetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä.

Luokittelussa aineisto tiivistyy yksittäisten tekijöiden sisältyessä yleisimpiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009,112- 113). Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluu viimeisenä vaiheena aineiston abstrahointi. Tässä vaiheessa aineistosta yhdistetään samansisältöisiä luokkia, jolloin saadaan muodostettua yläluokat. (Latvala & Vanhanen- Nuutinen 2003, 29.)

Hirsjärvi & Hurme (2009) mukaan laadullisen aineiston käsittely sisältää monia vaihteita (kuvio 7). Analyysissä eritellään ja luokitetaan aineistoa ja synteessissä luodaan kokonaiskuvaa ja esitetään tutkittava ilmiö uudessa näkökulmassa. Kvalitatiivisen aineiston tulosten esittämisessä pyritään runsaaseen tulkintaan ja saattamaan ilmiö synteessin tasolle, jossa ilmiö ymmärretään tai käsitetään teoreettisesti syvällisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 143-144.)



KUVIO 7. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin mukailten Hirsjärvi & Hurme (2009, 144).

Haastateltujen tahojen, eli ei-jäsenet, jäsenet, Tampereen Talviuimarit r.y:n hallitus ja Tampereen kaupungin poliittinen päättäjä, aineistoista koottiin teemat ja alaluokat tutkimuskysymyksiä vastaaviin pääluokkiin. Kaikkien haastateltujen tahojen aineistot analysoitiin kukin erikseen samalla menetelmällä, ja rakennettiin synteeseit. Lopuksi neljän tahon synteeseit analysoitiin ja rakennettiin yhteinen synteesi eli opinnäytetyön tulos. Opinnäytetyön analyysin eteneminen on kuvattu opinnäytetyön liitteissä 2,3,4 ja 5.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusyhteistyö Tampereen Talviuimarit r.y:n kanssa

Opinnäytetyön kohderyhmä oli Tampereen Talviuimarit r.y:n ja saunan jäsenasiakkaat sekä ei-jäsenasiakkaat, yhdistyksen hallitus sekä Tampereen kaupungin poliittinen päättäjä. Haastateltavia oli yhteensä 19. Opinnäytetyön tekijöiden käytettävissä olevien resurssien suhteen päätettiin keskittyä kartoittamaan kohdeorganisaation saunan asiakkaidentyytyvyyden nykytilaa sekä yhdistyksen jäsenten tulevaisuuden toiminnan odotuksia. Tampereen Talviuimarit ry:llä ei ole asiakastytyvyyssstrategiaa eikä tehtyä kartoitusta asiakkuuksista, tai mittaria, jolla asiakastytyvyyttä mitataan. Ajankohdallisesti opinnäytetyömme oli erittäin sopiva, koska Tampereen Talviuimarit r.y:n hallituksessa pohdittiin, mitä yhdistyksen jäsenet haluaisivat jäsenyydeltään. Hallitus oli huomionnut yhdistyksen jäsenten olevan sukupolvenvaihdosiässä, sekä tarpeen saada uusia talkoolaisia ja jäseniä toimintaansa mukaan.

Opinnäytetyön aiheen idean esitteli Tampereen Talviuimarit r.y:n hallituksen silloinen jäsen joulukuussa 2011. Kohdeorganisaatio oli halukas yhteistyöhön opinnäytetyön tiimoilta. Hallituksen jäsenet pitivät aiheita ajankohtaisena ja he suhtautuivat myönteisesti opinnäytetyön toteuttamiseen Tampereen Kaupinojan saunalla ja Tampereen talviuimarit r.y:ssä. Tampereen Talviuimarit r.y:n hallituksen puheenjohtaja allekirjoitti opinnäytetyön tutkimusluvan maaliskuussa 2012. Poliittisen päättäjän osallistumisesta haastatteluihin ei haettu tutkimuslupaa. Poliittisen päättäjän sanoin valinta kaupungin luottamustoimiin on valtakirja antaa esimerkiksi haastattelu.

### 5.2 Haastattelurungon rakentaminen

Haastattelurungon rakentaminen ei-jäsen asiakkaiden ryhmähaastattelua varten suunniteltiin tietoisesti väljäksi. Haastattelutilanteessa oli tarkoitus antaa tilaa keskustelun kululle asiakaslähtöisesti ja lähinnä haastattelijan rooliksi jäi tarkentavien kysymysten esittäminen sekä tilanteen ohjailu. Toisen ryhmän eli jäsen

asiakkaiden haastattelurunko rakennettiin ensimmäisen ryhmän tuottaman haastattelumateriaalin analyysin perusteella. Toisen haastattelun aluksi haastattelijat esittelivät ensimmäisen ryhmän esiintuomia asioita. Näiden pohjalta toinen haastateltava ryhmä aloitti keskustelun ja keskustelu eteni heidän tuottamiensa seikkojen mukaan. Kolmas haastateltava ryhmä eli yhdistyksen hallitus aloitti keskustelun jäsenasiakkaiden haastattelun analyysin perusteella rakennettun haastattelurungon mukaan. Poliittiselle päättäjälle eli neljännelle haastateltavalle taholle haastattelurungon materiaali suunniteltiin yhdistyksen hallituksen haastattelumateriaalin analyysin perusteella.

### 5.3 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineisto kerättiin kolmella ryhmähaastattelulla ja yhdellä yksilöhaastattelulla. Haastateltavat ryhmät koostuivat aikuisista naisista ja miehistä. Demografisia tietoja ei kysytty, koska niiden ei katsottu tuovan haastatteluille lisäarvoa. Ikäjakauma oli visuaalisesti tarkasteltuna laaja. Haastattelupaikaksi ryhmähaastatteluille sovittiin toimeksiantajan suostumuksella Kaupinojan saunan takkatupa. Haastattelutila oli rauhallinen, lämminhenkinen ja tiedonantajille arvostettu ja tuttu paikka. Haastattelutilassa pöydät ja tuolit asetettiin siten, että kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus seurata, nähdä, kommentoida ja tarkentaa asioita, joita kirjoitettiin samanaikaisesti tietokoneella ja heijastettiin videotykillä valkokankaalle.

Opinnäytetyön tekijöistä toinen toimi sihteerinä ja istui pöydän päässä tietoteknisistä syistä. Toinen istui haastateltavia vastapäätä, jotta katsekontakti haastateltaviin säilyi tasapuolisesti. Hän pääasiallisesti johdatteli keskustelun kulkua. Haastateltavat valitsivat itse istuinjärjestyksensä. Tampereen Talviuimarit r.y:n hallituksen kanssa sovittiin, että kiitokseksi osallistumisesta hallitus tarjoaisi kaikille ryhmähaastateltaville vapaalipun Kaupinojan saunaan, kahvia ja lämmintä pullaa. Kahvitarjoilu sijoitettiin tapaamisen alkuun, jotta se toimisi jäen rikkojana toisilleen tuntemattomille henkilöille ja edistäisi välittömän tunnelman luomista.



Kahvittelun lomassa haastateltaville esitettiin lyhyt diaesitys opinnäytetyösuunnitelmasta ja Bikva-menetelmästä. Ryhmähaastatteluiden edetessä Bikva-mallin mukaisesti edellisen ryhmän vastaukset esiteltiin uudelle ryhmälle, ja tämä toimi keskustelun käynnistäjänä. Opinnäytetyön tekijöiden vastapaistetun pullan ja tuoreen kahvin tuoksuissa haastattelut etenivät sujuvasti. Kaupungin organisaation tilassa haastateltava ja opinnäytetyön tekijät istuivat suhteellisen lähekkäin nahkasohvilla tarjoilupöydän ympärillä.

Haastattelutilanteiden päätteeksi ei-jäsenasiakas ja jäsenasiakas ryhmille annettiin vapaaliput Kaupinajan saunaan. Hallituksen jäsenet –ryhmälle vapaalippuja ei annettu, koska heillä on luottamustoimen puolesta vapaa saunan käyttöoikeus. Poliittiselle päättäjälle ei annettu vapaalippua, koska haastateltavat katsoivat lahjan antamisen virkamiehelle epäeettiseksi toiminnaksi.

Haastattelut tallennettiin digitaalisesti kolmella eri laitteella, jotka sijoitettiin pöydän päälle, toisistaan erilleen siten, että kaikkien haastateltavien ääni tallentuisi johonkin laitteeseen riittävän kuuluvasti. Tällä varmistettiin onnistunut tallennus. Opinnäytetyöryhmän molemmat jäsenet olivat läsnä kaikissa haastattelutilanteissa. Neljäs haastateltava, poliittinen päätöksentekijä, puolestaan tarjosi opinnäytetyön tekijöille kakkukahvit.

Ensimmäinen haastateltava ryhmä oli ei-jäsenasiakkaat. Ryhmähaastattelu tapahtui 29.5.2012 ja kesti ajallisesti 80 minuuttia. Ryhmässä oli viisi osallistujaa, tavoitteena alun perin oli saada kuusi osallistujaa, mutta arki-ilta ja suosittu urheilutapahtuma televisiossa verottivat osansa. Kolme haastatteluun osallistujaa oli rekrytoitu aiemmin kyseisen saunan lauteilta, he olivat toisilleen ja opinnäytetyön tekijöille tuntemattomia. Kaksi muuta haastateltavaa rekrytoitiin haastattelupäivänä paikanpäällä, myös he olivat tuntemattomia toisilleen ja opinnäytetyön tekijöille. Tällä valintamenettelyllä varmistettiin ainakin kolme osallistujaa ja toisaalta haluttiin kokeilla, kuinka onnistuttaisiin välittömässä rekrytoinnissa haastattelupaikan läheisyydessä.

Toinen haastateltava ryhmä koostui kohdeorganisaation jäsenasiakkaista. Ryhmähaastattelu tapahtui 14.6.2012 ja kesti 85 minuuttia. Ryhmässä oli kuusi osallistujaa. Kaksi haastateltavaa oli sopinut osallistumisestaan etukäteen, heidät oli rekrytoitu aiemmin saunalta. Loput neljä haastateltavaa rekrytoitiin paikallisesti, rohkaistuneena ensimmäisen ryhmän onnistuneesta rekrytoinnista. Ryhmän osallistujista useimmat olivat tuntemattomia tai kasvotuttuja toisilleen ja opinnäytetyön tekijöille.

Kolmas haastateltava ryhmä, eli Tampereen Talviuimarit r.y:n hallituksen jäsenet, kokoontui takkatuvalla 11.7.2012. Haastattelu kesti 100 minuuttia. Yhdistyksen hallitukselle annettiin puhelimitse tieto haastatteluajankohdasta, hallitus organisoii itse omat osallistujansa. Hallituksen jäsenet tunsivat toisensa yhteistyön perusteella.

Neljäs haastateltava oli Bikva-mallin mukaisesti poliittinen päätöksentekijä. Henkilö kuului Tampereen kaupungin hallitukseen ja valtuustoon sekä tilaajalautakuntaan. Haastatteluajankohdasta poliittisen päätöksentekijän kanssa sovittiin sähköpostilla ja puhelimitse. Haastattelu tapahtui 4.9.2012 yksilöhaastatteluna Tampereen kaupungin organisaation tiloissa, ja kesti 70 minuuttia. Opinnäytetyön tekijät tunnustivat haastateltavan julkisuudesta.

## 6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Opinnäytetyössä vastataan kahteen tutkimuskysymykseen: 1) millainen on saunan käyttäjien asiakastyytyväisyyden nykytila? ja 2) minkälaisia odotuksia asiakkailla on Tampereen Talviuimarit r.y:n sauna- ja yhdistystoiminnasta? Jälkimmäinen tutkimuskysymys jaettiin selvyuden vuoksi analysoinnissa kahdeksi erilliseksi pääluokaksi.

### 6.1 Ei-jäsenten asiakastyytyväisyys ja –odotukset

Ensimmäinen eli ei-jäsenten ryhmä keskusteli innokkaasti ja innovatiivisesti asioista. Ei-jäsenten pääluokiksi muodostuivat: 1) Kaupinojan saunan asiakastyytyväisyys, 2) Kaupinojan saunatoiminnan asiakasodotukset ja 3) asiakasodotukset Tampereen Talviuimarit r.y:n yhdistystoiminnasta. Asiakastyytyväisyyden nykytilaa käsiteltiin luottamuksen ja asiakaskokemuksen kautta, joista muodostui yläluokat. Keskustelu rakentui kilpailija- ja valttianalysistä sekä Kaupinojan saunan haasteista, joista muodostuivat alaluokat (LIITE 2).

Keskusteluissa esiinnousseet ei-jäsenten asiakasodotukset liittyivät omakohtaiseen tuntemukseen ja elämyksiin hyvinvoinnista ja sosiaalisesta ja fyysisestä terveydestä. Haastatellut kertoivat motiiveistaan käydä Kaupinojan saunalla ja yleisiä asioita talviuintiharrastuksestaan. Yläluokaksi muodostui hyvinvointi, ja alaluokiksi muodostuivat talviuinti, motiivi sekä sosiaalisuus.

Ei-jäsenet kertoivat kokemuksistaan ja näkemyksistään Tampereen Talviuimarit r.y:n yhdistystoiminnasta. Yläluokiksi muodostuivat järjestötoiminta, asiakastyytyväisyys, kansalaistoiminta ja organisaatio.

### 6.1.1 Ei-jäsenten asiakastyytyväisyys

Suurimpina kilpailijoina Kaupinojalle haastattelutilanteessa mainittiin Tampereen keskusta-alueen tai sen läheisyydessä sijaitsevat paikat: Mältinranta Tammerkosken rannalla, Rauhaniemi Näsijärven rannalla sekä Rajaportin sauna Pispalassa ilman uintimahdollisuutta. Rauhaniemen alue sai myönteistä mainintaa kauniista niemimaisemasta, vaikka uusi piha-asfaltti koettiin rumana. Rauhaniemen sauna sai maininnan ahtaudesta. Rajaportin sauna Pispalassa sai erityisiä kehuja vihtamyönteisyydestä. Mältinranta Tammerkosken länsirannalla mainittiin lähes kansallismaiseman veroiseksi paikaksi. Kaupinojan saunan ehdottomaksi kilpailuvaltiksi kautta aikojen haastateltavat mainitsivat puulämmitteisen kiukaan.

Haastattelussa asiakaspalvelu koettiin olosuhteisiin nähden erittäin hyväksi. Kokemus, kuulopuhe ja tunne, että joku huolehtii, oli vahva. Henkilökunta tervehtii ystävällisesti tulijaa, he kertoivat. Haastateltavat kokivat saunarakennuksen puitteiltaan toimivaksi, kauniiksi, tilavaksi ja teknisesti moderniksi. Haastateltavat eivät kyseenalaistaneet luottamuksen kokemusta Kaupinojan saunan toiminnassa. Haastateltavien mukaan esimerkiksi löytötavaroita arvostetaan, ja ne löytyvät seuraavalla kerralla siististi aseteltuina. Toisaalta talkoojärjestelyt koettiin erityisen hyvin hoidetuiksi. Yleisesti haastateltavat kokivat saavansa vahvistusta tavoittelemaansa tunnetilaan.

*Paikkoja on Tampereen kaupungilla monta.*

*Rauhaniemessä ei ole niin hyvä sauna, mutta miljööinä se miellyttää mua enemmän, sellasena niemenä.*

*...mutta, ne oli ihanasti pesty ja viikattu. Oli hirveen positiivinen kokemus siitä unohduksesta.*

Haastateltavat kokivat erittäin haastavaksi sunnuntain suuren ihmismäärän, ahtauden saunassa sekä saunan lauteille- ja suihkuun jonotuksen. Eräille haastateltavista oli tärkeä seikka, että tilaisuuksissa myytäviä tuotteita, kuten kahvia ja pullaa, oli riittävästi tarjolla. Ahdistavia tunteita haastateltavissa oli aiheuttanut Tampereen Talviuimarit r.y:n rekrytointitilanteet. Haastateltaville tarjottiin vastui-

ta ja talkootöitä sekä pidempiaikaista sitoutumista välittömästi. Tämä oli aiheuttanut useille ”periaatteellisen ein” yhdistykseen liittymisen suhteen.

Haasteellisia kokemuksia haastateltaville oli aiheutunut vuosien saatossa myös Kaupinojan eri saunarakennusten nousuista ja tuhoista. Historian ja muutosten muisteleminen oli tunnelmarikasta ja runsasta. Esille nousi haastateltavien kokemat muutosrakentamisesta aiheutuneet pelot, esimerkiksi maiseman tuhoutumisesta, uusien rakennusten sopimattomuudesta maisemaan, kauniin kallion hajottamisesta ja, että näkymä järveltä rannalle olisi ruma. Haastateltavat kertoivat pelkojen olleen useimmiten turhia.

*...se rujo kallion hajottaminen ottaa vähän koville.*

*Mikä siellä on pukuhuoneen lattiassa, että siihen tarttuu ... aina saa lastojen kanssa putsata ... vaikka se joka päivä pestään.*

*...en tiedä, koska posahtaa pohjasta?*

Haastateltavat antoivat palautetta pukuhuoneiden ja suihkutilojen epäpuhtaudesta. Asiakkaat näkivät henkilökunnan olevan tiukoilla työmäärän, kävijämäärän ja ajan suhteen. Henkilökunnan kiire näkyi toisinaan. Kun kiire välittyi asiakkaalle, ei aina ollut naurunaama vastassa. Asiakaspalvelussa koettiin näkyvän vastavuoroisuus, jolloin ystävällinen asiakas saa ystävällistä palvelua, mutta epäystävällinen asiakas saa epäystävällistäkin palvelua. Lauantain aukioloajat oli haastateltavien mielestä muutoksen tarpeessa. Erityisesti sulkeutumisaikakohdan koettiin olevan liian aikainen. Haastateltavat pohtivat Kaupinojan saunan palvelun toimivuutta ja sen suunnitelmallisuutta. Haastattelussa nousi esille saunatuvan vuokrauskäytäntö, joka koettiin työlääksi ja epävarmaksi. Epäluottamus taas suorastaan kulminoitui kiukaan toimintavarmuuteen, joka vaikuttaa puolestaan saunan aukioloon.

### 6.1.2 Ei-jäsenten saunaa koskevat asiakasodotukset

Ei-jäsenet kertoivat aloittaneensa harrastuksen kahdesta 18:aan vuotta sitten. Käyntitiheydessä ilmeni vaihtelevuutta: kaksi kertaa viikossa aina kaksi kertaa

kuukaudessa asti. He kuvailivat käyvänsä Kaupinojalla ahkerasti, säännöllisesti ja käyvänsä joka tai melkein joka aamu uimassa saunan aukioloaikojen ulkopuolella. Muina ajankotina mainittiin ilta, kesä- ja talviaika tai pelkkä talvi. Harrastuksen motiiviksi mainittiin erinäisiä seikkoja.

Haastateltavat toivat vahvasti esiin yleiseen hyvinvointiin ja terveyden vaalimiseen liittyviä asioita: stressin poisto, masennuksen ehkäisy ja hyvä uni. Toisen hyvin merkittäväksi asiaksi haastateltavat nostivat mahdollisuuden sosiaaliseen yhdessä- tai yksinoloon. Sosiaalista yhdessäoloa verrattiin ”kulmakapakkatunnelmaan” uusien ystävien seurassa, parantaen maailmaa ilman krapulaa ja katumusta eilisestä päivästä. Haastateltavat kuvailivat harrastustaan mukavaksi jutuksi ”mökkifiiliksissä”, joka tuo elämään glamouria ja itsensä voittamisen tunteen. Joku haastateltavista koki sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen pelkästä kohteliaisuudesta ristiriitaisena.

*...henkilöt, jotka käy täällä, eivät sairastu masennukseen.*

*Ei ole unensaantiongelmia.*

*...mutta, sosiaalinen elämä, se on vähän niin ku jollekin on kulmakapakka, tavallaan.*

Useimmat haastateltavat olivat lähteneet harrastukseen mukaan ystävien suositelusta tai kutsusta, osan johdatteli paikalle sattuma tai asuinpaikan läheisyys. He harrastivat uintia ja saunomista myös muualla Tampereen alueella. Haastateltavien mukaan saunomisen perusmerkitys kiteytyi muutamalla sanalla: sauna, järvi ja puukasa. Uinti- ja saunahetkeen liittyy pyyteettömyys ja saunapuhkaus. Kaupinon saunalla on historiallinen merkitys ihmisten elämässä. Se sitoo tapahtumat ja kokemukset henkilön elämänkaareen ja on osa ihmiselämän ajanlaskua.

### 6.1.3 Ei-jäsenten yhdistystoimintaa koskevat asiakasodotukset

Ei-jäsenet kertoivat tuntevansa Tampereen Talviuimarit r.y:n yhdistyksen jäseniä, mutta eivät varsinaisesti Tampereen Talviuimarit r.y:tä yhdistyksenä. Ei-jäsenet kertoivat, että yhdistyksen jäsenet ikääntyvät ja uusien aktiivijäsenten tarve kasvaa. Ei-jäsenyyden syiksi kerrottiin esimerkiksi muu elämä, aika-resurssit, sitoutumiskammo, pelko pakko-osallistumisesta oheistoimintaan, jäsenyys muussa yhdistyksessä, periaate, talkotoimintaan osallistuminen ja velvoitteiden liika määrä. Syiksi mahdolliseen jäsenyyteen mainittiin sosiaalinen mahdollisuus osallistua, vaikuttaminen, etujen ajaminen ja oikeus tiettyyn revii-riin.

Ei-jäsenet eivät tunnistaneet Kaupinojan saunan palautelaatikkoa. Palautteen antamiseen toivottiin muutakin mahdollisuutta kuin Tampereen Talviuimarit r.y:n nykyinen kotisivu. Palautteen ja vastineen antaminen ihmiseltä ihmiselle tuotiin myönteisenä asiana esille. Saunaan liittyviä asioita haluttiin toimittaa saunomisen yhteydessä kasvotuksin. Haastateltavat eivät antaneet henkilökunnalle palautetta pienistä epäkohdista. Haastateltavia askarrutti leimaantumisen vaikeaksi asiakkaaksi. He antoivat palautetta pukuhuoneiden ja suihkutilojen epäpuhtaudesta, toisaalta talkoojärjestelyt koettiin erityisen hyvin hoidetuiksi.

Haastateltavat esittivät toiveita tiedottamisen tapahtuvan selkeillä ilmoitustauluilla ja kylteillä, tai ”ulkoständillä”. Tällöin asiakkaat voisivat seurustelun ja vilvoittelun lomassa lukea ilmoituksia ja virittää kyseisistä aiheista keskustelua. Haastateltavat toivoivat myös kassaluukun läheisyyteen tiedotteita tärkeistä ajankohdista tai muista asioista. Haastattelussa tuli esille yleinen mielipide, jonka mukaan nykyiset ilmoitukset olivat pieniä, epäselviä ja ilmoitustaulut liian täyteen ahdettuja. Ilmoitustaulun sijaintia yhdistyksen tulisi miettiä uudelleen. Myös internet-sivut ja sosiaalinen media koettiin hyviksi ilmoituspaikoiksi, kunhan näihin osallistuminen mahdollistetaan kaikille asiakkaille.

*Mää oon periaatteeni kerran päättänyt aikanaan... niin mää en liity tähän...*

*Mitä se jäsenyys toisi lisää? Mää en oo ainakaan mitään sillai, että kävisin kamalasti teatterissa*

*...huonosti informaatiota ... mää en aikakaan huomaa mitään, koska ne on.*

*...kun kaikki istuu tossa ulkona ja juttelee... niin sitä ständiä voi samalla lukee.*

Ei-jäsenet halusivat, että kaikille avointa saunatoimintaa tulisi kehittää, koska Kaupinojan saunan toiminta rahoitetaan tamperelaisten verovaroilla. Aukioloajoista kehkeytyi vuolas keskustelu, erityisesti lauantaisaunan myöhäisempään aukioloaikaan liittyen. Saunan toivottiin olevan auki myöhempään, ainakin kello 19 asti. Sen ajateltiin vaikuttavan myös sunnuntairuuhkaa helpottavasti. Yö- tai kuutamosauna – idea sai voimakasta kannatusta. Kuutamosauna olisi todellinen, ajankohta määräytyisi kuunkierron mukaan. Haastateltavat toivoivat, että kuutamosauna-tapahtumassa tulisi olla tupamyynnissä perinteisen kahvin ja pullan lisäksi pikkusuolaista, lohi- tai muuta keittoa.

Haastateltavat suunnittelivat, että nykyisellä saunamaksulla tulisi järjestää normaalisauptomisen lisäksi neljä kertaa vuodessa tapahtumaa, niin että kaikki asiakkaat kokisivat olevansa samanarvoisia. Haastateltavat ehdottivat myyntiin esimerkiksi pieniä shampoo-, hoitoaine- ja saippuapulloja. He huomioivat runsaan kansainvälisen asiakaskunnan. Lisämyyntiartikkeliehdotuksina mainittiin eri kielisiä saunakirjoja, ”finnish saunapipaa”, saunamerkkejä sekä avannossa käynyt –pinssiä.

Tupatoimintaa haastateltavat toivoivat kehitettävän saunojaystävälliseksi. Haastateltavat pohtivat, että yhdistyksen omien resurssien puuttuessa tulisi kehittää yhteistyöverkostoja, esimerkiksi koululuokat, muut urheiluseurat, sosiaalinen yritys –idea tai työllistämistoiminta huomioiden.

*Olis kuutamosaunoja!*

*Kyllä mä maksaisin siitä euron lisää ihan mielelläni, jos lauantai-iltana ihan vissisti olisin kuuden aikaan saunomassa.*

*...turisteille, tai joku tällänen "finnish sauna pipo".*

*Jos täällä olisi vielä mahdollisuus ostaa vihta...*



*aivan henkilökohtaisen uuden vihdan, niin se ei olisi ollenkaan huono.*

*...kun ne tekee talkoohommia... ne on pieni määrä aktiivisia.. niissä puitteissa voi tehdä... niin monessa asiassa talkoohenki alkaa katoamaan.*

*Ekologisuudesta vielä sen verran, että ilman muuta tänne, kun tää on puulla lämmitettävä.*

Keskustelussa ei-jäsenet pitivät itsestään selvytenä, että Kaupinojalla on sauna paikallaan tulevaisuudessakin. Haastateltavat toivoivat Tampereen Tammerkosken rannoille lisää saunoja, mutta kyseistä Kaupinojan saunaa ei tulisi heidän mielestään laajentaa kuitenkaan saunalaitokseksi. Tupatilaan toivottiin ”after-sauna” -toimintaa kaikille asiakkaille. Haastateltavat arvelivat Tampereen Talviuimarit r.y:n talkooresurssien olevan riittämättömät tulevaisuudessa, mikäli uusia aktiivijäseniä ei saada mukaan toimintaan. Haastattelukeskustelussa vihreät arvot nousivat vahvasti esiin, ja vihreitä arvoja tulisikin markkinoida ja mainostaa. Vihreillä arvoilla voidaan vaikuttaa asiakkaan valintaan sauna ja uintipaikasta, ei-jäsen-asiakkaat arvelivat. Kyseisillä arvoilla voi myös erottua edukseen ja ”brändätä” tuotteensa tulevaisuudessa.

## 6.2 Jäsenten asiakastyytyväisyys ja –odotukset

Toinen ryhmä eli Tampereen Talviuimarit r.y:n jäsenet oli kriittinen, mutta runsaasti rakentavia ehdotuksia ja teräviä mielipiteitä ja huomioita esittävä. Jäsenasiakkaiden ryhmän keskusteluilmapiiri lämpeni ja osallistujat innostuivat haastattelutilanteen loppua kohden. Jäsenten pääluokiksi muodostuivat: 1) Kaupinojan saunan asiakastyytyväisyys, 2) Kaupinojan saunatoiminnan asiakasodotukset ja 3) asiakasodotukset Tampereen Talviuimarit r.y:n yhdistystoiminnasta.

Asiakastyytyvyyttä käsiteltiin luottamuksen ja asiakaskokemuksen kautta, joista muodostui yläluokat. Keskustelu rakentui maineesta, informaatiosta sekä asiakaspalvelusta. Näistä muodostuivat alaluokat.

Jäsenet keskustelivat saunaan liittyvistä asiakasodotuksista hyvinvoinnin kautta, josta muodostui yläluokka, ja alaluokaksi muodostui motiivi. Asiakasodotuksia yhdistystoiminnasta käsiteltiin järjestötoiminnan ja organisaation näkökulmasta, joista muodostui yläluokat. Alaluokiksi muodostuivat yhdistys, johtaminen, talousjohtaminen ja visio.

### 6.2.1 Jäsenten asiakastyytyväisyys

Kaupinojan saunan asiakasmäärä koettiin liian suureksi saunan puitteet huomioiden. Jäsenet pohtivat pienemmän saunatoiminnan hyötyjä. Ilmapiirin koettiin saunalla huonontuneen, saunan palon (v. 2008) jälkeen sosiaalisuus oli kadonnut. Saunan kävijöissä oli erotettavissa kerrostumia, eli ydinporukka, sisäpiiriläiset sekä tavalliset asiakkaat, mutta kerrostumat eivät välttämättä näkyneet tavalliselle kävijälle.

Haastateltavien mielestä eri saunoilla oli omat asiakaskuntansa. Jäsenmäärän vähentymisen sanottiin johtuvan saunan palosta aiheutuneesta toimintakatkoksesta ja sen jälkeisistä toimintahäiriöistä. Nämä aiheuttivat jäsenkadon, jota ei ole pystytty korjaamaan. Tupavuokraustoiminta aiheuttaa epäluottamusta: varauksissa oli sekaannuksia, varauskirja ei ole ajan tasalla eikä varauspalvelun vastaajaksi mainittu ”tupatonttu” herättänyt luottamusta soittajissa. Haastateltavien mielestä yösaunoihin ei ole asiakkaita eikä muita saunoja koettu kilpailuuhkaksi.

*Musta se on aika ikävää, jos kun mä soitan tähän numeroon, siellä sanotaan "tupatonttu". Mulle tulee siis sellanen tunne, että mihinkä mä oon soittanut. Joo se ei ole hyvä...mää pistäisin, jos en tietäisi, mä pistäisin luurin kiinni. Mää oon nyt soittanut aivan johonkin ihme paikkaan.*

Haastateltavat nostivat asiakaspalvelun kirjavuuden luukkutoiminnan osalta vahvasti esille. Jäsenet kokivat, että luukulla oleva palkattu toimija ei aina muistanut, että toisella puolella lasia on maksava asiakas.

Palvelupaikkana luukkutoiminta on haasteellinen, sillä kaikki jäsenet eivät ymmärrä asiakaspalvelusta/asioista annettavan palautteen systemaattista toimitamista juuri hallitukselle, vaan osoittavat asiattomuudetkin suoraan luukulla toimijalle. Luukulla toimijoiden kielitaito koettiin erittäin hyväksi ja tuovan merkittävää etua saunan asiakaspalveluun.

*Kyllä ihan varmasti on kehittämisen tarvetta. Se on asiakaspalvelua, ja piste.*

*Vaikka kuinka sanois kurjasti toinen, kyllä pitäis olla asiallinen ja ystävällinen.*

*Olis kyllä ehkä syytä lukee palautelaatikko – kyllä!*

*Varmaan nettiin ei saa nimettömänä laitettua mitään, ehkä ihmiset ei anna sen takia palautetta.*

Tällä hetkellä jäsenet kokivat, että viestintä saunalla ja yhdistyksessä ei toiminut toivotulla tavalla. Viestintävälineistöä on olemassa, eli internet ja ilmoitustaulu, mutta esimerkiksi päivitys ei toiminut riittävän nopeasti. Ilmoitustaulut olivat huomaamattomasti ja strategisesti huonosti sijoitettu, eivätkä ilmoitukset vahduttaneet taustastaan. Palautelaatikkoa ei löydetty. Palautteen antaminen pitäisi olla asiakkaalle helpompaa, postia hallitukselle –osoitetta ei koettu oikeaksi palautelaatikoksi. Paperi, kynä ja palautelaatikko tulisi asettaa asiakaslähteisesti, matalalla kynnyksellä tavoitettavaksi. Palautetta tulisi voida antaa myös nimettömänä.

### 6.2.2 Jäsenten saunaa koskevat odotukset

Jäsenet kertoivat olleensa Tampereen Talviuimarit r.y:n jäseniä 4-16 vuotta. Kaupinojan saunaa verrattiin paikkana kesämökkiin, jonka hinta/vuosi oli edullisempi kuin varsinaisen mökin ylläpitokustannukset olisivat. Sosiaalisuus oli kaikkien haastateltavien mielestä erittäin tärkeä perustelu osallistua Kaupinojan saunan toimintaan.

*...saunotaan, kiistellään keskeneräisistä asioista.*

*Saunomisessahan ei ole kauheesti hyötyä siitä jäsenyydestä, ja se, että se on samaan hintaan kaikille.*

Saunomisen koettiin tuottavan rentoutta ja hyvää mieltä työn vastapainoksi. Terveysvaikutukset eivät välttämättä olleet kiistattomia, yleisesti jäsenet suosittelivat harjoituksen lisäämistä kuuma/kylmä-sietokyvyn parantamiseksi. Huimaus mainittiin vahvana tuntemuksena, jopa lopettamissyynä saunomiselle. Kaupinojan saunan sijainti koettiin keskeiseksi kaupungin alueella, ja sinne oli helppo kulkea.

### 6.2.3 Jäsenten yhdistystoimintaa koskevat odotukset

Syitä jäsenyyteen oli esimerkiksi yhdistyksen hallituksessa toimiminen, yhdistyksen kannatus, jäsenposti, oheistoiminnot, kuten teatteri- ja saunaretket ja Pärnun loma-asunto mahdollisuus.

*Ihmisille pitäis saada jotain hyötyä jäsenyydestä.*

*Mutta täällähän ei sellaista aktiivista jäsenhankintaa ole, sellainen pitäis saada masinoitua aikaiseksi.*

Osalle jäsenistä yhdistyksen talkootoimintaan osallistuminen oli kunnia-asia, ja kaikki haastateltavat kokivat yhdistystoiminnan ja sen oheistoiminnot tärkeäksi ja yhdistäväksi tekijäksi.

Jäsenmäärän haastateltavat kertoivat olleen noin 1000 henkilöä ennen vuoden 2008 saunan paloa. Haastateltavat kertoivat, että aikaisemmin aktiivijäsenten jäädessä päivätyöstään eläkkeelle tai työttömäksi, heistä saattoi tulla saunalle vakituisia, palkattuja lämmittäjiä. Nykyään saunan lämmittäjät ovat vuokratyövoimaa. Yhdistyksen jäsenet kertoivat, että yhdistyksen jäsenyys ei ole itseltään selvyys. Tyytymättömyys yhdistyksen toimintaan voi edesauttaa luopumaan jäsenyydestä.

Jäsenryhmän haastateltavat kokivat, että hallituksen tärkein tehtävä on johtaa yhdistyksen toimintaa, ja kantaa kokonaisvastuu yhdistystoiminnasta. Hallituksen katsottiin toimivan linkkinä lämmittäjien esimieheen. Hallituksen tehtävä on tehdä kokouskäytännöt jäsenistölle tutuksi, jotta yhdistyksen kokoukset toimisivat tehokkaammin. Tällöin jäsenet saisivat äänensä kuuluviin ja osallistumiskyky yhdistyksen kokouksiin madaltuisi.

*...mutta ilman muuta se on noloo, että ne katkastaan ne puheet siellä. Siellä pitäis olla sen jälkeen vapaata puhetta.*

*Hallitus vois ideoida.*

Haastateltavat pohtivat, että kulloinkin hallituksessa/vallassa olevat henkilöt ajavat liikaa omia etujaan. Oman edun tavoittelu aiheuttaa katkeruutta jäsenistössä, ja jatkuvan epäluottamuksen kierteen, joka vaikuttaa yhdistyksen henkeen.

*Niin, silloin se rupee korpeen, elikkä kyllä oikein ollaan harkittu, olako jäseniä vai ei.*

*...tää on sisäsiittosta, tää touhu.*

*Mää oon luullut, että täällä on hyvä maine ja täällä yhdistystoiminta on hyvää.*

Hallituksen tehtäväksi jäsenet näkivät organisaatorakenteen esittelemisen jäsenille riittävän selkeästi, jotta palautteiden antaminen onnistuisi. Jäsenet kokivat, että hallituksen auktoriteetti oli tässä suhteessa hukassa, ja valta- ja vastuusuhteet yhdistyksen toiminnassa epäselvät. Kaupinojan saunan liiketoiminta-ajatus haluttiin selkeämmin esille.

Haastateltavat näkivät selkeästi, että toiminnan tulisi kattaa siitä aiheutuvat kulut. Jäsenyyttä ei kuitenkaan koettu merkittävänä rahantuojana. Kaupinojan saunan kävijämäärä on nykyään nousussa, mutta jäsenmäärä puolestaan laskussa.

Pärnun loma-asunnolla ei ole riittävästi kävijöitä, sen epäiltiin olevan tyhjäkäytöllä, eikä Pärnun kuluja saada katettua tuotoilla. Kaupinojan saunan lisämyynnille jäsenet eivät nähneet tarvetta, eikä muita saunoja koettu kilpailu-uhkaksi. Lisämyynti/oheistuotteet koettiin liian työllistäviksi suhteessa resursseihin. Jäsenten mielestä yösaunoihin ei ole riittävästi asiakkaita.

*Kaikki ei ymmärrä sitä liiketoiminta-ajatusta.*

*Täytyisi ajatella asiakasta, joka tuo sitä rahaa tänne.*

Jäsenryhmän haastateltavat tiedostivat yhdistyksen uusien jäsenien tarpeen. Rekrytointiväyliä on lähinnä internet ja suusta suuhun –menetelmä. Jäsenet miettivät, että nuoret ehkä löytävät asiat internetin välityksellä, perinteinen tyyli on puhuttaa tuttuja tai muita vastaavia henkilöitä. Kaikki haastateltavat olivat puhuneet lisää jäseniä yhdistyksen toimintaan, mutta selvästi oli tarvetta suunnitelmalliselle rekrytoinnille. Rekrytointi ei saa olla pakottavaa, painostavaa osallistumista, vaan tulisi tarjota mahdollisuutena osallistua sosiaaliseen toimintaan hyvässä seurassa. Tupavarauksien vahvistamiseen haluttiin varmistusta. Asiakaspalautte-kyselyä toivottiin koskien kaikkia saunalla kävijöitä. Asiakaspalvelun tarpeisiin tarvitaan hyvitysstrategia, jotta asiakas saadaan pysymään tyytyväisenä.

*Tuvasta vois saada jonkin alennuksen, jos on jäsen, koska monessa paikassa on sillai.*

*Ei nyt hirveitä summia, mutta kumminkin. 20 e on jo paljon ihmisille.*

Saunan toiminnan vastuuhenkilön nimeäminen koettiin tarpeelliseksi. Yhdistystoiminnan jatkuvuuteen kaivattiin selkeää linjausta, toimintastrategiaa. Saunatoiminnan laajentaminen ei ole suotavaa, sen sijaan keskityttäisiin asiakaspalvelun ja toimintatavan syventämiseen asiakaslähtöisesti. Saunan toiminnan tuotteistamiseen tulisi panostaa entistä enemmän.

### 6.3 Hallituksen asiakastyytyväisyys ja –odotukset

Hallitus esiintyi hillitysti ja arvovaltaisesti. Keskustelun kulkua ohjattiin runsaasti ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin. Tunnelma oli jokseenkin varautunut ja asiallinen. Haastattelutilanteen lopulla kuitenkin yksittäinen henkilö innostui keskusteluun ja samalla ikään kuin haastoi myös muita osallistumaan keskusteluun.

Hallituksen pääluokiksi muodostuivat: 1) Kaupinojan saunan asiakastyytyväisyys, 2) Kaupinojan saunatoiminnan asiakasodotukset ja 3) asiakasodotukset Tampereen Talviuimarit r.y:n yhdistystoiminnasta.

Asiakastyytyvääisyyttä käsiteltiin organisaation ja asiakastyytyvääisyyden kautta. Näistä muodostuivat yläluokat ja alaluokiksi muodostuivat missio, johtaminen, talousjohtaminen ja myyntivaltit.

Hallitus keskusteli saunaan liittyvistä asiakasodotuksista luottamuksen ja organisaation näkökulmasta, ja näistä muodostui yläluokat. Alaluokiksi muodostui visio, kehittäminen, talousjohtaminen ja epävarmuustekijät. Hallituksen odotukset yhdistystoiminnasta koostuivat yläluokista järjestötoiminta ja organisaatio. Alaluokiksi muodostui visio ja johtaminen.

#### 6.3.1 Hallituksen asiakastyytyväisyys

Hallituksen perustehtäväksi haastateltavien mukaan muodostui avantosaunan ylläpitäminen Kaupinojalla. Seuraavaksi mainittiin yhdistyksen ja saunan taloudellisesti kannattava seuratoiminta, olla jäsenistön edustaja ja linkki Tampereen kaupungille.

*...yhdistys pyörii, ja sauna pyörii täällä mäellä. Me saadaan kaupungilta siihen puitteet, ja meidän pitää hoitaa homma siten, että tää on taloudellisesti kannattavaa. Ei tätä hommaa muuten ole, ellei saada sen verran tuloja, että saadaan kustannukset peittoon. Toisena tulee sitten seuratoiminta.*

Haastateltavat kertoivat, että yhdistyksen hallitus esittää vuosittain toimintakertomuksen Tampereen kaupungille. Toimintakertomus sisältää toimintasuunni-

telman ja talousarvion. Tampereen kaupunki edellyttää yhdistykseltä toimintakertomusta. Toimintakertomuksen sisältö on pysynyt samansuuntaisena vuodesta toiseen. Jäsenistöstä pidetään jäsenrekisteriä. Tampereen Talviuimarit r.y. on voittoa tavoittelematon yhdistys, mutta omat kulut tulisi saada toiminnalla peitettyä. Haastateltavat arvioivat toiminnan tulojen jakautuvan seuraavasti: tupa 60%, sauna 30% ja muut 10%. Yhdistykselle aiheutuvista kuluista suurimmiksi mainittiin saunan polttopuut ja sähkö.

*Se on mennyt vanhan mukaan, mä katoin sitä, se on vuodesta toiseen sama. Sitä pitäis kehittää.*

Myytäviksi tuotteiksi haastateltavat luettelivat: viirit ja merkit, kylpytakit ja pipot, grillimakkara ja muut syötävät, tupavuokraus, Pärnun loma-asunto, sauna, kauris rantamaisema ja kylmä järvivesi. Kokousnetin kerrottiin tuoneen lisää tupavuokraus-asiakkaita. Haastateltavat kertoivat, että juhannusaattona kävijöitä oli 400 henkilöä. Saunan käyttäjiin lukeutuu myös runsaasti ulkomaalaisia opiskelijoita ja työperäisiä maahanmuuttajia. Haastateltavat kertoivat, että jäsenistön vahvaa osaamista käytetään hyödyksi esimerkiksi korjaus- ja rakennustoiminoissa talkooperiaatteella. Näin apu saadaan kätevämmiin ja nopeammin paikalle kuin tilaamalla korjaustoimet Tampereen kaupungilta, ja toiminta pystytään palauttamaan normaaliksi mahdollisimman nopeasti.

*Ulkolaisille täytyy opettaa saunatavat: yleinen sauna, on ohjeet ja säännöt, ei bileystä ja ryhmittelyjä, ei kanan grillausta.*

*...aktiivinen ja ammattitaitoinen talkooporukka, kaupunki luottaa meihin. Saadaan tarvikkeet ja materiaalit.*

Yhdistyksen toiminnalla ei ole poliittista leimaa. Kertoman mukaan Kaupinajan saunalla ei ole enää kuppikuntia, ja jäsenistön hajaänet takaavat demokratian. Suvaitsevaisuus on kunniassa. Oheistoiminta on tarkoitettu pääasiassa jäsenille, kertoivat haastateltavat. Oheistoiminnan järjestämisestä vastaa viisi eri toimikuntaa: kilpa-, kiinteistö- tupa-, huvi- ja Pärnu-toimikunta.

*Tän perustajajäsenet on kokoomuslaisia, toi on työläisten rauhaniemi. Nää paikat on poliittisia päätöksiä.*

*Valtaosa ei saa jäsenyydelle mitään vastinetta. Olisi jäsenilta vain jäsenille.*



Saunatuvan vuokrauksesta saatavilla tuloilla pystytään ylläpitämään myös Pärnun loma-asunto. Tällä hetkellä haastateltavien mukaan yhdistyksellä ei ole tietoa, mistä saunatuvan asiakasryhmä koostuu. Näin ollen markkinoinnin suunnittaminen on haasteellista. Suurena haasteena hallitus koki markkinoinnin, koska yhdistys ei saa tuottaa voittoa. Taloussuunnittelu on lyhytjänteistä, yksi vuosi kerrallaan. Pärnun loma-asunnon vuokraamisen mainittiin osaltaan olevan tappiollista. Erottomiseksi kilpailijoista ja takkatuvan myyntivaltteina mainittiin mm. omien tarjottavien salliminen niin ruokien kuin juomienkin suhteen. Kaupin urheilupuiston läheisyys, puusauna ja korvaamaton rantamaisema koettiin paikan markkinointivalteiksi.

*Pärnua saa vuokrata, tosin ollaan persnetolla. Jotain täytyy kyllä tehdä.*

*Meillä ei ole A-oikeuksia, mutta me ei saada käyttää sitä. Tänne saa tulla omine juomineen.*

*...voi käyttää urheilumaastot edukseen, sen jälkeen tupaan, saunoon ja sitten viettään yhteistä hyvää aikaa.*

### 6.3.2 Hallituksen saunaa koskevat odotukset

Haastateltavat visioivat puhtaasta, hygieenisestä ja lämpimästä avantosaunasta. Hallituksen jäsenet visioivat seuraavia rakenteita: aallonmurtaja, joka mahdollistaa turvallisen uimisen kovallakin tuulella ja toimii kesällä auringonotto-paikkana, savusauna ja grillikota tontin reunalle. Haastateltavat suunnittelivat tunnelmallisia kuutamouinteja, teemailtoja, jäsentempauksia, kuntoryhmiä jäsenille, kaksi uimalaituria sekä uimakouluja. Tupatoiminnan uudelleen herättäminen tuotiin vahvasti keskustelussa esille sekä nukkuvien jäsenten aktivoiminen. Haastateltavat kokivat epävarmuustekijöinä uuden saunan myötä vanhojen rutiinien häviämisen, toiveena oli saavuttaa vanha toimintarutiini nykyisellä välineistöllä. Teknisten seikkojen toivottiin toimivan moitteettomasti. Yhdistyksen toivottiin olevan vähintäänkin nykyisellä tasolla jäsenmäärältään ja toimivuudeltaan. Tämä on huomioitava etenkin siksi, kun saunan asiakkaita kerrottiin ”kadonneen” saunapalon jälkeen, eikä näitä ole tavoitettu uudelleen asiakkaiksi.

*Kyllä tämä on hyvä sauna, vaikka muualla puhutaan...*

*Tuuli on joskus tosi kova, siis aallonmurtaja.*

Hallituksen haastattelussa tuli ilmi asiakaspalvelun maineen parantamisen tarve. Tupavuokraus ja puhelinpalvelu mainittiin tärkeiksi yksityiskohdiksi, joihin tulisi erityisesti panostaa. Tupa- ja Pärnun loma-asunnon vuokrausta haastateltavat suunnittelivat sähköpostilla toteutettavaksi. Varaus tehtäisiin internetissä sähköisellä lomakkeella. Varaustoiminnan läpivirtausaika määriteltiin olevan kaksi päivää. Varauskuititukset ja tiedustelut tupavuokrauksesta tehtäisiin lämmittäjän toimesta. Varaukset tulisi näkyä yhdistyksen kotisivuilla tupavaraukskalenterissa reaaliaikaisena. Varausvahvistusta ei tällä hetkellä ole käytössä, kertoivat haastateltavat. Varauslomakkeessa tulisi olla selkeät laskutus- ja yhteyshenkilötiedot, mielellään mahdollisuus myös e-laskutukseen, etenkin yritysmaailman käyttöön, he kertoivat. Haastateltavat keskustelivat tapahtuneista varaus- ja laskutusepäselvyyksistä, jotka eivät osaltaan paranna Kaupinojan saunatuvan mainetta. Varaustoiminnan, asiakaspalvelun ja luottamuksen edistämiseksi ajateltiin, että varauksia tulisi voida tehdä myös iltaisin, virka-ajan ulkopuolella, päivittäin. Sen arveltiin nostavan myös saunan imagoa. Jäsenrekrytointiin ei mainittu olevan minkäänlaista suunnitelmaa, eikä siihen katsottu olevan tarvettakaan.

*Meillä ei ole pitkän tähtäimen suunnitelmaa.*

Vuonna 2011 sauna oli suljettu 50 päivää kiuasongelmien vuoksi, saunan uudelleen avaamisen jälkeen (v. 2008) yllättäviä toiminnallisia vaikeuksia on ollut riittävästi. Saunan nykyiset kulut ovat suuret, huomattavasti suuremmat kuin osattiin arvioida. Kulutusarvio tehtiin vanhan saunan, vuonna 2008 palanut, kävijämäärän ja kulujen perusteella.

*Kaupungilla ei ole missään vakuutusyhtiössä vakuutuksia. Meillä on kaikki vakuutukset seuralla. Kaupungilla on palorahasto.*

Liian suuren ihmismäärän osallistuminen saunatoimintaan pelättiin tuovan liikaa tuloja yhdistykselle. Mikäli markkinoimalla toimintaa saataisiin liian paljon tuloja, jouduttaisiin verotusteknisiin vaikeuksiin, sekä tekemään Tampereen kaupungille selvitys rahankeruun todellisista syistä. Hallitus näki, että markkinointi ja

oman yhdistystoiminnan esittely on sama asia. Tämän haastateltavat toivat julki useaan eri kertaan.

*Se pitää muistaa, että ollaan kaupungilla vuokralla, me ei voida markkinoida sillai, että saadaan hurjat tulot. Saman tien on katsottava, pudotetaanko saunan hintaa, me ei voida tehdä tuottoa.*

*...hyvä, me mennään nyt kädestä suuhun.*

*...oikeestaan meillä ei ole mitään järkeä...*

Tällä hetkellä haastateltavat kokivat saunamaksun ja tupavuokran olevan sopivan suuruiset eikä niissä nähty olevan korotusvaraa. Tampereen Talviuimarit r.y. anoo Tampereen kaupungilta vuosittain avustusta yhdistyksen oheistoimintaan, kulttuuri- ja kilpailutoimintaan. Avustusta myönnetään jäsenmäärän perusteella. Vuonna 2011 avustussumma kyseiselle yhdistykselle oli 2000 euroa.

### 6.3.3 Hallituksen yhdistystoimintaa koskevat odotukset

Haastateltavat kokivat epävarmuustekijöinä uuden saunan myötä vanhojen rutiinien häviämisen. Haastateltavat kertoivat maisemallisten muutosten uhkaavan nykyisiä saunan asiakkaitten parkkipaikkoja. Remonttityöntekijöiden saaminen kaupungilta on hidasta, ja remonttiaikataulut aiheuttavat epävarmuutta. Tämä puolestaan lisää saunan kiinniolovuorokausia ja saunatulojen menetyksiä.

Hallitus kertoi suunnittelevansa jäsenilleen asiakaskyselyä, joka toteutettaneen lokakuussa 2012. Keskustelua virisi paikallisten toimijoiden kanssa mahdollisesti toteutettavista yhteistoimintakuvioista. Tärkeänä seikkana mainittiin kävijämäärän vakiintuminen. Yhdistyksen toivottiin olevan vähintäänkin nykyisellä tasolla jäsenmäärältään ja toimivuudeltaan. Yhdistystoiminnan kehittäminen haluttiin pitkäjänteiseksi.

*...kiuas on aina ollut rikki, niin on aina odottanut, koska se soitto tulee.*

*...laitappa nettiin taas ilmoitusta, että kiuas on taas rikki.*

*Puheenjohtaja on aika paljon se, joka voi vetää ajatuksen ja vision vähän pidemmällekin.*

*Mietitään, kuinka voidaan palvella meidän jäsenistöä.*

Hallituksen jäsenet kuvailivat olevansa luotettavia, osallistuvia, sosiaalisia ja markkinahenkisiä. Haastateltavat mainitsivat hyviksi ominaisuuksiksi myös oikeudenmukaisuuden, tarkkuuden ja jämäkkyuden. Haastateltavat kertoivat olevansa vastuussa yhdistystoiminnasta jäsenistölle ja Tampereen kaupungille. Yhdistyksen hallituksen kokouksista pidetään pöytäkirjaa, joka ei ole julkisesti luettavissa, mutta näytetään tarvittaessa haluavalle. Tällä hetkellä haastateltavat kokivat toimivansa resurssiensa ääri rajoilla harrastustoiminnassaan. Haastateltavat kertoivat hallituksen yhteisten kehittämiskeskustelujen puuttumisesta. Oheistoiminnan järjestämisestä vastaa viisi eri toimikuntaa: kilpa-, kiinteistö- tupa-, huvi- ja Pärnu-toimikunta. Kunkin toimikunnan puheenjohtaja tuo kyseisen toimikunnan esitykset yhdistyksen hallituksen kokoukseen, ja esittelee ne.

#### 6.4 Poliittisen päättäjän asiakastyytyväisyys ja -odotukset

Poliittinen päättäjä oli innostunut aiheesta ja esitti mielipiteitään spontaanisti ja kuljetti keskustelua hyvin itsenäisesti. Haastattelijat esittivät selventäviä kysymyksiä ja olivat lähinnä kuulijoina. Pääluokiksi muodostuivat: 1) Kaupinajan saunan asiakastyytyväisyys, 2) Kaupinajan saunatoiminnan asiakasodotukset ja 3) asiakasodotukset Tampereen Talviuimarit r.y:n yhdistystoiminnasta.

Asiakastyytyvyydestä ja asiakasodotuksista keskusteltiin organisaation ja voittoa tavoittelemattoman organisaation kannalta, näistä muodostui yläluokat. Alaluokiksi muodostui luottamus, strategia, visio ja kansalaistoiminta. (LIITE 5).

##### 6.4.1 Poliittisen päättäjän asiakastyytyväisyys

Yhdistykset eli tuottajat saavat itsenäisesti päättää palvelusopimuksen puitteis- sa markkinoinnista. Kaupunki ei tällöin puutu markkinointiin. Mikäli voittoa ta-

voittelemattoman yhdistyksen budjetti on ylijäämäinen, rahaa tulisi investoida suunnitelmallisesti.

*...pientä toimintaa, ei kaupunkia kiinnosta. Verotusteknisissä puitteissa kun toimii, ei ole mitään esteitä.*

*Tampere ei estä sitä, että mainostetaan.*

Palvelusopimus on tilaajan ja tuottajan välinen sopimus mm. palvelujen määräs- tä, laadusta ja hinnasta. Palvelusopimus päivitetään määräajoin. Sopimukset ovat erilaisia, ja vaikeasti vertailtavissa. Palvelusopimus määrittelee kenen kas- saan rahavirta ohjautuu ja onko yhdistys tilaaja vai tuottaja. Tarvittaessa toimin- nan ylläpitäjä voi vaihtua, mutta yleensä tunnetut ja perinteiset seurat ja yhdis- tykset ovat luotettavia toiminnan ylläpitäjiä.

*Avantouinti on huippusuosittua, siihen voi hakea tukea terveys- ja sosiaalilautakunnalta, koska on arvioitu, että sillä on vaikutusta nii- hin asioihin: ennalta ehkäisy, hyvä mieli, kulttuuriin liittyvä ja sosiaa- linen kanssakäyminen.*

*Kuntalaisille on monta kertaa luvattu, täähän on sellanen juttu. Läntiselläkin puolella olisi tärkeä olla jotakin.*

*...tasapainotetaan alueellisesti.*

Toiminnan vaikuttavuuden arvioinnilla on tärkeä osa. Kaupinojan saunan ti- lanahtaus on todellinen. Tohlopin talviuintipaikka tasaisi alueellista kuormitta- vuutta ja toisi helpotusta Kaupinojan saunan tilanahtauteen.

#### 6.4.2 Poliittisen päättäjän saunaa ja yhdistystoimintaa koskevat asiakasodotuk- set

Tampereen kaupungilla on tilaaja-tuottajamalli, jossa kaupunki toimii tilaajana ja palvelusopimuksen mukaan jokin toimija tuottaa palvelun. Tampereen kaupun- gin sivistys- ja elämänlaatulautakunta (SIVELA) jakaa yli 200 miljoonan vuosi- budjetista avustuksia eri toimijoille. SIVELAn budjetista maksetaan mm. kau- punginorkesterin kulut ja taiteilija-apurahat.

Avustuksia voi hakea valtiolta, ministeriöiltä ja kaupungin lautakunnilta ja johtokunnilta. Lautakunnat jakavat avustuksia toiminta-, tapahtuma- ja vuokraavustuksina. Tampereen kaupungin säästötoimista johtuen myönnettäviä avustuksia on leikattu, koskien etenkin kulttuuri- ja urheilutoimintaa. Kaupinajan nykyisen saunan rahoitus- ja rakennussuunnitelmat ja lopullinen toteutus olivat hyvin erilaiset. Saunaan budjetoitiin alussa 150 000 euroa, mutta lopullinen kustannustaso nousi 500 000:een euroon. Tarkan budjetin tekeminen rakennus- ja korjaushankkeissa on kaupungille vaikeaa.

*Kaupunki tukee myös infran ja rakentamisen kautta.*

Avustusten haku- ja käsittelyprosessi on työläs kaikille osapuolille, eikä jätetty anomus takaa välttämättä myönteistä avustuspäätöstä. Kaupungilla on avustusten myöntämiseksi tarkat kriteerit ja toiminnan painopistealueet arvioidaan. Eri painopistealueista esimerkkeinä mainitaan nuoret, syrjäytymisen ehkäisy, urheilu, eläkeläiset, jäsenmäärä ja seuran koko. Avustusten jakamisessa kaupunki pyrkii tasapuolisuuteen. Tampereen kaupungilla on omat intressit toiminnan tukemiselle ja avustusten myöntämiselle, toiminnan vaikuttavuuden arvioinnilla on tärkeä osa.

*Raha ei riitä, mutta hakijoita riittää.*

*Kaupungilta on koko ajan vähennetty liikunnan ja kulttuurin puolelta.*

Tampereen kaupungilla on pyrkimys alueelliseen tasapuolisuuteen toiminnan kehittämisessä. Poliittiset ryhmittymät keskustelevat keskenään kullekin ryhmittymälle tärkeistä asioista, asioiden vastakkainasettelu tuo ongelmia, ja saattaa vaikeuttaa niiden etenemistä. Parhaassa tai pahimmassa tilanteessa päätökset siirretään seuraavalle vaalikaudelle.

Tällä hetkellä Tohlopin talviuintipaikka on jäissä poliittisen erimielisyyden vuoksi, eikä paikan rakentamisesta ole tarkempaa tietoa. Tampereen kaupungin läntisellä alueella on vahva kannatus talviuintipaikan puolesta, eikä ole oletettavaa, että hanke aiheuttaisi kansalaisten vastustusta ja valituksia. Aallonmurtaja on mainittu uimisen turvallisuutta lisääväksi tekijäksi Kaupinajalla. Rakentamiseen

liittyvissä lupa-asioissa tulee olla liikkeellä hyvissä ajoin, eli useita vuosia ennen ajateltua rakentamishetkeä. On otettava huomioon valitusajat ja mahdolliset valitusten käsittelyajat.

Todennäköisesti tunnelista louhittava maa-aines ehtii päätyä muualle kuin Kaupinojalle jo pelkästään logistiikan ja varastoinnin kalleuden vuoksi. Kaupinojan vedenpuhdistamo tullaan nykyaikaistamaan lähitulevaisuudessa, eikä alueelle tulla rakentamaan varsinaisesti uutta.

*...kenen tontti se on, meneekö rantaa pitkin vai meneekö syvem-  
mälle. Monissa lautakunnissa menee, lausuntoja monilta lautakun-  
nilta. Varsinkin, jos on poikkeava.*

*...täytyy laskea pari-kolme vuotta, hidasta prosessia, kun kuntalai-  
set valittaa.*

*Kaikista päätöksistä voi tehdä valituksen.*

*Kaupunki tukee yhdistystä ja tapahtumaa, jonka se järjestää.*

*Ihmiset, jotka käy siellä, on kuntalaisia, jotka maksaa veronsa.*

Kaupinojan saunan asiakkaista useimmat ovat Tampereen kaupungin veronmaksajia. Yhdistykset, seurat, kerhot, taiteilijat voivat hakea kaupungilta toiminta- ja tapahtuma-avustuksia. Avustuksia ei myönnetä automaattisesti kaikille.

## 6.5 Yhteenveto Kaupinojan saunan asiakastyytyväisyydestä

Kaupinojan saunan asiakastyytyväisyyden yhteenvedossa (kuvio 8) kerrotaan uintiharrastuksen Kaupinojalla alkaneen 2 -18 vuotta sitten, ja jäsenyys oli kestänyt 4 – 16 vuotta. Kävijöiden käyntitiheys Kaupinojalla oli vaihteleva, päivittäisestä kahteen kertaan kuukaudessa. Motiivi käydä Kaupinojalla on hyvinvoinnin ja terveyden vaaliminen, sekä sosiaalinen yhdessä- ja yksinolo, mikä ei ole kiistatonta kaikille. Avantouinti on nykyisin erittäin suosittua. Talviuintitoiminnan vaikutukset nähdään ennaltaehkäisevänä, terveyttä ja sosiaalista kanssakäymistä lisäävänä tekijänä. Toiminta liittyy kulttuuriin ja syrjäytymisen ehkäisyyn.



KUVIO 8. Kaupinojan saunan asiakastyytyväisyys, yhteenveto haastatteluista.

Kaupinojan saunan asiakaspalvelu on vaihtelevaa riippuen kulloinkin työvuo-rossa olevasta henkilöstä ja päivästä. Kriittikiä esitetään myös seuraavista asi- oita: palautelaatikkoo ei tunneta ja palautetta on vaikea antaa, mahdollisuus anonymiteettiin ja kahdensuuntainen viestintä on puutteellista, suihku- ja puku- huonetilat ovat epäsiistejä, asenne vihdan käyttämiseen ja kiireen näkyminen asiakaspalvelutyössä sekä epäluottamusta ja epävarmuutta herättänyt sauna- tuvan vuokrauskäytäntö. Pienistä asioista asiakkaat eivät mainitse henkilökun- nalle eivätkä hallitukselle leimautumisen pelosta. Hallituksen mielestä palaute- käytäntö on nykyisellään riittävä ja toimiva. Toivotaan joustavaa, läpinäkyvää matalan kynnyksen toimintaa. Myönteisiksi asiakaspalveluseikoiksi mainitaan: kielitaito, yksilön omaisuuden arvostus ja asiakkaasta huolehtiminen. Erityistä kiitosta saavat hyvin organisoidut talkoot. Hallituksen mukaan saunatuvan vuok- rausastetta tulisi nostaa kulujen kattamiseksi.

Kaupinojan saunalla myytäviä lisätuotteita on jonkun verran, niiden lisäämiselle tai muuttamiselle haastatellut jäsen- ja hallitusryhmät eivät näe tarvetta. Sauna-



tuvan tuotolla katetaan saunan ja tappiota tuottavan Pärnun loma-asunnon kulut. Saunatuovan käyttäjäryhmiä ei tunnisteta. Voittoa tavoittelemattomana tahona yhdistyksen saunan ja tupatoiminnan markkinointi ja esittely on ongelmallista verotusteknisistä syistä. Kaupunki eli tilaaja ylläpitää ja vuokraa toimitiloja, yhdistys eli tuottaja saa itsenäisesti päättää palvelusopimuksen puitteissa markkinoinnista. Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen budjetin ollessa ylijäämäinen, raha tulee investoida suunnitelmallisesti samalla budjettikaudella.

Hallituksen perustehtävät ovat: puhdas, hygieeninen ja lämmin avantosauna Kaupinojalla, taloudellisesti kannattava seuratoiminta, yhdistystoiminnan johtaminen, toiminnan kokonaisvastuun kantaminen, yhdistyksen jäsenien ohjeistaminen, organisaatorakenteen tutuksi tekeminen, toimia jäsenistön edustajana ja linkkinä sekä vuokratyöntekijöiden esimieheen, että Tampereen kaupunkiin päin. Yhdistys on vastuussa toiminnastaan jäsenistölle ja Tampereen kaupungille. Yhdistyksen kokouksista pidetään pöytäkirjaa, joka ei ole julkisesti luettavissa. Yhdistystoimintaa kohtaan saunan kävijäkunnassa on epäluottamusta ja katkeruutta, heidän mielestään valta ja vastuusuhteet yhdistyksessä ovat epäselvät. Saunan toimintahäiriöt vaikuttavat yhdistyksen jäsenmäärään. Jäsenyys ei ole itsestäänselvyys, jos jäsen on tyytymätön.

Syiksi yhdistyksen jäsenyyteen kerrotaan omien etujen ajaminen, oikeus tiettyyn reviiriin, vaikuttaminen, mahdollisuus osallistua sosiaaliseen toimintaan sekä toimiminen yhdistyksen luottamustoimissa. Yhdistyksen jäseniksi liittymisen esteiksi mainitaan aikaresurssit, periaatteet, sitoutumisen pelko ja velvoitteiden välttäminen. Yhdistyksen ikärakenne on muuttunut vanhempaan suuntaan, ja jäsenille tarjotaan sosiaalista oheistoimintaa. Yhdistyksen toimintaa ei välttämättä tunneta, mutta yhdistyksen jäseniä tunnustetaan. Haastatellut pohtivat jäsenrekrytointisuunnitelman tarpeellisuutta, hallitus ei koe kyseistä suunnitelmaa tarpeelliseksi. Yhdistyksen oheistoiminnoista vastaavat toimikunnat, jotka ovat vastuussa yhdistyksen hallitukselle. Yhdistys- ja saunatoiminnasta haastateltavilla on eriäviä näkemyksiä: ei-jäsenet haluaisivat sitoutumattomina, toimintaa ylläpitävinä veronmaksajina, osallistua tasavertaisina kävijöinä yhdistyksen järjestämiin tapahtumiin Kaupinojalla. Erityisesti ei-jäsenet ja poliittinen päättäjä tuovat esille vahvasti veronmaksajien osuuden saunan ylläpidosta. Hallitus korostaa jäsenmaksun oikeuttavan järjestettyihin oheistoimintoihin. Yhdis-

tyksen toiminnassa hajaäänit takaavat demokratian. Sama koskee kaupunkilaisten valitusmahdollisuuksia Tampereen kaupungin päätöksissä. Saunatoiminnan ylläpitäjä voi tarvittaessa vaihtua, mutta tunnetut ja perinteiset seurat ja yhdistykset ovat luotettavia toiminnan ylläpitäjiä.

Saunan palo vuonna 2008 aiheutti toimintaympäristön muutoksen. Talouslaskelmat saunan uudelleen käynnistämisestä vuonna 2010 tehtiin vuoden 2008 kulutuksen ja kävijämäärän perusteella. Yhdistyksen taloussuunnittelu on lyhytnäköistä, se kattaa yhden vuoden eteenpäin. Yhdistyksessä tehdään vuosittain toimintasuunnitelma ja -kertomus, jotka esitetään Tampereen kaupungille. Toimintakertomuksen sisältö on samansuuntainen vuodesta toiseen. Kaupinojan saunalla myytävien tuotteiden osuudet jakautuvat seuraavasti: saunatoiminta 30%, tupavuokraus 60% ja muu 10%. Yhdistyksen suurimpia kuluja ovat saunan polttopuut ja kulutussähkö.

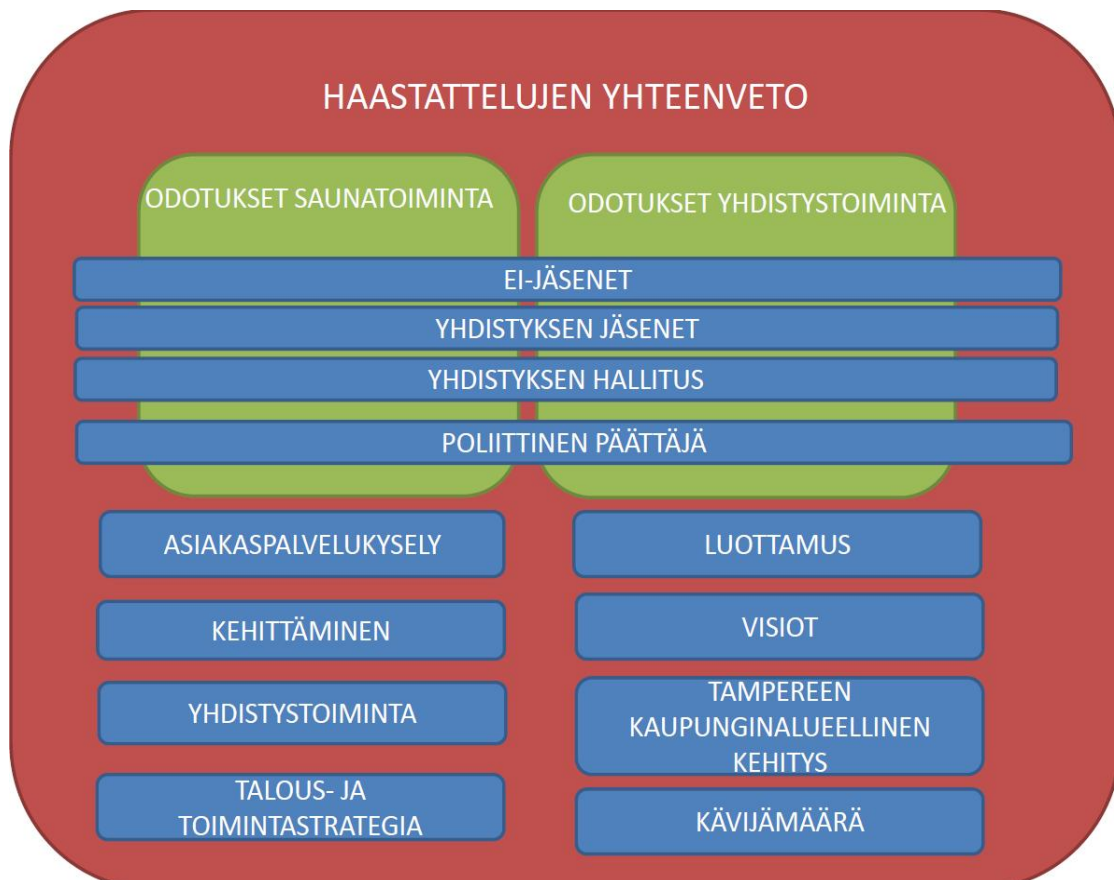
Kaupinojan sauna on ollut edistyksellinen sosiaalisessa työllistämisessä, eläkkeelle jäänyt tai työtön jäsen saattoi työllistyä saunan lämmittäjänä. Nykyisin lämmittäjät ovat yhdistyksen ostamaa vuokratyövoimaa. Tampereella seura- ja urheilutoiminnassa on vaikuttanut vahva poliittinen leima, mutta ei enää nykyisin. Kaupinojan saunan toiminnan historia sitoo yksilön tapahtumat ja kokemukset hänen elämänkaareensa ja on osa ihmiselämän ajanlaskua. Saunassa on aina suvaittu yksilöllisyyttä.

Talviuintitoiminta on palvelua, jota kaupunki on tilannut Tampereen Talviuimarit ry:ltä. Yhdistys saa kilpailu- ja kulttuuritoimintaan raha-avustusta 2000 euroa Tampereen kaupungilta. Avustuksia voi hakea valtiolta, ministeriöltä, kaupungin lautaj- ja johtokunnilta. Hakeminen on byrokraattinen prosessi, virkamiehet valmistelevat hakemukset lautakunnille, tekevät lyhennelmät ja vertailuluvut esittelyä varten. Lautakunnat jakavat avustuksia seuroille ja yhdistyksille toiminta-, tapahtuma- ja vuokra-avustuksina. Tampereen kaupungin säästötoimista johtuen myönnettäviä avustuksia on leikattu, etenkin kulttuuri- ja urheilutoimintaan liittyen. Kaupinojan suurimmiksi kilpailijoiksi haastatteluissa mainitaan Mältinranta, Rauhaniemi ja Rajaportti. Hallituksen mielestä kilpailua ei ole uintipaikkojen kesken. Kaupinojan vahvuuksina on keskeinen sijainti, helppo saavutettavuus, keskustan läheisyys, puulämmitteinen kiuas, kaunis miljöö ja sosiaali-

suus, takkatupa ja urheilupuiston läheisyys. Edellä mainitut seikat lisäävät kaupungin vetovoimaisuutta myös matkailun osalta.

### 6.6 Yhteenveto Kaupinojan sauna- ja yhdistystoiminnan odotuksista

Kaupinojan sauna- ja yhdistystoiminnan odotusten yhteenvedossa (kuvio 9) asiakaspalvelukyselyä halutaan toteutettavaksi kaikille saunan käyttäjille. Hallituksen mukaan jäsenistölle oli suunnitteilla kysely syksyllä 2012. Tupatoimintaa, tupamyyntiä ja lisämyyntiartikkeleita toivovat erityisesti ei-jäsen ryhmän haastatellut, yhteistyöverkostoja, yhdistyksen tiedottamisen ja palautejärjestelmän kehittämistä toivotaan. Asiakaspalvelun maineen parantamiseen tulee kiinnittää huomiota. Vihreitä arvoja halutaan huomioitavan Kaupinojan saunan toiminnassa ja kerrottavan näistä arvoista enemmän käyttäjille. Kaupinojan saunasta ei haluta ruuhkaista saunalaitosta.



KUVIO 9. Kaupinojan sauna- ja yhdistystoiminnan odotuksia, yhteenveto haastatteluista.

Yhdistystoimintaan halutaan selkeää linjausta sekä läpinäkyvää toimintastrategiaa. Yhdistystoimintaa tulee kehittää pitkällä tähtäimellä, ja uusia jäseniä tulee hankkia nykyaikaisesti ja suunnitelmallisesti. Jäsenyys ei ole tärkeä rahantuoja, mutta saunamaksu on tärkeä tulonlähde. Kaupinojan kävijämäärä on nousussa, mutta yhdistyksen jäsenmäärä on laskussa. Kaupinojan kävijämäärän halutaan vakiintuvan. Yhteisten, toiminnan kehittämiseen tähtäävien keskustelujen kerrottiin puuttuvan yhdistystoiminnasta. Tupavaraustoimintaa on kehitettävä: varausvahvistus, e-laskutus, hyvitysstrategia ja varaaminen 24/7 internetin kautta. Pärnun loma-asunnon myyntiä ja markkinointia pitää kehittää, ja jatkossa toiminnan tulee kattaa kaikki kulut.

Saunatoiminnan luotetaan jatkuvan tulevaisuudessa samalla paikalla. Tampereen kaupunki luottaa vanhaan yhdistykseen, joka on toimijana luotettava yhteistyökumppani. Tulevaisuuden visioita ovat: aallonmurtajan rakentaminen parantamaan uimisen turvallisuutta, mahdollisen tunnelirakentamisen sivutuotteena syntyvän kiviaineksen käyttäminen aallonmurtajan rakennusmateriaalina, savusauna, grillikota, teemaillat, tupatoiminnan herättäminen ja asiakkaan ja oikean tuotteen kohtaaminen. Todennäköisesti tunnelista louhittava maa-aines päätyy muualle kuin Kaupinojalle jo pelkästään logistiikan ja varastoinnin kalteuden vuoksi. Kuntalaiset valittavat herkästi lupa-asioissa, kun kyse on metsässä tai rannassa tapahtuvasta rakentamisesta. Rakentamiseen liittyvissä lupa-asioissa tulee olla liikkeellä hyvissä ajoin, useita vuosia ennen ajateltua rakentamishetkeä.

Tampereen kaupunki ylläpitää ja vuokraa toimitiloja, yhdistykset saavat itsenäisesti päättää palvelusopimuksen puitteissa markkinoinnista. Tampereen kaupungilla on pyrkimys alueelliseen tasapuolisuuteen SIVELAn alaisuuteen kuuluvien toimintojen kehittämisessä. Tällä hetkellä Tohlopin talviuintipaikka on jäissä poliittisen erimielisyyden vuoksi, eikä paikan rakentamisesta ole tarkempaa tietoa. Tohlopin talviuintipaikka tasaisi alueellista kuormittavuutta ja toisi helpotusta Kaupinojan saunan tilanahtauteen. Kaupinojan saunan läheisyydessä sijaitseva vedenpuhdistamo tullaan nykyaikaistamaan lähitulevaisuudessa, mutta alueelle ei tulla rakentamaan uudisrakennuksia.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voi sanoa olevan luotettavan, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia, eikä teorian muodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset ja satunnaiset tekijät. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa toteuttaminen ja luotettavuus eivät ole toisiaan poissulkevia. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on viime kädessä tutkija ja hänen rehellisyytensä, ja arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Näin tutkija arvioi tutkimuksen luotettavuuden jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tutkijan on kuvattava ja pystyttävä perustelemaan tutkimuksessaan, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut ovat ja miten hän on lopulliseen ratkaisuun päässyt. (Vilka 2008, 159–160.)

Tässä opinnäytetyössä asiakastyytyväisyyttä käsiteltiin haastateltavien omakohtaisen elämyskokemuksen kautta, jota sauna- ja yhdistystoiminta Kaupinojan saunalla oli rakentanut. Elämyskokemus puettiin sanoiksi luottamuksen, hyvinvoinnin, saunakulttuurin ja tulevaisuuden odotuksien kautta. Opinnäytetyön tekijät antoivat kirjalle kannet, ja haastateltaville annettiin mahdollisuus tehdä kirjan tarina. Haastattelutilanteen luotettavuus perustui Bikva-mallin mukaisesti rauhallisen ja luottamuksellisen toimintaympäristön luomiseen, jossa haastateltaville annettiin tilaa kertoa ja kuljettaa tarinaansa eteenpäin. Haastattelijat tarkensivat muutamilla kysymyksillä ja huomioilla haastatteluja, sekä rohkaisivat hiljaisia osallistumaan keskusteluihin. Yleisesti tässä onnistuttiin opinnäytetyöntekijöiden mielestä hyvin. Opinnäytetyön tekijät pyrkivät käsittelemään haastatteluilla kerättyä arviointimateriaalia objektiivisena kokonaisuutena. Inhimillisinä yksilöinä opinnäytetyön tekijät ymmärtävät aatteen palon ja tunteiden liittyvän vahvasti yhteiseen tekemiseen ja yhdistystoimintaan.

Tutkijan tulee myös arvioida ratkaisujensa tarkoituksen mukaisuutta tai toimivuutta tavoitteen kannalta. Tutkimusta ei voida koskaan toistaa sellaisenaan, jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Tutkimuksella pitää olla kuitenkin jonkinlainen toistettavuus käytännössä, jotta sillä olisi merkitystä alan tutkimuskentässä. (Vilkkä 2008, 159–160.)

Opinnäytetyön prosessi on tarjonnut tekijöilleen hienon mahdollisuuden harjoitella käyttämään asiakaslähtöistä arviointia eli Bikva-arviointia. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä Bikva-arviointia kannattaa harkita käytettäväksi myös terveydenhuollon laajassa kentässä asiakastyytyvää tutkimusta. Malli tarjoaisi vaihtoehdon nykyisin yleisesti käytössä olevaan strukturoituun kyselylomakkeeseen. Malli sopi erityisen hyvin työparityöskentelyyn, jolloin resursseja oli käytettävissä riittävästi, ja hedelmällinen vuorovaikutus laajensi ymmärrystä asiaan.

Opinnäytetyön tekijät pyrkivät tekemään aineistoanalyysit mahdollisimman pian haastattelutilanteiden jälkeen. Tällöin tunnelmat ja mielikuvat tilanteista olivat tuoreena mielessä ja aineiston analyysit tapahtuivat luontevasti. Koko opinnäytetyöprosessin ajan opinnäytetyön tekijät työskentelivät pääosin opetuslaitoksen tiloissa. Työskentelyn apuna käytettiin valkoista magneettitaulua, kynää ja paperia ja tietokonetta. Valkoinen magneettitaulu tuntui tilavalta, ja antoi mahdollisuuden luovaan huopakynän käyttöön analyysiä rakentaessa. Koko analysoinnin ajan materiaalia käsiteltiin jatkuvana tapahtumana edeten kokonaisuudesta osiin, luokitteluun ja yhdistelyyn pyrkien kohti uuden hahmottamista ja uutta tulokintaa.

Opinnäytetyön tekijöiden työ- ja haastattelukokemus sosiaali- ja terveydenhuollon alalta lisäsi tekijöiden luotettavuutta ja pelottomuutta kohdata uusia ihmisiä ja mielenkiintoisia näkökantoja ennakkoluulottomasti. Työparina opinnäytetyön tekijät edustivat vastakkaisia persoonatyylejä, ja hyödyntäen molempien parhaita puolia he osasivat kohdentaa voimavarat yhteisen projektin hyväksi. Tämä vaati haastavinakin hetkinä positiivista mielenlaatua, uskoa opinnäytetyön valmistumiseen sekä yhteistä vahvaa luottamusta ja huumoria.

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys

Etiikka on osa arkista elämää. Se on varsinkin läsnä silloin, kun ihminen pohtii suhtautumistaan omiin ja toisten tekemisiin, sitä mitä sallii, mitä ei ja miksi. Eettinen ajattelu on kyky pohtia sekä omien, että yhteisön arvojen kautta sitä, mikä jossain tilanteessa on väärin ja mikä oikein. (Kuula 2006, 21.)

Kuulan (2006, 30) mukaan tutkijan hyve-etiikka voidaan konkretisoida siten, että tutkijalta edellytetään kiinnostusta aiheeseen, ja uuden tiedon hankkiminen tutkimuskohteesta katsotaan tutkimuseettisesti perustelluksi motivaation lähteeksi. Tutkimusentekijältä edellytetään rehellisyyttä ja tunnollisuutta. Erityisesti sitä odotetaan teoriaan perehtymisessä, tutkimusaineiston hankinnassa ja analysoinnissa. Tutkijan tulee eliminoida vaarat ja kohdella ihmisiä kunnioittavasti ja ottaa sosiaalista vastuuta tutkimuksen aikana kuten, myös tulosten mahdollisista seurauksista. Tutkijan odotetaan olevan kollegiaalinen ja arvostava suhteessa toisiin tutkijoihin. (Kuula 2006, 30.)

Tutkimuksessa pyritään aina mittaamaan tulosten luotettavuutta eli validiteettia ja pätevyyttä eli reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksen on tarkoituskin mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei saisi olla systemaattisia virheitä. (Kuula 2006, 34.) Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että toistettaessa saman henkilön mittaus kahdesti, saadaan sama mittaustulos riippumatta tutkijasta. Näin ollen tutkimus on luotettava riippumatta ajasta ja paikasta. Tutkimustuloksia ei pidä siten yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle, kuten toiseen paikkaan tai yhteiskuntaan. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. (Vilkkä 2008, 161- 162.)

Tässä opinnäytetyössä hyvää tutkimusetiikka pyrittiin toteuttamaan kertomalla haastateltaville mahdollisimman tarkasti, mihin tutkimukseen he olivat osallistumassa. Haastateltavia informoitiin myös osallistujien anonymiteetistä, heidän yksityisyyttään pyrittiin kunnioittamaan ja suojelemaan. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aikataulusta, haastatteluaineiston käsittelystä, säilyttämisestä ja hävittämisestä.

Bikva-menetelmässä kuuleminen tapahtuu pääsääntöisesti ryhmähaastattelumenetelmää apuna käyttäen ja ryhmäläisten mielipiteet tulevat puolueettomasti esiin. Haastattelijan lähtökohta on puolueettomuus joka tason haastattelussa. Haastateltavien ryhmässä tulee olla vain kyseiseen ryhmään kuuluvia henkilöitä, eikä ryhmiä tule sekoittaa eikä ottaa ulkopuolisia henkilöitä mukaan. Bikva-haastattelutilanteisiin on varattava riittävästi aikaa, jolloin myös tallentuvaa aineistoa syntyy paljon. (Reijonen 2011, 99-100). Tässä työssä jäsenet – ryhmässä oli yksi nykyisen hallituksen jäsen. Tämä virhe tapahtui inhimillisen erehdyksen myötä, mutta hänen osallistumisellaan ei katsottu lopulta olevan haitallista merkitystä kyseisen haastattelun tulokseen. Kyseinen hallituksen jäsen ei osallistunut varsinaiseen hallitus-haastatteluun.

### 7.3 Tulosten arviointi suhteessa aiempiin tutkimuksiin

Opinnäytetyössä todetaan, että vapaaehtoistoimijoiden tuottama talviuintitoiminta on ennaltaehkäisevää, terveyttä ja sosiaalista yhdessäoloa edistävää ja ylläpitävää toimintaa eri-ikäisille henkilöille. Tero Matkaniemi (2010, 113) valottaa väitöskirjassaan uinnin kansalaistoiminnan motiivia, rakenteita ja sosiaalista pohjaa Kuopiossa. Keskeisenä motiivina uintitoiminnassa Matkaniemi mainitsee filantropian (Matkaniemi 2010, 113). Eveliina Nygren (2008, 77) toteaa pro gradu -tutkimuksessaan, että toiminta on pidettävä matalan kynnyksen toimintana ja kaikille avoimena, jolloin syntyy yhteisöllisyyden tunne. Tämä puolestaan tuottaa psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia ja on toiminnan motiivina (Nygren 2008, 77). Samankaltaisena tekijänä uintitoiminnan näki Matkaniemi (2010, 113) väitöskirjassaan, mainiten uintiurheilun olevan jo 1930-luvulla talkoourheilua, jossa tuolloin oli myös maanpuolustuksellinen ja työnantajaan sitoutumisen näkökohta. Nykypäivänä työnantajan tarjoamat kulttuuri- ja liikuntasetelit työkyvyn ylläpitämiseksi toimivat välillisenä sitouttajana uintiharrastuksen ja työnantajan välillä. Nygren (2008, 83) kirjoittaa tutkimuksessaan, että aktiivisille toimijoille yhteisöllisyys luo myös hyödyllisiä suhteita. Sami Myllyniemi (2009, 34) toteaa tutkimuksessaan liikuntaseuroilla olevan suuren merkityksen terveydellisten ja sosiaalisten ongelmien ennaltaehkäisyssä.



Matkaniemi (2010, 222, 225) kirjoittaa väitöskirjassaan, että uimaseurojen työllä oli suuri vaikutus nuorten miesten yhteiskuntaan sosiaalistamisessa. Matkaniemen (2010, 222, 225) väitöskirjan tulos vahvistaa opinnäytetyön tulosta, jossa urheiluseuratoiminnalla on merkittävä rooli nuorten ja vanhempien syrjäytymisen ehkäisyssä yhteiskunnallisesti sekä yhteiskuntaan sosiaalistamisessa. Tampereen kaupunki tiedostaa asian tärkeyden ja osallistuu saunan toiminnan tukemiseen infrastruktuurin ja avustusten kautta.

Opinnäytetyön tuloksena ei-jäsenet ja poliittinen päättäjä toivat vahvasti esille veronmaksajan osuuden saunan ylläpidosta ja ei-jäsenten halusta osallistua yhdistyksen järjestämiin tapahtumiin tasavertaisina kävijöinä. Matkaniemi (2010, 225) kirjoittaa väitöskirjassaan omaehtoisen uinnin ja osallistumisen olevan edellytys kansalaistoiminnan kehittymiselle. Ihmiset tarvitsevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja tällöin seuran toiminnassa on mukana myös ei-uimareita. Uinnin kansalaistoiminnassa aatteiden virtaus on ollut toimintaa eteenpäin kuljettava voima (Matkaniemi 2010; 225, 228). Ei-uimarit voidaan katsoa tämän opinnäytetyön yhteydessä olevan vastaavia osallistujia kuin ei-jäsenet.

Opinnäytetyön tulosten mukaan saunan kävijämäärä on runsaassa nousussa, mutta yhdistyksen jäsenmäärä puolestaan laskussa. Saunan toiminnassa kysyntä ylittää tarjonnan, mutta yhdistystoiminnassa aktiivisten jäsenten määrä on vähäinen. Saunan kävijöiden mielestä palautetta toiminnasta on haasteellista antaa. Hallituksen mielestä palautekäytäntö oli nykyisellään riittävä ja toimiva. Kaupinon saunan asiakaspalvelu riippuu työvuorossa olevasta henkilöstä. Asiakkaat eivät anna palautetta leimautumisen pelosta. Nygrenin (2008, 77) tutkimuksen mukaan informaation, palveluiden ja olosuhteisiin vaikuttamisen kautta syntyy fyysistä hyvinvointia.

Opinnäytetyössä ilmeni, että yhdistyksen ikärakenne muuttuu vanhempaan suuntaan. Syiksi jäsenyyteen nousi omien etujen ajaminen, tietyn reviirin käyttöoikeus, vaikuttaminen ja mahdollisuus osallistua sosiaaliseen toimintaan. Jäsenyyden syiksi löytyy aiemmista tutkimuksista samankaltaisuuksia vaikuttamiseen ja mahdollisuuteen osallistua sosiaaliseen toimintaan kuin Nygrenin pro gradu –tutkimuksesta (2008, 77).

Sami Myllyniemi (2009, 54) kirjoittaa opetusministeriön julkaisussa, että nuoret kokevat järjestötoiminnan vanhanaikaiseksi. Vanhemmiten järjestöissä mukana olo yleistyy, vaikka osallistumiskerrat harvenevat. Järjestön vapaaehtoistoiminnan ylläpitäminen tulevaisuudessa on selkeä haaste, sillä nuoret siirtyvät kohti vapaamuotoisia ja organisoimattomia toimintoja. Tällöin voi helposti olla liittymättä seuran jäseneksi. (Myllyniemi 2009; 34, 38, 54). Opinnäytetyössä jäseneksi liittymisen esteiksi mainittiin sitoutumisen ja velvoitteiden välttämisen pelko aikaresurssien ja periaatteiden lisäksi. Myllyniemen (2009, 54) mukaan nuoret haluavat osallistua mukavaan toimintaan liittymättä seuran tai järjestön jäseneksi. Opinnäytetyössä jäseneksi liittymisen esteiksi mainittiin sitoutumisen ja velvoitteiden välttämisen pelko aikaresurssien ja periaatteiden lisäksi.

Tampereen Talviuimarit r.y:ssä toimii joukko vapaaehtoisia, jotka tekevät yhdistystoimintaa talkootyönä. Opinnäytetyön mukaan kaikki haastatellut tahot nimesivät yhdistyksen perustehtävän olevan puhdas, hygieninen ja lämmin Kaupinajan avantosauna ja sen toiminnan ylläpitäminen. Anna-Aurora Korkin (Kork 2009, 85-86) mukaan jaettu visio ei heikennä johdon vastuullisuutta, vaan korostaa entisestään yhdessä tekemisen tärkeyttä. Opinnäytetyön tuloksina yhdistyksen hallituksen tehtäviksi mainittiin yhdistystoiminnan johtaminen, toiminnan kokonaisvastuun kantaminen, taloudellisesti kannattavan seuratoiminnan ylläpitäminen, organisaatorakenteen tunnetuksi tekeminen ja jäsenistön edustajana toimiminen. Hallitus katsoo olevansa vastuussa toiminnastaan jäsenistölle ja kaupungille. Yhdistys esittää vuodesta toiseen samansisältöisen toimintasuunnitelman kaupungille.

Korkin (2009, 85-86) pro gradu –tutkimuksessa strategisella vastuulla on monia ulottuvuuksia: vision selkeys, tehtävien jako ja yhteisten tavoitteiden toimeenpano. Strategian luominen on johdon tehtävä ja strategiaan sitoutumista on seurattava jatkuvasti ja tarvittaessa tehtävä muutoksia saadun palautteen mukaan (Kork 2009, 85-86). Opinnäytetyössä nousi esiin, että yhdistystoiminnan toimintastrategiasta halutaan selkeää ja läpinäkyvää. Yhdistyksen hallituksessa ei nykyisin käydä yhteisiä keskusteluita toiminnan kehittämisestä. Kork (2009, 85) korostaa tutkimuksessaan dialogisen keskustelukulttuurin tärkeyttä. Keskustelun avulla voidaan innostaa organisaatiota kehittämisideoihin ja kehittämistekoihin ja voidaan hyödyntää organisaation sisäiset voimavarat (Kork 2009, 85-86).

Opinnäytetyön mukaan asiakaspalvelua, oheismyyntiä, yhteistyöverkostoja ja tiedottamista tulisi kehittää. Anna-Aurora Kork (2009, 90) kirjoittaa pro gradu tutkimuksessaan strategiaprosessin tärkeydestä tarkoituksena saada organisaatio toimimaan yhteiseen suuntaan. Arvokeskustelu eri osapuolten välillä edistää yhteisen vision syntymistä.

Opinnäytetyössä ilmeni saunan palon ja toiminnan uudelleen käynnistämisessä vuosina 2008 ja 2010 suuria toimintaympäristön muutoksia. Nämä muutokset vaikuttivat saunan ja yhdistyksen toimintaan, kävijämäärään ja sitä kautta talouteen rajusti ja yllättävästi. Talusjohtamisen näkökulmasta menoja ei osattu ennakoida oikein budjetoitaessa saunan palon jälkeistä saunatoiminnan uudelleen käynnistämistä. Laskelmat tehtiin vuoden 2008 mukaan, eivätkä ne olleet realistisia enää vuonna 2010. Varat olivat jo valmiiksi liian pienet. Muita mainittavia vaikeuksia aiheuttaa kiukaan toimintaepävarmuus, saunatuvan vuokraustoiminta sekä tappiollisen Pärnun vapaa-ajanviettoasunnon vuokraus. Matkaniemen (2010, 115) mukaan seuratoiminta on kohdannut vaikeuksia kautta aikojen, aiemmin esimerkiksi kylmän kesän vaikutukset ilmenivät lähinnä taloudellisina vaikeuksina. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat seuran tavoitteiden toteutumiseen myös Matkaniemen väitöksen mukaan (Matkaniemi 2010, 225). Strategian on kehityttävä toimintaympäristön muutosten mukaisesti, kirjoittaa Kork (2009, 85). Kolmannen sektorin organisaation toiminnan mittarina tulisi olla sosiaalinen vastuu liiketaloudellisen voiton lisäksi (Kork 2009, 91). Myllyniemen (2009, 38) mukaan kolmas sektori on jatkuvassa käymistilassa suhteessa kuntaan, yksilöön ja yritystoimintaan.

Opinnäytetyössä luottamus ja turvallisuuden tunne kulminoitui vahvaan uskoon yhdistyksen ylläpitämän saunatoiminnan jatkumisesta samalla paikalla tulevaisuudessakin. Tampereen kaupunki luottaa vanhoihin yhdistyksiin luotettavina toimijoina myös tulevaisuudessa. Luottamusilmiötä oli havaittavissa myös Nygrenin pro gradu -tutkielmassa (2008, 80), jossa hän mainitsee tuloksissaan jäsenistön kokeman turvallisuuden ja luottamuksen kertovan järjestön kyvystä toteuttaa sille asetettuja tavoitteita.

Opinnäytetyön tulosten mukaan kaupunki pyrkii toimintojen kehittämisessä alueelliseen tasapuolisuuteen. Hallituksen mielestä Tampereen kaupungissa uinti-

paikkojen välistä kilpailua ei ole, asiaa ei ole tutkittu. Haastattelutilanteessa käyttäjäryhmistä keskustelu oli haastavaa, termiä ei tunnustettu. Asiakaspalvelun kerrottiin olevan saunalla riippuvaista henkilökohtaisista tunteista. Kork kirjoittaa tutkimuksessaan, että oman työn tunteminen osana kokonaisuutta on tärkeä seikka (2009, 86).

Matkaniemi (2010, 222) totesi tutkimuksessaan seuratoimintaan liittyvien käytänteiden oppimisen tapahtuvan kokeneemmilta toimijoilta, vastaavasti Tampereen Talviuimarit r.y:n uudet osallistujat oppivat yhdistyksen toiminnan toteuttamista vierestä seuraamalla ja keskustelemalla. Hiljainen tieto siirtyy esimerkiksi saunan lauteilla hikoillessa toimijalta toiselle. Opinnäytetyössä ilmeni yhdistyksen haasteeksi uuden toimijasukupolven sitouttaminen yhdistystoimintaan. Uusi sukupolvi kokee sitoutumisen vaativampana kuin perinteinen yhdistyssukupolvi.

Uintiseuratoiminnassa on ollut 1930-luvulta asti oheistoimintoja lähinnä talviaikana, jolloin uiminen ei ollut mahdollista jäätilanteen vuoksi, yhdistämään uimareita (Matkaniemi 2010, 113). Tämän opinnäytetyön tutkimusten mukaan oheistoimintojen järjestäminen ei liity pelkästään talvikauteen, vaan se on ympärivuotista toimintaa, ja tarkoituksena on edelleen pitää yhdistyksen aktiivijäsenet yhteisen tekemisen parissa. Yhdistyksen toiminnan toivottiin olevan joustavaa ja läpinäkyvää matalan kynnyksen toimintaa. Yhdistyksen hallitus puolestaan katsoi, että ainoastaan jäsenmaksu ja jäsenyys oikeuttavat osallistumaan oheistoimintaan saunalla. Hallitus katsoi saunamaksun olevan merkittävä rahanlähde, sen sijaan jäsenmaksulla ei ole merkittävää osuutta yhdistyksen taloudessa. 1900-luvun alussa talviuintiaate Kuopiossa johti uintitoiminnan alkamiseen ulkopuolisten vaikutteiden voimasta (Matkaniemi 2010, 113). Vastaavasti myös Tampereella talviuintiaate on johtanut myös Tampereen Talviuimarit r.y:n perustamiseen ja aktiivitoimijoiden keskuudessa yhdistyksen toiminnan perustavoitteen syntyminen ulkopuolelta tulleiden virikkeiden vaikutuksesta.

Yhdistystoimintaan liittyvästä demokratian käsitteestä on Matkaniemen (2010, 225) väitöskirjassa vastaavia tuloksia kuin opinnäytetyössä. Opinnäytetyön mukaan yhdistyksen toiminnassa hajaäännet takaavat demokraattisen toiminnan ja kaupungin päätöksissä toteutuu vastaavasti demokratiaa kaupunkilaisten valitusmahdollisuuden kautta. Matkaniemi (2010, 225) kirjoittaa urheiluseurojen

olevan demokraattiseen toimintaan sosiaalistajia, jolloin urheiluseuratoiminta tarjoaa yksilölle kanavan yhteiskunnalliseen toimintaan ja täten mahdollisuuden ehkäistä syrjäytymistä. Opinnäytetyön tuloksissa todettiin yhdistyksen sisällä olevan demokratiaa, ei kuppikuntia, mutta toisaalta ilmeni seuran toimijoiden välisiä ristiriitoja. Yhdistyksen sisällä on ristiriitaisia käsityksiä seuraan liittyvistä toiminnoista. Tämä tukee Matkaniemen (2010, 225) väitöskirjan tulosta seuran sisäisten konfliktien suhteen. Matkaniemen mukaan seurojen toiminta on riippuvaista sisäisistä ja ulkoisista avoimista vuorovaikutussuhteista (Matkaniemi 2010, 228).

Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että Kaupinojan saunatoiminnan ei haluta olevan liitoksissa politiikkaan, kuitenkin kaikki saunaan liittyvät päätökset Tampereen kaupungin taholta ovat poliittisia päätöksiä. Kaupinojan saunojen keskuudessa on kirjoittamaton tietoisuus Tampereen saunojen poliittisista taustoista. Väitöskirjassaan Matkaniemi (2010, 222, 225) toteaa, että Kuopiossa uintiharrastusta leimasi vahva poliittinen ote. Kuten kuopiolaisella uintiseuralla, niin myös Tampereen Talviuimarit r.y:llä on hyvät suhteet kaupungin päättäviin elimiin.

#### 7.4 Johtopäätökset

Tampereen Talviuimarit r.y on syntynyt talviuintiaatteesta, halusta uida kylmässä vedessä ja saunoa kuumassa saunassa. Kaupinojan saunaan liittyy kaksi erillistä toimintaa, sauna- ja yhdistystoiminta. Nämä toiminnat ovat vahvasti sidoksissa ja keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Yhdistystoiminta käynnistyi 1960-luvulla talviuintiaatteen palosta. Toiminta perustui kansalaistoimintaan. Yhdistys halusi jäsenilleen saunan, ja Tampereen kaupunki rakensi saunan ja velvoitti yhdistyksen ylläpitämään toimintaa kyseisellä paikalla. Uintiaatteen ylläpito vaati rahaa, jolloin saunapalvelua alettiin myydä saunamaksua vastaan ja toimintaa laajennettiin tietoisesti. Tampereen Talviuimarit r.y on kolmannen sektorin toimija, jolla on asema palvelutuottajana Tampereen kaupungissa. Yhdistyksellä on suuri rooli vastata toiminnallaan siitä, mitä palvelusopimuksessa on kirjattu. Julkinen sektori ja veronmaksajat odottavat, että verovaroilla tuotetaan yhteiskunnallista hyvää kaikille tasapuolisesti.

Yhteiskuntarakenteen muuttumisen myötä myös perheiden saunomistavat muuttuvat. Kerrostalosaunakulttuuri laajeni 80-luvulla, kun uudisrakentamisen myötä jokaiseen kerrostaloasuntoon kuului oma, pieni sähkösauna. Aiemmin saunominen oli arvostettu perinteinen puhdistautumisrituaali, yleensä kerran viikossa, ja saunomiseen liitettiin myös paljon uskomuksia. Kerrostalokulttuuri teki saunomisesta päivittäisen tapahtuman, johon kasvettiin jo pienestä pitäen. Saunomisesta hävisi yhteisöllisyys. Omassa, pienessä saunassa oli hyvin rajoitetusti tilaa, samalla saunomisen arvokkuus väheni. Nykyisin nuoret miehet ja naiset ovat Kaupinojan saunalla näkyvä käyttäjäryhmä, joka arvostaa lapsuudesta tuttua, turvallista ja perinteistä tekemistä. Tämä ryhmä on saunapalvelujen suurkuluttajia, ja sitoutumattomuudessaan haaste sauna- ja yhdistystoiminnan tarjoajalle. Palvelunkuluttajina heidät kannattaa huomioida esimerkiksi asiakassegmentoinnissa. Myllyniemi (2009, 34) kirjoitti nuorten ihmisten haluavan mukavaa, yhteistä tekemistä ilman sitoutumisen pelkoa. Eurooppalaisten käyttäytymistapojen mukaisesti nykyajan nuoret ihmiset lähtevät vapaa-ajan viettoon huomattavasti myöhäisempään vuorokaudenaikaan kuin aiemmat sukupolvet. Esitettyjen tulosten valossa yhdistyksen kannattaisi pohtia, kohtaavatko tarjonta ja kysyntä, kannattaisiko jo kokeiltua ideaa, esimerkiksi yösauna, aktivoida uudelleen?

Tämän päivän Kaupinojan saunan käyttäjät eli asiakkaat hakevat arjesta poikkeavaa elämystä, joka sisältää fyysistä, sosiaalista ja henkistä hyvää oloa. Elämys on myös palvelukokemus, jolloin myytävällä palvelulla on merkittävä osa ostopäätöksen syntymiseen nyt ja toistamiseen. Kaupinojan saunan asiakaspalvelija luo otollisen edellytyksen elämyksen syntymiselle. Vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on oleellinen osa saunan toimintaa. Asiakaspalveluun tulee aina kiinnittää huomiota. Vaikea olisi kuvitella luukulle lippuautomaattia, jolla korvattaisiin ihmisen läsnäolo.

Tampereen Talviuimarit r.y on saavuttanut kypsän, yli 50:n vuoden iän. Kaupinojan saunan ja yhdistyksen toimintaa on viime vuosina kohdannut toimintaympäristön muutos saunan palaessa viimeksi vuonna 2008. Tämä aiheutti kriisin, jolla oli vaikutusta yhdistyksen ylläpitämään toimintaan. Yhdistyksen toimintaa tulisi tarkastella ajan myötä ilman kriisejäkin, sillä toimintaympäristö muuttuu joka päivä ajan myötä. Muutos aiheuttaa uudistumispaineita vapaaeh-

toispohjalta toimivalle yhdistystoiminnalle. Toimintaympäristön muuttuessa saunan käyttäjillä on uusia arvoja, intressejä ja tarpeita, joihin yhdistyksen pitäisi pystyä vastaamaan. Yhdistystoimintaan liittyen ulkopuolelta tulevia signaaleja tulee huomioida. Ympäristön ja organisaation voimasuhteen kääntyessä johtamisessakin on huomioitava tapahtuva muutos. Näin sisäisen ja ulkoisen tiedon on yhdistyttävä, jotta organisaation sisäinen käsitys ja ulkopuolinen todellisuus vastaavat toisiaan. (Hellman & Värilä 2009, 20-21.) Ei-jäseniä ja jäseniä tulee kuunnella tasapuolisesti, esimerkiksi avaamalla oheistoiminnat kaikille kävijöille. Jäsenten maksaman yhdistyksen jäsenmaksun ei katsottu tuovan mitään varsinaista etua jäsenelle. Huomioimalla ei-jäsenet tasavertaisina osallistujina heiltä voisi periä korkeampaa osallistumismaksua oheistoimintaan ja vastaavasti jäsen saattaisi saada edullisemman hinnan tai vapautuksen maksusta kokonaan.

Asiakaslähtöisen arvioinnin pohjalta näyttää siltä, että sauna- ja yhdistystoiminta on tienristeyksessä. Yhdistyksessä on tehtävä päätös, halutaanko toimintaa kehittää ennakkoluulottomasti ja innovatiivisesti, vai pitäytyykö yhdistys nykyisessä olotilassaan? Näistä voi aiheutua erilaisia seuraamuksia, esimerkiksi toiminnan supistuminen ja ajautuminen taloudellisiin vaikeuksiin aina toiminnan lopettamiseen asti, tai vaihtoehtoisesti hallittu toiminnan uudelleen organisointi ja muutos ammattimaisempaan, ajanmukaiseen yhdistystoimintaan. Ammattimaisuudella voidaan tarkoittaa yhdistykseen palkattavaa ulkopuolista talous- ja yhdistystoiminnan osaajaresurssia, nimikkeenä esimerkiksi yhdistyssihteeri tai toiminnanjohtaja. Tämä osaaja palkattaisiin aluksi strategian kehittämistyöhön ja operatiivisen tason johtamiseen. Palkattu osaaja koordinoisi käytännön toimintaa, edistäisi yhteistyötä ja verkostoitumista kumppanuuksien kautta. Näin saataisiin lisättyä luottamusta toimintaan ja vapaaehtoisille toimijoille vapautuisi enemmän resursseja varsinaiseen talkootoimintaan.

Palkattu osaaja kirjoittaisi auki yhdistyksen strategian hallituksen avustuksella. Strategia tulisi määritellä mahdollisuuksien mukaan yhteistyössä jäsenistön kanssa. Strategia lähtee elämään, kun yhdistyksen kulloinkin vastuussa oleva hallitus sitoutuu strategian toteuttamiseen. Strategian tulee pohjautua toimintaympäristön sisäiseen ja ulkoiseen tilaan nyt ja tulevaisuudessa. Toimintaympäristön sisäisessä arvioinnissa huomioidaan esimerkiksi jäsenmäärän kehitys, yhdistyksessä vallitseva ilmapiiri ja yhdistystoimijoiden koulutuksen tarve. Toi-

mintaympäristön ulkoisessa arvioinnissa huomioidaan esimerkiksi lakimuutokset, turvallisuusmääräykset, kaavoitussuunnitelmat, avustusten muuttuminen ja yhteiskunnalliset trendit. Talviuinti tuottaa hyvinvointia ja terveyttä, se on erittäin suosittu harrastus, jolla katsotaan olevan vaikutusta jopa syrjäytymisen, uniongelmiin ja masennuksen ehkäisyssä. Talviuinti on elämys, joka antaa elämisen tunteen.

Strategialla turvataan suunnitelmallinen jatkuvuus, vaikka luottamushenkilöt vaihtuisivat ajan myötä. Hallitus on vastuussa strategian toteutumisesta. Strategiakuvauksen avulla voidaan hallitusti johtaa yhdistystoimintaa. Esimerkiksi Tampereen kaupungilta kannattaisi pyytää viiden vuoden korjaussuunnitelma, joka perustuisi paikan kuntoarvioon ja helpottaisi yhdistyksen taloudellista ennakointia mahdollisten toiminnan keskeytysten varalta. Saunan kävijämäärä kasvoi remontin jälkeen vuonna 2010. Toimintalaskelmat oli tehty vuoden 2008 käytön ja kulutuksen mukaan eikä niitä ajantasaistettu. Vuonna 2010 saunan käynnistämiseen oli siis budjetoitu liian vähän varoja jo valmiiksi. Talousosaamisen haasteellisuus on vaikuttanut yhdistyksessä nykypäiviin saakka.

Aktiivisten yhdistystoimijoiden kouluttaminen näyttäisi olevan ajankohtaista. Kouluttautumisella edistettäisiin nykyaikaista yhdistystoimintaosaamista toiminnan, suunnittelun ja johtamisen tasolla. Koulutukseen saisi sijoitettua sauna- ja yhdistystoiminnalla tuotettua ylijäämää, jonka nykyisellään pelätään aiheuttavan verotusteknisiä ongelmia. Yhdistyksen päätyessä palkkaamaan ulkopuolista osaamista ja kouluttamaan vapaaehtoistyöntekijöistä yhdistysosaajia, sauna- ja yhdistystoiminnan suunnittelussa tulee huomioida näihin tarvittavat rahalliset varat. Näillä keinoilla yhdistystoimintaa voidaan päämäärätietoisesti kehittää.

Yhdistystoimintaan kaivattiin läpinäkyvyyttä organisaation johtamisessa ja avoimia vuorovaikutussuhteita. Voidaankin havaita, että yhdistyksessä vallitsee ristiriitainen ilmapiiri, ja selkeitä ilmi- ja piilofunktioita. Ilmifunktiolla Siisiäinen (1996, 19) tarkoittaa jonkin toiminnan tiedostettua, julkilausuttua tehtävää tai toimintoa. Piilofunktiolla tarkoitetaan yhdistyksen kirjoittamattomia tehtäviä, merkityksiä ja sääntöjä, joita yhdistyksellä on (Siisiäinen 1996, 19).



Yhdistyksen ilmifunktio on selkeä, haastattelujen mukaan kaikki tunsivat yhdistyksen perustehtävän. Piilofunktioiksi puolestaan nousi esimerkiksi vastuuhenkilöiden keskustelukulttuuri, tupavaraustoiminta, Pärnun vapaa-ajanasunto, resurssit, muutosmotivaatio, politiikka. Piilofunktioiden johdosta sosiaalinen luottamus pääoma yhdistyksen sisällä on heikentynyt. Piilofunktioiden avulla yhdistys sulkeutuu omaan itseensä, voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen periaate häviää, eikä muutos ole mahdollinen. Edellä mainittuja seikkoja voidaan pitää myös osaltaan organisaation strategian toteutumisen esteinä (Kim & Mauborgne 2005, 179).

Epäselväksi jäi esimerkiksi tappiollisen vapaa-ajanasunnon (Pärnu) ylläpitomotiivaatio ja saunatuvan käyttäjäprofiili. Yhdistys on omistanut kyseisen vapaa-ajanasunnon jo useita vuosia, taloudellisesta näkökulmasta olettaisi toiminnan jo kattavan omat kulunsa. Voidaankin kysyä, halutaanko rajatun ryhmän vapaa-ajanasunnon ylläpitoa rahoittaa kaikille kaupunkilaisille avoimen saunatoiminnan tuotolla? Myös saunatuvan markkinoinnin kohdentamista kannattaisi miettiä. Kim ja Mauborgin (2005, 129) Sinisen meren strategian mukaan asiakkuuksissa on havaittavissa kolme kerrostumaa. Näiden kerrosten ostokäyttäytymisiä tarkastelemalla voidaan löytää yhtäläisyyksiä, joiden avulla asiakkaat saadaan kiinnostumaan tarjonnasta. Asiakkaan hyötykarttaa tarkastelemalla ja selvittämällä asiakkaan hyödyn esteet voidaan ymmärtää, miten tarjonnan ideaa pitää kehittää, ja onko kehittäminen todellista. (Kim & Mauborg 2005, 150-152.)

Opinnäytetyön mukaan kahdensuuntaiseen palauteprosessiin Kaupinojan saunalla tulee kiinnittää huomiota. Bikva-mallin mukaisesti asiakkaan todellinen kuuleminen on oppimisprosessi, jossa molemmat osapuolet saavat uutta ja arvokasta tietoa. Palautejärjestelmän ennakkoluuloton kehittäminen ja prosessin avaaminen kaikille ymmärrettävään muotoon edistää yhteistyötä asiakkaan parhaaksi. Pienet yksityiskohdat edistävät palautteen antamista, esimerkiksi paperin, kynän ja palautelaatikon sijoittelu strategisesti helposti näkyville. Myös anonyyminä palautteen antaminen ja siihen vastauksen saaminen tulisi tehdä mahdolliseksi, esimerkiksi kaikille avointa sosiaalista mediaa ja internet-kotisivuja hyödyntämällä. Sosiaalisen median mahdollisuuksia yhdistystoiminnan kehittämisessä tulisi miettiä. Tämä edistäisi interaktiivista yhteydenpitoa asiakkaisiin ja toisi sauna- ja yhdistystoiminnalle avointa näkyvyyttä.

Nykyisin yhdistys ostaa vuokratyövoimaa yksityiseltä tuottajalta. Yhdistyksessä kannattaisi miettiä, voisiko yhdistys ostaa työvoimaa tekemällä yhteistyötä sosiaalisen yrityksen kanssa, ja onko toimintaan saatavana avustuksia. Sosiaalisen yrityksen perusajatuksena on työllistää heikossa työmarkkinatilanteessa olevia henkilöitä. Sosiaalinen yritys tarjoaa usein työntekijöilleen myös työnohjauksen. Voisiko yhdistykseen palkattu ammattiosaaja toimia kyseisen työntekijäryhmän lähiesimiehenä? Sosiaalisesta yrityksestä rekrytointi tukisi samalla Tampereen kaupungin strategiaa pitkäaikaistyöttömien työllistämisen suhteen, ja toisi yhdistykselle lisäarvoa yhteiskunnallisena toimijana.

Bikva-arviointia voidaan täydentää esimerkiksi asiakaspalautekyselyllä tai yhdistää muuhun laajempaan kokonaisuuteen (Reijonen 2011, 99). Opinnäytetyön tekijät pohtivat työn kuluessa asiakaspalautekyselyn lisäämistä tähän työhön, mutta resurssien rajallisuuden vuoksi aietta ei toteutettu. Asiakaspalautekysely ja tämän Bikva-prosessin vaikuttavuuden arviointi olisi looginen jatkotutkimuksen aihe. Lopuksi voidaan mainita, että asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittäminen Kaupinojalla edellyttää sauna- ja yhdistystoiminnan rakenteellisia muutoksia ja uusia toimintalinjauksia. Tällöin käytäntöjä muutetaan kaikkien asiakkaiden tarpeita vastaaviksi.

## LÄHTEET

- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampereen Yliopistopaino. Juvenes Print. Tampere.
- Harju, A. 2004. Aktiivisten kansalaisten Suomi. Keskustelunavaus järjestöllisen koulutuksen tehostamisesta. Oikeusministeriön julkaisuja 2004:11. Oikeusministeriö. Edita Prima Oy.
- Hautala, A. 2012. Avantouinti herättää elimistön. Artikkel. [www.terve.fi](http://www.terve.fi). Luettu 20.9.2012.
- Heikkala, J. 2005. Yhdistyksen haasteisiin vastaaminen alkaa ihmisten arjen ymmärtämisestä. Soveli 1/2005.
- Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum Media Oy. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. 2006.
- Hyvinvointi 2015 -ohjelma. Sosiaalialan pitkän aikavälin tavoitteita. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:3.
- Högnabba, S. 2008. Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä?. Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista. Stakes raportteja, 34/2008. Helsinki. Valopaino Oy.
- Julkunen, I. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi Bikva-malli. Hyvät käytännöt menetelmä –käsikirja. Stakes. Helsinki.
- Kaplan, R S., Norton D. P. 2004. Strategiakartat. Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. S., Norton D. P. 2009. Strategia verkko. Talentum. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. 6.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kork, A-A. 2009. Strateginen vastuu. Strategian toimeenpanon arviointi vastuun näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu.

Krogstrup, H. 2004. Asiakslähtöinen arviointi Bikva-malli. Hyvät käytännöt menetelmä –käsikirja. Stakes. Helsinki.

Kuula, A., 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* vol. 11 (1), 3- 12.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. 2., uudistettu painos. Teoksesta Jauhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, 21- 43.

Leavitt, H. 2007. Big organizations are unhealthy environments for human beings. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6 (2), 253-263.

Lee, I-M., Shiroma, E., Lobelo, F., Puska, P., Blair, S., 2012. Effect of physical inactivity on major non-communicable diseases worldwide: an analysis of burden of disease and life expectancy. Artikkel. Vol. 380. 219-229. Julkaistu 18.7.2012. [www.thelancet.com](http://www.thelancet.com)

Liikuntalaki 1054/1998. 18.12.1998. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Matkaniemi, T. 2010. Kuopiolainen uinti paikallisena ja kansallisena kansalais-toiminnan ilmiönä. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. Uudistettupainos. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Mikkonen, R. 2011. Yhteisellä asialla, asiakkaan kanssa - Asiakslähtöisen arvioinnin Bikva-menetelmä ja sen käyttö. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Ammatillinen lisensiaattityö.

Myllyniemi, S. 2009. Aika vapaalla. Nuorten vapaa-aikatutkimus 2009. Nuorisotutkimusverkosto/Nuoritutkimusseura, julkaisuja 92. Nuorisoasiain neuvottelukunta, julkaisuja 40. Opetusministeriö ja Nuoritutkimusseura. Helsinki. Yliopistopaino Oy.

Nygren, E. 2008. Yhteisöllisyys ja vaikuttaminen kansalaistoiminnan kentällä. Suomen Ladun yhteisö- ja liikuttamisvoima. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Liikuntasosiologian pro gradu.

Pentikäinen, J. 2000. Löylyn henki: Kolmen mantereen kylvyt: Inipi, furo, sauna. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Pessi, A. & Oravasaari, T. 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Avustus-toiminnan raporteja 23. Helsinki: Yliopistopaino.

- Palvelusopimus 2012. Palvelusopimus urheilukenttien, uimarantojen ja talviuintipaikkojen kunnossapidosta. SIVELA 23.8.2012. [www.punakyna.net](http://www.punakyna.net). Luettu 16.8.2012.
- Rajanti, T. 2012. Tampereen Talviuimarit r.y:n hallituksen jäsen. Tiedonanto 20.1.2012.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyyden johtaminen. Juva: Weiling & Göös.
- Salasuo, M. 2012. Uljas uusi maailma? Artikkel. Liikunta ja Tiede 4/2012. 49.vuosikerta.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa - Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esaprint Oy.
- Siisiäinen, M. 1996. Mihin yhdistyksiä tarvitaan? Teoksessa Riikonen, V. & Siisiäinen, M. (toim.) Yhdistys 2000. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto ry.
- Suomen Latu 2012. Avantolinkki 2010. Suomen Ladun valtakunnallinen talviuintityöryhmä. [www.suomenlatu.fi](http://www.suomenlatu.fi)
- Suomen Latu 2012 II. Terveyttä talviinnista -hanke 2009-2012. [www.suomenlatu.fi](http://www.suomenlatu.fi)
- Tampereen Sähkölaitos. 2012. [www.tampereensahkolaitos.fi](http://www.tampereensahkolaitos.fi). Luettu 10.2.2013.
- Tampereen Talviuimarit r.y. 2010. Ja ensin oli avanto : Tampereen talviuimarit ry:n 50 toiminnan vuotta. Toim. Kivimäki T., Louhela A., Mustikkamaa N., Mäkelä M., Niemelä K. & Rantanen S. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.
- Tampereen Talviuimarit r.y. 2012. [www.talviuimarit.fi](http://www.talviuimarit.fi). Luettu 3.2.2012.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. [www.tem.fi](http://www.tem.fi). Luettu 11.9.2012. Sivut päivitetty 1.7.2010.
- Vilka, H. 2008. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Yhdistysrekisteri 2012. Patentti- ja rekisterihallitus 2012. [www.prh.fi](http://www.prh.fi)
- YLE 2011. Kaupinojan saunan kiukaat eivät tahdo kestää talviuimareiden käytössä. 24.5.2011. <http://yle.fi/uutiset/>
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

## LIITTEET

LIITE 1 Aikaisemmat tutkimukset

LIITE 2 Analyysin eteneminen teemoista teoreettisiin käsitteisiin, ei-jäsen-asiakkaat

LIITE 3 Analyysin eteneminen teemoista teoreettisiin käsitteisiin, yhdistyksen jäsen-asiakkaat

LIITE 4 Analyysin eteneminen teemoista teoreettisiin käsitteisiin, yhdistyksen hallitus

LIITE 5 Analyysin eteneminen teemoista teoreettisiin käsitteisiin, poliittinen päättäjä

LIITE 6 Haastattelurunkoesimerkit

LIITE 7 Tutkimuslupa

## Aikaisemmat tutkimukset

## LIITE 1

Tutkimuksen tekijät, julkaisu vuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodologiset valinnat	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
Tero Matkaniemi, 2010 Väitöskirja Kuopiolainen uinti paikallisena ja kansallisena kansalaistoiminnan ilmiönä	Selvittää kuopiolaisen uinnin kansalaistoiminnan rakenteita ja sosiaalista pohjaa.	Määrällinen ja laadullinen	Uimaseura Joensuun Jääkarhut	Haastatteluja, induktiivinen sisällön analyysi.  Dokumentit, kvantitatiivinen aineisto, deduktiivinen analyysi	- omaehtoinen uinti on edellytys kansalaistoiminnan kehitykselle - uinnin kansalaistoiminta on merkittävä osa kansallista uintikulttuuria - sosiaalisen yhteenkuuluvuuden takia seurassa myös ei-uimareita - verkostoituminen etua kaikille osapuolille
Anna-Aurora Kork, 2009 Pro gradu Strateginen vastuu: Strategian toimeenpanon arviointi vastuun näkökulmasta	Kuvalilla strategian toimeenpanoa käytännössä, ja vastuuuotoja. Strategisen vastuun hahmottaminen.	Kvantitatiivinen survey-tutkimus  laadullinen	Lomailtoin 11 yksikköä, johtajat ja esimiehet	Strukturoitu lomakekysely - n = 82 - tilasto-ohjelma SPSS, - deduktiivinen  - avoin kysymys: sisällönanalyysi  Konstruktivistinen aineisto	- Vastuuta jaettava toimipaikoille jo suunnitteluvaiheessa, henkilöä kuulemalla. - Hyvien käytäntöjen jakaminen ja sisäisten asiantuntijoiden käyttäminen parantaisi kehitystä - mittarina oltava myös sosiaalinen vastuu liiketaloudellisen voiton lisäksi - strategiaa kehitettävä ympäristön muutosten mukaisesti
Eveliina Nygren 2008 Pro gradu Yhteisöllisyys ja vaikuttaminen kansalaistoiminnan kentällä. Suomen Ladun yhteisö- ja liikkumisvoima.	Arvioida Suomen Ladun ja sen paikallisyhdistysten vaikutuksia jäsenistön ja ei-jäsenistön liikkumiseen ja hyvinvointiin.	Laadullinen ja määrällinen	Paikallisyhdistysten avainhenkilöt, paikallisyhdistysten jäsenet	Ryhmähaastatteluja  -lomakekysely. n = 950	-Psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin vaikutukset syntyvät yhteisöllisyyden tunteesta, jota toiminta tuottaa -Fyysisen hyvinvoinnin vaikutukset syntyvät tuotetun informaation, palveluiden ja olosuhteiden vaikuttamisen kautta - Yhteisöllisyys yhdistyksessä on turvallisuuden tunnetta luottamuksen kautta. - Jäsenistö uskoo järjestön kykyyn toteuttaa asettamisaan tavoitteita. - Toiminta pyntään pitämään matalan kynnyksen toimintana, avoimena kaikille.
Sami Myllyniemi, 2009 OPETUSMINISTERIÖ Aika vapaalla. Nuorten vapaa-aikatutkimus 2009	Tarkastella nuorten vapaa-aika laajalaisesti: järjestäytyneet ja omaehtoinen toiminta, vapaa-ajan yhteisöllisyydet, nuorten omaa aikaa koskevat arvot	Laadullinen ja määrällinen	10-29 vuotiaat henkilöt	Puhelinhaastattelu, n = 1200	- järjestötoiminta koetaan vanhanaikaiseksi  - kriittisyyttä järjestötoimintaa kohtaan  - järjestötoimintaa välttämisen asettaa haasteita myös palveluntarjoajille - vapaaehtoinen toiminta arvostetumpaa kuin järjestötoiminta - puhelin- ja nettiyhteydenpito tiivistä kohderyhmillä - fytyväisyys vapaa-aikaan laskussa

## Analyysin eteneminen teemoista teoreettisiin käsitteisiin, ei-jäsen-asiakkaat LIITE 2: 1 (2)

TEEMA	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- käyntitiheys</li> <li>- harrastuksen kesto</li> <li>- vuodenaika</li> <li>- tietoisuus paikasta</li> </ul>	talviuinti	Hyvinvointi	Asiakasodotukset <b>Kaupinojan saunatoiminnasta ei-jäsen-asiakkaiden näkökulmasta</b>	Asiakkaiden odotukset sauna- ja yhdistystoiminnasta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fyysinen/psykkinen/sosiaalinen hyvinvointi</li> <li>- terveys</li> <li>- itsensä voittaminen</li> <li>- pyyteettömyys</li> <li>- saunapuhtaus</li> <li>- historiallinen merkitys</li> <li>- tavoiteltava tunnetila</li> </ul>	motiivi	Hyvinvointi		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhdessä- tai yksinolo</li> <li>- vaivattomuus osallistua</li> <li>- joukkotuki</li> <li>- saunakoodi</li> <li>- uuden tulokkaan vastaanotto</li> <li>- tunnerikkaus, muistelu</li> </ul>	sosiaalinen	Hyvinvointi		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhdistys ei tunnettu</li> <li>- jäsenet tunnettu</li> <li>- ikääntyvät jäsenet</li> <li>- aktiivijäsenten tarve</li> <li>- liikaa veloitteita</li> <li>- osallistumismahdoll.</li> <li>- vaikuttaminen</li> <li>- oikeus tiettyyn reviiiriin</li> <li>- etujen ajaminen</li> </ul>	yhdistys	Järjestötoiminta	Asiakasodotukset <b>yhdistystoiminnasta ei-jäsen-asiakkaiden näkökulmasta</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- palautejärjestelmän kehittäminen</li> <li>- matalan kynnyksen vuorovaikutus</li> <li>- viestintään näkyvyyttä ja selkeyttä</li> <li>- valmiudet somen käyttämiseen</li> <li>- internet-sivut</li> </ul>	informaatio	Asiakastytyväisyys		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- veronmaksajien ylläpitämää</li> <li>- kaikille avointa oheistoimintaa Kaupinojalla</li> <li>- aukioloajat</li> <li>- yö- ja kuutamouinti kaikille</li> <li>- tupatoiminnan virittäminen</li> <li>- lisämyyntiartikkelit</li> <li>- yhteistyöverkostot</li> </ul>	kehittäminen	Kansalaistoiminta		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaupinojalla sauna</li> <li>- lisää saunoja</li> </ul>	visio	Organisaatio		



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaupinojasta ei saunalaitosta</li> <li>- after-sauna –toimintaa kaikille</li> <li>- talkooressurssien riittävyys</li> <li>- uudet jäsenet</li> <li>- vihreät arvot</li> <li>- markkinointi ja mainostaminen</li> <li>- uusien kilpailuvalttien löytäminen</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailijat</li> <li>- luonnon kauneus/puuttuminen</li> <li>- kansallismaisema</li> <li>- keskustan läheisyys</li> <li>- vihtamyönteisyys</li> <li>- ahtaus</li> </ul>	kilpailija-analyysi	Luottamus	Asiakastytyväisyys Kaupinojan saunan ei-jäsen-asiakkaiden näkökulmasta	Asiakastytyväisyyden nykytila
<ul style="list-style-type: none"> <li>- puukiuas</li> <li>- saunakulttuuri</li> <li>- teknisesti moderni</li> <li>- paikan kauneus</li> <li>- tilava</li> <li>- löytötavaroiden arvostus</li> <li>- asiakaspalvelu</li> <li>- hyvin hoidetut talkoot</li> </ul>	valttianalyysi	Luottamus		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ahtaus</li> <li>- tilojen epäpuhtaus</li> <li>- jonotus</li> <li>- sosiaalinen pakko osallistua, rekrytointi</li> <li>- periaatteellinen "ei" yhdistystoiminnalle</li> <li>- tupamyynnin tuotteiden riittävyys</li> <li>- vastuut</li> <li>- talkoot</li> <li>- pidempiaikainen sitoutuminen</li> <li>- saunan tuhot ja nousut</li> <li>- muutosrakentaminen</li> <li>- kiukaan toimintavarmuus</li> <li>- aukioloajat</li> <li>- kiireen välittyminen asiakkaalle</li> <li>- vuorovaikutus asiakaspalvelussa</li> <li>- leimautumisen pelko</li> <li>- saunatuvan vuokrauskäytäntö</li> </ul>	haasteita	Asiakaskokemus		

## Analyysin eteneminen teemoista teorettisiin käsitteisiin, jäsen-asiakkaat LIITE 3: 1 (3)

TEEMA	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rentous</li> <li>- jäsenyyden kesto</li> <li>- hyvä mieli</li> <li>- työn vastapaino</li> <li>- terveysvaikutus/haitat</li> <li>- II. terveysvaikutus</li> <li>- sietokyky</li> <li>- keskeinen sijainti</li> <li>- "kesämökki"</li> <li>- sosiaalisuus</li> </ul>	motiivi	Hyvinvointi	Asiakasodotukset Kaupinojan saunan toiminnasta jäsen-asiakkaiden näkökulmasta	Asiakkaiden odotukset sauna- ja yhdistystoiminnasta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenyys edellytys luott.toimiin</li> <li>- yhdistyksen kannatus</li> <li>- jäsenposti</li> <li>- oheistoiminnat</li> <li>- loma-asunto mahdollisuus</li> <li>- talkootoiminta</li> <li>- yhdistystoiminta</li> <li>- sosiaalinen työllistäminen hist.</li> <li>- jäsenmäärän vähentyminen</li> <li>- jäsenyys ei itsestään selvyyys</li> </ul>	yhdistys	Järjestötoiminta	Asiakasodotukset yhdistystoiminnasta jäsen-asiakkaiden näkökulmasta	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- hallituksen tehtävä:</li> <li>- kokonaisvastuu yhd.toiminn.</li> <li>- lämmittäjien esimies</li> <li>- kokouskäytäntöjen selvent. jäsenistölle</li> <li>- organisaatorakenteen selvent. jäsenistölle</li> <li>- kokousorganisointi tehokk.</li> <li>- jäsenen äänen kuuluminen</li> <li>- matala osall.kynnys kokouksiin</li> <li>- demokration takaaminen</li> <li>- yhdistyksen ilmapiiristä huolehtiminen</li> <li>- avoimuus</li> <li>- luottamus</li> <li>- annetun palautteen käsittely</li> <li>- oikeanlaisen auktoriteetin kehittäminen</li> <li>- valta ja vastuusuhteiden selventäminen</li> <li>- liiketoiminta-ajatus selkeästi esille</li> </ul>	johtaminen	Organisaatio		

## Analyysin eteneminen teemoista teorettisiin käsitteisiin, jäsen-asiakkaat LIITE 3: 2 (3)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminnan katettava kulut</li> <li>- jäsenyys ei merkittävä rahantuoja</li> <li>- kävijämäärä tuo rahaa</li> <li>- loma-asunnon tuotto ei kata siitä aiheutuvia kuluja</li> <li>- lisämyyntiartikkeleihin ei resursseja</li> </ul>	talousjohtaminen	Organisaatio		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tupavaraukset luotettavasti</li> <li>- tupavarausten puhelinpalv.keh.</li> <li>- rekrytoinnin päivittäminen</li> <li>- uusien jäsenten tarve</li> <li>- valmiudet somen käyttämiseen</li> <li>- internet</li> <li>- hyvitysstrategia</li> <li>- saunan toiminnan vastuuhlö</li> <li>- toimintastategia</li> <li>- toimintaan asiakaslähtöisyys</li> <li>- palvelun parantaminen</li> <li>- läpinäkyvyyttä toimintaan</li> <li>- saunatoiminnan "tuotteistaminen"</li> </ul>	visio	Organisaatio		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kävijöiden kerrostumat saunassa</li> <li>- ilmapiiri huonontunut</li> <li>- sosiaalisuus heikentynyt</li> <li>- oma asiakaskunta</li> <li>- asiakasmäärä vs. puitteet</li> <li>- saunan palo</li> <li>- toimintakatkokset ja -häiriöt</li> <li>- tupavarausten epävarmuus</li> <li>- "tupatonttu" ei herätä luottam.</li> <li>- vuokratyövoima</li> <li>- Kaupinojalla ei kilpailevia saunoja</li> <li>- yösaunoihin ei asiakkaita</li> </ul>	maine	Luottamus	Asiakastyytyväisyys <b>Kaupinojan saunan jäsenasiakkaiden näkökulmasta</b>	Asiakastyytyväisyyden nykytila

## Analyysin eteneminen teemoista teoreettisiin käsitteisiin, jäsen-asiakkaat LIITE 3: 3 (3)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- viestintä saunalla ei toimi</li> <li>- viestintä yhdistyksessä ei toimi</li> <li>- tiedotteiden päivitys hidasta</li> <li>- ilmoitustaulut strategisesti huonosti sijoitettu</li> <li>- "postia hallitukselle" ei vastaa palautelaatikko käsitettä</li> <li>- palautelaatikkoa ei löydetty</li> <li>- kynä ja paperi puuttuivat</li> <li>- palautteen anto helpommaksi</li> <li>- myös nimettömyys mahdollistettava</li> </ul>	informaatio	Asiakaskokemus		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kirjavuutta luukulla</li> <li>- haasteellinen toimipiste luukulla</li> <li>- kielitaito hyvä luukulla</li> </ul>	asiakaspalvelu	Asiakaskokemus		

## Analyysin eteneminen teemoista teoreettisiin käsitteisiin, yhdistyksen hallitus LIITE 4: 1(2)

TEEMA	ALALUOKKA	YLALUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVA LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vanhojen rutiinien häviäminen</li> <li>- muutosrakentaminen</li> <li>- remonttityöntekijöiden saaminen</li> <li>- korjausrakentamisen aikataulut</li> <li>- kiuasongelmat</li> <li>- toiminnallisia vaikeuksia</li> </ul>	epävarmuustekijöitä	Luottamus	Asiakasodotukset <b>Kaupinojan saunan toiminnasta yhdistyksen hallituksen näkökulmasta</b>	Asiakkaiden odotukset sauna- ja yhdistystoiminnasta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- puhdas, hygieninen, lämmin avantosauna</li> <li>- toimintarutiinit</li> <li>- tekniikan toimiminen</li> <li>- kadonneiden asiakkaiden metsästy</li> <li>- turvallisuuden lisääminen</li> <li>- auringonottopaikka</li> <li>- aallonmurtaja</li> <li>- savusauna</li> <li>- grillikota</li> <li>- teematapahtumia jäsenille</li> <li>- tupatoiminnan herättäminen</li> <li>- nukkuvien jäsenten aktivointi</li> </ul>	visio	Organisaatio		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tulojen menetyksiä kiinniolosta</li> <li>- liian paljon tuloja vs. verotustekniset seikat</li> <li>- raportointi kaupungille</li> <li>- asiakaskato</li> <li>- maksut katossaan</li> <li>- markkinointisuunnitelman puute</li> <li>- avustuksien hakeminen</li> </ul>	talousjohtaminen	Organisaatio		

## Analyysin eteneminen teemoista teorettisiin käsitteisiin, yhdistyksen hallitus LIITE 4: 2(2)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- kehittämiskeskustelut</li> <li>- resurssit äänirajoilla</li> <li>- tuote ja asiakas kohdakkain</li> <li>- oikeudenmukaisuus</li> <li>- tarkkuus</li> <li>- markkinahenkisiä</li> <li>- sosiaalisia</li> <li>- jämäkkä</li> <li>- vastuussa jäsenistölle ja Tampereen kaupungille</li> <li>- toimikunnilla</li> <li>- puheenjohtajat</li> </ul>	johtaminen	Organisaatio		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sallitaan omat tarjottavat tuvassa/saunalla</li> <li>- Kaupin urheilupuiston läheisyys</li> <li>- korvaamaton rantamaisema</li> <li>- puusauna</li> <li>- kansainväliset asiakkaat</li> </ul>	myyntivaltti	Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyys <b>Kaupin saunan yhdistyksen hallituksen näkökulmasta</b>	Asiakastyytyväisyyden nykytila
<ul style="list-style-type: none"> <li>- lyhytnäköistä taloussuunnittelua</li> <li>- lisämyyntituotteet</li> <li>- asiakassegmentointi puuttuu</li> </ul>	talousjohtaminen	Organisaatio		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimintasuunnitelma</li> <li>- toimintakertomus</li> <li>- jäsenrekisteri</li> <li>- voittoa tavoittelematon organisaatio</li> <li>- kulutusarvio</li> <li>- tulojakauma</li> <li>- kulut</li> <li>- järjestötoiminnan johtaminen</li> <li>- talkoot</li> </ul>	johtaminen	Organisaatio		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- avantosaunan ylläpitäminen Kaupin saunalla</li> <li>- taloudellisesti kannattava sauna- ja seuratoiminta</li> </ul>	missio	Johtaminen		

## Analyysin eteneminen teemoista teoreettisiin käsitteisiin, poliittinen päättäjä LIITE 5

TEEMA	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tilaaja-tuottaja-malli</li> <li>- ylläpito- ja vuokraustoiminta</li> <li>- tasapuolisuus</li> <li>- haku- ja käsittelyprosessi</li> <li>- painopistealueiden arviointi</li> <li>- kaupungin intressit</li> <li>- säästötoimet</li> <li>- poliittiset ryhmittymät</li> <li>- päätökset</li> <li>- haastava budjetointi</li> </ul>	strategia	Organisaatio	Asiakasodotukset <b>Kaupinojan saunan toiminnasta poliittisen päättäjän näkökulmasta</b>	Asiakkaiden odotukset sauna- ja yhdistystoiminnasta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toholoppi</li> <li>- aallonmurtaja</li> <li>- lupa-asia-käytännöt</li> <li>- Kaupinojan vedenpuhdistamo</li> <li>- ei uudisrakennuksia</li> </ul>	visio	Organisaatio		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminta- ja tapahtuma-avustukset</li> <li>- yhdistykset, seurat ym</li> <li>- veronmaksajat</li> <li>-</li> </ul>	kansalaistoiminta	Voittoa tavoittelematon organisaatio		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- palvelusopimus</li> <li>- hakemukset</li> <li>- markkinointi</li> <li>- investointi</li> </ul>	luottamus	Voittoa tavoittelematon organisaatio	Asiakasodotukset <b>yhdistystoiminnasta poliittisen päättäjän näkökulmasta</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vaikuttavuuden arviointi</li> <li>- luotettava toimija</li> <li>- tilausta sauna</li> </ul>	luottamus	Voittoa tavoittelematon organisaatio	Asiakastytyväisyys <b>s Kaupinojan saunan poliittisen päättäjän näkökulmasta</b>	Asiakastytyväisyyden nykytila

Esimerkit haastattelurungoista.

LIITE 6

Esimerkit haastattelurungoista. Teemat, joista edellisen tason arvion perusteella keskusteltiin.

Ei-jäsenet:

- talviuintiharrastus Kaupinojalla
- Kaupinojan saunan ei-jäsenasiakas
- Kaupinojan saunatoiminnan kehittäminen

Jäsenet (Tampereen Talviuimarit r.y):

- hyvinvointi
- Kaupinojan saunan ja yhdistyksen asiakkuus/jäsenyys
- visiot

Hallitus (Tampereen Talviuimarit r.y):

- yhdistyksen hallitus
- toiminnan organisointi
- oheistoiminta

Poliittinen päättäjä (Tampereen kaupunki):

- taloudelliset näkökohdat
- sosiaalinen hyvinvointi
- järjestötoiminta



# Tutkimuslupa

## Hakemuslupa opinnäytetyön tekemisestä

Lupahakemusta on tehty lähtevien opiskelijakategoriasta, yrityskoulutuksesta ja TAMK:n

### Opinnäytetyön tekijätiedot

Nimi	Taru Taatila	Suunnitelman tekijä	Sivostel- ja toteutusvastuu
Osoite	Lämpökyläntie 1 B 16, 33500 Tampere	Suunnitelman vastuu	
Puhelin	050-4621861	Sähköposti	taru.taasila@taut.fi
Nimi	Minna Peltanen	Suunnitelman tekijä	Sivostel- ja toteutusvastuu
Osoite	Pieniakatu 27 A 2, 33500 Tampere	Suunnitelman vastuu	
Puhelin	040-862027	Sähköposti	minna.peltanen@taut.fi
Nimi		Suunnitelman tekijä	
Osoite		Suunnitelman vastuu	
Puhelin		Sähköposti	

### Yrityskoulutus

Nimi	Tampereen Terveystyö ry	Vastuuhenkilö	Reijo Nieminen
Osoite	Kävelypuistonkatu, 33500 Tampere	Puhelin	03 261 4573
Nimi	Taru Rajaniemi	Asema	Tampereen Terveystyö ry, ohjaaja
Puhelin	04-3211621	Sähköposti	taru.rajaniemi@tt.fi
Nimi		Asema	
Puhelin		Sähköposti	

### Tampereen ammattikorkeakoulu TAMK

Osoite	Kulutuskuja 2, 33500 Tampere		
Puhelin	03 245 2111	Fax	03 246 2222
<b>Opinnäytetyön ohjaajat</b>			
Nimi	Meri Lepistö	Puhelin	+358 50 5812 470
Sähköposti	meri.lepisto@tamk.fi		
Nimi		Puhelin	

**Tarjous**

### Tiedot opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön aihe / otsikko	LOVELLYN LUKA! Tampereen Terveystyö ry:n asiakasvoimot
Tavoitteet	Tavoitteena on toimia opinnäytetyön kautta aineellisesti Tampereen Terveystyö ry:n hallitusta/taloutta edustavien ammattilaisten kehittämiskehän.
Tarjotut	Tässä opinnäytetyössä luodaan Tampereen Terveystyö ry:n Keskuskaupan kaupan väylyksen asiakasvoimien nykytilaa ja tulevaisuuden odotuksia.
Luovutettava materiaali	Tampereen Terveystyö ry:n asiakasvoimien tilausta: TAMK:n ammattilaiset, Tampereen ammattilaisien ryhmän ei-ohjelmointi sekä asiakasvoimien -käsikirja. Lisäksi luovutetaan Keskuskaupan asiakasvoimien nykytilan analyysi. Tehtäväksi luovutetaan Keskuskaupan asiakasvoimien nykytilan analyysi, joka sisältää Keskuskaupan asiakasvoimien nykytilan analyysin tulokset ja Keskuskaupan asiakasvoimien nykytilan analyysin tulosten perusteella laadittua asiakasvoimien kehittämisen suunnitelmaa. Lisäksi luovutetaan Keskuskaupan asiakasvoimien nykytilan analyysin tulosten perusteella laadittua asiakasvoimien kehittämisen suunnitelmaa. Lopuksi luovutetaan yhteistyökumppaneiden listaus, joka sisältää yhteistyökumppaneiden luettelon. Opinnäytetyön tulokset esitetään yrityksen ammattilaisille.
Opinnäytetyön laadun arvio	Opinnäytetyön laadun arvio tehdään yhdessä opinnäytetyön ohjaajan ja yrityksen kanssa. Opinnäytetyön laadun arvio tehdään yhteistyössä yrityksen ammattilaisien kanssa.
Yhteistyökumppani	Opinnäytetyön ohjaaja on Tampereen Terveystyö ry:n ohjaaja, joka vastaa yhteistyökumppaneiden listauksen luomisesta.
Aika	Tammikuu 2011 - joulukuu 2012

### Opinnäytetyön aihe / otsikko

Opinnäytetyön ohjaaja ja sivuraivaaja	TAMK:n ohjaaja mukaisesti
Ehtojen	Opinnäytetyön ehtojen mukaisesti sivuja 2012 Tampereen Terveystyö ry:n hallituksen kanssa sovittuna tilaisuudessa 2012

Yrityksen / organisaation antama arvostus / kommentit	Pakollinen opinnäytetyön sivustan TAMK:n Terveystyö ry:n kanssa tekemästä opinnäytetyöstä -lomakkeesta
---	--

Luokit	
Opinnäytetyön laatu	5

Asiantuntijat esittävät ehtoja tutkimuksen toteuttamiseksi tutkimuskohteeseen. Ehtoja ei voida ottaa huomioon tutkimuksen toteuttamiseksi. Ehtoja (20 %) ei voida ottaa huomioon tutkimuksen toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön ohjaajat	
Nimi	Opinnäytetyön ohjaaja
	Taru Taatila
	Minna Peltanen
	Meri Lepistö
	Reijo Nieminen
	Taru Rajaniemi

Opinnäytetyön ohjaajat	
Nimi	Opinnäytetyön ohjaaja
	Taru Taatila
	Minna Peltanen
	Meri Lepistö
	Reijo Nieminen
	Taru Rajaniemi

Yrityskoulutusorganisaation edustajien alle	
<input checked="" type="checkbox"/> Lupa myönnetään	
<input type="checkbox"/> Hylkääminen perustuu seuraavasti _____	
Nimi	Asema ja eräpäivä
J. S. Rajaniemi	Ohjaaja, 28.12.2012