

Sportfighters Jyväskylän asiakkuusjohtamisen kehittäminen

Teijo Ukkonen

Toukokuu 2018

Sosiaali- ja terveystieteiden laitos

Fysioterapeutti (YAMK), Sosiaali- ja terveystieteiden laitosin kehittäminen ja johtaminen

Tekijä(t) Ukkonen, Teijo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 5.5.2018
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty
Työn nimi Sportfighters Jyväskylän asiakkuusjohtamisen kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen YAMK		
Työn ohjaaja(t) Mäkelä Tapio		
Toimeksiantaja(t) Sportfighters Jyväskylä		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tehostaa perustamani Kickboxingin klubi Sportfighters Jyväskylän asiakaslähtöistä toimintamallia. Tieto ja ymmärrys kilpailukykyisen asiakasarvon tuottamiseksi ovat nykyisin keskeisintä menestyksekkäässä kamppailu-urheiluvallennustoiminnassa. Asiakaslähtöisessä valmennuksessa korostuu laadukas asiakkuusjohtaminen sekä kyky muotoilla palvelua asiakkaalle mahdollisimman optimaaliseksi.</p> <p>Useimmiten yritysidean syntymisen taustalla on esimerkiksi asiakaskunnan aikaisempi perusteellinen tuntemus. Aikaisempi kokemukseni on antanut ajatuksia toteuttaa palvelua tehokkaammin ja uudella tavalla, jonka pohjalta uusi yritysidea on rakentunut. Sportfighters Jyväskylän toiminnassa on yhteiskunnallisen yrittäjyyden arvoja. Palveluita ei tuoteta ainoastaan maksukykyisiä asiakkaita ja liiketoiminnan rahallista kannattavuutta ajatellen, vaan keskeistä prosessien kehittämisessä on urheilullisen menestyksen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin tuottaminen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena teemahaastattelututkimuksena, jotta tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuskysymykset olivat, 1. Mitkä tekijät edistävät asiakaspysyvyyttä ja jatkuvuutta Sportfighters Jyväskylässä, 2. Mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät asiakasarvoa Sportfighters Jyväskylässä. Tutkimuksen tuloksissa kuvataan tyypittelyn kautta kolme harrastajatyyppeä. Tutkimuksella saatua tietoa hyödynnettiin Sportfighters Jyväskylän asiakkuusjohtamisen kehittämisessä. Tutkimuksella lisättiin yrityksen ymmärrystä siitä, mikä on asiakkaalle tärkeää. Tutkimuksen tulokset ovat salassa pidettäviä.</p> <p>Tutkimukseen osallistuneet harrastajat kokivat toiminnan sisällön kaikkein tärkeimmäksi ja muiden asioiden, kuten harjoitustilojen olevan asiakasarvon tuottajana sivuroolissa. Tutkimus vahvisti omaa hypoteesiani, että valmennuksen substanssin ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen käytännössä on suuressa roolissa kamppailu-urheiluvallennus toiminnassa. Puhutaan niin sanotusta know-how'sta eli osaamisen toimivasta kokonaisuudesta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asiakkuusjohtaminen, asiakasarvo, kamppailu-urheilu, Kickboxing		
Luvut 5, 6 ja 8 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 15.4.2023.		

Author(s) Ukkonen, Teijo	Type of publication Master's thesis	Date 5.5.2018
	Number of pages 52	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication granted
Title of publication The development of customer relationship management at Sportfighters Jyväskylä		
Degree programme Master's Degree Programme in Social and Health Care Development and Management		
Supervisor(s) Mäkelä Tapio		
Assigned by Sportfighters Jyväskylä		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to develop the Kickboxing club Sportfighters Jyväskylä's customer oriented operational model. The knowledge and understanding of the generation of competitive customer value are currently the most important in the successful fighting sports coaching. Customer oriented coaching emphasizes the quality of customer management and the ability to customize the service to the customers as optimally as possible.</p> <p>Most often the underlying motivation for a business venture is, for example, a thorough knowledge of the customer base. The author's earlier experience was the basis for the ideas to implement the service more efficiently and in a new way on which a new business idea was built. The Sportfighters' operations reflect the values of social entrepreneurship. The services are not only produced with the paying customers and financial profitability in mind, but the core of process development is the production of sports achievement and social welfare.</p> <p>The thesis was conducted as a qualitative theme interview study, so that the research questions could be answered as fully as possible. The research questions were: 1. Which factors increase customer loyalty and continuity in Sportfighters Jyväskylä? and 2. Which factors increase or decrease customer value at Sportfighters in Jyväskylä? The results of the survey describe three different types of customers. The information obtained from the study was utilised in the development of Sportfighters Jyväskylä's customer relationship management. The survey added the company's understanding of what is important to the customer. The results of the study are confidential.</p> <p>The participants of the study found the content of the activities the most important aspect and other issues, such as the exercise facilities, irrelevant to the generation of customer value. The thesis confirmed the author's hypothesis that using coaching substance and tacit knowledge in practice played a major role in fighting sports coaching. This means the so-called know-how, in other words, competence transformed to practical actions.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customer value, customer relationship management, fighting sports, Kickboxing.		
Appendixes 5, 6 and 8 are confidential, and they have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends on 15.4.2023.		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
2	Opinnäytetyön viitekehys	5
2.1	Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen lähtökohdat	5
2.2	Asiakkuusajattelu ja asiakkuusjohtaminen	8
2.3	Asiakasarvo, asiakaslähtöisyys ja asiakaspääoma	9
2.4	Asiakaspysyvyys, asiakastyytyväisyys ja asiakaskannattavuus.....	12
3	Opinnäytetyön filosofinen tausta ja hypoteesit	14
3.1	Opinnäytetyön tavoite.....	14
3.2	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset	15
4	Tutkimusmenetelmät.....	16
4.1	Laadullinen tutkimusote	16
4.2	Teemahaastattelu ja aineisto	17
4.3	Analyysiprosessin kuvaus	19
4.4	Aineiston tyypittely.....	21
5	Tulokset.....	23
5.1	Tyyppi 1. Kuntoileva nuori aikuinen	23
5.2	Tyyppi 2. Kuntoileva aikuinen.....	23
5.3	Tyyppi 3. Kilpailija	23
6	Johtopäätökset.....	23
6.1	Sportfightersin Jyväskylän asiakasarvon syntyminen	23
6.2	Tulevaisuuden strategiat	23
6.3	Tulevaisuuden ennakointi ja erottautuminen.....	23
6.4	Digitalisaation mahdollisuudet.....	23

6.5	Verkostoitumalla lisäarvoa	24
7	Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus.....	24
8	Pohdinta.....	26
	Lähteet.....	27
	Liitteet	30
	Liite 1. Tutkimuksen haastattelurunko	30

Kuviot

Kuvio.1. Analyysiprosessin kuvaus.....	18
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Aneiston yleinen tyypittely.....	21
--	----

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jonka tavoite on kehittää yrityksen Sportfighters Jyväskylän asiakaslähtöistä toimintamallia. Tieto ja ymmärrys kilpailukykyisen asiakasarvon tuottamiseksi ovat nykyisin keskeisintä menestyksekkäässä yritystoiminnassa. Asiakaslähtöisessä toiminnassa korostuu laadukas asiakasjohtaminen sekä kyky muotoilla palvelua asiakkaalle sekä toimintaa mahdollisimman optimaaliseksi. Asiakkuusjohtamisen tavoitteena on tehostaa asiakkaiden hankintaa, tyytyväisyyttä, pysyvyyttä sekä asiakaskannattavuutta (Viitala & Jylhä 2013, 74–75). Tutkimuksesta saadun tiedon avulla pyritään pidentämään asiakassuhteita, jonka avulla yritykseen saadaan lisää varmuutta ja jatkuvuutta. Viitalan ja Jylhän (2013, 91) mukaan uuden asiakkaan hankkiminen on monin verroin kalliimpaa, kuin vanhan asiakkaan säilyttäminen.

Sportfighters Jyväskylä tarjoaa laadukasta potkunyrkkeilyn harrastamista mahdollisemman usealle lajista kiinnostuneelle sekä realistisen mahdollisuuden menestyksekkääseen kilpailutoimintaan harrastajiensa erilaiset lähtökohdat huomioiden. Kiinnostus yrittäjämäiseen urheiluvalmennus toimintaan heräsi harrastamisen ja kilpailukokemuksen kautta. Kahden vuosikymmenen kokemus on muodostanut näkemyksiä potkunyrkkeilystä lajina sekä ajatuksia sen kehittämiseksi. Voleryn ym. (2012) tutkimuksessa todetaan, että keskeisimmät tekijät pienyrityksen aloittamisessa ovat työn mielenkiintoisuus sekä tilaisuus luoda jotain aivan uutta.

Tutkimuksen aihe on rakentunut omaa kokemustani sekä tutkimustietoa yhdistämällä kamppailu-urheilu- ja yritystoiminnasta. Tutkimuksella saatua tietoa hyödynnetään Sportfighters Jyväskylän toiminnan kehittämisessä. Useimmiten yritysidean syntymisen taustalla on esimerkiksi asiakaskunnan aikaisempi perusteellinen tuntemus. Usein aikaisempi työkokemus on herättänyt ajatuksia toteuttaa palvelua tehokkaammin tai uudella tavalla, jonka pohjalta uusi yritysidea on rakentunut. (Viitala & Jylhä 2013, 39–40.) Tällä tutkimuksella pyrin lisäämään yrityksen ymmärrystä siitä, mikä on asiakkaalle tärkeää. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 20–21) mukaan ei kannata tehdä mitään millä ei ole kysyntää tai millä ei ole arvoa asiakkaalle.

Sportfighters Jyväskylän toiminnassa on yhteiskunnallisen yrittäjyyden arvoja ja sen tärkein päämäärä on toimia välineenä nykypäivän yhteiskunnassa potkunyrkkeilytoiminnan kehittämisessä. Jakosen ja Silvastin (2015, 145) mukaan yhteiskunnalliset yritykset eivät pyri maksimaalisiin rahallisiin voittoihin, vaan pyrkivät yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Tähän päästäkseen ne suuntaavat suurimman osan tuotoistaan ja voitoistaan päämääränsä edistämiseen.

2 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa 2016 perustamani Kickboxingin klubi Sportfighters Jyväskylän asiakaslähtöistä toimintamallia. Tieto ja ymmärrys kilpailukykyisen asiakasarvon tuottamiseksi ovat nykyisin keskeistä menestyksekkäässä yritys toiminnassa. Asiakaslähtöisessä toiminnassa korostuu laadukas asiakasjohtaminen sekä kyky muotoilla palvelua asiakkaalle sekä toimintaa mahdollisimman optimaaliseksi. Asiakkuusjohtamisen tavoitteena on tehostaa asiakkaiden hankintaa, tyytyväisyyttä, pysyvyyttä sekä asiakaskannattavuutta (Viitala & Jylhä 2013, 74–75). Tutkimuksesta saadun tiedon avulla pyritään pidentämään asiakassuhteita, jonka avulla yritykseen saadaan lisää varmuutta ja jatkuvuutta

2.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen lähtökohdat

Sportfighters Jyväskylä tarjoaa laadukasta potkunyrkkeilyn harrastamista kuntoilu- mielessä lajista kiinnostuneelle sekä realistisen mahdollisuuden menestyksekkääseen kilpailutoimintaan yksilöiden erilaiset lähtökohdat huomioiden. Joutsenvirran, Halmeen, Jalaksen ja Mäkisen (2011, 31) mukaan yhteiskunnalliset hyödyt ovat yritysvastuun keskeisin päämäärä. Vastuullisuudella parannetaan ympäristön tilaa ja luodaan hyvinvointia sosiaalisessa muodossa. Kiinnostus yrittäjämäiseen urheiluvalmennustoimintaan heräsi yrittäjän oman harrastamisen ja kilpailukokemuksen kautta. Kahden vuosikymmenen kokemus on muodostanut näkemyksiä potkunyrkkeilystä lajina sekä ajatuksia sen kehittämiseksi. Voleryn ym. (2012) tutkimuksessa todettiin, että keskeisimmät tekijät pienyrityksen aloittamisessa olivat työn mielenkiintoisuus sekä tilaisuus luoda jotain aivan uutta. On yleistä, että uuden yritysdean syntyminen

rakentuu asiakaskunnan aikaisempaan hyvään tuntemukseen. Usein aikaisemman työkokemuksen pohjalta uudessa yritysideoissa tuotetaan palvelua aikaisempaa tehokkaammin tai kokonaan uudella tavalla. (Viitala & Jylhä 2013, 39–40.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on tarjota potkunyrkkeilyn harrastajille mahdollisuus kuvailla itse omaa harrastamistaan tutkimalla yrityksen asiakkuusjohtamista ja tekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät asiakasarvoa. Tutkimuksella saatua tietoa hyödynnetään Sportfighters Jyväskylän toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen aihe on rakentunut tutkijan kokemusta kamppailu-urheilusta sekä yhdistämällä tutkimustietoa yritystoiminnasta. Tutkimuksella lisätään yrityksen ymmärrystä siitä, mikä on asiakkaalle tärkeää. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 20–21) mukaan ei kannata tehdä mitään millä ei ole kysyntää tai millä ei ole arvoa asiakkaalle.

Yhteiskunnalliset yritykset eivät pyri maksimaalisiin rahallisiin voittoihin, vaan pyrkivät yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Tähän päästäkseen ne suuntaavat suurimman osan tuotoistaan ja voitoistaan päämääränsä edistämiseen. Yhteiskunnalliseen yritystoimintaan kuuluu myös taloudelliset riskit ja kilpailu ja ne tarvitsevat myös maksavia asiakkaita. Yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnallista kannattavuutta ei voida vielä katsoa menestyksenä. Euroopan komissio pitää yhteiskunnallista yritystoimintaa lupaavana tapana tuottaa sosiaalista hyvinvointia yhteiskuntaan. Eurooppa 2020 – strategiassa yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään keskeisessä asemassa yhteiskunnallisten ongelmien ennaltaehkäisevässä työssä. Usein yhteiskunnalliset yritykset muunmuassa rahoittavat yleishyödyllisiä järjestöjä ja tukevat solidaarisuustaloutta. (Jakonen & Silvasti 2015, 145–146.)

Sportfighters Jyväskylän toiminnassa on yhteiskunnallisen yrittäjyyden arvoja ja sen tärkein päämäärä on toimia välineenä nykypäivän yhteiskunnassa potkunyrkkeilytoiminnan kehittämisessä. Sportfightersin varsinaista menestystä voitaisiin parhaiten mitata urheilullisin saavutuksin sekä sosiaalisen hyvinvoinnin tuottajana yksittäisten harrastajiensa elämässä sekä toimintaympäristönsä tilassa. Sportfighters Jyväskylä tukee taloudellisesti kilpailutoimintaa kilpailujoukkueen jäsenien maksuttomilla harjoitusvuoroilla ja valmennuksella. Sportfightersin kauttaaltaan alhaiset harjoitusmaksut mahdollistavat myös pienempituloisten potkunyrkkeilyn harrastamisen, tuottaen

näin myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta sosiaalista hyvinvointia maksimaalisten rahallisten voittojen sijaan. Sportfighters Jyväskylässä organisaation vahvana arvo-pohjana on tarjota turvallinen, tasapuolinen ja kunnioittavasti suhtautuva harjoittelu-ympäristö kaikille lajista kiinnostuneille. Sportfighters Jyväskylän toimintaa ja markki-nointia ei muotoilla ainoastaan maksukykyisiä asiakkaita ja liiketoiminnan rahallista kannattavuutta ajatellen vaan, keskeistä prosessien kehittämisessä on urheilullisen menestyksen sekä sosiaalista hyvinvoinnin tuottaminen.

Lankosken & Halmeen (2011, 31) mukaan yhteiskunnalliset hyödyt ovat vastuullisen yrittäjyyden keskeisin päämäärä. Vastuullisuudella parannetaan ympäristön tilaa ja tuotetaan hyvinvointia sosiaalisessa muodossa. Yritys on ihmisten perustama väline omistajien sille määrittelemien tavoitteiden toteuttamiseksi. Yhteiskunnallisten yri-tysten tavoitteena on ratkaista jokin tietty yhteiskuntaa tai yhteisöä koskeva on-gelma. (Jakonen & Silvasti 2015, 144.) Sportfightersin toiminnassa huomioidaan har-rastajien taloudelliset lähtökohdat, jolloin mahdollisimman usealle tarjoutuu mahdol-lisuus harrastaa potkunyrkkeilyä alhaisen hintatason seurauksena. Sportfightersin turvallinen ja eettisesti kaikkia tasapuolisesti sekä kunnioittavasti kohteleva laadukas harjoitusympäristö tarjoaa kuntoilumielessä lajista kiinnostuneille mahdollisuuden harjoitella potkunyrkkeilyä. Näiden edistyksellisten arvojen toteutuminen myös käy-tännössä on onnistunut toimivan yrityspohjaisen organisaatiomallin sekä onnistu-neen verkostoitumisen ansiosta.

Suomessa yrittäjien määrä on lisääntynyt lähes tasaisesti 1990-luvun puolivälistä al-kaen. Yrittäjien määrän kasvaessa ovat yrittäjyyden muodotkin lisääntyneet, kuten osa-aikainen ja sivutoiminen yrittäjyys. Yrittäjyyden motiivina saattaa olla uusien lii-ketoimintamahdollisuuksien havaitsemisen, mutta usein yrittäjyyteen ryhtymisen ta-voitteena ei ole rahallisten tulojen lisääminen vaan muut arvot, kuten mahdollisuus toteuttaa itseään. Yrittäjyyteen ryhtymisen taustalla korostuu usein palkkausta voi-makkaammin työn sisältö, työyhteisö, esimiestyö ja lisääntynyt mahdollisuus osallis-tua työn kehittämiseen. Yhteiskunnallisten yritysten määrä on lisääntynyt ja motii-vina on ollut mahdollisuus tehdä yhteiskunnallista hyvää. Aikaisemmin tämän motii-vin alla ollaan toimittu järjestöissä ja vapaaehtoistyössä, mutta nykypäivän suuntaus

on nostanut myös yrittäjyyden vaihtoehdoksi. Yhteiskunnallisia arvoja toteuttava yritys voi olla mahdollisuus yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen ja saattaa olla esimerkiksi perinteistä järjestö toimintaa tehokkaampia vaihtoehto. (YTYRI 2011, 18–19.) Tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnassa on keskeisintä kehittää lajia lisäämällä lajin harrastaneisuutta sekä tuottaa realistinen ympäristö kilpailullisenkin menestyksen syntymiselle.

2.2 Asiakkuusajattelu ja asiakkuusjohtaminen

Asiakkuusajattelu yritystoiminnassa on lähtöisin 1980-luvulta, jolloin alettiin tutkia asiakaskohtaamisia palvelutilanteissa ja kehitettiin markkinointia sekä palveluita saadun tiedon avulla. 1990-luvulla yrityksissä kehitettiin entistäkin tiiviimpiä asiakassuhteita, joissa keskitettiin huomiota myös asiakaskantojen hallintaan (customer relationship management, CRM). Käytettyjä käännöksiä CRM:stä on muun muassa asiakashallinta, asiakassuhdejohtaminen ja asiakkuusjohtaminen. Asiakkuusjohtaminen on nykyisin yritysten keskeinen strategisen johtamisen perusta. Asiakkaiden merkitystä menestyksekkäässä yritystoiminnassa voidaan analysoida yritystoiminnan historian pohjalta ja mikä on johtanut asiakasajattelun nykyiseen pääsuuntaukseen asiakaslähtöisyyteen (customer centered business). Asiakkuusjohtaminen sisältää kaiken yrityksen toiminnan ja tavan johtaa liiketoimintaa. Asiakkuusjohtamisella tehostetaan asiakkaiden hankintaa, tyytyväisyyttä, pysyvyyttä sekä asiakaskannattavuutta. Asiakkuusjohtamisesta käytetään myös nimikettä asiakkuusohjautuva toimintatapa. Nykyisin uusimpiin käsitteisiin kuuluu myös CEM (customer experience management) eli asiakaskokemusten johtaminen. Nykyisin yritystoiminnassa asiakaslähtöisyys on tärkeä elementti menestykseen. (Viitala & Jylhä 2013, 74–75.) Sportfightersin toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään asiakkaista nousevien toiveiden ja kehitysideoiden avulla.

2.3 Asiakasarvo, asiakaslähtöisyys ja asiakaspääoma

Yrityksen keskeisin tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalleen. Yrityksen tuottaman arvon on oltava asiakkaalle niin tärkeää, että hän on valmis maksamaan siitä. Yrityksen omistajat määrittelevät, sen missä toimintaympäristössä yritys toimii ja millaista arvoa se pyrkii tuottamaan asiakkailleen. Asiakkaalle tuotetulla arvolla yleensä tarkoitetaan sen hinnan ja hyödyn vertailua. Arvoa määritellään usein tietyn sidosryhmän kokemana hyödyllisyytenä. Useimmiten yrityksen asiakkaat ostavat palvelua ratkaistakseen jonkin tietyn ongelman. Mikäli esimerkiksi yrityksen tarjoama palvelu mahdollistaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan, se tuottaa hänelle arvoa. Yrityksen tuottama arvo voidaan määritellä laadullisesti ja määrällisesti. Laadulliseksi arvoksi laskeaan esimerkiksi asiakaskokemus ja määrälliseksi esimerkiksi palvelun hinta ja laatu. (Tuulaniemi 2011, 30–32.)

Tuulaniemeen (2011, 105) viitaten asiakasarvoa voitaisiin kuvata myös sillä, minkä verran asiakas on valmis maksamaan yrityksen palvelusta ja kuinka usein sekä suositteleeko hän palvelua kysyttäessä. Yrityksen olisi ymmärrettävä, miten asiakasarvo (customer value) asiakkaalle syntyy. Yrityksen olisi tarkkaan osattava määritellä, mikä tuote tai palvelu asiakasarvon synnyttää ja miten yritys haluaa tai voi mahdollistaa sen tuottamisen. Asiakasarvon syntyisessä asiakkaalle on keskeistä tuotteen tai palvelun tuottamat hyödyt ja sen ominaisuuksien tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset, joilla asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan. Tärkeänä asiakasarvon mittarina voidaan pitää asiakastyytyvää, joka muodostuu saadun asiakaskokemuksen ja odotusten välisestä vertailusta. Asiakkaan odotukset pohjautuvat asiakkaan mielikuvaan yrityksestä, joka on rakentunut muun muassa liikeideasta, markkinoinnista, maineesta sekä muiden asiakkaiden kokemuksista. Asiakaslupauksella (customer promise) tarkoitetaan sitä, miten yritys lupaa tuottaa arvoa asiakkaalle. (Viitala & Jylhä 2013, 93–95.)

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa hyödynnetään usein palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on järjestelmällinen keino kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilun avulla pyritään kehittämään asiakkaalle mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. Palvelu-

muotoilun avulla kehitetään mahdollisimman toimiva palveluprosessi, kuten työtavat, tilat ja vuorovaikutus. Lisäksi tavoitteena on poistaa palveluprosessista palvelua heikentävät tekijät. Tavoitteena on muodostaa asiakkaalle kokonaisuudessaan mahdollisimman hyödyllinen palvelukokemus. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka hyödyntää muotoiluosaamista palveluiden kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 25–27.)

Sportfighters Jyväskylässä asiakkailta saatua palautetta hyödynnetään kurssien ja yksittäisten harjoitusten sisällön kehittämisessä. Palveluprosessista pyritään poistamaan asiakasuskollisuutta heikentäviä tekijöitä sekä luomaan uusia toimintamalleja, jonka avulla rakennetaan pitkäjänteisempiä asiakassuhteita.

Palvelumuotoilulla lisätään palveluiden asiakasarvoa ja luodaan entistä tehokkaammin asiakasarvoa tuottavia palveluita asiakkaille. Palvelumuotoilulla pyritään kartoittamaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa ja tuottamaan uusia palveluita sekä kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilun avulla pyritään yhdistämään vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilulla yhdistetään asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilun perusajatuksena on, että palveluita käyttäisi useampi asiakas ja he olisivat myös valmiita maksamaan näistä palveluista myös enemmän kertahankintana tai toistuvina hankintoina. Palvelumuotoilun avulla kehitetään yrityksen kilpailukykyä. Paremmilla palveluilla päästään myös parempaan asiakasuskollisuuteen. (Tuulaniemi 2011, 28–30.)

Palvelumuotoilun avulla aivan konkreettisesti muotoillaan esimerkiksi toimitiloja, kuten hankkimalla enemmän harjoitustilaa tai harrastajille paremmin soveltuvia harjoitteluvälineitä. Parhaimmillaan asiakas sitoutuu ja kertoo saamastaan hyvästä palvelusta myös muille. Palvelumuotoilussa katsotaan palvelua asiakkaan silmin ja muotoillaan se hänelle mahdollisimman sujuvaksi. (Kalliomäki 2014, 46.) Palvelumuotoilussa brändäys ulottuu palvelun prosesseihin saakka ja kohentaa samalla myös yrityksen ulkoista brändiä. Nykyisin palvelutapahtuma katsotaan osaksi yrityksen brändiä. Palvelutapahtuma vaikuttaa yrityksen brändiin asiakkaan kautta linkittyen myös yrityksen palveluun. (Kalliomäki 2014, 47-48.) Omassa liiketoiminnassani uusista harrastajista useat kertovat hakeutuneensa kursseille ystäviensä positiivisten palvelukokemusten luoman brändin ohjaamana.

Asiakaspääoma rakentuu yrityksen kaikkien asiakkaiden arvosta. Asiakaspääomaa määriteltessä on huomioitava asiakkaan arvon eri osa-alueet riittävän pitkälle tulevaisuuteen. Yrityksen asiakaspääomaa tarkastellessa huomioidaan nykyhetken toimintaympäristö nykyisine toimintamalleineen sekä tulevaisuuden strategiat kartoittaen mahdolliset toimintaympäristön muutokset. Asiakkaan arvoa voidaan määrittellä, sillä mitä yritys on tehnyt tuottaakseen palvelun asiakkaalleen. Yritys nähdään itse keskeisessä asemassa asiakkaansa arvon rakentamisessa. Asiakkaan arvolla ei tarkoiteta ainoastaan asiakkaasta tuottamia voittoja, vaan on huomioitava myös käytetyt kulut eli asiakkaan kannattavuustekijät. Keskeisenä seikkana on huomioitava yrityksen kyky hyödyntää asiakkuuksiaan, kuten asiakasuskollisuuden lisäämistä. Nykyisin asiakkaan arvo rakentuu nykyhetkeä pidemmälle tulevaisuuteen ja asiakassuhteen jatkuvuuteen. Asiakkaan kannattavuuden lisäämiseksi pyritään luomaan pitkäaikaisempia ja kehittyviä asiakassuhteita. Yritystoiminnassa pyritään aikaisempaa voimakkaammin suuntaamaan katsetta tulevaisuuteen ja asiakkaiden arvoakin tulee tarkastella kauaskatseisesti. Uusien asiakkaiden hankinnan kulut nousevat edelleen tulevaisuudessa nykyistäkin suuremmiksi. Yritykselle on haaste saada uusia asiakas mahdollisimman nopeasti kannattavaksi ja muodostaa pitkäaikainen asiakassuhde. (Hellman & Värilä 2015, 180–182.)

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan halukkuutta jatkaa asiakassuhdetta erityisesti tilanteissa, joissa hän joutuu harkitsemaan asiakkuuttaan uudelleen. Poistuvien ja uusien asiakkaisen välistä suhdetta määritellään asiakkuusasteella. Asiakkuusasteen tarkastelusta saadaan tietoa poistumasta eli asiakkaiden lähtemisestä. Korkea poistuma laskee yleensä nopeasti yrityksen kannattavuutta, koska uuden asiakkaan hankinta on verraten kallista. Tärkeää liiketoiminnassa on ymmärtää, että hyvälläkin myynnillä on erittäin haastavaa paikata korkeaa poistumaa. Parhaaseen asiakaskannattavuuteen päästään hoitamalla asiakkuuksia mahdollisimman hyvin. Aivan ensimmäisestä kontaktista koko asiakkuuden ajan tavoitteena on mahdollisimman pitkä asiakkuus. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 160.)

Asiakstarpeiden havaitseminen ei välttämättä ole kovin monimutkaista ja vaikeaa. Useimmiten riittää, kun asettuu yrittäjänä asiakkaan asemaan ja miettii mitkä asiakkaiden tarpeista ovat kaikkein tärkeimpiä. Asiakstarpeiden huomioidussa on syytä

mieltä omaa toimintaansa ja palvelutasoaan. Asiakastarpeiden havaitsemisen jälkeen tulisi pohtia niiden merkitystä kokonaisuuteen ja kuinka paljon asiakastytyvyyteen on kannattavaa käyttää voimavaroja. Usein kilpailutilanne provosoi myös panostamaan asiakastytyvyyteen. Yrityksen on pohdittava, mikä yrityksen toiminnassa on keskeistä, esimerkiksi kalliit toimitilat vai varsinaisen palvelun alhainen hinta suhteessa palvelun korkeaan laatuun. Mikäli yrityksen toiminnassa on keskeistä riisutumpi palvelu vastapainona alhaiselle hintatasolle, pitää se yrittää selventää myös asiakkaalle. (Hiltunen 2015, 19–21).

2.4 Asiakaspysyvyys, asiakastytyvyys ja asiakaskannattavuus

Pysyvien asiakassuhteiden synnyttämiseksi yrityksen tulisi pystyä havainnoimaan asiakasmarkkinoilla yleisesti nykyisten asiakassuhteidensa muutoksia. Yrityksen asiakasvision tulisi olla linjassa yrityksen oman vision kanssa. Asiakasvisio kuvaa millaisia asiakkaita yrityksellä on tällä hetkellä ja kartoittaa tulevaisuuden asiakassuhteita. Asiakasvisiolla myös kuvataan yrityksen asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä sekä asiakkaiden osallistumista yrityksen toiminnan kehittämisessä. Usein asiakkailta saatu palaute on tehokkain tapa kehittää yrityksen toimintaa. Hyvällä asiakasvisiolla myös tehostetaan yrityksen asiakaskannattavuutta. Asiakasprosesseja kehittämällä pyritään lisäämään asiakastytyvyyttä ja pysyvyyttä. Yrityksen asiakassuhteiden hallinnassa on keskeisintä asiakassuhteen pysyvyys, kehittyminen ja syveneminen. Asiakkaan ostaessa uudelleen tuotetta tai palvelua, se kertoo asiakastytyvyydestä. Nykyisin tuotteen tai palvelun vaihtaminen on usein vaivatonta, joten erittäin suuri asiakastytyvyys on tärkeää. (Viitala & Jylhä 2013, 88–90.) Sportfightersin kaltaisessa toiminnassa asiakaspysyvyys on erittäin keskeinen osa toiminnan kannattavuutta. Ilman pitkäkestoisia asiakassuhteita kohdeorganisaation kaltainen toiminta ei ole taloudellisesti kannattavaa. Asiakastytyvyyttä on myös osattava luoda taloudellisesti kannattavilla menetelmillä, kuten esimerkiksi valmennusosaamisella. Asiakastytyvyyttä on osattava rakentaa myös yrityksen kannalta kannattavalla tavalla. Tyytyväinen asiakas ei tarkoita aina samaa kuin voittoa tuottava asiakas. Asiakastytyvyyttä tarkasteltaessa on siis muistettava myös kannattavuus näkökulma.

Pk-yrityksillä on usein suuryrityksiin verraten paremmat mahdollisuudet toteuttaa asiakasläheisyyttä prosesseissaan. Yrityksen pienempi koko, ketteryys ja paikallisuus ovat eduksi asiakasläheisessä toimintatavassa, jonka avulla tuotetaan usein lisäarvoa asiakkaalle. Pk-yritykset hyödyntävät asiakasläheistä ajattelutapaa, jossa ei ainoastaan tuoteta palvelua tai tuotetta, vaan tuotetaan palvelua tai tuotetta yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 31–33.)

Liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön mahdolliset muutokset vaikuttavat myös yrityksen perinteisiin kannattavuustekijöihin. Osa kannattavuustekijöistä menettää tehoaan ja toisia tulee tilalle. Liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä on kannattavuustekijöiden tuntemus. Kannattavuustekijöitä tulisi kyetä analysoimaan ja arvotamaan sekä niihin tulisi pystyä myös puuttua. Näitä tekijöitä ovat muunmuassa sähköisen kaupankäynninkanavat, toiminnan automatisointi, asiakaskohtainen hinnoittelu, asiakaskohtainen tuote- ja palvelukehitys ja asiakashoitomallit. Liiketoiminnassa on tiedettävä keskeiset asiat, joihin kannattavuuden syntyminen pohjautuu juuri nyt ja tulevaisuudessa. Nykypäivänä ollaan tilanteessa, jossa tavanomaisen yrityksen kannattavuustekijöiden lisäksi tarkastellaan asiakaskannattavuutta. Liiketoiminnassa nykypäivänä kilpailu painottuu aikaisempaa voimakkaammin asiakkaisiin, kuin tuotteeseen. Nykypäivän liiketoiminnassa kannattavuus ei synny pelkästään tuotteesta. Asiakaskilpailussa ei nykyisin pärjää ainoastaan tuotteeseen liittyvän tiedon avulla, eikä se takaa kannattavuuttakaan. Yritykset panostavat nykyisin niille tuottavimpiin asiakkaisiin, eikä panoksia kohdisteta kaikkiin asiakkaisiin samalla mittakaavalla. Voimavarojen kohdistaminen tiettyihin asiakkaisiin on nykyisin kriittinen menestystekijä liiketoiminnassa. (Hellman & Värilä 2015, 117–118.) Sportfighters Jyväskylässä tämä tarkoittaa voimavarojen suuntaamista palveluiden kehittämistä ensisijaisesti pitkäkestoisia asiakassuhteita ajatellen. Kohdeorganisaatiossa asiakaspysyvyys, asiakaskannattavuus ja tyytyväisyys ovat tällä hetkellä hyvällä tasolla ja toiminta on taloudellisesti sekä urheilullisesti kannattavaa.

3 Opinnäytetyön filosofinen tausta ja hypoteesit

Tutkimuksen filosofinen tausta rakentuu empirismiin, joka perustuu kokemukseen tutkittavasta kohteesta. Empiirinen tutkimus rakentuu useimmiten hypoteettis-deduktiiviseen menetelmään. Menetelmällä rakennetaan teorioita, jotka kuvaavat ilmiötä josta muodostetaan hypoteeseja. Hypoteeseja koetellaan tutkimuksessa ja selvitetään ovatko hypoteesit tosia. Mikäli hypoteesit eli oletukset havaitaan tutkimuksessa virheellisiksi, silloin niitä muokataan oikeiksi. Mikäli oletukset havaitaan paikkaansa pitäviksi ne saavat vahvistusta oikeiksi. Aina oletusten tutkimuksessa saamaa tukea ei voida suoraan tulkita todeksi, koska virheellisistäkin oletuksista voidaan tehdä erilaisia oikeitakin johtopäätöksiä ja tulkintoja. Mitä useampia oletuksista havaitaan tutkimuksessa todeksi, sitä pätevämpänä saatuja johtopäätöksiä voidaan pitää. Empiiriseen tutkimukseen lukeutuu myös muitakin vaiheita, kuin oletusten testaaminen tutkimuksella. Empiirinen tutkimus edellyttää aikaisempiin teorioihin ja tutkimustuloksiin perehtymistä. Tutkimus edellyttää aineiston keräämistä, käsittelemistä ja tulosten analyysia. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa tutkimus julkaistaan, jonka seurauksena se asetetaan laajemmankin tiedeyhteisön tarkasteltavaksi. (Empiirinen tutkimus.) Tämä tutkimus perustuu tutkijan aikaisempaan teoria ja kokemuksen tuomaan osaamiseen, joiden kautta syntyneitä hypoteeseja testataan tässä tutkimuksessa.

3.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on tehostaa yrityksen Sporfighters Jyväskylä asiakkuusjohtamista. Viitalan & Jylhän (2013, 74) mukaan asiakkuusjohtamisen tavoitteena on tehostaa asiakkaiden hankintaa, tyytyväisyyttä, pysyvyyttä sekä asiakas-kannattavuutta. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla pyritään pidentämään asiakas-suhteita, jonka avulla saadaan yritykseen lisää varmuutta ja jatkuvuutta. Yrityksen keskeisin tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalleen. Yrityksen tuottaman arvon on oltava asiakkaalle niin tärkeää, että hän on valmis maksamaan siitä. Useimmiten yrityk-

sen asiakkaat ostavat palvelua ratkaistakseen jonkin tietyn ongelman. Mikäli esimerkiksi yrityksen tarjoama palvelu mahdollistaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan, se tuottaa hänelle arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30–32.)

Tutkimuksesta saatua tietoa asiakkuusjohtamisesta hyödynnetään asiakassuhteiden kehittämisessä. Asiakkuusjohtaminen sisältää kaiken yrityksen toiminnan ja tavan johtaa liiketoimintaa. Asiakkuusjohtamisella tehostetaan asiakkaiden hankintaa, tyytyväisyyttä, pysyvyyttä sekä asiakaskannattavuutta. Nykyisin yritystoiminnassa asiakaslähtöisyys on tärkeä elementti menestykseen. (Viitala & Jylhä 2013, 74–75.) Lähtökohtaisesti tutkijan hypoteesit tutkimukselle olivat, että 1. lajiosaaminen on keskeistä kliinisessä valmennustyössä, 2. toimitilat ovat sivuroolissa menestyksekkäässä asiakasjohtamisessa, 3. hiljaisen tiedon hyödyntäminen toiminnan mallintamisessa on keskeistä, 4. asiakasryhmän aikaisempi hyvä tuntemus on merkittävää ja 5. vuosien kokemus ja ymmärrys kamppailu-urheilu valmennustoiminnasta ovat merkittävässä roolissa pitkäkestoisen asiakasarvon tuottamisessa.

3.2 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Vallin & Aaltolan (2015, 21) mukaan tutkimusongelma on tutkimuksen vastattavaksi asetettu tutkimuksen näkökulmasta rajattu kokonaisuus, josta tuotetaan tietoa. Tutkimuskysymykset ovat.

1. Mitkä tekijät edistävät asiakaspysyvyyttä ja jatkuvuutta Sportfighters Jyväskylässä?
2. Mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät asiakasarvoa Sportfighters Jyväskylässä?

4 Tutkimusmenetelmät

Erityisen tärkeä osa opinnäytetyötä oli tutkimusmenetelmien valinta. Tutkimusmenetelmien valinta on usein haastavin osa opinnäytetyöprosessia. Pohdittavana oli pitkään juuri valinnat tutkimusmenetelmien suhteen, jotta saataisiin mahdollisimman oikeanlaista ja juuri kohde organisaation toiminnassa hyödynnettävää tietoa. Opinnäytetyössä päädyttiin kvalitatiiviseen eli laadulliseen lähestymistapaan tutkimuskysymysten rakentumisen sekä tutkimusfilosofisten pohdintojen kautta. Keskeisimpänä tavoitteena oli saada riittävästi ja oikeanlaista sekä mahdollisimman tehokkaasti toiminnassa hyödynnettävää tietoa tutkittavista aihe-alueista. Opinnäytetyössä ei pyritty tuottamaan yleistettävää tietoa vaan todentamaan hypoteeseja sekä synnyttämään uusia ajatuksia kohdennetusti toiminnan kehittämiseksi.

4.1 Laadullinen tutkimusote

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sisältäen ajatuksen, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena lähestyä tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole niinkään todentaa jo löydettyjä totuuksia, vaan löytää uusia tosiasioita. Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan asioita, joita ei voida yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä on, että tutkimuksella haetaan kokonaisvaltaisesti tietoa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedon keruun välineenä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien ääni pääsee kuuluviin, tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelmaa muokataan tarvittaessa tutkimuksen edetessä ja käsitellään tapauksia ainutlaatuisesti huomioiden se myös aineiston tulokinnassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164.) Tässä tutkimuksessa kohdejoukoksi valittiin Sportfightersin parhaiten asiakasuskollisuutta tuottavat harrastajaryhmät.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena. Laadullista tutkimusotetta määritellään useimmiten verraten määrällisen tutkimusotteeseen. Kvalitatiivinen eli laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu osallistuvuus ja prosessiluonteisuus. (Eskola & Suoranta 2008, 15–16.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeisessä roolissa ja varsinaiseen tutkimukseen osallistuu useimmiten suhteellisen pieni joukko tapauksia. Yleisimmin laadullisen tutkimuksen aineistona on tutkijan tai tutkitavan tuottama teksti, määrällisen tutkimuksen numeraalisten aineistojen sijasta. (Eskola & Suoranta 2008, 18–19.)

4.2 Teemahaastattelu ja aineisto

Aineisto tutkimukselle hankittiin haastatteluin. Laadullisen tutkimuksen haastatteluissa pyritään vuorovaikutteiseen tilanteeseen, jossa haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa. Aaltosen & Högbackan (2015, 95) mukaan vaikuttamisella tarkoitetaan tavoitetta saada haastateltava keskustelemaan avoimesti ja synnyttämään näin hyödyllistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelijan tehtävänä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri sekä motivoida haastateltava haastatteluun. Aineistonhankinta tässä tutkimuksessa toteutettiin teemahaastatteluin yksilöhaastatteluina. Valitut teemat ovat teemahaastatteluissa kaikille haastatteluihin osallistuville täysin samat. Teemahaastattelun teemojen järjestyksessä ja laajuudessa voi olla eroavaisuuksia, joka mahdollistaa tapauskohtaiset vaihtelut. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmänä tarjosi haastateltavalle mahdollisuuden ohjata keskustelun suuntaa antaen kattavan kuvan haastateltavasta aiheesta vähentäen haastattelijan ennakkokäsitysten vaikutuksia. (Eskola & Suoranta 2008, 85–88 & Routio 2016.)

Yksilöhaastattelut tehtiin keväällä 2017 ja nauhoitettiin äänitallenteina. Välittömästi haastatteluiden jälkeen äänitallenteet litteroitiin sanatarkasti puheesta tekstiksi. Litteroinnin avulla haastatteluista saatu tekstimassa saatiin hallittavampaan muotoon. Litteroinnin tarkkuus määräytyi metodisen lähestymistavan perusteella. Sanatarkkaan litterointiin päädyttiin, vaikka haastatteluissa esiin nousseet asiasisällöt olivat-

kin keskeisessä roolissa. Eskolan (2007, 159) mukaan litterointitavan valintaan vaikuttaa tapa, jolla tutkija on päättänyt analysoida aineistonsa. Litteroinnin tarkkuus valittiin tutkittavien ilmiöiden mukaan. Tutkimuksen kohteena oli rajattu tapahtuman kulku ja tarkoituksena oli saada tietoa eri tilanteista. Haastatteluista litteroitiin sanatarkasti haastateltavan sekä haastattelijan puheenvuorot, jotta olisi mahdollista tehdä johtopäätöksiä, miten haastattelijan tapa esittää kysymyksiä vaikutti vastauksiin. Eskolaan (2007, 159) viitaten litteraatiossa kannattaa suosia yleisesti sanatarkkaa litteraatiota.

Litteraatio on puheesta tekstiksi muokattu tulkinta ja ensisijainen aineisto on aina haastattelusta nauhoitettu äänitallenne. Litteraation avulla tutkija pystyy tarkentamaan haastattelun yksityiskohtia. Litteraatiolla ei pystytä tallentamaan kuitenkaan kaikkea haastatteluissa äänitallenteelle saatua tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti tehdään analyysi litteroidusta aineistosta, koska suuremmassa mittakavassa kokonaisuuksien hahmottaminen äänitallenteesta olisi äärimmäisen haastavaa. Litteroidusta aineistosta analyysillä saadaan tuotettua vain osa haastattelusta esiin nousseesta tiedosta. Äänitallenteesta tutkijalta saattaa jäädä kuulematta tai havaitsematta osa puheesta. Lisäksi on mahdollista, että osa puheesta tulkitaan myös väärin. Haastattelut sisältävät paljon ei sanallista vuorovaikutusta, joka ei koskaan tallennu äänitallenteelle ja litteraatioon. Aineiston kaikenlainen muokkaaminen on tutkijan tulkintaa, jonka olisi oltava aina mahdollisimman läpinäkyvää. (Ruusuvuori 2010, 427–428.)

Peruslähtökohtana tutkimusaineiston keräämiselle on ollut tutkijan olettamuksista esiin nousseet tutkimuskysymykset. Tutkimuksen aineiston lähtökohtana on myös uusien olettamusten löytäminen, ei ainoastaan jo asetettujen olettamusten todentaminen. Tutkija pyrkii keräämällään tutkimusaineistolla kehittämään omaa tapaansa ajatella ja löytämään uusia näkökulmia. Laadullisen tutkimuksen on tarkoitus tuottaa tutkittavilta uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Eskola 2007, 162–163.) Opinäytetyössä käytetään laadullista tutkimusotetta, jotta pystyttäisiin vastaamaan tutkimuskysymykseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–162.) Tavoitteena on löytää tosiasioita siitä mitkä tekijät edistävät

tutkittavien asiakaspysyvyyttä ja jatkuvuutta sekä mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät asiakasarvoa. Tutkimuksesta saatua tietoa hyödynnetään Sportfighters Jyväskylän asiakkuusjohtamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen aineisto sisältää 10 sanatarkasti litteroitua teemahaastattelua. Tutkimusta ei rajattu esimerkiksi ikäryhmiin, koska tutkimuksessa haluttiin saada tietoa laaja-alaisesti harrastajaryhmästä. Haastateltavaksi valittiin potkunyrkkeilijöitä, jotka ovat harjoitelleen yli kaksi kuukautta, jolloin heidän harjoittelunsa oli jo jäsentynyttä. Haastatteluihin osallistuneet olivat iältään 20–45 vuotiaita, miehiä ja naisia. Haastateltavat valittiin Sportfightersin Jyväskylän harrastajaryhmästä satunnaisotantana. Haastattelutilanteet olivat tunnelmaltaan varsin rentoja ja keskustelun omaisia luottamuksellisia tilanteita. Haastatteluihin tehtiin valmiiksi kirjallinen tiivistelmä, jossa selvennettiin opinnäytetyön ja haastatteluiden tarkoitusta sekä luottamuksellisuutta. Haastattelut toteutettiin Sportfighters Jyväskylän toimitilojen kahviossa kevään 2017 aikana.

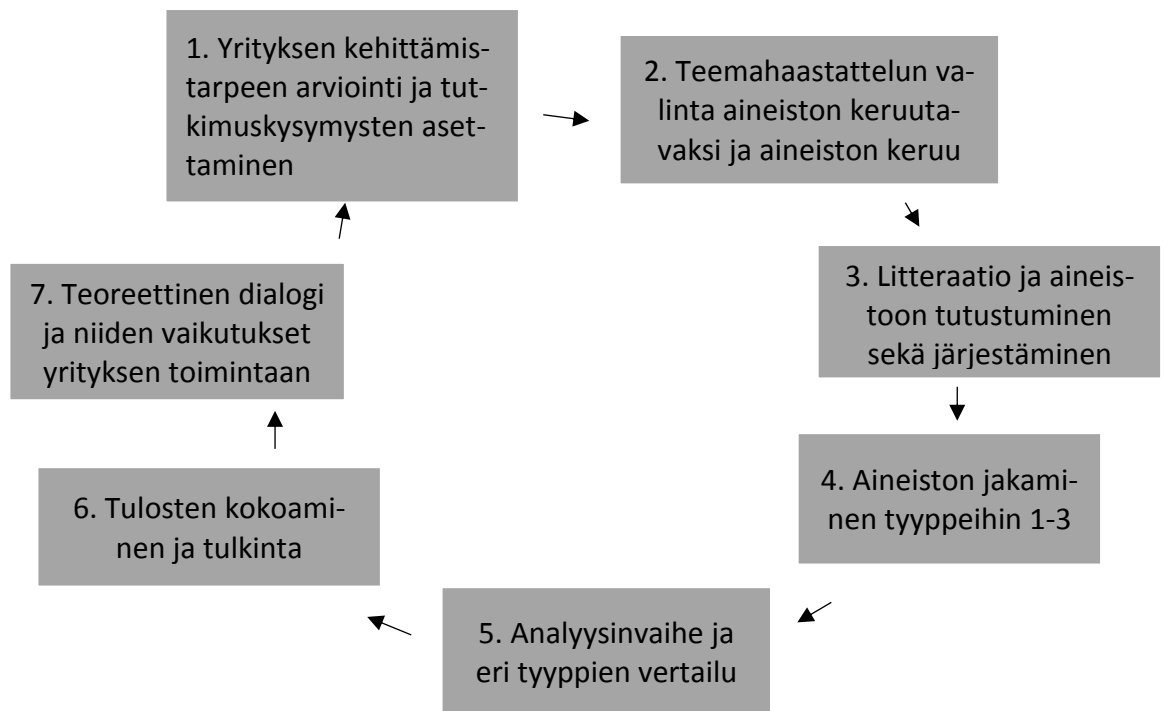
4.3 Analyysiprosessin kuvaus

Tutkimusaineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa aineistoon perustuva ja oivaltava analyysi. Teemahaastatteluissa haastateltaville tehdyt kysymykset ovat aivan toisia, kuin varsinaiset tutkimuskysymykset. Haastateltavat eivät suoraan vastaa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa ei ole tarkoituksena julkaista haastattelujen mieleenpainuvimpia kommentteja. Haastattelu ja tutkimuskysymysten rinnalle tarvitaan vielä analyttiset kysymykset, jotka sitten esitetään saadulle aineistolle. Tässä vaiheessa tutkimusta tekevä tutkija tutustuu syvällisemmin aineistoonsa. Tutkijan ja aineiston kohtaamisprosessi voidaan jakaa tutustumiseen, järjestämiseen ja luokitteluun eli koodaukseen, analyysiprosessiin, tulkintaan sekä keskusteluun aineiston kanssa. Eli aineisto on ensin järjesteltävä ja luokiteltava, jonka jälkeen siirrytään varsinaiseen analyysiprosessiin. Edellä kuvatut tutkimusprosessin vaiheet antavat pohjan aineiston analyttisten teemojen vertailulle ja analyysiin pohjautuvien mallien muodostukselle. Aineiston kanssa tehty keskustelu ja saadut löydökset luovat

perustan tulosten vertailuun aihealueesta aiemmin saatuihin tutkimustuloksiin. Aineistoon tutustumisesta kohti aineiston systemaattiseen analyysiin ja tulkintaan ei ole olemassa yhtä yleisesti kaikille sopivaa toimintamallia. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9–11.)

Haastatteluilla tuotettaessa saadaan tutkimuksen aineistoksi laajasti tekstiä. Aineiston tutustuminen ja alustava aineistoanalyysi on syytä aloittaa hyvissä ajoin, mahdollisesti jo keruu vaiheessa. Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta kietoutuvat tiiviisti toisiinsa, mutta ovat kuitenkin tutkimuksen eri vaiheita. Nämä analyysin eri vaihteet tulisi tutkijan selkeästi tunnistaa. Kaikki tutkimuksen eri osa-alueet ovat merkityksellisiä, silloin kun tehdään tieteellistä tutkimusta. Analyttisesti erotellut tutkimuksen eri vaiheet tapahtuvat kuitenkin usein yhtäaikaaisesti. Laadullisessa analyysissä tutkimusongelman ja aineiston tulisi olla vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tässä vaiheessa korostuu tutkijan hyvin perusteellinen aineistonsa tunteminen. Myös aineiston keruu vaiheessa tutkijan tekemä tutkimuspäiväkirja edesauttaa usein tutkijan analyttisten oivallusten tekemistä. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11–13.)

Analyysiprosessin aloitettiin tutustumalla huolellisesti kerättyyn aineistoon. Aineistoon tutustuessa peilattiin sitä myös samalla tutkimuskysymyksiini. Tutkimuksen aineistoa käytettiin tutkijan oman teoreettisen ajattelun pohjana sen tulkinnalle. Aineistosta tulkintojen tekeminen osoittautui mielenkiintoiseksi. Tämä vaihe ja varsinkin uusien olettamuksien tunnistaminen aineistosta oli tutkijalle haastavaa. Pohdinnassa oli, mitkä ovat varsinaiset analyttiset kysymykset haastattelu ja tutkimuskysymysten rinnalla, joita esitettäisiin nyt aineistolle. Aineistoa kerätessä pidettiin myös tutkimuspäiväkirjaa, jonne kirjattiin muistiin alustavia analyyssejä sekä haastatteluista heränneitä ajatuksia. Tässä vaiheessa palattiin myös tutkimuspäiväkirjaan ja siihen kirjattuihin alustaviin johtopäätöksiini. Kuviossa 1 Sportfighters Jyväskylän kehittämistä jäsentävä analyysiprosessin kuvaus.



Kuvio 1. Analyysiprosessi

4.4 Aineiston tyypittely

Laadullista tutkimusaineistoa voidaan analysoida useilla eri tavoilla. Usein käytetyn teemoittelun sijasta aineisto analysoidaan tyypittelemällä se yleisiksi tyypeiksi. Myös tyypittelyssä käytetään aineiston tietynlaista kokoamista teemoihin. Tyypittelyssä aineisto järjestellään ryhmiksi samankaltaisia kuvauksia aihe-alueista. Tyyppien avulla kuvataan laaja-alaisesti ja värikkäästi saatua aineistoa. Tyyppien avulla voidaan hahmottaa tilanteiden kulkua. (Eskola 2008 & Suoranta, 181.) Päädyin analyysissä tyypittelyyn, koska tavoitteena oli ymmärtää mitkä ovat aineiston tyypilliset ja yleiset elementit. Tavoitteena oli löytää tutkittavasta aiheesta, jotain olennaista.

Tyypittelyssä tutkimuksen aineisto analysoidaan rakentamalla haastattelujen aineistosta tyyppisiä, joilla kuvataan laajasti aineistoa. Tyypittelyssä aineistosta etsitään yhteneväisyyksiä ja ryhmitellään aineisto tyypeiksi. Analyysiprosessi tyypittelemällä

vaatii myös jossain määrin aineiston koontia teemoihin. Tyypittelyssä voidaan keskittyä myös poikkeavien tapausten kartoittamiseen perinteisen yleisten tapausten kartoittamiseen sijasta. Analyysivaiheessa poikkeavien tyyppien kartoittaminen saattaa myös edesauttaa tutkijaa jäsentämään samankaltaisuuksien tyypittelyä. Tyyppien muodostamisessa on erilaisia tapoja. Esimerkiksi yhden tietyn vastauksen sisältävä tyyppi, yleinen tyyppi esiintyen useissa vastauksissa tai laaja tyyppi tietyt asiat ovat ilmenneet vain mahdollisesti kerran haastattelussa. (Eskola & Suoranta 2008, 182–183.)

Aineistoon tutustumisvaiheessa tehtiin siitä alkuun karkeaa teemoittelua ja luettiin uudelleen oppimispäiväkirjaan tehtyjä alustavia analyyskejä. Tutustumisvaiheessa huomattiin aineiston jakautuvan selkeästi kolmeen erilaiseen tyyppiin, joten aineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineiston tyypittely. Tyypittelyn avulla haluttiin yksilöityä tietoa juuri kohdennetusti erilaisista harrastajatyypeistä. Tietoa ja ymmärrystä eri harrastaja tyypeistä voidaan hyödyntää tehokkaasti Sportfighters Jyväskylän asiakkuusjohtamisen kehittämisessä ja asiakasarvon tuottamisessa. Harrastajien jakaminen eri tyyppeihin tarjosi aineistosta juuri kohdennettua tietoa erilaisista harrastajista ja luoden mahdollisuuden kehittää asiakasarvon tuottamista mahdollisimman usealle eri tyyppiin kuuluvalla harrastajalle. Tietämys ja ymmärrys erilaisista harrastajatyypeistä tarjoavat työkaluja sekä mahdollisuuden vähentää harrastajien poistumaa, joka on keskeistä juuri kohdeorganisaation toimintamallissa. Tyypittelyssä etsittiin aineistosta yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia haastatelluista harrastajista. Tässä vaiheessa ilmeni eri tyyppien kuvaavan kerättyä aineistoa varsin monipuolisesti. Tyypittelyssä kerätystä aineistosta nousi esiin selkeästi kolme erilaista harrastajatyyppeä, jotka on pääpiirteiltään kuvattu tuloksissa taulukolla.

5 Tulokset

(salainen)

5.1 Tyyppi 1. Kuntoileva nuori aikuinen

(salainen)

5.2 Tyyppi 2. Kuntoileva aikuinen

(salainen)

5.3 Tyyppi 3. Kilpailija

(salainen)

6 Johtopäätökset

(salainen)

6.1 Sportfightersin Jyväskylän asiakasarvon syntyminen

(salainen)

6.2 Tulevaisuuden strategiat

(salainen)

6.3 Tulevaisuuden ennakointi ja erottautuminen

(salainen)

6.4 Digitalisaation mahdollisuudet

(salainen)

6.5 Verkostoitumalla lisäarvoa

(salainen)

7 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen eettisiä näkökulmia tutkimusprosessin eri vaiheissa, haastattelu, analyysi, johtopäätökset. Tutkimuksen aineistonkeruun jälkeen ei voida tehdä tarkentavia kysymyksiä haastateltaville, joten haastattelunrun-
gon huolellinen ennakkosuunnittelu on varsin tärkeää. Haastattelunrun-
gon suunnitelun on tarkoituksena ohjata haastattelua oikeaan suuntaan. Ennakkoon huolimattomasti suunniteltu haastattelua saattaa johtaa tilanteeseen, jossa tutkijan on vaikea analysoida saatua aineistoa ja tehdä siitä oikeita johtopäätöksiä mitä haastateltava on vastauksillaan todella tarkoittanut. (Aaltola, & Valli 2015, 198-199.)

Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat ovat asiakassuhteen vuoksi tuttuja haastattelijalle, joka on hyvä huomioida tutkimuksen eettisessä tarkastelussa. Aineiston hankinnassa ja analysoinnissa on huomioitava tuttuus ja asiakassuhde. Tuttuudella voi olla prosessin aikana ilmeneviä merkityksiä, kuten luottamussuhteen olemassaolo. Kuulan (2013, 59) mukaan ihmistieteissä eettiset normit perustuvat pääasiassa neljään periaatteeseen, hyötyperiaate, vahingon välttämisen periaate, autonomian ja kunnioituksen periaate ja oikeudenmukaisuuden periaate. Haastattelija itse Sportfightersin omistajana ja päävalmentajana oli auktoriteetti asemassa, joka on haaste myös tutkimuksen luotettavuudelle. Vastasivatko haastateltavat avoimesti ja vapaasti kaikkiin kysymyksiin omien mielipiteidensä johdattelemana. Vaikuttiko mahdollisesti haastattelijan auktoriteettiasema haastattelijoiden vastauksiin, vaikeuttaen niiden todenmukaista analyysia.

Tutkimuskulttuurissa, totutuissa käytännöissä, tietojen tutkimuskäytössä ja säilyttämisessä noudatettava vallitsevaa lainsäädäntöä, joka katsotaan jokaisen tutkijan tutkimuseettisiksi minimivelvollisuuksiksi. Tutkimuseetiikkaan katsotaan sisältyvän aineiston hankintaan ja tutkittavien suojaan liittyviä kysymyksiä, tieteellisen tiedon sovelta-

mista, käyttöä ja vaikutuksia koskevia kysymyksiä sekä tieteen sisäisiä asioita. Tieteessä tuotetaan aina uutta tietoa, mutta sen lisäksi yleisesti tieteen eettisenä arvona pidetään pyrkimystä riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen. (Kuula 2013, 12, 24–25.) Itselle tutun kohderyhmän toimintaa tutkiessa olisi pysyttävä neutraalina esimerkiksi kohdatessa tutkittavien voimakkaita mielipiteitä. Tutkijan roolissa olisi pyrittävä toimimaan tilanteissakin, joissa ei voi omia mielipiteitään ja tunteitaan ilmaista täysin avoimesti. Tutkijan olisi pidättäydyttävä esittämästä voimakkaita mielipiteitään tai ilmaisemasta tunteitaan ja pyrittävä riippumattomuuteen sekä ristiriidoista erillään pysyttämiseen. (Kuula 2013, 155.)

Laadullista tutkimusotetta on ajoittain kritisoitu epäselvistä luotettavuuskriteereistä. Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle laajemman mahdollisuuden aineiston analyysiin ja siitä tehtäviin tulkintoihin. Laadullisen tutkimuksen analyysi nojautuu määrällistä tutkimusta voimakkaimmin tutkijan omiin ennakko-oletuksiin ja teoriaan. Määrällisessä tutkimuksessa käytetyt tietokoneohjelmat, eivät kuitenkaan myöskään poista kaikkea luottavuutta koskevaa ongelmatiikkaa, vaikka saattavatkin selkeyttää aineistosta nousevia keskeisiä painopisteitä. Tutkimuksen luottavuuden lisäämisessä on keskeistä vakuuttaa tutkimusta epäilevä yleisö tutkimustekstissä esiin nousevilla merkeillä ja kielellisillä toimenpiteillä. (Eskola & Suoranta 2008, 208–209.)

Laadullisen tutkimuksen arviointi kiteytyy usein kysymykseksi koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. Onko tutkimuksesta saanut johtopäätökset totta vai tuntuvatko ne epätodellisilta. Laadullisesta tutkimuksesta runsaasta aineistosta huolimatta saataan päätyä tilanteeseen, jossa tutkittavasta kohteesta ei olla saatu paljoakaan tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellä on suuri rooli, jonka vuoksi verraten määrälliseen tutkimukseen tutkimusraporteissa tutkijan oma pohdinta on keskeisessä roolissa ja tutkijan omat toimenpiteet luotettavuuden mittarina. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta tehtyjen johtopäätösten tulisi vastata tutkittavien käsityksiä, vaikka he olisivatkin ymmärtämättömiä omille kokemuksilleen. (Eskola & Suoranta 2008, 2010–211.) Tässä tutkimuksessa aineisto oli riittävän laaja hypoteesien luotettavaan testaamiseen. Haasteena oli tutkijan vuosien kokemuksen tuomat vahvat hypoteesit tutkittavasta aihealueesta, joka oli haasteena avoimen vuorovaikutuksen syntymiselle tutkimuksen aineiston kanssa. Tutkijan hyvä itsetuntemus omia vuosien

saatossa syntyneitä hypoteeseja kohtaan synnytti avoimen ilmapiirin johtopäätösten synnyttämiselle ja loi tutkimukselle lisää luotettavuutta.

8 Pohdinta

(salainen)

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere.

Aaltonen, S. & Högbäck, R. 2015. Umpikujasta oivallukseen. Tampere University Press ja tekijät.

Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustanne 4., uudistettu painos, Jyväskylä.

Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy ja tekijät, Viro 2017.

Empiirinen tutkimus. Skepsis ry. http://www.skepsis.fi/ihmeellinen/empiirinen_tutkimus.html. Viitattu 24.3.2018.

Eskola, J. 2007. Laadullisen aineiston juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksesta Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustanne 2., korjattu ja täydennetty painos, Jyväskylä. s.159–183.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu. Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä, PS-kustannus. s.27–44.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskuntapaino 8.painos, Tampere.

Europe 2020 strategy. Euroopan komissio. Bryssel, 2014. https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy, Saarijärvi 2015.

Hänninen, S. 2017. Julkisesta vastuusta yksityiseen vastuuseen. Teoksesta Hänninen, S. & Saikkonen, P. 2017. Hyvinvointivaltio ylittää jälkensä. Suomen Yliopistopaino Oy, Helsinki. s. 97–99.

Hyötyläinen, R. & Valkokari, K. 2009. Verkostojen rooli keskisuurten yritysten kehityspoluissa. Teoksesta Valkokari, K. Hyötyläinen, R. Kulmala, H. Malinen, P. Möller, K. Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämässä. WS Bookwell Oy, Porvoo 2009. s. 84–85.

Hannikainen-Ingman, K. & Saikkonen, P. 2017. Kansalaisten asenteet ja taloudellisen tasa-arvon tavoite. Teoksesta Hänninen, S. & Saikkonen, P. 2017. Hyvinvointivaltio ylittää jälkensä. Suomen Yliopistopaino Oy, Helsinki. s. 41–42.

Hirsjärvi, S., Remes, H. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Tammi, Helsinki.

- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2015. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Helander, N. & Kujala, J. & Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. yritysjohdon käsikirja. Talentum Media Oy, Liettua.
- Kuula, A. 2013. Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. 3. painos. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Korteso, K. 2011. Tee itsestäsi Brändi. Asiantuntija viestintä liveinä ja verkossa. WSOYpro Oy, Porvoo.
- Jakonen, M. & Silvasti, T. 2015. Talouden uudet muodot. Into kustannus Oy, Helsinki.
- Joutsenvirta, M. & Järvensivu, T. & Järvensivu, P. 2011. Hyvinvointia lisäävä liiketoiminta kasvottomassa yhteiskunnassa. Teoksesta Joutsenvirta, M. & Halme, M. & Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus, Tallinna. s.344.
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum Media Oy ja Anne Kalliomäki, Viro.
- Peltola, L. 2015. Liikeideasta liikkeelle. Edita Publishing Oy, Porvoo.
- Lindberg, P. 2016. Mitä olisin halunnut tietää liike-elämästä. Liike-elämän teorit kankeasta ketterään ja käytännönläheisiä tarinoita yrittäjyyden ympäriltä. Suomen Liikekirjat 2016, Saarijärvi.
- Lankoski, L. & Halme, M. 2011. Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Teoksesta Joutsenvirta, M. & Halme, M. & Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus, Tallinna. s.31.
- Laiho, U-M. & Grönberg, V. & Hämäläinen, P. & Stenman, J. & Tykkyläinen, S. 2011. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallinen kehittäminen. Edita Publishing Oy, Porvoo.
- Mäkinen, J. 2011. Millaista yhteiskuntaa yrityskansalainen rakentaa. Teoksesta Joutsenvirta, M. & Halme, M. & Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus, Tallinna. s.134.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation-A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Publisher John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

- Pulkka, V-V. 2017. Riittääkö digitaalisessa taloudessa työtä ja toimeentuloa? Teoksesta Nuutinen, V. 2017. Uusi työväki. Työ ja yrittäjyys prekarisoituvassa palkkatyön yhteiskunnassa. Into kustannus, Helsinki. s.14–15.
- Routio, Pentti. Teemahaastattelu. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahaas. (Viitattu 26.11.2016.)
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M (toim.). Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino, Tampere. s. 9-36.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M (toim.). Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino, Tampere. s. 424–431.
- Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä. 68 käytännön ohjetta. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamalia. Suomen Liikekirjat, Saarijärvi.
- Santalainen, T. & Baliga, R. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategointi. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutostohtamisesta. HansaPrint Oy, Turku.
- Taipale, J. 2007. Brändi. Liiketoiminnan ytimessä. Erotu tai unohda koko homma. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Mainostajien liitto, Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Edita Publishing Oy, Porvoo.
- Volery, T. & Doss, N. & Mazzarol, T. 2012. Triggers and Barriers Affecting Entrepreneurial Intentionality. The Case of Western Australian Nascent.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus 4., uudistettu painos, Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen haastattelurunko

(salainen)