



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

VILLE-MARKUS HAIKKA

Asiakkuudenhallinta urheiluliiketoiminnassa

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Haikka, Ville-Markus	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 31	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Asiakkuudenhallinta urheiluliiketoiminnassa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella ja analysoida asiakkuudenhallintaa urheiluliiketoiminnallisesta näkökulmasta ja tutustua suomalaisen jääkiekkosarjan Liigan asiakkuudenhallinnan tasoon jo olemassa olevan tutkimustiedon avulla.</p> <p>Työssä pyrittiin tuomaan esille erilaisia asiakkuudenhallintaan liittyviä lainalaisuuksia, jotka olisi hyvä ottaa huomioon liiketoiminnassa. Työssä perehdyttiin myös asiakasdatan hankintaan ja sen tehokkaaseen hyödyntämiseen.</p> <p>Opinnäytetyön laatimisprosessi lähti käyntiin laajalla tutustumisella erilaiseen asiakkuudenhallintaan ja urheiluliiketoimintaan liittyvään materiaaliin, josta pyrittiin seulomaan opinnäytetyön aiheen kannalta oleellisin informaatio. Työ päätettiin toteuttaa puhtaasti teoreettisesti, joten sen sisältö nojaa vahvasti teoreettiseen osuuteen. Tästä syystä työssä on pyritty ottamaan esille mahdollisimman suuri määrä mielenkiintoisia lähteitä sekä tutkimustuloksia.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä esiintyneiden osa-alueiden perusteella voidaan todeta, että asiakkuudenhallinta on yksi keskeisimmistä menestyvän urheiluliiketoiminnan kulmakivistä.</p>		
<p><u>Asiasanat</u></p> <p>Asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallintajärjestelmä, urheilu, liiketoiminta</p>		

Author(s) Haikka, Ville-Markus	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2020
	Number of pages 31	Language of publication: Finnish
Title of publication Customer Relationship Management In Sport Business		
Degree programme Business Administration		
<p>The objective of this thesis was to examine and analyze customer relationship management from a sports business perspective and to get acquainted with the level of customer relationship management in the Finnish hockey league Liiga with the help of existing research data.</p> <p>The aim of the study is to highlight several key details related to customer relationship management that should be considered when designing a business plan. The study also focused on the acquisition of customer data and its efficient utilization.</p> <p>The process of drafting the thesis began with an extensive acquaintance with various materials related to customer relationship management and sports business, from which the most important information relevant to the topic of the thesis was screened. It was decided to conduct the research purely in theory, so its content depends largely on the theoretical part. For this reason, the aim of the study is to highlight as many interesting sources as possible.</p> <p>Based on the areas presented in this thesis, it can be stated that customer relationship management is one of the most important cornerstones of a successful sports business.</p>		
<p><u>Key words</u></p> Customer relationship management, CRM, Sport, Business		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Tavoite ja teoreettinen viitekehys.....	6
2.2 Teoreettinen tutkimus.....	7
3 ASIAKKUUDENHALLINTA	8
3.1 Asiakkuudenhallinta terminä.....	8
3.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet	11
3.3 Asiakassegmentointi.....	12
3.4 Digitaalinen asiakkuudenhallinta osana tulevaisuutta.....	14
4 ASIAKKUUDENHALLINTA URHEILULIIKETOIMINNASSA.....	17
4.1 Asiakassuhteet urheilussa.....	17
4.2 Kulutuskäyttäytyminen urheiluliiketoiminnassa	19
5 LIIGAN ASEMA URHEILULIIKETOIMINNASSA	21
5.1 Liigan historia Suomessa.....	21
5.2 Liigan näkyvyys Suomessa	23
6 ASIAKKUUDENHALLINNAN TASO LIIGASEUROISSA.....	25
6.1 Asiakkuudenhallinnan merkitys	25
6.2 Asiakashallintastrategia ja CRM-järjestelmät	26
6.3 Asiakasdatan soveltaminen	28
7 POHDINTA	30

LÄHTEET

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on teoreettisesti tarkastella asiakkuudenhallintaa urheiluliiketoiminnallisesta näkökulmasta ja ottaa esille monipuolisesti asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeitä lainalaisuuksia. Työn loppupuolella tutustutaan tarkemmin urheiluliiketoiminnan asiakkuudenhallinnan tasoon Suomessa, analysoimalla jääkiekkosarjan Liigan asiakkuudenhallintaa, jo olemassa olevan tutkimustiedon avulla.

Asiakkuudenhallinta (CRM) on termi, jolla viitataan eri käytäntöihin, strategioihin ja tekniikoihin, joiden avulla yritykset pyrkivät hallitsemaan ja analysoimaan asiakasvuorovaikutusta ja -tietoja koko asiakaskontaktin elinkaaren ajan. Asiakkuudenhallinnassa yhdistyvät sekä asiakaslähtöinen ajattelutapa ja tietojärjestelmät. Päämääränä asiakkuudenhallinnassa on parantaa asiakassuhteita, asiakasuskollisuuden säilyttäminen ja myynnin kasvun jatkuva kehitys. (itewiki.fi 2020.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmät on suunniteltu keräämään informaatiota kaikissa mahdollisissa kanavissa, joissa asiakas ja yritys kohtaavat. Esimerkkejä tämän tyylistä tilanteista voivat olla yhtiön verkkosivut, keskustelut puhelimitse, live chat, suorainonta- ja markkinointimateriaalit sekä sosiaalinen media. CRM-järjestelmien avulla voidaan myös luoda yrityksen asiakaspalvelijoille yksityiskohtaista tietoa asiakkaiden henkilötiedoista, kulutushistoriasta, ostomieltyyksistä ja huolenaiheista. (itewiki.fi 2020.)

Päädyin tähän aiheeseen keskustellessani asiakkuudenhallinnan merkityksestä urheiluliiketoiminnassa vaikuttavien kontaktieni kanssa. Sain kyseisistä keskusteluista myös inspiraatiota lähteä pohtimaan ja tarkastelemaan aihetta Liigan näkökulmasta. Toisaalta tähän oli myös helppo päätyä, sillä Liiga on selkeästi suurin urheiluliiketoiminnallinen organisaatio Suomessa. Tämän opinnäytetyön aiheessa yhdistyvät hyvin myös minua kiinnostavat aihealueet, urheiluliiketoiminta sekä asiakkuudenhallinta.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tavoite ja teoreettinen viitekehys

Tämän työn tavoitteena on tarkastella ja analysoida asiakkuudenhallintaa hyödyntäen monipuolisesti eri näkökulmia ja syventyä asiakkuudenhallintaan urheiluliiketoiminnan kannalta. Tässä työssä tutustutaan myös asiakkuudenhallintaan suomalaisen jääkiekkosarjan Liigan näkökulmasta ja tarkastellaan asiakkuudenhallintaa liigaseuroissa jo olemassa olevan tutkimustiedon kautta. Työn loppupuolella vedetään kattavasti yhteen erilaisia hyvän ja tehokkaan asiakkuudenhallinnan kannalta keskeisiä tekijöitä urheiluliiketoiminnassa, luodaan johtopäätöksiä liigaseurojen asiakkuudenhallinnasta sekä analysoidaan sen merkitystä ottaen huomioon haastavat tulevaisuuden näkymät

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu pitkälti siitä, mitä on asiakkuudenhallinta ja mikä on asiakkuudenhallinnan merkitys kannattavassa liiketoiminnassa. Tässä työssä tutustutaan myös varsinaisiin asiakkuudenhallintajärjestelmiin eli CRM-järjestelmiin ja tarkastellaan, millä tavoin niiden avulla toteutetaan tehokasta asiakkuudenhallintaa ja miten CRM-järjestelmän avulla hankittua asiakasdataa tulisi käsitellä sekä hyödyntää. Tässä opinnäytetyössä syvennytään myös urheiluliiketoiminnan kannalta tärkeisiin asioihin asiakkuudenhallinnassa ja tarkastellaan, millä tavoin urheiluliiketoiminta on toimintaympäristönä ainutlaatuinen.

Asiakkuudenhallinta on tulevaisuuden kannalta tärkeä asia. Teknologian jatkuva keitys mahdollistaa jatkuvasti uusia tapoja hankkia asiakkaista informaatiota, jota voidaan käyttää hyödyksi kohdentaessa markkinointia. Varsinkin urheiluliiketoiminnassa asiakkuudenhallinnan merkitys on vuosikymmenien aikana kasvanut suuresti ajatusmaailman muuttuessa. 20-luvulla ajatellaankin jokaisen ottelun olevan tapahtuma.

Samalla kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kiihtynyt ja jääkiekkoseurat joutuvat jakamaan asiakkaansa monien muiden vapaa-ajan aktiviteettien kanssa. Jääkiekon näkyvyyden globalisoitunut on myös tuonut omat haasteensa. Esimerkiksi Suomalainen Liiga joutuu taistelemaan asiakkaista muita jääkiekkoliigoja vastaan, kuten Pohjois-Amerikkalaista NHL vastaan.

2.2 Teoreettinen tutkimus

Tämä työ on toteutustavaltaan puhtaasti teoreettinen, joten toteutusvaiheessa on keskitytty laajasti eri lähteiden ja tutkimustulosten hyödyntämiseen. Työn yksi päätavoite on tuottaa mielenkiintoista lähteisiin perustuvaa informaatiota ja koota asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeää tietoa tietysti unohtamatta urheiluliiketoiminnallista näkökulmaa.

Teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen jako perustuu pitkälti tietoteoreettisiin perusteisiin, eikä se periaatekysymyksenä ole niinkään oleellinen kaikissa tiedekäsityksissä. Ongelmaksi muodostuu tiedon perusta, eli minkä avulla voidaan jotain tietoa pitää päteväenä. Ongelman helpottamiseksi voidaan erottaa empiristiset ratkaisut ei-empiiristä. Empiristinen käsitys perustuu siihen, että tieteellisen tietoon perustuvan pohjan muodostavat tietyllä tavalla tehdyt havainnot. Tutkimuksessa on siis näin kysymys havaintojen luomisesta systemoinnista. Empiristiset tutkimukset poikkeavat toisistaan siinä, miten havainnointia painotetaan ja miten niitä pystytään yleistämään. (Malmberg 2014, 61.)

Malmbergin (2014) mukaan Kakkuri, Knuutila & Heinlahti (2006) toteavat empirististen tutkimusten tärkeimmän tavoitteen olevan jonkinlaisten tulosten esittäminen, jota kuvataan tutkimuksissa usein raportointina, jolloin kyseessä on havainnointiin perustuvan tiedon siirtäminen kirjalliseen muotoon. Ei-empiristisissä tutkimuksissa ei ole mitään yhtä perustaa, jolle tietoa voisi rakentua. Havaintojen lisäksi on mahdollista tuoda tutkimukseen mukaan muita samanarvoisia informaation lähteitä, jolloin tutkimustulosten esittäminen on havaintojen raportoinnin lisäksi argumentointia eri näkökulmien kautta. Ei-empiristisissä tutkimuksissa kosketus todellisuuteen on saatavissa monilla eri tavoilla.

Empirististen ja ei-empirististen tutkimusten erittelyn analysoinnin avulla, voidaan vasta avata näkökulmaa varsinaiseen teoreettiseen tutkimukseen. Tätä näkökulmaa on silti vielä hyvä täsmentää. Empiirinen työskentely edellyttää toki myös teoreettisia osuuksia. Samoin kuin ei-empiirinen ja empiirinen tutkimus tarvitsevat osakseen myös havaintoaineistoja. Ne tavat, joilla tutkija operoi, on mahdollista määritellä kahdella tavalla: saman tutkijan kahtena eri roolina ja omana tutkijatyyppinä. Viimeisimmästä

on kyse, kun empiiristä tutkimusta suorittava joutuu havaintoja analysoidessa pohtimaan erilaisia käsitteellis-teoreettisia vaihtoehtoja. Tutkijatyypeistä on taas kyse, kun tutkijat voidaan jakaa kahteen ryhmään sen perusteella ovatko he erikoistuneet empiriseen vai teoreettiseen tutkimukseen. (Malmberg 2014, 62.)

Varsinaista teoreettista tutkimusta voidaan pitää niin sanottuna nojatuolitutkimuksena, jolloin sen harjoittamiseen ei siis periaatteessa edellytetä kuin mukavaa työtilaa ja työrauhaa. Tavanomaisemmaksi tavaksi määritellä teoreettinen tutkimus on kutsua sitä kirjallisuustutkimukseksi. Tiede perustuu olemassa olevaan tietoon, mikä tarkoittaa, että jokaiseen tutkimukseen kuuluu työvaihe, jossa tutustutaan aihetta käsittelevään aikaisempaan materiaaliin. Kirjallisuustutkimuksen pääidea kuvaakin juuri nojatuolitutkijan käytettävissä olevia tapoja tutkia. Nojatuolin ja työrauhan lisäksi tarvitaan jo olemassa olevaa informaatiota, esimerkiksi kirjojen ja artikkeleiden muodossa. Toki myös muiden keräämät empiiriset tiedot, aineistot ja tilastot ovat arvokas työkalu teoreettiseen tutkimukseen. Teoreettiseen tutkimukseen kuuluu lukuisia menettelytapoja, jotka voidaan yleisellä tasolla jakaa: teorioiden, metodien, ja empiiristen aineistojen tutkimukseen. Teorioiden ja käsitteiden tutkimuksen suosittuja tavoitteita ovat esimerkiksi teorioiden pohjalla olevan maailmankuvan tutkiminen, eri teorioiden yhdistäminen ja teorioiden aukkojen paikantaminen. (Malmberg 2014, 62.)

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

3.1 Asiakkuudenhallinta terminä

Jo ihmiskunnan alkua ajoista alkaen on ollut olemassa käsite asiakas. Meni kuitenkin hyvin pitkään, ennen kuin varsinainen termi asiakas, alkoi muodostumaan. Ensimmäisiä kirjallisia esiintymisiä aiheesta löytyy englannin kielessä 1300- ja 1400-lukujen taitteesta. Suomen kielessä taas Mikael Agricola kirjasi sanan käytön 1500-luvulla. Varsinaista asiakassuhteen muodostamista ja ylläpitämistä ryhdyttiin pohtimaan todella vasta satoja vuosia myöhemmin. Käsite CRM (customer relationship management) vakiintui yleisempään käyttöön jopa niinkin myöhään kuin 1900-luvun loppupuolella. Suomen kielessä sanalle ei oikein vielä ole virallista nimeä. Nimeksi on

ehdotettu muun muassa asiakashallintaa, asiakassuhteen johtamista ja asiakkuuden johtamista. Joissakin piireissä on myös esitetty, että pelkkä asiakaspalvelu olisi sopiva käänös. (Oksanen 2010, 18.) Tässä työssä tullaan CRM-käsitteestä puhuttaessa käyttämään sanaa asiakkuudenhallinta.

CRM-käsitteestä voidaan yksinkertaistetusti tarkoittaa ainakin seuraavia asioita:

- Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joiden avulla esimerkiksi yritykset järjestelmällisesti hallitsevat asiakassuhteitaan.
- Prosessit, joilla pyritään hallitsemaan kaikkia asiakaskontakteja (esim. markkinointi, myynti, asiakaspalvelu.)
- Asiakkaiden lähestymiseen, tunnistamiseen, hankkimiseen ja ylläpitämiseen. tarkoitettu toimintatapa.
- Liiketoiminnallinen tietojärjestelmä, jolla pystytään muun muassa suunnittelemaan sekä aikatauluttamaan asiakaspalvelutoimintaa ja jonka avulla pystytään johtamaan markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelutoimintaa.
- Liiketoimintastrategia, jonka avulla pystytään parhaimpiin tuloksiin asiakkaiden kannattavuuden ja tyytyväisyyden kanssa.

(Oksanen 2010, 18.)

Asiakkuudenhallinta voi siis tarkoittaa lukuisia erilaisia asioita. Asiakkuudenhallinnan pohjimmainen tarkoitus on kuitenkin tavasta ja määritelmästä huolimatta pystyä tunnistamaan asiakkaiden tarpeet, jolloin niihin on mahdollista vastata paremmin. Asiakkuudenhallinnan avulla yritykset pystyvät kehittämään omaa toimintaansa enemmän asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkuudenhallinta on jatkuvasti kehittyvä oppimisprosessi, jonka keskeisimpänä tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä asiakkuuksista sekä luoda hyödyllistä dataa asiakkaista, joita yritys voi hyödyntää omassa toi-

minnassaan. Asiakkuudenhallinnan ytimen voidaan siis todeta olevan tiedonkeräyksessä ja sen hyötykäytössä. Näillä keinoilla yritys pystyy paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, jolla on positiivisia vaikutuksia asiakaskannattavuuteen. (Mäntyneva 2001, 7-14.)

Asiakkuudenhallinta ja asiakaskeskeinen ajattelu on jatkuvasti kehittynyt eteenpäin. Tästä syystä perinteisen asiakkuudenhallinnan rinnalle on ruvennut syntymään myös uusia koulukuntia, jotka pyrkivät tarkastelemaan asioita eri näkökulmasta. Perinteisempien CRM-järjestelmien rinnalle on tullut uusia tietoteknillisiä sovelluksia, joiden avulla pysytään ajan tasalla asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja joiden avulla pystytään jopa hieman ennustamaan sitä yrityksen asiakasdatan perusteella. Kysymyksessä on jo pitkälle kehittyneistä teknisistä sovelluksista, joita ovat kehittäneet suuret ohjelmistoihin keskittyneet yritykset kuten Microsoft, Oracle, Cyber, IBM ja SAP. Toisen sukupolven kehittyneimmissä CRM-järjestelmissä löytyy jo pitkälle kehittyneitä ominaisuuksia kuten CIS (customer information system), jolla pystytään dataan perustuneiden arvioiden perusteella ennustamaan myös tulevaa ostokäyttäytymistä. Kehittyneimpien CRM-järjestelmien avulla pystytään myös asiakasdatan perusteella analysoimaan ja tekemään päätöksiä siitä, mihin asiakassegmentteihin olisi syytä panostaa ja miksi. Uudemman sukupolven CRM-järjestelmät tarvitsevat kuitenkin suuria data-varastoja ja niiden tehokasta analysointia ja käsittelyä, jotta päästään parhaimpiin tuloksiin. (Lehtinen 2004, 232-233.)

Vaikka asiakkuudenhallinnasta on puhuttu paljon liiketoiminnassa jo 90-luvulla, ymmärretään se edelleen usein vain pelkkänä datan hankkimiseen tarkoitettuna tietojärjestelmänä. Asiakkuudenhallintaa hoidettiin liiketoiminnassa hyvin pitkään lähinnä hyödyntämällä monia hajanaisia työkaluja kuten: laskentataulukkoja, puhelin- ja sähköpostiyhteyksiä, muistiinpanoja, kalentereita ja niin edelleen. Asiakasmäärien kasvassa tuli näiden prosessien hoitamisesta helposti hyvinkin haastavaa ja paljon resursseja vievää. Tästä syystä joissakin yrityksissä nähtiin asiakkuudenhallinta liian työläänä ratkaisuna oman liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakkuudenhallinnan tehokas organisointi kokonaisvaltaisesti johtaa kuitenkin parhaimmillaan parempiin asiakassuhteisiin, joka voi heijastua esimerkiksi tehokkaassa yhteydenpidossa ja projektisuunnittelussa asiakkuuksien välillä. Samalla pystytään myös kiinnittämään huomiota

asiakkaiden henkilökohtaisiin vaatimuksiin, toiveisiin sekä kriteereihin. (Projektinhallinta.fi 2020.)

3.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Kiteytetysti asiakkuudenhallinnan pitkäaikainen tavoite on luoda kestävä ja jatkuvasti kehittyvä asiakassuhde, jonka avulla pyritään yhteiseen hyötyyn, niin asiakkaan kuin myös palvelun -tai tuotteentarjoajan välille. Hyvässä asiakkuudenhallinnassa on tavoitteena ottaa huomioon kaikki osa-alueet aina palvelun räätälöimisestä laskutukseen saakka, jolloin saadaan aikaan asiakkuudenhallinnan hyvä kokonaisuus ja molemminpuolinen luottamus sekä kumppanuus asiakkaan ja palvelun tai tuotteentarjoajan välille. Kumppanuus itsessään on jatkuvaa molemminpuolista oppimista ja kehittymistä yhdessä, jossa tavoitteena on muodostaa pitkäaikainen asiakassuhde. Asiakassuhteen kehittymisen avulla toiminnot ja prosessit kehittyvät pikku hiljalleen paremmiksi, jolloin voidaan päästä parempaan taloudelliseen tulokseen molempien osalta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19-21.)

Asiakkuudenhallinnan yhtenä tavoitteena on myös nykyisten asiakkaiden tunteminen sekä potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen. Näiden keinojen avulla yritys pystyy kehittämään omia markkinointikeinojaan, jotta omaa markkinointia pystyttäisiin segmentoimaan paremmin oikeille asiakkaille. Asiakassegmentoinnissa ja markkinointia koskevassa päätöksenteossa yritys tarvitsee paljon päivitettyä asiakasdataa, jota pitää olla myös määrällisesti paljon. (Tikkanen ym.2007, 28.) Kun tarkoituksena on pyrkiä hyödyntämään asiakkaista hankittua dataa, on mallinnettava asiakkaiden ostokäyttäytymisestä saatua tietoa ja pyrkiä mallin mukaan lisäämään asiakaskannattavuutta, kaikissa asiakassuhteen elinkaarien vaiheissa. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon myös mahdolliset muutokset asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. Näitä muutoksia on mahdollisuus ennakoida, mikäli on käytössä mahdollisimman paljon laadukasta asiakasdataa. Asiakkuudenhallinnan avulla hankittua asiakasdataa hyödynnetään usein myös yrityksen palveluiden ja tuotteiden kehityksessä sekä asiakassegmentoinnin kehittämisessä. (Mäntyneva 2001, 12-13.)

Asiakkuudenhallintahankkeita suunniteltaessa on erittäin tärkeää ottaa huomioon tavoitteet ja vaatimukset. Nämä kaksi termiä kuitenkin sekoittuvat helposti keskenään, jolloin ei päästä parhaimpaan lopputulokseen. Varsinainen tavoite määrittelee hankkeessa tavoitellun lopputuloksen. Vaatimus on CRM-hankkeen edellytys tavoitteeseen pääsemiselle, eli millä tavoin ja keinoin tavoitteeseen pyritään pääsemään. Tavoitteet ja vaatimukset voidaan myös CRM-hankkeissa jakaa erillisiin ryhmiin. Tavoitteet voidaan muun muassa jakaa käyttötasotavoitteisiin, projektin tavoitteisiin sekä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Vaatimukset puolestaan voidaan jakaa teknillisiin ja toiminnallisiin vaatimuksiin. (Oksanen 2010, 75-75.)

Kehittyvän liiketoiminnan tavoitteena on muodostaa pitkäaikaisia kannattavia asiakassuhteita. Tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan päästä pelkästään keskittymällä myyntiin tai tavoittelemalla yksipuolista hyötyä ottamatta huomioon asiakkuudenhoitoa. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta katseltuna, asiakaspysyvyyden vahvistamisessa on tärkeää ottaa huomioon kaikki ne prosessit, joissa sidosryhmät ja kumppanit otetaan huomioon ja pyrkiä luomaan tiivis vuorovaikutus sekä tunneside. Tunnesiteiden kehittymisen lomassa, kehittyy myös asiakassuhteen molemminpuolinen hyöty. Arvot taas syntyvät pikku hiljalleen muun muassa luottamuksesta, sitoutumisesta sekä tiivistä vuorovaikutuksesta. Asiakkuuden arvon luomisessa yrityksen tulee tietää ja tunnistaa asiakkaan toimintoja ja elämää, jotta vuorovaikutus ja sitoutuminen muodostuvat. Näin päästään mahdollisimman hyödylliseen molemminpuoliseen asiakassuhteeseen. (Fizz, Patrik, Varey, Grönroos & Davey 2015.)

3.3 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentoinnin tarkoituksena on profiloida yrityksen oma asiakasrekisteri, jolloin tarkoituksena on havainnoida kiinnostuksen kohteiltaan, demografioiltaan tai ostokäyttäytymiseltään samantyyllisiä asiakasryhmiä. Näin yritykset pystyvät lisäämään omaa käsitystään asiakasryhmistä ja löytämään uusia tai piileviä asiakasryhmiä, joihin ei olla vielä panostettu. Asiakassegmentoinnin avulla yritykset pystyvät kohdentamaan omaa markkinointiaan ja myyntiään. (Karinen 2016.) Alla olevassa kuviossa selvitetään asiakassegmentointiin liittyviä hyötyjä sekä mahdollisia haasteita.

<p>Auttaa valitsemaan kohdeasiakkaan kokonaismarkkinasta</p> <p>→Markkinointitoimenpiteitä harvoin kohdistetaan kokonaismarkkinaan</p> <p>Auttaa sovittamaan tarjoaman ja viestinnän kohdeasiakkaiden arvostusten mukaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistaa tarjoaman räätälöinnin • Antaa pohjan kilpailijoista erottautumiselle • Helpottaa viestinnän kohdentamista ja suunnittelua 	<p>Keskeisten segmentointikriteerien löytäminen on haastavaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten voimme päätellä ajavatko tietyt piirteet tavoitteita, käyttäytymistä ja tarpeita? <p>Kuluttajia on vaikea lokeroida pysyviin rooleihin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuluttajien käyttäytyminen voi olla hyvin tilannesidonnaista ja jopa ristiriitaista
--	---

(kuvio 1. Markkinoinnin segmentoinnin hyödyt ja haasteet)

(Luoma & Sihvonen 2016)

Aikaisemmin oletuksena oli käsitys, jossa asiakkaan odotukset ja asiakastyytyväisyys olivat tärkeimpiä osa-alueita asiakaslähtöisessä toiminnassa. Toki nämäkin ovat tärkeitä muuttujia, mutta ovat siinä tapauksessa hyödyttömiä, mikäli ne ovat osa kannattamattomia asiakassuhteita. Segmentointia tehdessä yksi suurimmista virheistä onkin jättää huomioimatta asiakaskannattavuuden merkitys, sillä asiakaskannattavuuden avulla pystytään asettamaan tarpeelliset reunaehdot segmentoinnille. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 49.) Yritysjohdon ei kannata olettaa segmenttien vain muodostuvan automaattisesti itsestään, vaan segmentti olisi hyvä manuaalisesti valita. Asiakassegmentoinnin yksi tavoite on kuitenkin löytää asiakasryhmä, joka halutaan asiakkaaksi. Lyhyesti määriteltynä asiakassegmentit ovat se, johon yrityksen toiminta pitäisi perustua. (Rope 2003, 158.)

Asiakkaiden tehokkaalla segmentoinnilla yritys pystyy kohdentamaan liiketoimintansa vastaamaan erilaisen kohderyhmien odotuksia ja tarpeita. Asiakkuudenhallintaan perustuvan segmentoinnin perinpohjainen tarkoitus on pyrkiä helpottamaan yritystä kohdistamaan voimavaransa kannattaviin asiakassuhteisiin oikealla tavalla. Vaikka asiakassegmentointia voidaan toteuttaa lukuisilla eri tavoilla, muodostuu määrällisesti liian laajasta segmentoinnista helposti enemmän haittaa kuin hyötyä. Tällöin haasteeksi saattaa muodostua segmenttien samankaltaisuus, jolloin kunkin segmentin ominaisuuksien tunnistamisesta tulee liian haasteellista. Yleisesti segmenttien lukumäärään vaikuttaa paljon yrityksen määritetty strategia sekä olemassa olevat resurssit.

Nyrkkisääntönä asiakassegmentoinnissa voidaan pitää, että erot segmentin sisällä on oltava pieniä mutta erot muihin segmentteihin suuria. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 52.)

Asiakasdatan merkitys on suuri liiketoiminnan kehittymisessä 20-luvulla. Suuri on merkitys myös sen hahmottamisella ja sillä mihin kaikkeen hankittua tietoa voidaan käyttää? Vähälle huomiolle saattaa jäädä, miten eri lähteistä tulleet asiakasdatat täydentävät toisiaan. Jos yrityksellä on esimerkiksi segmentoituna oma asiakaskanta sekä kokonaismarkkinat, jossa yritys toimii, saadaan näiden kahden tietojen yhdistämisellä kokonaisuudesta irti enemmän. (Karinen 2016.)

3.4 Digitaalinen asiakkuudenhallinta osana tulevaisuutta

Läheiset ja hyvät asiakassuhteet ovat kaikenlaisessa liiketaloudessa hyvän bisneksen merkki. Jatkuvasti kehittyvä teknologia, kuten tekoälyt, vahvistavat asiakkaiden kokemuksia ja luovat yrityksille edelleen tuottavampia vaihtoehtoja liiketoiminnassaan. Tämä on muuttanut it-osaston merkityksen pelkästä kustannuspisteestä, todelliseksi kasvun tukipisteeksi. (Harpham 2018.)

Viime vuosien aikana asiakkuudenhallinnan järjestelmät ovat kehittyneet suurin askelein. Uusien kehittyneiden teknologioiden avulla markkinointi on pystynyt luomaan uusia kauppoja ja parantamaan jo olemassa olevia suhteita nykyisiin asiakkaisiinsa. Pilvipalvelut ovat muodostuneet asiakkuudenhallinnan standardiksi. Tekoäly on tullut jäädäkseen ja sen merkitys tulee vain kasvamaan asiakassuhteissa 20-luvun aikana. Tämä näkyy myös selvästi nykyaikaisten CRM-järjestelmien tarjoajien parissa. Esimerkiksi Microsoft ja Salesforce ovat tehneet miljoonasijoituksia tekoälyyn sekä sen lähisukulaiseen koneoppimiseen. Markkinoinnin ja myynnin automaatioon kehitellään jatkuvasti uusia työkaluja ja mahdollisuuksia. (Harpham 2018.)

Ennen tätä päivää monien yritysten ja organisaatioiden on ollut haasteellista yhdistää oppivia koneita yhdessä asiakasdatan kanssa. Tästä syystä koneoppiminen on tarvinnut täysin omat asiantuntijansa kehittämään eri ratkaisuja asiakkuudenhallintaan. Toinen vaihtoehto on ollut hyödyntää ulkopuolista apua ja yhdistää asiakastiedot joidenkin ulkopuolisten koneiden palvelutarjoajien kanssa. Gartnerin (kansainvälinen ICT-

alan tutkimus- ja konsultointiyritys) asiakkuudenhallinnasta vastaavan Julian Poulterin mukaan tilanne muuttuu ja vaihtoehdot lisääntyvät jatkuvasti. Gartnerilla on nähty miten suurimmat CRM-järjestelmien myyjät kuten Salesforce, Microsoft ja Oracle lisäävät koko ajan resurssejaan koneoppimiseen ja tekoälyyn. (Harpham 2018.)

Koneoppimisen ja tekoälyn elementtejä rakennetaan 20-luvulla jo suoraan valmiiksi CRM-järjestelmiin ja uusia vaihtoehtoja tulee jatkuvasti lisää. Oppivat koneet voivat suositella asiakkaalle vaikkapa muita vaihtoehtoja, kuten Amazonin ja muiden e-kau-pan palvelutarjoajien CRM-järjestelmät jo tekevät. Esimerkiksi Salesforcen luoma tekoälyalusta Einstein pystyy tuottamaan joka päivä kolme miljardia asiakkuudenhallintaan liittyvää ennustetta. Prosessointikykyä siis uusilta järjestelmiltä löytyy. Se miten tätä kykyä pystytään käytännön tasolla hyödyntämään luo omat haasteensa, sillä puh-taan asiakasdatan määrän lisäksi, tärkeää on myös sen laatu. Asiakasdatan avulla kui-tenkin pystytään luomaan jo hyvinkin tarkka kuva asiakkaan ominaisuuksista ja osto-käyttäytymisestä. Saadakseen etuaseman kilpailutilanteessa, tarvitsevat yritykset ja or-ganisaatiot selkeän näkökulman asiakkaistaan ja heidän käyttäytymismalleistaan. Tässä kohtaa erityisen tärkeäksi osaksi muodostuu varsinainen asiakasdata. Monissa yrityksissä asiakasdataa kerätään ja hyödynnetään hyvin sattumanvaraisesti. Tällöin voidaan menettää arvokasta informaatiota. (Harpham 2018.)

Rene McKasklen mukaan yritysten on keskityttävä datan hygieenisyyteen sen sijaan, että asiakasdataa haalitaan suuria määriä ja pyritään hallitsemaan sen jälkeen vanhan-aikaisilla tavoilla. Datan käsittely ilman nettiyhteyttä ei enää kelpaa eikä se, että mark-kinoinnissa, myynnissä ja asiakaspalvelussa toimivat keräävät dataa satunnaisesti (Harpham 2018.)

”Nykyään meillä on asiakkaista holistinen 360 asteen kuva, jonka ansiosta markki-noinnin ja myynnin tiimeillä on tarkka käsitys asiakkaiden toiveista ja käyttäytymi-sestä. Se on ihan toista kuin ne käsin kirjoitetut lappuset, joita markkinointi- ja myyn-tikokouksissa ennen vaihdeltiin, McKasklen kuvailee suureksikin yrityksessä vielä vä-hän aikaa sitten käytettyjä analogisia ja antiikkisia CRM-menetelmiä” (Harpham 2018).

Toisaalta myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun eri kanavien rajua kehittyminen on luonut myös omat haasteensa asiakkuudenhallinnalle. Asiakkaasta voi nimittäin olla jopa vaikeaa saada yksi ja selkeä kuva, sillä asiakasdataa ja informaatiota tulvii yrityksiin niin monista lähteistä, kuten chatboteista, sosiaalisesta mediasta, yhdistetyistä laitteista ja monista muista. (Harpham 2018.)

Moderni asiakkuudenhallinta on pitkälti siirtynyt pilveen. Vaikkakin vielä muutama vuosi sitten pilvipohjaista asiakkuudenhallintaa oli vaikeaa kaupata yritysasiakkaille. Tämä on kuitenkin jäänyt historiaan ja vanhanaikaiset it-osastoilla pidetyt CRM-järjestelmät ovat jääneet vähemmistöön. Vallalle olevien ennusteiden mukaan noin 80 prosenttia uusista CRM-järjestelmistä sijoitetaan pilveen. Aivan kaikilla liiketoiminnan aloilla tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. Suurimpana poikkeuksena tästä on muun muassa finanssialan asiakkuudenhallinta, jota määrittelee hyvin paljon yksityisyyden suojaan liittyvät viranomaisten määräykset. (Harpham 2018.)

Asiakkuudenhallinnasta ollaan kuitenkin varmasti vielä tulevaisuudessakin montaa eri mieltä. Kaikkien kyynisimpien arvioiden mukaan kyseessä on vain entistä tarkempi tapa valvoa myynnin tekemisiä reaaliajassa. Muiden positiivisempien näkemysten mukaan automaatio helpottaa uusien kauppohen solmimista. Joidenkin mielestä taas asiakaspalvelussa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota itse palveluun. Vanhojen perinteiden mukaan 50 prosenttia asiakkuudenhallinnasta on teknologiaa. Toinen puoli on kuitenkin jäänyt monelta hämärän peittoon. Joidenkin tutkimusten mukaan toiseen puoleen kuuluvat asiakkaiden tunteet mielikuvat ja kaikki palvelun yleiseen laatuun liittyvät tekijät. Joka tapauksessa uudet teknologiat ja hyvin pelittävät modernit pilvipohjaiset CRM-järjestelmät lisäävät monille yrityksille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tulokseensa aivan eri tavalla, verrattuna aikaisempiin järjestelmiin. (Harpham 2018.)

4 ASIAKKUUDENHALLINTA URHEILULIIKETOIMINNASSA

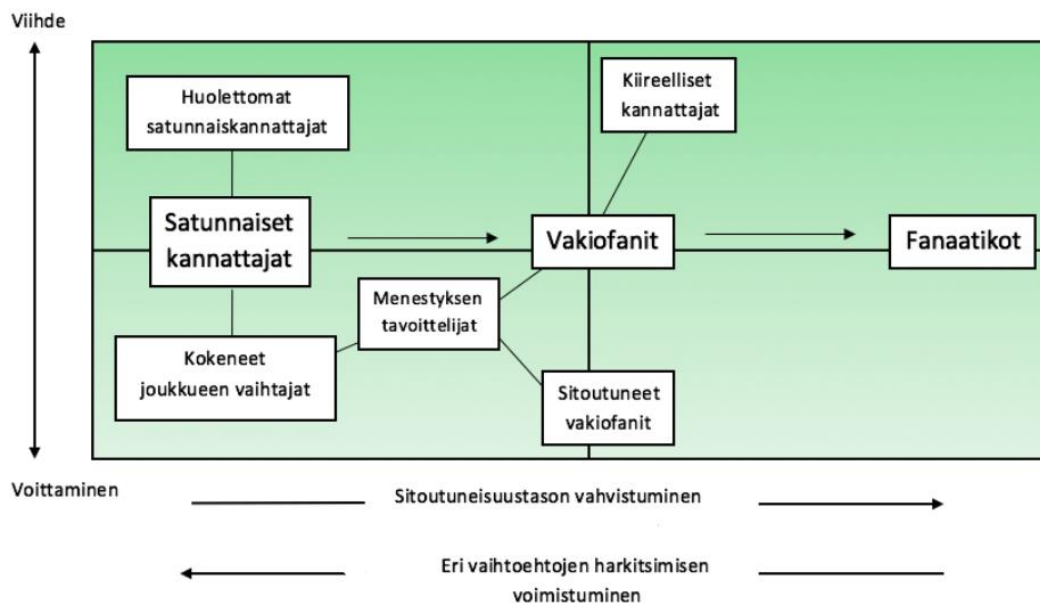
4.1 Asiakassuhteet urheilussa

Urheiluliiketoiminta on ainutlaatuinen tapa tehdä bisnestä, jonka edellytyksenä on kyky tasapainotella monien eri muuttujien kanssa. Urheilutoiminnassa asiakkaat käyttäytyvät eri tavoilla verrattuna moneen muuhun liiketoimintaan, sillä käyttäytymismallit vaihtelevat kohderyhmien mukaan huomattavasti. Fanaattisimmat urheilufaneista saattavat olla niin kiinnittyneitä joukkueeseen tai johonkin tiettyyn pelaajaan, että ne ovat jo osa urheilufanin omaa identiteettiä. Toisessa ääripäässä ovat taas satunnaiset kannattajat, jotka seuraavat urheilua enemmänkin sen luoman viihteen vuoksi. Fanien joukosta löytyy myös usein iso osa ihmisiä, jotka ovat todella lojaaleja urheiluseuraa kohtaan. Vastakohtana tälle löytyy usein fanikulttuurista myös se osa ihmisistä, jotka ovat hyvinkin äkkipikaisia ja kriittisiä seuraansa kohtaa. Kuuluivatpa urheilua seuraavat ihmiset sitten mihin tahansa kategoriaan, yhdistää heitä kaikkia kuitenkin yksi asia. He kaikki ovat kuluttajia ja he kaikki ovat asiakkaita. Niin sanottujen kuluttaja- ja asiakassegmenttien analysointia pidetäänkin urheiluliiketoiminnassa todella tärkeänä, sillä sen avulla luodaan pohja onnistuneelle markkinointiviestinnälle. (Smith 2008, 34.)

Kuluttaja -ja asiakassegmentointia pystytään urheiluliiketoiminnassa hyödyntämään asiakasryhmien jaotteluun, kun asiakaskunnassa huomataan iso määrä samanlaisia kuluttajia. Asiakasdatan luominen ja asiakasryhmien segmentteihin jakaminen asiakastiedon perusteilla, luovat mahdollisuuden urheiluliiketoiminnan harjoittajille viestiä eri faniryhmien kanssa. Fanit voidaan jakaa lukuisten eri muuttujien mukaan, kuten arvojen, lojaalisuuden, psykologisten ja fysikaalisten tarpeiden sekä maantieteellisen sijainnin perusteella. (Adamson, Jones & Tapp 2006, 159.)

Riippuen siitä mihin luokkaan esimerkiksi urheiluseuran fani jakautuu omien arvojensa perusteella, vaikuttaa se suuresti myös, miten hän suhtautuu seuran toimintaan. Yhdessä ääripäässä ovat kaikkein fanaattisimmat urheilufanit eli fanaatikot, jotka omaavat suuren tunnesiteen omaa seuraansa kohtaan. Toisessa päässä ovat taas niin sanotut satunnaiset kannattajat, jotka kannattavat jotain urheiluseuraa satunnaisesti. (Adamson, Jones & Tapp 2006, 161.)

Alla oleva kaavio kuvaa voittamisen merkitystä pelin viihtyvyydestä tärkeyteen verrattuna eri faniryhmien välillä. Vaaka-akseli kuvailee faniryhmän sitoutumistason määrää urheiluseuraa kohtaan, verrattuna muihin vaihtoehtoihin vapaa-ajan kulutustapoihin. (Adamson, Jones & Tapp 2006, 161.)



Kuvio 2. Sitoutumistasot eri kannattajaryhmien välillä (Adamson, Jones & Tapp 2006, 161).

Hyödyllisen ja liiketoimintaa tukevan asiakasdatan kerääminen urheiluseuran useista omista asiakas -ja kuluttajasegmenteistä voi muodostua haasteelliseksi, mutta siitä voi muodostua urheiluorganisaatiolle iso hyöty esimerkiksi, kun tarkoituksena on tunnistaa asiakasprofiileja ja kehittää asiakkuudenhallintaa. Tähän tavoitteeseen voidaan päästä monilla eri tavoilla. Tavoitteeksi voidaan ottaa esimerkiksi onnistuneiden kannattajakokemuksien luominen, tarjoamalla seuran faneilla tuotteita ja palveluita, joita luodaan ja kehitetään asiakaspalautteen perusteella. Tavoitteena voi myös olla uusien asiakasprofiilien luominen, jotka muodostetaan kerrytetyn asiakastiedon pohjalta. Tämän toiminnan tavoitteena on silloin palkita ja palvella faneja paremmin. Näiden toimien yhteydessä urheiluseura saa myös arvokasta informaatiota fanien osallistumisesta ottelun katsomiseen ja sosiaalisen median käytöstä. (Aquino & D'Antonio 2015.)

4.2 Kulutuskäyttäytyminen urheiluliiketoiminnassa

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta katsottuna, kaikessa liiketoiminnassa asiakastiedon laadulliset ominaisuudet ovat erittäin tärkeitä. Siinä tilanteessa, kun yritys on hahlinut tarpeeksi laadullista asiakasdataa, tulee ne yhdistää, jotta pystytään analysoimaan ja ennustamaan asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä. (Freeland 2003, 68-70.) Kulutuskäyttäytymisen ja segmenttien tunnistaminen on tärkeä tukipilari kannattavalle liiketoiminnalle, sillä kilpailu asiakkaista globalisoituu yhä enemmän joka vuosi. Asiakkaiden hankkimiseen käytetään paljon myös internetverkostoja ja sosiaalista mediaa. Tästä syystä olisi hyvin tärkeää pyrkiä hyödyntämään eri markkinatutkimuksia hyödyllisen informaation hankkimiseen. Kaikki nämä asiat pätevät myös urheiluliiketoiminnassa. (Priest, Carter & Statt 2013, 8-9.)

Modernin ja tehokkaan asiakkuudenhallinnan tavoitteena on vastata monenlaisiin kysymyksiin ja pyrkiä myös ennustamaan urheilufanin kulutuskäyttäytymistä urheilutapahtumassa. Urheiluliiketoiminnassa asiakkaiden kulutus voidaan jakaa neljän erilaisen kulutustavan kautta: kuluttaminen ottelutapahtumissa, median kautta kannattaminen, organisaation toimintaan osallistumien ja vaikuttaminen epäsuorasti muilla keinoilla. Kuluttamista urheilutapahtumassa tapahtuu, kun kuluttaja osallistuu tapahtumaan ostamalla pääsylipun paikanpäälle ja kuluttaa kyseisessä tapahtumassa. Median kautta kannattaminen taas tarkoittaa urheilutapahtuman seuraamista netin välityksellä tai esimerkiksi television ja radion kautta. Osaa ottamisella tarkoitetaan sitä, kun kuluttaja on konkreettisesti osa tapahtumaa urheilusuorituksen muodossa. Epäsuora vaikuttaminen on kuluttajan osallistumista esimerkiksi videopelien, oheistuotteiden oston, uhkapelaamisen sekä muiden urheilun oheisaktiviteettien kautta. (O'Reilly, Graham & Rennie 2013, 196.)

Urheiluliiketoiminnan yksi iso haaste asiakas- ja kulutussegmenttien hyödyntämisessä on syvällisen ja säännöllisen vuorovaikutuksen toteuttaminen aktiivisten fanien kanssa. Ajankohtaisia aiheeseen liittyviä kysymyksiä ovat usein: miten markkinoijat tunnistavat nämä aktiiviset yksilöt lukuisten ihmisten joukosta, millä tavoin näiden kuluttajien kanssa tulisi kommunikoida, kuinka urheilukuluttajien kanssa luodaan isompi sitoutumissuhde ja miten kulutuskäyttäytymiseen vastataan reaaliajassa? (Syracuse 2008.)

Asiakkaiden ja kuluttajien sitoutumista urheiluseuraa kohtaan pystytään mittaamaan liiketoiminnassa esiintyvien aktiivisuustasojen perusteella. Aktiivisilta faneilta löytyy voimakas tunneside kannattamaansa seuraa kohtaan, jolloin sen toimintaan reagoidaan voimakkaasti, niin positiivisesti kuin myös negatiivisestikin. Kun näitä ihmisiä tarkastellaan markkinoinnin näkökulmasta, ovat he hyvin iso segmentti kaikkeen urheiluun liittyvään kuluttamiseen. Kansainvälisen jääkiekkoliigan NHL:n aktiivisempien kuluttajien asiakashallinta suurimmaksi osaksi perustuu kerättyyn asiakasdataan. Tällä tavoin NHL pyrkii asiakasdatan perusteella tunnistamaan asiakkaidensa kulutustarpeet ja sitä kautta luomaan lisätuloja. (Syracuse 2008.)

NHL:n organisaation yksi tavoite on tunnistaa kuluttajasuhteiden vaikutukset omassa liiketoiminnassa. Isoimmat tekijät asiakassuhteiden syntymisen ajatellaan olevan NHL:ssä koko elämän kestävä asiakasarvo, fanien vuorovaikutus, joukkueen yhteisöllisyys ja käytössä olevien viestintäkanavien määrä. Palvelujen ja tuotteiden tarjonnan tulee olla samalla aaltopituudella kuluttajien kanssa. NHL teettämien tutkimusten mukaan fanien intohimolla jääkiekkoa kohtaan, ei ole suoraa vaikutusta asiakasmääriin NHL:ssä. (Nedelka 2009.)

Kilpailua kuluttajista tapahtuu jatkuvasti muiden vapaa-ajan aktiviteettien kanssa. Näihin muihin kilpailua nostattaviin aktiviteetteihin voidaan luetella muun muassa: ravintolat, teatterit sekä elokuvat. Kovan kilpailun takia on erityisen tärkeää muodostaa elämyksiä tuottavaa ja aktiivista asiakassuhdetoimintaa kuluttajiin. NHL:n tavoite organisaationa on juuri näiden asioiden perusteella saada jokaisesta seurastaan taloudellisesti kilpailukykyinen ja menestyvä. (Lähdesmäki 2014.)

Maple Leaf Sports and Entertainment (MLSE) on yksi Kanadan suurimmista elämys-teollisuuden yrityksistä, joka omistaa NHL:n Toronto Maple Leafs, AHL:n (American Hockey League) Toronto Marliesin, NBA:n Toronto Raptorsin sekä MLS:ssä (Major League Soccer) pelaavan Toronto FC:n. Heidän ajattelumallinsa mukaan vahvojen asiakassuhteiden hoitaminen on erittäin tärkeää riippumatta kohteen sijainnista. MLSE on pyrkinyt pysymään kehityksen edellä panostamalla jo vuosia digitaaliseen asiakkuudenhallintaan, jotta kuluttajien kanssa viestiminen olisi tehokkaampaa. Uusimpina teknologioina MLSE on ottanut käyttöön mobiilisovelluksia ja muita sosiaalisen median työkaluja. Esimerkiksi mobiilisovelluksen kautta pystytään tuottamaan

enemmän reaaliaikaista asiakasdataa, jota pystytään hyödyntämään liiketoiminnassa ja kohdennetussa markkinoinnissa. (Aquino & D'Antonio 2015.)

5 LIIGAN ASEMA URHEILULIIKETOIMINNASSA

5.1 Liigan historia Suomessa

On vaikeasti määriteltävissä, milloin modernin jääkiekon katsotaan alkaneen Suomessa. Jääkiekkoa on kuitenkin pelattu Suomessa jo ennen varsinaisen SM-liigan syntyä ja sen tunnetaan alkaneen Suomessa noin 1920-luvulla. Jääkiekon voidaan siis todeta alkaneen Suomessa kohtuullisen myöhään verrattuna moniin muihin maihin. Pohjois-Amerikassa jääkiekkoon panostettiin paljon jo 1800-luvun lopulla ja Euroopassakin lajiin panostettiin jo vuonna 1908 toden teolla, kun perustettiin ensimmäinen kansainvälinen Jääkiekkoliitto. Ensimmäiset EM-kisansa se piti jo pari vuotta myöhemmin. Suomesta tuli liiton jäsen vasta vuonna 1928. (Kauhala 2016.)

Moderniin jääkiekkoon verrattuna toiminta oli kaikilta osin tarkasteltuna hyvinkin alkeellista vuosikymmenien ajan. Luonnonjään armoilla oleminen tarkoitti usein, että koko kauden aikana pelattiin sen verran otteluita, kuin nykypäivänä ammattilaiset pelaavat viikossa. Alkeellisuus näkyi myös varusteissa, jotka olivat silloin varmasti huomattavasti verrattuna nykypäivän harrastepelaajiin. Myös taidollisesti pelaajat eivät olleet lähelläkään modernia tasoa. Jääkiekko kuitenkin saavutti tasaista suosiota ihmisten joukossa. (Kauhala 2016.)

Olosuhteet ottivat jättiharppauksen eteenpäin, kun ensin Tampereelle 1956 ja sittemmin Helsinkiin 1958 rakennettiin tekojää. Tampereella Koulunkadun tekojää on edelleen käytössä, mutta Helsingissä Jäästadion Nordenskiöldinkadulla purettiin, kun sen paikalle valmistui Jäähalli. Seuraavan vuosikymmenen aikana tekojääitä alkoi ilmestyä pikku hiljalleen myös muihin kaupunkeihin, jolloin niissä voitiin pelata jääkiekkoa. (Kauhala 2016.)

Jääkiekon muuntuminen pikku hiljalleen ulkolajista sisätiloihin oli yksi tärkein asia lajin modernisoitumisessa. Suomessa tämä tapahtui lopulta melko myöhään vasta 1960-1970 luvuilla. Kun muutos oli lähtenyt käyntiin, levisi se kuitenkin melko nopeasti eteenpäin. Vaikkakin Euroopassa oltiin kokonaisuudessa paljon jäljessä Pohjois-Amerikkaa. Jääkiekon rivakasta modernisoitumisesta huolimatta, ei sen organisaatio ollut kehittynyt samalla tahdilla. Tämä vaikutti suorasti sen aikaisiin huippuseuroihin, joka johti suuriin muutosaaltoihin. Näiden muutosaaltojen lopputuloksena syntyi ensimmäinen versio SM-liigasta. (Kauhala 2016.)

Jääkiekon ensimmäisillä vuosikymmenillä jääkiekkoliitto järjesti vielä kaikki sarjat, korkeimmat sarjatasot mukaan lukien. Ylin päättävä elin oli tuolloin liittokokous, jonka toimintaan oli kaikilla seuroilla oikeus osallistua. Sarjajärjestelmä lyötiin lukkoon säännöllisesti aina kevään liittokokouksessa. Tämä kuitenkin aiheutti huippuseuroissa suurta eripuraa. Isoimmat seurat kokivat oman vaikutusvaltansa olevan SM-sarjaan aivan liian vähäinen ja kritisoivat vallinnutta tilannetta ja päätöksenteon ailahtelevuutta. Sen aikaiset huippuseurat eivät tietenkään olleet aivan toimettomia. He olivat muodostaneet oman yhdistyksensä Sarjaseurat ry, millä ei kuitenkaan ollut mitään sanavaltaa liittokokouksiin. (Kauhala 2016.)

Valloillaan oleva tilanne ei ollut hyvä myöskään Jääkiekkoliiton johdon puolesta, jolloin he päättivät asettaa vuonna 1974 pitkäaikaisen puheenjohtajansa Harry Lindbladin johdolla toimikunnan analysoimaan tilannetta ja luomaan muutoksia organisaation rakenteeseen. Toimikunnan nimeksi muodostui Jääkiekkoliiton kehittämissuunnitelma eli JKS, jonka liittohallitus hyväksyi maaliskuussa 1975. Toimikunta päätyi lopulta ehdottamaan korkeimmat sarjatason eriyttämistä SM-liigaksi, jolloin se toimisi erillään jääkiekkoliiton muusta toiminnasta. (Kauhala 2016.)

Tästä alkoikin nopea muutosten tapahtumasarja. Sarjaseurat ry perusti ripeällä aikataululla Tampereella SM-liigan. Tästä muutaman päivän kuluttua liittokokous hyväksyi kokonaisuutena muutoksen, joka on suurimmalta osaltaan voimassa edelleen. Sen ansiosta korkeimmaksi päätösvallassa muodostui liittokokouksen tilalle, liittovaltuusto. Tärkein muutos suomalaisen jääkiekon osalta oli kuitenkin SM-liigan synty.

Sen avulla seurat itsenäisen päätösvallan omaa sarjaansa liittyvissä asioissa. Tämä itsenäisyyden ja päätösvallan symboliksi muodostui se, että liigan toimipaikaksi tuli Tampere. Tämä osoitti etäisyyttä Jääkiekkoliittoon, joka toimi pitkälti Helsingissä. Liigan ja liiton välit ovat suomalaisessa jääkiekkohistoriassa aina hieman vaihdelleet, mutta yhteistyö ei ole kuitenkaan koskaan katkennut. (Kauhala 2016.)

5.2 Liigan näkyvyys Suomessa

Tarkastellaan asiaa sitten mistä tahansa näkökulmasta, on jääkiekko selvästi Suomen yksi selkeästi suosituimmista urheilulajeista. Medianäkyvyyden, kansainvälisen menestyksen ja taloudellisten vaikutusten perusteella jääkiekko on selkeä kuningas verrattuna muihin urheilulajeihin. Harjoittelumahdollisuudet ja puitteet ovat Suomessa aivan huipputasolla, vaikkakaan jääkiekon synnyinmaahan Kanadaan verrattuna, ei resursseja ole aivan samaan jääkiekkoon panostukseen. (suomikiekko.com 2020.)

Jääkiekon harrastemäärä on Suomessa noin 200 000 ihmistä, mikä on prosentuaalisesti lähes 4% koko maan väestöstä. Lisensoituja jääkiekonpelaajia ja toimihenkilöitä on rekisteröitynä Suomessa noin 72 000. Suhteutettuna väkimäärään on lisensoitujen pelaajien määrä suurempi ainoastaan Kanadassa. (Jääkiekon vaikutus Suomen talouteen ja työllisyyteen 2015, 9.)

Suomesta löytyy yhteensä noin yli 400 jääkiekon jäsenseuraa ja joukkueitakin on yli 3000. Suomen korkeimmat sarjatasot ovat Liiga, Mestis ja Suomi sarja, joissa pelaa yhteensä noin 1000 pelaajaa eri puolella Suomea. Jääkiekolla on myös suuria vaikutuksia Suomessa urheilun medianäkyvyyteen sekä vedonlyöntiin. (Jääkiekon vaikutus Suomen talouteen ja työllisyyteen 2015, 9.) Medianäkyvyydeltään Liiga on toinen kahdesta Suomessa olevasta pääsarjatasosta, jonka kaikki ottelut televisioidaan. Toinen näistä sarjoista on jalkapallon Veikkausliiga, joka on kuitenkin näkyvyydeltään paljon Liigaa jäljessä. (Suomikiekko.com 2020)

Vaikkakin Liiga onkin Suomen johtavin urheilutuote ja brändi, on sillä myös omat haasteensa. Yksi isoin niistä on tasainen suosion lasku. Monet liigaseurat ovat nimit-

täin tehneet taloudellista tappiota viime vuosien aikana. Yhteenlaskettuna liigaseurojen viiden viime vuoden varsinaisen toiminnan tulos on ollut tappiolla yli 20 miljoonaa euroa. Liiketoimintaselvityksistä on selvinnyt vain kolmen seuran toiminnan olleen aidosti kannattavaa. (Hänninen & Kössö 2016.)

Liigan yhteenlaskettu yleisökeskiarvo oli vuonna 2019 4232 katsojaa ottelua kohden. Tämä on edelleen Suomen mittakaavalla kova luku. Kun asiaa kuitenkin tarkastellaan hieman laajemmin historian kirjoista, on tämä vuoden 2019 yleisökeskiarvo huonoin Liigassa yli 30 vuoteen. Viimeksi yleisökeskiarvo on ollut alempana vuonna 1985, jolloin luvuksi kirjautui 3840. (Palojärvi 2019.)

Verrattuna muihin Euroopan pääsarjoihin on Liigan yleisökeskiarvo kuudenneksi paras. Tilastoissa ensimmäisenä Euroopassa on Sveitsin NLA-liiga, jonka keskiarvo ottelua kohden oli 6949 maksavaa asiakasta. Toisella paikalla näistä tilastoista löytyy Venäläinen jääkiekkoliiga KHL, jossa pelaa myös suomalaisjoukkue Helsingin Jokereit. Venäjän KHL-liigan yleisökeskiarvo oli 6397. Suomalaisen Liigan edellä keskiarvoista löytyvät myös Saksan DEL 6215, Ruotsin SHL 5828 sekä Tshekin Extraliga 5401. Ylivoimainen listaykkönen keskiarvoissa ja markkinajohtaja jääkiekossa on Pohjois-Amerikkalainen jääkiekkoliiga NHL, jonka keskiarvo oli vuonna 2019 17 406 maksavaa asiakasta ottelua kohden. (Palojärvi 2019.)

Liigan aleneviin katsojamäärin on tietysti isosti vaikuttanut myös helsinkiläisen suurseuran Jokereiden siirtyminen venäläiseen KHL-liigan vuonna 2014. Tämä aiheutti Liigan yleisökeskiarvoon negatiivisesti monella sadalla katsojalla. Jokereiden yleisökeskiarvo oli vuonna 2019 8768, joka on Euroopassa kymmenenneksi suurin joukkuekohtainen yleisökeskiarvo ottelua kohden. Liigassa suurinta joukkuekohtaista yleisökeskiarvoa pitää toinen helsinkiläisseura HIFK, jonka keskiarvo oli vuonna 2019 7100 katsojaa ottelua kohden. Tämä asetta HIFK Euroopan mittakaavassa tarkasteltuna sijalle 20, kun vertaillaan yleisökeskiarvoja. (Palojärvi 2019.)

6 ASIAKKUUDENHALLINNAN TASO LIIGASEUROISSA

6.1 Asiakkuudenhallinnan merkitys

Liiketoiminnalliset asiat ovat nousseet yhä tärkeämpään asemaan Liigan kaupallistuneessa kehityksessä, joka on kiihtynyt viimeisten vuosikymmenien aikana rajusti. Kannattavaan liiketoimintaan ei enää riitä pelkästään intohimoisimpien tosifanien palvelu, vaan myynissä on keskityttävä myös satunnaistenfaneihin sekä uusasiakkaisiin, jotta liigaseurat pystyvät vastaamaan yhä kehittyvään urheiluliiketoiminnalliseen kilpailuun. Eri segmenteille on luotava uusia ja kiinnostusta herättäviä tuotteita ja palveluita. Ymmärrys omista asiakkaista pitää olla korkealla tasolla, oli sitten kyseessä fanit tai yritykset. Jääkiekkoseuran menestyvässä ja kasvavassa urheiluliiketoiminnassa avainasemassa on asiakkuudenhallinta ja asiakaskeskeinen ajattelu. (Lähdesmäki 2014.)

Tuotteella tarkoitetaan yleisesti mitä tahansa tarjottavaa, mikä tyydyttää asiakkaiden halut tai tarpeet. Palvelulla taas tarkoitetaan yleisesti mitä tahansa aineetonta toimintoa, jota voidaan tarjota asiakkaille. Urheilu voi olla tuotteena palvelu, tuote tai jokin yhdistelmä näistä. Urheilutuotteenkin tärkein tavoite on tuottaa hyötyä kaikille osapuolille. Liigaseuroilla liiketoiminnan tärkein elementti on jääkiekkjoukkue, joka on myös tuotteistamisen tukijalka, jonka ympärille liigaseurat pystyvät rakentamaan laajan kirjon eri tuotteita ja palveluita. (Mark 2018.)

Erilaisten palveluiden ja tuotteiden luonnin edellytyksenä on ymmärrys markkinoista sekä asiakkaista. Asiakkuuksien tehokkaalla hallinnalla ja ymmärtämisellä on erittäin suuri vaikutus tarjonnan oikeaan kohdentamiseen. Asiakkuudenhallinta määrittellä kolmen eri tason mukaan, jotka ovat: Strateginen asiakkuudenhallinta, operatiivinen asiakkuuden hallinta sekä analyttinen asiakkuudenhallinta. (Buttle 2015, 3-4)

Strateginen asiakkuudenhallinta pyrkii asiakaskeskeisen kulttuurin luomiseen yrityksen sisällä. Liigaseuroissa asiakaskeskeinen kulttuuri näkyy vahvasti voittamisen tahdossa, jota yritetään heijastaa myös asiakkaisiin eli faneihin. Näin pyritään luomaan lisäarvoa muita kilpailijoita kohtaan. Tässä kohtaa kilpailijoita voivat olla esimerkiksi toiset liigaseurat, mutta myös aivan muut urheiluliiketoiminnan ulkopuolella olevat

vapaa-ajan vietto mahdollisuuksia tai tunnepitoisia kokemuksia tarjoavat yritykset. (Buttle 2015, 4-5.)

Operatiivinen asiakkuudenhallinta syventyy enemmän asiakasrajapinnan automatisoimiseen, eli CRM-järjestelmiin, joiden avulla pystytään muun muassa ylläpitämään verkostoja ja suhteita, segmentoimaan sekä tuottamaan laajaa hyödyllistä dataa asiakkaista. Liigaseurat kattavat laajan määrän eri ikäisiä ja taustaisia ihmisiä, joiden motiivit osallistua tapahtumaan voivat vaihdella suurestikin. Siksi onkin liigaseurojen näkökulmasta tärkeää tunnistaa näiden eri ihmisten tarpeita, jotta heille pystytään tarjoamaan oikeita tuotteita ja palveluita. (Buttle 2015, 6-9.)

Analyttisessä asiakkuudenhallinnassa pyritään taas löytämään tapoja hyödyntää asiakasdataa asiakassuhteiden arvon lisäämiseksi. Liigan näkökulmasta katsottuna tärkeintä on tietää mitkä asiakassegmentit ovat liiketoiminnan kannalta kaikkein arvokkaimpia ja mitkä ovat taas vähemmän arvokkaita. (Buttle 2015, 10-11.)

Asiakkuudenhallinnan laaja-alainen hallitseminen on menestyksekkään liiketoiminnan yksi avain. Tästä syystä se myös kiinnostaa liigaseuroja ja halu sen kehittämiseen on Liigassa olemassa. Aina se ei kuitenkaan ole helppoa, sillä keinoja on monia, eikä yhtä oikeaa tapaa ole olemassa. Seuraavassa luvussa perehdytään asiakkuudenhallinnan laaja-alaiseen hallitsemiseen liigaseuroissa Aleksin Leinin toteuttaman tutkimuksen avulla, jossa hän haastatteli keskeisempiä liigaseuroja asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella tässä työssä analysoidaan kattavasti liigaseurojen asiakkuudenhallinnan tasoa ja pyritään luomaan kehitysaskelleita pitkällä tähtäimellä. Tutkimuksessa haastateltiin toiminnaltaan keskeisiä liigaseuroja ympäri Suomea. Tutkimukseen osallistui Helsingin IFK, Hämeenlinnan Pallokerho, Jyväskylän pallokerho, Lahden Pelicans sekä Oulun Kärpät. (Leino 2016.)

6.2 Asiakashallintastrategia ja CRM-järjestelmät

Leinin (2016) mukaan asiakashallintastrategiasta ei liigaseuroissa konkreettista suunnitelmaa ollut laadittuna, jota olisi käytännössä voinut hyödyntää tehokkaasti. Asiakashallintastrategia määriteltiin seuroissa lähinnä muutaman pääkohdan avulla, joita

pyrittiin ottamaan huomioon asiakkuudenhallinnan yhteydessä. Esimerkiksi yhdessä tutkimukseen osallistuneessa seurassa, asiakashallintastrategia oli kirjattuna liigaseuran toimintasuunnitelmaan, jonka avulla he pystyivät määrittelemään asiakashallinnan toimenpiteitä eri asiakassegmenttien kanssa. Myös asiakashallintastrategioiden mitaamisen toteutus oli tutkimuksen mukaan liigaseuroissa vähäistä. Vaikkakin muutamissa seuroissa asiakkuudenhallinnan tehokkuutta pyrittiin mittaamaan myynnin määrän ja viestinnän tavoitettavuuden avulla.

Leinon (2016) mukaan varsinaista CRM-järjestelmää pidettiin liigaseuroissa olennaisena tapana lisätä asiakastuottojen määrää urheiluliiketoiminnassa. Perusteena seurat pitivät tälle muun muassa sitä, että CRM-järjestelmän avulla pystytään hankkimaan helpommin ja organisoidummin asiakasdataa. CRM-järjestelmän avulla jalostetun tiedon koettiin tutkimuksessa olevan hyvin tärkeää, varsinkin kun tavoitteena oli tarjota oikeanlaisia tuotteita ja palveluita liigaseurojen asiakkaille. Tutkimukseen vastanneet seurat myös totesivat datanpuutteen asiakkaista olevan iso negatiivinen asiaa liiketoiminnan kehittymisen kannalta. Liigaseurat totesivat myös kaupan alan CRM-järjestelmien olevan loistava oppimiskohde urheiluliiketoimintaa harjoittaville yrityksille, varsinkin kun kyse on kanta-asiakkuuksista. Tutkimukseen osallistuneista seuroista, kuitenkin vain kahdella oli käytössä varsinainen CRM-järjestelmä. Muissa seuroissa asiakasdataa koottiin lähinnä Excel-taulukoihin. Yhtenäinen tutkimuksessa esille noussut teema kuitenkin oli, että CRM järjestelmä nähtiin positiivisena asiana, jonka käytöstä koettiin olevan hyötyä urheiluliiketoiminnalle.

Varsinaisia liigaseuroissa käytössä olevia CRM-järjestelmiä olivat muun muassa Web-CRM, JM-tiedon tuottamat CRM-järjestelmät sekä lippu.fi:n CRM-järjestelmä. Tutkimuksen haastatteluiden perusteella päätöksellä ottaa käyttöön CRM-järjestelmä liigaseurassa vaikutti eniten mahdollisuus muokata CRM-järjestelmän ominaisuuksia oman seuran toiminnan kannalta hyötyisäksi. Tutkimuksen mukaan syyt CRM-järjestelmän käyttöönottamattomuuteen liigaseuroissa olivat muun muassa käytännölliset ongelmat sekä urheiluliiketoiminnan perinteet, joissa aktiivinen dialogi asiakkuudenhallinnasta on ollut hyvin vähäistä. CRM-järjestelmä oli kuitenkin helpottanut suuresti asiakasdatan käsittelyä ja hyödyntämistä niissä liigaseuroissa, joissa se oli ollut käytössä. Lisäksi CRM-järjestelmän avulla koko henkilökunnan oli mahdollisuus

päästä asiakastietoihin käsiksi sijainnista riippumatta, kun kaikki asiakasdata oli tallennettu yhteen paikkaan. Tutkimuksessa todettiin myös henkilöstövaihtuvuuden olevan yksi suurimmista riskeistä asiakkuudenhallinnan näkökulmasta katsottuna, niissä liigaseuroissa, joissa ei CRM-järjestelmää ollut käytössä. Henkilöstön vaihtuessa oli työntekijän mukana saattanut hävitä erittäin suuria määriä hyödyllistä asiakasdataa. Pahimmassa tapauksessa asiakastieto on saattanut olla vain liigaseuran jättävän työntekijän muistissa. (Leino 2016.)

Yleisesti Leinon (2016) toteuttamassa tutkimuksessa haastatellut liigaseurat pitivät CRM-järjestelmän parhaimpina ominaisuuksina järjestelmän käyttöönoton helppoutta ja helppokäyttöisyyttä. Tutkimuksen mukaan liigaseurat halusivat normaalin asiakasanalysoinnin lisäksi muita ominaisuuksia, jotka helpottavat asiakkuudenhallintaa. Esimerkkinä apu markkinoinnissa sekä lippujen ja aitioiden myynnissä. Kerätyn asiakasdatan pohjalta CRM-järjestelmällä toteutettuja toimenpiteitä seuroissa olivat muun muassa tarjousten tekeminen ja niistä tiedottaminen, vuosisopimusten luonti, markkinointiviestintä, segmentointi sekä uskollisuussiteiden ja asiakasmallien kokoaminen. Liigaseuroissa haluttiin myös saada CRM-järjestelmän avulla dataa tärkeistä asiakkuuteen liittyvistä tiedoista, kuten asiakkaanperustiedot, kulutuskäyttäytyminen, yrityspäättäjäin yhteistiedot sekä asiakashistoria.

6.3 Asiakasdatan soveltaminen

Leinon (2016) mukaan liigaseurat saavat paljon asiakaspalautetta ilman, että sitä tarvitsisi varsinaisesti pyytää. Tätä pyytämätöntä asiakasdataa kertyy hyvin pitkälti jokapäiväisessä kanssakäymisessä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Näistä asioista huolimatta, seuroissa haetaan asiakastietoa myös organisaatiolähtöisesti. Haastatteluiden perusteella liigaseuroissa pidetään suurena asiakasdatan lähteenä sähköposteja, yritysten kotisivuja, sosiaalista mediaa, reskontraa sekä vuorovaikutusta yhteistyökumppaneiden kanssa ja asiakkaiden kanssa. Asiakasdataa kertyy liigaseuroilla paljon myös kaupanteon ja yhteistyöneuvotteluiden yhteydessä. Informaatiota potentiaalisista asiakkaista hankitaan erilaisten suodatinohjelmistojen avulla, jotka ovat osa CRM-järjestelmää. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että liigaseuroissa käytetään myös muita ulkoisia palveluita ja sovelluksia potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen.

Niissä seuroissa, joissa tutkimuksen mukaan käytettiin CRM-järjestelmää, toteutettiin asiakasdatan avulla kohdennettua markkinointiviestintää. Näissä kohdennusprosesseissa tarkoituksena oli pyrkiä tarjoamaan tuotteita ja palveluita eri kohderyhmille parhaiden viestintäkanavien avulla. Niissä seuroissa, joissa ei tutkimuksen mukaan ollut mikään CRM-järjestelmä käytössä, toteutettiin markkinointiviestintää pääsääntöisesti organisaatiolähtöisesti. Ilman CRM-järjestelmää toimivien seurojen toiminnassa pyrittiin kuitenkin ottamaan huomioon, miten asiakkaat kokevat liigaseuran ja miten heihin olisi mahdollista vaikuttaa. Parhaimmissa skenaarioissa liigaseurat pystyivät jopa kasvattamaan omaa liiketoimintaansa oikein kohdennutun markkinointiviestinnän avulla. Liigaseurojen liiketoiminnallinen tuotto painottuu tutkimuksessa toteutettujen haastatteluiden perusteella pitkälti pelikaudelle, mutta asiakasdataan pohjautuvan markkinointiviestinnän avulla pystytään omaa liiketoimintaa kehittämään myös kesän aikana. Kesäaikana liigaseuroissa on muun muassa paljon ravintolaliiketoimintaa. (Leino 2016.)

Leinon (2016) mukaan eri sesonkiajat tarjoavat liigaseuroille mahdollisuuden tarjota omia tilojaan muun muassa yrityskäyttöön. Tässä kohtaa asiakasdatan merkitys on suuri. Esimerkiksi pikkujoulu aikaa pidettiin tutkimuksen mukaan otollisena aikana uusien asiakkaiden hankintaan. Asiakasdataa pyritään hyödyntämään liigaseuroissa myös jääkiekkotuotteen yleiseen kehittämiseen, lisäarvon tuottamiseen, lojaalisuuden kehittämiseen, tuotehinnoitteluun sekä organisaation sisäiseen viestinnän kehittämiseen. Asiakasdataa pyrittiin hyödyntämään myös liigaseurojen tapahtumapalveluiden muokkaamisessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että seuroissa pystytään reagoimaan tapahtumapalveluiden järjestelyissä hyvinkin pieniin asioihin nopealla aikataululla. Suurimmat muutokset kuitenkin toteutettiin tutkimuksen mukaan keskimäärin kausiluontoisesti. (Leino 2016.)

Leinon (2016) mukaan asiakasdataa yhteistyökumppaneista liigaseurat hankkivat tutkimukset mukaan eniten yhteistyöneuvotteluiden ja kaupanteon aikana. Niissä liigaseuroissa, joissa kerättiin asiakasdataa myös potentiaalisista asiakkaista, käytettiin tiedonhakuun CRM-järjestelmää tai muita vastaavia palveluita. Tutkimuksen mukaan kaikkein vähiten tietoa kerättiin vapaaehtoistoiminnasta, sillä se rinnastetaan enem-

minkin junioritoimintaan. CRM-järjestelmää käyttävä liigaseura pyrki myös hyödyntämään kerrytettyä asiakasdataa lähes päivittäin tutkimuksessa selvinneiden pointtien mukaan. Kun taas esimerkiksi Excel taulukkoon luottavat liigaseurat, hyödynsivät sitä huomattavasti harvemmin.

7 POHDINTA

Asiakkuudenhallinnalla on monia vaikutuksia aina kannattavuudesta markkinointiin saakka. Nykyaikaisten modernien CRM-järjestelmien jatkuva kehittyminen tarjoaa yrityksille lukuisia eri tapoja hankkia asiakasdataa. Globaaleilla markkinoilla kasvava kilpailu sekä jatkuva talouden kehitykseen pyrkiminen asettaa isoillekin yrityksille suuria paineita parantaa kannattavuuttaan. Mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa, sitä paremmin se pystyy kilpailemaan markkinoilla. Nämä liiketoiminnan lainalaisuudet pätevät myös urheiluliiketoiminnassa. Urheilun globaalisti laaja tarjonta ja saatavuus pakottaa monet kotimaiset urheilusarjat myös kansainväliseen kilpailuun. Tämä fakta on asettanut myös kotimaisen Liigan uuteen ja haastavaan tilanteeseen. Yleisömäärän tavoitteet eivät olekaan enää itsestään selvää, vaan jokaisen maksavan asiakkaan eteen pitää tehdä organisaatiotasolla suuri määrä töitä. Tästä syystä liigaseurojen keskinäinen kilpailu käydäänkin lähinnä urheilullisesti kaukalon sisäpuolella.

Urheiluliiketoiminta on kokonaisuutena muuttunut jatkuvasti kaupallisempaan suuntaan viimeisen kymmenen vuoden aikana. Jo vuosia on jääkiekossa pysähtytty kesken ottelun pelikatkoilla kuuntelemaan mainoksia. Yksittäisen jääkiekko-ottelun sijasta puhutaan urheilutapahtumasta. Tähän kehitykseen on myös Liigassa pyritty vastaamaan, mikä on luonut omat haasteensa. Miten mustan sateisen marraskuisen tiistai-illan ympärille luodaan tapahtuma, joka tarjoaa asiakkaille varsinaisen jääkiekon lisäksi muitakin elämyksiä ja joka on teemaltaan ainutlaatuinen. Kun tähän vielä lisätään jääkiekossa tutuksi tullut suuri ottelumäärä kaudessa, nousee väkisinkin kysymys siitä, miten vakuuttaa asiakas, että hänen kannattaa osallistua juuri tähän tiistai-illan tapahtumaan niiden kahden muun kotiottelun lisäksi, jotka pelataan vielä viikonloppuna.

Urheilutapahtuman kehittyessä myös liigaseurat ovat yhä enemmässä määrin kääntäneet katseitaan asiakkuudenhallinnan suuntaan. Kuten Leinon (2016) tutkimuksesta voidaan päätellä, on tämä prosessi kuitenkin vielä suhteellisen kesken ja vaihtelee suuresti seurakohtaisesti. Toisaalta myös liigaseurat pelaavat hyvin erilaisissa puitteissa. Mitä enemmän oma kotiareena tarjoaa mahdollisuuksia tarjota palveluita, sitä enemmän se myös luo haasteita liiketoiminnan kannalta. Ihmisten mieltymyksiä on vaikeaa ennustaa etukäteen ja monesti asiakas ei itsekään osaa määritellä kovinkaan tarkasti mitä hän haluaa. Siksi hyödyllisen datan tuottaminen asiakkaista ja sen tehokas hyödyntäminen on kilpailukyvyn kannalta oleellisen tärkeää.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut älylaitteiden valtaannousu tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia kehittää uusia innovaatioita myös asiakkuudenhallintaan. Jo nyt maailmalla on kokeiluja uusista moderneista mobiilisovelluksista, jotka ovat osa asiakkaan urheilutapahtumaa jo lipun ostosta alkaen. Nämä mobiilisovellukset tarjoavat aivan uusia datan keräys mahdollisuuksia asiakkaista, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi kohdennetussa markkinoinnissa. Mikäli tulevaisuus jatkaa samaa kehitystä, pystytään moderneissa jääkiekkotapahtumissa esimerkiksi yksilöimään tarjouksia asiakkaan ostokäyttäytymisen mukaan.

Liigaseurat voivat kehittää omaa asiakkuudenhallintaansa investoimalla tehokkaiisiin CRM-järjestelmiin ja tekemällä yhteistyötä sellaisten yritysten kanssa, joiden avulla asiakasdataa pystytään keräämään. Yksi näistä yhteistyön kohteista voisi olla esimerkiksi lipuntoimittaja. Myyntiprosessin digitalisoimisen kehittäminen on myös yksi tehokas keino asiakkuudenhallinnan kehityksessä. Mitä enemmän myyntityötä pystytään keskittämään yhteen digitaaliseen järjestelmään, sitä enemmän mahdollisuuksia asiakasdatan keräämiseen on. Ei myöskään pidä unohtaa asiakassegmentoinnin merkitystä tehokkaassa myynnissä. Oikeanlaiset asiakassegmentit ovat yksi liiketoiminnallisen kasvun kulmakivistä.

Asiakkuudenhallinnasta ja urheiluliiketoiminnasta puhuttaessa on mahdotonta väistää kysymystä tulevaisuuden näkymistä, jotka ovat tällä hetkellä erittäin synkät. Koronavirus Covid-19 ja siitä muodostunut pandemia on pistänyt jäihin koko lähes koko maailman urheiluliiketoiminnan. Myös Suomessa koko urheilumaailma on käytännössä pysähtynyt. Tämä on aiheuttanut myös liigaseuroille suuret tappiot. Esimerkiksi Porin

Ässien julkaiseman raportin mukaan pandemian vaikutukset seuran talouteen ovat vakavat. Liikevaihdon ennustetaan laskevan noin miljoonalla eurolla, joka lisää painetta seuran myynnin kehittämiseen. (Ässien verkkosivut 2020.) Pandemian vaikutukset koko Suomen talouteen ovat vakavat, joka heijastuu suuresti myös asiakkaiden ostovoimaan. Myynnin tehostamiseen kohdistuvat paineet lisäävät asiakkuudenhallinnan merkitystä. Haastavassa taloudellisessa tilanteessa navigointi edellyttää omien asiakkaiden laajaa tuntemista ja myynnin kohdentamista oikeille kohderyhmille.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Aquino, J. & D'Antonio, M. 2015. There's no one more loyal than a sports fan: Basketball, baseball, and hockey teams innovate to live up to loyal fans' expectations. Tele Tech . Viitattu 1.3.2020. <https://www.ttec.com/articles/theres-no-one-more-loyal-sports-fan>.

Buttle, F. 2015. Customer Relationship Management: concepts and technologies. UK: Routledge.

FizzPatrik, M., Varey, R. J., Grönroos, C. & Davey, J. 2015. Relationality in the service logic of value creation. Journal of Services Marketing vol 29 number 6/7 pp 463-471.

Freeland, J. 2003. The Ultimate CRM Handbook: strategies & concepts for building enduring customer loyalty & profitability. USA: McGraw Hillcop.

Harpham, B. 2018. 5 CRM trends for 2018. cio.com 12.10.2018. Viitattu 9.4.2020. <https://www.cio.com/article/3311556/5-crm-trends-for-2018.html>.

Hänninen, J. & Kössö, T. 2016. Yle urheilu 1.3.2016. Viitattu 24.3.2020. <https://yle.fi/urheilu/3-8706628>.

Itewiki.fi. Asiakkuudenhallinta CRM. Viitattu 10.3.2020. <https://www.itewiki.fi/opas/asiakkuudenhallinta-crm/>.

Jääkiekon vaikutus Suomen talouteen ja työllisyyteen 2015. KPGM. Viitattu 21.3.2020. <https://docplayer.fi/4013801-Jaakiekon-vaikutus-suomen-talouteen-ja-tyollisyyteen.html>.

Karinen, L. 2016. Kaikki irti segmentoinnista. Dagma 23.3.2016. Viitattu 14.4.2020. <https://www.dagmar.fi/asiakasymmarrys/kaikki-irti-segmentoinneista/>.

Kauhala, H 2016. Perinnesarja, osa 1: Jääkiekkoilu modernisoitui ennen SM-liigaa. Liiga.fi. Viitattu 20.3.2020. <https://liiga.fi/fi/uutiset/2016/10/05/perinnesarja-osa-1-jaakiekkoilu-modernisoitui-ennen-sm-liigaa>.

Kauhala, H. 2016. Perinnesarja, osa 2: Askeleet Jääkiekon SM-liigan perustamiseksi. Liiga.fi. 12.10.2016. Viitattu 19.3.2020. <https://liiga.fi/fi/uutiset/2016/10/12/perinnesarja-osa-2-askeleet-jaakiekon-sm-liigan-perustamiseksi>.

Kotler, P & Armstrong, G. 2001. Principles of marketing. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2009. Espoo: Redfina.

- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Leino, A. 2016. Asiakasjohtaminen Suomen Jääkiekon liigaseuroissa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016121320130>.
- Luoma & Sihvonen 2016. Kohdeasiakkaan valinta. Aalto yliopisto. Viitattu 14.4.2020. https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/358118/mod_resource/content/1/Luento_3_kohdeasiakkaiden%20valinta.pdf.
- Lähdesmäki, O. 2014. Jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuus ja vakavaraisuus. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto, kauppakorkeakoulu, laskentatoimen laitos, laskentatoimi. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201408112386>.
- Malmberg, T. 2014. Teoreettinen tutkimus joukkoviestintä- ja mediatieteen intellektuaalisena tyylinä. Media & viestintä 37 2014: 2, 57–80.
- Mark, T. 2018. Difference between Product and Service, Difference between 8.11.2018. Viitattu 10.4.2020. <http://www.differencebetween.net/business/difference-between-product-and-service/>.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOYpro Oy.
- Nedelka, J. 2009. 1to1 Customer Champion: Perry Cooper, Senior VP of Digital and Direct Marketing and Fan Analytics, NHL. 1to1 Media 1.6.2009. Viitattu 27.3.2020. <http://www.1to1media.com/customer-engagement/2009-1to1-customer-champion-perry-cooper-senior-vp-digital-and-direct-marketing>.
- O'Reilly, N., Graham, T. & Rennie, L. 2013. Branding and marketing in sport. Julkaisussa The Business of sport management. Toim. J. Beech & S. Chardwick. 2. painos. Harlow: Pearson, 185-208.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki. Talem-tum.
- Palojärvi, O. Jääkiekon SM-liigassa huonoin yleisökeskiarvo 34 vuoteen. Uusi Suomi urheilu 18.3.2019. Viitattu 19.3.2020. https://www.uusisuomi.fi/uutiset/jaa-kiekon-sm-liigassa-huonoin-yleisokeskiarvo-34-vuoteen/80992627-5754-3536-9486-3d5c79e25cb8_
- Porin Ässien verkkosivut 2020. Musta joutsen Isomäen yllä 27.3.2020. Viitattu 22.5.2020. <https://assat.com/fi-fi/article/slider/musta-joutsen-isomaen-ylla/4473/>
- Priest, J., Carter, S., A. Statt, D. A. 2013. Consumer behaviour. 3. painos. Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Projektinhallinta. info. CRM Asiakkuudenhallinta. Viitattu 9.3.2020. <https://projektinhallinta.info/crm/>
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Smith, A.2008. Introduction to Sport Marketing. Oxford. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Suomikiekko.fi. Jääkiekko Suomessa. Viitattu 19.3.2020. <http://www.suomikiekko.com/>.

Syracuse, A. 2008. Cover Story: The National Hockey League's Power Play. Target Marketing 1.11.2008. Viitattu 27.3.2020. <https://www.targetmarketingmag.com/article/an-expanded-direct-to-consumer-portfolio-tighter-data-collection-practices-new-relational-database-400124/all/>.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P.2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä. Talentum.