

JYVÄSKYLÄ JAGUARS RY:N MARKKINOINNIN SUUNNITTELU

Markkinoinnin kehittämisen lähtökohtia

Nelli Koukkunen
Jonna Kyllönen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2010

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) KOUKKUNEN, Nelli KYLLÖNEN, Jonna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.11.2010
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi JYVÄSKYLÄ JAGUARS RY:N MARKKINOINNIN SUUNNITTELU Markkinoinnin kehittämisen lähtökohtia		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) RASKU, Risto		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylä Jaguars ry		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä pyrittiin teoreettisten ja empiiristen tutkimusten avulla määrittelemään ja ymmärtämään markkinoinnin suunnittelun lähtökohtia Jyväskylä Jaguars ry:lle. Työssä tutkittiin, miten valitut seuran toiminnan aktiivit jäsentävät käsitystään markkinoinnista ja sen suunnittelusta. Tutkimustehtävänä oli tutkia, mitä seurassa toiminnasta vastaavat ymmärtävät markkinoinnista ja mitä tietoa heiltä puuttuu, jotta markkinointisuunnitelma voitaisiin rakentaa. Tavoitteena oli, että työn tilaaja saa perustietoja markkinoinnin kehittämisen lähtökohdista, jotta Jyväskylä Jaguars ry pystyisi myöhemmin laatimaan toimivan markkinointisuunnitelman. Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena oli kuvata urheiluorganisaatiolle markkinoinnin suunnittelun keskeiset sisällöt. Työn tilaajana oli Jyväskylä Jaguars ry ja seuran yhteyshenkilönä toimi Sari Kuosmanen.</p> <p>Työ jakautui kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin Jyväskylä Jaguars ry:n toimintaa ja teoreettinen viitekehys, joka sisälsi lähtökohta-analyysin, markkinointistrategian ja markkinointitoimenpiteet. Toisessa osassa käsiteltiin tutkimuksen ongelmat, tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston käsittely- ja analysointitapa. Viimeisessä osassa käytiin läpi tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että seurassa tiedettiin paljon markkinoinnista, mutta yhteistä näkemystä markkinoinnin tavoitteesta ja mahdollisesta markkinointistrategiasta oli hankala löytää. Seurassa oli eri näkemyksiä toiminnan tavoitteista ja keinoista saavuttaa asetettuja päämääriä. Osa oli kuitenkin samaa mieltä siitä, että tavoitteena oli kasvaa ja olla isompi seura tulevaisuudessa eli harrastajamäärien kasvuun haluttiin panostaa.</p> <p>Näin ollen kehitettävää löytyi markkinoinnin perusteiden selvittämisestä sekä selkeän tavoitteen ja toiminta-ajatuksen luonnista markkinoinnin perustaksi. Erityisesti tämä koski käsitteiden määrittelyä, markkinoinnin suunnitteluun kuuluvien isompien asiakokonaisuuksien hahmottamista ja niiden jäsentelyä suhteessa toisiinsa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Markkinointi, markkinointisuunnitelma, strateginen markkinointi, markkinoinnin suunnittelu, nonprofit-organisaatio, naisten amerikkalainen jalkapallo, kvalitatiivinen haastattelututkimus		
Muut tiedot		



Author(s) KOUKKUNEN, Nelli KYLLÖNEN, Jonna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 15112010
	Pages 62	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title MARKETING PLANNING FOR JYVÄSKYLÄ JAGUARS RY Marketing development bases		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) RASKU, Risto		
Assigned by Jyväskylä Jaguars registered association		
Abstract <p>In this thesis the goal was to define and understand marketing planning basics in Jyväskylä Jaguars ry by doing theoretical and empirical studies. In this thesis was studied how the club members analyse marketing and its planning. The study assignment was to study what the club members know about marketing and what information is missing that prevents them to make a marketing plan. The purpose was that the club could get basic knowledge about marketing bases so that Jyväskylä Jaguars ry could later on make a functional marketing plan. The theoretical goal of the study was to describe the essential contents about marketing plan to the sport organisation. The study was assigned by Jyväskylä Jaguars ry and the contact person was Ms. Sari Kuosmanen.</p> <p>The thesis was divided into three parts. The first part deals with the operations of Jyväskylä Jaguars ry and the theoretical subtext which included a marketing audit, strategic objectives and marketing methods. The second part concentrates on research problems and method followed by the process and analysis of the research materials. The last part includes the research results and their analysis.</p> <p>The research results show that the club knew a lot about marketing, but it was very difficult to find a common view about the marketing goals and related strategy. There were a lot of different views about the club's operative goals and methods to achieve the objectives decided. Some club members agreed that the objective was to increase the number of members in order to become a bigger club in the future.</p> <p>In consequence, there is a need to develop the understanding of marketing, clarify the goal and establish a business idea as a marketing base. The concern is about defining the concept, perceiving more comprehensive subject matters to be included in the marketing planning and in the conceptualisation of the subject matters.</p>		
Keywords Marketing, marketing plan, strategic marketing, marketing planning, non-profit organisation, women's American football, qualitative interview study		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 MARKKINOINTI KEHITTÄMISEN KOHTEENA	3
2 MARKKINOINNIN SUUNNITTELUN TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA	5
2.1 Lähtökohta-analyysi	5
2.1.1 Markkinoinnin määritelmä	5
3.1.2 Ympäristöanalyysi	7
3.1.3 Organisaatioanalyysi	13
2.2 Markkinointistrategia	17
2.2.1 Tavoitteet	17
2.2.2 Palvelut	19
2.2.3 Brändin rakentaminen	20
2.2.4 Imago ja mielikuvat.....	21
2.2.5 Varainhankinta	23
2.3 Markkinointitoimenpiteet	24
2.3.1 Segmentointi	24
2.3.2 Tuotteistaminen.....	26
2.3.3 Fokusointi.....	27
2.3.4 Positointi	28
2.3.5 Viestintä	28
2.3.6 Markkinointiviestintä	29
2.4 Yhteenveto.....	36
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	37
3.1 Tutkimusongelmat.....	37
3.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	38
3.3 Teemahaastattelu ja aineiston kerääminen	39
3.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	40
3.5 Tutkimuksen luotettavuus	42
4 TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	43
4.1 Lähtökohta-analyysi	43
4.2 Markkinointistrategia	49
4.3 Markkinointitoimenpiteet	53

5 POHDINTA.....	56
LÄHTEET	59
LIITTEET	62
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	62

KUVIOT

KUVIO 1. Porterin viiden kilpailuvoiman malli.....	8
KUVIO 2. Sidosryhmämarkkinoinnin peruskohderyhmät.....	13
KUVIO 3. Liiketoiminnan menestyksen perusneliö.....	15
KUVIO 4. Markkinoinnin kehitysprosessi.....	15
KUVIO 5. Yrityksen persoonallisuuden, identiteetin, imagon ja maineen välinen suhde	22
KUVIO 6 Teoreettisen viitekehyksen kolme pääteemaa	36

1 MARKKINOINTI KEHITTÄMISEN KOHTEENA

Aihe opinnäytetyöhön tuli sattumalta naisten amerikkalaisen jalkapallon parista, kun yksi joukkueen jäsen harmitteli seuran jäsentymätöntä markkinointia. Seurassa ei ollut ketään, joka pystyisi määrittämään markkinoinnin tavoitteet ja toimintamallit. Ehdotimme yhteistyötä ja saimme toimeksiantajaksi Jyväskylän Jaguars ry:n ja sen edustajan Sari Kuosmasen. Työ keskittyy kehittämään pelkästään Jyväskylä Jaguars ry:n naisten amerikkalaisen jalkapallon seuran toimintaa, vaikka seuraan kuuluu myös cheerleader-toimintaa.

Ongelmaa alettiin ratkaista kehittämällä markkinointisuunnitelmaa konkreettiseksi pohjaksi operatiiviselle toiminnalle. Operatiivinen puoli päätettiin jättää työstä suosiolla pois, koska aiheesta olisi tullut liian laaja. Aloitettuumme työn tekemisen huomasimme kuitenkin, että markkinointisuunnitelman teettäminen seuran ulkopuolisilla henkilöillä ei ole järkevää, koska jokainen organisaatio tuntee tilanteensa ja tarpeensa parhaiten. Seuralla ei ollut käytössään mitään konkreettista strategiaa ja ohjeistusta markkinointiin. Sen vuoksi työmme uudeksi tavoitteeksi muotoutui tutkia, mitä seurassa toiminnasta vastaavat ymmärtävät markkinoinnista ja mitä tietoa heiltä puuttuu, jotta markkinointisuunnitelma voitaisiin rakentaa. Tavoitteena on, että työn tilaaja saa perustietoja markkinoinnin kehittämisen lähtökohdista, jotta se pystyy myöhemmin laatimaan toimivan markkinointisuunnitelman. Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on kuvata urheiluorganisaatiolle markkinoinnin suunnittelun keskeiset sisällöt.

Teoreettisen viitekehyksen keräämiseksi otetaan mallia yleisesti käytettyjen markkinointisuunnitelmien sisällöistä, jolloin kaikki seuran kannalta tarpeelliset osa-alueet tulevat käsitellyiksi. Sisältö on rakennettu ajatellen seuran toimintaa, joten kaikkia markkinointisuunnitelman asiakokonaisuuksia ei käsitellä. Tutkimus rakentuu kolmesta pääosasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään teoreettinen viitekehys, johon sisältyy kolme teemaa. Nämä ovat lähtökohtanalyysi, markkinointistrategia ja markkinointitoimenpiteet. Toinen osuus on kvalitatiivinen haastattelututkimus. Viimeisessä osassa esitetään tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi.

Jyväskylä Jaguars ry

Seuran juuret ovat peräisin 90-luvulla toimineesta amerikkalaisen jalkapallon seurasta Rangersista, johon oli perustettu naisten joukkue vuonna 1994.

Jyväskylä Jaguars ry (myöhemmin Jaguars) on perustettu vuonna 2005. Seuraan kuuluu cheerleading-toimintaa ja naisten amerikkalaisen jalkapallon joukkue. Ennen eriytymistä omaksi seurakseen Jaguars oli osa Jyväskylä Jaguaarit-seuraa. (Kuosmanen 2010; Naisten joukkueen historiaa 2010.)

Ennen vuotta 2008 naisten joukkue pelasi semi-contact-lajia. Lajissa pelattiin ilman suojarusteita ja taklaamista. Pelaajilla oli lantion sivuilla kaksi lippua, joita vastapuolen pelaajat ryöstivät taklaamisen sijaan. Toisin sanoen fyysinen kontakti oli minimissään. Vuodesta 2008 alkaen on pelattu naisten SM-sarjaa lippupallossa ja full contact -lajissa. Lippupalloa pelataan niin, että kummasakin joukkueessa on viisi pelaajaa kentällä. Semi-contactin tapaan hyökkäystä ei pysäytetä taklaamalla vaan ryöstämällä pallonkantajan lippu. Palloa kuljetetaan juoksemalla tai heittämällä ilman kontaktia muihin pelaajiin. Naisten amerikkalainen jalkapallo, eli full contact, taas tarkoittaa varusteet päällä pelaamista täydellä kontaktilla. Pelaajat saavat esimerkiksi taklata pysäyttääseen vastapuolen hyökkäyksen. (Naisten joukkueen historiaa 2010; Naisten jenkkipudis Suomessa 2007.)

Tällä hetkellä full contact -joukkueessa pelaa 18 henkilöä ja osa heistä pelaa myös lippupalloa. Molempien lajien pelit pelataan kesäaikaan. Kausi alkaa touko-kesäkuussa ja päättyy elo-syyskuussa. Talvikaudella tehdään lajiharjoituksia ja juoksutreenejä. Viime vuosina valmentajat ovat useasti vaihtuneet, ja kauden 2011 valmentajaa ei ole vielä valittu. Joukkueen pelaajat hoitavat itse seuran toimintaan ja pyörittämiseen liittyvät tehtävät. Näitä ovat esimerkiksi peleissä huoltohenkilönä toimiminen, talkoiden ja sponsoreiden hankinta, kirjanpidon hoitaminen, valmennus, harjoitustilojen hankinta ja seuran hallitukseen osallistuminen. Toisin sanoen joukkueen pelaajat hoitavat kaikki käytännön asiat. Kaikki halukkaat voivat liittyä seuran jäseniksi ottamalla yhteyttä nettisivujen kautta tai osallistumalla kokeilupäiviin, joita järjestetään ympäri vuoden. Viime vuosina seuran jäsenmäärä on vähitellen ollut kasvussa. (Joukkue 2010; Kuosmanen 2009.)

2 MARKKINOINNIN SUUNNITTELUN TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA

2.1 Lähtökohta-analyysi

Tässä pääluvussa kuvataan markkinoinnin peruskäsitteiden merkitystä silloin, kun organisaatio pyrkii suunnittelemaan toimiaan etukäteen suhteessa sitä ympäröiviin tekijöihin, kuten kilpailijat, asiakkaat, kysyntä, sidosryhmät ja markkinoiden kehityssuunta. Organisaation menestymiseen vaikuttavat suuresti siitä tehdyt lähtökohta-analyysit. Niissä pyritään selvittämään, mihin organisaation toimintaympäristö on kehittymässä ja miten tämä vaikuttaa tulevaisuudessa organisaation toimintaan. Sen takia on tärkeää päivittää liikeidea säännöllisin väliajoin. Analyysit sisältävät tietoa sekä sisäisten että ulkoisten vaikutteiden merkityksistä organisaation toiminnalle. Tämä voidaan tehdä ulkoisten analyysien avulla, joita ovat ympäristö-, kilpailija- ja markkina-analyysit. Sisäisissä analyyseissä puolestaan keskitytään organisaation tämän hetkiseen tilaan eli tietoon, joka koskee esimerkiksi henkilöstöä, tuotteita, palveluita, tuotantoa, markkinointia, taloutta, toimintatapoja, johtamista ja organisaatorakennetta. (Raatikainen 2004, 61.)

2.1.1 Markkinoinnin määritelmä

Rope (2000, 41) toteaa, että markkinointi on käsitteenä hyvin laaja, minkä vuoksi sitä on yritetty määritellä ja käsitellä monin eri tavoin. Seuraavassa lainauksessa on Ropen käsitys nykyaikaisesta markkinoinnista:

Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperusteisesti eriytettyä liiketoimintaa niin, että markkinointitoimin saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta, joka saadaan vietyä tuloksellisesti ostohalua synnyttämällä kohdejoukon tietoisuuteen ja sitä kautta ensikaupaksi varmistaen näin aikaansaadun asiakkuuden syventämisen tulokselliseksi asiakassuhteeksi.

Tikkasen ja Vassisen (2009, 13 - 14) mukaan markkinointi taas tarkoittaa yritysten ja yksilöiden harjoittamaa toimintaa sekä tieteenalaa. Markkinointiin törmää jokapäiväisessä niin yksityisessä, sosiaalisessa kuin ammatillisessakin elämässä. NykYTEknologian avulla markkinointia voidaan tehostaa mielikuvilla ja niiden merkityksillä, sekä toimittamalla monia erilaisia materiaaleja toimintaympäristöön. Nämä vaikuttavat yksilöiden ajatuksiin, tunteisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Markkinointi on muutakin kuin mainostamista tai markkinoijan yksisuuntaista viestintää toimintaympäristöönsä ja markkinoille. Toisin sanoen markkinoijat pyrkivät omien tavoitteidensa vuoksi kehittämään ja luomaan kontakteja muihin toimijoihin. Näillä keinoilla palvellaan toimijoiden intressejä ja tyydytetään tarpeita mielikuvilla, merkityksillä ja materiaalien vaihdannalla sekä lupauksen täyttämisen kautta.

Markkinoinnin määritelmän voidaan ajatella sisältävän erityisesti liiketoiminnan ajattelutavan toteuttamisen, valittuja kohderyhmiä, kilpailuetuperusteisen ja tarjonnan aikaansaavan toiminnan, ostohalun luomisen, sisäisten odotusten täyttämisen ja asiakassuhteen syventämisen. Voidaan sanoa, että markkinointi on ennen kaikkea kokonaisuuden hallintaa ja pitkäjänteistä toimintaa. (Rope 2000, 42.)

Markkinointistrategia

Tikkasen (2005, 167) mukaan Kotler (2003) määrittelee markkinointistrategian käsitteen:

”liikkeenjohdolliseksi prosessiksi, jonka kautta kehitetään ja ylläpidetään elinkelpoista suhdetta organisaation tavoitteiden, taitojen ja resurssien sekä muuttuvien markkinamahdollisuuksien välillä.”

Markkinointistrategia koostuu strategisista ja operatiivisista tavoitteista, joiden avulla yritys päättää, miten se aikoo toimia markkinoilla. Toisin sanoen se on operatiivinen toimintaohjelma, joka toteuttaa yrityksen strategisen markkinoinnin visioita käytännössä verkostosuhteiden johtamisessa liiketoiminnan eri areenoilla. Tämän avulla yritys tuottaa arvoa asiakkaille, omistajille ja muille verkostokumppaneille. Markkinointistrategiaa toteutetaan markkinointitaktikoilla. Näitä ovat esimerkiksi mainoskampanjat ja valinnat jakelukanavista. (Tikkanen & Vassinen 2009, 23.)

Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma sisältää teoreettisen viitekehyksen markkinoinnin eri osa-alueista ja sen, miten yritys aikoo niihin päästä. Suunnitelmasta käy ilmi keinot saavuttaa halutut tavoitteet markkinoinnin avulla niin taloudellisesti kuin käytännön tasollakin. Asiakkaista ja kilpailijoista on tullut lähtökohta suunnitelman rakentamiselle eli kartoitetaan asiakkaan tarve, halut ja toiveet, mutta myös pidetään mielessä kilpailijan tarjoamat vaihtoehdot. Markkinointisuunnitelmista on kehittynyt käytännönläheisiä ja realistisia työkaluja yrityksille, mutta niitä on jatkuvasti kehitettävä vastaamaan markkinatilannetta. (Kotler 2006, 60.)

Vastatakseen parhaimmalla tavalla yrityksen tarpeeseen suunnitelmassa kerrotaan lyhyesti päätavoitteet ja suositukset. Tilanneanalyysi antaa kuvan yrityksen senhetkisestä tilanteesta sisältäen myynnit, kulut, markkinat, kilpailijat ja muut vaihtelevat tekijät. Määritetään missio, markkinoinnilliset ja taloudelliset tavoitteet. Lisäksi määritetään kohderyhmät ja tarpeet, joita halutaan tyydyttää. Tuotteet kohdennetaan asemoinnin avulla ennalta määritetyille kohderyhmille. Yrityksen taustajoukkojen on oltava kunnossa, jotta markkinointia voidaan alkaa tuloksellisesti toteuttaa. Taustajoukkoja ovat henkilöstöresurssit, hankinta, tuottaminen, myynti ja rahoitus. (Kotler 2006, 60 - 61.)

3.1.2 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysissä selvitetään yrityksen kannalta tärkeitä markkinoilla vaikuttavia tekijöitä. Kilpailu kartoittaa uudet kilpailijat ja sen, mitä muutoksia toimialalla on mahdollisesti tulossa. Kysyntä huomioi kysynnän määrälliset muutokset, mitä tuotteita kuluttajat käyttävät ja mitä muutoksia ostotottumuksissa on tapahtunut. Markkinoiden kehityssuunta analysoi markkinoiden pienene mistä tai kasvua ja sitä, mitä muutoksia markkinoiden rakenteessa on tapahtunut. (Rope 2000, 467.)

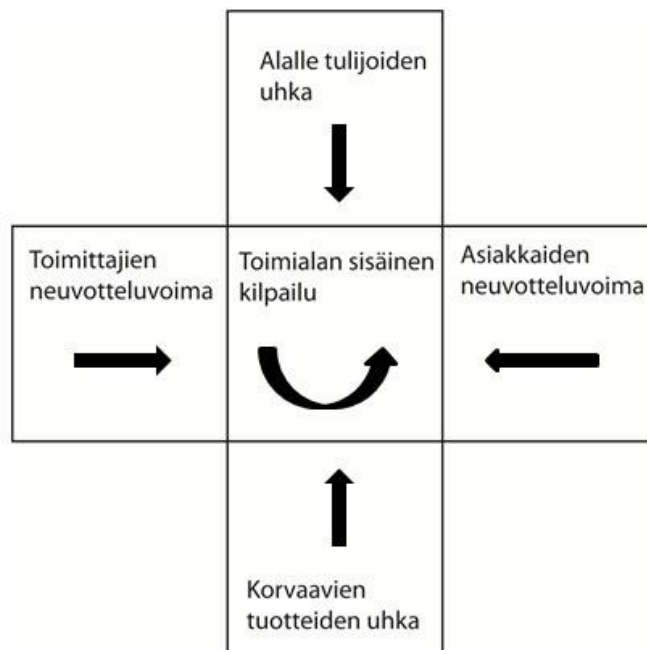
Kilpailu ja kilpailijat

Markkinointiympäristön kilpailutekijöiden arviointi kuuluu osana strategiseen suunnitteluun. Organisaation on tunnistettava kilpailijansa sekä heidän vah-

vuutensa ja heikkoutensa. Kilpailijatyypit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Suorassa kilpailussa myyjät tuottavat samanlaisia palveluita ja tuotteita. Tällaisia ovat esimerkiksi amerikkalaisen jalkapallon harrastaminen vastaan eurooppalainen jalkapallo. Molemmat niistä ovat joukkuelajeja, joissa pääsee pelaamaan palloa. Toisena on samankaltaisten korvaavien tuotteiden uhka. Kolmas kilpailutekijä on epäsuora kilpailu. Epäsuoraa kilpailua on kaikki muu ajanviete, mitä kuluttaja voi ajallaan tehdä. Epäsuoraa kilpailua edustavat muun muassa elokuvissa käyminen, ravintolassa syöminen, television katselu ja 2000-luvulla jyrkästi ajanviettoa kuluttava videopelien pelaaminen tietokoneella ja pelikonsoleilla. Tämän seurauksena onkin tehty pelejä, joissa voi pelata eri urheilulajeja ilman, että kuluttajan tarvitsisi lähteä ulos kodistaan harrastamaan. (Shank 2009, 49 - 50.)

Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Porterin viiden kilpailuvoiman malli kuvaa tietyn toimialan eli segmentin houkuttelevuutta eri lähestymistavoilla. Näitä ovat toimialan sisäinen kilpailu eli kilpailun laatu ja intensiivisyys, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka ja alalle tulijoiden uhka. (Kotler 2009, 334.)



KUVIO 1. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Kotler 2009, 335)

Toimialan sisäinen kilpailu voi vähentää sen viehättävyyttä, jos alalla kilpailevat osapuolet ovat aggressiivisia ja heitä on paljon. Toisaalta myös vakaa tai heikentyvä toimiala on uhka siinä toimiville, koska se vaikeuttaa liiketoiminnan ylläpitoa. Alalle tulijoiden uhka riippuu toimialan luonteesta. Kiinnostavin segmentti sisältää korkean kynnyksen alalle saapumiseen, eli määrä on suhteellisen pieni ja ne yritykset, jotka eivät menesty, voivat helposti poistua. Kynnyksen ollessa korkea molempiin suuntiin myös mahdollisuus korkeaan tuottoon on todennäköisempää. Tämä aiheuttaa huonompien yritysten roikkumista alalla, koska poistuminen on vaikeaa. Jos alalle saapuminen ja poistuminen on matalalla, yritykset helposti tulevat ja menevät. Pahin segmentti on sellainen, jossa alalle saapuminen on helppoa ja poistuminen on vaikeaa. Tällaisissa tapauksissa uusia yrityksiä syntyy jatkuvasti hyvinä aikoina ja vaikeiden aikojen koittaessa niiden onkin vaikea poistua alalta. Porterin mukaan korvaavien tuotteiden uhka rajoittaa tuottojen ja hintojen nousua. Segmentti on epäedullinen, jos tiedossa on potentiaalinen eli mahdollinen korvaava tuote. Asiakkaiden neuvotteluvoima on neljäs Porterin kilpailuvoima. (Mts. 334.)

Markkinointimix

Markkinointimix koostuu neljästä eri työvälineestä, joita voidaan käyttää markkinoinnin strategisessa suunnittelussa. Nämä työvälineet ovat tuote itsessään, hinta, jakelukanavat ja markkinointiviestintä. Markkinointimixin jokainen osa vaikuttaa jokaiseen, joten esimerkiksi hintaa nostettaessa sen mainonnan on muututtava välittämään parempaa laatua tuotteessa. Tämä taas nostaa mainonnan kustannuksia, jotka on huomioitava hinnassa, ja jakeluun on saatava johtavia vähittäiskauppiaita. (Solomon 2008, 28 - 29.) Kotlerin (2009, 63) mukaan kuluttajan kannalta katsottuna markkinointimix on suunniteltu tuottamaan hyötyä kuluttajalle, ja myyjän kannalta se tarjoaa vaikutuskeinoja ostajia kohtaan.

Tuote voidaan määrittää tavarana, palveluna, ideana, paikkana tai jopa yhdistelmänä näistä kaikista. Jos jotain on myytävänä ja siitä saadaan vastine, voidaan puhua tuotteesta. Tuotteen ja pakkauksen suunnittelu kuuluvat myös tähän markkinointimixin osaan. (Solomon 2008, 29.) Shank (2009, 198) kuvaa urheilutuotetta tavarana, palveluna tai näiden kahden sekoituksena, joka tuottaa lisäarvoa urheilun harrastajalle, katsojalle tai sponsorijalle.

Hinta kertoo määrän, joka kuluttajan täytyy maksaa saadakseen tuotteen omakseen. Kuluttajien kiinnostusta tuotteeseen pystytään lisäämään hinnan avulla joko laittamalla se alennukseen tai nostamalla hintaa ja mainostamalla tuotteen korkeampaa laatua. Esimerkiksi Adidaksen uuden juoksukengän tullessa markkinoille se tarjosi kuluttajille uutta suunnittelutyöliä ja teknologiaa, joka mahdollisti hinnan määrittämisen korkeammalle kuin, mitä juoksukengät yleensä maksavat ja mistä kuluttajat kuitenkin ovat valmiita maksamaan. (Solomon 2008, 29.)

Markkinointiviestintä sisältää kaikki ne toiminnot, joita markkinoijat käyttävät houkutellessaan kuluttajia tutustumaan ja ostamaan tuotteitaan. Viestintäkeinoit voivat vaihdella televisiomainonnasta lehtimainoksiin ja henkilökohtaiseen myyntityöhön (Mts. 29). Shank (2009, 263) on puolestaan ottanut tähän urheilunäkökulmaa ja lisännyt edellä mainittuihin sponsoroinnin markkinointiviestintän yhdeksi osa-alueeksi.

Jakelu viittaa tuotteen toimittamiseen ajallisesti ja sijainnillisesti ja liittyy jakelukanavien hallintaan. Tuote on saatava oikea-aikaisesti tiettyyn paikkaan, jotta kuluttajalla on mahdollisuus sen hankkimiseen. (Solomon 2008, 30.)

Kysyntä

Perustarpeiden tyydyttäminen on ihmisten ensisijainen tavoite. Näitä tarpeita ovat muun muassa ruoka, puhdas, vesi ja ilma, vaatteet ja suojan hankkiminen pään päälle. Muita esimerkkejä ovat koulutuksen hankkiminen ja vapaa-ajan vietto. Tarpeista tulee haluja, kun ne kohdennetaan johonkin tiettyyn päämäärään ja niiden toivotaan siten tyydyttävän nämä halut. Niiden tyydyttäminen ei aina ole niin yksinkertaista, ja joissakin tapauksissa yksilön täytyy maksaa saadakseen haluamansa tuotteen. Kysyntä vastaa yksilöiden tarpeiden ja halujen täyttämiseen ja sen edellytyksenä on, että ne on havaittu. Vastoin yleistä oletusta markkinoijat eivät luo tai pysty luomaan tarpeita, koska ihmisen täytyy tyydyttää perustarpeensa, ja huomata mitä hän haluaa. Vastaus sitten markkinoija pystyy vaikuttamaan yksilön halujen ja tarpeiden tyydyttämiseen jollakin tietyllä tuotteella ja luomaan mielikuvan tästä. (Kotler 2009, 52.)

Shank (2009, 117 - 118) on kuvannut tarpeita Maslow'n tarvehierarkian kautta. Se koostuu viidestä eri tasosta ja Maslow'n mukaan edellinen tarpeen taso on tyydytettävä, ennen kuin voi siirtyä seuraavalle. Alin taso kattaa fysiologiset tarpeet eli ne biologiset perustarpeet, joita ilman ihminen ei selviä hengissä. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, voidaan siirtyä turvallisuuden tarpeeseen, joka liittyy fyysiseen turvallisuuden saavuttamiseen. Tähän sisältyy henkilön terveyden ylläpito. Urheilussa tämä tarkoittaa esimerkiksi jonkin urheiluharrastuksen aloittamista. Kolmas taso on sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen eli rakkauden ja johonkin sosiaaliseen ryhmään kuulumisen tunne. Urheilujoukkueissa ryhmään kuulumisen tunne ja joukkuelaisten kunnioitus on todistettu täyttävän sosiaalista tarvetta. Neljäs tarvetaso liittyy itsekunnioituksen, tunnustuksen ja aseman saavuttamiseen. Urheileminen niin joukkueetasolla kuin yksilötasolla todistettavasti parantaa itsekunnioitusta ja nostaa asemaa muiden silmissä. Viimeinen taso on itsensä toteuttamisen taso. Kun kaikki muut alempien tasojen tarpeet on tyydytetty, yksilö on vapaa saavuttamaan mitä haluaa, olematta huolissaan alemmista tasoista.

Kysynnän suuruus riippuu markkinoilla olevien ostajien määrästä. Potentiaaliset markkinat koostuvat kuluttajista, joilla on riittävä kiinnostus tarjontaan, mutta taloudelliset resurssit ja mahdollisuus päästä ostamaan tuote saattaa puuttua. Tavoitettavissa olevat markkinat tarkoittavat kuluttajia, joilla on kiinnostus, pääsy tuotteeseen ja riittävät tulot. Kohdemarkkinat on se valikoitu markkinan osa, jota yritys lähtee tavoittelemaan. Penetroitu markkina sisältää ne kuluttajat, jotka käyttävät yrityksen tuotteita. (Kotler 2009, 150.)

Markkinoiden kysyntää voidaan tarkastella kokonaiskysyntäpotentiaalin, alueen markkinapotentiaalin, toimialan kokonaiskysynnän ja markkinaosuuksien kautta. Markkinoiden kokonaiskysyntäpotentiaali lasketaan potentiaalisten ostajien määrä kertaa ostotapahtumien määrä ja tarkoittaa suurinta myyntimäärää, jonka organisaatiot voivat saavuttaa tällä markkina-alueella. Alueen markkinapotentiaalissa tunnistetaan kaikki potentiaaliset asiakkaat tietyllä markkina-alueella joko arvioimalla heidän ostopotentiaaliaan tai ottamalla vertailuluvuksi koko maan keskiarvo. Toimialan kokonaiskysynnän tietäminen saadaan arvioimalla kilpailijoiden myynnit. (Mts. 153 - 155.)

Markkinoiden kehityssuunta

Organisaatiot voivat arvioida markkinoiden kehittymistä makrotalouden, oman toimialan ja oman myynninkasvun kautta. Makrotalouden ennustaminen sisältää inflaation, työttömyyden, yleisen korkotason, yritysinvestoinnit, kulutuksen, hallituksen menoerät ja nettoviennin tarkastelun. Markkinoiden kehittyminen ja ennustaminen lähtee siitä tiedon määrästä, mitä ihmiset sanovat, tekevät tai ovat tehneet. Kehityssuuntaa voidaan ennustaa tutkimalla kuluttajien ostoaikeita lähitulevaisuudessa, haastatteleamalla asiakastasolla työskenteleviä organisaation henkilöitä, asiantuntijoiden mielipiteitä kysymällä, arvioimalla aikaisempaa toiminnan menestystä tai suoraan testaamalla markkinoita. (Kotler 2009, 155 - 156.)

Nonprofit-organisaation erityispiirteet

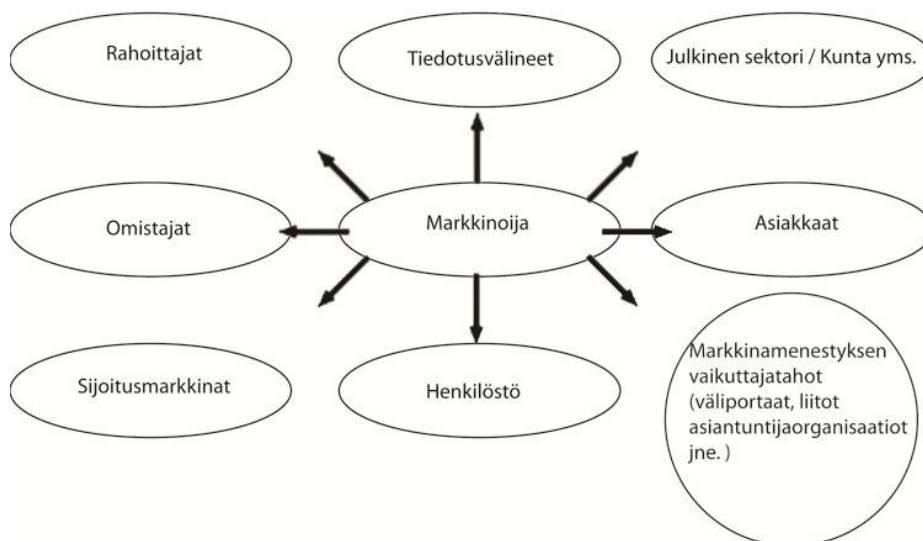
Nonprofit-organisaatio käsitteenä tarkoittaa voittoa tavoittelematonta organisaatiota. Toiminnan tarkoitus ei ole rahallisen tuoton tavoittelu vaan se, minkä vuoksi toimintaa harjoitetaan. Organisaation sidosryhmillä on suuri merkityksen toimintojen ylläpitoon niin jäsenmaksujen, yhteistyökumppaneiden rahoituksen kuin tukijoiden lahjoitustenkin saralta. (Vuokko 2004, 14.)

Yhteiskunnan sektorit on jaettu neljään osaan: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Yksityinen sektori sisältää yritykset, jotka ovat voittoa tavoittelevia organisaatioita. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio, kunnat, kuntayhtymät, työeläkevakuutuksen piirissä toimivat yhtiöt, säätiöt ja -kassat sekä erilaiset sosiaaliturvarahastot ja julkiset laitokset. Näillä kahdella sektorilla on tyypillisenä piirteenä se, että niissä toimii palkattua henkilökuntaa. Kolmannella ja neljännellä sektorilla tilanne on usein toinen. Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset, joiden toiminta on vähemmän järjestäytyntä kuin yksityisellä ja julkisella vapaaehtoistoiminnan suuren määrän vuoksi. Toisena yhteisenä piirteenä on, etteivät järjestöt ja yhdistykset tavoittele taloudellista voittoa. Neljäs sektori sisältää epämuodolliset organisaatiot eli kotitaloudet, perheet ja ystävät. (Mts.15.)

Sidosryhmät

Rope (2000, 354) on jakanut organisaation sidosryhmät yhdeksään eri peruskohderyhmään. Kuviossa 2 on kuvattu sidosryhmät suhteessa organisaatioon

eli markkinoijaan. Nonprofit-organisaatioon sovitettuna harrastajat muodostavat asiakaskunnan ja henkilöstön määrä on marginaalinen.



KUVIO 2. Sidosryhmämarkkinoinnin peruskohderyhmät (Rope 2000, 354)

3.1.3 Organisaatioanalyysi

Toiminnan perustana liikeidea

Shankin (2009, 41) mukaan ensimmäinen askel kohti organisaation strategisen suunnan määrittämiseen on vision muodostaminen. Visio sisältää organisaation päämäärän ja identiteetin (eli ominaislaadun). Määritettäessä visiota vastataan kysymyksiin siitä, mihin organisaatio aikoo päästä, minkälaista toimintaa se haluaa, mitä asiakkaat tarvitsevat ja mitä ominaisuuksia vaaditaan tulevaisuudessa. Visio on painottunut tulevaisuuteen eli se on näkemys tulevaisuudesta.

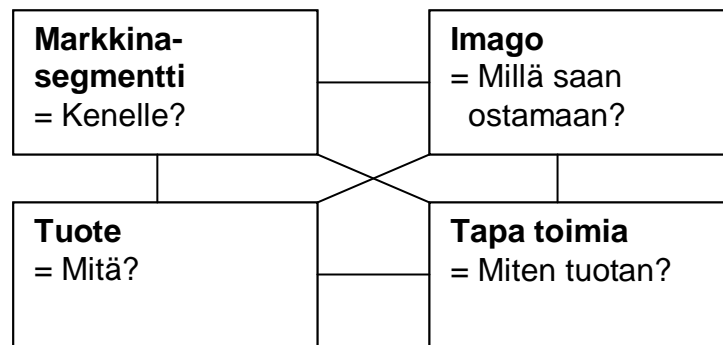
Jokaisen organisaation, myös nonprofit-organisaatioiden, on tärkeä määrittää toimintansa punainen lanka. Tätä voidaan alkaa selvittää tekemällä toiminta-ajatus, joka kertoo sen, miksi organisaatio on olemassa ja mikä sen perusta on, jolle kaikki toiminta rakentuu. Toiminta-ajatuksen ei välttämättä tarvitse olla laaja, vaan se voi olla suppea ja ytimekäs. Kunhan kuvataan se, miten menetellään toiminta-ajatusta toteutettaessa. (Töyrylä n.d.)

Aikaisemmissa kappaleissa vastataan siihen, mitä organisaatio tarvitsee menestyäkseen mutta organisaation strategiassa määritellään se, miten asetetut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Toiminnan pitää perustua kokonaistrategiaan, jota voidaan kutsua organisaatiostrategiaksi. Tämän lisäksi voidaan kehittää liiketoiminta-aluekohtaisia strategioita, kuten kilpailu- ja markkinointistrategioita. Niiden tulee perustua organisaatiostrategiaan ja tukea sitä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)

Eri organisaatioilla voi olla samankaltaisia toiminta-ajatuksia, vaikka niiden liikeideat poikkeavat toisistaan. Liikeidea on hyvin yksilöivä ja perustuu organisaation toiminta-ajatukseen. Liikeidean tarkoitus on kuvata toiminta-ajatusta tarkemmin ja selvittää se, miten toiminta-ajatusta käytännössä toteutetaan. Itse asiassa liikeidea on siis toimintasuunnitelma, joka kertoo, miten toiminta saadaan sellaiseksi kuin halutaan. (Liikeidea n.d.)

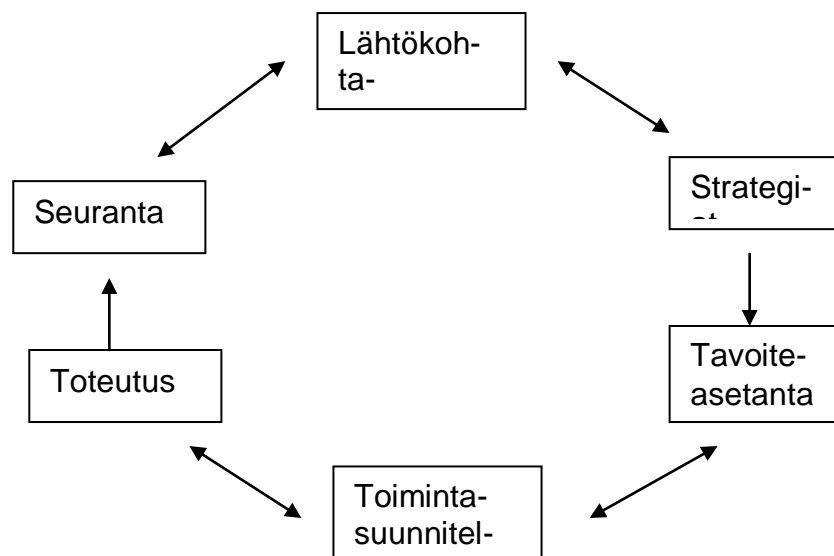
Markkinointisuunnitelman paras ohjeenantaja on liikeidea. Sen pohjalta tehdään päätökset ja määritetään suuntaviivat esimerkiksi henkilöstön rekrytointiin, myyntitapaan, palvelutasoon ja mainontaan. Jotta liikeideasta on hyötyä henkilöstölle, tulee sen olla yksinkertainen ja helppolukuinen. Liikeideaa suunniteltaessa vastataan kysymyksiin siitä, mikä yritys on, ketä varten se on ja minne se on menossa. Määritellään se, millä tuote- tai markkina-alueella toimitaan ja mitä markkinatarpeita tyydytetään. Toisaalta päätetään, mihin halutaan päästä ja miten asioita hoidetaan. (Härnqvist 1995, 59.)

Rope ja Vahvaselkä (1993, 28) esittävät yhden mallin markkinoinnillisen liikeidean rakentamiseen. Liikeidea-ajattelun markkinoinnillinen rakentaminen on tärkeää kaupallisen menestyksen saavuttamisessa. Liikeidea rakentuu osatekijöistä, jotka yhdessä muodostavat toimivan kokonaisuuden. Mallissa eri elementit vaikuttavat toisiinsa ja markkinoinnillisen liikeidean rakentumiseen.



KUVIO 3. Liiketoiminnan menestyksen perusneliö (Rope ym. 1993, 28)

Rope ja Vahvaselkä (1993) esittävät toisenlaisen mallin liiketoiminnan markkinoinnilliseen kehittämiseen. Mallissa olevan prosessin tavoitteena on tehdä, suunnitella, toteuttaa ja seurata sekä varmistaa suunniteltujen kehitysratkaisujen - ja toimenpiteiden toteutuksen onnistumista. Prosessi jatkuu aina edellisestä vaiheesta, ja edellisen vaiheen tulokset käynnistävät seuraavan vaiheen sisällön (Mts. 212.)



KUVIO 4. Markkinoinnin kehitysprosessi (Rope ym. 1993, 212)

SWOT- analyysi

Shank (2009, 66) toteaa, että ohjatakseen strategista suunnitteluaan organisaatio luo SWOT -analyysin. SWOT -analyysissä tarkastellaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Sisäiset tekijät ovat hallittavissa ja löytyvät organisaation sisästä. Näitä ovat henkilöstö- ja talousresurssit sekä organisaation asettamat päämäärät ja markkinoinnin tavoitteet. Myös tuotteet, palvelut, mainostus, hinnoittelu ja jakelu kuuluvat sisäisiin tekijöihin. Nämä ovat SWOT -

analyysissä joko vahvuuksia tai heikkouksia. Ulkoiset tekijät eli organisaation uhat ja mahdollisuudet taas ovat hallitsemattomia ja löytyvät markkinointiympäristöstä. Näitä ovat kilpailu, väestömuutokset, talous, poliittiset -, oikeudelliset - ja viranomaisongelmat sekä teknologinen kehitys.

Pitkämäen (2000, 79 - 80) mukaan SWOT-analyysin tulee perustua hyvään ympäristöanalyysiin ja siitä tulee löytyä toimialan olennaiset menestyksen edellytykset. Analyysissä on pohdittu niin ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia kuin organisaation kykyä hyödyntää niitä. Erottelemalla menestyksen edellytyksiä organisaatio muuttaa ne joko vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Toisin sanoen vahvuuksilla hyödynnetään mahdollisuudet ja heikkouksilla lisätään uhkien toteutumista. Vahvuuksia ja heikkouksia voidaan tunnistaa myös täydentämällä ympäristöarviointia.

SWOT -analyysin tarkoituksena on täsmentää tavoitteita ja ohjelmia, joten asioiden ristikkäisasettelu on tärkeässä asemassa. Näin voidaan pohtia, kuinka parannetaan vahvuuksia ja vähennetään heikkouksia. Toisaalta SWOT -analyysin avulla organisaatio pystyy tarkastelemaan tekijöitä, jotka vaikuttavat markkinointistrategian ja markkinointisuunnitelman laatimiseen. SWOT -analyysi tulisi toteuttaa säännöllisin väliajoin, jotta saataisiin täsmällistä ja arvokasta tietoa markkinointisuunnitelmaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71.)

Markkinoinnin sisäinen analyysi

Organisaation markkinoinnin tilan tutkiminen ja analysointi on yhtä tärkeää kuin esimerkiksi taloudellisen tilan tutkiminen. Analyysissä olisi hyvä tutkia tarkoin ja systemaattisesti markkinointitoiminta sekä kilpailukeinojen yhdistelmä eli markkinointimix. Onnistuneen markkinointisuunnitelman kannalta olisi tärkeää suorittaa niin ulkoinen kuin sisäinenkin analyysi ennen suunnitelman laatimista. Markkinointianalyysi on sitä enemmän painottunut suunnitelmiin, mitä nuorempi tai miten aloitteleva organisaatio on, koska analysoitavissa olevaa toteutunutta toimintaa on silloin luonnollisesti vähemmän. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 67.)

Analyysistä on sitä enemmän hyötyä, mitä objektiivisempi se on organisaatiosta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi ulkopuolisen konsultin avulla. Ana-

lyysi sisältää arviot markkinoinnin vahvuuksista ja heikkouksista. Tämän lisäksi saadaan kuva sen hetkisestä tilanteesta ja selvitetään mahdollinen kehitys-suunta. Erityisesti pohditaan ja tutkitaan toimintafilosofiaa, markkinoinnin toteutumista eli operatiivista tasoa, asiakaskuntaa, palvelun tuotanto- ja toimitusprosessia, hinnoittelua ja kustannuksia sekä viestintää. (Mts. 67.)

Sipilän (2008, 131) mukaan markkinointimix koostuu markkinoinnin keinojen yhdistelmästä, joihin vaikuttavat tavoitteet, kilpailutilanne, budjetti ja tilannekohtaiset tekijät. Toisaalta painotuksella ja valitulla strategialla on vaikutusta menestyksellisen yhdistelmän löytämiseen. Määrittelemällä tavoitteet ja strategia voidaan toimenpiteiden yhdistelmä suunnitella. Kun on vastattu kysymykseen siitä, mitä halutaan saada aikaan, voidaan alkaa koota keinoja.

Kotlerin (2009, 62) mukaan taas markkinoijien tehtävänä on laatia markkinointitoimia ja koota yhdistettyjä markkinointiohjelmia, jotka luovat, viestivät ja antavat arvoa kuluttajille. Näitä markkinointitoimenpiteitä on useita. Kotler on määrittelyt markkinointimixin työkaluiksi 4 P:tä. Hänen mukaansa ne ovat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. Kotler (2009, 63) jatkaa, että jokainen P sisältää erilaisia markkinointitoimia. 4 P-malli on myyjän näkemys markkinointityökaluista, joilla vaikutetaan kuluttajiin. Kuluttajanäkökulmasta taas 4 P-mallin tavoitteena on tuottaa etua.

2.2 Markkinointistrategia

Raatikaisen (2004, 73) mukaan strategia käsitteenä tarkoittaa organisaation pitkän aikavälin suunnittelua toimintaympäristössään, ja suunnitteluväli on 3 - 5 vuotta toimialasta riippuen. Strategia tarjoaa työkalut organisaation vision eli tahtotilan saavuttamiseen.

2.2.1 Tavoitteet

Organisaation tavoitteet ovat peräisin visiosta ja missiosta. Tavoitteita voidaan ajatella pieninä välipysäkkeinä mission toteuttamisessa. Tyypillisesti tavoitteet

jaetaan taloudellisiin ja strategisiin suunnannäyttäjiin. Taloudelliset tavoitteet auttavat saavuttamaan organisaatiolle asetetut tuotto-odotukset ja liikevaihdon suuruuden. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen on elinehto pidemmällä aikavälillä, jos organisaatio aikoo säilyttää paikkansa toimialallaan ja pysyä kilpailussa mukana. Päästessään niihin taloudellinen suoriutuminen on myös askeleen lähempänä onnistumistaan. Kasvanut markkinaosuus, parantunut asiakaspalvelu tai parantuneet suhteet yhteisöön ovat esimerkkejä strategisista tavoitteista. (Shank 2009, 42 - 43.)

Organisaation SWOT -analyysin avulla voidaan määrittää tavoitteet, joihin organisaatio pyrkii. Tavoitteet tai päämäärät ovat tarkkaan määriteltyjä, ja niiden rajoittimina toimivat organisaation resurssit ja aika. Tavoitteita voidaan määrittellä useammalta eri kannalta sisältäen kannattavuuden, myynnin kasvun, markkinaosuuden kasvattamisen, riskienhallinnan, innovaation ja maineen. Tavoitteiden toimimisen kannalta niiden on täytettävä tietyt kriteerit. Ensinnäkin tavoitteet laitetaan tärkeysjärjestykseen ja todetaan, mikä on ensisijainen päämäärä. Tällainen voi olla esimerkiksi oman pääoman tuoton kasvattaminen kuluja pienentämällä. Päämäärien laskettavuus helpottaa niiden seuranta ja hyödyllisyyttä. Tavoitteiden asetannan pitää lähteä organisaation mahdollisuuksien ja vahvuuksien pohjalta, jolloin se on realistinen. Tavoitteiden yhdenmukaisuus mahdollistaa niiden saavuttamisen. Esimerkiksi myyntien maksimointi ei ole mahdollista, jos samanaikaisesti yritetään saada mahdollisimman suuri tuotto. (Kotler 2009, 92 - 93.)

Markkinointistrategiasta riippuen voidaan määrittää muitakin tärkeitä kompromisseja tavoitteisiin liittyen. Mietitään, halutaanko saavuttaa suuri tuotto lyhyellä aikavälillä vai kasvaa hitaammin pidemmällä aikajänteellä, työntyä syvemmälle olemassa olevaan markkina-alueeseen vai kehittää uusi markkina-alue, tuottotavoitteen saavuttaminen vai tuottoa tavoittelemattomat tavoitteet ja korkean kasvun saavuttaminen vai matalan riskin ylläpito. (Mts. 93.)

Kasvustrategia auttaa organisaatiota kohdentamaan itsensä siihen, miten tavoiteltu kasvu on mahdollista saavuttaa asiakasryhmien avulla. Kasvun saavuttamisen keinot on jaettu neljään eri luokkaan:

- nykyisillä tuotteilla nykyisten asiakasryhmien kanssa

- asiakasryhmiä lisäämällä
- tuotevalikoimaa kasvattamalla
- sekä tuotevalikoimaa että asiakasryhmiä lisäämällä.

Organisaation toimiessa kasvavilla markkinoilla kasvun saavuttaminen on mahdollista nykyisten tuotteiden ja nykyisen asiakaskunnan avulla. Kun markkinat ovat saavuttaneet kasvumahdollisuuden rajan, organisaation kasvua lähdetään hakemaan kilpailijoilta. Asiakasryhmien lisääminen onnistuu esimerkiksi lanseeraamalla tuote maantieteellisesti uusilla markkinoilla. Kolmas kasvumahdollisuus on tuotevalikoiman kasvattaminen uusien tai paranneltujen tuotteiden kautta, kun asiakaskohderyhmä on jo olemassa oleva. Neljännessä kasvustrategiamallissa tuodaan uusia tuotteita täysin uusille asiakaskohderyhmille. (Raatikainen 2004, 75 - 76.)

Rope (2000, 478 - 480) on kuvannut kannattavuusstrategiaa kasvustrategian vastakohtana. Siinä tavoitellaan kannattavuuden nostoa analysoimalla nykyisten liiketoimien tuottavuutta. Strategian eri toteutusvaihtoehdot ovat tämänhetkisen liiketoiminnan kannattavuus, markkinalohkojen karsiminen, tuotteiden karsiminen tai tuote- ja markkinalohkojen karsiminen.

2.2.2 Palvelut

Kotler (2009, 386) määrittää palvelun kahden tai useamman osapuolen toimipiteenä, jonka yksi osapuoli tarjoaa toiselle toiminnon ollessa aineeton ja päättymättä mihinkään omistussuhteeseen. Palvelun tuottamiseen voidaan liittää konkreettisia tuotteita sen olematta välttämätöntä. Valmistajat pyrkivät lisäämään palveluita tuotteisiinsa differoituakseen eli erilaistuaakseen kansakilpailijoistaan.

Shank (2009, 200) esittää palveluiden olevan aineettomia ja abstrakteja tuotteita. Esimerkiksi urheilutapahtuman kilpailullinen näkökulma edustaa puhtaasti palvelua. Toisaalta urheilutapahtumassa tarjotaan myös puhtaasti kiinteitä tavaroita, kuten ruokaa ja fanituotteita. Palvelun ystävällisyys ja kohteliaisuus ovat kohtaamisen aineettomia ainesosia.

Palvelut voidaan jakaa kolmeen eri palveluryhmään: ydinpalvelut, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu on palvelutuote, jonka vuoksi yritys on markkinoilla. Mahdollistavia palveluita tarvitaan tukemaan ydinpalvelun käyttöä. Nimensä mukaisesti mahdollistavat palvelut tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi, ja ilman niitä ydinpalvelu jää käyttämättä. Kolmas palveluryhmä on tukipalvelut. Ne eivät ole samalla tavoin välttämättömiä palveluita, kuten mahdollistavat palvelut. Tukipalveluiden avulla voidaan laajentaa palvelukonseptia kattavammaksi, joten asiakkaan ei välttämättä tarvitse lähteä hakemaan lisäpalveluita muualta ja yritys saa lisäarvoa toiminnalleen. (Grönroos 2009, 224 - 225.)

2.2.3 Brändin rakentaminen

Shankin (2009, 208) mukaan brändäyksen tarkoitus on erilaistaa tuote muista vastaavista tuotteista markkinoilla ja tehdä siitä tunnistettava. Brändin rakentamisen avulla voidaan saavuttaa laajempi kuluttajajoukko ja vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen, kuten urheilulajin osallistujamääriin tai tavaramyyntiin. Brändin rakentamisen vaiheet ovat bränditietoisuus, brändi-imago, brändipääoma ja brändiuskollisuus.

Brändäys lähtee liikkeelle bränditietoisuuden vakiinnuttamisesta. Tarkoituksena on saada kuluttajat kohdemarkkinoilla tunnistamaan ja muistamaan brändin nimi. Tämän avulla kuluttajat saadaan huomaamaan brändin olemassaolo ja markkinoijat pystyvät luomaan mielikuvia, joihin kuluttaja pystyy sisäistymään. (Mts. 210.)

Tunnettuuden rakentamisen jälkeen voidaan alkaa kehittää brändin imagoa. Se muodostuu joukosta uskomuksia, joita kuluttajalla on brändiä kohtaan. Imago on brändin persoonallisuus eli se, millaisena kuluttajat näkevät brändin. markkinoijien pyrkivän pitämään persoonallisuutta yllä erilaisten imagotekijöiden avulla:

- brändin nimi
- tuotteen laatu tai ominaisuudet
- tuotteen suorituskyky tai hinta

- asiakaspalvelu
- jakelukanavat
- tuotteen pakkaustyyli
- mainonta. (Mts. 210 - 212.)

Yritysimago on sidosryhmien luomien käsitysten summa, joka on täysin subjektiivinen. Imago määrittyy yleisön kokemusten ja muistijälkien perusteella. Yrityksen maine on imagoa syvällisempi käsitys yrityksestä. Siinä yhdistyvät eri sidosryhmien kokemukset pidemmältä ajalta yrityksestä. (Vuokko 2003, 103.)

Saavutettuaan positiivisen brändi-imagon markkinoijat toivovat saavuttavansa korkean tason brändipääomalle. Pääoma on se arvo, jonka brändi antaa tuotteelle markkinoilla ja erottaa brändätyn tuotteen geneerisestä vastineestaan. Brändin tuottaman mielikuvan avulla brändiuskollinen kuluttaja luultavammin ostaa tuntemansa brändin tuotteen kuin tuntemattoman. Tuotteet saattavat olla laadultaan samankaltaisia, mutta brändin luoma mielihyvän tunne sen käyttämisestä ratkaisee kuluttajan ostopäätöksen. Brändi-pääoman neljä eri osatekijää ovat ymmärretty laatu, bränditietoisuus, brändimielikuva ja brändiuskollisuus. (Shank 2009, 211 - 212.)

Brändiuskollisuus nostaa tuotteen ohi muiden kuluttajan vaihtoehtojen jatkuvan mieltymyksen ansiosta, ja päätös ostaa tuote on pikemminkin tapa kuin arvioinnin perusteella tehty päätös. Urheilujoukkuetta kannattavien faniuskollisuuden kannalta katsottuna brändiuskollisuus koostuu neljästä eri osasta. Ne ovat urheilun viihdearvo, autenttisuus, sitoutuminen brändiin, joukkueen historia ja perinteet. (Mts. 215 - 216.)

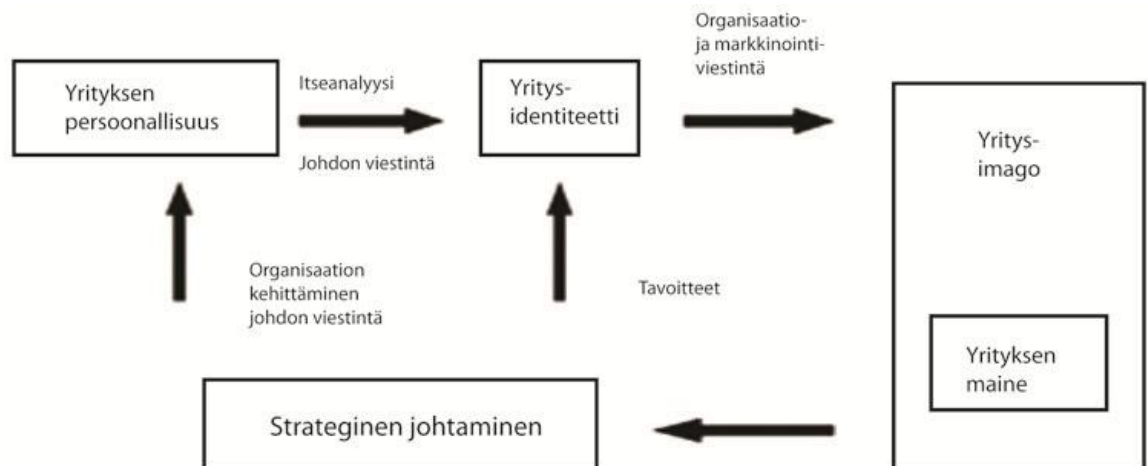
2.2.4 Imago ja mielikuvat

Mielikuva organisaatiosta rakentuu kahdesta eri osasta, brändipääomasta ja imagoarvosta. Niiden todellista arvoa on vaikea määrittää, mutta brändäyksen ja imagon avulla organisaatio pystyy laajentamaan liiketoimintaansa ja saavuttamaan uusia asiakkaita. Molemmat muodostavat mielikuvaamme jostain yri-

tyksestä tai sen tuotteesta ja siitä, millaisina näemme ne verrattuna kilpailijoihin. (Vuokko 2003, 101 - 102.)

Yritysimagon yhteydessä voidaan käyttää muitakin käsitteitä, jotka liittyvät läheisesti mielikuvan rakentamiseen. Yrityksen persoonallisuus kertoo, onko yritys ominaispiirteiltään jäykkä vai innovatiivinen, avoin tai sisäänpäin kääntynyt jne. Yrityksen identiteetti edustaa keinoja ilmentää persoonallisuutta niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tähän kuuluvat esimerkiksi yrityksen nimi, logo, tuotteet, henkilöstö, esitteet ja mainonta. (Mts. 103.)

Kuviossa 5 nähdään kaikkien yritysimgon ja sen rinnakkaiskäsitteiden vuorovaikutus toisiinsa. Yrityksen persoonallisuus määrittää yritysidentiteettiä itseanalyysin avulla. Identiteetistä muotoutuu yritysimgo, kun sidosryhmät tulkitsevat ja tekevät johtopäätöksiään yrityksen markkinointiviestinnästä. Mielikuva yrityksestä selkiytyy ja muuttuu pysyvämmäksi omien saatujen kokemusten kautta ja sitä voidaan kutsua maineeksi. Nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat yrityksen strategiseen johtamiseen, jonka perusteella yrityksen kehityssuuntia valitaan. (Mts. 104.)



KUVIO 5. Yrityksen persoonallisuuden, identiteetin, imagon ja maineen välinen suhde (Vuokko 2003, 104)

2.2.5 Varainhankinta

Seurat voivat toiminta-ajatuksensa kirkastuttua alkaa etsimään rahoituskeinoja toiminnalleen. Näitä keinoja kulujen kattamiseksi voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ovat toiminnan tuloksena saadut tulot, kuten koulutus, leirit ja kerhotoiminta. Rahoitusta voidaan hankkia myös varainhankinnalla, liiketoiminnalla, julkisilla avustuksilla, hankerahoituksella ja erilaisilla yhteistyösopimuksilla. Seura voi tarvittaessa esimerkiksi järjestää arpajaisia, bingoa, kilpailuja, kahvilatoimintaa, myyjäisiä, tarvikemyyntiä ja mainosten jakamista. Varainhankintaa varten tulee kuitenkin selvittää tarvittavat luvat ja verotukselliset seikat. (Seuran varainhankinta n.d.)

Rahoitusmalli

Taloudellisen voiton tavoittelu ei ole nonprofit-organisaatioiden ensisijainen tavoite. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että rahaa ei tarvittaisi. Organisaatiolla voi olla taloudellisina tavoitteina kulujen kattaminen, kulujen tai alijäämän minimointi tai mahdollisesti ylijäämän tavoittelu. Tämän pohjalta määritellään esimerkiksi jäsenmaksut, tilaisuuksien pääsymaksut ja erilaisten tempausten järjestäminen rahankeräämistä varten sekä kulujen kontrollointi. Ylijäämä käytetään organisaation toiminnan parantamiseen. Nonprofit-organisaatioilla on tavoitteena toteuttaa sekä missiota, että saavuttaa taloudellisia tavoitteita. Näiden tavoitteiden määrittely ja toteuttaminen ovat tärkeitä seikkoja otettaessa huomioon organisaation rahoittajia, kuten jäseniä, lahjoitusten antajia, tukia myöntäviä organisaatiota tai veronmaksajia. (Vuokko 2004, 20 - 21.)

Nonprofit-organisaatioiden toiminta ei siis perustu pelkästään rahan hankintaan, mutta ne tarvitsevat sitä toimintansa pyörittämiseen. Vaikka organisaatio toimisi täysin vapaaehtoisilla työntekijöillä, syntyy silti kuluja. Organisaatiosta riippuen, sillä on oma rahoitusmallinsa. Yksityisillä jäsenorganisaatioilla, kuten veneseuralla, shakkiseuralla tai omakotitaloyhdistyksellä, on oma rahoitusmallinsa. Tällaisten organisaatioiden tavoite on jäsentensä etujen tavoittelu. Rahoitusta saadaan jäsenmaksuista ja muista lähteistä, kuten kunnalta. Valtakunnallinen taustaorganisaatio saattaa tarjota materiaalia, neuvontaa, tuki- ja asiantuntijaverkoston apua ja rahallista tukea. Usein taustaorganisaatiolle maksetaan osa jäsenmaksuista saaduista tuloista. Itse jäsenet antavat orga-

nisaatiolle oman työpanoksensa saadakseen itseään hyödyttäviä palveluja. (Mts. 21 - 22.)

Sponsorointi

Sponsorointi käsittää kahden osapuolen, yrityksen ja sponsoroitavan kohteen, välisen vastikkeellisen yhteistyön. Yritykselle sponsorointi tarjoaa uuden keinoon markkinointiviestintään, ja se saa samalla käyttöönsä urheilukohteen luoman positiivisen mielikuvan. Urheilukohde puolestaan saavuttaa kilpailuetua ja rahallista korvausta yhteistyöstä. Sponsorointi on siis molempia osapuolia hyödyttävä vaihtokauppa. (Alaja 2001, 23.)

Sponsorointi rinnastetaan usein hyväntekeväisyyteen. Yritysten kannalta sponsorointi liittyy lisähyödyn saamiseen markkinointiviestinnän kautta suoran mainonnan sijaan. Sponsorointiyhteistyössä voidaan hyödyntää sopimuksessa sovittuja vastineita, eli sponsoroitava kohde esimerkiksi sitoutuu kiinnittämään yrityksen logon asuihinsa tai lisäämään mainoksia kentän laidalle. Sponsoroinnin eri muotoja ovat mainonnalliset, tiedotukselliset ja suhdetoiminnalliset toimenpiteet. (Mts. 29.)

2.3 Markkinointitoimenpiteet

2.3.1 Segmentointi

Shank (2009, 165) toteaa, että markkinat koostuvat toisistaan poikkeavista kuluttajista, joilla on toisistaan poikkeavia tarpeita. Tämän takia on oivallettu, ettei massamarkkinointi pysty tarpeeksi hyvin tyydyttämään kuluttajien erilaisia tarpeita. Markkinasegmentoinnissa taas kuluttajat jaetaan ryhmiin eli segmentteihin, joissa kuluttajilla on keskenään samanlaisia tarpeita. Tämän markkinasegmentoinnin on todettu olevan massamarkkinointi tehokkaampi ja vaikuttavampi keino, koska kaikkia kuluttajia ei kohdella samalla tavalla. Segmentoinnin avulla organisaatio löytää itselleen sen kohderyhmän, josta se voi löytää itselleen eniten potentiaalisia kuluttajia ja jota se pystyy palvelemaan parhaiten.

Perinteisesti markkinasegmentointi on tehty kuuden eri lähtökohdan avulla. Kuluttajat ryhmitellään samanlaisten tarpeiden pohjalta. Väestötieteen perusteella ryhmitellyt kuluttajat jaetaan iän, sukupuolen, etnisen taustan, perheen elämäntilanteen ja uskonnollisten yhteyksien mukaan. Näitä ominaisuuksia on helppo tunnistaa ja määritellä. Tietoa saa helposti esimerkiksi väestörekisteristä ja väestötieteelliset muuttujat voi liittää asenteisiin ja urheilukäyttäytymiseen, kuten urheilutapahtumiin osallistumiseen ja katseluun. (Mts. 166.) Sosioekonomisessa ryhmittelyssä kuluttajat jaetaan yhteiskuntaluokkien ja yhteiskunnallisen aseman perusteella. Yhteiskuntaluokkiin vaikuttavat kuluttajan tulot, koulutus ja ammatti. Nämä vaikuttavat usein siihen, mihin yhteiskuntaluokkaan kuluttaja kuuluu ja niitä ovat ala-, keski- tai yläluokka. Eri yhteiskuntaluokkien sisällä taas ihmisillä on samanlaiset statukset. (Mts. 179.)

Kuluttajat voidaan luokitella myös elämäntyyliinsä ja persoonallisuutensa pohjalta. Persoonallisuutta itsessään on hankala määritellä, joten siitä harvoin on hyötyä. Enemmän painotetaan elämäntyyliin kuuluvia mieltymyksiä. Näihin tekijöihin perustuvaa segmenttiä pidetään kokonaisvaltaisempänä kuin muita segmenttejä, koska se auttaa ymmärtämään, miksi kuluttajat toimivat niin kuin toimivat. Ymmärtääkseen kuluttajien elämäntyyliä vielä paremmin voidaan arvioida kuluttajien sanomisia koskien harrastuksia, mielenkiinnon kohteita ja mielipiteitä. (Mts. 180.)

Maantieteellinen luokittelu on yksinkertainen mutta tehokas keino. Toisaalta se ei aina ole yhtä selkeä määrittää. Maantieteellinen segmentointi voi auttaa erottelamaan paikalliset, alueelliset, valtakunnalliset ja kansainväliset segmentit toisistaan. (Mts. 181.) Siinä otetaan huomioon sijainti, asukastiheys, asutustyyppi, asuinpaikkakunta, ilmasto ja liikenneyhteydet. (Rope & Vahvaselkä 1993, 44).

Osto- ja kulutusikäyttäytymisessä ryhmitellään sen mukaan, miten usein ja paljon ostetaan, sekä kuinka merkkiuskollisia kuluttajat ovat. Varsinkin urheilumaailmassa lojaalius on yhä tärkeämmässä roolissa, vaikka sen saavuttaminen on yhä hankalampaa. Tämä johtuu osittain joukkueiden sisäisistä ja ulkoisista muutoksista, joita tapahtuu esimerkiksi pelaajavaihdossa. Tämän takia kuluttajat samaistuvat paremmin yksittäisiin pelaajiin ja jopa valmentajiin.

Viimeisessä lähtökohdassa keskitytään siihen, mikä tekee tuotteesta tai palvelusta puoleensavetävän kuluttajille. Toisin sanoen ryhmitellään sen mukaan, miksi asiakkaat ostavat tai minkä ongelman tuote tai palvelu auttaa ratkaisemaan. (Shank 2009, 184.)

Kotlerin (2005, 130) mukaan segmenttejä voidaan tunnistaa kolmella eri tavalla. Ensimmäisessä ja perinteisessä tavassa markkinat jaetaan demografisiin ryhmiin, joissa kuluttajia ryhmitetään esimerkiksi iän perusteella. Toisessa tavassa markkinat jaetaan tarveryhmiin, jotka perustuvat kuluttajan todellisiin tarpeisiin. Tavoitteena olisi myös löytää kuluttajien kesken selkeitä yhteisiä piirteitä. Näitä ovat demo- tai psykografiset piirteet, joihin sisältyy esimerkiksi koulutuksen taso ja tulojen määrä. Viimeisessä tavassa jako tapahtuu käyttäytymisen perusteella, eli ryhmä määritellään todellisen käyttäytymisen perusteella.

2.3.2 Tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista. Usein tuotteistamisen ajatellaan olevan pelkästään tuotteen standardointia, vaikka se on laajempi prosessi. Tuotteistamisessa on kyse siitä, että tuote- ja kehitysstrategioita toteutetaan käytännössä ja koko palvelutuotantoa tarkennetaan ja ryhmitellään hallittavampaan muotoon. Laajemmin ajateltuna se on myös palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Tuotteistettu tuote on organisaatiolle helpompi markkinoida. Tuotteistettu palvelu on kokonaisuus, joka on konseptoinnin tulos. Konseptoinnissa kuvataan tuotteen muoto, toiminto, mitä se pitää sisällään, sekä kuvataan tavoitellut asiakkaat ja asiakaslupaus. Näin organisaatiossa voidaan saavuttaa parempi tuottavuus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistamisessa tavoitellaan jo olemassa olevan palvelutuotteen parempaa ymmärtämistä ja kehittämistä. Tässä prosessissa tulisi koko ajan huomioida asiakasnäkökulma, organisaation strategiat ja markkinointinäkökulma. Vaikka tuotteistuksessa ollaan kiinteästi tekemisissä markkinoinnin suunnittelun

kanssa, voidaan ne suunnitella ja toteuttaa erillään. Palveluiden tuotteistamisen suunnittelun kannalta tärkeitä huomioitavia asioita ovat ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia sisältäen räätälöinnin ja stantardoinnin, tuotteistamisen vaiheet ja tasot, brändäys sekä hinta - laatusuhde. (Mts. 31.)

Palvelua muodostettaessa voidaan tukena käyttää prosessikuvausta. Palvelut ovat aina palveluprosessin tuloksia, ja ne ovat myös itsessään prosesseja. Prosessit muodostuvat toimintoketjuista, joiden avulla palvelut tuotetaan. Asiakkaaseen kohdistuvaa palvelutapahtumien toimintosarjaa kutsutaan palveluprosessiksi, jossa panokset muuttuvat tuotoksiksi. Tämän prosessin aikana tai sen lopussa asiakas saa hyödyn ja organisaation asiantuntemus kasvaa. Asiakkaiden palaute on tärkeä, koska silloin saadaan selville se, missä on onnistuttu ja missä on parantamisen varaa. (Mts. 40.)

Prosessikuvauksen etu on siinä, että tarkasti saadaan selville, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kuvauksessa voidaan kuvata myös palvelun laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet sekä niiden toteutuminen. Erityisen hyödyllistä tämä on palvelun laadun parantamisen kannalta. Kaaviossa voidaan myös kuvata se, mitä odotetaan asiakkaan itse tekevän. Blueprinting on yksi tapa määritellä ja esittää palveluprosesseja. Näin saadaan selville, kuinka jokainen työ tai toiminto on tekemisissä palveluprosessin sisällä. Blueprinting voidaan toteuttaa monella tavalla, mutta keskeisintä on määrittää palvelun prosessit ja toiminnot. Yksi tapa on piirtää kuvio koko palvelujärjestelmästä, jossa kaikki jaetaan pieniin osa-alueisiin ja niiden väliset yhteydet määritellään. Näin voidaan esittää konkreettisesti palvelun tarjoamisen prosessi, asiakaskontaktit ja varsinaiset toiminnot. (Mts. 41.)

2.3.3 Fokusointi

Segmentoinnissa määritellään se, mitä kohderyhmiä organisaatiolla on tai voisi olla, kun taas fokusoinnissa päätetään keskittyä johonkin niistä. Fokusoinnissa joko valitaan markkinoinnin kohteeksi tietyt kohderyhmät tai markkinoin-

nin toimenpiteiden pääpaino on tietyssä tai tietyissä kohderyhmissä. Organisaatio valitsee, kummalla tavalla se toimii. Mikäli valintaa ei tehdä, markkinointi sirpaloituu liiaksi, jolloin sillä ei ole mitään vaikutusta mihinkään. Jottei näin käy, organisaation pitää valita, mitkä kohderyhmät ja niiden segmentit ovat keskeisimmät ja mitkä ovat päämäärien kannalta tärkeimmät kohteet. Esimerkiksi organisaation, jossa on liian vähän jäseniä, tulisi keskittyä jäsenhankintaan. On siis uskallettava tehdä kohderyhmä valinta, jotta saadaan tulosta aikaan. (Vuokko 2004, 141 - 142.)

2.3.4 Positiointi

Positiointissa organisaatio määrittää sen, millainen se haluaa olla kullekin kohderyhmälleen ja millainen sen kilpailullinen asema on. Jotta positiointi olisi onnistunut, tulee sen olla kohderyhmälle houkutteleva, kilpailullisesti erilainen ja taloudellisesti kannattava. Edellä mainitut ominaisuudet pätevät myös non-profit-organisaatioihin. Toisaalta positiointi tarkoittaa profiloitua tai asemointia, jolloin on kyse siitä, että määritellään markkinoinnillinen asema, jossa halutaan olla kohderyhmien mielessä. (Vuokko 2004, 142.)

Konkreettisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että päätetään, millainen mielikuva organisaatiosta annetaan, mietitään, mikä vetoaa kohderyhmään, verrataan omaa asemaa kilpailijoihin tai päätetään se, millainen halutaan olla esimerkiksi harrastusseurana. Positiointi ei kuitenkaan tarkoita pelkästään sitä, että valitaan organisaatiota hyvin kuvaava sana tai erityinen kohderyhmä. Positiointi on hyvin tarkkaan mietitty valinta ja pohjautuu kunnolliseen tietoon muun muassa siitä, millainen kuva ihmisillä on organisaatiosta, millaisia ovat kilpailijat ja heidän mielikuvansa, mitä kohderyhmät pitävät houkuttelevana ja millaisia muutoksia toimintaympäristössä tulee tapahtumaan. (Mts. 143.)

2.3.5 Viestintä

Huotarinen, Hurmeen ja Valkosen (2005, 40) mukaan viestinnän määritelmät voidaan jakaa kahteen yleisempään lähestymistapaan. Viestintä on joko in-

formaation siirtämistä, merkitysten muodostamista tai yhteisyyden rakentumisesta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Informaation siirtäminen käsitetään enemmän mekaanisena tai teknisenä, ja siinä keskitytään itse sanoman siirtämiseen. Vuorovaikutusmallissa taas tavoitteena on kuvata viestintä yhteydenpito-muotona tai yhteisyyden rakentajana, eli tärkeämpää on merkityksien syntymisen liittyvät osatekijät.

Juholinin (2009, 40) mukaan viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Nämä määritelmät perustuvat siihen, että viestin vastaanottajat tai osapuolet ovat joko sisä- tai ulkopiirissä. Sisäpiiriin kuuluvat työntekijät ja ulkopiiriin asiakkaat sekä yhteistyö- ja kohderyhmät

Organisaatio viestii itsestään muun muassa nimen, toimialan, palveluiden, toimintatapojen, kohderyhmän, sijainnin, henkilöstön käyttäytymisen, toimitilojen ja johtamisen avulla. Organisaatiosta saatavien viestien lähteet voidaan jakaa henkilökohtaiseen ja joukkoviestintään sekä yleiseen viestintään ja organisaation itsensä kontrolloimaan viestintään. Esimerkiksi henkilökohtaista vaikuttamista on se, että urheiluseuran edustaja käy kertomassa joukkueen toiminnasta nuorille tai vakuuttaa yritykselle olevansa hyvä sponsorointikohde. Ilmoituksen laittaminen lehteen on taas joukkoviestintää. (Vuokko 2004, 167.)

Nämä edellä mainitut esimerkit ovat viestintää, johon organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa. Word-of-mouth ja mediaviestintään taas organisaatio ei pysty itse vaikuttamaan. Word-of-mouth -viestintä on niin kutsuttu puskaradio, joka on ihmisten välistä viestintää. Mediaviestinnässä taas esimerkiksi julkaistaan uutisia tai artikkeleita organisaatiosta. (Mts. 168.)

2.3.6 Markkinointiviestintä

Organisaation asiakkaille kerrotaan markkinointiviestinnän avulla se, mitä tuotteita tai palveluita tarjotaan, mistä ja miten niitä voi hankkia, sekä se, mitä ne maksavat. Organisaatio rakentaa markkinointiviestintänsä yhdistelemällä eri markkinointiviestinnän kilpailukeinoja. Tätä kilpailukeinojen yhdistelmää kutsutaan viestintämixiksi. Itse viestintämixin rakenteeseen vaikuttavat organisaati-

on toimiala, resurssit, tuotteen elinkaari, asiakkaat ja ostoprosessin vaihe. Viestintämixin painotus muuttuu ja painottuu aina sen hetkisen tilanteen mukaan. Markkinointiviestintä ja sen tavoitteet perustuvat organisaation markkinointisuunnitelmaan. Tavoitteena on lisätä myyntiä, mutta muita tavoitteita voivat olla

- yrityksen tai tuotteen tunnettuuden parantaminen
- yritys- tai tuotekuvan parantaminen
- tuotteen eduista ja hyödyistä kertominen ja
- tavoite saada asiakas ostamaan. (Kivikangas & Vesanto 1998, 138.)

Markkinointiviestinnän keinot jaetaan kuuteen luokkaan: nämä kuuluvat myös nonprofit-organisaatioiden markkinointiviestinnän keinoihin oleellisesti. Näitä keinoja ovat henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta, mediajulkisuus, mainonta, menekinedistäminen ja sponsorointi. (Vuokko 2004, 171.)

Mainonta

Yksi markkinointiviestinnän kilpailukeinoista on mainonta. Mainonnalla tarkoitetaan sitä, että pyritään antamaan tavoitteellisesti tietoa tavaroista, palveluista, tapahtumista tai yleisistä asioista. Toinen ominaispiirre mainonnalle on se, että joukkotiedotusvälineille maksetaan sanoman julkistamisesta, tai sanoma muuten saatetaan vastaanottajille samanaikaisesti. Viimeisenä piirteenä on se, että sanoman on muotoillut lähettäjä itse, tai se on tehty lähettäjän toiveiden mukaisesti. Lähettäjä voi olla yritys, yhteisö, julkinen valta tai yksityinen henkilö. Myös yleishyödylliset organisaatiot ja yksityiset henkilöt käyttävät mainontaa. (Kivikangas ym. 1998, 156 - 157.)

Mainontaa voidaan kaikkein eniten hallita ja se on maksettua näkyvyyttä ja tunnettuutta. Mainonnan vastaanottajat ovat hyvin kriittisiä ja tietävät, että mainonnan tarkoituksena on saada tuote näyttämään mahdollisimman hyvältä. Tämän vuoksi mainonnalle ominaisessa liioittelussa ei saa mennä liian pitkälle, jottei liioittelua käsitetä tahallisen harhaanjohtamisena. Tällöin positiiviset vaikutukset kääntyvät negatiivisiksi. (Sipilä 2008, 134 - 135.)

Mainonnan muodot voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, joita ovat media- ja suoramainonta. Mediamainonnassa voidaan käyttää painettua mainontaa,

johon kuuluu lehtimainonta ja ulkomainonta, tai sähköistä mainontaa, jota on televisio-, radio-, elokuva- ja verkkomediamainonta. Suoramarkkinoinnissa taas voidaan käyttää suorapostitusta eli postin kautta tai postilaatikkoon tulevia mainoksia ja sähköistä suoramarkkinointia sähköpostin ja tekstiviestin avulla. (Vuokko 2004, 176.)

Vuokko (2004) jatkaa, että mainonnassa tulee tehdä kaksi päätösalueita. Nämä koskevat sitä, mitä sanotaan ja miten, sekä missä sanotaan ja miten. Näitä alueita ovat siis mediasanomapäätös ja mediapäätös. Mediasanomapäätöksessä mietitään sitä, mitä perusteita hyödynnetään, mitä organisaatiosta luovataan ja mitä niistä painotetaan. Tärkeintä on siis kertoa se, mikä on ominaista, ainutlaatuista ja kohderyhmän mielestä tärkeää. Lisäksi pohditaan esimerkiksi tehokeinojen käyttöä, joita ovat mainoksen koko, värit, huumori, käyttäjien kokemukset, shokeeraavuus, demonstraatiot, vertailut ja tunteisiin vetoavat symbolit. Mediapäätösten osalta mietitään sitä, mitä medioita käytetään. Tärkeässä roolissa on löytää sellaiset kanavat, joiden kautta tavoitetaan kattavasti kohderyhmä eli saadaan tarpeeksi hyvä mediapeitto. Toisin sanoen mietitään esimerkiksi, mitä lehtiä tai radiokanavia kohderyhmä suosii, pidetäänkö kohderyhmässä suoramarkkinoinnista tai Internetistä. Tärkeä on myös miettiä, millainen valitun median kyky on välittää sanomaa ja millainen imago sillä on. Myöskään ei saa unohtaa aikataulutusta ja mainoksen toistettavuutta. (Mts. 177.)

Sipilän mukaan (2008, 135 - 136) nykyajan mainonta ei saa olla liian tyrkyttävää, pakkomyyntiä tai jankutusta. Usein tällainen väkisin myyminen aiheuttaa torjuntaa, koska tarjontaa on liikaa. Tämän takia yksi mainonnan tunnetuimmista toimintamalleista, AIDA-malli, on vanhentunut. Sipilästä parhaiten toimiva mainonta on sitä, mitä haetaan Internetistä tai jaetaan ystäville, koska siinä on kohdeyleisön mielestä tasoa, tyyliä, asennetta ja otetta. Houkutellaan asiakkaan mielenkiinto antamalla hänen itse tehdä valintansa omien kriteerien mukaan.

Mainonnan tavoitteita voidaan tehdä pidemmälle tai lyhyemmälle aikavälille. Pidemmän aikavälin tavoitteet ovat yleensä sellaisia, että halutaan tehdä tuote tunnetuksi, muuttaa tai vahvistaa mielikuvaa yrityksestä, luoda ostohaluja tai

muuttaa olemassa olevia asenteita. Lyhyemmän aikavälin tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi lehtimainontaa, jossa kerrotaan tarjoustuotteista tai näytteilyistä, jotka tapahtuvat lyhyen ajan sisällä mainoksen ilmaantumisesta. Yleisesti ottaen mainonnalla tavoitellaan informointia, suostuttelua ja muistuttamista. Mainonnalla yritetään vaikuttaa kohderyhmän ajatuksiin organisaatiosta tai tuotteesta. (Vuokko 2003, 195.)

Henkilökohtainen myyntityö

Vuokko (2004, 172) käsittää henkilökohtaisen myyntityön henkilökohtaisena vaikuttamisena, jolla tarkoitetaan henkilökohtaista vaikutuskanavaa ja vuorovaikutusta käyttävää viestintäprosessia. Tällä prosessilla haetaan räätälöityjä, tilannekohtaisia sanomia samanaikaisesti yhdelle tai useammalle vastaanottajalle, ja niitä voidaan käyttää kasvotusten tai puhelimen välityksellä. Viestintää voidaan muokata kohderyhmän tai yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti, jos organisaatio on itse valmis ottamaan selvää toisesta osapuolesta.

Onnistuneeseen myyntityöhön vaikuttaa moni asia. Koska myynnissä on myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, on onnistunut myyntityö myyjän harjoilla. Tämä vaatii myyjältä hyvää kykyä luoda onnistuneita ja vankkoja ihmissuhteita. Jotta tähän tilanteeseen päästään, vaaditaan myyjältä tiettyjä ominaisuuksia. Näitä ovat myönteinen asenne, hyvä itsetunto, kiinnostus asiakkaan ongelmiin, taitoa kuunnella, empaattisuus, luotettavuus, aktiivisuus asiakaspalvelutilanteissa, kyky ratkaista ongelmatilanteita, sopiva käytös, asiallinen pukeutuminen ja ennen kaikkea ammattitaito. Edellä mainittua ominaisuutta ei voida liikaa alleviivata. Perustietojen ja taitojen hyvä hallinta asiakaskontaktien hoitamisessa, myyntityössä ja suunnittelutaidoissa varmistaa onnistumisia myyntityössä. Toisaalta perinpohjainen, tarkka ja pitkäjänteinen työskentely koko myyntiprosessin ajan varmistaa onnistumisen myyntitapah- tumassa. (Rope ym. 1993, 171 - 172.)

Edellä käsitellyn kappaleen pohjalta on siis tärkeää, että nonprofit-organisaatiot valitsevat myyntityöhönsä oikeanlaisia ihmisiä. Myyntihenkilön tulee olla henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sellainen, jolla on kykyä ja halua olla ihmisten kanssa, vuorovaikutustaitoja, argumentointikykyä sekä tietotaitoa organisaatiosta. Tämän lisäksi on tärkeää tarjota koulutusta, motivoida ja

johtaa hyvin myyntihenkilöstöä unohtamatta hyvin organisoitua toimintaa. (Vuokko 2004, 172.)

Nonprofit-organisaatiossa myyntityön arvostus suurenee erityisesti esimerkiksi silloin, kun kohderyhmän kannalta tehdään tärkeä päätös esimerkiksi sponsorointiin ryhtymisestä, toiminnan ja palveluiden räätälöimisestä yhteistyökumppaneiden hankintaa ja yhteistyön rakentamista varten, tai uuden asian myymisestä. Kohderyhmä on pieni ja sen toiveet sekä tarpeet ovat yksilöllisiä ja kohderyhmä on hankalasti aktivoitavissa keräystä varten. (Mts. 173.)

Suhdetoiminta

Sanotaan, että yrityksen tärkeimpiä asioita ovat sen suhteet erityisesti asiakkaisiin, työntekijöihin, tavarantoimittajiin, jakelijoihin, välittäjiin ja vähittäismyymiin. Tärkeässä roolissa on suhdepääoma, joka koostuu tiedosta, kokemuksesta ja luottamuksesta organisaation kanssa olevien suhteissa. Tästä syystä suhteet hyvin pitkälti määräävät yrityksen arvon, ja pieninkin särö suhteissa voi vaikuttaa haitallisesti yrityksen toimintaan. (Kotler 2005, 137.)

Vuokko (2003, 279 - 280) määrittelee suhdetoiminnan organisaation haluksi saavuttaa ja säilyttää omien sidosryhmiensä antama ymmärrys ja tuki eli tavaksi luoda goodwill-arvoa. Pyritään luomaan pidemmän aikavälin vaikutuksia. Voidaan haluta vaikuttaa imagon luomiseen, vahvistamiseen tai muuttamiseen niin sisäisessä kuin ulkoisessakin yrityskuvassa. Yrityksellä voi olla erilaisia tavoitteita ja kohderyhmiä, joiden luokittelussa on käytetty kahta muotoa. Näitä ovat yrityskuvan luomiseen ja ylläpitoon liittyvä suhdetoiminta. Toinen muoto on tuotteen tai palvelun markkinointiin liittyvä suhdetoiminta. Ensimmäinen muoto voidaan jakaa sisäiseen suhdetoimintaan, johon kuuluvat organisaation sisäiset sidosryhmät, ja ulkoiseen suhdetoimintaan, jossa ovat ulkoiset sidosryhmät. Näin suhdetoimintaa voidaan kohdentaa esimerkiksi henkilöstöön, sijoittajiin, asiakkaisiin, jakeluketjuun, verkoston jäseniin, median edustajiin tai viranomaisiin.

Kummassakin suhdetoiminnan muodossa tärkeää on informaation tarjoaminen ja riittävä avoimuus. Tätä voidaan toteuttaa kertomalla avoimesti toiminnasta, tuloksista, suunnitelmista ja ongelmista. Toisaalta tavoitellaan sitä, että

kohderyhmä kokee itsensä tärkeäksi eli siihen panostetaan yrityksen puolesta. Tämä on tärkeää siksi, että sidosryhmältä usein halutaan jotain esimerkiksi rahaa, raaka-aineita, työpanoksia ja tukea. (Mts. 287.)

Ulkoisen suhdetoiminnan keinoja ovat henkilökohtainen viestintä sekä tiedottaminen muun PR-toiminnan ohessa. Sisäisessä suhdetoiminnassa panostetaan yhteishengen luomiseen, työviihtyvyyden ja työtehon parantamiseen. Jotta tässä onnistuttaisi, on toiminnan oltava riittävän suunniteltua. Suunnittelu pohjautuu aina toiminta-ajatukseseen ja päämääriin. Ei saa kuitenkaan unohtaa, että koko organisaation on osallistuttava suhdetoiminnan hoitamiseen. Tämän varmistaa sisäinen markkinointi, jotta kaikilla on kykyä, halua ja mahdollisuus osallistua. (Kivikangas 1998, 173 - 174.)

Mediajulkisuus

Malmelin ja Hakalan (2005, 70) mielestä julkisuutta on yleisesti käsitelty mediassa havaittuna julkisuutena, mutta sitä löytyy myös median ulkopuolelta. Kuitenkin mediaa tulisi arvostaa ja käsitellä isona käsitteenä, sillä se sisältää kaiken mahdollisen kontaktin tai vuorovaikutuksen kuluttajien kanssa. Kuluttajien ajatukset yrityksestä muodostuvat eri puolilta saaduista viesteistä eivätkä pelkästään tietyn median kautta välitetyistä sanomista. Tämän takia voidaan sanoa, että kaikki julkinen on julkisuutta. Julkisuus itsessään vaikuttaa melkein kaikkeen yrityksen toiminnassa. Tästä syystä julkisuus on koko yrityksen kannalta tärkeä analyysin kohde. Kuluttaja luo käsityksiä, tarpeita sekä keinoja tyydyttää niitä julkisuuden avulla, kun hän kulkee markkinoilla. Julkisuus on siis erilaisia aineksia ja näkökulmia, joiden avulla kuluttaja itse muodostaa omia käsityksiään ja mielikuviaan asioista.

Markkinointiviestinnän kannalta julkisuus on tarkoituksen-mukaista tiedotusvälineiden käyttöä, josta haetaan aikaa ja tilaa yrityksestä kertoville positiivisille jutuille ja uutisille. Julkisuutta ei pystytä hallitsemaan ja se on välillistä vaikuttamista tiedotusvälineiden kautta. Tästä syystä media pitää ottaa huomioon viestintäprosessin ensimmäisenä kohderyhmänä. Mediajulkisuus on joukkoviestinnän muoto, jolta puuttuu toiston ja symbolien että emotioiden hyväksikäytön keinot. Jotta tätä ilmaista media-aikaa tai -tilaa saataisiin, on yrityksen

haluamalla asialla oltava tarpeeksi suuri arvo medialle. Tähän vaikuttaa osin yrityksen tapa viestiä. (Vuokko 2003, 292 - 293.)

Mediajulkisuus on sellaista, jota yritys tavoittelee tietoisesti saamaan aikaan muun muassa kirjeitse, postitse, sähköpostilla tai henkilökohtaisesti tapahtuvalla mediatiedottamisella, tiedotus- ja esittelytilaisuuksilla, esitteillä, video- ja kuvamateriaalilla, haastatteluilla, esitelmillä, puheilla ja artikkeleilla. Se voidaan jakaa reaktiiviseen ja proaktiiviseen julkisuuteen. Reaktiivinen julkisuus sisältää niitä keinoja, joilla yritys vastaa tai puolustaa yritykseen kohdistuneisiin kysymyksiin tai negatiiviseen mediajulkisuuteen. Proaktiivisella julkisuudella taas tarkoitetaan sitä, että yritys ei pyri julkisuuteen saadakseen vastata johonkin tai muuttaakseen negatiivista julkisuutta positiiviseksi vaan kertoakseen itse oma-aloitteisesti esimerkiksi voitoista tai tappioista. (Mts. 295 - 296.)

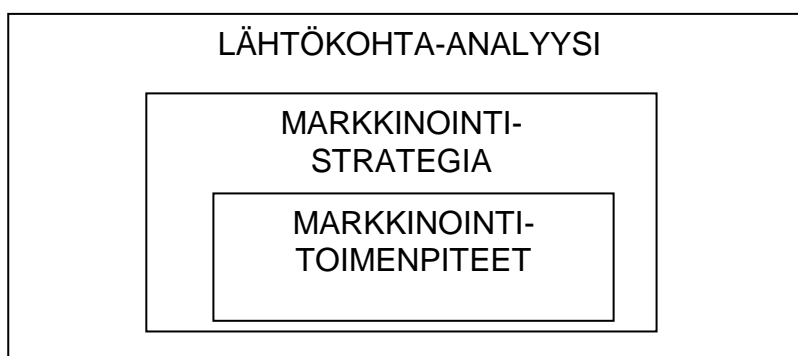
Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa, jonka tarkoituksena on, että henkilöstöllä olisi sama suunta ja yhteiset tavoitteet, joihin pyritään voimavaroja mahdollisimman hyvin käyttäen (Härnqvist, 1995, 147). Sisäinen markkinointi voidaan jakaa kahteen eri tasoon, joita ovat liikeidean sisäinen markkinointi ja toimenpidesuunnitelman sisäinen markkinointi. Ensimmäisessä tasossa pyritään varmistamaan liikeidean toimivuus henkilöstön keskuudessa. Toisessa tasossa taas tavoitteena on varmistaa laadittujen toimintaohjelmien toteutus suunnitellulla tavalla. (Rope ym.1993, 253.)

Sisäisen markkinoinnin keinot voidaan jakaa sisäiseen tiedotus- ja koulutus-toimintaan, kannustejärjestelmään ja yhteishengen luomiseen. Sisäisessä tiedotustoiminnassa varmistetaan se, että henkilöstö tietää liikeidean sekä tavoitteet unohtamatta toiminnan periaatteita. Koulutustoiminta on tapa varmistaa liikeidean toimivuus. Voidaan järjestää koulutuksia liittyen esimerkiksi palveluun, myyntiin tai huoltoon. Kannustejärjestelmällä tavoitellaan henkilöstön halua toimia liikeidean parhaaksi. Erityisesti kannusteet myyntihenkilöille ovat tärkeitä. Viimeisessä keinossa eli yhteishengen luomisessa pyritään lisäämään henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä uskoa toimenpiteiden onnistumiseen. Tätä lisäävät esimerkiksi yhteiset asut, merkit sekä symbolit. (Mts. 255.)

2.4 Yhteenveto

Teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta teemasta, joita ovat lähtökohta-analyysi, markkinointistrategia ja markkinointitoimenpiteet. Tässä opinnäyte-työssä nämä kolme teema muodostavat sen viitekehysten, jonka perusteella teemahaastattelu teemat laaditaan ja johon saatuja vastauksia peilataan. Tämä siksi, että näiden kaikkien kolmen osa-alueen tulee olla tehtynä ja mietittyinä, jotta ne ovat johdonmukaisesti linjassa keskenään. Teoreettiseen viitekehukseen kerättiin ne tiedot, joiden uskotaan olevan riittävä pohja aloitettaessa urheilujoukkueen markkinoinnin suunnittelua. Jokainen osio rakentuu aina edelliseen, jolloin on helpompi jäsentää se, mitä markkinoinnin suunnittelu pitää kaiken kaikkiaan seuran kannalta sisällään.



KUVIO 6 Teoreettisen viitekehysten kolme pääteemaa

Lähtökohta-analyysissä selvitetään ne perustiedot, joiden pohjalta seura alkaa suunnitella toimiaan etukäteen suhteessa sitä ympäröiviin tekijöihin kuten esimerkiksi kilpailijoihin, sidosryhmiin, organisaation heikkouksiin ja vahvuuksiin ja kysyntään. Toisaalta hyvin tehdyt lähtökohta-analyysit antavat tietoa urheilujoukkueen markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Strategian määrittely on tärkeää siksi, että siinä suunnitellaan organisaation pitkän aikavälin toimintaa suhteessa esimerkiksi tavoitteisiin, palveluihin ja varainhankintaan. Tärkeää on päättää se, mikä tavoitteista on organisaation kannalta ensisijainen eli tavoitteet laitetaan tärkeysjärjestykseen. Markkinointitoimenpiteet ovat viimein ne konkreettiset toimet, joilla strategiassa määritelty tavoite pyritään saavuttamaan. Seurassa on harkittava tarkkaan, mitä markki-

nointitoimenpiteitä valitaan. Mikäli tätä valintaa ja painotusta ei tehdä, sirpaloituu markkinointitoimenpiteiden teho liikaa, jolloin niillä ei ole riittävää vaikutusta. Markkinointitoimenpiteiden avulla organisaatio pystyy kommunikoimaan asiakkaidensa kanssa.

Edellä kuvatun viitekehyksen kautta tutkimus pyrkii selvittämään, miten Jaguarin toiminnasta vastaavat henkilöt määrittelevät seuran toiminnan lähtökohdat ja tämänhetkiset tavoitteet. Tähän liittyy myös, miten he ymmärtävät seuran markkinoinnin strategian, mitä toimenpiteitä he pitävät mahdollisina ja tarpeellisina tässä nykyisessä tilanteessa seuran tulevaisuutta ajatellen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen kannalta hyvä ongelman määrittäminen ja kuvaileminen on tärkeää. Tutkimuksen ongelmat tulee määritellä tarkasti ja esittää selkeästi ennen varsinaisen aineiston keruun aloittamista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään mieluummin tutkimustehtäviä, koska ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimuksessa olisi hyvä olla johtoajatus, johon on kiteytetty pääongelma. Pääongelman muodostaminen ja käsittely voivat tuottaa osaongelmia, joita voidaan myös sanoa alaongelmiksi. Toisaalta, jos tutkimuksessa on yksi ongelma tai joukko samantasoisia ongelmia, niin ei ole mielekästä tehdä eroa pää- ja osaongelmien välille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125 - 126.)

Pääongelman kysymys on hyvin kattava, ja siinä määrittyy koko tutkittava kokonaisuus. Alaongelmien kysymyksiin vastaaminen mahdollistaa vastaukset myös pääongelmaan. Tutkimusongelma esitetään kysymysmuodossa ja siinä vastataan, miksi ongelmaan päädyttiin ja miten kysymysmuoto ja sen rajaus on tehty. (Mts. 128 - 129.)

Tutkimuksessa selvitettiin markkinointisuunnitteluun liittyviä asiakokonaisuuksia. Tavoitteena oli selvittää se, mitä seurassa toiminnasta vastaavat ymmärtävät markkinoinnista ja mitä tietoa heiltä puuttuu, jotta markkinointisuunnitelma voitaisiin rakentaa. Tutkimuksessa käytiin läpi jo teoriassa käsiteltyjä markkinointisuunnitelmaan kuuluvia osa-alueita, kuten lähtökohta-analyysiin, markkinointistrategiaan ja markkinointitoimenpiteisiin liittyviä asioita.

Työn tutkimusongelmia on kaksi. Ensimmäinen tutkimusongelma käsittelee sitä, mitkä ovat ne keskeiset markkinoinnin suunnittelun osa-alueet, joita urheiluorganisaation tulisi määritellä suunnitellessaan markkinointiaan. Toinen tutkimusongelma käsittelee sitä, mitä seurassa toiminnasta vastaavat ymmärtävät markkinoinnista ja sen suunnittelusta. Näiden pohjalta on tehty kysymyksiä, joiden tehtävänä on selvittää, miten joukkueessa ymmärretään markkinoinnin pienempiä käsittekokonaisuuksia, miten tulevaisuudessa aiotaan kasvaa ja miten se saadaan tehtyä.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen perusta lähtee todellisen elämän kuvailemisesta. Tutkimuksessa tavoitellaan sitä, että kohde kuvaillaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Arvolähtökohtia ei voida unohtaa, sillä niiden avulla yritetään ymmärtää tutkittuja ilmiöitä. Objektivisuus on mahdotonta, koska tutkija ja se, mitä tiedetään, liittyvät toisiinsa tiiviisti. Tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita enemmän kuin todentaa väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Kuvaileva tutkimus on esimerkiksi ilmiöiden, tilanteiden tai tapahtumien mahdollisimman perusteellista esittämistä kirjallisessa muodossa. Keskeisessä roolissa on lisätä tietoa ja vastata siihen, millainen, miten tai mitä tutkittava kohde on. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa painoarvo on havaintojen laadussa. Havaintojen täytyy kuvata virheettömästi ja tarpeeksi hienojakoisesti tutkimuksen kohdetta. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole hypoteesien testaaminen tai selittäminen, vaan pikemminkin sen avulla asioita kehitetään ja ratkaistaan.

Tutkimus voi edetä suoraviivaisesti tutkimusongelman tai vapaasti toimeksiantajan antamien tietojen perusteella. (Kuvaileva tutkimus n.d.)

3.3 Teemahaastattelu ja aineiston kerääminen

Haastattelussa kerätään tietoa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelua on käytetty kvalitatiivisessa tutkimuksessa paljon. Syinä tähän ovat, että aineistoa saadaan kerättyä joustavasti, aiheiden järjestystä voidaan muokata ja vastausten tulkintaan on paljon vaihtoehtoja. Toisaalta haastattelu vie aikaa ja se edellyttää tarkkaa suunnittelua sekä valmistautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. (Hirsjärvi ym. 2009, 204 - 206.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, joita ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa käytetään lomaketta haastattelun pohjana ja itse haastattelutilanne seuraa lomakkeessa määritellyä järjestystä. Kysymykset ja väitteiden muodot sekä esittämisjärjestys on ennalta määritely. Teemahaastattelussa puolestaan haastattelu on vapaampaa, mutta noudattaa joiltakin osin ennalta määrättyä järjestystä. Aihepiirit ovat tiedossa ja niitä voidaan käsitellä vapaavalintaisessa järjestyksessä. Sanotaan, että teemahaastattelu on sekä lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Avoimessa haastattelussa selvitetään todella vapaamuotoisesti tutkittavan kohteen ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä. Haastattelulla ei ole runkoa, joten se muistuttaa hyvin paljon keskustelua. Avoin haastattelu vaatii paljon haastattelukertoja ja taitoa tehdä haastatteluita. (Mts. 208 - 209.)

Teemahaastattelu voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, joten haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Kysymykset on laadittu, mutta niiden sanamuotoja voidaan vaihdella ja pääpaino on haastattelun näkökulmassa. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen teemojen mukaisesti, mikä mahdollistaa tutkittavien omien ajatusten näkymisen. Haastat-

teluiden teema-alueet pysyvät samoina kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 - 48.)

Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka etenivät etukäteen valittujen teemojen ja kysymysten avulla (kts. liite 1). Haastattelut toteutettiin 18. - 21.10. Teemoja tehtäessä otettiin selville aiemmin tehtyjen opinnäytetöiden haastatteluita ja mietittiin, mitä haastatteluilla haluttiin saada selville. Teemat pohjautuvat tutkimusongelmaan. Teemoja ovat lähtökohta-analyysi, markkinointistrategia ja markkinointitoimenpiteet, joiden alle laadittiin tarkentavia kysymyksiä. Haastateltaville ei annettu kysymyksiä etukäteen luettavaksi, jotta saataisiin mahdollisimman realistinen kuva nykytilanteesta.

Teemahaastattelun tutkimusjoukkona toimi viisi joukkueen jäsentä, joiden merkitys tutkimuksessa määräytyi seuran sisällä olevan tehtävänkuvan ja kokemuksen mukaan. Valituilla haastateltavilla oli enemmän kokemusta muun muassa seuran toiminnan vetämisestä, yhteyshenkilönä ja talkoovastaavana toimimisesta ja varainhankinnan hoidosta. Haastatteluihin varattiin tunti aikaa, mutta haastatteluajat vaihtelivat haastateltavan vastauksien pituuden mukaan. Vastauksien keston vaikutti haastateltavan käsitystaso kysyttävästä aiheesta.

3.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Äänitetty aineisto voidaan purkaa litteroinnin avulla kirjalliseen muotoon, mikä mahdollistaa manuaalisen tai ohjelmallisen muokkauksen. Aineisto pyritään tallentamaan kirjalliseen muotoon mahdollisimman tarkasti. On mahdollista valita se, kuinka tarkasti aineisto kirjoitetaan auki. Tällä tarkoitetaan litteroinnin tasoa, joita voivat olla sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Ensimmäisessä tasossa kuvataan jokainen äännähdyskin ja mahdollista on myös äänenpainojen huomioiminen. Toisessa tasossa tekstistä poistetaan murre- ja puhekieliset ilmaisut. Viimeisellä tasolla pyritään kirjoittamaan vain sanoman tai havainnon ydinsisältö. Litteroinnin tarkkuustaso, haastateltavien esittely ja heihin käytettävä viittausmuoto on tuotava ilmi raportoinnissa. (Kananen 2008, 80 - 81.)

Analyysin tekeminen vaatii litteroidun aineiston muokkaamista tiiviimpään muotoon, jotta analyysi on mahdollinen. Tutkittavasta aineistosta olisi hyvä olla jonkinlainen käsitys, muttei liian tarkkoja odotuksia, jottei tutkimuksen kulkua ohjata liiaksi haluttuun suuntaan. Hyvä apu aineiston tiivistämisessä on aineiston koodaaminen. Koodaamisessa on kyse oleellisimman tiedon etsimisestä ja siitä löytyvien samanlaisten asiakokonaisuuksien kokoamisesta omiin ryhmiin. Laadullisen sisällön on pysyttävä samana koodaamisesta huolimatta. Aineistosta nousevien koodien liiallinen yleistäminen tai liian tarkka jaottelu ei ole suotavaa, koska tällöin aineiston tulkitseminen vaikeutuu huomattavasti. (Mts. 88 - 89.) Työn aineisto koodataan perustuen teoriaosan pääteemoihin, joita ovat lähtökohta-analyysi, markkinointistrategia ja markkinointitoimenpiteet.

Teemoittelun avulla analysoinnilla tarkoitetaan haastatteluaineistosta nousevia aihekokonaisuuksia, jotka ovat yhteneväisiä usealle haastateltavalle. Odotettavaa on, että nämä aiheet ovat teemahaastattelun teemoja tai ainakin jollain tavalla koskettavat teemoja. Haastateltavien sanomisista tutkija nostaa analyysissään esille toistuvia teemoja, koska tutkittavat todennäköisesti sanovat samoja asioita eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 2001, 173.)

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkittavan aineiston esittämistä tiiviissä muodossa. Analyysissä edetään litteroinnista analyysiyksikön päättämiseen. Tämän jälkeen aineistoa luetaan ja siitä tehdään yleisnäkemys, minkä jälkeen voidaan koodata. Sen jälkeen havaitut teemat jaetaan osiin ja samalla määritetään alaluokat. Analyysistä löydettyjä teemoja käydään uudelleen läpi tutkimuskysymysten avulla, jotta pystytään määrittelemään ja nimeämään luokkia. Viimeisessä vaiheessa aineisto kootaan järkeviin asiakokonaisuuksiin, jotka on selitetty auki. (Kananen 2008, 94.)

Haastattelut litteroitiin sanatarkan ja yleiskielisen litteroinnin välimuodolla. Tällä tavoin karsittiin haastateltavien turhan monesti peräkkäin toistuvat täytesanat, kuten ja, niin kuin, että, tuota ja siis. Litteroitu aineisto jaettiin Word-ohjelman avulla kolmeen pääteemaan. Aineistoa eriteltäessä käytettiin apuna värejä merkitsemään eri teemoja. Keltainen edusti lähtökohta-analyysiä, vaaleanpunainen markkinointistrategiaa ja vihreä markkinointitoimenpiteitä. Litte-

roitua aineistoa oli yhteensä 31 sivua. Haastateltavat on merkitty tekstiin numeroilla 1, 2, 3, 4 ja 5. Pyrittiin välttämään haastateltavien henkilöllisyyden paljastamista, koska se ei ollut relevanttia tutkimuksen kannalta, kun tutkitaan koko joukkueen sisäistä käsitystä markkinoinnista.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat oikeanlainen analyysimenetelmä ja käsitteiden määrittely. Tutkijoiden omien ajatusten ja näkemysten täytyy pysyä erillään tutkimusmateriaalista ja sen tulkinnasta. Tutkija saattaa helposti sortua valikoimaan saatua tietoa ja näin osaltaan vääristää tutkimuksen lopullista tulosta. (Kananen 2008, 121 - 122.)

Tutkimuksen toteuttamisesta tuotettu tarkka selostus parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tämä koskee kaikkia vaiheita, jotka liittyvät tutkimuksen tekemiseen. Näitä ovat aineiston tuottamisen olosuhteet, tutkimukseen käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan itsearviointi. Laadullisen tutkimuksen aineistoa käsiteltäessä on keskeistä käyttää aineiston luokittelua, jonka perustelut pitää kertoa lukijalle. Tutkimuksen tuloksia kerrottaessa tutkijan täytyy pystyä perustelemaan päätelmänsä esimerkiksi suorien haastatteluotteiden tai muiden autenttisten dokumenttien avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233.)

Teemahaastattelun laadukkuuteen voidaan vaikuttaa etukäteen laatimalla tarpeeksi hyvä haastattelurunko. Valmistautumalla haastatteluun, esimerkiksi läpikäymällä huolellisesti haastattelukysymykset, voidaan poistaa epävarmuutta. Haastattelua ennen ja sen aikana on hyvä huolehtia, että nauhuri toimii ja varapatterit ja haastattelurunko ovat mukana. Nämä edellä mainitut asiat vaikuttavat haastatteluaineiston luotettavuuteen. Laatuun vaikuttavat myös suunniteltujen haastattelujen toteuttaminen, tallenteiden laatu sekä litteroinnissa käytetyt keinot. Toisaalta luokitteluiden tekeminen ilman säännönmukaisuutta heikentää luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184 - 185.)

4 TULOKSET JA ANALYSOINTI

Teemoja olivat lähtökohta-analyysi, markkinointistrategia ja markkinointitoimenpiteet, minkä pohjalta haastattelurunko suunniteltiin. Haastattelujen analysointi ja tulokset käsitellään edellä mainitun jaottelun ja tutkimusongelmien mukaisesti. Ensimmäisessä analyysissä käsitellään markkinoinnin termin määrittelyä ja näkemyksiä Jaguarsin markkinoinnin lähtökohdista. Toinen analyysi sisältää kokemukset toiminnan tavoitteista ja viimeisessä analyysissä käsitellään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.1 Lähtökohta-analyysi

Haastattelukysymykset koskivat markkinoinnin käsitettä, toiminta-ajatusta, liikeideaa ja SWOT-analyysiä. Avointen kysymysten avulla saatiin hyvin kirjavia vastauksia. Huomattiin, että haastateltavilla oli toisistaan poikkeavia näkemyksiä Jaguarsin markkinoinnin lähtökohdista. Osalle haastateltavista kysymysten aiheet eivät olleet tuttuja, jolloin haastateltavat saattoivat vastata kysymykseen aiheen vierestä. Tällöin he saattoivat antaa vastauksen johonkin toiseen kysymykseen. Lisäksi huomattiin, että haastateltavat osasivat määrittellä isoja asiakokonaisuuksia. Toisaalta yksittäisten käsitteiden selittäminen ja hahmottaminen oli osalle vastaajista haastavaa.

Markkinoinnin määritelmä ja sisältö

Kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin siitä, miten he ymmärtävät markkinoinnin käsitteen ja mitä siitä seuraa käytännössä. Kahden haastateltavan vastaukset olivat samantyyllisiä. He kuvailivat markkinointia yleisesti tunnettujen määritelmien mukaisesti:

”Se on lyhyesti sanottuna asian tai palvelun tai tuotteen esille tuomista eri kohderyhmien tietoon...” (Haastateltava 5.)

”Markkinointi on jonkun asian tuomista suuren yleisön tietoon, jotta se asia, jota tuodaan esille niin saisi siitä jotain hyötyä itselleen...” (Haastateltava 3.)

Kolme muuta haastateltavaa vastasivat kysymykseen yleisemmällä tasolla ja markkinoinnin määrittely keskittyi enemmän markkinoinnin keinoihin, tietoisuuden lisäämiseen ja organisaation esille tuomiseen. Tästä johtuen markkinoinnin määrittelyssä korostuivat pienemmät asiakokonaisuudet, jolloin vastaukset olivat kapea-alaisempia.

”Se on joukkueen näkyväksi tekemistä kaikin puolin, organisaatioesittely.” (Haastateltava 1.)

Se on tämmösen niin kuin tuotteen tai meidän, tässä tapauksessa, seuran esilletuomista muille ihmisille... kaikki tällaiset lehtijutut, mainokset, facebook, kaikki ne sivustot ja siis niin kuin tämmöset, ihmisille niin kuin tietoisuutta. (Haastateltava 4.)

”Markkinointi on tän jonkun systeemin myymistä mutta... esilletuontia eri tahoille, et siitä varmasti jotain halutaan sitten, sillä et viedään esille tai myydään, niin halutaan jotain vastineeksi.” (Haastateltava 2.)

Yhdellä haastateltavista oli selkeä kuva siitä, mitä Jaguarsin markkinointi on käytännössä. Hän pystyi antamaan esimerkkejä markkinointiviestinnästä, seuran sisäisestä viestinnästä ja segmentoinnista.

Siihen sisältyy ihan tämmönen perus näkyvä mainonta, mutta sitten siihen sisältyy kaikki tämmönen yhteistyösuhde, PR-toiminta, tietenkin myös sen yhteisön sisällä sitten tämmönen sisäinen viestintä ja kohderyhmiin yhteydenpidot, ja sitten siihen ulkoiseen markkinointiin erittäin paljonkin eri kanavia ja keinoja. (Haastateltava 5.)

Yleisesti Jaguarsin markkinoinnin koettiin sisältävän mainontaa, suhdetoimintaa, mielikuvien ja esilläolon tärkeyttä ja myös sponsoritoimintaa. Huomasimme, että haastateltavat kokivat asioiden tärkeysjärjestyksen erilaiseksi. Kun haastateltavat nostivat seuran markkinointitoimenpiteistä esimerkkejä esiin, he painottivat niiden tärkeyttä eri lailla. Vastaukset sisälsivät enemmän sitä, mitä markkinoinnilla halutaan saavuttaa kuin mitä markkinointitoimenpiteet ovat.

...sitten on kaikkea maksettua mainontaa ja puskaradioo voi laittaa liikenteeseen ja sitten on kaikki just missä, nyt varmaan tää meidän seura, voi olla niin kuin esillä. Et se mainitaan jossain tai se näkyy jossain, siitä ihmiset kuulee jossain. Kaikkea vaatteita voi olla, missä näkyy logoja ja muuta. (Haastateltava 3.)

”...jonkunnäköinen yhteistyö eri tahojen kanssa, jonkunnäköinen mainostaminen, itsensä mainostaminen erilaisissa paikoissa...” (Haastateltava 2.)

Siihen sisältyy, no kaikki mainostaminen, tavallaan sponsorien hankinta sitä kautta, miten me markkinoidaan eteenpäin tai että minkälainen kuva me annetaan joukkueesta. Sitä kautta me koitetaan saada yhteistyökumppaneita ja markkinoinnin kautta uusia pelaajia ja tehdään lajia tutuksi. (Haastateltava 1.)

Toisaalta yksi haastateltavista piti seuran markkinoinnissa tärkeänä rahaa, henkilökohtaista myyntityötä ja markkinoinnin suunnitteluun käytettyä aikaa. Hänelle oli tärkeämpää se, mitä resursseja markkinoinnin toteuttamiseen käytetään.

...pitää ainakin olla rahaa ja ihmisiä, jotka hoitaa/tekee sitä. Pitää olla mielenkiintoa markkinointiin tai siis niin kuin aika paljon satsata siihen. Ei ne asiat mun mielestä rullaa, jos ei siihen panosteta tiettyä osaa niin kuin rahallisesti tai ajallisesti. (Haastateltava 4.)

Kilpailijat

Haastateltavat määrittelivät kilpailijoita eri näkökulmista. Määrittelyyn vaikuttivat maantieteellinen sijainti, muut lajit, harrastukset ja toiset naisten amerikkalaisen jalkapallon joukkueet. Haastateltavat arvioivat kilpailijoita yhteneväisesti, ja heidän näkemyksensä asiasta olivat samansuuntaisia. Kilpailijoina pidettiin eri urheilulajeja ja niiden naisjoukkueita, seuroja ja yleisesti muita harrastuksia. Useat nostivat esiin myös sen, mistä kilpaillaan. Näitä olivat uudet harrastajat, vanhat harrastajat, harrastetilat ja sponsorit.

”No tietenkin toiset joukkueet, jotka pelaa Suomessa niin aika konkreettisesti...” (Haastateltava 1.)

”Muut naisjoukkueet Jyväskylässä eri lajeissa, että niiden kanssa me kilpaillaan harrastajista, kenttäajoista ja sponsoreista.” (Haastateltava 5.)

...taas mitä lähdetään hakemaan. Jos lähdetään hakemaan uusia pelaajia, niin tietenkin joidenkin lajien kanssa siinä kilpaillaan, että kenelle uudet pelaajat haluaa mennä... Ja tietenkin sponsoriasioissa riippuu siitä, että kuinka hyvin me saadaan menestystä ja mainosta ja kyllähän siinä vähän toisten lajien kanssa kilpaillaan. (Haastateltava 1.)

Useat haastateltavat arvioivat myös muut fyysiset lajit kilpailijoina, kuten kamppailulajit, jääkiekon, rugbyn, salibandyn, koripallon ja jalkapallon.

”No oikeestaan kaikki tunnetummat joukkueurheilulajit, mitä naisille tarjotaan. Ehkä suurimpana jalkapallo, jääkiekko, salibandy, koripallo.” (Haastateltava 3.)

...Jyväskylässä on yleensäkin niin paljon tarjontaa, että helposti tietysti alotetaan kaikenlaista. Mut et kamppailulajit, jääkiekko, rugby. Ne nyt ehkä mitä niin kuin nyt kokee tässä rugby sinälään isoinpana ehkä kilpailijaks... (Haastateltava 2.)

Toiminta-ajatus ja liikeidea

Toiminta-ajatusta koskevalla kysymyksellä haluttiin selvittää, mikä oli haastateltavien käsitys aiheesta. Haastateltavista kaksi ei osannut määritellä, mitä termillä toiminta-ajatus tarkoitetaan. Yksi haastateltavista kuvasi tarkasti, mitä Jaguarsin toiminta-ajatus hänen mielestään sisältää.

Tuottaa laadukasta urheilupalvelua ja toimintaa eli eri-ikäisille ja erilaisille naisille. Toimia hyvin seurana, yhdistyksenä eli ei tehtäis ainakaan mitää tappiota ja silleen vakaalla pohjalla toimia taloudellisesta näkökulmasta. Mut toiminta-ajatukseen voi laittaa sitten ne, urheilulliset tavoitteet siellä varmasti on mukana. (Haastateltava 5.)

Kaksi muuta haastateltavaa koki toiminta-ajatuksen samansuuntaisesti eli tapana toimia eli toiminnan ylläpitämistä tai sen kehittämistä. Toinen heistä tarkoitti sen, ketä varten toimintaa pyöritetään.

”No siis ylläpitää seuran toimintaa, että ihmiset saa treenata ja pelata, ni tehdään asioita sen eteen, että toiminta säilyis.” (Haastateltava 3)

Tarjota ainutta tällaista taktista palloilulajia, kontaktilajia. Amerikkalaista jalkapalloo naisille ja tytöille semmosessa semivakavassa mielessä. Myöskin sitten sellaisille, jotka eivät kontaktia halua, niin kuitenkin soikea pallo eli lippupallo myöskin harrastelijoille. Siis soikean pallon pelaamista ja vähän vakavammassakin mielessä pelaamista. (Haastateltava 2.)

Monet haastateltavat näkivät toiminta-ajatuksen erillisenä liikeideasta. Haastateltavat kokivat, ettei liikeidea ei ole tehty ajanpuutteen vuoksi. Muita perusteluita olivat toiminnan pyörittäminen avustusrahoilla ja talkoilla. Osa haasta-

teltavista koki tärkeäksi toiminnan turvallisen pyörittämisen ja harrastemahdollisuuden tarjoamisen. Yksi haastateltavista näki, että koska Jaguars on voittoa tavoittelematon yhdistys, rahalliset varat ovat edellytys toiminnan pyörittämiseen, kasvattamiseen ja sen laadukkaaseen ylläpitoon. Tästä voitiin päätellä, etteivät haastateltavat kokeneet liikeideaa tärkeäksi, koska sen ajateltiin aina sisältävän voitontavoittelun.

Mä luulen, että sitä ei silleen ihan hirveesti oo mietitty. Tietenkin kun porukka on pieni, enemmän ja vähemmän kukin aktiivinen niin siihen ei varmaan ole kovin kauheasti ollut kenelläkään tai riittävästi aikaa miettiä semmoista järkevää, toimivaa liikeideaa sille asialle. (Haastateltava 3.)

”...tällä ei oo tarkoitus tehdä mitään tuottoa, vaan et on ihan pyöritytetty talkoilla ja mielellään tietysti apurahalla, että saadaan järjestettyä harjoittelua.” (Haastateltava 2.)

No voittoa tavoittelematon yhdistys kun ollaan, niin kai se on pitää se toiminta silleen, että ois joku pieni puskuri, ettei ihan kädestä suuhun eletä. Mutta pitää ja kasvattaa toimintaa pitääkseen sen laadukkaana. (Haastateltava 5.)

Seuran vahvuudet ja heikkoudet

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että Jaguarsilla on paljon erilaisia vahvuuksia. Asioita oli ajateltu monesta eri näkökulmasta. Toisaalta vaihtoehtojen runsaus oli hyvä, mutta kertoi osaltaan näkemysten hajanaisuudesta. Organisaatiossa toimivat henkilöt saivat paljon samansuuntaisia ja positiivisia kommentteja. Heidät koettiin joko sitoutuneiksi tai aktiivisiksi.

”...Aktiiviset toimijat, on hyvä että on muutamia semmosia, jotka todella aktiivisesti toimii seuran eteen...” (Haastateltava 5.)

”Meillä on aika sitoutuneita noi tietyt ihmiset. Ne on joko sitoutettu tai sitoutunut asioihin, asioiden hoitamiseen.” (Haastateltava 4.)

Seuran nähtiin toimivan hyvin ja sen taloudellisen pohjan koettiin olevan kunnossa. Toisaalta luotettiin siihen, että toimintaa pyöritetään pitkäjänteisesti tulevaisuudessa huolimatta mahdollisista jäsenmenetyksistä.

”...ja vakaalla pohjalla oleva toiminta.” (Haastateltava 5.)

...mun mielestä meidän seuran kannalta meillä on pystytty, tää meidän hallinto tai hallitus, pystyy toimii keskenään et ei oo min-käänlaisia ongelmia tai kränää... Mun mielestä ollaan pystytty toimimaan seurana tosi hyvin. (Haastateltava 4.)

Meillä on hyvinkin vastuuntuntonen tää organisaation pyörytys, et-tä halutaan tehdä asiat mahdollisimman nätisti, puhtaasti ja siististi ilman mitään liian suuria riskejä. Et se on hyvin vakaalla pohjalla kaiken kaikkiaan meidän seurassa tämä touhu. Ajatellaan asioita vähän pidemmälle kuin seuraavaan kesään. (Haastateltava 2.)

Vahvuudeksi koettiin myös, että uusien pelaajien on helppo liittyä seuraan. Yksi haastateltavista nosti esiin seurassa pelaavien viihtymisen joukkueessa ja urheilullisen ilmapiirin.

”...meillä on porukka sellasta et meille on helppo tulla, otetaan vastaan uudet pelaajat...” (Haastateltava 2.)

”...täällä on mukava olla ja pelaajat viihtyy. On se semmonen urheilullinen ilmapiiri.” (Haastateltava 1.)

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että seuran heikkouksia olivat lajin tuntemattomuus, vähäinen medianäkyvyys ja huonot harjoitustilat talviaikaan. Tästä voitiin päätellä, että haastateltavat kokivat ulkopuolisten tekijöiden heikentävän toimintaa. Vastajat pitivät seuran ulkopuolisia uhkia heikkouksina.

”On sen verran tuntematon laji, niin sekin tuo sitä heikkoutta. Ei oo saatu tarpeeksi tuotua itseämme esiin lehdissä... Harjoitustila talviaikaan, että jos ois paremmat tilat...” (Haastateltava 5.)

”Se on yksi semmonen heikkous... muutenkin sen näkymisen kannalta, kun meitä ei kuitenkaan iha hirveesti oo.” (Haastateltava 2.)

”...tää on niin tuntematon laji. Voi olla hirveen hankala lähtee ilman mitään kauheen suuria meriittejä markkinoimaan.” (Haastateltava 1.)

Useat haastateltavista nimesivät keskeisimmäksi heikkoudeksi seuran koon, jonka koettiin vaikuttavan toiminnan pyörittämiseen monilla eri tavoin. Vastajat mainitsivat ongelmiksi asioiden kasautumisen tietyille henkilöille, tehtävien hoitamatta jättämisen ja tietotaidon menettämisen pelaajamuutosten vuoksi.

Toisaalta pienen budjetin ja sponsorien puutteen koettiin heikentävän seuran toimivuutta.

”...toisten asioiden kannalta se on tosi huono, kun ollaan pieni seura.” (Haastattelu 3.)

”Vähäinen jäsenmäärä ja kun ei tiedetä onko niitä tekijöitä seuraavana vuonna. Kun on sitoutettu niitä muutamia ihmisiä ja kun ne lähtee niin sitten ei oo enää niitä tekijöitä.” (Haastateltava 4.)

Porukkaa on aika vähän, niin se sitten sysää joitakin hommia kokonaan ulos, jotka ois tärkeitä mutta ei välttämättömiä seuran pyörimisen kannalta. Sitten ne saattaa kasautua ja pelaajat joutuu hoitamaan asioita tai tekemään monta asiaa, se on aina pois siitä urheilullisesta tavoitteesta, koska joutuu tekemään tän kaiken muun pyörittämisen... (Haastateltava 2.)

4.2 Markkinointistrategia

Haastattelukysymykset koskivat sitä, minkä haastateltavat kokivat seuran toiminnan tavoitteiksi. Tarkoituksena oli selvittää, olivatko tavoitteet samanlaisia ja koettiinko ne yhtä tärkeitä. Analysoitaessa tavoitteisiin sisältyviä aiheita huomattiin, että haastateltavilla oli erilainen näkemys seuran tavoitteista. Lisäksi huomattiin, että haastateltavien vastauksista nousi esille se, että pyrkimyksenä on saada lisää harrastajia. Haastateltavien näkemykset siitä, mitä palveluita seura tarjoaa, vaihtelivat myös suuresti. Yksi haastateltavista nosti esiin harrastajien lisäksi myös muita kohderyhmiä, joille palveluita tarjotaan. Kun vastauksia analysoitiin seuran varainhankinnasta, nousi esille kolme eri keinoa hankkia seuralle tuloja. Näitä olivat seuran jäsenmaksut, talkootyöt ja sponsorointi. Useimmiten vastaajat mainitsivat nämä kolme keinoa, mutta niiden tärkeysjärjestystä painotettiin eri lailla varainhankinnan tulonlähteinä.

Tavoitteet

Useat haastateltavat nostivat esiin yhtenä seuran tavoitteena toiminnan sujuvan pyörittämisen. Haastateltavat kokivat tärkeäksi laadukkaan urheilutoiminnan ylläpidon, jotta kilpailulliset tavoitteet saavutettaisiin. Tähän liittyen nousi esille valmennustoiminta, jonka haluttiin kehittyvän toimivaksi ja jatkuvaksi.

Haastateltavat korostivat ympärivuotisen harjoittelun tärkeyttä, jotta seura pärjäisi seuraavalla kaudella.

”Pyörittää laadukasta urheilutoimintaa ja jos lajin urheilulliset tavoitteet lasketaan niin kirkastaa sitä iänikuista pronssimitalia...” (Haastateltava 5.)

”Saatais ympäri vuoden pidettyä vireätä treenimeininkiä yllä. Tietysti kaikki tähtää siihen kauteen...” (Haastateltava 2.)

”...saadaan valmennussysteemit toimimaan ja kun on tiimi koossa niin pärjätään peleissä.” (Haastateltava 1.)

Toisena tärkeänä asiana pidettiin toiminnan kasvattamista. Tähän liittyen nostettiin esiin uusien pelaajien saaminen joukkueeseen ja junioritoiminnan aloittaminen seurassa. Uusien harrastajien lisäksi haluttaisiin pitää vanhat pelaajat seuran muussa toiminnassa mukana.

”...kehittää toimintaa, saada lisää pelaajia, harrastajia, toimijoita, pitää ne vanhat pelaajat, jotka eivät enää pelaa, seuran toiminnassa mukana.” (Haastateltava 5.)

Jos me ollaan junnusarjaa perustamassa niin totta kai lajia viedään eteenpäin ja niitä junnuja tarvitaan ja tavallaan sieltä sitten pystytään nostaa naisiin. Onhan se tietenkin sanomattakin selvää, että tässä lajissa tulis pitkässä juoksussa semmonen...edistyvää ja miten se nyt sanotaan. Menee eteenpäin tää homma, niin junnutoiminnastahan se alkaa. (Haastateltava 1.)

Toisaalta seuran sekä lajin tunnetuksi ja näkyvämmäksi tekeminen nähtiin mahdollisuutena kasvattaa seuraa isommaksi. Näistä haastateltavien esille tuomista tavoitteista huomattiin, ettei heillä ollut selkeää ja yhteistä tavoitetta. Erilaisten tavoitteiden pääteltiin tähtäävän siihen, että seuraan haluttaisiin lisää harrastajia, jotta edellä mainitut asiat toteutuisivat.

”Itse näkee sen ehkä kasvavana, että kyllähän tää laji muutenkin on hienoisessa kasvussa, mut semmosella hitaalla pelaajamäärän kasvulla.” (Haastateltava 2.)

”Haluaisin nähdä sen kuitenkin vähä isompana ja tunnetumpana, yleensäkin näkyvämpänä.” (Haastateltava 3.)

”Jotenkin voisin kuvitella, että tää on kuitenkin semmonen kasvava laji...niin voisin kuvitella että on kasvamassa tää seuran toiminta.” (Haastateltava 1.)

Palvelut

Haastateltavat kokivat harrastajille tarjottaviksi palveluiksi pelaamisen, valmennuksen ja joukkue toiminnan. Tärkeäksi osaksi valmennusta nähtiin säännölliset harjoitukset ja lajiharjoittelu. Toisaalta haastateltavat kokivat tärkeäksi yhdessä tekemisen porukalla.

”Tarjotaan ainakin pelaajille harrastustoimintaa...” (Haastateltava 5.)

”No siis amerikkalaisen jalkapallon valmennusta ja sitä kautta pääsee sitten pelaamaan myös eli siis sitä jefuhommaa.” (Haastateltava 3.)

”Tarjotaan x-määrä harjoituksia viikossa eri osa-alueilta ja ihan lajiharjoituksia. Sitten ihan tällasta joukkue toimintaa, kaikenlaista viihdykettä eli semmosta yhdessä tekemistä porukassa.” (Haastateltava 2.)

Yksi haastateltavista mainitsi palveluiden käyttäjiksi nuoret ja heidän vanhempansa sekä muut sidosryhmät. Haastateltava koki harrastustoiminnan nuorille tarjottavana palveluna. Tämän perusteella hän piti harrastavien nuorien vanhempia yhtenä palveluiden käyttäjänä. Hän ei tarkemmin määritellyt sidosryhmiä tai heille tarjottavia palveluita, mutta koki niiden lisäämisen tärkeäksi.

...jos saadaan sitä junioritoimintaa käynnistettyä, niin nuorillahan se on vähän enemmän kuin harrastustoimintaa, että se pitää ne poissa tuolta muista hommista. Sinänsä vanhemmille tarjotaan laadukasta tekemistä niiden nuorille. Noille sidosryhmille vois tarjota vähän enemmänkin palveluita ja niitä pitäisi varmastikin kehittää. Tällä hetkellä ei taida, ei ainakaan tule mieleen, palveluita mitä meillä olisi tarjota niille muuta kuin mainostilaa pelipaidoissa. (Haastateltava 5.)

Varainhankinta

Haastateltavien vastauksista nousi esiin kolme eri keinoa tehdä seuran varainhankintaa. Näitä olivat seuran jäsenmaksut, talkootyöt ja sponsorointi. Huomattiin, että vastaajilla oli keskenään erilaiset näkemykset varainhankin-

nan keinojen tärkeysjärjestyksestä. Osa koki eri keinojen käyttämisen ja toteuttamisen helpommaksi kuin toiset.

Haastateltavien mielestä talkootöiden avulla oli mahdollista ylläpitää seuran toimintaa. Osalle vastaajista varainhankinnan perusta muodostui melkein kokonaan talkootöistä saataviin tuloihin. Toiset vastaajista kokivat talkootöiden hankkimisen vaikeaksi. Yksi heistä haluaisi saada isompia talkootöitä ja säännöllisemmin. Toinen vastaaja taas koki talkootöiden tekemisen hankalaksi oman arjen ohella.

No talkoitahan meillä on aika hyvin. Niitä on monenlaisia mutta ehkä pitäis pyrkiä saamaan isompaa, ettei se ole niin ripoteltua kuin mitä se nyt on. Eli semmosia kunnon säännöllisiä talkoodiilejä, se ois semmonen toimivampi ratkaisu. (Haastateltava 5.)

”Onhan se aika työn ja tuskan takana yleensä saada talkoita... talkoillahan sitä periaatteessa eletään.” (Haastateltava 1)

”...on olemassa jotkut tietyt talkoot, mitä me tehdään. Kyllähän ne silleen toimii ja ne on sit semmosia, mitkä vuosittain rullaa. Mutta sitten on taas se prosessi kaikilla oman arjen ja työn ohella.” (Haastateltava 1.)

Lähes kaikki vastaajat pitivät jäsenmaksuja vartenotettavana vaihtoehtona seuran varainhankinnan tulonlähteenä. Toiset vastaajista kokivat puolestaan, että jäsenmaksut ovat seuran pääasiallinen tulojen perusta. Yksi vastaaja piti jäsenmaksuja seuran tärkeimpänä tulonlähteenä ja toinen taas sanoi seura- maksujen olevan edullisempia muihin lajeihin verrattuna.

”...toimintamaksut on kalliita verrattuna isompiin seuroihin, mutta se on osa sitä millä me pidetään sitä hommaa pystyssä.” (Haastateltava 4.)

”Mitä me nyt maksetaan pelaajamaksuina, niin sehän ei oo paljoa. Kausimaksut on aika edullisia verrattuna moniin muihin lajeihin.” (Haastateltava 1.)

”Minun käsityksen mukaan varainhankinta hyvin pitkälti pohjautuu jäsenmaksuihin ja talkoohommaan...” (Haastateltava 3.)

Kaksi vastaajaa piti sponsoreita yhtenä hyvänä osana toimivaa varainhankintaa. Toinen painotti sponsoritulojen kasvattamista ja toisen mielestä erilaisten yhteistyömallien rakentaminen olisi tärkeää.

”...sponsorituloja pitäis saada ehdottomasti kasvatettua.” (Haastateltava 5.)

Sitten olis mahdollista saada sponsori tai yhteistyösopimuksilla rahaa. Sponsoreita on aika vaikea saada. Mun mielestä tarvis just sellasta, että löytäs yhteistyömalleja yritysten kanssa, joista sille yritykselle ois muutakin hyötyä kun hyväntekeväisyys. Pitäs miettiä, että onko sellaisia yrityksiä, jotka vois toimia sponsorina. Että ne vois toimittaa meille jotain, mitä me tarvitaan ja mistä me tällä hetkellä maksetaan. (Haastateltava 3.)

Kaksi muuta vastaajaa piti sponsorointia mahdollisena tulonlähteenä. Tulojen hankinta tätä kautta koettiin kuitenkin epävarmaksi ja hankalaksi.

Kun tehään töillä ni se on luotettavampaa kuin laittaa budjettiin, että x-määrä euroja saadaan sponsoreilta. Me ei olla tällaisiin luotettukaan. Että se on sitten maksettu itse ja tehty työllä, niin on pystytty aika luotettavasti arvioimaan sen, mitä tulee. (Haastateltava 2.)

”Se on vähän sellaista pakkopullaa, kuka sen sponsorinakkidiilin saa tehtäväkseen siis toisin sanoen etsiä meille sponsoreita... sitten jonkun tietyn henkilön harteille jää hankkia niitä uusia sponsoreita. Onhan se aika haastavaa.” (Haastateltava 1.)

Yksi haastateltava mainitsi yhtenä vaihtoehtona myös julkiselta sektorilta saatavat tuet. Hän ei kuitenkaan pitänyt tätä tärkeimpänä tulonlähteenä.

”...saadaanhan me nyt tuolta kaupungilta vähän tukia, mutta kyllä se on siinä oikeastaan.” (Haastateltava 4.)

4.3 Markkinointitoimenpiteet

Haastattelukysymykset käsittivät sen, mitä Jaguarsissa pitäisi tehdä, että tavoitteet saavutettaisiin. Tämän tarkoituksena oli kartoittaa, mitä markkinointitoimenpiteitä haastateltavat nostavat esille.

Tavoitteiden saavuttaminen

Osalle haastateltavista markkinointitoimenpiteiden määrittely oli haastavaa. Tämä näkyi siinä, että monissa vastauksissa nousi esille Jaguarsin toiminnalle asetettuja tavoitteita eikä varsinaisia keinoja saavuttaa niitä. Kun haastateltavilta kysyttiin, miten asetetut tavoitteet aiotaan saavuttaa. Useat vastaajat määrittelivät enemmän sitä, mitä halutaan saavuttaa. Haastateltavien näkemykset markkinointitoimenpiteistä ja niiden käyttämisestä seuran markkinoinnissa vaihtelivat suuresti. Tästä pääteltiin, ettei haastateltavilla ollut yhtenevää näkemystä siitä, miten markkinoinnin tavoitteet saavutettaisiin parhaiten.

...ihan kehittämällä markkinointia kaikilla osa-alueilla- Saada lisää näkyvyyttä lajille ja sitä kautta lisää pelaajia, sponsoreita, taloudellista mahdollisuutta, myös sitten pelilliseen kehittymiseen. Tietenkin iso osa toiminnasta on myös sitä, että saatais ne vanhat pelaajat pysymään mukana toiminnassa. (Haastateltava 5.)

”Siihen vaaditaan varamsti aika paljon sitä näkyvyyttä, että pystytään tosiaan saamaan aikaan tarpeeksi iso joukkue ja ihmiset innostumaan tästä.” (Haastateltava 1.)

Yksi haastateltavista painotti markkinoinnin suunnittelun tärkeyttä. Hänen mielestään toteutettuja suunnitelmia pitäisi seurata paremmin.

Meillä on ollut palavereita, missä ollaan sovittu tulevan vuoden suunnitelmista. Mutta siihen ei oo mitään tiettyä, että onko ne myöhemmin käyty läpi, että onko ne saavutettu. Se jää oikeastaan siihen keskustelun tasolle, että sille asialle ei oikeastaan tehdä mitään, jos ei ole asialle saatu tehtyä mitään. (Haastateltava 4.)

Analyysistä nousi esille eri keinoja saavuttaa tavoitteet. Näitä olivat muun muassa kokeilupäivät, erilaisiin tapahtumiin osallistuminen, infoaminen kouluilla, yhteistyö yritysten kanssa, mediassa näkyminen ja sponsorointi.

...mehän ollaan tyyliin Toukofesteillä, joka on se nuorten messu, missä on muitakin urheilulajeja esillä. Sen ei tarvitse olla edes mikään niin suuri, että ihan joku vähän edes urheilua läheltä liippaava yleisö tapahtuma, niin sinne jotain yhteistyöjuttua.. sitten just näiden yhteistyö, tai kun saisi jotain, yritysyhteistyötä, sponsori-hommaa, niin sitäkin kautta se tiedotus leviää.. ammattikoulut, korkeakoulut, yliopistot ja lukiot, sinne mun mielestä pitäis mennä.

Liikuntapäiviä tai jotain tällaisia, mihin voisi mennä esittäytymään. (Haastateltava 3.)

”...nythän se oli ihana huomata, että jo oli kokeilupäiviä ja muuta, missä sitten oli paljon väkeä... Sen kautta, että me tehdään sitä työtä, viedään infoa kouluille ja viedään tietoa mediaan.” (Haastateltava 1.)

Segmentointi

Haastateltavilta kysyttiin sitä, kuka on asiakas ja miten he näkivät asiakkaan. Neljä haastateltavista koki seuran pelaajan asiakkaana. Tästä pääteltiin, että vastaajat pitivät pelaajaa tärkeimpänä asiakkaana. Poikkeavasti yksi vastaajista ei pitänyt pelaajaa seuran asiakkaana vaan yleisöä. Pelaajien lisäksi haastateltavat näkivät asiakkaina pelaajien perheet, yhteistyökumppanit, sponsorit ja yleisön.

Pelaaja on asiakas, junioreilla pelaajien vanhemmat on meidän asiakkaita, yhteistyötahoilla saataisi yritys tai yhteisö, joka lähtee mahdollisesti sponsoroimaan tai on lähtenyt, niin se on sitten meidän asiakas. (Haastateltava 5.)

”Jaguarsin asiakas on pelaaja tai siis seuran jäsen.” (Haastateltava 3.)

”Kun eihän ne ole asiakkaita, kun nehan on seuran jäseniä. Yleisö tietenkin on.” (Haastateltava 1.)

Vastaajien kokemista asiakkaista vain pelaajia kuvailtiin tarkemmin. Monet haastateltavista nostivat kuvailussa esille sukupuolen, iän, luonteenpiirteet tai aikaisemman toiminnan urheilun parissa. Kuvailut olivat hyvin suurpiirteisiä ja yksi haastateltavista piti miespuolisia seuran jäseniä mahdollisena. Tämä kertoi siitä, että seuran kohderyhmää ei ole eritelty tarkemmin. Tästä pääteltiin, että seuran koon kasvattamista ei haluta hidastaa asiakkaiden rajaamisella.

”Naisille. Ikähaitari on aika suuri tällä hetkellä ainakin meillä. Varmaan jossain 15 - 45, mutta ehkä se potentiaalisin ja ihanteellisimmin on 18 - 30.” (Haastateltava 3.)

Pakko lähteä siitä lähtökohdasta, että asiakas voi olla kuka hyvänsä. Koskaan ei voi tietää mitä sieltä löytyy. Jos on hirveen hyvä asenne, niin kyllä mä näen kenet tahansa potentiaalisena, joka on nainen. Sukupuoli on hyvin olennainen tässä, että sen näen

potentiaalisena asiakkaana. Toisaalta miksei sitten, jos jostain jostain poikia ilmestyisi, jotka ihan väkisin haluaisi lippupalloa pelata, niin en minä sitäkään näe poissuljettuna. Siinä vaiheessa, jos kysyntää tulee niin aina voidaan laajentaa. (Haastateltava 2.)

No pelaajaa, jos kuvailee, niin varmasti semmoinen, että se haluaa lähteä kokeilemaan jotain uutta. Se on mahdollisesti harrastanut joskus ennenkin jotain urheilua, tai sitten urheilun kautta liikuntaan kipinä on syttynyt vasta vanhemmalla iällä ja haluaa lähteä tavoitteellisesti tekemään töitä tämän lajin parissa. (Haastateltava 5.)

Tuote

Vastaajilta kysyttiin, mikä on Jaguarsin tuote. Melkein kaikki vastasivat kysymykseen, mutta yksi vastaajista ei määritellyt tuotetta. Kahdelle tuote tarkoitti urheilupalvelun tarjoamista. He määrittelivät sen harrastustoiminnaksi tai amerikkalaisen jalkapallon valmennukseksi. Toiset vastaajat näkivät seuran tuotteena, jota he kuvailivat erilaisilla adjektiiveilla. Tästä pääteltiin, että osa vastaajista määritteli sen, mikä tuote on ja toiset millainen se on.

”No se on harrastus, harrastustoiminta.” (Haastateltava 5.)

”Amerikkalaisen jalkapallon valmennuspalvelut.” (Haastateltava 3.)

”Tuote on sellainen hyvin suvaitsevainen, hyvän meiningin ja kuitenkin tavoitteellinen porukka.. Ehkä joku semmonen sinnikäs, tavoitteellinen, hyvä ja suvaitsevainen porukka.” (Haastateltava 2.)

”Seuran tuote on semmonen urheilullinen imago ja joukkueena toimiminen.” (Haastateltava 1.)

5 POHDINTA

Urheiluseurojen toiminnan suunnittelu ja johtaminen on nousemassa yhä tärkeämpään rooliin. Seurojen kannattaisi ottaa huomioon toiminnassaan markkinoinnin suunnittelun tärkeys osana menestymistä. Olisi hyvä päättää toiminnan tavoitteet ja toteuttaa ne suunniteltujen keinojen avulla.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää se, mitä seurassa toiminnasta vastaavat ymmärtävät markkinoinnista ja mitä tietoa heiltä puuttuu, jotta markkinointisuunnitelma voitaisiin rakentaa. Hyvän markkinointisuunnitelman tekeminen vaatii paljon työtä ja soveltamista varsinkin, kun se laaditaan ensimmäisen kerran. Tutkimuksen ansiosta seuran on helpompi viedä markkinoinnin suunnitteluun eteenpäin selvittämillämme tiedoilla ja havainnoilla. Mielestämme onnistuimme työlle asetetussa tavoitteessa, koska se antaa hyviä työkaluja markkinoinnin suunnitteluun.

Työn ensimmäisessä tutkimusongelmassa oli tavoitteena selvittää, mitkä ovat ne keskeiset markkinoinnin suunnittelun osa-alueet, joita urheiluorganisaation tulisi määritellä suunnitellessaan markkinointiaan. Toisessa tutkimusongelmassa kartoitettiin se, mitä seurassa toiminnasta vastaavat ymmärtävät markkinoinnista ja sen suunnittelusta. Tutkimuksen teoriaosuudessa pääaiheina olivat lähtökohta-analyysi, markkinointistrategia ja markkinointitoimenpiteet. Nämä aiheet valittiin koska ne koettiin seuran kannalta tärkeimmiksi ja niistä tulee olemaan eniten hyötyä seuran markkinoinnin suunnittelussa.

Työn edetessä huomasimme, että Jaguarsissa tiedetään markkinoinnista ja sen pohjalta pystytään tunnistamaan ne tekijät niin teoreettisesti kuin empiiristekin ko. urheiluorganisaatiossa, minkä perusteella voi tehdä toimenpideehdotuksia, miten ja mistä varsinaisen markkinoinnin suunnittelun tulisi alkaa. Toisaalta haastateltavien käsityksen kuvaavat sitä markkinoinnin nykytilaa, mikä auttaa myös markkinoinnin suunnittelun lähtökohtia ja sen kehittämistä.

Tämä kaikki kuitenkin edellyttää seuralta parempaa perehtymistä markkinoinnin käsitteisiin ja työkaluihin. Seurassa tiedettiin kyllä, mitä ja mihin halutaan päästä. Kuitenkin se, millä keinoilla näihin tavoitteisiin päästäisiin, oli epäselvää seuran jäsenten kesken. Asiat nähtiin käytännön kautta, jolloin pienemmät asiakokonaisuudet tai asiat koettiin keskeisiksi markkinoinnin suunnittelun ja toimenpiteiden kannalta. Osa oli yhtä mieltä siitä, että toiminnan ja jäsenmäärän kasvattaminen olisi tärkeää. Jotta nämä edellä mainitut asiat saataisiin seurassa toimimaan hyvin, tarvitaan laajempaa markkinoinnin suunnittelua.

Seuran sisällä on todella paljon tiedon sirpaleita markkinoinnista, jotka pitäisi koota ehjäksi kokonaisuudeksi. Lähtökohta-analyysiin liittyvissä kysymyksissä kilpailijoiden, vahvuuksien ja heikkouksien määrittäminen oli helppoa ja vastauksien sisältö oli teorian kanssa samansuuntaista. Ongelmia tuotti ymmärtää markkinoinnin, toiminta-ajatuksen ja liikeidean käsitteitä. Haastateltaville oli haastavaa avata käsitteiden sisältöjä ja miten ne liittyivät Jyväskylä Jaguars ry:n toimintaan. Markkinointistrategian kysymyksissä seuran toiminnalliset tavoitteet ja varainhankinta saatiin selkeitä vastauksia. Yhtä selkeää tavoitetta ei löytynyt ja varainhankinnan keinot koettiin erilailla tärkeiksi vastanneiden kesken. Palveluiden määrittäminen ja niiden kohderyhmien nimeäminen oli selkeästi haasteellista, jolloin niiden hahmottaminen ei ollut halussa. Markkinointitoimenpiteisiin liittyvistä kysymyksistä nousi esille se, että segmentointia ei ole tarkemmin mietitty, jolloin kuka vain voi olla potentiaalisin asiakas. Seura nähtiin tulevaisuudessa kasvavana, mutta keinot sen saavuttamiseen vaihtelivat vastaajasta riippuen. Näin ollen yhteistä näkemystä tärkeimmistä markkinointitoimenpiteistä ei ollut.

Seuran markkinoinnin suunnittelussa tulisi painottaa käsitteiden kirkastamista, toiminnan kokonaisuuden suunnittelemista ja johtamista, markkinointistrategian luomista, markkinointisuunnitelman isompien asiakokonaisuuksien jäsentämistä ja niiden hahmottamista suhteessa toisiinsa. Eli seurassa pitäisi päättää yhteinen näkemys markkinoinnin tavoitteesta ja mahdollisesta markkinointistrategiasta. Tämä kaikki pohjautuu toiminta-ajatuksen, jossa vision ja mission kiteyttäminen on ensisijaisen tärkeää, kun aletaan suunnitella markkinointia. Sisäinen viestintä nousee tärkeään rooliin silloin, kun halutaan kaikkien seuran jäsenien olevan tietoisia asetetuista tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamisessa. Näin toimintaa viedään johdonmukaisesti kohti haluttua päämäärää, kuten seuran jäsenmäärän kasvattamista. Jatkotutkimuksena voisi tehdä asiakasanalyysin kohdistuen todellisiin asiakkaisiin eli tutkittaisiin millaisia ovat urheiluseuran erilaiset asiakkuudet.

LÄHTEET

Alaja, E. 2001. Summapeliä! Sponsorointiyhteistyön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Juva: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Huotari, M-L., Hurme, P., & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. WSOY.

Härnqvist, L. 1995. Myyntimenestys. Markkinoinnin käsikirja myymälöille ja palveluyrityksille. Uusimaa: Sanomalehtien liitto.

Joukkue. 21.6.2010. Jyväskylä Jaguars ry nettisivuilta. Viitattu 2.11.2010. [Http://www.jkljaguars.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2](http://www.jkljaguars.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2).

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Porvoo: WS Bookwell.

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

Kivikangas, T., Vesanto, U. 1998. Markkinoinnin perusteet. 4. p. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 2009. Marketing management. 13. p, uud.p. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. 2006. Marketing management. 12. p, uud.p. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kuosmanen, S. 2010. Seuran hallituksen jäsen ja pelaaja. Jyväskylä Jaguars ry. Haastattelu 19.10.2010.

Kuosmanen, S. 2009. Seuran hallituksen jäsen ja pelaaja. Jyväskylä Jaguars ry. Haastattelu 8.10.2009.

- Kuvaileva tutkimus. N.d. Opinnäytetyöpakki. Viitattu 20.10.2010.
[Http://193.167.122.14/Opari/ontTukiTutkKuvaileva.aspx](http://193.167.122.14/Opari/ontTukiTutkKuvaileva.aspx).
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Liikeidea. N.d. Organisaation/yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean tutkiminen. Viitattu 27.9.2010.
[Http://www.tuakk.net/sto/tehtavat1/toimintaajatusjaliikeidea/orientointi.htm](http://www.tuakk.net/sto/tehtavat1/toimintaajatusjaliikeidea/orientointi.htm).
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.
- Naisten jenkkipudis Suomessa. 2007. Suomen Amerikkalaisen Jalkapallon liiton nettisivuilta. Viitattu 2.11.2010. [Http://www.sajl.fi/sarjat/naiset/](http://www.sajl.fi/sarjat/naiset/).
- Naisten joukkueen historiaa. 28.6.2010. Jyväskylä Jaguars ry:n nettisivut. Viitattu 2.11.2010.
[Http://www.jkljaguars.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=10](http://www.jkljaguars.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=10).
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kustannuspaikka: Otavan kirjapaino.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Seuran varainhankinta. N.d. Avaintoimijat.net. Viitattu 22.10.2010.
[Http://www.avaintoimija.net/sivu.php?artikkeli_id=79](http://www.avaintoimija.net/sivu.php?artikkeli_id=79).
- Shank, M.D. 2009. Sports marketing. A strategic perspective. 4. p., uud.p. . New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Solomon, M.R., Marshall, G.W. & Stuart, E.W. 2008. Marketing, real people, real choices. 5. p. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2009. StratMark: Strateginen markkinointiosaaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Töyrylä, P. N.d. Oman toiminta-ajatuksen ja liikeidean selkiinnyttäminen. Mikä on toiminta-ajatus?. Viitattu 27.9.2010.
[Http://www.consunion.fi/artikkeli2liikeidea.pdf](http://www.consunion.fi/artikkeli2liikeidea.pdf).

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Porvoo: WS Bookwell.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Lähtökohta-analyysi

Mitä sinun mielestä on markkinointi?

Mitkä asiat sisältyvät markkinointiin?

Miten nämä mainitut asiat liittyvät Jaguarsin toimintaan?

Mikä on Jaguarsin toiminta-ajatus? Liikeidea? (

Mitkä koet Jaguarsin kilpailijoina?

Mitkä asiat nähdään seuran vahvuuksina/heikkouksina? (

Markkinointistrategia

Mitkä ovat seuran toiminnalliset tavoitteet?

Mitä palveluita tarjotaan ja kenelle tarjotaan?

Miten näet seuran varainhankinnan? (sponsorit, uusien harrastajien kautta, nykyisiä lypsämällä)

Markkinointitoimenpiteet

Miten näet asiakkaan? Kuka on asiakas?)

Mikä on Jaguarsin tuote?

Miten tavoitteet aiotaan saavuttaa?

Miten näet Jaguarsin seuran tulevaisuudessa?