

## **Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirien markkinointi ja myynti eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta**

Henna-Riikka Niiranen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2015

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), matkailun koulutusohjelma

Tekijä(t) Niiranen, Henna-Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 16.11.2015
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirien markkinointi ja myynti eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta</b>		
Tutkinto-ohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Mika Niskanen		
Toimeksiantaja(t) Kuortaneen Urheiluopisto – Olympic Training Center Kuortane		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Urheilu- ja liikuntapalveluiden kansainvälinen vienti on ollut Suomessa vähäistä, koska ympärille tarvittaisiin laajempaa verkostoitumista. Toimeksiantajan, Kuortaneen Urheiluopiston valmennuskeskuksen, osaaminen ja olosuhteet ovat kansainvälistä tasoa. Työn tehtävänä oli kuvata, kuinka Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirejä tulisi markkinoida ja myydä eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta. Tavoitteena oli lisätä toimeksiantajan tietoutta urheilutuotteiden markkinoinnin ja myynnin toimintatavoista kansainvälisillä markkinoilla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla syksyn 2015 aikana ja analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat urheilumatkatoimistot, joilla oli kokemusta sekä kotimaisista että ulkomaisista asiakkaista. Haastateltavana oli viisi eri toimistojen edustajaa. Haastatteluista yksi tehtiin kasvotusten ja pitkien välimatkojen vuoksi muut puhelinhaastatteluina.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että urheilutuotteiden markkinoinnissa suhdeverkostojen ja brändin merkitys on suuri. Kansainvälisille markkinoille lähdettäessä myynti- ja jakelukanavat ovat erilaiset, koska asiakkaan ja palvelun tuottajan välimatka on pidempi. Tuloksista ilmeni, että paras ratkaisu on incoming-toimiston kautta myyminen, koska sillä on valmiiksi tarvittavat suhdeverkostot.</p> <p>Tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan tuotekonseptien kehittämisessä, uusien tuotteiden kansainvälisessä markkinoinnissa ja myynnissä sekä kansainvälisen yhteistyöverkoston rakentamisessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Urheilumatkailu, harjoitusleiri, huippu- ja kilpaurheilijat, incoming-toimisto, teemahaastattelu		
Muut tiedot		

Author(s) Niiranen, Henna-Riikka	Type of publication Bachelor's thesis	Date 16.11.2015
	Number of pages 70	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication <b>Marketing and sales of Olympic Training Center Kuortane training camps to European elite and competitive athletes through a domestic incoming office</b>		
Degree programme Degree Programme in Tourism		
Supervisor(s) Niskanen, Mika		
Assigned by Kuortane Sport Resort – Olympic Training Center Kuortane		
<p>Description</p> <p>The international export of sport services has been minor in Finland, because it would need a larger network system. The know-how and facilities of the training center of Kuortane Sport Resort, who was the commissioner of the thesis, are at an international level. The purpose of the thesis was to describe how to market and sell training camps of Olympic Training Center Kuortane to European elite and competitive athletes through a domestic incoming office. The main objective of the research was to increase the commissioner's awareness of marketing and sales practices in the international sport travel industry.</p> <p>The research was qualitative. The data was collected by focused interviews and analyzed by the content analysis method during the autumn of 2015. The research consisted of interviews of five representatives from different sport travel agencies. They had experience of both domestic and foreign customers. One of the interviews was conducted face-to-face and, due to long distances, other four by telephone.</p> <p>The results revealed that the network and the brand were really important in the marketing of sport products. According to the results, sales and distribution channels were different when a company enters the international markets, because the gap between customers and the service provider is wider. The results showed that the best solution to sell the products was through an incoming office, because they already have necessary networks.</p> <p>The results of the research can be utilized in the development of the commissioner's product concepts, in the international marketing and sales of new products, as well as in the building of an international co-operation network.</p>		
Keywords (subjects) Sport tourism, training camps, elite and competitive athletes, incoming office, focused interview		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1 Urheilu- ja liikuntapalveluilla kansainvälistä potentiaalia.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Kuortaneen Urheiluopisto – Olympic Training Center Kuortane .....</b>	<b>7</b>
<b>4 Urheilutuotteiden markkinointi.....</b>	<b>9</b>
4.1 Markkinointi eri näkökulmista.....	9
4.2 Asiakkaina huippu- ja kilpaurheilijat.....	14
4.3 Brändin merkitys markkinoinnissa .....	17
4.4 Markkinoinnin tärkeimmät lähestymistavat .....	20
<b>5 Myynti kotimaisen incoming-toimiston kautta.....</b>	<b>28</b>
5.1 Myynti- ja jakelukanavien suunnittelu .....	28
5.2 Kotimainen incoming-toimisto ikkunana kansainvälistymiseen .....	32
5.3 Välittäjän rooli ja tiedon tarve kohdemaassa.....	33
<b>6 Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>35</b>
6.1 Tutkimusmenetelmät .....	35
6.2 Aineistonkeruu.....	37
6.3 Aineiston analysointi .....	39
6.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	40
<b>7 Tutkimustulokset .....</b>	<b>42</b>
7.1 Haastateltavien taustatiedot.....	42
7.2 Urheilutuotteiden markkinointi perustuu kontakteihin.....	44
7.3 Urheilijat haluavat helppoutta ja räätälöitävyyttä .....	46
7.4 Brändin luotettavuus tärkein.....	48
7.5 Myynti- ja jakelukanavat erilaiset kansainvälisillä markkinoilla.....	50

7.6 Incoming-toimistolla suuri rooli tiedon välityksessä ja toteutuksen varmistamisessa.....	51
<b>8 Incoming-toimiston kautta kansainvälisille markkinoille .....</b>	<b>54</b>
<b>9 Pohdinta .....</b>	<b>59</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>63</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>68</b>
Liite 1. Haastattelupyyntö .....	68
Liite 2. Teemahaastattelurunko.....	69
 <b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Urheilumarkkinoinnin rakenne. ....	14
Kuvio 2. Kriittinen piste.....	24
Kuvio 3. Viestinnän yleinen malli .....	25
Kuvio 4. Esimerkkejä jakelujärjestelmistä.....	27
Kuvio 5. Myynti- ja jakelukanavastrategian suunnittelu .....	29
Kuvio 6. Tutkimuksen jaottelu.....	35

## 1 Urheilu- ja liikuntapalveluilla kansainvälistä potentiaalia

Urheilumatkailu on kasvanut viimeisten vuosien aikana muuta matkailutoimialaa vauhdikkaammin. Koko maailman matkailumarkkinoista neljäsosa on urheilu-, liikunta- ja hyvinvointimatkailua. (Manninen 2014.) Työ- ja elinkeinoministeriön viime vuonna tekemän raportin mukaan liikuntapalvelut ovat kasvaneet Suomessa vuosina 2007 – 2011 noin 38 %. Liikuntamatkailu kasvoi 2008 – 2012 välisenä aikana noin 29 %, ja kasvuyrityksiä urheilupalveluyrityksistä vuoteen 2014 mennessä oli noin 3,7 %. Urheilumatkailun toimiala koko Suomessa on yhteensä noin 120 miljoonaa euroa, kun siihen lasketaan mukaan sekä liikuntamatkailu että urheilutapahtumat. (Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset 2014, 4.) Maamme urheilu- ja liikuntapalveluiden kansainvälinen vienti on kuitenkin vähäistä, koska siihen tarvittaisiin ympärille laajempaa monialaista osaamista, verkostoitumista ja yhteistyötä (Kosonen 2010, 26).

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Kuortaneen Urheiluopiston valmennuskeskus Olympic Training Center Kuortane, valittiin Suomen parhaaksi valmennuskeskukseksi Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksen pohjalta vuonna 2012. Vuosittain tuhannet urheilijat käyvät Kuortaneella harjoittelemassa, ja valmennuskeskus on tunnettu osaamisestaan. Osaamisen ja olosuhteiden voidaan sanoa olevan kansainvälistä tasoa. Kuortaneen Urheiluopiston seuraavina suurina tavoitteina ovat huippu- ja kilpaurheilun incoming-matkailun lisääminen, valmennuskeskuksen kansainvälisen toiminnan kasvattaminen ja tunnettavuuden rakentaminen kansainvälisillä markkinoilla. Vuoden 2015 alusta Kuortaneen Urheiluopisto aloitti *Kansainvälinen kasvu*-hankkeen, jonka tuloksena tulisi syntyä uusia palvelutuotteita kansainvälisille huippu- ja kilpaurheilijoille. Lisäksi suunnitellaan tuotteiden kansainvälinen markkinointi ja myynti.

Välimatka yrityksen ja asiakkaan välillä tulee kasvamaan yrityksen pyrkiessä kansainvälisille markkinoille. Tätä kuilua voidaan kuroa umpeen erilaisilla jakelukanavajärjestelmillä. Palvelun tuottajalla itsellään ei ole tuntemusta kohdemarkkina-alueesta ja

sen toimintatavoista. Työn taustalla on oletus, että on järkevää hyödyntää kotimaisia jakelukanavia, joilla on valmiit suhdeverkot ja kulttuurin tuntemus. Opinnäytetyössä tullaan kuvaamaan, kuinka Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirejä tulisi markkinoida ja myydä eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta. Tavoitteena on lisätä toimeksiantajan tietoutta urheilutuotteiden kansainvälisestä markkinoinnista ja myynnistä.

Työn tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, ja aineisto kerätään teemahaastattelulla. Kohderyhmänä ovat kotimaiset urheilumatkatoimistot, jotka myyvät urheilumatkoja sekä kotimaisille että kansainvälisille asiakkaille. Saatujen tutkimustulosten pohjalta voidaan kuvata urheilutuotteiden kansainvälisen markkinoinnin ja myynnin toimintatapoja kotimaisen incoming-toimiston kautta. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia huippu- ja kilpaurheilutuotteiden, pääosin harjoitusleiritykseen ja valmennukseen kohdistettujen palveluiden, kansainvälisessä markkinoinnissa ja myynnissä. Aihe on tulevaisuuteen suuntaava, koska tämän tyyppisiä huippu- ja kilpaurheilutuotteita ei ole Suomesta kansainvälisesti laajasti tarjolla. Kysyntä on kasvussa urheilun muuttuessa yhä ammattimaisemmaksi.

Opinnäytetyön alussa keskitytään ensin työn taustoihin ja määrittämään tutkimusongelma ja -kysymykset. Sen jälkeen paneudutaan hieman tarkemmin toimeksiantajaan ennen kuin syvennytään tietoperustaan ja tärkeimpien käsitteiden määrittelemiseen. Tietoperustan jälkeen tulee tutkimuksen toteutuksen kuvaus, ja siitä siirrytään tutkimustulosten esittelyyn. Johtopäätöksissä tiivistetään tärkeimmät tutkimustulokset yhteen ja vastataan tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan. Pohdinnassa mietitään koko opinnäytetyötä, sen vaiheita ja tuodaan esiin jatkotutkimusaiheita.

## 2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen avulla pyritään saamaan ratkaisu esille nousseeseen ongelmaan (Heikkilä 2014, 12). Tutkimusongelma ratkaistaan keräämällä tietoa ilmiöstä. Ensiksi tulee kuitenkin määrittää, mitä tietoa tarvitaan, ja sen jälkeen, kuinka sitä kerätään. (Kananen 2008, 11.) Tutkimusongelma vaikuttaa oleellisesti tutkimusmenetelmän tai menetelmien valintaan. Valintaan vaikuttavat lisäksi tutkimuksen tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. (Heikkilä 2014, 12.) Ongelma voidaan jakaa tutkimuskysymyksiin, jotka helpottavat ilmiön hahmottamista. Päättökysymys ratkeaa alakysymyksiin saaduilla vastauksilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 126–129.)

Alkuvuodesta 2015 opinnäytetyön toimeksiantaja aloitti *Kansainvälinen kasvu*-nimisen hankkeen, jonka ensimmäinen osa jatkuu vuoden 2015 loppuun saakka. Hankkeen keskipisteenä on luoda kansainväliseen myyntiin tarkoitettuja tuotteita, kuten harjoitusleirejä, nimenomaan yksilö- ja joukkueurheilijoita sekä valmentajia ajatellen. Uusien palvelutuotteiden avulla pyritään tarjoamaan kansainvälisille huippu- ja kilpaurheilijoille entistä paremmat olosuhteet harjoitteluun. Urheilijoiden ja valmentajien palveleminen on projektin ydin, mutta lisäksi toimeksiantaja toivoo uusien kansainvälisten yhteistyöverkostojen muodostumisen alkavan. Projektipäällikkönä hankkeessa toimii entinen huippu-urheilija, Olli-Pekka Karjalainen.

Toimeksiantajan hankkeen tavoitteena on huippu- ja kilpaurheilun incoming-matkailun lisääminen Kuortaneen Olympic Training Centeriin ja valmennuskeskuksen kansainvälisen toiminnan kasvattaminen sekä tunnettavuuden laajentaminen. Tuotteistamisen ja suhdeverkoston rakentamisen lisäksi hankkeen aikana on tarkoitus tehdä uusien tuotteiden kansainvälinen markkinointi- ja myyntisuunnitelma. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, kuinka Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirejä tulisi markkinoida ja myydä eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kotimaiset urheilumatkatoimistot, jotka ovat erikoistuneet urheilumatkojen myymiseen sekä kotimaisille että kansainvälisille asiakkaille.



Incoming-toimisto jakelukanavavalintana tukee toimeksiantajan hankkeen tavoitteita. Lisäksi valinta nojaa oletukseen, että on järkevää käyttää markkinoinnissa ja myynnissä jakelukanavia, joilla on jo osaaminen ja suhdeverkosto. Aluksi syntyvien tuotteiden eli harjoitusleirien kohdemarkkinat rajataan koskemaan vain eurooppalaisia huippu- ja kilpaurheilijoita. Mitä kauemmaksi palvelun tarjoajasta mennään, sitä enemmän pitäisi ottaa huomioon kulttuurillisia ja taloudellisia eroja. Myös saavutettavuus heikkenee huomattavasti, kun lähdetään kauemmaksi Euroopasta eri maanosiin. Työn päämääränä on lisätä toimeksiantajan tietoutta markkinoinnin ja myynnin toimintatavoista urheilutuotteiden kansainvälisillä markkinoilla. Alla on esitelty työn tutkimusongelma ja -kysymykset:

### **Tutkimusongelma**

Kuinka Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirejä tulisi markkinoida ja myydä eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta?

### **Alakysymykset**

Eroaako urheilutuotteiden markkinointi perinteisestä markkinoinnista?

Millaisia huippu- ja kilpaurheilijat ovat asiakkaina?

Millainen on brändin merkitys markkinoinnissa?

Millaiset myynti- ja jakelukanavat ovat kansainvälisillä markkinoilla?

Minkälainen on palvelun tuottajien, kotimaisten incoming-toimistojen ja kohdemaiden välittäjien tiedontarve ja rooli jakeluketjussa?

### 3 Kuortaneen Urheiluopisto – Olympic Training Center Kuortane

Kuortaneen Urheiluopistolla on pitkä historia liikunnan ja urheilun parissa. Urheiluopisto perustettiin vuonna 1950, kun haluttiin herättää urheilu henkiin sotien jälkeen. Toiminta alkoi kesäleireillä, mutta pian se muuttui ympärivuotiseksi. Opistosta kasvoi nopeasti merkittävä toimija niin maakunnallisesti kuin kansallisestikin. Vuonna 1975 opisto siirtyi urheiluopistolain alaisuuteen, mikä mahdollisti valtionavun saamisen. Vuosikymmenten aikana Kuortaneen Urheiluopistoa kehitettiin oppilaitoksena ja valmennus- ja urheilukeskuksena. Siitä kasvoi kansainvälisen tason koulutus- ja osaa-miskeskus, joka tunnetaan erityisesti huippu-urheilusta. Toimintaa kehitetään edelleen, ja tulevaisuus tullaan rakentamaan vahvan ja monipuolisen osaamisen varaan. (Kunnon vuosikymmenet 1950 – 2010. 2010.)

Valmennuskeskus-nimike myönnettiin Kuortaneen Urheiluopistolle vuonna 1989. Alusta lähtien opiston vahvoja lajeja ovat olleet yleisurheilu ja paini, mutta puitteiden kehittyessä lentopallo, jääkiekko, keilailu, telinevoimistelu, uinti ja golf ovat nouseet. (Kunnon vuosikymmenet 1950 – 2010. 2010.) Vuonna 2012 Kuortaneen Urheiluopiston valmennuskeskus valittiin Suomen parhaaksi Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksen perusteella, ja vuoden päästä siitä tuli virallinen Olympiakomitean Olympic Training Center eli valtakunnallinen huippu-urheilun valmennuskeskus. (Kuivasmäki 2013; Lämsä & Nummela 2012, 55.) Olympic Training Center tarjoaa valmennusta ja valmennuskoulutusta, leiritystä ja testausta (Urheilu ja valmennus n.d.). Päätehtävänä on edistää ja kehittää huippu-urheilua. Urheiluopistolla on monipuoliset harjoitteluolosuhteet ympäri vuoden.

*Urheiluopistomme toiminta on alusta alkaen perustunut yhdessä valittuihin arvoihin, joista voisi mainita avoimuus, kodikkuus ja luonnon läheisyys. Niistä on kasvanut kehitystyötä tekevä edelläkävijä, tämän maakunnan ja koko Suomen parhaaksi. Niin ja miks ei koko maailman parhaaksi? (Kunnon vuosikymmenet 1950 – 2010. 2010.)*

Olympic Training Center tekee yhteistyötä lajiliittojen, seurojen ja järjestöjen kanssa kotimaassa ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa ympäri maailmaa (Urheilu ja valmennus n.d.). Kansainvälisiä yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi kansainvälinen yleisurheiluliitto IAAF, kansainvälinen ampumaurheiluliitto ISSF, Euroopan keilailuliitto ETBF, Euroopan yleisurheiluliitto EAA ja kansainvälisten valmennuskeskusten maailmanjärjestö ASPC. Olympic Training Centerillä on vakiintunut asema kotimaisessa huippu- ja kilpaurheilussa, ja jonkin verran asiakkaita muualta maailmaa. (Kuortane Sport Resort n.d., 16–18.)

Kuortaneella käy nykyään vuosittain kymmeniä tuhansia urheilijoita leireillä ja harjoittelemassa. Valmennuskeskuksen osaaminen ja olosuhteet ovat kansainvälistä tasoa, mikä houkuttelee myös kansainvälisiä huippu- ja kilpaurheilijoita urheiluopistolle (Kortesuoma 2013, 45). Voimakas kansallinen matkailubrändi haluaa päästä vahvemmin kansainvälisille markkinoille. Kuortaneen Urheiluopistolla uskotaan olevan potentiaalia kansainväliseen liiketoimintaan. Urheilijoille pystytään tarjoamaan osaaminen sekä huippuolosuhteet ja -palvelut (Kortesuoma 2013, 45). Aluksi urheiluopiston kannattaa keskittyä pelkästään Eurooppaan markkina-alueena, ennen kuin lähdetään houkuttelemaan huippu- ja kilpaurheilijoita muualta maailmasta.

*Kuortaneella vieraillee vuosittain jo nyt urheilijoita ja valmentajia lähes 50:stä eri maasta kerryttäen n. 5000 leirivuorokautta. Tulevaisuudessa määrät voivat olla kuitenkin huomattavasti suuremmat ja urheiluopisto haluaa olla edelläkävijä kansainvälisessä huippu-urheilumatkailussa Suomessa. (Kansainvälinen kasvu -hanke n.d.)*

Visiona vuodelle 2020 Kuortaneen Urheiluopistolla on olla ”Huippu-urheilun täyden palvelun valmennuskeskus”. Visiota tukevia vahvuuksia ovat osaaminen ja yksilöiden huomioiminen. Lisäksi Kuortaneella on hyvät olosuhteet harjoittelemiselle. Urheiluopisto sijaitsee rauhallisella paikalla, luonnon keskellä. Kuortane High Performance -brändi on vahvasti tunnettu urheilijoiden kohderyhmässä niin kotimaassa kuin jonkin verran kansainvälisestikin. Muille se saattaa olla vieraampi. Suurimpana heikkoutena ovat kulkuyhteydet Kuortaneelle. Vahvimpia kilpailijoita Suomessa ovat muut

urheiluopistot ja liikuntakeskukset. (Peurala n.d.) Kansainvälisesti kilpailua on laajemmin, koska monissa maissa on urheilijoille palveluita ja tuotteita tarjoavia yrityksiä tai keskuksia.

## 4 Urheilutuotteiden markkinointi

American Marketing Association määrittelee markkinoinnin toiminnaksi ja prosesseiksi, jotka luovat, viestivät ja toimittavat lisäarvoa asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja koko yhteiskunnalle (Definition of Marketing 2013). El-Ansaryn (2006, 266) mukaan markkinoinnin päätavoitteena on luoda asiakastyytyvää ja -uskollisuutta. Kotler (2013, 4) pitää markkinointia kannattavien asiakassuhteiden hallintana. Puustinen ja Rouhiainen (2007, 7) kuvaavat markkinointia sekä tapana toimia että tapana ajatella. Grönroos (2009, 315) muistuttaa, ettei markkinointi ei ole pelkästään työkaluja tai tekniikoita, vaan laajempi kokonaisuus. Sillä on olennainen rooli liiketoiminnassa, ja se edellyttää kuluttajan tarpeiden, tunteiden ja motiivien ymmärtämistä. Markkinoinnilla ei kuitenkaan ole yhtä ainoaa määritelmää, vaan eri tilanteissa ja näkökulmissa se tarkoittaa eri asioita. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 11, 13.)

### 4.1 Markkinointi eri näkökulmista

#### **Nykyaikainen markkinointi**

Markkinointi on muuttunut vuosikymmenten aikana tuotelähtöisestä asiakaskeskeiseen ja arvolähtöiseen. Siihen ovat vaikuttaneet niin globaalistuminen, digitalisoituminen kuin kuluttajien roolin muuttuminenkin. Kuluttajat eivät ole enää passiivisia markkinoinnin kohteita, vaan yrityksen tulee olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Asiakas etsii tuotteita ja palveluita, jotka tuovat lisäarvoa hänen elämäänsä ja vastaavat hänen omia arvojaan. Yrityksellä tulee olla vahva markkinointistrategia, joka kuvastaa sen visiota, missiota ja arvopohjaa. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 12–26.) Markkinointi suunnitellaan kohdemarkkinoiden ja asiakkaiden mukaan. Asiakkaat ryhmitellään entistä pienempiin ryhmiin. Markkinointi painottaa suhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 18, 21.)

Internetin nousu markkinointikanavana on ollut nopeaa, ja tulevaisuudessa se tulee olemaan entistä suurempi osa liiketoimintaa (Chaffey & Smith 2008, 4–5). Informaatioteknologian kehitys ja sosiaalisen median suosion kasvu ovat tehneet markkinoinnista osallistavaa. Mainonnan rooli jää taka-alalle kuluttajien mielipiteiden ja kommenttien vallatessa tilaa. Ostopäätöksessä luotetaan enemmän toisiin kuluttajiin kuin yrityksen ääneen. Yritysten tulee tuntea asiakkaansa ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan. Tulevaisuudessa markkinointi tulee olemaan yhdessä luomista ja yhteisöllistä. (Kotler ym. 2011, 27–32.)

Tiedonvaihto yritysten ja yksilöiden välillä globalisoituvassa maailmassa on nopeampaa ja helpompaa teknologian kehityksen vuoksi. Se mahdollistaa laajan ajatusten ja mielipiteiden vaihdon. Markkinoinnilta odotetaan henkisempää otetta. Sen pitäisi olla tunteisiin vetoavaa ja merkityksellistä. Kuluttajat ovat lojaaleja brändeille, jotka kuuntelevat heitä ja toimivat vastuullisesti. Vaikka markkinoinnin toimintaympäristö on muuttunut paljon, asiakkaiden analysointi ja brändin rakentaminen kuuluvat siihen edelleen. Brändi tulee olla erottuva ja yksilöllinen sekä pitää annetut arvolupaukset. (Kotler ym. 2011, 32–34.) Puustisen ja Rouhaisen (2007, 59–60) mukaan markkinoinnin yhtenä tavoitteena on saada asiakas valitsemaan yrityksen brändi kilpailevien brändien joukosta.

### **Kansainvälinen markkinointi**

Maailmassa on enemmän kansainvälisiä yrityksiä kuin koskaan ennen. Nopea globalisoituminen tuo yrityksille sekä haasteita että mahdollisuuksia. Monikansallisten yritysten määrä on noussut räjähdysmäisesti sitten 90-luvun. Maailmankauppa on kasvanut yli 7 % joka vuosi 2000 - 2008 välisenä aikana. Se lisää kansainvälistä kilpailua. (Kotler, Armstrong & Harris 2013, 568–570.) Kansainvälistymisen syynä on usein yrityksen kehityskaaren kulku tai pelkkä päähänpisto. Yleensä, jos tuote tai palvelu menestyy kotimaassa, sillä on mahdollisuudet kansainvälisille markkinoille (Kananen 2010b, 11.) Yritysten, jotka haluavat kansainvälistyä, täytyy tunnistaa niiden kansainväliset kilpailijat, arvioida resurssien riittävyttä ja pohtia strategisia valintoja. Yritysten täytyy ymmärtää kansainvälistä toimintaympäristöä ja asiakkaita. (Kotler ym. 2013, 568–570.)

Ennen kansainvälistymistä yrityksen täytyy päättää, kuinka monessa maassa tuotteita tai palveluita markkinoidaan ja mitkä niistä ovat potentiaalisimpia. Ei kannata ottaa liian isoa palaa liian aikaisin. Lisäksi tulee pohtia, onko parempi vaihtoehto suora vai epäsuora markkinointi. Myydäänkö suoraan vai käytetäänkö erilaisia jakelukanavia? Yrityksen tulee tehdä kansainvälinen markkinointisuunnitelma ja maailmanlaajuinen markkinointimix: tuote, hinta, markkinointiviestintä ja saatavuus. (Kotler ym. 2013, 578–579, 582; Kananen 2010b, 13.) Kansainvälinen markkinointisuunnitelma sisältää samat asiat kuin kotimaan markkinointikin. Suurin ero kohdistuu myyntikanavien ja välittäjäjäsenien valintaan. (Kananen 2010b, 105–106.) Markkinointi ja myynti ulkomaille vaativat oikeanlaisten kumppaneiden löytämistä. Sopivilla yhteistyökumppaneilla tulee olla samanlaiset toimintatavat ja arvot, joten niiden löytäminen ei ole helppoa. (Kotler 2011, 63–70.)

Kansainvälisille markkinoille lähdettäessä yrityksen on pakko tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa pienentääkseen välimatkaa itsensä ja asiakkaan välillä. Joskus yrityksen on vaikeaa olla suorassa yhteydessä kuluttajaan, varsinkin useaan eri kohdemaan. Sidosryhmien rooli on tällöin tärkeä. Yhteistyö vaatii jatkuvaa kommunikointia ja suunnittelua. Yrityksen tulee seurata, kuinka jälleenmyyjät markkinoivat ja myyvät sen tuotteita ja mitä tietoja välittäjä tarvitsee tuotteista. (Kotler 2011, 63–70.) Käytettäessä myyntikanavina yhteistyökumppaneita markkinointitoimenpiteet eivät jää itse yrityksen hoidettavaksi, vaan välittäjät pitävät niistä huolen kohdemaissa. Yrityksen tehtäväksi kuitenkin monesti jää markkinointimateriaalin toimittaminen välittäjälle. (Kananen 2010b, 105–106.)

### **Matkailumarkkinointi**

Matkailu on yksi suurimmista aloista maailmanlaajuisesti. Matkailu ja urheilu ovat kansainvälistymisen kärjessä. Tsiotsou ja Goldsmith (2012, 32) toteavat World Travel & Tourism Council (2011) raportin ennusteeseen viitaten, että matkailuala tulee kasvamaan noin 4 % vuosivauhdilla vuosien 2011 – 2021 välillä. Globalisaatio on luonut markkinaraon räätälöidyille urheilumatkailutuotteille (Higham & Hinch 2009, 88).

Matkailuala ei ole helppo, sillä se käsittää valikoiman hyvin erilaisia tuotteita ja palveluita. Yrityksien tulee tunnistaa palveluidensa ainutlaatuiset elementit ja tuoda niitä esiin markkinoinnissa. (Tsiotsou & Goldsmith 2012, 33, 39.)

Dolnicar ja Ring määrittelevät matkailumarkkinoinnin Grönroosin (2006) mukaan koko yrityksen toimintojen ja prosessien läpi kulkeväksi asiakaslähtöisyydeksi. Markkinointiin liittyy lupausten tekeminen asiakkaille. Tavoitteena on täyttää lupausten luomat odotukset ja tukea asiakkaiden arvontuotantoprosessia. (Dolnicar ja Ring 2014, 33.) Puustinen ja Rouhiainen (2007, 198) näkevät matkailumarkkinoinnin puolestaan palveluna, viestintänä, sosiaalisina suhteina ja melkein kaikkena, mitä yrityksessä tehdään. Matkailumarkkinointi edellyttää mielikuvien luomista ja innovatiivisuutta.

Rajun mukaan matkailumarkkinointi on paljon muutakin kuin tuote, hinta, markkinointiviestintä ja saatavuus. Se on taidetta ja tiedettä, jossa täytyy tuntea ihmiset ja osata tarjota heille oikeita tuotteita ja palveluita. (Raju 2009, 6.) Williamsin (2006, 493) tutkimuksen mukaan matkailumarkkinointi on muuttumassa. Innovatiivinen suunnittelu, palvelun huippuosaaminen ja kokemuksellisuus luovat lisäarvoa alalla, jonka pitäisi näkyä myös markkinoinnissa. Asiakasta ei nähdä enää rationaalisena päätöksentekijänä, vaan emotionaalisen olentona, joka etsii kokemuksia.

### **Urheilumarkkinointi**

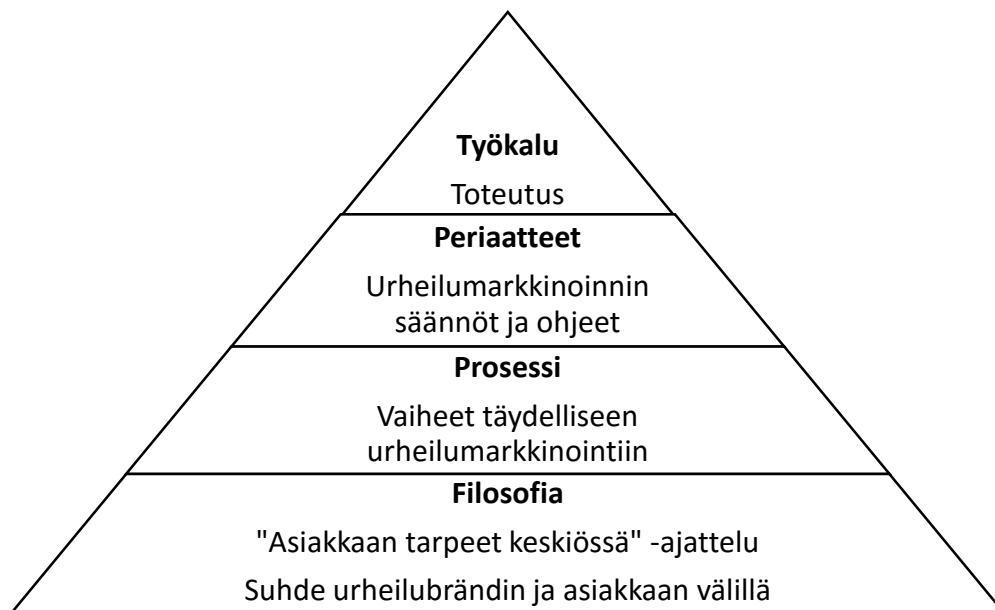
Ei ole olemassa yksimielistä ja oikeaa määritelmää urheilumarkkinoinnille. Sitä sovelletaan niin lippujen myyntiin, vedonlyöntiin, urheilutapahtumiin kuin ammattiurheilutuotteisiin ja -palveluihin. Siksi ei voida sanoa, mitä käsite todella tarkoittaa. Yhden määritelmän mukaan urheilumarkkinointi on niiden tuotteiden ja palveluiden markkinointia, jotka käyttävät urheilua myynninedistämisen välineenä sekä markkinoinnin periaatteiden hyödyntämistä urheilutuotteiden ja -palveluiden myymisessä suoraan urheiluun osallistujille. (Fullerton & Merz 2008, 90–91.) Urheilumarkkinointi on myös yleisen markkinoinnin soveltamista urheilutuotteisiin ja -palveluihin. Toisin kuin perinteinen markkinointi, se on sekä urheilun markkinointia että urheilun käyt-

tämistä muiden tuotteiden ja palveluiden markkinoimiseen. (Smith 2008, 3.) Urheilumarkkinointi on lisäksi urheilutuotteen tai -palvelun tuotannon, hinnoittelun, myyninedistämisen sekä jakelun suunnittelu- ja toteuttamisprosessi (Fullerton & Merz 2008, 96).

Urheilumarkkinoinnissa voidaan käyttää jotakin neljästä eri markkinointistrategiasta, joita ovat teemaan, suuntaukseen, tuotteeseen tai urheiluun perustuvat strategiat. Urheilutuotteisiin, joita myydään ilman sponsorointia, käytetään tuotteeseen perustavaa markkinointistrategiaa. Tämä strategia käyttää hyväkseen perinteistä markkinointimix-mallia ja kohdemarkkinointia. (Lough & Sutton 2012, 7, 15.) Urheilumarkkinointi pyrkii täyttämään kuluttajan toiveet ja saavuttamaan yrityksen tavoitteet, kuten muutkin markkinoinnin muodot (Smith 2008, 3). Siksi se voidaan määrittellä myös kuluttajien toiveiden ja tarpeiden ennakoimiseksi, hallitsemiseksi ja täyttämiseksi (Fullerton & Merz 2008, 91). Urheilumarkkinoinnin voidaan sanoa heijastavan jatkuvaa suhdetta urheilubrändin ja asiakkaiden välillä. (Smith 2008, 3.) Asiakkaat ovat lojaaleja vahvoille brändeille. Yritykset monesti aliarvioivat urheilubrändinsä voimaa ja arvoa. (Beech & Chadwick 2007, 12, 451.)

Urheilumarkkinointi voidaan nähdä filosofiana, prosessina, periaatteina ja työkaluna. Filosofian mukaan asiakkaan tarpeet asetetaan kaiken päätöksenteon keskiöön. Täytyy löytää tasapaino organisaation tavoitteiden, asiakkaiden tarpeiden ja urheilutuotteiden ominaisuuksien välille. Urheilumarkkinointi on prosessi, koska se sisältää useita vaiheita. Nämä vaiheet ovat tutkimus, analysointi, suunnittelu, kehittäminen, toteutus sekä seuranta ja arviointi. Periaatteet tarkoittavat yleisiä sääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan urheilumarkkinointi pitäisi toteuttaa. Työkalut ovat suositeltuja tekniikoita, joilla periaatteet toteutetaan. (Smith 2008, 5–6.) Käytännössä urheilumarkkinointi ei välttämättä aina mene urheilumarkkinoinnin rakenteen mukaan pyramidin alaosasta ylöspäin.





Kuvio 1. Urheilumarkkinoinnin rakenne (Smith 2008, 7).

Katsoipa markkinointia mistä tahansa näkökulmasta, asiakkaista ja heidän toiveistaan on tullut keskipiste. Markkinointi suunnitellaan kohdemarkkinoiden mukaan, ja asiakkaille pyritään tuottamaan heidän kaipaamaansa lisäarvoa. Globalisoituminen ja digitalisoituminen ovat tehneet markkinoinnista vuorovaikutteisempaa ja merkityshakuisempaa. Brändin roolista on tullut entistä suurempi kiristyvän kilpailun takia. Yritykseltä markkinointi vaatii hyvää toimintaympäristön tuntemusta, pitkäjäteistä suunnittelua ja yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Visio ohjaa markkinointistrategian valintoja, jotta yrityksen tavoitteet saavutetaan. Vaikka markkinoinnilta kaivataan henkempää otetta, eivät perinteiset markkinointikeinot ole vielä katoamassa kokonaan. Uudet, ainutlaatuiset elementit ja innovatiivinen suunnittelu tuovat vain oman persoonallisen sävynsä entiseen.

## 4.2 Asiakkaina huippu- ja kilpaurheilijat

Monesti yrityksillä on kiire aloittaa markkinointi, ja suunnittelu jää vähälle. Suunnitelma jäsentää ja selkeyttää markkinointitoimenpiteitä. Taustatekijöiden, kuten asiakkaiden analysoiminen on hyvin tärkeää. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 27.) Markkinoinnin perusta on asiakkaiden ymmärtäminen ja heidän tarpeidensa tunteminen

(Jobber & Lancaster 2009, 13). Tiedon pohjalta rakennetaan tuotteet ja palvelut, joita asiakkaille tarjotaan. Markkinoinnin toisena peruspilarina on toimenpiteiden kannattavuus. Ei ole kannattavaa tarjota kaikille kaikkea, koska kuluttajien mieltymykset vaihtelevat erittäin paljon. Siksi on parempi valita yrityksen tavoitteisiin sopiva kohderyhmä eli asiakassegmentti ja kohdistaa markkinointi siihen. Näin voidaan suunnitella kohdennettua viestintää, joka toimii parhaiten kyseiseen kohderyhmään. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 57–58.)

Segmentoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa asiakkaat jaetaan ryhmiin samanlaisten tarpeiden ja toiveiden mukaan. Yritys voi tämän jälkeen päättää, mikä segmentti on heidän liiketoimintansa näkökulmasta kaikkein kannattavin ja kohdistaa markkinointinsa siihen. (Jobber & Lancaster 2009, 18.) Asiakassegmentti voidaan määrittellä esimerkiksi maantieteellisen alueen, asiakkaiden ominaisuuksien, käyttäytymisen tai arvojen perusteella. Ominaisuudet tulee valita vastaamaan yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Kohderyhmän pitäisi olla riittävän suuri ja selvästi tunnistettavissa. Yrityksen tulee pystyä tuottamaan asiakkaiden kaipaamaa arvoa valitsemalleen kohderyhmälle. (Puusa ym. 2012, 59–60.)

Segmentointi ja kohdistaminen ovat Jobberin ja Lancasterin mielestä markkinoinnin tärkeimpiä konsepteja. Näkemystään he perustelevat sillä, että ne helpottavat tunnistamaan selvemmin markkinamahdollisuudet. Tuotteet ja palvelut voidaan tehdä markkinoiden tarpeisiin. Markkinointi ja myynti voidaan tarkentaa vain potentiaalisimpiin asiakkaisiin. (Jobber & Lancaster 2009, 18.) Siksi kohderyhmät pitäisi määrittää tarkasti. Liian laaja raja ei kerro asiakkaiden tarpeista ja ostokäyttäytymisestä riittävästi. Tärkein valintaperuste segmentoinnissa on ryhmän ostovoima. Onko asiakassegmentti riittävän suuri, kuinka helposti he ovat saavutettavissa, ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 171–172.)

Huippu-urheilu on ollut Kuortaneen Urheiluopiston ydinpalvelu jo vuosikymmenten ajan. Se voidaan kuitenkin kokea liian kapeana käsitteenä. Nyt, kun Urheiluopisto tavoittelee kansainvälistä näkyvyyttä, kyse on laajemmasta ryhmästä eli tavoitteelli-

sesti urheilevista. Pääasiakassegmenttinä ovat huippu- ja kilpaurheilijat sekä ammatillisjoukkueet. Huippu- ja kilpaurheilu on yhä useammalle ammatti tai elämäntapa. Se tarkoittaa huolehtimista säännöllisestä ja monipuolisesta ravinnosta, riittävästä levosta ja yöunesta sekä valtavasta määrästä oikeanlaista harjoittelemista. Koko elämä rakentuu urheilun ympärille. (Huipulle pääsee vain järkevästi harjoitellen 2015, n.d.) Huippu- ja kilpaurheilijoita voidaan verrata liikematkustajiin, koska heidän matkansa tarkoituksena on työ eli kilpailu tai harjoittelu. Kansainvälisiä harjoitusmatkoja tehdään erilaisen harjoitusympäristön tai laitteiden ja tilojen takia. (Higham & Hinch 2009, 88–91.)

Huippu- ja kilpaurheilijat saattavat olla pitkiä aikoja poissa kotoa harjoittelun ja kilpailujen vuoksi. Tämä pitkä ajanjakso voi tuoda paineita ja stressiä, joten harjoitusleiriin pitäisi kuulua vapaa-aika ja virkistystoimintaa. Kurinalainen ja rutinoitunut elämäntyyli voi johtaa loppuun palamiseen. Tasapaino harjoittelun ja muun tekemisen välillä ylläpitää huippu- ja kilpaurheilijoiden motivaatiota. Henkisellä valmistautumisella on tärkeä rooli harjoittelussa ja kilpailussa. Esimerkiksi urheilujoukkueen keskinäinen kemia saattaa vaikuttaa sen suorituskykyyn. Yhdessä vietetty aika ja joukkueen kanssa tehdyt matkat voivat edistää yhteishenkeä. Matkustaminen voi aiheuttaa toisaalta ylimääräistä raskautta tai pitkästymistä. Harjoitusympäristö tulisi tehdä mahdollisimman tutuksi ja ennustettavaksi. (Higham & Hinch 2009, 88–92.)

Huippu- ja kilpaurheilijoilla on enemmän yksilöllisiä harjoittelu- ja palvelutarpeita. Heidän mieltymykset ja vaatimukset vaihtelevat hyvin paljon riippuen henkilöstä, urheilulajista tai kulttuurista. Huippu- ja kilpaurheilijat sekä ammattiurheilujoukkueet suosivat harjoitusolosuhteita, jotka tuntuvat kotoisalta ja ovat etäällä mediasta. Tällaisessa ympäristössä urheilijat voivat rentoutua ja valmistautua kilpailuihin rauhassa. Muita tärkeitä tekijöitä ovat ilmasto, harjoitusmahdollisuudet, hyvät kulkuyhteydet ja vapaa-ajan palvelut. Urheilu- ja matkailupalveluita tulisi kohteessa kehittää yhdessä, koska monesti toisessa on puutteita. Infrastruktuurin pitäisi palvella huippu- ja kilpaurheilijoita. Kohteen palveluiden laatu ja urheilijan etusijalle laittaminen ovat heille tärkeitä elementtejä. (Higham & Hinch 2009, 93–95, 98.)

Majoitustiloilta kaivataan yksityisyyttä, turvallisuutta, meluttomuutta ja mahdollisuutta käyttää vapaasti erilaisia ruokapalveluita. Huoneessa tärkeitä elementtejä ovat sängyn koko ja mukavuus, vuodevaatemateriaalit, langaton internetyhteys ja maksuton TV. Majoituksen tulee sijaita lähellä harjoittelupaikkoja ja julkisia yhteyksiä, tai niiden pitää olla muuten helposti saavutettavissa. Tärkeää on, että läheltä löytyvät kaikki tarvittavat palvelut ja ajanviettomahdollisuudet. Harjoitustilojen pitäisi olla hyvin suunniteltu, harjoitteluun tulisi olla mahdollisuus joka säällä, välineiden pitää olla hyvä kuntoisia, ja olosuhteiden tulisi mahdollistettava vaativampikin harjoittelu. Henkilöstöltä kaivataan ammattitaitoa ja halua täyttää mahdolliset esiin nousevat erikoistoiveet. (Higham & Hinch 2009, 96–97.)

### 4.3 Brändin merkitys markkinoinnissa

Yritykset etsivät tapoja, joilla he erottuisivat kilpailijoistaan ja pystyisivät rakentamaan kestävän suhteen asiakkaidensa kanssa. Vahvat brändit jäävät ihmisten mieliin, ja asiakkaat luottavat niihin muita enemmän. Brändistä on tullut yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista työkaluista ja menestyksen välineistä. (Wheeler 2013, 2.)

Brändi ei ole pelkkä nimi tai logo, vaan se sisältää kaiken, mitä asiakkaat ajattelevat ja näkevät yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista. Vahva brändi on avain asemassa liiketoiminnassa menestymiseen. Se kuvastaa yrityskuvaa, jollaisena se haluaa näkyä julkisuudessa. Hiljattain luotua brändiä voi olla vaikea asettaa asiakkaiden mieliin. Heidän pitää ajan kuluessa itse hyväksyä ja sisäistää se. Näin tulee tapahtumaankin, jos yrityksen luoma brändi ja asiakkaan mielikuvat kulkevat käsi kädessä. Kansainvälisille markkinoille lähtevän yrityksen brändin pitäisi olla samanlainen joka maassa. (Segreto, Bonin, Kozminski, Manera & Pohl 2012, 13.)

Ihanteellinen brändi syntyy seuraavista elementeistä: aitous, mukaansatempaava visio, merkityksellisyys, erilaisuus, joustavuus, arvon tuottaminen, kestävyys, yhtenäisyys ja sitoutuneisuus (Wheeler 2013, 29). Pelkällä brändillä ei kuitenkaan markkinointi toimi, vaan yrityksen ydintuotteen tulee olla luodun mielikuvan kaltainen (Puustinen & Rouhiainen 2007, 65). Grönroos (2009, 109) toteaa Gummessonin (1993) mukaan, että asiakkaan odotuksilla ja kokemuksilla tuotteesta tai palvelusta

sekä yrityksen brändillä on yhteisvaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. ”Asiakas, jos kuka, pystyy kehittämään brändin. Markkinoija ei voi tehdä sitä. Markkinoija voi vain luoda suotuisat olosuhteet brändin kehittymiselle asiakkaiden mie- lissä.” (Grönroos 2009, 384.)

Internet, markkinointi- ja myynti kanavana, helpottaa kansainvälistä levikkiä. Digitali- soituminen luo kuitenkin haasteita brändin rakentamiseen. Sosiaalisen median kana- vat ja erilaiset virtuaaliset yhteisöt ovat saaneet kuluttajat lähemmäksi brändejä. Osa yhteisöistä muodostuu niiden ympärille. Markkinointistrategiassa tulee ottaa huomi- oon brändin rakentaminen verkossa. (Pajuniemi 2009, 103.) Park ja Stoel ovat tutki- neet brändin merkitystä ostopäätöksen teossa Internetissä. Heidän mukaansa vahva brändi laskee koettua riskiä ja nostaa oston todennäköisyyttä. Yritykselle on tärkeää säilyttää nykyiset online-asiakkaat ja tehdä tehokasta markkinointiviestintää, jolla saadaan lisää kuluttajia verkkosivuille. Tiedon määrä ei välttämättä ole tärkein tekijä asiakkaalle, vaan brändin maine ja tunnettavuus. (Park & Stoel 2005, 157.)

Yrityksille edellä mainittu merkitsee markkinointitoimenpiteiden muuttamista. Osa perinteisistä bränditoimenpiteistä on menettänyt tehoaan tiedon suuren määrän ja saatavuuden vuoksi. Kuluttajan rooli brändikokemuksen luomisessa ja brändien markkinoinnissa on kasvamassa, sillä virtuaaliset yhteisöt mahdollistavat ajatusten vaihdon kansainvälisellä mittakaavalla. Muiden suosituksia ja kokemuksia haetaan oikeiden ostopäätösten tueksi. Niitä pidetään luotettavampina kuin yrityksen omia kaupallisia viestejä. Yritykset voivat hyödyntää aktiivisia yhteisöjä markkinointitoi- menpiteiden ja brändin kehittämisessä. Niistä saa paljon tietoa asiakkaista, tuotteista ja palveluista sekä kilpailijoista. (Pajuniemi 2009, 104–105.) Yhä useampi kuluttaja on Internetissä, joten markkinoijien pitäisi käyttää hyväkseen sen hyödyt.

Kuortaneen Urheiluopistolla pyritään kehittämään brändiä systemaattisesti. Urhei- luopistolla on tehty lähiaikoina viestinkirkastus Avalon -mainostoimiston toimesta. Tavoitteena on selkeyttää ja yhtenäistää ydinviestiä kohdemarkkinoilla. Lisäksi viestin pitäisi näkyä jokapäiväisessä tekemisessä ja laadussa. Urheiluopiston brändi on hyvin

tunnettu huippu- ja kilpaurheilun kohderyhmissä kotimaassa, ja siitä pyritään tekemään vahva brändi myös kansainvälisesti. Kuortaneen Urheiluopisto nähdään osaanavana ja ammattitaitoisena sekä tutuna ja turvallisena. Tulevaisuudessa on tavoitteena vahvistaa mielikuvia korkeasta osaamisesta ja täyden palvelun valmennuskeskuksesta. (Peurala n.d.)

Tutkimusten mukaan mielikuvat maasta tai paikasta ovat tärkeitä valitessa matkakohdetta. Kuluttajat, jotka eivät ole käyneet kohteessa, perustavat mielikuvat heidän aiempiin kokemuksiin ja miellelyhtymiin. Ne saattavat olla kuitenkin hyvin ristiriitaisia verrattuna matkakohteeseen. Mielikuvat ovat hyvin pysyviä, mikä kannattaa ottaa huomioon markkinoinnissa. Kuluttajat uskovat parhaiten luotettavia lähteitä. Mainosten tulvaan kyllästyminen on aiheuttanut sen, että kuluttajat huomaavat vain ne, jotka ovat heidän itsensä mielestä kaikkein kiinnostavimpia. (Cherifi, Smith, Maitland & Stevenson 2014, 199–200.)

EU -jäsenyys lisäsi Suomen tunnettavuutta Euroopan maissa huomattavasti, mutta silti se on yksi vähiten tunnetuista maista. Suomalaisten urheilijoiden menestys on onneksi tuonut julkisuutta. Kun markkinoidaan maata, kaupunkia tai yritystä, imagolla ja brändillä on tärkeä rooli. Mielikuvien levittämisessä sopivin työkalu on markkinointiviestintä. Uusien matkailukohteiden markkinointi vie jopa 3–5 vuotta. Markkinointi kannattaa aloittaa matkanjärjestäjien kampanjoilla, median aktivoimisella, lehtijutuilla, pakettitarjouksilla ja matkanjärjestäjien tutustumiskäynneillä. Matkakohteen valintaan vaikuttavat kohteen vetovoima ja palvelut, saavutettavuus, mielikuvat ja hinta. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 22, 25, 88, 212.)

Suomea ei osata markkinoida matkakohteena. Ainakin tätä mieltä oli yhdysvaltalainen markkinoinnin apulaisprofessori Kalb artikkelissaan. Suomella olisi potentiaalia tarjota paljon matkakohteena kuluttajille. Ne, jotka uskaltavat lähtemään tänne suorastaan rakastavat maataamme. Suomi-brändi ei kuitenkaan ole tarpeeksi voimakas jäädäkseen ihmisten mieliin. Siksi useimmat eivät koe Suomea potentiaalisena matkakohteena. Suomi sekoitetaan herkästi muihin Pohjoismaihin. Kalbin mukaan

ratkaisu on yksinkertainen. Suomen eduista pitäisi kertoa niille, jotka eivät sitä tunne. (Kalb 2015, n.d.)

#### 4.4 Markkinoinnin tärkeimmät lähestymistavat

Alkuperäisessä markkinointimix-mallissa oli kaksitoista elementtiä. Myöhemmin ne karsittiin klassiseen 4P:hen eli *Product, Price, Promotion* ja *Place*. Mallin pohjalta kehitettiin sittemmin 7P, joka sopii paremmin palveluyrityksille. 4P:hen lisättiin vielä *Processes, Personnel* ja *Physical evidence*, jotta siitä saatiin 7P. Ei ole voitu tehdä yhtä mallia, joka sopisi sellaisenaan kaikille yrityksille. Jokaisen yrityksen tulee itse määrittellä markkinointisuunnitelmassa sille olennaisimmat elementit. Markkinointimix-malli on saanut ylistystä, mutta siinä on paljon puutteitakin. Se näkee asiakkaan passiivisena kohteena ja keskittyy yksittäiseen myyntitapahtumaan. Se ei ota huomioon palveluiden markkinoinnin erikoispiirteitä eikä mainitse suhteen rakentamisen tärkeyttä, josta on tullut markkinoinnin keskipiste. (Lehtinen & Mäkinen 2012, 14; Grönroos 2009, 325.) Malli on enemmän sisäänpäin orientoitunut, ja siitä puuttuu personoinnin mahdollisuus (Constantinides 2006, 430).

Markkinoinnista on tullut entistä vuorovaikutteisempää. Markkinointimix-mallista ollaan siirtymässä kohti suhdemarkkinointia. Nykyinen markkinointi kannustaa vuoropuheluun asiakkaan kanssa, mikä haastaa monia markkinoinnin kulmakiviä. Markkinointimix ei kuitenkaan ole kokonaan jäämässä taka-alalle, koska tuotteet ja palvelut täytyy aina tuotteistaa, hinnoitella, viedä kuluttajien saataville ja myydä. Malliin on ehdotettu lisättävien elementtejä, jotka tukevat paremmin palveluiden markkinointia. (Lehtinen & Mäkinen 2012, 11–15; Grönroos 2009, 327–329.) Markkinointimix kehitettiin aikana, jolloin markkinointi oli tuotokeskeistä. Nykyään markkinointi perustuu toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutoksien seuraamiseen. Säilyttääkö markkinointimix vahvan asemansa täällä vuosisadalla? Se vaatii lisätutkimuksia ja herättää keskustelua tutkijoiden keskuudessa. (Constantinides 2006, 430–431.)

Markkinoinnin kilpailukeinoilla yritys pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja erottumaan kilpailijoistaan. Kuitenkin tuote, hinta, markkinointiviestintä ja saatavuus ovat vain osa koko matkailutuotteesta. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 12.) Kun asiakkaan tärkeys markkinoinnille ja liiketoiminnan jatkuvuudelle ymmärrettiin, kehittyi ajatus suhdemarkkinoinnista. Siinä markkinointi määritellään suhteiksi, verkostoiksi ja vuorovaikutukseksi. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 67; Grönroos 2009, 47–48.) Tärkeää on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita ja lisäarvoa asiakkaalle. Suhdemarkkinointi sopii tuotteisiin ja palveluihin, joilla on korkea arvo. Suhdemarkkinoinnin prosessissa mietitään, kuka on haluttu asiakas, mikä on hänelle tuotettu lisäarvo, kuinka asiakassegmentit saavutetaan, miten tietoa asiakkaista kerätään ja käsitellään sekä kuinka mitataan markkinoinnin suorituskykyä. (Lehtinen & Mäkinen 2012, 16–18.)

Internetin kehittyminen tuo uusia elementtejä markkinointiin. Fyysisellä markkinoinnilla ja online-markkinoinnilla on eroja. Suhdemarkkinointi hyödyntää paremmin modernia informaatioteknologiaa. Se on kuitenkin vaikeampi viedä operatiiviselle tasolle ja soveltaa käytännössä kuin markkinointimix. Markkinointistrategiaa miettiessään, yritys voi käyttää hyväkseen sekä markkinointimix-mallia että suhdemarkkinointia. Kumpikaan markkinoinnin lähestymistapa ei sodi keskenään, vaan ne täydentävät toistensa puutteita. (Lehtinen & Mäkinen 2012, 18, 21.) Turkissa tehdyn tutkimuksen mukaan, matkailuyritysten on edelleen helpoin omaksua tuotesuuntautunut markkinointiajatus ensin ja vasta sitten asiakaskeskeinen (Tosun, Okumus & Fyall 2008, 142). Markkinointisuunnitelma kannattaa ensin aloittaa asiakkaiden ja toimintaympäristön analysoimisesta ja sen jälkeen vasta paneutua seuraaviin markkinointimix-mallin alueisiin:

### **Tuote**

Liiketoiminnan pohjana on tuotteiden vaihdanta. Tuote ei ole pelkästään käsin koskeltava tavara, vaan sillä tarkoitetaan myös palveluita. Tuote rakentuu kolmesta osasta. Ydintuote on ratkaisu asiakkaan ongelmaan, lisäedut tuovat esiin ydintuotteen hyödyt, ja mielikuvatuotteella tarkoitetaan kaikkia lisäpalveluita, jotka eivät ole välttämättömiä ydintuotteen kannalta, mutta ne lisäävät tuotteen houkuttelevuutta. (Puusa ym. 2012, 89–90.) Asiakas ei siis pelkästään osta tuotteen ominaisuuksia,



vaan paketin etuja, joita se tuo mukanaan (Jobber & Lancaster 2009, 23). Palvelu on sekä näkymättömän että näkyvän toimittamista asiakkaalle. Palvelutarjooma on joukko erilaisia palveluelementtejä ja konkreettisia tavaroita. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 167, 188.)

Urheilutuotteet ovat monesti palvelutuotteita ja aineettomia. Asiakas on itse osana tuottamassa tuotetta yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa. (Beech & Chadwick 2007, 9.) Koska palvelutuotetta ei voi käsin kosketella, asiakas täytyy saada tulemaan yrityksen luo (Puusa ym. 2012, 90). Palvelut kulutetaan samaan aikaan kuin ne tuotetaan. Matkat kuuluvat aineettomiin hyödykkeisiin, joita ilmankin ihmiset pystyvät elämään. Siksi markkinointi on haastavampaa, ja siinä painottuvat eri tekijät kuin tavaroiden markkinoinnissa. Kun välimatka asiakkaan ja yrityksen välillä on pitkä, tarvitaan tehokkaampia kanavia vuorovaikutuksen syntymiseksi. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 7, 26, 190.)

Palveluprosessi on osa tuotetta, joten sen suunnittelu ja sujuvuus ovat tärkeitä. Prosessi on tekojen ja tapahtumien sarja, joka alkaa asiakkaan kotoa ja jatkuu vielä kotiinpaluun jälkeenkin. Palveluprosessin tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Palvelun laadun arvioiminen on vaikeaa, koska se on jokaisen asiakkaan subjektiivinen kokemus. Jokainen palvelutilanne on erilainen, koska asiakkaiden odotukset ja asiakaspalvelijat ovat erilaisia. Yrityksen tulee varmistaa, että markkinointiviestintä ja brändi vastaavat asiakkaan mielikuvia. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 166–167, 172, 189–190.)

Palveluiden markkinoinnissa korostuvat asiakkaan odotukset. Yritys voi vaikuttaa niihin luomalla mielikuvia markkinointiviestinnällä. Näkymättömästä tehdään osin näkyvä. Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, korostuvat vuorovaikutus ja asiakaspalvelu. Tyytymättömyys asiakaspalveluun vaikuttaa koko palvelun laatuun. Palvelu on joka kerta erilainen, joten palveluprosessin suunnittelua on tehostettava. Prosessin pitäisi olla mahdollisimman tasalaatuista. Palvelua ei voida varastoida, mutta yritys voi vaikuttaa kysyntään hinnoittelulla, alennuksilla ja erilaisilla

kampanjoilla. Kun palveluprosessi on mietitty tarkkaan, ja tuotteen sisältö sekä laatuvaatimukset ovat kirjattuna ylös, palvelutuotteen hinnoittelu on helpompaa. Kaikki palveluun liittyvät kustannukset nousevat helpommin esille prosessikaaviosta. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 192–193, 223.)

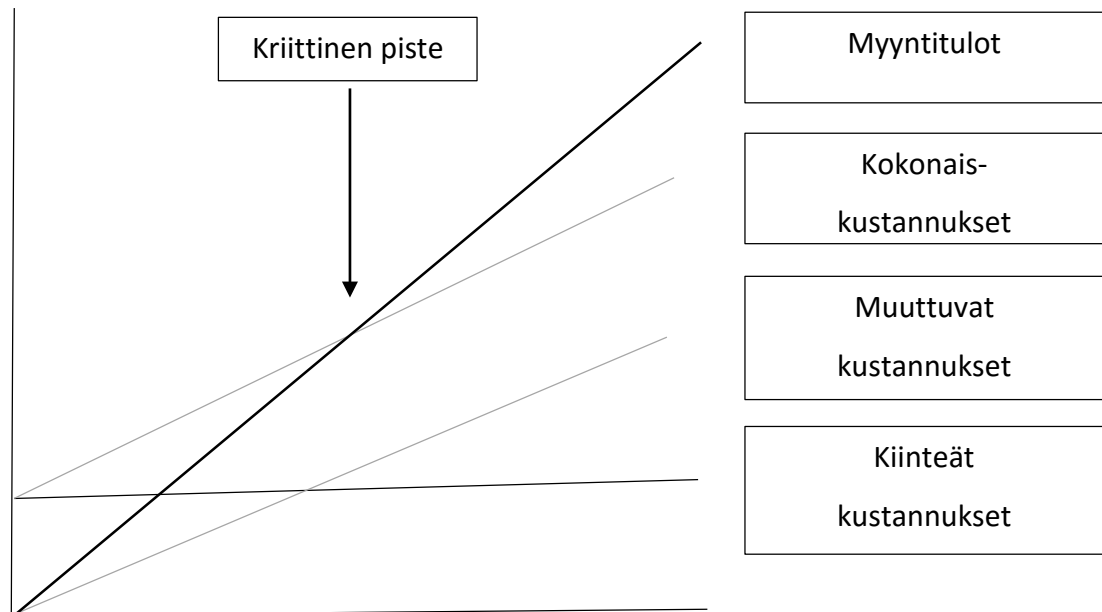
### **Hinta**

Urheilutuotteiden valinnassa vaikuttavat monet tekijät, ei pelkästään hinta. Hinta on kuitenkin tärkeä osa yrityksen markkinointistrategiaa. Sen pitäisi vastata arvoa ja hyötyä, jonka asiakas tuotteesta tai palvelusta saa, mutta myös tuoda voittoa yritykselle. (Beech & Chadwick 2007, 322.) Hinta ei ole yksinkertainen elementti, koska se on keskeisessä roolissa yrityksen kannattavuuden suhteen, se vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja toimii aseena kilpailutilanteessa. Liian kallis hinta ajaa asiakkaat pois tai kertoo, että markkinoilla olisi tilaa kilpailijoille. Liian halpa hinta puolestaan saa epäilemään laatua tai aloittaa hintasodan kilpailijoiden kanssa. (Puusa ym. 2012, 92–93.) Palveluiden hinnoittelu ja kustannusten laskeminen on vaikeaa (Puustinen & Rouhiainen 2007, 189).

Hinnan määrittelyyn vaikuttavat tuotteen tuottamisesta syntyvät kustannukset, yrityksen tavoitteet, kysynnän määrä, kilpailijat, asiakkaiden ostovoima ja asenteet, jakelukanavat, maiden tulotaso ja lainsäädäntö. Eri asiakassegmentit reagoivat eri tavalla hintoihin. Laadusta ja omat arvot täyttävistä tuotteista ja palveluista ollaan valmiita maksamaan enemmän. Huomioon täytyy ottaa myös jakelukanavat sekä niiden tarpeet ja kateodotukset. (Puusa ym. 2012, 94.) Jos yritys ei pysty erottautumaan kilpailijoistaan muilla tavoin, se joutuu tarjoamaan kilpailukykyisempää hintaa. Joillekin hinta on tärkein tekijä, toisille merkitsee enemmän laatu, palvelu ja brändi. (Jobber & Lancaster 2009, 26–27.) Pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita ei luoda hintaan perustuvalla markkinoinnilla (Puustinen & Rouhiainen 2007, 64).

Oikean hinnan löytäminen on vaativaa, oltiin sitten kotimaisilla tai kansainvälisillä markkinoilla (Kananen 2010b, 30). Hinnoittelua voi tehdä useammalla tavalla. Yksi tapa on hinnoitella tuotteet ja palvelut markkinoiden mukaan eli kilpailun ja kysynnän perusteella. Riskinä on, että kaikki kustannukset eivät tule katetuiksi. Toinen

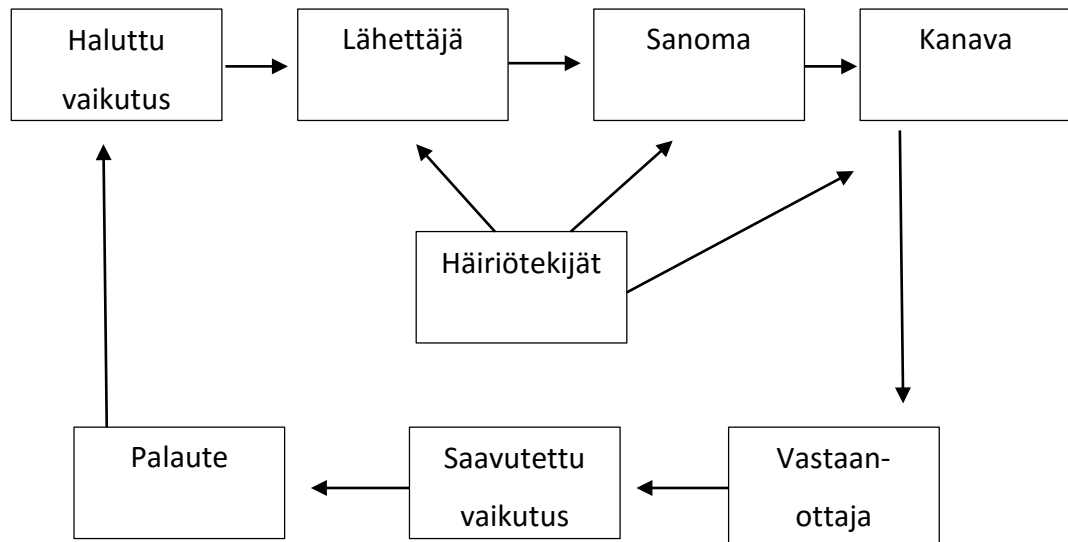
tapa on tehdä hinnoittelu kustannusten mukaan, jossa hintojen tulee kattaa pitkällä aikavälillä kaikki kustannukset, myös välittäjien provisiot. Kolmas tapa on laskea tuotteen tai palvelun kustannukset yhteen ja lisätä siihen yrityksen tavoittelema voitto. Kaksi viimeistä vaihtoehtoa vaativat tarkkaa kustannuslaskentaa. Laskemalla kriittisen pisteen, yritys saa selville myynnin määrän, jolla katetaan kaikki kustannukset, mutta voittoa ei synny. (Jobber & Lancaster 2009, 27–29; Kananen 2010b, 101–104.)



Kuvio 2. Kriittinen piste (Jobber & Lancaster 2009, muokattu).

### Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä ei ole pelkkää viestintää, vaan se käsittää kaikki ne toiminnot, joilla yritys kertoo itsestään sekä tuotteistaan ja palveluistaan asiakkaille tai muille sidosryhmille. Markkinointiviestintä sisältää viisi elementtiä: mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen, suhde- ja tiedotustoiminta ja suoramarkkinointi. (Puusa ym. 2012, 99; Puustinen & Rouhiainen 2007, 79.) Markkinointiviestintää on helppo tehdä, kun tuote on kuvattu ensin yksityiskohtaisesti ja hinnoiteltu. Tällöin tuotteen edut ja hyödyt pystytään nostamaan markkinointiviestinnän sanomiksi. Markkinointiviestintää voidaan lähteä suunnittelemaan viestinnän yleisen mallin avulla. Viestinnän häiriötekijöitä voivat olla epäselvä lähettäjä tai sanoma ja viestintäkanavasta johtuvat häiriöt. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 222, 225.)



Kuvio 3. Viestinnän yleinen malli (Puustinen & Rouhiainen 2007, 225).

Markkinointiviestintään vaikuttavat asiakassegmentti, tuote, yrityksen liikeidea ja viestintästrategia, yhteiskunnallinen kulttuuri ja säädökset, aikaisempi viestintäkäytäntö, käytettävissä oleva budjetti, markkinoiden koko sekä myynti- ja jakelukanavien käyttö. Viestinnän suunnittelussa tulee ottaa huomioon, että sitä tehdään kohderyhmälle eikä itselle. Yrityksen pitäisi muuntautua asiakkaan asemaan löytääkseen sopivan viestinnän muodon. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 230, 257.)

Mainonta on massaviestintää tuotteesta tai yrityksestä valitulle kohderyhmälle. Mainosviestin kanavia voivat olla niin televisio, radio, sosiaalisen median kanavat, Internet kuin kadunvarsimainonta. Kanavan valintaa miettiessä tulee ottaa selvää, mitkä niistä tavoittavat parhaiten valitun kohderyhmän. (Puusa ym. 2012, 99–100.) Alan lehtien tehoakaan ei kannata aliarvioida (Kananen 2010b, 106). Mainonnan tavoitteena on herättää kuluttajien mielenkiinto tuotetta tai palvelua kohtaan ja aikaansaada ostohalu. Sen tehtävänä on tavoittaa mahdollisimman laaja asiakaskunta nopeasti ja tehokkaasti. Hyvä mainos on luova, monipuolinen ja informatiivinen. Nykyaikaisesta mainonnasta on tullut paljon henkilökohtaisempaa. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 79, 225, 238.)

Henkilökohtainen myyntityö tapahtuu kasvotusten. Siinä edustaja kertoo tuotteesta, suosittelee ostamaan tai muistuttaa tuotteista ja palveluista. Henkilökohtainen

myyntityö on suhdetoimintaa ja suunnittelua. Suhde- ja tiedotustoiminta tarkoittaa yrityksen suhteiden ja julkisuuden hoitamista. Niiden avulla pyritään saamaan asiakkaiden mielikuvat ja yrityksen imago yhdistymään. Tavoitteena on luoda positiivinen julkisuuskuva. Monella yrityksellä on asiakasrekisteri, johon se voi kerätä tietoja jokaisesta asiakkaastaan. Suoramarkkinointia ovat tilauksien tekeminen suoraan puhelimitse, sähköpostilla tai sähköisesti tilausjärjestelmällä. Myös asiakaspalaute, asiakastilaisuuksien mainonta, esitteiden lähettäminen, soittaminen ja tuoteopastus ovat suoramarkkinoinnin toimenpiteitä. (Puusa ym. 2012, 99–102.)

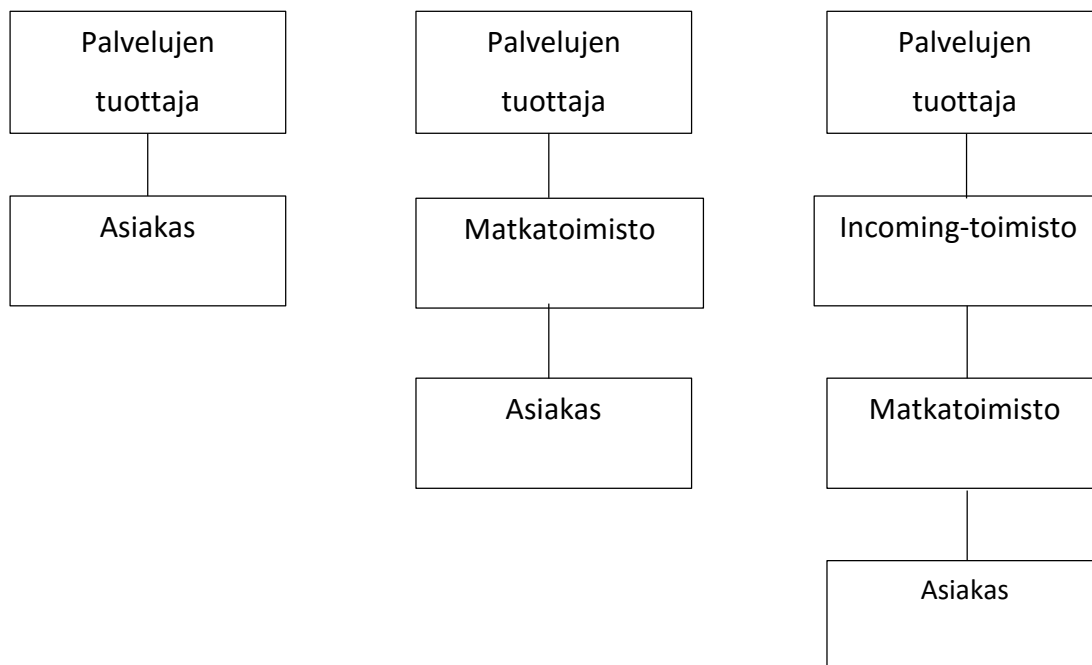
Menekin- tai myynninedistämällä tuetaan ja tehostetaan myyntityötä. Toimenpiteet ovat lyhytaikaisia ja monesti osa kampanjaa. Menekinedistämällä luodaan näkyvää lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle. Tavoitteena on lisätä ostomäärää. Toimenpiteet voidaan kohdentaa myös jakelukanaviin. Esimerkiksi voidaan palkita kuukauden paras myyjä. Tällä motivoitetaan henkilökuntaa, joka myy sitten aktiivisemmin tuotetta. (Puusa ym. 2012, 101.) Toimenpiteitä voivat olla kilpailut, alennukset, tarjoukset ja tutustumismatkat medialle tai matkanjärjestäjille (Puustinen & Rouhiainen 2007, 251).

### **Saatavuus**

Yrityksen tarjoaman pitää olla helposti löydettävissä. Saatavuudella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että asiakas saa tuotteet ja palvelut vaivattomasti. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 266.) Tärkeä kysymys on, mitkä ovat oikeat myynti- eli jakelukanavat. Kuinka asiakkaat saavutetaan, ja kuinka heille luodaan paras ostokokemus, yrityksen näkökulmasta mahdollisimman vähillä kustannuksilla. (Lehtinen & Mäkinen 2012, 19–20.)

Perinteisessä matkailun jakelujärjestelmässä tuotteet tai palvelut menevät suoraan yritykseltä asiakkaalle tai epäsuoraan välittäjän kautta (Salvado, Ferreira & Costa 2011, 232; Puusa ym. 2012, 96). Suoramyyntissä tuotteista ja palveluista käydään kauppaa ilman välikäsiä. Esimerkki tästä on yrityksen omilla verkkosivuilla oleva ostotai varausjärjestelmä. Verkkosivujen on oltavat selvät, visuaalisesti toimivat ja tarvittavien tietojen löydyttävä nopeasti. (Puusa ym. 2012, 96–97.) Internetsivut ovat

kaikkein kustannustehokkain vaihtoehto, mutta ne vaativat yritykseltä säännöllistä päivittämistä ja jatkuvaa erottautumista muista (Puustinen & Rouhiainen 2007, 286).



Kuvio 4. Esimerkkejä jakelujärjestelmistä

Kansainvälisessä urheilumarkkinoinnissa on haaste saada tuotteet tai palvelut oikeaan paikkaan oikeaan aikaan, koska asiakkaat ovat hajallaan. Epäsuorat jakelukanavat pienentävät kuilua kysynnän ja tarjonnan välillä. Globaalit jakelukanavat mahdollistavat kansainvälistymisen. (Beech & Chadwick 2007, 361.) Kun yrityksellä ei ole tuntemusta kohdemarkkina-alueesta ja sen toimintatavoista, voi olla viisasta hyödyntää kotimaisia jakelukanavia, kuten incoming-toimistoja, joilla on valmiit suhdeverkostot ja kulttuurin tuntemus. (Puusa ym. 2012, 96–97.) Välittäjänä kohdemaassa voivat olla esimerkiksi matkanjärjestäjät tai matkatoimistot (Salvado ym. 2011, 232). Ne hoitavat markkinoinnin ja reklamaatiot sekä toimivat markkinoiden tuntosarvina kohdemaissa. Välittäjä sopii varsinkin tuotteille, joiden hinta on korkea ja asiakaskunta pieni kohdemaassa. (Kananen 2010b, 10, 55.)

Teknologian kehittyminen on luonut useita uusia jakelukanavia (Salvado ym. 2011, 230). Muutokset jakelukanavissa eivät ole vielä voimakkaita, mutta yhä useampi yritys on ottanut jo käyttöönsä online toimintoja (Law, Leung, Lo, Leung & Fong 2015,

446). Sähköisten kanavien ja mobiilisovellusten hyödyntäminen jakelussa aiheuttaa yrityksille eniten haasteita (Puustinen & Rouhiainen 2007, 26). Verkkokauppa antaa mahdollisuuden suoramyyntiin, mutta se on edelleen hankalaa Suomesta käsin (Kananen 2010b, 10). Kuluttajat tekevät yhä varauksia mieluummin perinteisesti kuin online-kanavista. Osuudet perinteisten ja sähköisten kanavien välillä ovat nykyään melko tasaiset. On kuitenkin nähtävissä, että tulevaisuudessa muutosten nopeus tulee kiihtymään varsinkin palvelu ja matkailualalla. (Law ym. 2015, 446.) Tiainen ja Kokkonen kertovat artikkelissaan, että matkaa suunniteltaessa jopa 90 % tiedonhankinnasta tapahtuu Internetissä, ja matkan varaus mahdollisuuksien mukaan. Suurin ongelma on saada asiakkaat löytämään yrityksen tuotteet ja palvelut Internetin tietovälistä. (Tiainen & Kokkonen 2011, 8.)

## 5 Myynti kotimaisen incoming-toimiston kautta

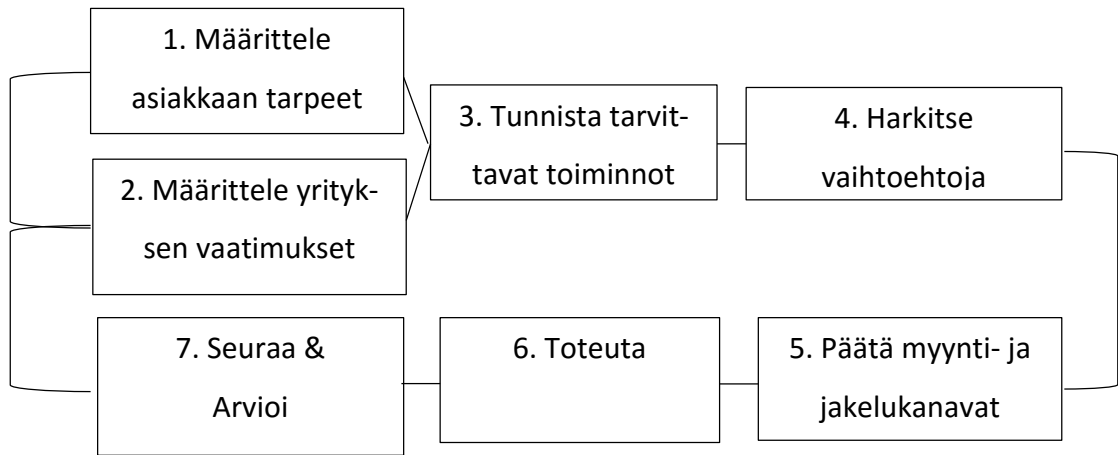
Jobber ja Lancaster ovat sitä mieltä, että myynnin rooli yksinkertaisimmillaan on tehdä myyntiä. Monessa yrityksessä myyntihenkilöstö on tärkein näkyvä osa asiakkaalle. Sen vuoksi yrityksen on hyvä panostaa myyntiosaamiseensa. (Jobber & Lancaster 2009, 4.) Myynnin tehtävä on jalkauttaa yrityksen strategia ja markkinointi käytäntöön, luoda merkityksellisiä asiakaskohtaamisia sekä vuorovaikutusta, jakaa tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista sekä olla brändin levittäjä. Markkinointi ja myynti kulkevat käsi kädessä. Molemmat voivat olla hyvin samanaikaisia tai päällekkäisiä toimintoja. Markkinoinnilla pyritään herättämään kiinnostus ja ostohalu, kun taas myynnillä yritetään kaupan päättämiseen jakelukanavassa. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 24, 268.)

### 5.1 Myynti- ja jakelukanavien suunnittelu

Tehokkaan jakelukanavastrategian painopiste on itse jakelussa, mutta myös muissa keskeisissä strategisissa päätöksissä. Päätökset koskevat etenkin markkinointimallin toimintoja: tuote, hinta, markkinointiviestintä ja asiakassegmentointia.

Myynti- ja jakelukanavien valintaprosessin taustalla on kaksi peruseriaa. Täytyy

ottaa huomioon asiakkaan tarpeet, mutta myös yrityksen omat vaatimukset. Valittujen myynti- ja jakelukanavien pitäisi sopia parhaalla mahdollisella tavalla molempien tarpeisiin. Toiseksi, jakelustrategia tulee jäsennellä vaiheittain. (Pearce 2009, 513.)



Kuvio 5. Myynti- ja jakelukanavastrategian suunnittelu (Pearce 2009, 513).

Asiakas tarvitsee tietoa matkakohteesta sekä sen tuotteista ja palveluista. Sen lisäksi hän haluaa kuulla muista matkailupalveluista, kuten majoituksesta, kuljetuksesta ja aktiviteeteista. Hänellä tulee olla saatavilla valikoima, josta hän voi valita haluamansa tuotteet ja palvelut. Yrityksen näkökulmasta tärkein on varaus- tai ostoprosessi. Asiakkaan pitää pystyä helposti varaamaan tai ostamaan valitsemansa tuotteet ja palvelut. (Pearce 2009, 513.) Asiakkaan tarpeita ja odotuksia palvelulta on helpompi määrittää, kun yrityksellä on mietitty asiakasstrategia, ja segmentointi on tehty ennen jakelukanavien valintaa (Pumphrey 2006, 57).

Yrityksen vaatimuksiin vaikuttavat markkinoiden kattavuus, tuotteiden tai palveluiden ominaisuudet ja yrityksen liiketoiminnan piirteet. Markkinoiden kattavuus määrittää, missä tuotetiedot tulee olla saatavilla, ja mitä myyntipisteitä tarvitaan. Tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet vaikuttavat jakelukanavien vaatimuksiin. Yrityksen liiketoiminnan piirteet, kuten koko ja resurssit, rajaavat myynti- ja jakelukanava vaihtoehtoja. (Pearce 2009, 514.)



Asiakkaiden tarpeiden ja yrityksen vaatimusten jälkeen tulee tunnistaa tarvittavat toiminnot. Niitä ovat tiedottaminen ja markkinointi, lajittelu eli tarjotaan vain tietynlaisia tuotteita valitulle asiakassegmentille, yhdistely eli yhdistetään eri matkailupalveluja paketuksi sekä varaus ja ostos. Kuinka asiakas ostaa tuotteen tai palvelun, on jakelun avainkysymys. Seuraavaksi yrityksen täytyy miettiä tapoja, joilla nämä toiminnot voidaan suorittaa. Epäsuorat jakelukanavat ovat merkittävässä roolissa, kun kyse on kansainvälisistä markkinoista. Yksi merkittävä valinta on, käytetäänkö online- vai offline-jakelukanavia. (Pearce 2009, 514–516.)

Useimmat yritykset käyttävät monia myynti- ja jakelukanavia yhtä aikaa laajentaakseen tuotteiden tai palveluiden kattavuutta. Lopullisten jakelukanavien valintaan vaikuttavat asiakkaiden tarpeet ja yrityksen tuottojen maksimoiminen. (Pumphrey 2006, 59–60.) Lisäksi tulee ottaa huomioon syntyvät kustannukset, käytettävissä olevat resurssit ja ylläpitoon kuluva aika. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden tai matkakohteen erikoisuus, suhdeverkostojen luonne ja markkinoiden kattavuus sekä välittäjien maksut ja palkkiot suhteessa heidän tarjoamiin palveluihin määrittävät valittavia jakelukanavia. Päätöksenteon apuna yritys voi käyttää kolmea seuraavaa kysymystä (Pearce 2009, 516–517):

- Mitä jakelukanavia käytetään?
- Kuinka monta eri välittäjää käytetään jokaisessa kanavassa?
- Mitkä välittäjät valitaan?

Internet pitäisi nähdä uutena, lisämahdollisuuksia luovana ja arvoa asiakkaalle tuottavana kanavana perinteisten myynti- ja jakelukanavien rinnalla. Yritykselle on tärkeää käyttää useampaa kanavaa yhtä aikaa. Älypuhelin teknologia on kehittynyt huimasti viimeisten vuosien aikana, mutta sen käytössä on selvästi aukkoja liiketoiminnassa. (Law ym. 2015, 447.) Uudet myynti- ja jakelukanavat luovat jakelurakenteeseen uusia kerroksia. Hakukoneet, mainontaan perustuva ansaintalogiikka ja uudenlaiset välittäjät ovat tulleet perinteisten kanavien rinnalle. Uudet jakelukanavat antavat kuluttajille vapauksia, mutta ne vastavuoroisesti vievät enemmän aikaa. Ostoprosessista on tullut monimutkaisempi, vaihtoehtoisten jakelukanavien rakenteen

vuoksi. Edelleen ihmisten välinen vuorovaikutus, lisäarvo, kuluttajien luottamus ja brändi ovat tärkeässä roolissa asiakkaille. (Kracht & Wang 2010, 750.)

Krach ja Wang (2010, 750) ovat sitä mieltä, että kuluttajien pitäisi ottaa huomioon vuorovaikutuksen tuoma lisäarvo. Se saattaa säästää asiakkaan aikaa ja rahaa. Virtuaaliset jakelukanavat eivät välttämättä anna hinnaltaan parasta vaihtoehtoa. Jotta hintavertailu olisi täydellinen, kuluttajan täytyisi käydä läpi useita vaihtoehtoja ja sivustoja. Yritysten ei pitäisi siirtyä myynnissä kokonaan teknologiaan ja korvata ihmisten välistä vuorovaikutusta sillä, vaan käyttää tekniikkaa parantamaan vuorovaikutusta. Cheyne, Downes ja Legg (2006, 55) tutkimuksessaan osoittivat, että asiakkaan valintaan Internetin ja matkanjärjestäjän välillä vaikuttavat useat asiat. Toisille tärkeintä on halpa hinta, kun taas toiset arvostavat pitkäkestoista suhdetta matkanjärjestäjän kanssa. Asiakkaat käyttävät verkkovarausta, kun he ovat matkustamassa tuttuun kohteeseen. Jos matkakohde on tuntemattomampi, suositetaan matkatoimiston palveluja.

Kun myynti- ja jakelukanavat on valittu, jakelu tulee olla osa jonkun henkilön työnkuvaa. Näin varmistetaan, että jakelukanavastrategian toteutukselle on turvattu tarpeeksi aikaa ja resursseja. Yrityksillä, jotka tähtäävät kansainvälisille markkinoille, tulee olla valmius työskennellä ulkomaalaisten välittäjien kanssa. Tämä tarkoittaa osaa-vaan ja kielitaitoista henkilökuntaa sekä toimivaa operatiivista järjestelmää. Välittäjille kolme tärkeintä asiaa liittyvät tuotteeseen tai palveluun, yrityksen henkilökuntaan ja hintaan. Tuotteen tai palvelun tulee olla markkinoille sopiva ja laadukas, ja sillä tulee olla tarpeeksi kysyntää. Yrityksen henkilökunnalta odotetaan kykyä ja valppautta työskennellä välittäjän kanssa saumattomasti. Hinnan pitää olla kilpailukykyinen. (Pearce 2009, 518.)

Jatkuvaa myynti- ja jakelukanavien seuranta ja arviointia tarvitaan varmistamaan jakelukanavastrategian sopivuus asiakkaan ja yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin. Yrityksen tulee seurata käytössä olevien kanavien suorituskykyä, arvioida kysynnän tai asiakkaiden mieltymysten muutoksia ja pysyä ajan tasalla teknologian kehityksestä ja

sen vaikutuksista jakelukanaviin. Jakelua ei pitäisi nähdä vain markkinoinnin välineenä, vaan myös tulojen hallintana. Myynti- ja jakelukanavia voidaan arvioida seuraavia kysymyksiä apuna käyttäen (Pearce 2009, 518):

- Mitä jakelukanavia valitut asiakassegmentit mieluiten käyttävät?
- Kuinka kattavia kanavat ovat?
- Kuinka suuret ovat kunkin kanavan tulot?
- Mitkä kanavat vastaavat parhaiten liiketoiminnan tavoitteisiin ja houkuttelevat uusia asiakkaita?

Jos yritys päätyy epäsuoraan myyntiin välittäjän kautta, yhteistyökumppaneiden valinnassa tulee ottaa huomioon erilaisia tekijöitä. Yrityksen tulee luoda kriteerit, joilla välittäjät valitaan, seuraten strategiaansa. Valintakriteereihin vaikuttavat itse tuote ja kohdemarkkinat maakohtaisesti. Kaikkiin tilanteisiin sopivia kriteereitä ovat välittäjän toiminta-alueen laajuus, kilpailevat tuotteet, kokemus, talous, tehokkuus, luotettavuus ja yhteistyön sujuvuus. (Kananen 2010b, 53–54, 91.)

## 5.2 Kotimainen incoming-toimisto ikkunana kansainvälistymiseen

Incoming-toimisto myy paikallisia palveluita ulkomaalaisille asiakkaille. Näitä asiakkaita voivat olla eri maiden matkatoimistot tai matkanjärjestäjät. Toimisto on vastuussa matkatoimiston tai matkanjärjestäjän asiakkaista, kun nämä saapuvat kohteeseen. (The role of the Incoming Office and Destination Management Company n.d.) Yli puolet liiketoiminnasta on yleensä ryhmämatkoja, mutta myös yksittäisiä ostajia on. Pienten ja keskisuurten yritysten, joilla ei ole varaa alkaa suoraan markkinoida itseään kansainvälisesti, kannattaa ottaa yhteyttä kotimaiseen incoming-toimistoon ja sopia yhteistyöstä. Incoming-toimisto voi olla tärkeä markkinointikumppani ja ikkuna kansainvälistymiseen. (Understanding the Travel Distribution Channels n.d.)

Monet kansainvälisyyttä tavoittelevat yritykset aloittavat myynnin epäsuoralla myynnillä eli he käyttävät kotimaista välittäjäjäsentä. Valinnalla vältetään riskejä ja vähennetään taloudellisia investointeja. Tosin se voi olla kallis jakelukanavavaihtoehto, sillä kotimainen välittäjä harvoin myy suoraan asiakkaalle. Yleensä tämä vaihtoehto vaatii kaksi välittäjää, toisen kotimaassa ja toisen kohdemaassa. Jokainen jakeluketjun jäsenen haluaa oman osansa myynnistä komissioina tai palkkioina. Kun kansainvälisille markkinoille on päästy, yritys voi halutessaan siirtyä myöhemmin käyttämään vain ulkomaisia välittäjiä. (Kananen 2010b, 43, 47–49.)

### 5.3 Välittäjän rooli ja tiedon tarve kohdemaassa

Välittävä matkanjärjestäjä tuntee kohdemaan markkinat ja toimintatavat. Heillä on valmis myyntiorganisaatio ja asiakaskunta. He saattavat olla erikoituneet johonkin tuotekategoriaan, mikä näkyy kokemuksena ja ammattitaitona. Välittäjä ei aiheuta yritykselle kiinteitä kustannuksia, koska korvaukset eli provisiot määräytyvät myyntimäärän mukaan. Jokaisessa kohdemaassa voidaan käyttää yhtä tai useampaa välittäjää riippuen maan suuruudesta tai kielellisistä ja kulttuurillisista eroista. (Kananen 2010b, 50, 54.) Yrityksen tulee tuntea välittäjät kohdemaissa ja pyrkiä luomaan pitkäaikainen suhde heidän kanssaan. Tämä auttaa yritystä pääsemään yli vastaantulevista haasteista ja antaa uusia, innovatiivisia ideoita tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. (Thompson & Soper 2007, 36.)

Matkanjärjestäjien liiketoiminta on muuttumassa. Ne eivät ole enää pelkkiä myyjiä, vaan asiakkaat haluavat olla vuorovaikutuksessa matkanjärjestäjien kanssa. Kuluttajat ovat aktiivisia ja etsivät itse tietoa. (Salvado ym. 2011, 299.) Sähköiset kanavat ovat lyhentäneet aikaa ostopäätöksen ja palvelun välillä. Ne ovat helpottaneet palveluiden paketoimista niin paljon, että jopa asiakas osaa itse koota matkansa. Kun tuote koostuu useammasta, monimutkaisesta elementistä, silloin haetaan turvaa myyjän kanssa asioinnista. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 182.) Matkanjärjestäjän rooli on tuottaa lisäarvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaiden kokemuksen pitäisi olla keskiössä. Tämä edellyttää tiivistä tiedonvaihtoa kuluttajien kanssa. Matkanjärjestäjien

pitäisi tietää erilaisia kanavia ja tapoja tavoittaa asiakkaat. (Salvado ym. 2011, 239–240.)

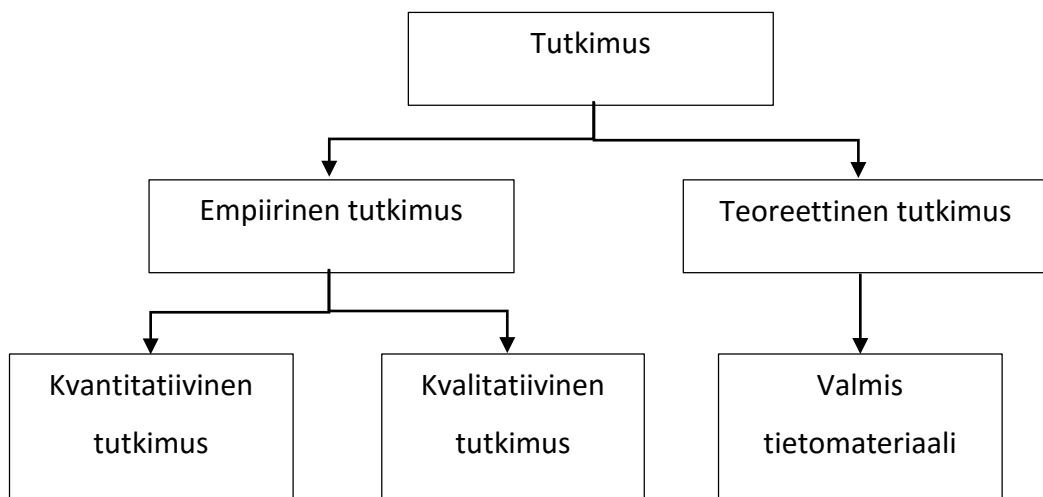
Asiakas tarvitsee matkatoimistolta toiminnallista ja kokemuksellista tuote- ja kohdetietoa. Näillä tarkoitetaan tosiasioihin perustuvaa, yksityiskohtaista ja uutta verbaalista tietoa sekä visuaalista tuotetietoutta. Kuluttaja erityisesti haluaa matkatoimistolta tietoa, jota hän ei itse Internetistä etsimällä saa. Tämän tiedon avulla asiakas pyrkii tekemään paremman ostopäätöksen ja vähentämään siihen sisältyvää riskiä. Myyjän oletetaan kertovan henkilökohtaisia tai muiden ostajien kokemuksia palvelusta. Kuluttajan tiedontarve on kasvanut, joten matkatoimistovirkailijan pitäisi vastata tähän tarpeeseen muullakin kuin tuotetietoudella. (Renfors 2011, 19–20.) Matkatoimistoilla on tärkeä rooli asiakkaille matkakokemuksen luomisessa ennen matkaa (Law ym. 2015, 447).

Puustinen ja Rouhiainen (2007, 167) toteavat *Helping the Customer to Say Yes* (1991) kirjoitukseen viitaten, että ostopäätöksen teossa auttavat myyntivirkailijat tekevät enemmän myyntiä. Näiden virkailijoiden asiakkaat ovat myös tyytyväisempiä kuin niiden, jotka vain esittelevät ja kuvaavat kohdetta. Asiakkaat kaipaavat asiantunte- musta ja palvelua, valmiita vaihtoehtoja, mielikuvia ja sisältöä. Asiakkaalle syntyy ydinarvoa jo ensimmäisestä vuorovaikutuksesta virkailijan kanssa lähtien. Yritykselle on tärkeää valita oikeat yhteistyökumppanit, koska välittäjän asiakaspalvelu on osa tuotetta, ja yrityksellä on vastuu sen laadusta. (Mts. 182, 190, 192.)

Välittäjä odottaa, että tuote ja sen elementit on selvästi kuvattu yrityksen taholta. Sisältö tulee olla kerrottuna yksityiskohtaisesti, esimerkiksi nimi, kesto, ajankohdat, lähtö ja paluu, hinta, palveluelementit, lisämaksulliset palvelut ja niin edelleen. Välittäjä lisäksi olettaa, että laatutaso vastaa kriteereitä, jotka yhdessä sovitaan. Kun tuotteen edut ja hyödyt on tuotu esiin, välittäjänsäkin on niitä helppo käyttää argumentoinnissaan. Mitä enemmän matkatoimistovirkailija tietää tuotteesta, sen ammattimaisempi ja uskottavampi hän on. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa myynnin parempaa hallintaa. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 220–201, 222.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus voi olla joko empiiristä tai teoreettista tutkimusta. Teoreettinen tutkimus hyödyntää valmista tietomateriaalia, kun taas empiirinen tutkimus pyrkii syiden selvittämiseen, ongelmien ratkaisemiseen ja hypoteesien testaamiseen. (Heikkilä 2014, 12–14.) Opinnäytetyö sisältää aina sekä teoreettisen että empiirisen osan. Teoreettisella osalla tarkoitetaan teoreettista viitekehystä ja empiirisellä osalla käytäntöä. (Kananen 2008a, 11.) Tieteellisellä tutkimuksella pyritään selvittämään tosielämän ilmiöiden lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Ongelmanratkaisu ja tutkimuksen onnistuminen vaativat oikean tutkimusmenetelmän valintaa. Empiirisen tutkimuksen menetelmiä ovat kvantitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen. (Heikkilä 2014, 12–14.)



Kuvio 6. Tutkimuksen jaottelu

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Kuten aiemmin on tullut ilmi, tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Menetelmät eroavat toisistaan niin tuottamansa tutkimustiedon kuin aineiston keruun osalta. Nämä tutkimusotteet voidaan nähdä myös toisiaan täydentävinä, eikä poissulkevinä suuntauksina (Hirsjärvi ym. 2009, 136; Tuomi & Sarajärvi 2009, 65). Joissain tutkimuksissa molempia menetelmiä käytetään

rinnakkain. Tällöin puhutaan moni-menetelmäisestä tai monimetodisesta tutkimuksesta. (Kananen 2008a, 25; Vilka 2005, 53.) Tässä opinnäytetyössä käytetään vain kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Ennen paneutumista siihen tarkemmin, tarkastellaan hieman molempien lähestymistapojen eroja.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii tiedon luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Se selittää ilmiötä numeraalisen ja määrällisen tiedon kautta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmänä on otos, jonka vastaukset edustavat koko perusjoukkoa. Otoksen tulee olla riittävän suuri, jotta tulokset olisivat luotettavia yleistysten tekemiseen koko perusjoukosta. (Kananen 2008b, 10.) Jos perusjoukko on pieni, esimerkiksi alle sata tutkittavaa, voidaan tehdä kokonaistutkimus. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 31.) Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään kyselyillä, strukturoiduilla haastatteluilla, systemaattisella havainnoinnilla tai kokeellisella tutkimuksella (Heikkilä 2014, 13, 15).

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kuvailemaan syvemmin ilmiötä sekä niiden syitä ilman tilastollisia menetelmiä. Siksi sitä voidaan käyttää paremmin uusien ilmiöiden tutkimiseen kuin kvantitatiivista tutkimusta. (Kananen 2008a, 24; Veal A.J. 2006, 98–99; Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan suoraan kontaktissa tutkittavaan. Tutkittavien määrä on pieni, ja kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Kananen 2008a, 25; Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Aineisto kerätään haastatteluilla, kyselyillä tai osallistuvalla havainnoinnilla. Mahdollista on myös käyttää valmiita aineistoja tai dokumentteja. (Heikkilä 2014, 13, 15.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hypoteeseja luodaan tutkimuksen edetessä toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa ne asetetaan tutkimuksen alussa (Kananen 2008a, 25).

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus. Ilmiö voidaan paremmin ymmärtää sanoin ja tekstein kuin tilastollisin tunnusluvin. Markkinointiin ja myyntiin kotimaisten incoming-toimistojen kautta liittyy prosesseja, joita pystytään paremmin

tutkimaan ja kuvaamaan kvalitatiivisilla kuin kvantitatiivisilla menetelmillä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii käytettäväksi paremmin myös siksi, että tutkitaan kohderyhmän mielipiteitä, käsityksiä ja näkemyksiä. Tavoitteena on tutkia ilmiötä kokonaisvaltaisesti, joten kvalitatiivinen suuntaus sopii käyttötarkoitukseen paremmin.

## 6.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska se on yksinkertainen ja joustava menetelmä. Haastattelun periaatteena on, että haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle liittyen opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Tilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Kananen 2008a, 73.) Haastattelu antaa tutkittavalle vapauden tuoda laajemmin ja syvemmin esiin ajatuksiaan sekä mielipiteitään tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2009 205). Haastattelut voidaan luokitella neljään osaan: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Kananen 2008a, 73; Vilka 2005, 101–104.)

Haastattelun etu aineistonkeruumenetelmänä on se, että haastateltavat voidaan valita sen mukaan, minkä verran heillä on kokemusta ja asiantuntemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74; Vilka 2005, 114). Haastateltavien tulee joko liittyä ilmiöön tai heillä on eniten tietoa ilmiöstä (Kananen 2010a, 54). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole määritelty tarkkaan tutkittavien lukumäärää, vaan aineistonkeruussa käytetään saturaatiota. Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että tiedonkeruuta jatketaan niin kauan kunnes samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Toisin sanoen, tärkeää ei ole haastattelujen määrä, vaan laatu.

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluna. Se on käytetyin haastattelun muoto laadullisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelussa ei käytetä valmiita kysymyksiä, vaan ennakkoon määritellään aihealueet eli teemat, joista keskustellaan vapaasti haastateltavan kanssa. Teemojen tulee liittyä olennaisesti tutkittavaan ilmiöön ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotta haastattelun pohjalta saa-



daan vastaus asetettuun tutkimusongelmaan. Teemoilla varmistetaan, että kaikki tutkittavan ilmiön alueet käydään läpi. (Kananen 2008a, 74; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Kun tutkimuskysymyksiä ei ole tarkkaan määritelty, vastaus-ten moninaisuus nousee esille. Ei voida ennakkoon sanoa, kuinka syvälle teemojen käsittelyssä kunkin haastateltavan kanssa mennään.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kotimaiset urheilumatkatoimistot, joilla uskotaan olevan vankkaa asiantuntemusta markkinoinnista ja myynnistä niin kotimaisille kuin ulkomaisille asiakkaille. Kaikilla toimistoista oli jonkin verran kokemusta incoming-toiminnasta. Suomessa ei kuitenkaan ole suurta määrää urheilutuotteisiin ja -matkoihin erikoistuneita matkatoimistoja, joten kohderyhmä oli kooltaan pieni. Haastateltavaksi valittiin harkinnanvaraisesti viisi havaintoyksikköä eli eri urheilumatkatoimistojen edustajaa. Valinnassa päädyttiin suurimpiin, tunnetuimpiin ja laajimman urheilutuotevalikoiman omaaviin toimistoihin. Haastattelupyynnöt matkatoimistoille lähetettiin sähköpostitse syyskuun 2015 loppupuolella. Heihin otettiin myöhemmin yhteyttä puhelimitse tarkempien haastatteluaiakataulujen sopimiseksi, koska kaikkia toimistoja ei saatu kiinni sähköpostilla.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina lokakuussa 2015, viikkojen 40–41 aikana. Yksilöhaastattelulla saadaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. Se on lisäksi helpommin hallittavissa kuin ryhmähaastattelu, jossa on monta keskustelijaa. (Kananen 2010a, 53.) Pitkien välimatkojen vuoksi neljä haastattelua tehtiin puhelimitse ja yksi haastattelu kasvotusten. Haastateltavien kanssa sovittiin, että tutkimuksessa ei tulla julkaisemaan tutkittavien henkilökohtaisia tietoja tai yritysten nimiä. Ennen haastattelua kerrattiin tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun luotettavuus. Kaikille haastateltaville sopi, että haastattelu tultiin nauhoittamaan. Yhteen haastatteluun kului aikaa keskimäärin noin 34 minuuttia. Pisin haastattelu kesti noin 45 minuuttia ja lyhin 21 minuuttia.

Haastattelujen pohjana käytettiin etukäteen luotua, teemahaastattelun runkoa. Runko oli vain haastattelijan muistilistana, kun teemoja käytiin vapaamuotoisesti

läpi. Kysymyksiä ei esitetty muistilistasta suoraan tarkassa järjestyksessä, vaan keskustelun etenemisen mukaan tehtiin tarkentavia- tai jatkokysymyksiä. Tutkimuksen teemoja olivat urheilutuotteiden markkinointi, huippu- ja kilpaurheilijat asiakkaina, brändin merkitys markkinoinnissa, myynti- ja jakelukanavat kansainvälisillä markkinoilla ja myynti kotimaisen incoming-toimiston kautta, jakeluketjun osien rooli ja tiedontarve. Ennen haastatteluja haastattelurunkoa testattiin muutamilla satunnaisilla henkilöillä ja kokeiltiin sen toimivuutta. Palautteen perusteella teemoja tarkennettiin vielä ennen virallisia haastatteluja.

### 6.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen aineiston analysointi on jaksoittainen prosessi, joka on mukana koko tutkimuksen eri vaiheissa. Aineistoa ei siis kerätä ensin kokonaan, vaan analysointia tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi on joustavaa ja täynnä valintoja, koska aineistoa voidaan analysoida useilla eri menetelmillä (Kananen 2008a, 24, 58). Tyypillisimpiä laadullisen aineiston analysointimenetelmiä ovat teemoittelu, sisällönanalyysi, tyypittely sekä diskurssi- ja keskusteluanalyysit. Ennen aineiston analyysiä tutkimusaineisto tulee järjestää, litteroida ja luokitella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämä vaihe vaatii paljon työtä. (Hirsjärvi ym. 2009, 222, 224.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmistä. Menetelmällä aineistoa pyrittiin kuvaamaan sanallisesti, tiiviissä muodossa. Sisällönanalyysimenetelmä valittiin, koska opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ilmiötä yleisesti ja selkeästi. Sisältöanalyysin vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan: redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusointi tarkoittaa aineiston tiivistämistä. Klusteroinnissa aineistosta etsitään samanlaisuudet ja erilaisuudet, jonka jälkeen käsitteet ryhmitellään ja ryhmät nimetään. Abstrahoinnissa erotellaan oleellinen tieto ja rakennetaan teoreettinen käsitteistö. (Kananen 2008a, 94.)

Teemahaastattelujen nauhoitettu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon nauhalta ennen analysointia. Litteroinnin tasoja on erilaisia: sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi (Kananen 2010a, 59). Tässä työssä käytettiin sanatarkkaa litterointia eli jokainen äännähdys ja murre- tai puhekielen ilmaisu kirjoitettiin ylös. Tekstimuotoista aineistoa kertyi yhteensä 35 sivua. Litteroinnin jälkeen nauhat kuunneltiin vielä uudelleen vastaavuuden varmistamiseksi ja aineistoa luettiin läpi useampaan kertaan sisältöön perehtyen. Haastateltaville annettiin kirjainkoodit A–E, mikä helpotti haastateltavien tunnistamista analyysin ajan. Opinnäytetyöstä ei haastateltavien vastauksia kuitenkaan pysty tunnistamaan.

Tekstimuotoista aineistoa lähdettiin ensin tiivistämään eli tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat karsittiin pois. Karsinta tehtiin niin että tekstin sisällön laatu ei kärsinyt. Tämän jälkeen aineisto siirrettiin tekstinkäsittelyohjelmaan ja muunnettiin taulukoksi luokittelua varten. Sarakkeeseen merkattiin koodisanat, jotka tiivistivät lauseen tai kappaleen sisällön. Sitten koodisanoja yhdisteltiin ryhmiksi eli alaluokiksi ja niille annettiin nimet. Alaluokkia yhdistelemällä saatiin isompia pääluokkia ja teoreettisia käsitteitä, joista voitiin tehdä lopullisia tulkintoja peilaamalla tutkimuskysymyksiä niihin. Sen jälkeen tulkinnat kirjattiin takaisin tekstimuotoon tutkimustuloksiksi alakysymysten mukaisessa järjestyksessä.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikki tieteellinen työ vaatii luotettavuustarkastelua. Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheitä yritetään välttää. Siksi on tärkeää arvioida kaiken tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä ja reliabiliteettia eli toistettavuutta. Validius tarkoittaa, että tutkimusmenetelmä tai mittari mittaa sitä, mitä on aikomus mitata. Reliabelius tarkoittaa, että mittaustulokset ovat toistettavissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioiminen on vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteitä, validiteettiä ja reliabiliteettiä, ei voida suoraan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole selkeitä luotettavuuskysymyksiä, mutta sen luotettavuutta on pohdittava jollain tavalla. (Kananen 2010a, 68–71.)

Luotettavuus tulee muistaa huomioida koko opinnäytetyöprosessin ajan. Sitä voidaan lisätä dokumentoinnilla, ratkaisujen perustelemisella ja tutkimukseen liittyvien valintojen syiden ylös kirjaamisella. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat arvioitavuus ja dokumentointi, tulkintojen ristiriidattomuus, tutkimuksen luotettavuus tutkitun kannalta ja saturaatio. (Kananen 2010a, 68–69.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu aineiston analysoinnin systemaattisuus ja tulkintojen uskottavuus. Valintojen tulee olla perusteltuja ja vakuuttaa lukija. Tutkimuskysymyksiin pitäisi pystyä vastaamaan mahdollisimman hyvin kerätyn aineiston pohjalta. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä selostamalla tarkkaan tutkimuksen toteuttamisen vaiheet. Tärkeää on kertoa aineiston keräämisen olosuhteet ja paikat, haastatteluihin kulunut aika, häiriötekijät ja virhetulkinnat. Lukijalle on kerrottava, kuinka kerättyä tutkimusaineistoa luokitellaan ja analysoidaan. Jokaisen johdtopäätöksen kohdalla pitäisi perustella, mihin päätelmä perustuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Luotettavuutta ja ymmärrystä voidaan tarkentaa myös käyttämällä useita menetelmiä samassa tutkimuksessa. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. (Kananen 2010a, 72.)

Tutkimuksessa pitäisi noudattaa objektiivisuutta niin menetelmällisesti kuin kielellisesti. Tällöin toisen tutkijan pitäisi pystyä toistamaan tutkimus samoista lähtökohdista. Objektiivisuus tarkoittaa myös lähteiden huolellista valintaa ja tulkintaa. Ristiriitainen lähdeaineisto pitäisi voida esittää. Tutkijan pitäisi pystyä tarkastelemaan tutkimusaineistoaan tasapuolisesti ja omia mielipiteitään esiin tuomatta. Kielellisesti opinnäytetyön tulee olla asiatyylisiä tekstiä ja sanavalintojen neutraaleita. Tutkija ei saa liikaa tuoda persoonaansa esiin, vaan enemmän ohjata lukijaa näkymättömästi. (Hirsjärvi ym. 2009, 309–310.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuteen ja objektiivisuuteen pyritään tulosten ja valintojen perustelemisella, tutkimusmenetelmän oikealla käytöllä, tarkalla dokumentoinnilla ja lähdemateriaalin monipuolisuudella sekä ajankohtaisuudella. Vastakkaiset tai eriävät tutkimustulokset ja materiaalit yritetään esittää tasavertaisesti ja neutraalisti. Kielellisesti työ noudattaa asiatyylistä kirjoittamista, ja tutkija koettaa pysyä työn taustalla esittämättä omia näkemyksiään ilmiöstä. Luotettavuus otetaan huomioon koko opinnäytetyöprosessin ajan, eikä sitä tarkastella pelkästään tutkimuksen lopuksi.

## 7 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata, kuinka Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirejä markkinoidaan ja myydään eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta. Työn taustalla oli oletus, että kansainvälisille markkinoille lähdetessä on järkevää hyödyntää kotimaisia jakelukanavia, joilla on toimiva suhdeverkosto ja kohdemaan kulttuurin tuntemus. Ensiksi alla esitellään tutkittavien taustatiedot, ennen paneutumista varsinaisiin tutkimustuloksiin. Tulokset esitellään tutkimuksen alakysymysten mukaisessa järjestyksessä. Käyttämällä suoria lainauksia haastatteluista tuon tutkimustuloksissa esiin haastateltavien omia näkemyksiä ja käyn tutkimusaineiston kanssa vuoropuhelua.

### 7.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui viisi kotimaista urheilumatkatoimistoa. Jokaisesta toimistosta haastateltiin yhtä henkilöä. Toimistojen edustajat olivat työtehtäviltään toimitusjohtajia tai tuote- ja palvelupäälliköitä. Heidän työtehtäviinsä kuului muun muassa markkinointi ja myynti, asiakaspalvelu, tuotannosta ja prosesseista huolehtiminen sekä liiketoiminnan johtaminen. Kokemusta urheilutuotteiden ja -matkojen parissa melkein jokaiselle oli kertynyt jo vuosia, 15:sta vuodesta yli 30 vuoteen. Yksi haastateltavista oli juuri siirtynyt urheilumatkojen pariin lomamatkojen puolelta, joten urheilumatkat oli hänelle uudempi alue. Matkojen markkinoinnista ja myynnistä hänellä oli

myös useamman vuoden kokemus. Henkilöt kertoivat toimistojensa tekevän paljon yhteistyötä eri yritysten, joukkueiden, liittojen ja seurojen kanssa niin kotimaassa kuin ulkomailla.

Yritysten toimintaan kuului urheilumatkojen myynti niin yksityisille, yrityksille kuin ryhmille. Ryhmämatkat olivat pääosin lasten ja nuorten pelimatkoja, mutta myös jonkin verran ammattilaisjoukkueiden turnausmatkoja tai harjoitusleirejä esimerkiksi jääkiekon ja jalkapallon pelaajille. Yritysassiakkaita toimistot yleensä veivät messuille tai suuriin urheilutapahtumiin. Yksittäisille matkustajille tarjottiin kaikenlaista niin urheilutapahtumien lippujen kuin maratonmatkojen väliltä. Joidenkin matkatoimistojen asiakaskunta koostui pelkästään yrityksistä, ryhmistä ja joukkueista, toisten pääasiakassegmentti oli yksittäiset matkustajat, ja osa palveli molempia.

*Kyllä meillä on kaikki tota reissut, mitä tehään on niin kun ryhmille ja joukkueille.*

*Meillä on pääasiassa yritykset on meidän asiakkaita, mutta myydään paljon yksittäisille matkustajille kanssa tässä tuota näitä tuotteita.*

*Sanoisin näin, että yksittäisiä on kyllä 75 %, mutta kyllä siellä on niitä ryhmiä ja niitä porukoita, että lähetään porukalla menemään joitakin, mut ei hirveesti.*

Kaikilla toimistoilla oli jonkinlaista incoming-toimintaa ja kansainvälistä yhteistyötä. Toiminnan laajuus vaihteli. Joku teki sitä vain pelkästään yhteistyökumppaneiden toiveesta satunnaisesti, koska koki sen olevan hyvin erityyppistä kauppaa kuin toimiston tämän hetkinen liiketoiminta, tai vain sesonkiluontoisesti isojen tapahtumien yhteydessä. Joidenkin toimistojen liikevaihdosta jopa 30–35 % tuli ulkomaalaisista asiakkaista, joita toimisto toi Suomeen. Kaiken kaikkiaan incoming-toiminta oli vielä hyvin marginaalista verrattuna siihen liiketoimintaan, mitä tehtiin Suomesta ulospäin. Incoming-toiminnan arveltiin olevan kasvussa.

## 7.2 Urheilutuotteiden markkinointi perustuu kontakteihin

Urheilutuotteiden markkinoinnin koettiin jakautuvan kahteen erilaiseen alueeseen: markkinointiin yksittäisille kuluttajille ja markkinointiin ryhmille tai joukkueille. Yksittäisille asiakkaille markkinoinnin pitäisi haastateltavien mielestä tapahtua massamarkkinointina sosiaalisen median ja perinteisen markkinoinnin kautta. Asiakasryhmiin toimii paremmin suoramarkkinointi esimerkiksi sähköpostin välityksellä tai puhelimitse. Kaikki perustuu suurelta osin kontakteihin, mikä vaatii useamman vuoden pitkäjänteistä työtä löytää oikeat yhteydet ja henkilöt. Lehdissä ja matkailusivuilla mainostamista, sosiaalisen median käyttämistä ja messuilla käymistä ei nähty tällä alalla kovinkaan toimivana tai kustannustehokkaana ratkaisuna, vaikka niitä matkatoimistot käyttivät markkinoinnissaan. Online-myyminen verkkokaupan kautta koettiin haastavana urheilumatkojen luonteen vuoksi. Asiakkaat tahtovat säätää ja räätälöidä paketteja niin paljon.

*Suorat kontaktit seuroihin ja joukkueisiin niin se on se oikeestaan ainoa keino, millä niitä joukkueita tänne saadaan.*

Samoin kuin perinteisessä markkinoinnissa, urheilumatkatoimistot aloittavat urheilutuotteiden markkinoinnin suunnittelun pohtimalla kohderyhmää ja kenelle tuotetta tullaan myymään. Markkinointi pyrittiin kohdentamaan hyvin kapeasti urheilun kohderyhmälle. Yleensä se tarkoitti suoraa kontaktoimista joukkueiden ja seurojen päättäjiin eli esimerkiksi joukkueen johtajiin tai valmentajiin. Uutiskirjeitä ja tietoa tarjoksista ja tuotteista yhteystietolistalle lähetetään muutaman kerran vuodessa. Viikko- tai kuukausikirjeet koettiin roskapostina. Matkatoimistot pyrkivät olemaan mahdollisimman paljon mukana asioissa, jotka tuovat heille oikeanlaisia kontakteja. Varsinaisia, pelkästään urheiluun liittyviä messuja, ei Suomessa järjestetä, mutta urheilumatkatoimistot kertoivat olevansa mukana esimerkiksi Matkamessuilla tai liikunta- ja elämysmatkailuun liittyvissä tapahtumissa. Näissä tilaisuuksissa pyrittiin käymään suoraan juttelemassa potentiaalisille asiakkaille ja luomaan tärkeitä kontakteja.

*Skiexpossa ollaa oltu mukana, Helsinki City Run -tapahtumassa oltiin mukana, öö mitäs muita nyt sitten, no Matkamessut toki, mut sehän ei oo mikään urheilu urheiluun suuntautuva vaan se on ihan ylipäätään matkailuala.*

Suhdemarkkinointi nousi haastatteluissa vahvasti esille, mutta sen lisäksi toimistot käyttivät edelleen perinteistä markkinoinnin lähestymistapaa. Verkostoituminen koettiin hyvin tärkeäksi ja suhteita pidettiin tiiviisti yllä. Vanhoja markkinointimixin keinoja käytettiin perustan luomisessa. Kaikki aloitettiin tuotteen ja kohderyhmän miettimisestä. Sen jälkeen pohdittiin kanavia ja viestintää. Hinta koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi. Kummankaan lähestymistavan ei nähty sulkevan pois toista, vaan niitä käytettiin rinnatusten. Urheilumatkailussa matkalle lähdön motiivi oli erilainen kuin perinteisissä lomamatkoissa. Urheilumatkailussa menttiin laji edellä ja sen vaatimien olosuhteiden mukaan. Itse matkakohteella tai sen erityspiirteillä oli taka-alalle jäävä vaikutus.

*Matkan motiivi on hyvin erilainen eli perinteisillä lomamatkoilla mennään tiettyy kohteeseen, et taas tämmösillä urheilumatkoilla mennään lähestulkoon joukkue edellä, joskus laji edellä.*

Sosiaalisen median suhteen toimistoilla oli eniten eriäviä mielipiteitä. Toiset kokivat suoramarkkinoinnin sähköpostilla paljon tehokkaammaksi kanavaksi tavoittaa kohderyhmä, kun toiset puolestaan kokivat sosiaalisella medially olevan yhä suurempi vaikutus tulevaisuudessa. Urheilumatkatoimistojen sosiaalisen median käyttö painottui Facebookiin, Twitteriin ja Instagramiin. Yksi haastateltava kertoi toimistollaan olevan sopimuksia muutamien yritysten kanssa, jotka tekevät heille sosiaalisen median markkinointia. Muuten toimistot hoitivat sitä pääosin itse. Toinen toimisto mainitsi alkaneensa keskustella mahdollisen yhteistyösopimuksen solmimisesta jonkun bloggaajan kanssa, koska kokivat sen tehokkaaksi keinoksi tavoittaa oikeita henkilöitä.

*Tota tää bloggaaminen tai sitten some tai nää on, kyl näkisin, että niissä pitäis olla enemmän näkyvissä ja jotain Instaa tai mitä tahansa, kyllä mä kääntyisin siihen ehdottomasti jatkossa, että sitä pitäis varmaan lisätä vielä, se näkyvyys jollain tavalla et kyllä varmaan nää kaikki niin kun me kaikki surffataan ja ihmiset osaa hakee sitä tietoa jo niin paljon, tää on varmaan tulevaisuuden kanava.*



*Me ollaan kokeiltu kaks kolme kertaa isoillakin kampanjoilla mut kun ei siitä oo mitään hyötyä. Me ollaan tehty sitä ja toihan on ihan rahan tuhlausta, ei se, ei oo semmonen kanava, joka tota sillon, kun puhutaan niinku ryhmien liikuttamisesta olis oikee, sillon kun puhutaan pingis-kauppaa niin se on eri asia sillon. Sillon sosiaalisella medialla on niinku isompi merkitys.*

Verkossa toimivasta markkinoinnista sosiaalista mediaa jopa parempana vaihtoehtona pidettiin Googlen hakukoneoptimointia. Ihmiset hakevat tietoa erilaisilla sanoilla verkossa, joten hakukoneoptimoinnilla voidaan parantaa yrityksen verkkosivujen löytyvyyttä hakutulosten seasta. Hakukoneoptimointia käytettiin esimerkiksi kampanjoissa, joissa keskityttiin olennaisesti johonkin urheilumatkatuotteeseen. Potentiaalisia kuluttajia on sitä kautta helppo saada yrityksen verkkosivuille hyvin kohdennetusti. Kuitenkaan liikenteen määrästä verkkosivuilla ei voitu päätellä vaikutusta liiketoimintaan. Jos verkkosivuilla käyvä ei ole ostopäätöksen tekijä, se ei hyödytä yritystä millään tavalla.

### 7.3 Urheilijat haluavat helppoutta ja räätälöitävyyttä

Päätettäessä harjoitusleirille tai kisamatkalle lähtemisestä ostopäätöksen tekijänä voi olla joukkueen johtaja, valmentaja, junioreiden vanhemmat tai yksittäinen urheilija itse. Useimmiten päätöksen takana ovat joukkueen johtaja tai valmentaja, mutta mitään täysin yhtenäistä linjaa ei ole. Referenssit eli vertailukohteet ovat melko tärkeitä päätettäessä harjoitusleirikohdetta. Palvelun tuottajan kannattaa tuoda esiin sellaisia nimekkäitä seuroja, joukkueita ja urheilijoita, jotka ovat aiemmin käyttäneet yrityksen tuotteita tai palveluita. Aiemmin kohteessa käyneet kertovat kokemuksistaan eteenpäin omissa verkostoissaan. Vahva ja luotettava brändi vetää puoleensa. Urheilijat ovat niin erilaisia, että on vaikea tietää, mistä kenetkin tavoittaa. Siksi kannattaa pyrkiä olemaan suoraan yhteydessä päätöksentekijöihin.

*Joskus on valmentaja, joka on yhteydessä ja haluaa päättää, mikä turnausmatka esimerkiksi valitaan tai minkälainen harjoitusleiri tehdään, joskus se on siellä joukkueessa päätetty, että joukkueenjohtaja hoitaa sitä, joskus saattaa olla yksittäinen vanhempi, joka määrätään jonkun*

*tämmösen turnausprojektin vetäjäksi, että ei tavallaan häiritä sen muun joukkueen tekemistä. Että ei siinä sellasta yhtenäistä juttua voi sanoa... loppujen lopuks me ei edes tiedetä sitä, kuka siellä on sitten loppuviimeks sitä päättä.*

Joukkueet, seurat ja urheilijat etsivät nykyään valmiita urheilumatkapaketteja niiden helppouden vuoksi. He voivat keskittyä itse harjoitteluun tai kilpailuun, ja kaikki muu hoituu yksityiskohtaisen ohjelman mukaan. Matkapakettien tulee olla räätälöitynä urheilijoiden ja joukkueiden erilaisten tarpeiden mukaan. Sen vuoksi pitäisi tarjota valmista matkapakettirunkoa, johon asiakkaat voivat itse valita lisäpalveluita. Matkapakettiin pitäisi kuulua muutakin urheilun lisäksi. Varsinkin kansainväliset urheilijat haluavat nähdä maata ja kulttuuria, jos he lähtevät Suomeen asti matkustamaan. Matkapakettiin voivat käytännössä kuulua niin majoitus, lennot, ruokailut, treenipaikat ja -välineet, mahdolliset harjoitusvastustajat, valmennus, kuljetukset, lisäohjelmaa kuin matkanjohtajakin, jos se sisältää kaiken mahdollisen. Joskus asiakkaat hankkivat itse lennot, jos uskovat saavansa ne itse halvemmalla.

*Välillä meillä kuuluu kaikki ja välillä sitten vähän riisuttu versio ja ollaan lähestytty vähän eri tavalla ja annettu se peruspaketti jotta hinta olisi sitten mahdollisimman houkutteleva sit on mahollista ostaa niitä lisäpalveluita lisää.*

Hinnasta on tullut viimeisten vuosien aikana myös melko ratkaiseva tekijä tämän hetken taloustilanteen vuoksi. Urheilumatkat ovat melko kalliita, joten asiakkaalla pitäisi olla vähän enemmän rahaa käytettävissä kuin mitä menee jokapäiväisiin kuluihin. Havaittavissa on ollut, että asiakkaat ovat entistä hintaherkempiä ja saattavat pyytää edullisempia tuotekategorioita. Eri asia on silloin, jos taustalla on isoja yrityksiä tai sponsoreita. Silloin saatetaan valita ensin, minne halutaan lähteä, ja katsotaan sitten, mitä se maksaa. Matkojen määrät ovat kasvussa koko ajan. Seurat ja joukkueet haluavat yhä enemmän kansainvälistyä ja hakea uusia vinkkejä muualta.

Riippuu urheilijasta, mitä urheilumatkalta tai harjoitusleiriltä kaivataan. Juniorijoukkueelle on tärkeämpää, että matkalla on kivaa tekemistä urheilun lisäksi kuin hyvät treeniolosuhteet. Huippu-urheilijat ja ammattilaisjoukkueet arvostavat sitä, että

treeni, palautuminen ja ruokailut on mietitty loppuun asti. Yksi haastateltavista kuvasi urheilijoita helpoiksi asiakkaiksi, koska nämä ovat tyytyväisiä, jos kaikki toimii. Toisen mielestä urheilijat eivät poikkea asiakkaana juurikaan muista asiakassegmenteistä. Samanlaisia toiveita ja odotuksia heillä on matkasta kuin muilla, mutta muuten mennään lajin edellytyksillä ja vaatimuksilla.

#### 7.4 Brändin luotettavuus tärkein

Brändi koettiin hyvin merkitykselliseksi liiketoiminnalle. Tärkeänä koettiin se, millaisia mielikuvia asiakkailla on yrityksestä, mutta sen lisäksi, mitä yhteistyökumppaneita toimistoilla on. Brändistä pyrittiin tehdä mahdollisimman hyvä ja mahdollisimman luotettava. Vuosien aikana luotu tunnettavuus ja brändi vaikuttivat myös siihen, kuinka hyvin markkinointiviestintä meni perille. Osa toimistoista oli profiloitunut useamman brändin alle, mikä aiheutti sekaannuksia asiakkaiden mielessä. Uuden brändin luominen vie pitkän ajan ja vaatii koko henkilökunnan oman panoksen. Joillekin matkatoimistoille brändi-käsite oli vieras, ja ne puhuivat mieluummin pelkästään luotettavuudesta niin asiakkaita kohtaan kuin yhteistyökumppanina.

*Mä koen itte että on olemassa brändejä niin kun Fazerin sininen, se on brändi ja se on niin kun ihan eri tason juttuja. Kun joku matkatoimisto tuottaa jotakin määrättyjä tuotteita, niin ei se mitään brändiä oo ja eikä se luo sille minkäänlaista brändiä, et sinäänsä se on tai yleensäkin matkatoimistoilla puhutaan luotettavuudesta ja meidän brändistä on yks ja sama, mitä se on, jos meidän luotettavuustaso on korkea. Siihen me satsataan...luotettavuus matkailualalla tällä hetkellä ihan kaiken niin kun ykkönen.*

Kuortaneen Urheiluopisto brändinä oli Etelä-Suomessa toimiville urheilumatkatoimistoille vieraampi. Ne tunsivat sen nimeltä muiden urheiluopistojen ja liikuntakeskusten joukossa, mutta mielikuvat olivat hyvin positiivisia. Nämä toimistot näkivät Kuortaneen Urheiluopiston hyvää työtä tekevänä, laadukkaana ja hyvin kehittyvänä oppimis- ja tapaamispaikkana urheilijoille. Kuortaneen Olympic Training Center -brändi ei ollut tuttu.

*Kerran oon ohi ajanu. Kuortaneen Urheiluopistosta mielikuva on se, että laadukas tämmönen ihan samanlainen, kun Kisakallio tai Vierumäki. Vierumäki nyt ehkä vähän isompana, samaa kastia.*

Mualla Suomessa toimivat urheilumatkatoimistot tunsivat Kuortaneen Urheiluopiston paremmin. Niiden mielikuvat olivat vähän enemmän negatiivissävytteisiä. Sijainti koettiin haasteelliseksi ja markkinoinnin koettiin jääneen jälkeen verrattuna kilpailijoihin. Kuortaneen Urheiluopistoa ja Olympic Training Centeriä kuvattiin liian projektimaiseksi ja sisäisessä toimintakulttuurissa olisi kehitettävää. Positiivisiakin mielikuvia oli, ja ne liittyivät henkilöstöön ja olosuhteisiin. Hyvin moni vertaili Kuortaneen Urheiluopistoa Vierumäkeen tai Kisakallioon.

*Kuortaneesta vähän enemmän tulee mieleen, että siellä heitetään keihästä eikä oikeen mitään muuta tehdä. Että niin kun, jos omia meidän ryhmiä aattelee, niin ei mulle oo tullu koskaan mieleenkään viedä Kuortaneelle niitä. Et kyllä ne on niin kun Kisakallio ja Vierumäki ja nää, mitkä ekana tulee mieleen, jos joku haluaa harjotusleirille tulla. Että ei oo jostakin syystä, en tosiaan oo siellä pitkään aikaan käyny, että fasiliteetit on varmasti voinu olla ihan yhtä hyvät, mutta se mielikuva.*

Harjoituskeskuksia on useita ympäri maailmaa, ja tarjontaa urheilumatkoista on laajasti. Kuortaneen Urheiluopisto on sijainniltaan kaukana suurista kaupungeista ja niin sanotusti ”keskellä ei mitään”. Kuinka urheilijat saadaan lähtemään juuri Kuortaneelle, kun vaihtoehtoina ovat esimerkiksi Välimeren maat vuoristoineen tai aurinkorantoinen? Kuten yksi haastateltava sanoi, Kuortaneen Urheiluopistoa on turha myydä yksinään, vaan se pitäisi paketoida selvästi maan ja kulttuurin kanssa. Lisäksi pitäisi selkeästi nostaa esille, ketkä ovat käyttäneet niitä palveluita aiemmin ja millaisia mahdollisuuksia Kuortaneella on tarjota urheilijalle. Hyvä myyjä osaa korostaa hyötyjä.

*Jollekin ammattilaisjoukkueille, jollekin venäläisille ammattilaisjoukkueille se on tärkeä, että se paikka on keskellä ei mitään, että ne kaverit ei pääse karkaamaan kaljalle kesken kaiken, mutta jos niin kun isompia asiakasmääriä ajattellaan, niin kyllä se pitää niinkun myydä tosiaan niin kun Suomi ja tota Eurooppa ja Skandinavia eellä, kun pelkästään sitä Kuortanetta.*

## 7.5 Myynti- ja jakelukanavat erilaiset kansainvälisillä markkinoilla

Jakelukanavat ovat erilaiset kansainvälisillä markkinoilla. Jonkun pitäisi olla markkinoilla läsnä fyysisesti ja tunnustella, mitä asiakkaat odottavat ja kaipaavat. Kansainvälisessä myynnissä välimatkat ovat pitkiä, eikä yrityksellä ole varaa lähettää useaan maahan työntekijäänsä. Jotta markkinaherkkyys löytyisi, yrityksen täytyy ostaa läsnäolo yhteistyökumppaneiden kautta. Aluksi urheilumatkoja on lähes ainoa keino myydä incoming-toimiston kautta, että ensimmäisiä kansainvälisiä joukkueita ja urheilijoita saadaan Suomeen. Myynti kannattaa aloittaa kärkituotteilla, eikä pyrkiä tarjoamaan heti kaikille kaikkea. Kärkituotteita täytyy vahvistaa ja niiden ympärille rakentaa pienempiä lisätuotteita.

*Kyllä minä olisin lähtisin tuonne maailmalle menemään mukaan näihin tapahtumiin ja loisin jonkin näköistä verkostoa, niin kun Euroopan eri yhdistysten, liittojen, seurojen ja sittä kautta, niin kun hakisin sitä verkostoitumista, että kyllä varmaan saattaa hyvinkin, et turvallisuus ennen kaikkea ja muuta. Niin kyl mä uskon, että meillä olis mahdollisuuksia enemmän mennä vaan sinne ulos maailmalle ja näyttää, että me ollaan olemassa ja näin.*

Osalla haastateltavista oli yrityksessään oma markkinointi- ja myyntiosastonsa, joka suunnitteli ja pohti erilaisia myynti – ja jakelukanava vaihtoehtoja. Kuitenkin suuri osa toimistoista myönsi, että heillä ei ole suunnitteluun erillistä prosessia, vaan myyntikanavat on vain päätetty, ja niitä lähdetty kokeilemaan. Osa kanavista on toiminut paremmin kuin toiset, ja kannattamattomia kanavia on karsittu pois. Jakelukanavien toimivuutta seurataan erilaisilla myynnin tunnusluvuilla ja asiakaspalautteen kautta. Kun alettiin puhua myynti- ja jakelukanavien suunnittelusta ja valinnasta, yhtenä teemana haastattelun aikana, haastateltavat lähinnä kertoivat, mitä myyntikanavia heidän yrityksensä käyttää.

Urheilutuotteiden myymisessä myyjän pitää olla itse aktiivinen asiakkaan suuntaan. Toimistot eivät voi jäädä odottamaan, että joku soittaa tai laittaa sähköpostia. Poikkeuksia toki on, sillä jollakin matkatoimistolla kauppaa tulee joka suunnasta, mutta se on vuosien hyvän työn tulos. Tällöin suurin osa asiakkaista on käyttänyt heidän

palveluitaan aiemmin ja palaa takaisin. Suhteita hyödynnetään myyntikanavana, jotka puhuvat urheilumatkatoimistojen puolesta sekä kertovat eteenpäin käymistään matkoista ja kokemuksista. Asiakkaisiin pyritään luomaan mahdollisimman yksilöllinen ja henkilökohtainen suhde, millä heidät saadaan jäämään pidemmäksi aikaa. Sähköpostilla ja puhelimella tapahtuvan suoramyyntin lisäksi toimistot yrittävät olla mahdollisimman paljon näkyvillä ja fyysisesti paikalla asiakkaalle.

## 7.6 Incoming-toimistolla suuri rooli tiedon välityksessä ja toteutuksen varmistamisessa

Incoming-toiminnassa kauppa on erilaista verrattuna muuhun myyntiin. Myyntitapahtumassa hyvin harvoin ollaan suoraan yhteydessä loppukäyttäjän kanssa, vaan käytetään välikäsiä. Kansainvälisille markkinoille lähdettäessä suurin haaste on löytää oikeat kontaktit. Ne löytyvät usein vain yrityksen ja erehdyksen kautta. Paikalliset agentit ja välittäjät ovat tärkeitä yritykselle, koska ne markkinoivat ja myyvät tuotteita kohdemaassa eteenpäin paikallisille seuroille, joukkueille ja urheilijoille. Asiakas luottaa enemmän paikalliseen myyjään varsinkin, jos hän on ensimmäistä kertaa ostamassa pakettia. Yksittäiset yhteydenotot ulkomaiselta yritykseltä, eivät saa asiakasta varaamaan matkaa. Jos joku paikallinen urheilumatkatoimisto suosittelee tuotetta ja tekee paketin alusta loppuu asiakkaalle, niin yleensä silloin kauppa syntyy.

*Melkein joko antasin jollekin tommoselle toimistolle, jolla on kokemusta näistä, kellä on valmiit kontaktit niin tota niille myytäväks niitä paketteja kun että rupeisin ite tota niitä myymään.*

Välttämättä joka maassa ei tarvitse olla kiinteää agenttia tai yhteistyökumppania. Maissa, joista tulee suuria määriä asiakkaita, on hyvä olla sovittu henkilö tai matkatoimisto, joka myy siellä paketteja ja matkoja eteenpäin. Välittäjille maksetaan aina palkkio tai komissio, kun urheilija tai joukkue saapuu Suomeen. Monesti komissiot tulevat kuitenkin halvemmaksi verrattuna resursseihin, joita tarvittaisiin suoraan markkinointiin maailmalla. Myöhemmin, kun kontakteja alkaa syntyä ja kansainväli-

set urheilijat tuntevat yrityksen paremmin, on suoraan markkinointi helpompaa. Asiakkaat ottavat suoraan yhteyttä, ja silloin useasti välikäsi jää pois. Kontaktien syntyminen voi vaatia jalkautumista eli yrityksen pitää lähteä maailmalle tapaamaan potentiaalisia yhteistyökumppaneita tai saada ne tulemaan Suomeen.

*Kun mennään kansainväliseen markkinointiin niin siellähän kaiken a ja o on agentit eli ne jotka niistä kohdemaista myi eli ei sinne kannata lähteä suoraan. Se on ihan täysin hakuammuntaa, jos lähtee sitä suoraan tekemään. Siellä pitää olla maissa omat yhteistyökumppanit, jotka sitten promoo jotakin määrättyä tuotetta tai mikä nyt sitten onkaan.*

Suurin syy siihen, miksi matkapaketteja varataan edelleen matkanjärjestäjän kautta, on turvallisuuden tunne. Asiakas luottaa siihen, että palvelut toimivat silloin paikan päällä, ja hän saa sen, mitä on ostanut. Jos matkapaketin ostaa matkanjärjestäjän kautta, vastuu on matkatoimistossa. Matkakohteen kokeminen turvattomammaksi, tai hyvin tuntemattomaksi, saa ihmiset hakeutumaan yhä toimistojen asiakkaaksi. Toinen syy matkanjärjestäjän käyttämiseen on, niin kuin aiemmin tuli esille, helpous. Vieraassa maassa ei tarvitse itse järjestellä mitään, vaan paketoinnin on tehnyt matkanjärjestäjä jo kotimaassa. Palvelu koetaan lisäarvona, jota monet asiakkaat kappavat.

Tuttu nimi tai brändi koetaan luotettavammaksi, joten asiakas herkemmin kääntyy oman maansa matkanjärjestäjien puoleen kuin ottaisi yhteyttä suoraan ulkomaiseen palvelun tuottajaan. Koska asiakkaat pystyisivät itse järjestämään matkansa ja varaan kaiken Internetistä suoraan, matkanjärjestäjät ovat pyrkineet löytämään sellaisia lisäarvoa tuovia asioita valikoimaansa, mitä tavallisen kuluttajan on vaikea itse saada tai löytää. Incoming-toiminnan kautta liikkuu enemmän asiakasryhmiä kuin yksittäisiä urheilijoita, juuri siitä syystä, että yksittäiset urheilijat varaavat helposti matkansa suoraan verkosta. Incoming-toimistolle ryhmien liikuttelu on kannattavampaa kuin yksittäisten urheilijoiden tuonti Suomeen, koska molemmat vaativat kuitenkin saman työpanoksen.

*Siinä on tosi iso homma ruveta yksittäisiä urheilijoita tänne tuomaan ja siinä on kuitenkin työmäärä melkein sama että tuotko sä tänne kaksikymmentä vai yhen ihmisen, että sun täytyy niin kun kuitenkin ne samat järjestelyt tehdä.*

Hyvin yleisiä incoming-toiminnassa ovat jakeluketjun jäsenien tutustumismatkat. Kohdemaiden agentit ja matkanjärjestäjät haluavat nähdä ja tutustua hotelleihin, suorituspaikkoihin, harjoitteluolosuhteisiin ja muihin matkan kannalta oleellisiin asioihin, jotta he pystyvät kertomaan loppuasiakkaalle tarkemmin myymästään kohteesta. Näin he paremmin tietävät, mitä kohteita ja mitä leiripaikkoja voi tietylle asiakasryhmälle suositella. Tiedon pohjalta matkatoimistot paketoivat itse urheilumatkapakettinsa. Jos matkapakettien myyntimäärät ovat pieniä, agentit luottavat muulta jakelukanavalta saamaansa tietoon. Incoming-toimistoilla on tällöin suurempi rooli palvelun toteutuksen varmistamisessa.

*Jos joku sitä rupee myymään niin kyllä sen pitää tarkaan tietää, mitkä siellä on palvelut, missä on mitäkin, minkä tasosia, minkä tasoset huoneet ja minkälaista ruokaa, minkälaiset ruokailumahollisuudet, treenimahollisuudet, kyllä se on, on tärkeitä.*

Jakeluketjun keskimmäisenä oleva incoming-toimisto välittää tietoa palvelun tuottajalta agentille tai matkanjärjestäjälle. Incoming-toimisto pitää yhteyttä koko ajan omiin agentteihinsa sähköpostilla ja puhelimitse. Nämä kaksi päivittävät tietojaan säännöllisin väliajoin, ja he pyrkivät tapaamaan vähintään kerran vuodessa. Näin kohdemaiden agentit ja matkanjärjestäjät pysyvät ajan tasalla ja tietävät tarkkaan, mitä ovat myymässä. Yleensä markkinointimateriaalin tekeminen on incoming-toimiston vastuulla tai sen tulee toimittaa tarvittavat tiedot ja kuvat agentilleen markkinointimateriaalia varten. Yhden haastateltavan mielestä markkinointimateriaali tuli tulla suoraan palvelun tuottajalta, jos kohteen ajateltiin heti olevan erittäin myyvä. Muuten se oli incoming-toimiston tehtävä.

*Sehän on incoming puolessa se incoming-toimiston rooli tuottaa se kaikki mahdollinen informaatio, mitä se tuleva myyjä tai tää paketoija tarvitsee, et hän pystyy tekemään sen markkinointi materiaalin sitten omille loppukäyttäjilleen.*



Jakeluketjun osien roolien tulee olla selkeät kaikille. Palvelun tuottaja ei saisi myydä suoraan joukkueille tai urheilijoille paketteja ja jättää välistä yhteistyökumppanitoimistoa tai agentejaan. Jos näin käy usein, agentin tai matkanjärjestäjän kiinnostus myydä palvelun tuottajan tuotteita voi lopahtaa, koska hän ei saa mitään tehdystä kaupasta. Yksinoikeussopimuksia harvoin tehdään, mutta jollain keinolla agentit pitäisi saada motivoitua. Selvät säännöt ja roolijaot helpottavat jakeluketjussa toimimista.

*Sillon, kun ammattilaiset toimii niin se homma pelaa, sitten kun siellä on sählääjiä niin se ei pelaa ja niistä pitää hypätä pois.*

## 8 Incoming-toimiston kautta kansainvälisille markkinoille

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kuvata, kuinka Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirejä kannattaa markkinoida ja myydä eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta. Työn päämääränä oli lisätä toimeksiantajan tietoutta markkinoinnin ja myynnin toimintatavoista urheilumatkailun kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja toteutettiin teema-haastattelulla. Johtopäätöksiä tehdessä tulee ottaa huomioon, että urheilumatkatoimistojen määrä Suomessa on vähäinen. Tutkimus kattoi kaikki merkittävimmät alan toimijat, joilla on edes pieni osa liikevaihdostaan incoming-toimintaa.

Vaikka urheilutuotteiden kirjo kohderyhmässä oli melko laaja, harvalla on valikoimassaan suoraan harjoitusleirimatkoja. Sen vuoksi tutkimuksessa puhuttiin yleisesti urheilumatkoista ja -tuotteista, joiden alakäsite harjoitusleirimatkat on. Molempien markkinoinnissa ja myynnissä pätevät samat toimintatavat. Tutkimuksessa ei noussut esiin, että eurooppalaiset huippu- ja kilpaurheilijat olisivat erilaisia verrattuna muiden maanosien urheilijoihin. Tutkittavat puhuivat yleisesti huippu- ja kilpaurheilijoista tai vain urheilijoista, eivätkä lähteneet erittelemään heitä maanosittain. Tutkimuksen pohjalta ei voida ottaa kantaa, eroaako kansainvälinen markkinointi ja myynti jollain tapaa lähdeettäessä kauemmaksi Euroopasta.

Kuten tutkimuksesta ja teoriasta kävi ilmi, urheilumarkkinointi on laaja käsite, jota käytetään niin urheilutapahtumien lippujen kuin harjoitusleirien ja kilpailumatkojen markkinoinnissa. Se ei kuitenkaan selvästi eroa perinteisestä markkinoinnista. Urheilumarkkinointi hyödyntää yleisen markkinoinnin toimintatapoja valikoidusti. Tutkimuksesta selvisi, että toimistot käyttivät tuotekeskeistä markkinointistrategiaa kaiken pohjana eli perinteinen markkinointimix ei ole vielä katoamassa mihinkään. Sen lisäksi nousi vahvasti esiin, että urheilutuotteiden markkinointi perustuu suurelta osin kontakteihin ja kohdentamiseen. Tästä voimme päätellä, että suhdemarkkinointi koettiin yhtä tärkeänä kuin tuotekeskeinen lähestymistapa, ja niitä käytettiin sopuisasti rinnakkain. Suhdeverkoston rakentaminen vaatii yritykseltä paljon ponnisteluja ja resursseja.

Niin kuin kaikessa markkinoinnissa, asiakas toiveineen ja odotuksineen nähdään keskipisteenä. Urheilumarkkinoinnissa markkinointi pyritään kohdentamaan kapeasti juuri urheilusta kiinnostuneille. Tutkimuksen mukaan yksittäisiin urheilijoihin toimivat massamarkkinoinnin keinot kun taas ryhmiin suoramarkkinointi. Ryhmien ja joukkueiden kohdalla ostopäätöksen matkalle lähdöstä uskottiin tekevän yleensä joukkueenjohtaja tai valmentaja, joten heitä oli vaikea tavoittaa kaikilla markkinointikanavilla. Tehokkaimmiksi markkinointikanaviksi nousivat tutkimuksessa sähköposti ja puhelin. Digitalisoituminen ja sosiaalisen median kasvu eivät näkyneet vahvasti urheilutuotteiden markkinoimisessa. Tutkimuksesta ei käynyt ilmi, johtuiko sosiaalisen median vähäinen käyttö suoraan sen toimimattomuudesta vai käyttäjien osaamattomuudesta. Voidaan arvella, että yksittäisiin urheilijoihin saattaisi toimia markkinointi sosiaalisen median kanavissa.

Aiemmat tutkimukset vertasivat huippu- ja kilpaurheilijoita asiakkaina liikematkustajiin. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin, että heidän matkalle lähdön motiivi on selkeästi harjoittelu tai kilpailu. Matkakohde valitaan laji edellä, ja sen asettaminen vaatimuksin, eikä niinkään matkakohteen ominaisuuksien mukaan. Huippu- ja kilpaurheilijat eivät juuri eroa muista asiakassegmenteistä odotuksiltaan ja toiveiltaan matkan suhteen. He haluavat helppoutta ja räätälöitävyyttä. Urheilijat ovat tyytyväisiä ja

helppoja asiakkaita, kun kaikki osat palvelussa toimivat. Heidän keskittymisensä matkan ajan on harjoittelussa tai kilpailussa, joten silloin sen ympärillä olevien elementtien tulee olla loppuun asti mietittyjä. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun tuottajan kannattaa tarjota markkinoille vain tuotteita, joissa sillä on vahvaa osaamista ja kaikki fasilitteetit sekä lisäpalvelut ovat kunnossa. Kuten teoriassa kävi ilmi palvelun tarjoajan pitäisi ensin tunnistaa kansainväliset kilpailijat, arvioida resurssien riittävyys ja pohtia strategisia valintoja. Yrityksen ei kannata lähteä tarjoamaan kaikille kaikkea.

Urheilumatkapaketteja halutaan säätää ja räätälöidä omien tarpeiden mukaan. Kuten aiemmin tuli esille urheilumatkalta kaivataan helppoutta. Sen vuoksi urheilumatkatoimistot tarjosivat matkapakettirunkoa, johon pystyi itse lisäämään osia. Kattavimmat paketit sisälsivät kaikki lennoista lähtien. Tavallinen yritys ei ole matkanjärjestäjä, joten se ei pysty tarjoamaan kaiken kattavia paketteja, joita urheilijat mahdollisesti haluaisivat. Tästä syystä omat myynti- ja jakelukanavat kannattaa harkita tarkkaan. Tutkimuksen tulokset tukivat aiempia tutkimuksia siinä, että harjoitusleirimatkaan pitäisi kuulua myös vapaa-aika ja virkistystoimintaa. Matkapakettiin pitäisi lisätä maahan tai kulttuuriin liittyvää lisäohjelmaa, joka vie ajatukset pois urheilusta. Voi olla, että juuri se olisi yksi erottautumistekijä, jolla urheilijat saadaan tulemaan harjoitusleirille Suomeen, eikä sijainniltaan lähempänä olevaan kohteeseen.

Hinta ei ole tähän mennessä ollut määrittelevin tekijä urheilumatkoille lähdeettäessä. Maailman yleinen taloustilanne on nostanut sen keskusteluun. Tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat entistä enemmän hintaherkempiä, jolloin palvelun tarjoajalla pitäisi olla urheilumatkapaketteja useampaan eri hintakategoriaan. He, joilla on rahaa käytettävissä paljon, ovat valmiita maksamaan laadusta. Näille asiakkaille pitäisi tarjota parasta ja kalleinta kategoriaa sen kummemmin epäröimättä. Yksittäinen urheilija, joka itse maksaa matkansa, saattaa haluta alempitasoisen majoituksen, koska se laskee matkapaketin hintaa. Tämä vaatii myyjältä herkkyyttä tunnistaa asiakkaiden ostovoima.

Brändin luotettavuus on asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa kaiken a ja o. Menetettyä luottamusta on vaikea saada takaisin. Vahvan brändin ja tunnettavuuden rakentaminen vie useita vuosia. Työ kuitenkin saattaa helpottaa liiketoimintaa huomattavasti. Kuortaneen Urheiluopistolla on vahva brändi varmasti kotimaisten huippu- ja kilpaurheilijoiden keskuudessa. Tutkimuksesta kävi ilmi oletettu, että muut, kyseisen kohderyhmän ulkopuolella olevat, eivät tunne Kuortaneen Urheiluopisto tai Kuortaneen Olympic Training Centeriä hyvin. Kuortanetta vertailtiin paljon Vierumäkeen ja Kisakallioon, mutta toimistoille ei ollut tullut mieleen viedä asiakkaitaan sinne. Luultavasti juuri siitä syystä, että Kuortane oli tuntemattomampi. Kuortaneen Urheiluopiston pitäisi pyrkiä vahvistamaan tunnettavuuttaan ja luoda yhtenäistä mielikuvaa potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa.

Tutkimus vahvisti oletuksen, että myynti- ja jakelukanavat ovat erilaiset lähdettäessä kansainvälisille markkinoille. Välimatka asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä kasvaa suuremmaksi. Jonkun pitäisi olla läsnä markkinoilla ja seurata, mitä siellä kaivataan. Koska palvelun tuottaja ei voi olla joka maassa yhtä aikaa, on sen tehtävä yhteistyötä eri henkilöiden ja yritysten kautta kohdemaissa. Myynti- ja jakeluketjut eivät voi olla enää suoria asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä, vaan ketjussa on oltava useampia välikäsiä. Incoming-toiminta koettiin tutkimuksessa toimivampana jakelukanavana, koska incoming-toimistolla on valmiit kontaktit kohdemaihin. Kontaktien etsiminen yksitellen vie palvelun tuottajalta paljon aikaa ja rahaa. Vaikka teoria tarjoaa myynti- ja jakelukanavastrategian suunnitteluun valmiin mallin, yrityksillä ei käytännössä ole käytössä erillistä prosessia jakelukanavien valinnassa.

Palvelun tuottaja maksaa palkkioita tai komissioita myydyistä matkoista jakeluketjun muille osille, mutta saa myös tuntuvia etuja ketjun hyödyntämisestä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että harvemmin palvelun tuottaja itse tekee markkinointimateriaalia, vaan se jää muiden ketjun osien hoidettavaksi. Incoming-toimistoilla on suurin rooli jakeluketjussa. Se on vastuussa tiedon välittämisestä ja palvelun toteutuksen varmistamisesta. Incoming-toimisto huolehtii, että välittäjällä on tarvittavat tiedot ja materiaalit. Monesti molemmat sekä incoming-toimisto että välittäjä käyvät itse paikanpäällä tutustumismatkalla. Välittäjät eli agentit ja matkanjärjestäjät markkinoivat sekä myyvät

palvelun tuottajan palveluita omassa maassaan eteenpäin valitulle kohderyhmälle. Yleensä matkanjärjestäjät tekevät itse matkojen paketoinnin. Jos matkapaketti ostetaan matkanjärjestäjän kautta, vastuu matkasta on matkatoimistolla. Roolien tulee olla hyvin selvät, ja tiedon kulkea ketjussa vaivattomasti, jotta markkinointi ja myynti onnistuvat.

Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan todeta, että urheilumarkkinoinnin toimintatavat ovat hyvin samanlaiset perinteisen markkinoinnin kanssa. Suurinta eroa ei tee se, mitä myydään, vaan kenelle myydään. Urheilu on erikoistuote, ja asiakasryhmä on hyvin kohdennettu. Palvelun tuottajan täytyy löytää oikeat kanavat asiakkaiden saavuttamiseksi. Pelkkä mainostaminen ei riitä, koska viesti ei silloin mene päättäjille asti. Palvelun tuottajan täytyy itse olla aktiivinen markkinoija sekä myyjä ja ottaa yhteyttä eri tahoihin. Suhteiden ja kontaktien luominen on äärimmäisen tärkeää. Incoming-toimiston kautta kansainvälisille markkinoille lähteminen oli haastateltavien mielestä suositeltavaa. Ensiksi siitä syystä, että sillä on tarvittavat kontaktit ja toiseksi sitä kautta pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveisiin.

Yhteistyökumppanit, incoming-toimistot ja kohdemaan välittäjät, tulee harkita tarkkaan. Niiden brändi ja luotettavuus vaikuttavat myös mielikuviin itse palvelun tuottajasta. Kuortaneen Urheiluopiston tulee luoda tunnettavaa ja yhtenäistä brändiä kotimaassa sekä ulkomailla. Markkinointi ja myynti kotimaisen incoming-toimiston kautta pitäisi aloittaa luotettavan ja yhteistyöhaluisen incoming-toimiston etsimisellä. Kun sopimukseen on päästy, olisi hyvä järjestää tutustumismatkoja kohdemaiden välittäjille ja varmistaa, että he saavat tarvitsemansa tiedot palveluista ja tuotteista. Pelkkä Kuortaneen Urheiluopisto tai Olympic Training Center edellä ei markkinointia ja myyntiä kannata aloittaa. Tärkeää olisi rakentaa niiden ympärille kokonaisuus yhdistäen maan, kulttuurin, ammattitaidon, hyödyn ja referenssit.

## 9 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tutkia ja kuvata, kuinka Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirejä tulisi markkinoida ja myydä eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta. Opinnäytetyön päämääränä oli lisätä toimeksiantajan tietoutta markkinoinnin ja myynnin toimintatavoista urheilumatkailun kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tietoperustan rakentamiseksi tutustuttiin ensin laajaan, aihealueeseen liittyvään materiaaliin, joka sisälsi niin kirjallisuutta kuin aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Lähdemateriaali koostui suuremmalta osalta vieraskielisestä aineistosta. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluin. Haastatteluissa keskityttiin viiteen pääteemaan liittyen urheilutuotteiden markkinointiin, huippu- ja kilpaurheilijoihin asiakkaina, brändin merkitykseen, myynti- ja jakelukanaviin kansainvälisillä markkinoilla sekä jakeluketjun osien rooleihin ja tiedon tarpeeseen.

Tutkimus vahvisti ennakko-oletuksen, että kansainvälinen markkinointi ja myynti tulisi aloittaa kotimaisen incoming-toimiston kautta. Incoming-toimistolla on tarvittavat kontaktit ja yhteistyökumppanit kohdemaissa. Tutkimus osoitti, että urheilumarkkinointi perustuu suurelta osin kontakteihin, ja siksi se vaatii palvelun tuottajalta omaa aktiivisuutta. Se ei kuitenkaan eroa perinteisestä markkinoinnista merkittävästi, vaan käyttää sen toimintatapoja valikoidusti. Huippu- ja kilpaurheilijoita voidaan verrata liikematkustajiin, koska matkan motiivina on harjoittelu tai kilpailu eli työ. Urheilijat kaipaavat urheilumatkoilta helppoutta ja räätälöitävyyttä. Brändin luottamus on tärkein. Tunnettavuutta pitäisi Kuortaneen Urheiluopiston vahvistaa sekä kotimaassa että ulkomailla. Tutkimuksesta kävi ilmi, että tunnettavuus oli heikko ainakin urheilumatkatoimistojen keskuudessa.

Opinnäytetyön suurimpia haasteita olivat aiheen rajausta ja alakysymyksien muotoilu. Aihe tuntui aluksi kovin laajalta. Tutkimuksen onnistumiseksi se oli rajattava mahdollisimman hyvin. Kaikkia asioita markkinoinnista ja myynnistä ei ollut mahdollista ot-

taa mukaan. Oli löydettävä niistä oleelliset kokonaisuudet, jotka vastasivat toimeksiantajan tavoitteisiin. Oikeiden alakysymysten valinta ja muoto vaativat pitkää pohdiskelua, koska niiden tuli tuottaa vastaus tutkimusongelmaan. Ilmiöön ja aiheeseen liittyi monia asioita, joita täytyi ottaa huomioon. Yhdellä tai kahdella alakysymyksellä ei vielä olisi saatu tutkimusongelmaa ratkaistua. Sen vuoksi alakysymyksiä on useampi, ja niitä ei pystytty yhdistämään loogisesti pariaksi kysymykseksi.

Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus osoittautui sopivaksi työn tavoitteiden ja tutkittavan ilmiön kannalta. Ilmiöstä saatiin hyvä kuvaus ja syvällisempi näkemys kuin enemmän numeroihin keskittyvällä kvantitatiivisella tutkimuksella olisi saatu. Teemahaastattelulla saatiin kerättyä tutkittavan kohderyhmän mielipiteitä sekä näkemyksiä laajasti ja kokonaisvaltaisesti. Teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä oli aikaa vievä. Haastateltavilla oli tiukka aikataulu, joten haastattelu ei saanut viedä liian kauan. Sen vuoksi niiden keskimääräinen kesto jäi puoleen tuntiin. Pidemmässä haastattelussa haastateltavilta olisi ehkä saanut perusteellisempia vastauksia. Haastateltavat oli vaikea tavoittaa. Sähköpostilla lähetettyyn haastattelu-pyyntöön vastasi vain yksi toimisto, joten loppuja haastateltavia piti tavoitella puhelimitse useampaan kertaan. Vaikea tavoitettavuus johtui joko haastateltavien kiireestä tai haluttomuudesta osallistua tutkimukseen, koska suurin osa oli kuitenkin nähnyt sähköpostin.

Yksi haastatteluista tehtiin kasvotusten ja neljä puhelimitse pitkän välimatkan vuoksi. Molemmissa tavoissa oli hyvät ja huonot puolensa. Kasvotusten tehdystä haastattelusta sai pidempiä vastauksia tutkimuksen teemoihin. Siihen saattoi vaikuttaa tutkijan läsnäolo tai vain haastateltavan oma persoona. Yleistyksiä siitä ei voi tehdä, koska kasvotusten haastatteluja oli vain yksi. Tutkijan läsnäolo vaikutti ehkä vastausten suoruuteen. Kasvotusten haastateltava yritti pukea negatiiviset kommentit kauniimpaan muotoon, kun taas puhelimitse tehdyissä haastatteluissa negatiivisetkin näkemykset sanottiin suoraan. Voi olla, että puhelimesta tehty haastattelu koettiin anonyymimmäksi. Puhelinhaastatteluissa ei haastateltavan kehonkieltä tai ilmeitä pysty

näkemään, mutta samalla tutkijan reaktiot vastauksiin oli helpompi pitää neutraaleina. Puhelimitse tehty haastattelu oli helpompi sovittaa haastateltavien aikatauluun.

Haastateltavien määrä oli riittävä tutkimuksen tekemiseen. Kolmannen ja neljännen haastateltavan kohdalla vastauksissa alkoi jo toistua samat asiat. Viides haastattelu kuitenkin vielä tehtiin, koska se oli jo etukäteen sovittu. Viimeinen haastattelu vain vahvisti saturaatiota. Tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin koko prosessin ajan huolellisella dokumentoimisella ja valintojen perustelemisella. Täysin varmoja tutkimustulosten tulkintojen ristiriidattomuudesta ei voida olla, koska vain yksi tutkija on tehnyt tulkinnat kerätystä aineistosta. Kielellisesti ja menetelmällisesti opinnäytetyö on objektiivinen. Lähteet on valittu huolellisesti ja niin, että ne ovat ilmiön kannalta sekä uutta että oleellista tietoa. Toisen tutkijan pitäisi pystyä toistamaan tutkimus samoista lähtökohdista. Tutkimuksen luotettavuus on hyvä.

Toimeksiantaja saa tämän opinnäytetyön kautta tärkeää tietoa markkinoinnin ja myynnin toimintatavoista urheilumatkojen kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimustietoa he voivat hyödyntää uusien kansainväliseen myyntiin tarkoitettujen tuotteiden kehittämisessä sekä niiden markkinoinnissa ja myynnissä. Tuloksia voidaan käyttää myös kansainvälisen yhteistyöverkoston rakentamisessa. Opinnäytetyö oli lisäksi tärkeä osa toimeksiantajan *Kansainvälinen kasvu*-hanketta, jonka yhtenä tuotoksena on kansainvälisen markkinoinnin ja myynnin suunnitelma. Itse opin opinnäytetyöprosessin aikana paljon urheilumatkailusta ja kansainvälisestä myymisestä incoming-toimiston kautta. Tulevaisuudessa ehkä pystyn hyödyntämään osaamista työssäni.

Opinnäytetyöstä nousi esiin joitakin jatkotutkimusaiheita. Kansainvälistä markkinointi ja myyntiä voisi tarkastella saman jakeluketjun sisällä kohdemaissa olevien välittäjien näkökulmasta. Heidän näkemyksensä saattavat poiketa incoming-toimistojen näkemyksistä. Asiakas on markkinoinnissa keskipisteenä, joten asiakkaiden mielipiteitä olisi hyvä tutkia tarkemmin. Millaisia urheilumatkapaketteja urheilijat haluavat, ja mikä saisi heidät tulemaan harjoitusleirille Suomeen tai Kuortaneelle? Lisäksi olisi selvitettävä, mitkä maat ja lajiryhmät olisivat potentiaalisempia asiakkaita. Brändi ja



luotettavuus koettiin tärkeinä elementteinä markkinoinnissa. Sen vuoksi voisi tutkia ihmisten mielikuvia Kuortaneen Urheiluopistosta ja Olympic Training Centeristä ja pohtia, kuinka brändi saataisiin tunnettavammaksi.

Urheilumatkailu on koko ajan kasvava matkailun osa-alue, ja sillä arvellaan olevan kysyntää tulevaisuudessakin. Matkanjärjestäjien liiketoiminnassa incoming-toiminnan osuus on myös vähitellen kasvamassa. Suomessa on urheilu- ja liikuntapalveluihin liittyvää osaamista runsaasti, mutta sitä ei ole lähdetty viemään kansainvälisille markkinoille yhteistyöverkostojen ja moniosaamisen puutteen vuoksi. Ehkä urheilumatkojen ja -tuotteiden markkinointi ja myynti kotimaisten incoming-toimistojen kautta voisi olla yksi väylä suurempaan kansainväliseen vientiin.

## Lähteet

Beech, J. & Chadwick, S. 2007. *The Marketing of Sport*. Harlow: Pearson Education.

Chaffey, D. & Smith, PR. 2008. *eMarketing eXcellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing*. 3rd ed. London: Butterworth Heinemann.

Cherifi, B., Smith, A., Maitland, R. & Stevenson, N. 2014. Destination images of non-visitors. *Annals of Tourism Research* 49, 190–202. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli -portaali, Elsevier Science Direct.

Cheyne, J., Downes, M. & Legg, S. 2006. Travel agent vs. internet: What influences travel consumer choices. *Journal of Vacation Marketing* 12, 41–57. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli -portaali, ProQuest.

Constantinides, E. 2006. The marketing mix revisited: towards the 21<sup>st</sup> century marketing. *Journal of Marketing Management* 22, 407–438. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli -portaali, EBSCO.

Definition of Marketing. 2013. American Marketing Association. Viitattu 20.5.2015. [Https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx](https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx).

Dolnicar, S. & Ring, A. 2014. Tourism marketing research: Past, present and future. *Annals of Tourism Research* 47, 31–47. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli -portaali, Elsevier Science Direct.

El-Ansary, A. 2006. Marketing Strategy: taxonomy and frameworks. *European Business Review* 18, 266–293. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli -portaali, Emerald.

Fullerton, S. & Merz, GR. 2008. The Four Domains of Sports Marketing a Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly* 17, 2. Viitattu 25.2.2015. [File:///C:/Users/User/Downloads/sports-marketing-conceptual-framework-Fullerton.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/sports-marketing-conceptual-framework-Fullerton.pdf).

Grönroos, C. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 3.uud.p. Helsinki: WSOYpro.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud.p. Helsinki: Edita.

Higham, J. & Hinch, T. 2009. *Sport and Tourism: Globalization, Mobility and Identity*. 1st ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Huipulle pääsee vain järkevästi harjoitellen. 2015. Suomen Olympiakomitea. Huippu-urheilija.fi. Viitattu 25.2.2015. <https://huippu--urheilija-fi.directo.fi/urheileminen/harjoittelu/>.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and sales management. 8th ed. Harlow: Pearson Education.

Kalb, I. 2015. It's Time to Discover the World's Best Kept Secret – Finland. Huffingtonpost. Viitattu 18.5.2015. [http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/its-time-to-discover-the-worlds-best-kept-secret\\_b\\_7280648.html](http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/its-time-to-discover-the-worlds-best-kept-secret_b_7280648.html).

Kananen, J. 2008a. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teorian ja käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008b. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010a. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010b. PK-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansainvälinen kasvu -hanke. N.d. Toimitusjohtaja Jussi Töyrylän haastattelu. Kuortaneen Urheiluopisto. Viitattu 14.5.2015. [http://www.kuortane.com/urheilu\\_ja\\_valmennus/kansainvalinen\\_toiminta/kansainvalinen\\_kasvu\\_hanke/](http://www.kuortane.com/urheilu_ja_valmennus/kansainvalinen_toiminta/kansainvalinen_kasvu_hanke/).

Kortesuoma, A. 2013. Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013–2017. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Maa- ja Metsätalouden yksikkö. Viitattu 14.5.2015. [http://www.seamk.fi/matko/tutkimukset/Matkailustrategia%202013-2017\\_nettiin.pdf](http://www.seamk.fi/matko/tutkimukset/Matkailustrategia%202013-2017_nettiin.pdf).

Kosonen, H. 2010. Liikunta- ja elämyspalvelut Uudellamaalla – ennakoitavuus. Uudenmaan elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksen julkaisuja 24/2010. Viitattu 14.5.2015. <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/141406/Liikunta-+ja+el%C3%A4myspalvelut+Uudellamaalla+-ennakoitavuus%C3%B6/50db3804-68f9-429b-ac5b-7c8d406df363>.

Kotler, P., Armstrong, G. Harris, L. & Piercy, N. 2013. Principles of Marketing. 6th European ed. Harlow: Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

Kracht, J. & Wang, Y. 2010. Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22, 736–757. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli -portaali, Emerald.

Kuivasmäki, U. 2013. Kuortaneen Urheiluopistosta Olympiakomitean valmennuskeskus. *YLE Uutiset*. Viitattu 25.2.2015. [Http://yle.fi/uutiset/kuortaneen\\_urheiluopistosta\\_olympiakomitean\\_valmennuskeskus/6989476](http://yle.fi/uutiset/kuortaneen_urheiluopistosta_olympiakomitean_valmennuskeskus/6989476).

Kunnon vuosikymmenet 1950 – 2010. 2010. DVD. Tuotanto Siltaloppi Productions Oy. Kuortane: Kuortaneen Urheiluopisto. Viitattu 12.5.2015.

Kuortane Sport Resort. N.d. Esite. Kuortaneen Urheiluopisto. Viitattu 14.5.2015. [Http://www.kuortane.com/tiedostopankki/4199/KU\\_esite24\\_www.pdf](http://www.kuortane.com/tiedostopankki/4199/KU_esite24_www.pdf).

Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D. & Fong, L. H. N. 2015. Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27, 431–452. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli -portaali, Emerald.

Lehtinen, U. & Mäkinen, P. 2012. Development possibilities of the major marketing approaches. *Liiketalouden Aikakauskirja LTA - The Finnish Journal of Business Economics* 61, 11–29. Viitattu 14.5.2015. [Http://lta.hse.fi/2012/3-4/lta\\_2012\\_03-4\\_a2.pdf](http://lta.hse.fi/2012/3-4/lta_2012_03-4_a2.pdf).

Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Elinkeino- ja innovaatio-osasto. TEM raportteja 20/2014. Viitattu 25.2.2015. [Https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap\\_20\\_2014\\_web\\_03072014.pdf](https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap_20_2014_web_03072014.pdf).

Lough, N. & Sutton, W. 2012. *Handbook of Sport Marketing Research*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Lämsä, J. & Nummela, A. 2012. Valmennuskeskusarviointi. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. [Http://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/2012\\_lam\\_valmennusk\\_sel93\\_59053.pdf](http://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/2012_lam_valmennusk_sel93_59053.pdf).

Manninen, O. 2014. Liikunta-alan syke nousee. *Ekonomi* 6/2014. Viitattu 24.2.2015. [Http://www.ekonomilehti.fi/liikunta-alan-syke-nousee/](http://www.ekonomilehti.fi/liikunta-alan-syke-nousee/).

Pajuniemi, J. 2009. Brändimarkkinointi murroksessa: virtuaalisten kuluttaja yhteisöjen aikakausi. *Futura* 4/2009, 103–113.

Park, J. & Stoel, L. 2005. Effect of brand familiarity, experience and information on online apparel purchase. *International Journal of Retail & Distribution Management* 33, 148–160. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli -portaali, Emerald.

- Pearce, DG. 2009. Channel design for effective tourism distribution strategies. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 26, 507–521. Viitattu 14.5.2015. [Http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10548400903163046](http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10548400903163046).
- Peurala, E. N.d. Kuortaneen Urheiluopisto Viestinkirkastus. PDF -tiedosto. AVALON Your Marketing Planner.
- Pumphrey, S. 2006. A vision for channel strategies. *Info* 8, 56–66. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli -portaali, Emerald.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.
- Puustinen, A. & Rouhiainen, UM. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita
- Raju, G.P. 2009. *Tourism Marketing and Management*. 1st ed. Delhi (India): Manglam Publications. Viitattu 16.5.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Renfors, S-M. 2011. Potentiaalisen ostajan tiedontarpeet valmismatkan myyntitapah- tumassa. *Matkailututkimus* 7/2011, 8–23.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Julkaisussa Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Salvador, J., Ferreira, A. & Costa, C. 2011. Co-Creation: The Travel Agencies' New Frontier. *Tourism & Management Studies* 1, 229–244. Viitattu 16.5.2015. [File:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-Cocreation-5018534.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-Cocreation-5018534.pdf).
- Segreto, L., Bonin, H., Kozminski, A., Manera, C. & Pohl, M. 2012. *European Business and Brand Building*. Bruxelles; New York: P.I.E. Peter Lang S.A. Viitattu 14.5.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Smith, A. 2008. *Introduction to Sport Marketing*. 1st ed. Oxford: Elsevier. Viitattu 25.2.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Dawsonera.
- The role of the Incoming Office and Destination Management Company. N.d. *Tourism Intermediaries*. Virtuaali AMK. Viitattu 21.6.2015. [Http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/050809/1184649944500/1184650121903/1184651637975/1184651883753.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/050809/1184649944500/1184650121903/1184651637975/1184651883753.html).
- Thompson, N. & Soper, A. 2007. *Values sell: transforming purpose into profit through creative sales and distribution strategies*. 1st ed. San Francisco: Berret-Koehler. Viitattu 15.5.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.

- Tiainen, M. & Kokkonen, P. 2011. Matkailuyrityksen e-portaat kestäväan kasvuun. *Maaseutu & Matkailu kevät/2011*, 8–10. Viitattu 31.5.2015. [Http://issuu.com/eklektifinland/docs/mm-kevat-2011](http://issuu.com/eklektifinland/docs/mm-kevat-2011).
- Tosun, C., Okumus, F. & Fyall, A. 2008. Marketing philosophies: evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research* 35, 127–147. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Elsevier Science Direct.
- Tsiotsou, R.H. & Goldsmith, R.E. 2012. *Strategic Marketing in Tourism Services*. 1st ed. Bingley, U.K.: Emerald. Viitattu 18.5.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. 9. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Understanding the Travel Distribution Channels. N.d. Sales Toolkit – Failte Ireland. Viitattu 21.6.2015. [Http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/3\\_Marketing\\_Toolkit/2\\_Selling\\_to\\_Overseas\\_Markets/SalesConnectToolkit\\_Step2\\_DistributionChannels.pdf](http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/3_Marketing_Toolkit/2_Selling_to_Overseas_Markets/SalesConnectToolkit_Step2_DistributionChannels.pdf).
- Urheilu ja valmennus. N.d. Kuortaneen urheiluopisto. Viitattu 25.2.2015. [Http://www.kuortane.com/urheilu\\_ja\\_valmennus/](http://www.kuortane.com/urheilu_ja_valmennus/).
- Veal A.J. 2006. *Research methods for leisure and tourism: a practical guide*. 3rd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Vilkkä, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.
- Wheeler, A. 2013. *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. 4th Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Williams, A. 2006. Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18, 482-495. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelupyyntö

Arvoisa vastaanottaja!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa matkailualaa ja teen opinnäytetyötä aiheesta: *Kuortaneen Olympic Training Centerin harjoitusleirien markkinointi ja myynti eurooppalaisille huippu- ja kilpaurheilijoille kotimaisen incoming-toimiston kautta*. Työn tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle kuvaus urheilutuotteiden, pääosin harjoitusleirien, kansainvälisestä markkinoinnista ja myynnistä jakelukanavan kautta. Opinnäytetyö tulee olemaan osa Kuortaneen Urheiluopiston *Kansainvälinen kasvu* -hanketta.

Otin teihin yhteyttä, koska tutkimuksen kohderyhmäksi valikoin kotimaisia urheilumatkatoimistoja, joilla uskon olevan vahvaa asiantuntemusta urheilutuotteiden markkinoinnista ja myynnistä niin kotimaisille kuin ulkomaisillekin asiakkaille. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, jonka **arvioitu kesto on noin 30 min - tunti**. Haastattelut nauhoitetaan ja aineistoa käytetään pelkästään opinnäytetyötä varten. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yrityksesi nimeä tai henkilökohtaisia tietoja ei tulla mainitsemaan valmiissa työssä. Haastattelut olisi tarkoitus suorittaa **viikkojen 40.–41. aikana**. Olisin erittäin kiinnostunut teidän kokemuksistanne aiheesta ja toivoisin, että osallistuisitte tutkimukseen! Jokainen haastattelu on äärimmäisen tärkeä, koska tutkimuksen kohderyhmä on hyvin pieni.

Toivon vastaustanne **viimeistään 24.9.2015** mennessä, jotta voimme sopia tarkemmin haastatteluajankohdan. Haastattelu on mahdollista tehdä pitkän välimatkan vuoksi myös etähaastatteluna esimerkiksi Skype -ohjelman kautta.

Ystävällisin terveisin,

Henna-Riikka Niiranen

Opiskelija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK

## Liite 2. Teemahaastattelurunko

### **Taustatiedot**

Kuka olet ja mikä on toimenkuvasi yrityksessä?

Mitkä ovat yrityksen pääasiakassegmentit ja tärkeimmät tuotealueet?

Mitä urheilutuotteita yrityksenne myy?

Kuinka paljon yrityksenne tekee incoming-toimintaa/ tuo kansainvälisiä asiakkaita Suomeen?

### **Urheilutuotteiden markkinointi**

Millaisia eroja tai yhtäläisyyksiä urheilutuotteiden markkinoinnin ja perinteisen markkinoinnin välillä on? Entä lähdeettäessä kansainvälisille markkinoille?

Mitkä markkinointikanavat tavoittavat parhaiten huippu- ja kilpaurheilijat, seurat, joukkueet tai urheilumatkoista kiinnostuneet?

Minkälainen on sosiaalisen median rooli urheilutuotteiden markkinoinnissa?

Minkälaisia markkinointikampanjoita teette kotimaisille sekä kansainvälisille huippu- ja kilpaurheilijoille, seuroille, joukkueille tai muille urheilumatkoista kiinnostuneille?

Käykö yrityksenne markkinointitapahtumissa kotimaassa tai ulkomailla?

Käyttääkö yrityksenne tuote- vai suhdekeskeistä markkinoinnin lähestymistapaa?

Mikä on suhdeverkostojen merkitys yrityksellenne ja kuinka pidätte suhteita yllä yhteistyökumppaneihin?

Mitä myymänne tai myyvimmän urheilumatka- ja harjoitusleiripaketit sisältävät tai pitäisi sisältää?

Kuka on urheilutuotteiden ja harjoitusleirien yleisin ostaja?

Mikä on vaikuttavin asia asiakkaan ostopäätökseen ostaessa urheilumatkaa tai harjoitusleiripakettia?

### **Huippu- ja kilpaurheilijat asiakkaina**

Millaisia huippu- ja kilpaurheilijat ovat asiakkaina?

Miten huippu- ja kilpaurheilijat eroavat muista asiakassegmenteistä?

Mitä ominaispiirteitä eurooppalaisilla huippu- ja kilpaurheilijoilla on verrattuna muihin maanosiin?

Millaisia toiveita ja tarpeita huippu- ja kilpaurheilijoilla, joukkueilla tai seuroilla on harjoitusleiriltä ja urheilumatkalta?

Millaisia toiveita ja tarpeita huippu- ja kilpaurheilijoilla on matkakohteelta?

### **Brändin merkitys markkinoinnissa**

Kuinka yrityksen/matkakohteen brändi vaikuttaa asiakkaaseen?

Kuinka digitalisoituminen vaikuttaa brändin rakentamiseen?



Tunnetko Kuortane High Performance tai Kuortane Olympic Training Center -brändin, mistä tunnet, millaisia mielikuvia?

### **Myynti- ja jakelukanavat kansainvälisillä markkinoilla**

Kuinka myynti- ja jakelukanavat valitaan?

Mitä tulee ottaa huomioon myynti- ja jakelukanavien suunnittelussa?

Eroaako myynti- ja jakelukanavien suunnittelu tai valinta jollain tapaa, kun lähdetään kansainvälisille markkinoille?

Mitkä ovat parhaat myynti- ja jakelukanavat urheilutuotteille ja harjoitusleireille?

### **Myynti kotimaisen incoming-toimiston kautta, roolit ja tiedontarve**

Millainen on yrityksenne myyntiprosessi ja kuinka se alkaa?

Kuinka tuotepakettien räätälöinti tehdään?

Minkälaisia myyntiargumentteja käytätte?

Millainen on kotimaisen incoming-toimiston rooli ja tiedontarve jakeluketjussa?

Minkälainen on kohdemaissa olevien välittäjien rooli ja tiedontarve jakeluketjussa?

Miten jakeluketjun osien väliset suhteet toimivat tai kuinka niiden pitäisi toimia?

Kuinka tieto ja markkinointimateriaalit kulkevat jakeluketjussa?

Kuka tekee markkinointimateriaalin?

### **Muuta**

Tuleeko muuta mieleen aiheesta, haluatko lisätä jotain?

Onko kysymyksistä unohtunut jotain olennaista aiheeseen liittyen, mitä?