



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

YRITYKSILLE KOHDISTUVAN KAUSIKORTTIMYYNNIN MARKKINOINTISUUNNITELMA

Case: Lahden Pelicans Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Nita Parviainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

PARVIAINEN, NITA:

Yrityksille kohdistuvan kausikorttimyynnin markkinointisuunnitelma
Case: Lahden Pelicans Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 61 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on yrityksille suunnatun kausikorttimyynnin markkinointisuunnitelma. Työ on toteutettu toimeksiantona jääkiekon suomenmestaruusliigassa pelaavalle jääkiekkjoukkueelle. Opinnäytetyössä käsitellään markkinointisuunnitelman kaikki osa-alueet.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten laatia markkinointisuunnitelma, jonka kohderyhmänä ovat yritysasiakkaat. Tavoitteena on laatia markkinointisuunnitelma, jossa lähtökohta-analyysien pohjalta valitaan yrityksen kausikorttimyymntistrategia ja kilpailukeinot.

Teoriaosuudessa käsitellään markkinoinnin suunnittelua sekä palvelujen sekä business-to-business-markkinointia. Teoriassa käydään läpi kaikki markkinointisuunnitelman osa-alueet painottaen lähtökohta-analyyseja ja kilpailukeinoja. Tietoperustana on käytetty suomen- ja englanninkielisiä markkinoinnin kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä.

Empiriaosuudessa on hyödynnetty yrityksen markkinointijohtajan haastattelua sekä tutkijan työharjoittelukokemuksen avulla saatua tietämystä yrityksestä ja sen toiminnasta. Empiriaosuudessa esitellään myös kvalitatiivisena teemahaastatteluna suoritettu tutkimus, jossa on selvitetty yritysasiakkaiden motiiveita ja odotuksia, jotka liittyvät kausikortin hankintaan sekä mielipiteitä, jotka liittyvät itse kausikorttiin. Tutkimuksen tuloksista selviää, että asiakkaat ovat erittäin sitoutuneita palveluun sekä tyytyväisiä kausikorttikonseptiin kokonaisuutena. Kehitysehdotukset liittyvät erityisesti ravintolapalveluiden sujuvuuteen itse ottelutapahtuman aikana sekä yritysasiakkaille tarjottaviin etuihin.

Opinnäytetyön tuloksena on markkinointisuunnitelma, jota kohdeyritys voi käyttää yrityksille kohdistetun kausikorttimarkkinoinnin suunnittelun lähtökohtana. Opinnäytetyössä esitetään ehdotuksia, joilla yritys voi kehittää nykyisiä markkinointitoimenpiteitään.

Asiasanat: markkinointi, markkinointisuunnitelma, kausikortti, b-to-b

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

PARVIAINEN, NITA: Marketing Plan for Season Tickets –
Targeting Corporate Consumers
Case: Lahden Pelicans Oy

Bachelor's Thesis in International Business, 61 pages, 4 appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis details a plan for marketing season tickets to business clients for a company in the sports sector. The marketing plan was examined without excluding any parts from it.

The research problem was developing a feasible marketing plan targeting corporate consumers. The aim was to develop a marketing strategy and implementation plan based on internal and external analysis.

The theoretical component of the thesis focuses on marketing planning as well as business-to-business and services marketing, sourced from Finnish and English literature and resources. In particular it details a mixture of internal and external analysis, strategy and marketing methods.

The empirical section of the study was developed from an interview with the Marketing Manager of Lahden Pelicans Oy, the case company, the knowledge acquired by the thesis author whilst working for the case company and survey data. The qualitative survey data was obtained via interviews. The objective of the interview study was to understand the motives and expectations for the acquisition of a season ticket. Additionally, customer sentiment and feedback to the season ticket product was obtained. The results of the interview study showed that corporate clients were committed to renewing season tickets and were satisfied with the whole concept. The feedback offered from clients was to improve the consumer experience at matches by providing more streamlined access to food and beverage services and by utilizing additional benefits to corporate consumers.

The research conducted and resulting marketing plan developed by this thesis can serve as the basis for the marketing of season tickets to corporate consumers. Ideas for marketing improvements are also offered for the case study company.

Key words: marketing, marketing plan, season ticket, B2B

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	MARKKINOINTISUUNNITELMA	3
2.1	Markkinointi	3
2.2	Markkinoinnin suunnittelu	4
2.3	Lähtökohta-analyysit	6
2.3.1	Ulkoiset analyysit	6
2.3.1.1	Markkina-analyysi	6
2.3.1.2	Asiakasanalyysi	7
2.3.1.3	Kilpailija-analyysi	12
2.3.1.4	Ympäristöanalyysi	13
2.3.2	Sisäiset analyysit	15
2.3.2.1	Yritysanalyysi	15
2.3.2.2	SWOT-analyysi	15
2.4	Strategia	17
2.5	Tavoitteet	21
2.6	Kilpailukeinot	21
2.6.1	Tuote	22
2.6.2	Hinta	25
2.6.3	Saatavuus	27
2.6.4	Markkinointiviestintä	27
2.7	Budjetti, aikataulu ja seuranta	29
3	YRITYKSILLE KOHDISTUVAN KAUSIKORTTIMYYNNIN MARKKINOINTISUUNNITELMA, CASE: LAHDEN PELICANS OY	31
3.1	Lahden Pelicans Oy ja kausikorttimyynnin lähtötilanne	31
3.2	Haastattelututkimus: Yrityksen kausikortin hankintaan liittyvät motiivit ja odotukset sekä tyytyväisyys ja tyytymättömyys kausikorttiin	39
3.2.1	Tulokset	39
3.2.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	42
3.3	Lähtökohta-analyysit	42
3.3.1	Markkinat	42
3.3.2	Asiakkaat	43

3.3.3	Kilpailijat	45
3.3.4	Ympäristö	48
3.3.5	SWOT-analyysi	49
3.4	Strategia ja tavoitteet	51
3.5	Toimenpiteet	51
3.5.1	Tuote	51
3.5.2	Hinta	53
3.5.3	Saatavuus	53
3.5.4	Markkinointiviestintä	53
3.6	Budjetti, aikataulu ja seuranta	54
4	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on yrityksille kohdistuvan kausikorttimyynnin markkinointisuunnitelman laatiminen Lahden Pelicans Oy:lle, joka vastaa jääkiekon suomenmestaruusliigassa, SM-liigassa, pelaavan Pelicans-jääkiekkjoukkueen toiminnasta. Markkinoinnin suunnittelun avulla voidaan selvittää yrityksen nykytila markkinoilla, valita markkinointistrategia, määrittää tavoitteet sekä laatia tehokas toimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten saada laadittua yrityksille kohdistuvan kausikorttimyynnin markkinointisuunnitelma. Tarve tutkimukselle syntyi, koska Lahden Pelicans Oy:llä ei ole ollut aikaisemmin varsinaista kausikorttimyynnin markkinointisuunnitelmaa. Opinnäytetyö sisältää kaikki markkinointisuunnittelun osa-alueet painottaen lähtökohta-analyyseja ja kilpailukeinojen kehittämistä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään markkinoinnin suunnittelua painottaen palvelujen ja business-to-business-markkinointia. Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan lähtökohta-analyyseista, joihin kuuluvat ulkoiset ja sisäiset analyysit. Ulkoisiin analyysihin kuuluvat markkina-, asiakas-, kilpailija-, ja ympäristöanalyysit. Sisäisiin analyysihin kuuluvat yritys- ja SWOT-analyysi. Lähtökohta-analyysien jälkeen käydään läpi strategianmuodostusta ja tavoitteiden asetantaa. Markkinoinnin kilpailukeinoissa keskitytään markkinoinnin peruskilpailukeinoihin, joita ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Lopuksi käsitellään myös suppeasti budjetin, aikataulun ja seurannan osuudet markkinointisuunnitelmasta. Teoriaosuus pohjautuu suomen- ja englanninkielisiin markkinoinnin perus- sekä palvelujen ja business-to-business-markkinoinnin teoksiin. Lisäksi asiakkaiden ja tuotteen osalta esitellään myös urheilumarkkinoinnin teoriaa.

Empiriaosuudessa esitellään case-yritys Lahden Pelicans Oy:lle suunniteltu yrityksille kohdistuvan kausikorttimyynnin markkinointisuunnitelma, jossa on käytetty hyväksi opinnäytetyön teoriaosuutta, elektronisia lähteitä, yrityksen markkinointijohtajan haastattelua sekä tutkijan omaan työkokemukseen perustuvaa tietämystä yrityksestä ja sen toiminnasta. Empiriaosuudessa esitellään myös kvalitatiivisena teemahaastatteluja suoritettu tutkimus, jossa on selvitetty yritysasiakkaiden motiiveja ja odotuksia, jotka liittyvät kausikortin hankintaan sekä mielipiteitä,

jotka liittyvät itse kausikorttiin. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista haastattelua, koska sillä saadaan tarkkaa tietoa ilmiöistä; tarvittaessa sekä haastattelija että haastateltava voivat tarkentaa epäselväksi jääneitä kysymyksiä tai vastauksia. Haastattelut suoritettiin avoimina teemahaastatteluina, joissa pääkysymysten lisäksi käytettiin tarkentavia kysymyksiä.

Opinnäytetyön tuloksena on markkinointisuunnitelma, jota kohdeyritys voi käyttää yrityksille kohdistetun kausikorttimyynnin suunnittelun lähtökohtana. Opinnäytetyössä esitetään ehdotuksia, joilla yritys voi kehittää nykyisiä markkinointitoimenpiteitään.

2 MARKKINOINTISUUNNITELMA

Tässä pääluvussa käydään läpi markkinointisuunnitelman rakenne keskittyen erityisesti lähtökohta-analyyseihin ja markkinoinnin kilpailukeinoihin. Teoriapohjana on käytetty markkinoinnin suunnittelun sekä palveluiden ja business-to-business-markkinoinnin teoksia. Case-yritys Lahden Pelicans Oy:n toimiala on urheiluseurojen toiminta (TOL: 93120), joten pääluvussa käsitellään myös jossain määrin urheilumarkkinoinnin teoriaa.

2.1 Markkinointi

Markkinointi on yksinkertaisimmillaan kannattavien asiakassuhteiden hoitamista. Nykyaikainen markkinointi ei ole pelkästään myyntiä ja siihen kuuluvia lisätöitä, vaan pikemminkin asiakkaiden tarpeisiin vastaamista ja niiden tyydyttämistä. Laajemmin määriteltynä markkinointi on sosiaalinen ja hallinnollinen prosessi, johon yritykset osallistuvat luomalla lisäarvoa asiakkailleen ja rakentamalla vahvoja asiakassuhteita. (Amstrong & Kotler 2012, 29).

Rope (2000, 42) määrittelee markkinoinnin olevan tapa toteuttaa liiketoimintaa tietyn kohderyhmän tarpeisiin perustuvasti niin, että markkinointitoimien avulla voidaan rakentaa kilpailuperusteinen tarjonta, joka saatetaan kohdejoukon tietoisuuteen ostohalua synnyttämällä, minkä kautta varmistetaan ensikauppa ja asiakkuuden syventäminen tulokselliseksi asiakassuhteeksi. Schwarzin ja Hunterin (2008, 5) mukaan markkinointiin kuuluu yksinkertaistettuna ne kaikki toimet, joiden avulla tavara tai palvelu saadaan siirrettyä valmistajalta ostajalle. Näitä ovat siis asiakkaiden tarpeiden havaitseminen ja niiden tulkinta, tuotekehitys, hinnoittelu, jakelu, markkinointiviestintä, myynti sekä niin sanottu jälkimarkkinointi, joka kattaa esimerkiksi huoltopalvelut. Nykyaikaiseen markkinointiin sisältyvät olennaisina asiakaslähtöinen filosofia sekä brändiin liittyvät arvot, joiden avulla pyritään sitomaan pysyviä ja pitkiä asiakassuhteita. (Sipilä 2008, 9).

Markkinointi voidaan siis määritellä monesta eri näkökulmasta. Yhteistä on kuitenkin se, että toiminnan keskiössä on asiakas tarpeinen. Pääosissa ovat asiakkaan lisäksi yrityksen organisaatio ja sen tavoitteet, joiden päämääränä on yleensä taloudellisen kannattavuuden saavuttaminen, mihin päästään asiakkaiden tarpeet

tydyttämällä. Edellämainittujen lisäksi tavoitteiden saavuttaminen edellyttää organisaation ja sidosryhmien yhteistyön onnistumista. (Isohookana 2007, 36–37.)

Kuluttaja- ja business-to-business- eli yrityksille kohdistuva markkinointi eroavat toisistaan usealla markkinoinnin saralla. Liitteessä 1 on tiivistetty kuluttaja- ja b-to-b-markkinoinnin eroja, joihin palataan erikseen jokaisen markkinoinnin osa-alueen yhteydessä.

2.2 Markkinoinnin suunnittelu

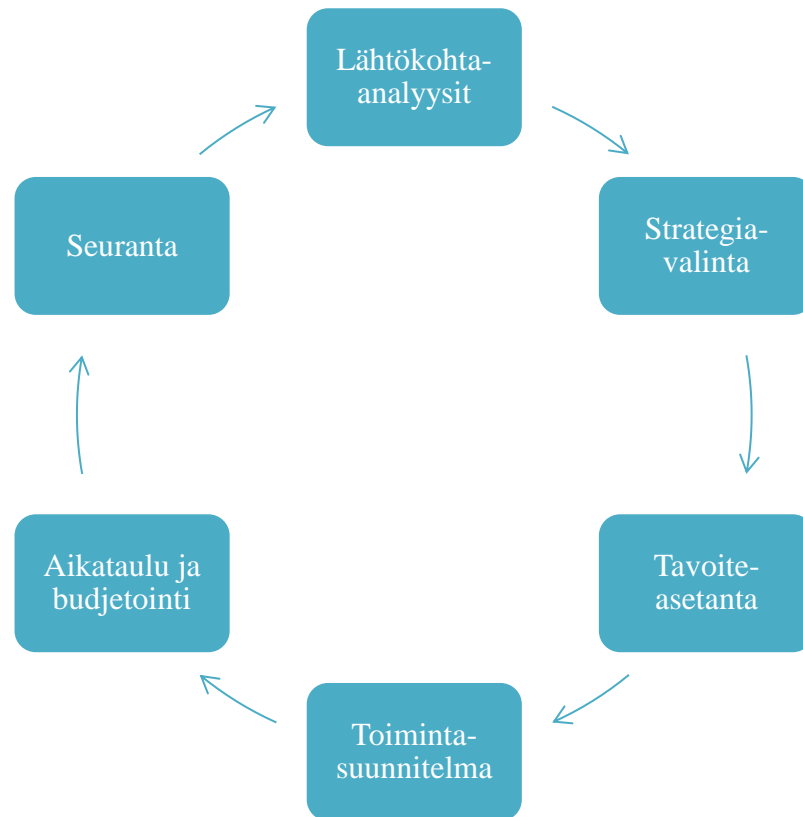
Markkinoinnin suunnittelu on olennainen osa yritysten liiketoimintaa. Se edellyttää järjestelmällisyyttä, jotta tavoitteet voisi saavuttaa ja jotta työt ja vastuu selkeytyisivät. Vahvaselän (2004, 115) mukaan suunnitelmia tekemällä voidaan luoda edellytykset perusmarkkinointitehtäville eli kysynnän luomiselle ja tyydyttämiselle sekä asiakassuhteiden rakentamiselle ja kehittämiseksi. Tehokkaan markkinointisuunnitelman muodostamiseksi on ensin analysoitava yrityksen toimintaympäristö ja tila, jotta voitaisiin luoda pohja markkinointistrategialle. Tavoitteena on tunnistaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä hahmottaa, miten hyödyntää mahdollisuudet ja torjua uhat. (Rope 2000, 463; Raatikainen 2004, 58–59; Bergström & Leppänen 2009, 10.)

Markkinoinnin suunnittelulla pyritään seuraaviin päämääriin:

- asiakkaiden kiinnostus yrityksen tarjonnasta ja tuotteista niin, etteivät he käytä kilpailijoiden tuotteita
- asiakkaiden tyytyväisyys ostamiinsa tuotteisiin ja palveluihin, jotta yrityksen tuotteita ja palveluja käytettäisiin jatkossakin
- saavutettujen asiakassuhteiden ylläpito ja arvostus, jolloin asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja levittävät myönteistä sanomaa yrityksestä
- oikeiden asiakkaiden ja asiakasryhmien valinta niin, että kaikki edellä mainitut tavoitteet voidaan saavuttaa kannattavalla tavalla.

(Tikkanen 2005, 173.)

Markkinoinnin suunnittelun on oltava jatkuvaa ja järjestelmällistä toimintaa, jonka tarkoitus on markkinoinnin tavoitteiden saavuttaminen. Suunnittelutyö on siis kokoaikainen prosessi, jota havainnollistetaan kuviossa 1:



KUVIO 1. Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Rope 2005, 464)

Markkinoinnin suunnitteluprosessiin kuuluvat lähtökohta-analyysit, strategiavalinta, tavoiteasetanta, toimintasuunnitelma, aikataulu ja budjetointi sekä seuranta. Markkinointisuunnitelmassa ei saa olla liian monta toimenpidettä. On ennen kaikkea pyrittävä tuloksellisuuteen ja keskittää voimansa, eikä hajottaa niitä useiden epäolennaisten tehtävien suorittamiseen. Markkinointisuunnitelman tekeminen edellyttää strategista tuntemusta: mitä tehdään, mitä ei tehdä ja millä toimenpiteillä saavutetaan. On siis ensisijaisen tärkeää strategisen suunnittelun ohella myös suunnitella käytännön toimia, joilla päästään tavoitteisiin. (Sipilä 2008, 40).

2.3 Lähtökohta-analyysit

Markkinoinnin suunnittelu alkaa lähtökohta-analyyseillä. Jotta voitaisiin luoda kilpailukykyinen toimintastrategia, on selvitettävä yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilanne ja ne tekijät, jotka vaikuttavat menestykseen tulevaisuudessa. Olennaista on, ettei analyyseihin kerätä tarpeetonta tietoa, vaan hankitaan sellaista tietoa, joka on välttämätöntä, jotta voidaan määritellä suunnitelman perusteet ja tavoitteet. Lähtökohta-analyyseihin kuuluvat ulkoiset (markkinat, asiakkaat, kilpailijat, ympäristö) ja sisäiset (yritys ja SWOT) analyysit. (Anttila & Iltanen 2001, 92; Raatikainen 2004, 61; Vahvaselkä 2004, 116.)

2.3.1 Ulkoiset analyysit

Ulkoiset analyysit perustuvat tulevaisuuden trendien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen. Niiden pohjalta tehdään itse analyysit, joiden perusteella muodostetaan markkinointistrategia, eli missä ja miten kilpaillaan. Ulkoisiin analyyseihin kuuluvat ne tekijät, jotka liittyvät yritykseen ulkoisesti: asiakkaat, kilpailijat, markkinat sekä muut ympäristötekijät. Asiakasanalyysiin kuuluvat asiakkaiden tunnistaminen, niiden jakaminen segmentteihin eli asiakasryhmiin sekä segmenttien motiivien ja tarpeiden tunnistaminen. Kilpailija-analyysissä pyritään tunnistamaan sekä nykyiset että potentiaaliset kilpailijat ja kuvailemaan heidän suorituskykyään, imagoaan, strategiaansa sekä vahvuuksia ja heikkouksiaan. Markkina-analyysissä keskitytään markkinoiden houkuttelevuuteen sekä ymmärtämään markkinoiden dynamiikkaa, jotta mahdollisuudet ja uhat voitaisiin tunnistaa sekä kehittää strategia niitä varten. Ympäristöanalyysi on prosessi, jossa tunnistetaan mahdollisuudet ja uhat, joihin vaikuttavat yrityksestä riippumattomat ulkoiset tekijät. (Aaker 2011, 10–12.)

2.3.1.1 Markkina-analyysi

Anttilan ja Iltasen (2001, 92) mukaan markkinat ovat ryhmä ihmisiä, joilla on tarve joko yksilöinä tai organisaatioina tuotteille tai palveluille, joiden hankkimiseen heillä on kykyä, tahtoa ja valtuuksia. Markkinat voidaan jakaa kuluttaja- ja organisaatiomarkkinoihin. Kuluttajamarkkinoilla hankintoja tekevät yksittäiset

henkilöt, jotka eivät pyri käyttämään ostamiensa tuotteita liiketoiminnallisen tuloksen tekemiseen, vaan kuluttamaan tuotteen tai palvelun henkilökohtaiseen tarpeeseen. Organisaatiomarkkinoilla yksilöt tai organisaatiot hankkivat tuotteita tai palveluita käyttääkseen niitä joko suoraan muiden tuotteiden valmistamiseen hyötyäkseen liiketoiminnallisessa mielessä. (Anttila & Iltanen 2001, 93.)

Kuluttaja- ja b-to-b-markkinoiden eroina voidaan mainita muun muassa markkinoiden hajaantuminen, joka on kuluttajamarkkinoilla maantieteellisesti hajaantunut, kun taas b-to-b-markkinoilla se on maantieteellisesti keskittynyttä. Lisäksi ostajina kuluttajamarkkinoilla toimii useita ostajia, kun taas b-to-b-markkinoilla ostajia on suhteellisen harvoja. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Markkina-analyysissä selvitettäviä asioita ovat muun muassa:

- alueella toimivan potentiaalisen asiakasjoukon suuruus
- asiakaskohderyhmien jakauma (kuinka paljon minkäkinlaisia mahdollisia kohdeasiakkaita on markkinoilla)
- keskiostos (€/kpl) asiakaskohderyhmittäin
- markkinoiden suuruus segmenteittäin (segmenttikohtainen asiakaslukumäärä x keskiostos x ostouseus)
- markkinoiden kylläisyysaste
- muutokset markkinoissa juuri mainittujen tekijöiden osalta

(Rope 2000, 466; Anttila & Iltanen 2001, 350; Vahvaselkä 2004, 11.)

2.3.1.2 Asiakasanalyysi

Armstrongin ja Kotlerin (2012, 66) mukaan asiakkaat ovat henkilöitä tai yrityksiä, jotka muodostavat markkinat, joille tuote tai palvelu tarjotaan. Ojasalon ja Ojasalon (2010, 12) mukaan asiakkaita ei pidetä enää vanhan ajatustavan mukaisesti markkinoinnin kohteena, vaan he ovat aktiivisia ja luovia yhteistyökumppaneita. Asiakaskunnan tunteminen on toiminnan lähtökohta, ja yrityksen on oltava tietoinen markkinoistaan sekä seurata asiakkaiden ostokäyttäytymistä. (Anttila & Iltanen 2001, 92.)

Yritysassiakkaat eli business-to-business-asiakkaat ovat kuluttaja-asiakkaisiin verrattuna kriittisempiä. Yritysassiakassuhteiden erityispiirteitä ovat muun muassa:

- pitkäkestoisuus
- pitkä ja monimutkainen päätöksentekoprosessi
- useiden päättäjien osallistuminen päätöksentekoprosessiin
- useat ostettavan tuotteen tai palvelun käyttäjät
- riski ostopäätöksen epäonnistumisessa suurempi kuin kuluttaja-asiakkaalla
- asioiden ennakoimisen halukkuus
- halu tehdä tarkkoja sopimuksia ja ehtoja

(Löytänä & Korteso 2011, 123; Ojasalo & Ojasalo 2010, 121–122.)

Asiakasanalyysin voi jakaa kolmeen osaan: asiakkaiden segmentointiin, asiakkaiden ostomotiivien ymmärtämiseen sekä tyydyttämättömien tarpeiden tunnistamiseen. Segmentointi on asiakkaiden ja heidän ostokäyttäytymisensä tunnistamista ja edelleen näiden tietojen pohjalta jakamista ryhmiin, joihin kohdistetaan erilaiset markkinointistrategiat. Segmentointi on vaikeaa, koska markkinat voi jakaa monella eri tapaa. Segmentointianalyysissä on tavallisesti viisi, kymmenen tai useampi segmentointivariaatio. Segmentointistrategioita tehtäessä on mahdollista käyttää kahta päälinjausta; keskittyä yhteen segmenttiin tai yhdistää monta segmenttiä. Yleisesti käytettyjä segmentointiperusteita ovat muun muassa:

- sijainti
- organisaatiotyyppi
- yrityksen koko
- elämäntyyli
- sukupuoli
- ikä
- ammatti
- käyttäjätyyppi
- käyttöaste
- hintaan reagointi
- kilpailijan tuotteiden käyttö

- brändiuskollisuus

(Aaker 2011, 27–31.)

Segmentointistrategia perustuu segmentteihin ja niihin keinoihin, joilla segmenteille tarjotaan tuotetta. Strategiaa laatiessa tulee ottaa huomioon erimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Onko tarpeeksi tietoa siitä, keitä olemassa olevat asiakkaat ovat?
- Mitä nykyiset asiakkaat haluavat?
- Mitkä ovat nykyisten asiakkaiden todelliset tarpeet?
- Ovatko nykyiset asiakkaat tyytyväisiä?
- Kuka kilpailijoista on eniten kiinnostunut nykyisistä asiakkaista?
- Onko asiakkaita kuunneltu ja oltu kiinnostuneita siitä, mitä he tarvitsevat?
- Keitä ovat suurimmat asiakkaat?
- Voiko markkinat segmentoida asiakasryhmiin, joille tehdään erilaiset markkinointistrategiat?
 - Mikä ryhmä on kannattavin?
 - Mikä ryhmä tuottaa tappiota?
 - Onko syytä panostaa myös tappiolliseen ryhmään? Jos on, miksi?
 - Onko mahdollista koostaa kilpailukykyinen tarjous, joka vetoaa kohdesegmenttiin?
 - Onko mahdollista pitää tarjous kilpailukykyisenä?
 - Kattaako segmentistä saatu tuotto ne investoinnit, joita sitä varten on tehty?

(Aaker 2011, 26–27, Sipilä 2008, 32.)

Urheilumarkkinoinnissa asiakkaat voidaan segmentoida viiteen pääasiakasryhmään sen mukaan, millaisia heidän kulutustottumuksensa ovat: ei-asiakkaat, epäsuorat asiakkaat, light users, medium users ja heavy users. Ei-asiakkaat ovat asiakkaita, jotka eivät käytä tuotetta tai palvelua. Ei-asiakkaat jaetaan kolmeen eri ryhmään: ei-tiedostaviin ei-asiakkaisiin, väärininformoituihin/ei-tiedostaviin ei-asiakkaisiin ja tiedostaviin ei-asiakkaisiin. Ei-tiedostava ei-asiakas ei tiedä urheilutuotteesta mitään. Tavoitteena on tuoda tuote tai palvelu asiakasryhmän tietoi-

suuteen. Väärininformoitu/ei-tiedostava ei-asiakas on asiakas, joka on tietoinen urheilutuotteesta, mutta ei käytä sitä, koska ei tunne tuotetta omakseen. Keinona saavuttaa asiakasryhmän tietoisuus on vaikuttaa asiakasryhmään niin, että tuotteen imago muuttuu asiakasryhmälle sopivammaksi. Tiedostava ei-asiakas on hankalin asiakasryhmä tavoittaa, koska heillä on tietoa urheilutuotteesta, mutta eivät kuitenkaan ole sen kuluttajia. Asiakasryhmä on myös yleensä tietoinen siitä, että heidän mielipiteisiinsä urheilutuotteeseen liittyen yritetään muuttaa, joten vaikutuskeinona on yrittää muuttaa ryhmän mielikuvaa tuotteesta. Tämä on mahdollista selvittämällä asiakasryhmän arvoja, mikä on erittäin vaikeaa. (Schwarz & Hunter 2008, 24–25.)

Epäsuorat asiakkaat ovat asiakkaita, jotka kuluttavat urheiluhuilydykettä niin, etteivät esimerkiksi käy itse paikan päällä katsomassa otteluita tai pelkästään ostamalla perifeerisiä tuotteita, kuten esimerkiksi urheilujoukkueen kannattajapaitoja. Urheilumarkkinoinnin tavoitteena on vaikuttaa tähän ryhmään niin, että osallistumisaktiivisuus kasvaisi niin, että asiakasryhmä ostaisi entistä enemmän fanituotteita ja osallistuisivat ottelutapahtumiin paikan päällä. (Schwarz & Hunter 2008, 25.)

Light userseja ovat asiakkaat, jotka käyttävät urheiluhuilydykettä samoin kuin epäsuorat asiakkaat, mutta osallistuvat otteluihin kerran tai kaksi vuodessa. Tavoitteena on saada osallistumisaste nousemaan. Yleisin tapa saada light usersit käymään otteluissa on tarjota lippu- tai ryhmäpaketteja. Medium usersit ovat ryhmä, joka osallistuu suurimpaan osaan tapahtumista, joita liittyy urheilutuotteeseen. Tarkoituksena on saada tämä asiakasryhmä sitoutumaan entistä enemmän urheilutuotteeseen esittämällä esimerkiksi kausikortin etuja. Heavy usersit on asiakasryhmä, joka on yritykselle kaikista kannattavin. Ryhmään kuuluvat kuluttavat urheilutuotetta suurimmalla mahdollisella osallistumisasteella ja ovat erittäin sitoutuneita siihen. Markkinoinnin tavoitteena on saada asiakasryhmä pysymään tyytyväisenä osoittamalla asiakkaille, että he ovat tärkeitä ja arvostettuja sekä että he saavat parhaat mahdolliset edut. (Schwarz & Hunter 2008, 25–26.)

Segmentoinnin jälkeen on analysoitava asiakasryhmän motiiveja tuotteen tai palvelun ostoon ja pohdittava, mikä on ostopäätöksen takana. Motiivien selvittämisessä tarkastellaan seuraavia asioita:

- Mitä tuotteen tai palvelun elementtejä asiakkaat arvostavat eniten?
- Mitkä ovat asiakkaan tavoitteet? Mitä asiakkaat odottavat ostavansa?
- Miten segmentit vastaavat asiakkaiden prioriteetteja?
- Onko oletettavissa muutoksia asiakkaiden ostomotivaatioissa?

(Sipilä 2008, 32.)

Kuviossa 2 esitetään ostomotiivianalyyssä selvittävät asiat:



KUVIO 2. Ostomotiivianalyysin vaiheet (Aaker 2011, 32)

Ostomotiivianalyysin ensimmäinen vaihe on motiivien tunnistaminen. Erilaisia ostomotiiveja samalle tuotteelle tai palvelulle voi olla satoja erilaisia. Asiakkailta saatujen tietojen perusteella motiivit ryhmitellään ja jäsenellään. Motiivien tärkeys jaotellaan asiakkaalta saadun arvion mukaisesti ja lopuksi motiivit, jotka ovat asiakkaille tärkeimpiä, valitaan osaksi strategian muodostamisen perustaa.

(Aaker 2011, 32–34.)

Asiakkaiden tyydyttämättömien tarpeiden, eli niiden tarpeiden, joita asiakkailla on, mutta mitä tuote tai palvelu ei täytä, huomioon ottaminen on kolmas asiakasanalyysin osa. Tyydyttämättömät tarpeet ovat strategisesti tärkeitä, koska ne edustavat mahdollisuuksia markkinaosuuden kasvattamiseen, uusille markkinoille pyrkimiseen tai uusien markkinoiden luomiseen. Ne voivat kuitenkin olla myös uhka, koska kilpailijat voivat hyödyntää niitä. (Aaker 2011, 53.)

Tyydyttämättömiä tarpeita analysoidaan muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Miksi asiakkaat ovat tyytymättömiä tuotteeseen tai palveluun?
- Liittyykö tuotteen käyttöön ongelmia?
- Onko jokin tuotteeseen liittyvä turhauttavaa?
- Miten tuote eroaa toisista tuotteista ja niiden käytöstä?
- Miten tuotetta voisi parantaa?

(Aaker 2011, 35–37.)

2.3.1.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailijoita ovat ensisijaisesti muut samalla toimialalla ja markkina-alueella toimivat yritykset. Kotler (2005, 57) esittää, että yrityksen on tunnistettava sekä nykyiset että potentiaaliset kilpailijat, joihin verrattuna yrityksen on pyrittävä saavuttamaan kilpailuetu eli erikoistuttava johonkin, mitä muut yritykset eivät pysty tarjoamaan markkinoille. Kilpailuetua saa harvoin vain yhden tekijän avulla, vaan on pyrittävä parantamaan laatua tai palvelua kehittämällä niitä. Myös hinnoittelua ja sen perustaa olisi syytä analysoida. (Raatikainen 2004, 63; Kotler 2005, 57–60.)

Kamenskyn (2000, 135) mukaan on olemassa neljä kilpailijaryhmää: ydinkilpailijat, marginaalikirpailijat, tarvekilpailijat sekä potentiaaliset kilpailijat. Samoilla markkinoilla yrityksen kanssa toimivat ja samankaltaisia tuotteita tarjoavat ovat ydinkilpailijoita. Marginaalikirpailijat eivät ole niin olennaisia kilpailijoita kuin ydinkilpailijat, vaikka toimivat samoilla markkinoilla. Tarvekilpailijat ovat kilpailijoita, jotka tarjoavat asiakkaille erilaisia tuotteita kuin oma yritys. Potentiaalisilla kilpailijoilla on mahdollisuus nousta kilpailemaan tulevaisuudessa samoista asiakkaista.

Useimmissa tapauksissa yksittäiset pääkilpailijat on helppo tunnistaa. Asiakkaiden preferenssien muuttuessa on kuitenkin analysoitava myös epäsuorat kilpailijat, mikä on tärkeää strategisesta ja taktisesta näkökulmasta. Suorat ja epäsuorat kilpailijat voidaan kategorisoida sillä perusteella, miten samanlaisia heidän positiointistrategiansa eli tuotteiden asettaminen suhteessa kilpailijan tuotteisiin, ovat. Kil-

pailijoiden jako strategisiin ryhmiin auttaa selvittämään alan kilpailurakennetta. Strateginen ryhmä on ryhmä kilpailijayrityksiä, joilla on samanlainen kilpailustrategia (esimerkiksi samanlaisten jakelukanavien käyttö tai tuotteiden samanlainen hinta-laatusuhde), samanlaiset ominaisuudet (esimerkiksi koko tai aggressiivisuus) ja samanlaiset kilpailuedut (esimerkiksi tutkimuksen ja kehityksen suhteen). Strategiset ryhmät on siis mahdollista jakaa esimerkiksi monipuoliseen valikoimaan keskittyviin, luksustuotteita tarjoaviin ja kaupan omaa merkkiä edullisesti tarjoaviin yrityksiin. Kilpailijoiden ryhmittelyllä on etunsa, kun analyysistä tulee kompaktimpi ja käyttökelpoisempi. (Aaker 2011, 41–45.)

Kilpailija-analyysissä selvitetään siis muun muassa:

- Keitä vastaan yritys kilpailee? Keitä ovat kovimmat kilpailijat? Keitä ovat muut kilpailijat? Keillä on tarjota vastaavanlaista tuotetta tai palvelua?
- Keitä ovat potentiaaliset kilpailijat? Mitä ovat esteet kilpailijoiden markkinoille tuloon?
- Mitä vahvuuksia ja heikkouksia jokaisella kilpailijalla on omaan tuotteen verrattuna?
- Mitä tavoitteita kilpailijoilla on ja mitä markkinointistrategiaa he käyttävät?
- Keitä ovat kaikkein parhaiten/huonoiten menestyneet kilpailijat? Miksi?
- Mitkä ovat kilpailijoiden taloudelliset ja toiminnalliset resurssit?
- Miten kilpailija pystyisi hyödyntämään yrityksen mahdollisia heikkouksia, ongelmia asiakkaiden kanssa tai täyttämättömiä tarpeita tullakseen vakavastiotettavammaksi kilpailijaksi?

(Rope 2000, 467; Anttila & Iltanen 2001, 350–351; Aaker 2011, 40–41.)

2.3.1.4 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysin tehtävänä on selvittää ja ennakoida yritys ympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta liiketoimintaan. Muun muassa yhteiskunnalliset muutokset voivat olla osana vaikuttamassa yrityksen toimintaan. Näihin kuuluvat erilaiset

lainsäädännöt, kuten esimerkiksi EU-säädökset, joista markkinointia koskevat erityisesti kuluttajansuojaa ja mainontaa koskevat lait. Myös yleiset taloudelliset tekijät vaikuttavat merkittävästi markkinoihin. Teknologia kehittyy jatkuvasti, ja siitä aiheutuu nopeita muutoksia markkinoilla. Tästä on esimerkkinä tietotekniset keksinnöt, jotka ovat mullistaneet kaupanteon. Teknologian kehittymisen myötä kansainvälistyminen on tullut helpommaksi, ja sen myötä uudet haasteet ovat tulleet ajankohtaisiksi. (Vahvaselkä 2004, 118.)

Ympäristöanalyysin elementtejä ovat:

- teknologiatrendit
 - Ovatko käytössä olevat teknologiat vanhentumassa?
 - Mitkä teknologiset kehitysmahdollisuudet tai trendit voivat vaikuttaa alaan?
- kuluttajatrendit
 - Mitkä ovat vallitsevia muoti- ja lifestyletrendejä ja miksi? Mitkä ovat niiden vaikutuksia?
 - Mitkä demografiset trendit tulevat vaikuttamaan markkinoiden kokoon? Mitkä demografiset trendit voivat olla mahdollisuuksia tai uhkia?
- säädökset/taloudelliset trendit
 - Mitkä talouden tulevaisuudennäkymät ja inflaatoriski voivat vaikuttaa strategiaan?
 - Onko olemassa mahdollisia poliittisia säädöksiä, jotka voivat vaikuttaa toimintaan? Mitä vaikutuksia niillä voi olla?
- yleiset ympäristöanalyysielementit
 - Mitkä ovat merkittäviä trendejä ja tulevaisuuden tapahtumia?
 - Mitä mahdollisuuksia ja uhkia on olemassa toimintaan liittyen?
 - Mitkä ovat keskeisiä asioita, joihin liittyy epävarmuutta ja joilla olisi mahdollisuus vaikuttaa strategiaan?
- tulevaisuudennäkymät
 - Mitkä strategiset epävarmuustekijät on tärkeää huomioida analyysissä?

(Rope 2000, 467; Anttila & Iltanen 2001, 350; Aaker 2011, 79.)

2.3.2 Sisäiset analyysit

Sisäisten analyysien avulla pyritään selvittämään organisaation strategisesti tärkeät näkökulmat. Suorituskyvyn analysointi ei keskity pelkästään myyntiin ja tuotosteeseen, vaan siihen kuuluvat myös asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus, laatu, brändi, imago sekä kustannukset. Myös organisaation vahvuuksien ja heikkouksien määrittely ohjaa strategiavalintoja; sekä uusien kehittämistä että nykyisiin sopeutumista. (Aaker 2011, 12–13.)

3.2.2.1 Yritysanalyysi

Yritysanalyysissa tarkastellaan itse yritystä. Yritysanalyysi kertoo yrityksen toimintakunnosta ja -edellytyksistä. Sen avulla on mahdollista selvittää vahvuudet, mutta myös heikkoudet sekä puitteet. Vahvuuksien kautta voi kehittää kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin. Yritysanalyysiin kuuluvat kaikki muun muassa:

- markkinointi: tuotteet, palvelut, yrityskuva
- tuotekehitys: asiakkaiden tarpeet ja miten niihin pystytään vastaamaan
- tuotanto: menetelmät, laatu
- logistiikka: varastointi, kuljetukset, saatavuus, jakelu, toimitilat, sijainti
- henkilöstö: osaaminen, muutovalmius, joustavuus
- johtaminen: organisaatio, toimintatavat
- talous: hinnoittelu, myyntiluvut, kate, rahoitus, taloushallinto

(Anttila & Iltanen 2001, 90–91; Raatikainen 2004, 67–68.)

3.2.2.2 SWOT-analyysi

Edellämainittujen lähtökohta-analyysien perusteella voidaan tehdä johtopäätökset nykytilasta sekä muutostekijöiden yhteisvaikutuksesta. Yksinkertaisin tapa on tehdä nelikenttä- eli SWOT-analyysi, joka on esitetty taulukossa 1. Taulukko ja-

kaantuu yrityksen nykytilannetta vastaaviin ominaisuuksiin, eli vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä tulevaisuuteen eli mahdollisuuksiin ja uhkiin. Analyysiin kootaan siis edellä mainittujen analyysien johtopäätökset, joiden perusteella määritellään tulevaisuusvaikutukset ja se, tuottavatko ne liiketoiminnalle mahdollisuuksia vai uhkia. Analyysi on tehtävä niin, että tarkastuksen alaisena olevat asiat esitetään mahdollisimman tarkasti, jotta saataisiin myös mahdollisimman konkreettisia kehittämiskohteita.

TAULUKKO 1. SWOT-analyysin hyödyntäminen (Rope 2000, 469)

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuudet voidaan hyödyntää 	<ul style="list-style-type: none"> toimenpiteet, joilla yrityksen heikkoudet voidaan parantaa
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> toimenpiteet, joilla ympäristön mahdollisuudet voidaan hyödyntää 	<ul style="list-style-type: none"> toimenpiteet, joilla ympäristön uhat voidaan torjua

Vahvuudet ja heikkoudet voivat olla toistensa vastinpari. Vahvuuksia voivat olla muun muassa mahdollisuudet uusien tuotteiden kehittämiseen, halpa työvoima, innovatiivinen yrityskulttuuri, brändin vahvuus tai uskollinen asiakaskunta. Vahvuuksien parantaminen tarjoaa mahdollisuuksia tulevaisuutta varten, kun taas mahdollisuudet voivat olla uusia vahvuuksia tulevaisuudessa. Heikkouksista taas voi tulla uhkakuvia tulevaisuudelle, ellei niihin reagoida. Myös mahdollisten uhkien realisoituminen voi aiheuttaa sen, että ne muuttuvat heikkouksiksi. Toisaalta uhat saattavat muuttua vahvuuksiksi, jos ne onnistuu kääntämään kilpailueduksi tulevaisuutta varten. Mahdollisuuksista saattaa tulla uhka, jos kilpailijat reagoivat niihin, minkä vaikutuksesta yritys voi jäädä jälkeen kehityksessä. Heikkoudet voivat olla esteenä mahdollisuuksien hyödyntämiselle, jos ne vaativat sellaisia toimenpiteitä, joita ei ole mahdollista suorittaa. Nelikenttäanalyysissä on siis otettava huomioon eri osa-alueiden vaikutukset toisiinsa, jolloin toimintaratkaisut

eivät ole erillisiä vaan suunnitelmasta tulee toimiva kokonaisuus. (Rope & Vahvaselkä 1994, 96–97; Aaker 2011, 107.)

2.4 Strategia

Raatikaisen (2004, 73) mukaan strateginen suunnittelu on yrityksen pitkäjänteisten tulevaisuudensuunnitelmien määrittelyä. Se voidaan määrittellä yrityksen keinoiksi, joilla varaudutaan ympäristön muutoksiin. Strategisella suunnittelulla pyritään saamaan kilpailuetua verrattuna muihin yrityksiin. Suunnitelman aikavälin tulisi olla noin 3–5 vuotta. Sipilä (2008, 19) esittää, että strategia on suunnitelma ja linjaus siitä, miten tavoite pyritään saavuttamaan erilaisilla keinoilla. Toisin sanoen strategia on siis pyrkimystä tekemään valintoja, joiden avulla päästään tiettyyn päämäärään.

Strategia perustuu yrityksen määrittelemään visioon eli siihen, millaisena yritysjohdolla näkee yrityksen ideaalitalan olevan, eli siihen mitä halutaan olla. Visio perustuu yrityksen liikeideaan ja arvoihin. Vision pohjalta määritellään tahtotila, jonka perusteella tehdään päätöksiä muun muassa yrityksen liiketoiminta-alueista ja tavoitteista. Suurissa yrityksissä strategiapäätöksiä tehdään usealla tasolla, kun taas pienissä ja keskisuurissa yrityksissä strategiapäätökset ovat osa markkinoinnin suunnittelua. Arvojen, kuten esimerkiksi eettisten tai strategisten arvojen, tulisi ohjata ja tukea toimintaa. (Vahvaselkä 2004, 119–120; Raatikainen 2004, 73–74.)

Strategisia päätöksiä tehtäessä on otettava huomioon kolme pääasiaa, joita ovat organisationaaliset vahvuudet ja heikkoudet; kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat sekä asiakkaat ja heidän tarpeensa. Tavoite muodostaa strategia, joka hyödyntää yrityksen vahvuuksia ja kilpailijoiden heikkouksia. Ideaalitalanne olisi sellainen, jossa yritys voisi kilpailla alalla sellaisella strategialla, joka perustuisi vahvuuksiin, joita vastaan kilpailijoiden olisi vaikea kilpailla. (Aaker 2011, 109.)

Jotta yritys menestyisi, sen on pyrittävä luomaan pysyvä kilpailuetu verrattuna kilpailijoihin. Porterin teorian mukaan peruskilpailustrategiavaihtoehtoja on kolme: kustannusjohtajuus, differointi eli tuotteiden erilaistaminen ja fokusointi eli

keskittyminen. Kustannusjohtajuus perustuu siihen, että yritys pystyy valmistamaan tuotetta tai palvelua pienemmillä kustannuksilla kuin kilpailijansa. Yleensä kustannusjohtajuusstrategialla pyritään suuriin markkinaosuuksiin. Kustannusjohtajuuden saavuttaminen ja toiminnan kannattavuus edellyttää suuria investointeja ja aggressiivista hinnoittelua, jotta yritys onnistuisi myymään tuotteitaan tai palveluitaan suurissa määrin ja kilpailijoitansa alhaisemmalla hinnalla. (Porter 1991, 24–25; Anttila & Iltanen 2001, 371.)

Differointi eli tuotteen tai palvelun erilaistaminen ja siihen pohjautuva strategia perustuu yrityksen kykyyn tarjota markkinoille jotakin sellaista, mitä kilpailija ei pysty tarjoamaan, eli toisin sanoen yrityksen on tehtävä parempia tuotteita ja houkutella asiakkaita ostamaan tuotetta kilpailijoiden vastaavia tuotteita enemmän. Differointi voi tuotteen tai palvelun lisäksi kohdistua esimerkiksi yrityksen imagoon tai asiakaspalveluun. Yritys voi pyrkiä usean ominaisuuden differointiin. (Porter 1991, 25–27; Anttila & Iltanen 2011, 371.)

Fokusointistrategia tarkoittaa keskittymisstrategiaa, jossa yritys keskittyy tiettyyn asiakassegmenttiin, tuotteeseen tai maantieteelliseen markkinoiden osaan. Fokusointistrategian käytöllä voi pyrkiä suureen markkinaosuuteen, mutta segmenttiin keskittymällä kustannukset pysyvät alhaisempina. (Porter 1991, 27–30; Anttila & Iltanen 2001, 371.)

Strategiavalinnat ohjaavat yrityksen oman toiminnan suuntaamista. Suuntautumisstrategian avulla päätetään, suuntautuuko toiminta kasvuun, kannattavuuden parantamiseen tai molempiin. Kasvustrategiassa valitaan miten yritys panostaa tavoittelemaansa kasvuun eri tuote- ja markkinaratkaisulla. Kasvustrategiaa kuvataan markkina/tuote-matriisilla taulukossa 2:

TAULUKKO 2. Markkinoinnin kasvustrategiamatriisi (Opetushallitus 2012)

Tuote Markkinat	Nykyiset tuotteet	Uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	Markkinoiden valtaaminen	Tuotekehitys
Uudet markkinat	Markkinoiden kehittäminen	Monipuolistaminen

Taulukossa esitetään matriisi, jossa kasvuvaihtoehdot tehdään valitsemalla nykyisten ja uusien markkinoiden ja tuotteiden väliltä. Markkinoiden valtaamisessa myydään nykyistä tuotetta nykyisille asiakkaille suuremmilla volyymeillä, jolloin onnistumisprosentin arvioidaan olevan 90 %. Tuotekehitysstrategiassa myydään uutta tuotetta nykyisille asiakkaille. Tuotekehitysstrategiasta aiheutuu lisäkustannuksia tuotekehityksen ja tuotannon suhteen. Onnistumisprosentti on 60 %. Markkinoiden kehittämissstrategiassa onnistumisprosentti on 30 %. Kehittämissstrategiassa myydään nykyistä tuotetta uudelle asiakasryhmälle, mikä vaatii markkinointiviestinnällisten ratkaisujen tekemistä. Monipuolistumisstrategiassa onnistumisprosentti jää alhaisimmaksi 10 %:lla. Monipuolistumisen periaatteena on myydä uutta tuotetta uusille asiakkaille. Onnistumisprosentti jää alhaiseksi, koska strategiassa on panostettava mittavasti sekä tuotteeseen että markkinointiin. Kehittämiss- ja monipuolistamisstrategioiden onnistumisprosenttia nostavat erilaiset lisätoimenpiteet, kuten verkostoituminen ja erilaiset kumppanuudet. (Opetushallitus 2012.)

Kannattavuusstrategialla pyritään parantamaan liiketoiminnan kannattavuutta. Selvityksessä analysoidaan tuotteiden ja markkinoiden kannattavuutta/kannattamattomuutta eli niiden lisäystä ja/tai supistamista. Taulukossa 3 nähdään tuotteiden ja markkinoiden kannattavuusmatriisi:

TAULUKKO 3. Markkinoinnin kannattavuusstrategiamatriisi (Opetushallitus 2012)

Tuotteet Markkinat	Tuotteiden lisäys	Nykyiset tuotteet	Tuotteiden supistus
Markkinoiden lisäys	Kokonaisvolyymikannattavuuskasvu	Markkinavolyymikannattavuuskasvu	Tuotekeskityskannattavuuskasvu
Nykyiset markkinat	Tuotevolyymikannattavuuskasvu	Ylläpito-kannattavuuskasvu	Tuotekeskityskannattavuuskasvu

Markkinoiden lisäämiseen liittyviä kannattavuusstrategioita on kolme: kokonaisvolyymi-, markkinavolyymi- ja tuotekeskityskannattavuuskasvu. Kokonaisvolyymikasvu tähtää myös tuotteiden lisäämiseen, markkinavolyymikannattavuuskasvussa tuotteet pidetään samoina ja tuotekeskityskannattavuuskasvussa tuotteiden määrää supistetaan. Nykyisten markkinoiden strategioita on myös samalla periaatteella kolme: tuotevolyymi- (tuotteiden lisääminen), ylläpito- (nykyisten tuotteiden samoina pitäminen) ja tuotekeskityskannattavuuskasvu (tuotemäärän supistaminen). (Opetushallitus 2012.)

Yrityksen strategiset roolit voidaan jakaa Kotlerin teorian mukaan neljällä eri tavalla. Yritys voi olla joko markkinajohtaja, haastaja, seurailija tai niche-markkinoija. Markkinajohtajalla on suurin markkinaosuus. Sen päämääränä on markkinoiden kasvattaminen, markkinaosuuden puolustaminen ja markkinaosuuden kasvattaminen. Sen tuotteet ovat hyvin tunnettuja. Haastajan rooli on yrityksellä, joka käyttää markkinointitapanaan hyökkäävää asennetta. Tällöin yritys pyrkii alentamaan hintaa, profiloimaan tuotteensa tai parantamaan palveluaan. Seurailija ei pysty vastaamaan kilpailuun, eikä sillä ole tarjota markkinoille mitään erikoislaatuista tuotetta tai palvelua, jolla se pystyisi erottautumaan. Niche-markkinoija panostaa tuotteiden eilaistamiseen ja löytämään ne markkinat, joita muut eivät tavoita. (Bergström & Leppänen 2004, 76–77.)

2.5 Tavoitteet

Strategisten valintojen pohjalta määritellään tavoitteet. Tavoitteiden on oltava tulossuuntautuneita ja niiden pitää keskittyä markkinointitoimenpiteisiin. Tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia, jos ne ovat saavutettavissa ja mitattavissa olevia. Tavoitteiden pitää kuitenkin olla myös haastavia, jotta yritys pystyisi parantamaan suorituksiaan. (Vahvaselkä 2004, 122.)

Haluttuihin päämääriin pääsemisen ehtona on se, että henkilöt, jotka ovat osallisena tavoitteisiin pääsemisessä, toimivat joustavasti, johdonmukaisesti sekä hyväksyvät tavoitteisiin pääsemisen edellytykseksi suunnitellut toimenpiteet. On siis pidettävä huolta, että yrityksen henkilökunta on myös tietoinen yrityksen johdon käsityksistä ja filosofiasta, työilmapiiri on avoin ja avoimuuteen rohkaiseva, henkilökuntaa kannustetaan ajattelemaan laatua korostaen, henkilökunta ottaa vastuuta yhteisistä asioista ja että jokaisen työpanosta pidetään arvokkaana. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62–63.)

2.6 Kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinojen avulla pyritään saamaan kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yrityksen tarjoama tuote on oltava tietyn kohderyhmän asiakkaille merkityksellinen ja sellainen, millaista kilpaileva yritys ei pysty tarjoamaan, sekä kustannuksiltaan kannattava. Tuotteen on oltava myös sellainen, että se on julkistettu markkinoiden ja asiakkaiden tietoisuuteen käyttäen viestinnällisiä keinoja. Markkinoinnin peruskilpailukeinot eli markkinointimix ovat tuotteen (Product), hinnan (Price), saatavuuden (Place) ja markkinointiviestinnän (Promotion) muodostama 4 P:n kokonaisuus, joihin vaikuttavat yrityksen liikeidea, resurssit, puitteet, mahdollisuudet, tavoitteet ja ympäristötekijät. (Rope 2000, 96.)

Grönroosin (2009, 325) mukaan palvelujen laajennettuja markkinoinnin kilpailukeinoja ovat lisäksi 3 P:tä: ihmiset (People), prosessi (Process) sekä fyysiset tekijät (Physical evidence). Palvelujen markkinoinnin 8 P:hen kuuluu myös lisäksi tuottavuus ja laatu (Productivity and Quality). Schwarz ja Hunter (2008, 22) lisäävät urheilumarkkinointiin lisäksi julkisuuden (Publicity), joka käydään suppe-

asti läpi tässä opinnäytetyössä osana markkinontiviestintää. Tässä opinnäytetyössä keskitytään markkinoinnin peruskilpailukeinoihin.

2.6.1 Tuote

Armstrong ja Kotler (2012, 248) määrittelevät tuotteen olevan mitä tahansa sel-laista, jota voidaan tuoda markkinoille ja mikä täyttää tarpeen tai halun. Tuotteet ovat muutakin kuin pelkästään aineellisia esineitä tai tavaroita; niitä voivat olla myös aineettomat palvelut, tapahtumat, henkilöt, paikat, organisaatiot tai ideat. Ropen (2000, 208) mukaan tuote on perusta yritystoiminnalle ja kilpailukeinoille. Tuote on kokonaisuus, millaisena se näkyy asiakkaalle ja millaisena asiakas sen ostaa.

Tuotteeseen kuuluvat erilaiset kerrokset, joista koostuu yhtenäinen rakennemalli. Näitä ovat ydituote, lisäedut ja mielikuvatuote. Ydintuote on tuotekäsitteen ydin, jonka ostamalla asiakas haluaa tyydyttää tarpeensa. Jotta tuote erottuisi kilpailijoiden vastaavista tuotteista, tuotekehityksessä on keskityttävä sen ulkopuolisiin osiin, lisäetuihin. Niitä ovat varsinaiseen ydintuotteeseen kuulumattomia tavara-tai palveluosia, joilla pyritään synnyttämään lisäarvoa tuotteelle. Yleensä lisäedut ovat palveluja. Niitä voivat olla muun muassa erilaiset takuut, asennukset, koulu-tukset ja kotiinkuljetukset, joiden avulla pyritään madaltamaan asiakkaan osto-kynnystä. Lisäedut mielletään usein ajan myötä automaattiseksi osaksi ydintuotet-ta. Yritysten on siis koko ajan pyrittävä löytämään uusia asioita, joilla voi erottua kilpailijoista. Ydintuote ja lisäedut muodostavat toiminnallisen tuotteen, joka on siis tuotteen markkinoillistamisen perusta. Tuotteen mielikuvakerroksen rakenta-minen vetovoimaiseksi on olennaista, koska vaikka toiminnallista kerrosta ei voi jalostaa, se onnistuu mielikuvakerroksen tasolla. Tuotteen markkinoillistaminen liittyy vahvasti mielikuvallistamiseen ja brändäykseen, joiden avulla pyritään ra-kentamaan imagon tuottaman arvon mukaiseksi. (Rope 2000, 209–211.)

Palvelutuotteet ovat yleisesti katsottuna taloudellisia arvoja edustavia tekoja, toi-mintoja ja prosesseja, joiden lopputulema ei ole fyysinen. Ropen (2000, 212) mu-kaan voidaan kuitenkin sanoa, että kaikissa tuotteissa on sekä palveluelementejä sekä fyysisiä elementtejä. Ojasalon & Ojasalon (2010, 15) mukaan palvelujen

neljä erityispiirrettä ovat aineettomuus, heterogeenisyys eli vaihtelevuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus eli varastoimattomuus. Muita tekijöitä ovat muun muassa asiakassuhde ja asiakasvuorovaikutus.

Yksinkertaisesti määriteltynä kyseessä on palvelu, jos omistusoikeus ei siirry myynnin yhteydessä. Palveluiden avulla on tarkoitus luoda (käyttö)arvoa asiakkaalle, joka määrittelee ja kuluttaa sitä. Tarjooma on puolestaan tavaran ja palvelun yhdistelmä. Sen arvo määräytyy käyttöhetkellä asiakkaan toimesta. Arvo on asia, joka muodostuu siitä yhteistoiminnasta, joka tapahtuu tuottajan ja asiakkaan välisessä käyttötilanteessa. Useimmat tarjoomat ovat monimutkaisia yhdistelmiä, joihin kuuluvat fyysiset tavarat, tuotetut palvelut ja asiakkaan itsensä osallistuminen. Näistä muodostuu kokonaisvaltainen asiakaskokemus. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15–18.)

Palveluun liittyy tiiviisti asiakaskokemus. Asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, jotka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemuksen muodostuminen ei perustu päätökseen vaan subjektiiviseen kokemukseen. Siihen liittyvät myös tunteet ja tulkinnat, joita on mahdollisesti tehty alitajuisesti, joten kokemuksen muodostumiseen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa. Asiakaskokemuksen tarkoitus on tukea asiakkaan minäkuvaa, yllättää ja tuottaa elämyksiä, jäädä mieleen ja saada asiakas haluamaan lisää. Tuulaniemen (2011, 26) mukaan asiakas on aina palvelutapahtuman keskiössä ja hän muodostaa kokemuksensa palvelutapahtumasta joka kerta uudestaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Customer experience management (CEM) eli asiakaskokemuksen johtaminen on customer relationship management (CRM) eli asiakassuhteiden johtamisajattelutavan seuraaja. CRM on ajattelumalli, joka on vaikuttanut johtamiseen erittäin laaja-alaisesti 1990-luvulta lähtien. Sen perusideana on kerätä tietoa asiakassuhteista, analysoida niitä ja sitä kautta kasvattamaan asiakassuhteiden arvoa ja tuottoja, joita yritys saa. Avaintoimintoja CRM:ssä ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskunnan segmentointi ja kannattavampien asiakkaiden tunnistaminen. CRM-ajattelutapaan liittyy olennaisesti se, että joka kerta, kun yritys ja asiakas kohtaavat, yritys saa asiakkaasta arvokasta

tietoa, jota se voi myöhemmin hyödyntää toiminnassaan. CEM-ajattelutavan mukaan taas joka kerta, kun yritys kohtaa asiakkaan, se pyrkii luomaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia. Näin ollen asiakkaalle saadaan maksimoitua yrityksen tuottama arvo. Ero CRM-ajattelutapaan on se, että asiakaskokemus muodostuu kaikista mahdollisista kosketuspisteistä yrityksen ja asiakkaan välillä. CEM yleistyi 2000-luvun lopulla CRM-ajattelua tukevaksi erotuksena sillä, että CEM vaatii yritykseltä lähetysmistavan, joka tulee olla systemaattisempi ja holistisempi kuin CRM:ssä. (Löytänä & Korteso 2011, 20–22.)

Asiakaskokemuksen tasoja on kolme: satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnainen kokemus on kokemus, joka vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan. Sen vaihtelevuus voi olla ääripäästä toiseen riippuen siitä, missä ja milloin kokemus tapahtuu ja ketä kaikkia siinä on osallisena. Odotettavissa oleva kokemus on suunniteltu. Se on myös riippumaton ajasta ja paikasta, kuten satunnainen kokemus. Johdettu kokemus on suunniteltu ja asiakkaalle arvoa tuottava. Myöskään johdettu kokemus ei ole riippuvainen ajasta tai paikasta. (Löytänä & Korteso 2011, 50–53.)

Asiakaskokemuksen rakenne on samankaltainen kuin tuotteen rakenne. Asiakaskokemuksen johtamisessa on puolustettava ydinkokemusta ja varmistettava kokemuksen tuotettavuus kaikissa olosuhteissa. On siis olennaista, että asiakkaiden perusodotukset kokemukseen liittyvistä asioista täytetään. Laajennettu kokemus on seuraava askel kohti odotukset ylittävää asiakaskokemusta. Yritys siis laajentaa kokemusten luomista niin, että kokemukseen tuodaan jotain, mikä lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennetun kokemuksen elementit ovat edistäminen ja mahdollistaminen. Edistämisessä ydinkokemukseen tuodaan elementtejä, jotka laajentavat suoraan asiakaskokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle. Näitä voivat olla erilaiset tuotteet tai palvelut, joita käytetään varsinaisten tuotteiden tai palveluiden lisäksi tai ohella. Odotukset ylittävän kokemuksen elementtejä on monenlaisia. Niitä ovat muun muassa henkilökohtaisuus, yksilöllisyys, aitous, olennaisuus, räätälöitävyys, oikea-aikaisuus, jaettavuus, kestävyys, selkeys, tunteisiin vetoavuus, yllättävyys ja tuottavuus. (Löytänä & Korteso 59–73.)

Perinteisen tuotekehitysmallin mukaan tuotteet ja palvelut tulevat olla mahdollisimman asiakkaan tarpeiden mukaiset. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakas on otettava mukaan tuotantoon ja tuotekehitykseen, jolloin arvoa saa luotua parhaiten. (Löytänä & Korteso 2011, 99–100; Tuulaniemi 2011, 28.)

Urheilutuotteilla on monia eri ominaisuuksia, jotka eroavat muista tuotteista. Niille on ominaista se, että ne voivat olla tavaroita tai palveluja, jotka on tuotettu massatuotantona joko katsojille tai osallistujille. Urheilutuote tuotetaan ja kulutetaan saamaan aikaan. Ydintuote voi olla aineeton tai aineellinen. Urheilutapahtuman katsojan kannalta urheilutuote on kuitenkin usein aineeton, subjektiivinen ja vaihteleva. Tämä vaikeuttaa urheilutuotteen markkinointia ja asiakkaan tyytyväisyyden takaamista etenkin sen takia, että urheilua seurataan aina subjektiivisesta näkökulmasta eikä urheilutapahtuman lopputulosta voida ennakoida etukäteen. Urheilutuotteeseen liittyy yleensä vahvasti sosiaalista kanssakäymistä. On siis kehitettävä tuotteita, jotka lisäävät edelleen osallistumismäärää ja vaikuttavat näin ollen asiakkaiden tyytyväisyyteen. Urheilutuotteisiin ja -palveluihin liittyy useasti vahvasti emotionaalinen tunnelataus, ja asiakas uskoo olevansa urheilutuotteen asiantuntija. Urheilumarkkinoinnin strategian luominen on vaikeaa, koska urheilutuote perustuu kysyntään. On siis otettava huomioon asiakkaiden tarpeet, jotka liittyvät urheilutuotteeseen. Urheilutuotteeseen liittyy myös ilmiö, jossa urheiluorganisaatiot ovat sekä toistensa kilpailijoita että riippuvaisia toisistaan, koska ilman otteluita ei olisi tapahtumaa, joihin katsojat osallistuisivat. Pääpiste urheilumarkkinoinnissa ei ole ydintuotteissa, vaan oheistuotteissa. (Schwarz & Hunter 2008, 18–21.)

2.6.2 Hinta

Tuotteen tai palvelun hinta on yksi keskeisimmistä asioista, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Tuotteen tai palvelun hinta muodostuu itse hinnasta, hintaporrastuksesta sekä alennuksista ja maksuehdoista. Hintapäätökset tehdään tuotteen kehittämisen jälkeen, koska tuotteen hintaan vaikuttavia tekijöitä on monta. Näitä ovat muun muassa tuotteen laatu, elinikä ja imago. Hinnalla on monta funktiota. Se on tuotteen arvon mittari, jolloin se kertoo kuluttajalle tuotteen arvon. Jos tavoitteena on saavuttaa laatumielikuva, se on näyttävä myös hinnassa, koska jos

laatu ei näy hinnassa, ei tuotteesta ole mahdollista välittää laadukasta kuvaa. Se on myös tuotteen arvon muodostaja, jolloin hinta on laatumielikuvaa kohottava elementti. Kolmas hinnan tehtävä on olla kilpailuun vaikuttava peruselementti, koska jos hinta on korkea, myyntivolyymi ei välttämättä nouse niin korkeaksi kuin on tavoiteltu. Toisaalta jos hinta on matala, se ehkäisee kilpailijoiden tuloa markkinoille, jos heillä ei ole mahdollisuutta tarjota tuotetta yhtä matalaan hintaan. Neljäntenä elementtinä on kannattavuuteen vaikuttavuus, koska hinnoittelulla voi olla suuri merkitys myyntivolyymiin ja katteeseen. Viimeisimpänä elementtinä on tuotteen asemointiin vaikuttavat tekijät, eli se, miten kohderyhmä hyväksyy hinnan. (Rope 2000, 222–223; Mäntyneva 2002, 92).

Sipilän (2008, 200) mukaan hinnoitteluun vaikuttavat pääasiassa kustannukset sekä kilpailijoiden hinnat ja asiakkaat, joista muodostuvat markkinat. Mäntynevan (2002, 92) mukaan tuotteen hintaan vaikuttavia elementtejä ovat:

- kustannukset
- kilpailutilanne markkinoilla (kysynnän ja tarjonnan suhde)
- tuotteen ominaisuudet
- tuotteen kohderyhmä
- yrityksen tavoitteet (imago, markkinaosuus)
- yrityksen resurssit
- yhteiskunnan säätely (verot, maksut, lainsäädäntö)

Palvelukokemuksen hinnoittelu on vaikeaa, koska hinta perustuu aina mielikuviiin. Hinnoittelu on kuitenkin hyvä pitää selkeänä ja asiakkaalle on hyvä kertoa suoraan ja läpinäkyvästi, mistä asiakas maksaa. Asiakkaan on sitä helpompi tehdä ostopäätös, mitä selvemmin tuotteen tai palvelun arvo osoitetaan hinnan yhteydessä. Jos hinta on liian halpa, muutoin arvokkaan kokemuksen arvo voi vähentyä. (Löytänä & Korteso 201, 84–85).

Yritysjohdolla on oltava käsitys siitä, miten hinnoittelua johdetaan. Hintaa tulee käyttää kilpailukeinona, joten hintatason on oltava laskettavissa tai nostettavissa kysynnän, kustannusten, kilpailun ja sopimusten perusteella. Myös alennuspolitiikan ja maksuehtojen tulee olla selkeät ja perustellut. Hinnoittelun aktiivisella

tarkastelulla ja toimenpiteillä syntyy luottamus yritykseen ja sen toimintaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 138.)

2.6.3 Saatavuus

Saatavuustoimenpiteiden kehittämisen taustalla on varmistus siitä, että asiakkaat saavat haluamansa tuotteet mahdollisimman helposti, nopeasti ja oikeaan aikaan. Palveluyrityksissä saatavuuspäätökset perustuvat ulkoisen ja sisäisen saatavuuden tasapainottamiseen. Ulkoinen saatavuus keskittyy siihen, että asiakas saavuttaisi yrityksen. Sisäinen saatavuus pyrkii siihen, että tuotteiden ja palveluiden hankinta ja käyttö olisi mahdollisimman helppoa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 108.)

Ulkoinen saatavuus on suuressa roolissa palveluyrityksessä. Yrityksen on erottauttava muista yrityksistä, jolloin helpottavina tekijöinä ovat muun muassa sijainti ja liikenneyhteydet. Sisäisen saatavuuden suhteen on keskityttävä tarjoamaan asiakkaille paras mahdollinen asiakaskokemus yrityksen kanssa yhteydessä ollessa. Sisäisen saatavuuden ratkaisut vaikuttavat asioinnin pituuteen ja asiakkaiden ostomäärään. Koko henkilökunnan on osoitettava palveluallttiutta sekä oltava asiakkaiden saavutettavissa helposti ja nopeasti. (Lahtinen & Isoviita 2004, 112–114.)

Asiakaspalvelun tarkoituksena on auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelmatilanteita ja opastaa, jos asiakas tarvitsee tietoa. Asiakaspalvelun merkitystä ei tulisi väheksyä, sillä se saattaa olla ratkaiseva kilpailuetu, jos vastakkain ovat kaksi yritystä, jonka tuotteet ovat samantyyppisiä. Asiakaspalvelun käyttö kilpailukeinona on hyvä, jos tuntee myös kilpailijoiden käyttämät keinot. Palvelut voidaan jakaa ihmiskeiseisiin ja rutiininomaisiin, joissa ensimmäisessä on korostettava henkilökohtaista palvelua kun taas jälkimmäisessä tärkeitä elementtejä ovat nopeus, helppous ja saavutettavuus. (Bergström & Leppänen 2010, 180–183.)

2.6.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän keinoihin kuuluvat mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta sekä henkilökohtainen myyntityö. Urheilumarkkinointiin kuuluu vahvasti julkisuus, joten se on lisätty markkinointiviestinnän keinoihin, kuten myös

asiakaspalvelu, jonka merkitys etenkin b-to-b-markkinoinnissa on kasvanut valtavasti.

Mainonta on kaikista näkyvin markkinointiviestinnän keino. Se on suurille massoille tapahtuvaa tiedottamista, jonka tavoitteena on tiedon välittäminen yrityksessä, hinnoista ja saatavuudesta, huomion herättäminen, mielenkiinnon luominen, ostohalun herättäminen, asiakkaalle tuotetun arvon ja hyödyn viestiminen, myynnin aikaansaaminen sekä ostopäätöksen vahvistaminen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 118.)

Myynninedistämiseen eli SP:hen (Sales Promotion) kuuluvat toimenpiteet, joilla kannustetaan myyjiä tulokselliseen myyntiin. Toimenpiteillä voi vaikuttaa myös asiakkaiden ostohalukkuuteen. Erilaiset koulutukset ja myyntipalkkiot ovat esimerkkejä myyjille tarkoitetuista myynninedistämistavoitteista. Asiakkaisiin kohdistuvat tavoitteet sisältävät muun muassa yrityksen tuotteisiin tutustumisen, ostopäätöksiä nopeuttamisen ja yritysten tuotteiden käytön lisäämisen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 146–147.)

Suhdetoiminnan eli PR:n (Public Relations) tavoitteena on rakentaa yhteistyötä yrityksen ja tärkeimpien sidosryhmien välillä. Sillä pyritään vahvistamaan positiivista yrityskuvaa. PR jaetaan kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen suhdetoimintaan. Ulkoinen suhdetoiminta tähtää sidosryhmien myönteisen yrityskuvan tavoittelemiseen, kun taas sisäinen suhdetoiminta vaikuttaa omaan henkilöstöön muun muassa työpaikkaviihtyvyyttä lisäämällä. (Vuokko 2003, 282–283; Lahtinen & Isoviita 2004, 150.)

Henkilökohtaisen myyntityön merkitys on valtava erityisesti b-to-b-markkinoinnissa, koska yrityksen edustajan suhteen luonto kuluttaja- ja b-to-b-asiakkaisiin on aivan erilainen. Yleensä b-to-b-suhteet ovat vakaita ja pitkäaikaisia, mistä johtuen yrityksen ja asiakasyrityksenedustajien välinen tiedonvaihto on säännöllistä ja henkilökohtaista. (Vuokko 2003, 168–171; Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Palveluyrityksessä niin sanotun tavanmukaisten markkinointiviestintäkeinojen lisäksi tarvitaan vuorovaikutteista markkinointia, jota tapahtuu asiakkaan ollessa

vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa palvelun tuotantovaiheessa. Siihen kuuluu esimerkiksi työntekijän kyky palvella asiakasta vuorovaikutustilanteessa, mutta myös muu vuorovaikutus muun muassa viestintätekniiikan avulla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 29.)

Julkisuus on keino saada levitettyä maksutonta tietoa yrityksestä suurille massoil- le. Tällöin levitysvälineinä ovat tiedotusvälineet, joita ei voi kuitenkaan kontrol- loida. Viesti voi siis olla joko positiivinen tai negatiivinen, eikä viestin lähettämi- seen voi vaikuttaa niin, että se kohdistuisi oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Julki- suudella on suuri rooli markkinointiviestinnässä, koska se voi vaikuttaa asenteisiin ja lisätä uskottavuutta. (Vuokko 2003, 290–291.)

2.7 Budjetti, aikataulu ja seuranta

Budjetti on markkinointisuunnitelmaan käytettävän tietyn ajanjakson, yleensä vuotuisen rahamääräisen panoksen käyttösuunnitelma. Siihen vaikuttavat useat tekijät, joten yhtä ja oikeaa markkinointibudjettia ei ole olemassa. Kannattavuuten pyrkivä budjetointi ja sen menetelmät riippuvat yrityksen koosta. Hajautettu budjetti on budjetti, jossa organisaation eri toimijat luovat omat budjettinsa, joista koostetaan yhtenäinen budjetti. Keskitetyssä budjetoinnissa budjetti luodaan niin, että siitä vastaa taloushallinto (Raatikainen 2004, 112.)

Markkinoinnin aikataulu tehdään yleensä vuosittaisella tasolla. Sen perusteella muodostetaan yrityksen suunnittelutoiminnan runko, johon jaotellaan kuukausit- taiset ja viikoittaiset käytännön toimet. Vuosisuunnitelma perustuu markkinointi- mixistä tehtyihin päätöksiin sekä erikseen kilpailukeinojen kehitystavoitteisiin. Vuosisuunnitelmaan kuuluvat kilpailukeinojen käyttösuunnitelma, kampanjat sekä muut markkinointitoimenpiteet. Vuosisuunnittelun osana voivat olla muun muassa erilaiset markkinointikampanjat ja asiakaskohderyhmittäin suunnitellut toimenpi- teet. Riippuen organisaatorakenteesta ja yrityksen tavoitteista, vuosisuunnitelman voi laatia organisaatio- ja tuoteryhmäkohtaisesti. Vuosisuunnitelman puitteiden suunnittelun jälkeen laaditaan yksityiskohtainen suunnitelma myynnin, mainon- nan ja jakelun osalta. (Anttila & Iltanen 2001, 374–375.)

Seurannan tarkoituksena on tarkastella sitä, miten hyvin asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Markkinointitoimenpiteiden seuraaminen jatkuvasti on tärkeää, koska markkinat voivat muuttua hyvin nopeasti. Seurannan avulla yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa ja parantaa tulosta onnistumisten ja virheiden analysoinnin kautta. Yrityksen toimintaa ja sen onnistumista voi seurata tarkastelemalla taloutta, markkinointia ja sidosryhmiä. (Vahvaselkä 2004, 125–126.)

3 YRITYKSILLE KOHDISTUVAN KAUSIKORTTIMYYNNIN MARKKINOINTISUUNNITELMA, CASE: LAHDEN PELICANS OY

Opinnäytetyön empiriaosa sisältää Lahden Pelicans Oy:n yrityksille kohdistuvan kausikorttimyynnin markkinointisuunnitelman. Empiriaosuudessa keskitytään jo valittuun kohderyhmään eli yritysasiakkaisiin, joilla on yksi tai usempi Pelicansin kausikortti. Empiriaosuuden lähtökohta-analyyseissa on hyödynnetty yrityksen markkinointijohtajan haastattelua (Liite 2, haastattelurunko), tutkijan työharjoittelukokemuksen avulla saatua tietämystä yrityksestä ja sen toiminnasta, sekä muita lähteitä. Lahden Pelicans Oy ja sen kausikorttituote on esitelty luvussa 3.1 ensimmäisenä. Luvussa 3.2 esitellään kvalitatiivisena teemahaastatteluna suoritettu tutkimus, jossa on selvitetty yritysasiakkaiden motiiveja ja odotuksia, jotka liittyvät kausikortin hankintaan sekä ja mielipiteitä, jotka liittyvät itse kausikorttiin.

Markkina- ja kilpailija-analyysiä varten on saatu tietoa ensijaisesti Internetistä hankittujen tietojen avulla. SWOT-analyysissä yhdistetään sisäiset ja ulkoiset analyysit vahvuuksiksi, heikkouksiksi, uhiksi ja mahdollisuuksiksi. Markkinoinnin strategiavalinnat perustuvat kaikkiin edellä mainittuihin. Strategiavalintojen pohjalta asetetaan tavoitteet ja määritellään toimenpiteet, joilla niihin päästään. Empiriaosuuden lopussa käydään suppeasti läpi budjetti, aikataulu ja seuranta uuteen markkinointisuunnitelmaan liittyen.

Empiriaosuuden lopputulema on markkinointisuunnitelma, jota Lahden Pelicans Oy voi käyttää yrityksille kohdistuvan kausikorttimyynnin pohjana.

3.1 Lahden Pelicans Oy ja kausikorttimyynnin lähtötilanne

Vuonna 1999 perustettu Lahden Pelicans Oy vastaa SM-liigassa pelaavan Pelicansin toiminnasta. Pelicans on vuonna 1996 perustettu lahtelainen jääkiekkoyoukkue, jonka tunnuksena on pelikaani (Kuvio 3). Joukkueen juuret ovat vuonna 1891 perustetussa Viipurin Reippaassa, joka voitti aikanaan kautta aikain ensimmäisen Suomen mestaruuden. Seuran nimi on vaihtunut useasti, ollen myös Lahden Reipas, Kiekkoreipas, Hockey-Reipas ja Reipas Lahti. Lahden Pelicans Oy:n toimitusjohtaja on Ilkka Kaarna ja hallituksen puheenjohtaja Ilkka Viljanen. (Lahden Pelicans Oy 2012c.)



KUVIO 3. Jääkiekkjoukkue Pelicansin tunnus (Lahden Pelicans Oy 2012f)

Lahden Pelicans Oy:n organisaatiossa koostuu neljästä eri haarasta, joita ovat joukkue, toimisto, ravintolahenkilökunta ja ottelutapahtumien aikainen henkilökunta. Joukkueeseen kuuluvat pelaajat, valmentajat ja joukkueen huoltojoukot. Toimistohenkilökuntaan kuuluvat myynti-, markkinointi- ja taloushallintahenkilökunta. Toimistohenkilökunnalla on vankka kokemus alasta monen vuoden ajalta. Ravintolahenkilökuntaan kuuluu ravintolapäällikön lisäksi kolme vakituista työntekijää. Ottelutapahtumien aikana oleva henkilökunta koostuu ravintola-, kioski-, aiti- ja lipunmyyntihenkilökunnasta.

Lahden urheilukeskuksen ja Radiomastojen väliin sijoittuva Pelicansin kotijäähalli on vuonna 1973 rakennettu Isku Areena, jonka omistaa Lahden Jäähalli Oy. Halli on remontoitu vuosina 1980 ja 1998. Viimeisin saneeraus on tehty vuonna 2010, jolloin uusittiin pelikello/screen, äänentoisto, ravintolatilat, kaukalo, pukuhuonetilat ja lisäkatsomo. Katsomopaikkoja hallissa on 5487, joista seisomapaikkoja on 1850 ja istumapaikkoja 3637, sisältäen aitioiden istumapaikat. Aitioita eli erillisiä yksityiseen käyttöön tarkoitettuja katsomonosia, jotka ovat erikseen muista katsomo-osista ja -paikoista, on Isku Arenalla 22. (Lahden Urheiluhalliyhdistys ry 2012.)

Taloudellinen tilanne on parantunut paljon vuodesta 2004, jolloin Lahden Pelicans Oy hakeutui yrityssaneeraukseen. Yrityssaneeraus päättyi vuonna 2012, jolloin Lahden Pelicans Oy saavutti AAA-luottokelpoisuusluokituksen. Taulukossa 4

näkyvät Lahden Pelicans Oy:n perustiedot ja taloudelliset tunnusluvut kaudelta 2011–2012:

TAULUKKO 4. Lahden Pelicans Oy:n perustiedot ja taloudelliset tunnusluvut tilikaudelta 2011–2012 (Kauppalehti 2012a.)

Virallinen nimi	Lahden Pelicans Oy
Y-tunnus	15482540
Toimiala	Urheiluseurojen toiminta (TOL: 93120)
Tilikausi	toukokuun alku – huhtikuun loppu
Liikevaihto €	7 712 000
Liikevaihdon muutosprosentti %	38,2
Tilikauden tulos €	8 600
Omavaraisuusaste %	31,0
Henkilöstö	88 (28 pelaajaa, 10 joukkueen toimihenkilöä, 4 ravintolahenkilöä, 6 hallintohenkilöä ja 40 muuta henkilöä)

Vaikka liikevaihto kasvoi 38 prosenttia 5,6 miljoonasta 7,7 miljoonaan euroon, tulos romahti edellisvuoden 209 000 eurosta 8 600 euroon, mikä johtuu osaltaan syyskuussa 2011 suoritetusta verontarkastuksesta. Verotarkastuksen myötä yritys joutui maksamaan 57 500 euron lisäveron puuttuvasta alkoholinmyynnistä. Liikevaihdon kasvu johtui erityisesti lisääntyneestä ravintolamyynnistä, joka oli suurin yksittäinen tulonlähde (2,2 miljoonaa euroa, 28 % kokonaismyynnistä). Lippituloja yritys sai 2,1 miljoonan euron edestä, mikä oli noin 700 000 euroa enemmän edelliskauteen verrattuna. Kuluryhmistä suurin oli henkilökulut, joihin kului vähän eli neljä miljoonaa euroa. (Kauppalehti 2012b.)

Lahden Pelicans Oy:n palvelutuotevalikoimaan kuuluu useita tuotteita, joista päätuote on luonnollisesti jääkiekko-ottelu, jonka ympärillä on suuri verkosto muita palveluja. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin ensisijaisesti kausikorttiin. Kausikortti (120–850 €) on kortti, jolla pääsee katsomaan omalle varatulle paikal-

leen kotiotteluita eli Isku Arenalla pelattavia Pelicansin SM-liiga-joukkueen runkosarja- eli niitä otteluita, joissa ratkaistaan mitkä joukkueet pääsevät pelaamaan Playoff- eli pudotusotteluita, joissa ratkaistaan mitkä kaksi joukkuetta pääsevät pelaamaan SM-liigan finaalissa ja ratkaisemaan kuka voittaa jääkiekon suomenmestaruuden. Lisäksi kausikortilla pääsee katsomaan ennen varsinaisen SM-liigakautta edeltävät harjoitusottelut, Easton-turnauksen eli vuosittain Lahdessa järjestettävän harjoitusturnauksen ottelut sekä Pelicansin A-nuorten Isku Arenalla pelattavat kotiottelut. Kausikorttiin sisältyy myös etuosto-oikeus Playoff-otteluihin, eli kausikortin haltijalla on oikeus tiettyyn päivämäärään saakka oikeus päättää haluaako varata kausikortin omalle paikalleen myös pudotuspeleihin. Pudotuspeleistä maksetaan erikseen peruskausikortin lisäksi Playoff-kausikorttihinta (84–480 €). Lisäksi kaudella 2012–2013 on tullut lisäetuna 20 % alennus Pelicansin Isku Arenalla olevan fanikaupan tuotteista. Saman kausikorttipaikan voi varata tiettyyn päivämäärään mennessä myös seuraavalle kaudelle. (Kolu 2012.)

Klubikausikortit (570–850 €) ja loungekausikortti (1 000 € + alv 23 %) ovat niin sanottuja erikoiskausikortteja, joihin sisältyy lisäetuja. Klubikausikortin etuihin kuuluvat 150 euron arvoinen parkkikortti Isku Arenan hiekkakentällä ja klubin oheispalvelut, joihin kuuluvat muun muassa ottelutauoilla klubiravintolassa järjestettävät haastattelut ja muu oheisohjelma. Lounge-kausikorttiin kuuluu istumapaikkojen lisäksi oma pöytä Lounge-ravintolassa, ruoka, alkoholittomat ruokajuomat, kahvi, jälkiruoka ja Lounge-ohjelma. (Lahden Pelicans Oy 2012d, Lahden Pelicans Oy 2012e.)

Kuviossa 4 esitetään Isku Areenan katsomonosat:



KUVIO 4. Isku Areenan katsomokartta (Lahden Pelicans Oy 2012b)

Isku Arena on jaettu erilaisiin katsomolohkoihin, ja kullakin eri värikoodilla merkatulla osalla on oma hintansa. Pääkatsomonosia ovat katsomot A1–A5, jotka ovat Isku Areenan eteläisellä pitkällä sivulla ja jotka näkyvät kuviossa punaisella, ruskealla ja oranssilla värillä. Eteläpuoleisella pitkällä sivulla pääkatsomonosien yläpuolella on myös harmaalla merkattu seisomakatsomo E, joka on jaettu kahteen osaan niin, että keskellä on lehdistökatsomo, jota käyttävät lehdistön edustajat. Tummansinisellä merkatut päätykatsomonosat B1–B3 ovat Isku Areenan länsipuolen päädyssä, johon Pelicans hyökkää ensimmäisessä ja kolmannessa erässä. B1–B3-katsomonosien yläpuolella sijaitsevat beigellä kuviossa näkyvät niin sanottu uudet aitiot 16–21, jotka valmistuivat vuoden 2010 saneerauksen yhteydessä. Länsipäädyssä on myös turkoosilla näkyvä Pelicansin innokkaimpien kannattajien fanikatsomo, joka on myös seisomakatsomo. Toisella, pohjoispuoleisella pitkällä sivulla sijaitsevat kuviossa vaaleansinisellä näkyvät klubikatsomon osat C1–C4,

joiden yläpuolella sijaitsevat beigellä merkatut niin sanotut vanhat aitiot 1–15. Isku Areenan itäpäädyssä sijaitsevat tumman- ja vaaleanvihreällä merkatut D1–D2-päätykatsomot, joiden vieressä sijaitsee myös violetilla merkattu invakatsomonosa, jossa on kuusi pyörätuolipaikkaa. Päätykatsomoiden yläpuolella sijaitsevat aitio 22 ja Lämäri-ravintola, jossa on A-oikeudet, ja josta ottelua voi myös seurata.

Kuviossa 5 näkyvät kauden 2012–2013 kausikorttien hinnat katsomoittain:

Katsomo	Katsomolohko	Hinta
■ Pääkatsomo	A2, A3, A4	700,00
■ Pääkatsomo	A1	600,00
■ Pääkatsomo	A5	630,00
■ Pääkatsomo	A1-A5 rivit 1-3	450,00
■ Pääty	D1, D2	450,00
■ Pääty	D1, D2 rivit 1-3	300,00
■ Pääty	B1, B2, B3	600,00
■ Klubikatsomo	C1, C2, C3, C4	850,00
■ Klubikatsomo	C1, C2, C3, C4 rivi 1	750,00
■ Klubikatsomo	Omistaja	570,00
■ Seisomakatsomo	lapsi 7-16 v.	120,00
■ Seisomakatsomo	opisk. / eläkel.	190,00
■ Seisomakatsomo	aikuinen	250,00
■ Kannattajakatsomo		150,00

Loungekortti 1000,00 +alv
Kausikortin lisäksi voit hankkia Loungekortin. Kortti sisältää oman pöydän koko runkosarjan ajan Loungessa, ruoan, alkoholittomat juomat, kahvit, jälkiruoan sekä Lounge-ohjelman.

KUVIO 5. Runkosarjan kausikorttien hinnat kaudella 2012–2013 (Lahden Pelicans Oy 2012b)

Pääkatsomonosien A1–A5 hinnat vaihtelevat 450 ja 700 euron välillä riippuen katsomon sijainnista ja itse kausikorttipaikasta. Riveillä 1–3 sijaitsevien paikkojen hinnat ovat 450 euroa. Itäpuolen päädyn D1–D2-katsomoiden hinnat ovat 450 euroa. Rivien 1–3 hinnat ovat 300 euroa. Länsipuolen B1–B3-päätykatsomoiden paikkojen hinta on kaikissa sama, 600 euroa. Pohjoissivun klubikatsomonosien C1–C4 hinnat vaihtelevat 570 ja 850 euron välillä riippuen siitä, kuuluuko Pelicansin omistajiin tai istuuko katsomonosan alimmalla rivillä. Eteläisivun seisoma-

katsomon hinnat vaihtelevat 120 ja 250 euron välillä. Alennettuihin hintoihin ovat oikeutettuja 7–16-vuotiaat lapset, opiskelijat ja eläkeläiset. Kannattajakatsomon kausikortin hinta on 150 euroa. Lounge-kausikorttien istumapaikat ovat D1-katsomossa ja sen hinta on 1 000 euroa +23 % ALV. (Lahden Pelicans Oy 2012b.)

Kuviossa 6 esitellään Pelicansin kauden 2011–2012 Playoff-kausikorttihinnasto:

KAUSIKORTTI 12 OTTELUA	
(4 kpl neljännesfinaalit, 4 kpl semifinaalit, 4 kpl finaalit)	
C KATSOMOT (KLUBI)	480,00
C KATSOMOT (KLUBI) OMISTAJA	284,00
A2, A3, A4	390,00
A1, A5	344,00
D KATSOMOT	284,00
B KATSOMOT / A1-A5 rivit 1-3	308,00
SEISOMAKATSOMOT	
AIKUINEN	170,00
OPISKELIJA/ELÄKELÄINEN	134,00
LAPSI (7-16V)	88,00
INVA	84,00





KUVIO 6. Playoffs-kausikorttien hinnat kaudella 2011–2012 (Lahden Pelicans Oy 2012g)

Riippuu täysin joukkueen menestyksestä, millaista kausikorttipakettia Playoff-peleihin tarjotaan kullakin kaudella. Viime kaudella Pelicans sijoittui SM-liigassa hopealle eli pääsi mitaliotteluihin asti. Playoff-kausikorttiin kuului kaudella 2011–2012 12 ottelua, joista 4 on neljännesfinaali-, 4 semifinaali ja 4 finaaliotteluita. Tämä tarkoitti sitä, että mikäli otteluita oltaisi pelattu alle 12 kappaletta, pelaamatot ottelut oltaisi hyvitetty kauden 2012–2013 hinnassa.

On suunnitteilla, että kausikorttia voisi käyttää otteluiden ohessa myös maksukorttina niin, että korttia näyttämällä erityisellä maksupäätteellä voisi maksaa muun muassa Pelicansien otteluiden taukojen aikana ostoksensa ravintoloissa, myynti-

pisteissä ja fanikaupassa. Maksutapahtuma tapahtuisi joko niin, että kortille voisi ladata tietyn summan rahaa, jota veloitettaisiin ostosten yhteydessä tai niin, että maksupäätte rekisteröisi ostokset ja ostoksista lähtisi lasku esimerkiksi kerran kuussa. Tavoitteena on tehdä itse maksutapahtumasta nopeampi, koska 18 minuuttia kestäväillä erätauoilla saavutetaan suurimmat oheistuotteiden myynnit. Muutoksista käydään parhaillaan neuvotteluja Lahden Pelicans Oy:n, Lippupalvelu Oy:n ja Suomen Kassajärjestelmät Oy:n kesken. (Kolu 2012.)

Kausikortin voi hankkia täyttämällä Internet-osoitteessa <http://www.pelicans.fi/kausikortti> olevan lomakkeen, lähettämällä sähköpostia osoitteeseen lipunmyynti@pelicans.fi, käymällä Lahden Pelicans Oy:n Isku Areenalla sijaitsevalla toimistolla tai soittamalla Lahden Pelicans Oy:n toimistolle numeroon 03 874 470. Kausikortin voi saada joko elektronisena korttina tai irtolippuina runkosarjan otteluihin. Jos asiakas haluaa kausikortin elektronisena korttina, kausikorttitilaus ohjataan eteenpäin Lippupalvelulle Oy:lle, josta lähetetään kausikortti Pelicansin toimistolle. Kausikortin voi noutaa joko Lahden Pelicans Oy:n toimistolta tai sen saa myös suoraan toivottuun osoitteeseen. Jos kausikortin haluaa irtolippuina, yksittäiset liput runkosarjan otteluihin saa noudettua joko Lahden Pelicans Oy:n toimistolta tai lähetettynä suoraan toivottuun osoitteeseen. Uuden kausikortin kadonneen kortin tilalle hankkiminen kustantaa 10 euroa. Jos asiakkaalla on ollut kausikortti edellisellä kaudella, on ollu tapana, että oman paikkansa voi varata tiettyyn päivämäärään mennessä myös seuraavalle kaudelle. Kaudella 2012–2013 paikkansa sai varata 31.5.2012 mennessä. (Kolu 2012.)

Pelicansin markkinointiviestintä on kohdistettu kaikille jääkiekosta kiinnostuneille Päijät-Hämeen talousalueella. Mainontapuolesta vastaa mainostoimisto Ilme, jonka etenkin kauden 2011–2012 televisiomainokset saivat paljon huomiota eri medioissa. Mainonnan tavoitteina ovat imagon vahvistaminen, ottelutapahtumista tiedottaminen, kausikorttikampanjointi sekä muiden oheistuotteiden myynnin vahvistaminen. Kausikorttikampanjoissa on käytetty erilaisia medioita. Päämedia-na markkinoinnissa toimii Mediatalo ESA, jonka medioista käytetään Päijät-Hämeen maakuntalehteä Etelä-Suomen Sanomia, Etelä-Suomen Sanomien Internet-sivuja osoitteessa www.ess.fi, paikallisradio Radio Voimaa ja ilmaisjakeluleh-

ti Uusi Lahtea. Muita medioita ovat valtakunnalliset kaupalliset televisiokanavat MTV3 ja Nelonen.

3.2 Haastattelututkimus: Yrityksen kausikortin hankintaan liittyvät motiivit ja odotukset sekä tyytyväisyys ja tyytymättömyys kausikorttiin

Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitä motiiveja ja odotuksia yritysasiakkailla on kausikorttien hankintaan liittyen. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia toiveita yritysasiakkailla olisi kausikortin kehittämisen suhteen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena teemahaastatteluna pääteemoineen ja apukysymyksineen. Haastattelua haluttiin käyttää tiedonkeruumenetelmänä, koska sen avulla sekä haastattelijat että haastateltavat voivat tarkentaa kysymyksiä ja vastauksia saaden tarkempaa tietoa ilmiöstä. Tutkimukseen osallistujiksi haluttiin sellaisia lahtelaisten yritysten edustajia, jotka ovat käyttäneet kausikorttia kaudella 2012–2013 ja aikaisemmilla kausilla sekä vastaavat oman yrityksensä puolesta kausikortin hankinnasta.

Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostilla yhteensä kymmenen yrityksen edustajalle, joista haastateltiin neljää. Haastattelut suoritettiin lokakuun 2012 loppupuolella haastateltavien itse valitsemassa paikassa, eli haastateltavan työpaikalla. Haastattelujen yhteydessä tehtiin selväksi, että vastauksia käsiteltäisiin nimettömänä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen haastattelunauhut tuhottiin ja litteroinnit lähetettiin haastateltaville hyväksyttämistä varten. Haastattelurunko on liitteenä 3.

3.2.1 Tulokset

Tutkimuksessa keskityttiin kausikorttipalveluprosessin niihin osiin, joissa yrityksen edustajat ovat itse osallisina, eli kausikortin hankinnassa ja itse palvelutapah- tumassa. Tutkimuksen teemoja olivat yrityksen kausikorttitilanne kaudella 2012–2013 ja menneisyydessä, motivaatiot ja odotukset kausikortin hankintaan liittyen sekä tyytyväisyys ja tyytymättömyys kausikorttiin. Kysymysten avulla haluttiin saada vastaajilta kehitysehdotuksia kausikorttikonseptiin.

Yrityksen kausikorttitilannetta haluttiin kartuttaa sen takia, että tiedettäisiin, kuinka kauan yrityksellä on ollut kausikortteja, jotta voitaisiin arvioida sitä, kuinka hyvin he tuntevat kausikortin tuotteena. Kaikilla yrityksillä on ollut kausikortteja usean vuoden ajan. Katsomoittain kausikortit jakaantuivat joko klubi- ja/tai pääkatsomoon. Kenelläkään asiakkaista ei siis ollut Lounge-kausikorttia.

Kausikortin hankinnan motiivit jakautuivat kahden käyttötarkoituksen mukaan. Näitä olivat yrityksen oman henkilökunnan virkistystoiminta ja ensisijaisesti asiakkassuhteiden vahvistamiseen tarkoitettujen asiakastilaisuuksien järjestäminen. Vastauksista kävi ilmi, että kausikortteja voidaan käyttää kumpaankin tarkoitukseen samassa yrityksessä.

Meillä käytetään kausikorttia pääsääntöisesti oman yrityksen työntekijöiden virkistystoimintaan. (Haastateltava I 2012.)

Jos ei olla ottelupäivänä menossa asiakkaan kanssa matsiin, niin siellä on varauslista, jonka mukaan sitte henkilökunta voi mennä kattomaan. (Haastateltava II 2012.)

Kausikortti on lähinnä henkilökunnan virkistyskäyttöön. Se on sellainen pieni henkilökuntaetu, että saadaan porukka mukaan. (Haastateltava III 2012.)

Meillä ne on henkilökunnan omaan käyttöön virkistyskäyttöön. (Haastateltava IV 2012.)

Kausikortilta odotetaan ennen kaikkea hyviä kokemuksia. Vastauksista käy ilmi, että asiakkaat ovat erittäin sitoutuneita kausikorttituotteeseen.

Me odotetaan tietysti pelillistä menestystä, mutta ennen kaikkea hyvää fiilistä hallilla. (Haastateltava I 2012.)

Mielenkiintoista nähdä, että miten joukkue menestyy, ja viime kausi kun oli niin hyvä Pelicansilla, niin oli hirveä 'tappelu' niistä kortteista, että kuka pääsee katsomaan. Piti aina katsoa, että kuka oli käynyt vähiten. Mutta myöskin huononakin kautena ne on olleet koko ajan käytössä. (Haastateltava III 2012.)

Odotuksena olis että Pelicans pärjää! (Haastateltava IV 2012.)

Kausikorttia arvostettiin sen helppokäyttöisyyden takia. Esille nousi myös oman yrityksen PR-toiminnan yhdistäminen ottelutapahtumaan.

Arvostan kyllä kausikortin helppokäyttöisyyttä, sillä pääsee helpolla jonottamatta sisään ja on hyvät paikat. (Haastateltava I 2012.)

Hyvä paikka ja varma pääsy.(Haastateltava II 2012.)

Tavallaan on firman kannalta hyvä olla siellä ja tavata niitä tuttuja sitten siellä, koska siellä näkyy paljon meidän yhteistyökumppaneita. (Haastateltava III 2012.)

Haastateltavat olivat erityisen tyytymättömiä siihen, että ravintolapisteistä ei saa kuittia. Myös Playoff-kausikorttien hintoja kritisoitiin.

Ravintolapisteissä ostoksista ei saa kuittia. Se pitäisi ehdottomasti yritysasiakkaana saada. Myös se jonottaminen niissä ravintolapisteissä. Joskus on mennyt koko tauko melkein siihen, että kun on pyytänyt kuittia, niin joku tyttö on kirjoittanut sitä siinä käsin. (Haastateltava I 2012.)

Siinä on sellanen murhe, että jos sille asiakkaalle haluaa tarjota jotain, niin pitää kävellä sinne Lämäriin asti, ennen kuin sä saat siitä kuitin. Kioskeistahan niitä ei saa. Pelsu menettää pikkasen rahaa siinä, kun ei saa kuitteja niistä. No ja, se on tietysti itelle vähän kurjaa, kun joutuu omasta pussista tarjoamaan. (Haastateltava III 2012.)

Jatkopelien hinnat. Niistä pitäis saada merkittävä etu, jos on kausikortti. Mä tiedän joitain, jotka on jättäneet kausarin kokonaan hankkimatta, koska ne Pleijari-kortin on niin kalliita. (Haastateltava II 2012.)

Hinta-laatusuhde on ihan kohdallaan. Ne joskus koetaan arvokkaiks, sitten kun niitä joudutaan ostamaan loppupeleihin. (Haastateltava III 2012.)

Kehitysehdotukset liittyivät kausikortin lisäpalveluihin.

Varsinkin klubipuolelle voisi järjestää jotain lisää. Sillä puolellakin firmat ovat varmasti valmiita maksamaankin siitä, että olisi lisäpal-

veluja. Esimerkiksi vois jotkut kahvit tai vastaavat tarjota, että olisi aina ne odottamassa siellä, tai jotain sentyyppistä. Ja siihen hintaan, mikä nyt sitten onkaan. Mun mielestä haastattelut ja muu ohjelma on ollu tosi hyviä. (Haastateltava III 2012.)

Olis kyllä hyvä, jos ei tarttis jonottaa, kun siellä niitä jonoja on niin paljon... Jos vaikka olis sellainen jono erikseen yritysasiakkaille tai edes niille, joilla on kausarit. (Haastateltava II 2012.)

3.2.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Sillä mitataan kykyä antaa tuloksia, jotka ovat ei-sattumanvaraisia. Tutkimusta voidaan pitää reliabilina, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. Validiteetillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226).

Tutkimusta voi pitää luotettavana, sillä tutkimuskysymykset on laadittu aiheeseen liittyvän teorian ja tutkijan työkokemuksen avulla. Kysymykset eivät olleet johdattelevia, ja vastaajien puhuvan totta. Haastattelut toteutettiin yrityksen itse valitsemassa paikassa ja vastaajat olivat mukana vapaaehtoisesti. Vastauksia ei ole muutettu ja ne on käsitelty luottamuksellisesti.

3.3 Lähtökohta-analyysit

Lähtötilannekatsaus perustuu teoriaosassa käytyihin lähtökohta-analyyseihin, joita ovat yritys-, markkina-, asiakas-, kilpailija- ja ympäristöanalyysit. Lopuksi lähtökohta-analyysien pohjalta laaditaan SWOT-analyysi, joka havainnollistaa yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia.

3.3.1 Markkinat

Lahden Pelicans Oy toimii sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla, ja sillä on vahva imago Lahdessa, joka on urheilukaupunki, jossa erityisesti jääkiekkokulttuuri elää hyvin vahvana. Lahden Pelicans Oy:n markkina-alueella on koko Päijät-Häme, johon kuuluvia kuntia ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski,

Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki ja Sysmä (Päijät-Hämeen liitto 2012.) Ensisijaisesti Lahden Pelicans Oy:n markkina-alue on Lahden kaupungin alue. Kuviossa 7 esitetään Päijät-Hämeen alueella olevien kuntien väkiluvut sekä yritystoimipaikkojen lukumäärä:

	Väkiluku 31.12.2011	Yritystoimipaikkojen lukumäärä 2010
Asikkala	8 498	682
Hartola	3 292	354
Heinola	20 164	1 092
Hollola	22 020	1 371
Hämeenkoski	2 130	218
Kärkölä	4 798	393
Lahti - Lahtis	102 308	5 654
Nastola	15 027	862
Orimattila	16 369	1 386
Padasjoki	3 369	268
Sysmä	4 261	421
Yhteensä	202 236	12 701

KUVIO 7. Päijät-Hämeen tunnuslukuja (Tilastokeskus 2012)

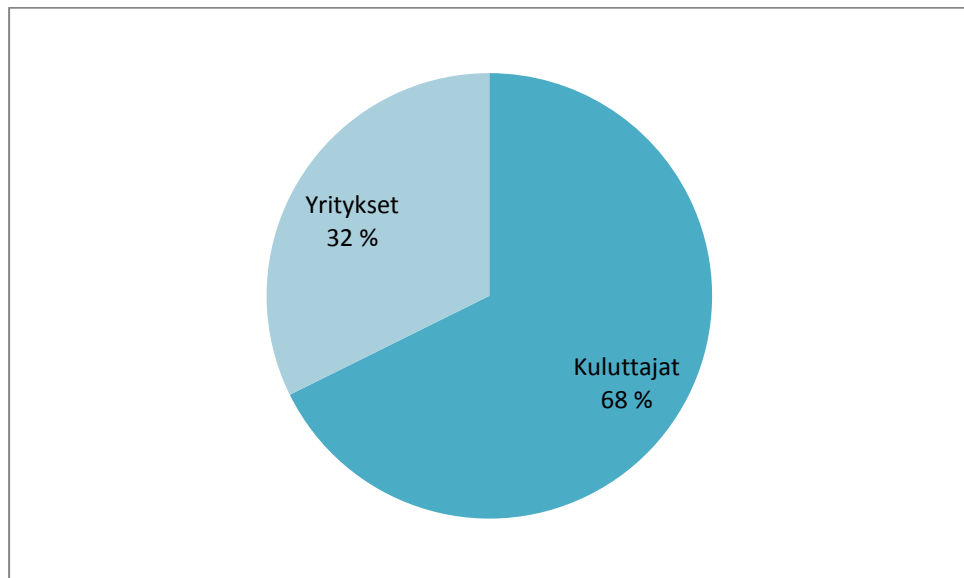
Päijät-Hämeen kokonaisväkiluku vuoden 2011 lopussa oli 202 236 asukasta. Lahden osuus oli 50,6 % eli 102 308 asukasta. Yhteensä Päijät-Hämeen alueella oli 12 701 yritystä, joista 44,5 % eli 5 654 sijaitsi Lahdessa. Lahtelaisten yritysten määrä on huomattava verrattuna kunnan kokoon ja muihin kuntiin.

3.3.2 Asiakkaat

Lahden Pelicans Oy:n asiakkaat ovat sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Kauden 2011–2012 runkosarjan yleisökeskiarvo oli 4760 katsojaa, mikä oli kaikkien aikojen paras lahtelaisjoukkueelle. Runkosarjan otteluissa kävi yhteensä 142 808 katsojaa. Lisäksi Playoffseissa yleisömäärää oli 52 539 keskiarvolla 5254 katsojaa/ottelu. Luvut ovat kokonaiskatsojamääriä, joihin sisältyvät sekä irtolippu- että

kausikorttiasiakkaat. (SM-liiga 2012a, SM-liiga 2012b.) Tyypillinen asiakas on 30–50-vuotias jääkiekosta kiinnostunut mies.

Kausikorttiasiakkaiden määrästä on dokumentoitua tietoa vuodesta 2004, jolloin se oli noin 750 kappaletta. Kausikorttien määrä on kasvanut tasaisesti vuosi vuodelta. Kaudella 2011–2012 kausikortteja myytiin noin 1700 kappaletta. Kauden 2012–2013 syyskauden puoleenväliin mennessä yrityksille myytyjen kausikorttien määrä vaihtelee yhden ja 22:n välillä yritystä kohden. Yhteensä ensimmäisen puoliskon puoleenväliin mennessä kausikortteja on myyty noin 1850 kappaletta, joista yrityksille 598 kappaletta (kuvio 8).



KUVIO 8. Lahden Pelicans Oy:n kausikorttijakauma kaudella 2012–2013

Noin 99 % yrityskausikorttiasiakkaista on päijät-hämäläisiä yrityksiä. Muutamia yritysasiakkaita on Helsingistä, Vantaalta, Kouvolasta, Espoosta, Lohjalta, Kaasalasta, Kukkilasta, Hyvinkäältä, Kansasalalta, Järvenpäästä, Rajamäeltä, Kouvola-
ta, Juvalta, Kuopiosta ja Keravalta. On otettava kuitenkin huomioon, että yrityk-
sen toimipaikka voi olla Päijät-Hämeen alueella, mutta kotipaikka muualla.

3.3.3 Kilpailijat

Kilpailija-analyysin tavoitteena on kartoittaa tämänhetkistä kilpailutilannetta ja Lahden Pelicans Oy:n kilpailijoita. Tiedot analyysia varten on saatu kilpailijayritysten Internet-sivuilta sekä sähköisistä yrityshakemistoista.

Lahden Pelicans Oy:n kilpailijoiksi mielletään Lahdessa ja sen lähiseuduilla toimivat toimialasta riippumattomat yritykset, jotka pyrkivät vastaamaan yritysasiakkaiden samankaltaisiin tarpeisiin, eli henkilökunnan virkistyskäyttöön ja yrityksen omien asiakkaiden sitouttamiseen tarkoitettuja palveluja, ja jotka tarjoavat Lahden Pelicans Oy:n kausikorttituotetta vastaavanlaista tuotetta yritysasiakkaille. Näitä ovat ydinkilpailijat Lahden Nuorten Miesten Kristillinen Yhdistys (Lahden NMKY) ry (Namika Lahti) ja FC Lahti Oy sekä tarvekilpailijat Lahden Kaupunginteatteri sekä Sinfonia Lahti. Potentiaalisia kilpailijoita on vaikea ennustaa, eikä niiden uskota uhkaava jääkiekon asemaa, joka on vahva lahtelaisessa kulttuurissa.

Namika Lahti on miesten koripallon pääsarjassa, Korisliigassa, pelaava joukkue, jonka toiminnasta vastaa Lahden NMKY ry, joka perustettiin alun perin vuonna 1898 Viipurissa. Viipurista yhdistys siirtyi Lahteen vuonna 1946, ja koripallotoiminta sai alkunsa. Kaudesta 1999–2000 lähtien joukkue on esiintynyt nimellä Namika ja voitti tuolloin myös ensimmäisen suomenmestaruutensa. Viimeisin mitali on vuoden 2009 SM-kulta. Kausi 2012–2013 jää viimeiseksi, jolloin koripalloa pelataan Urheilutalolla. Rakennus puretaan ja koripallotoiminta siirtyy Suurhalliin. (Lahden NMKY ry 2012a.) Koripallo- ja jääkiekkokaudet pelataan yhtä aikaa, eli kummatkin kaudet alkavat syksyllä ja päättyvät keväällä. Tästä syystä Lahden NMKY ry on Lahden Pelicansin pääkilpailija. Etu Lahden NMKY ry:hyn nähden on kuitenkin se, että jääkiekon asema ja imago on vahvempi kuin koripallon. Tutkimustuloksista esille tulleiden vastausten mukaan koripallotapah- tumista saatava kokemuksen myötä saatu etu ei ole niin suuri kuin jääkiekko- ottelusta.

Namika Lahdella on kaksi Pelicansin kausikorttia vastaavaa tuotetta: VIP-kortti (500 €) ja kausikortti (250 €). VIP-korttiin sisältyvät istumapaikka pääkatsomos- sa, pääsy VIP-tiloihin tuntia ennen ottelua ja kahvitarjoilun puoliajalla harjoitus- kauden, Korisliigan runkosarjan ja pudotuspelien ajan. VIP-kortti vastaa lähinnä

Pelicansin Lounge-kausikorttia (1 000 € + alv 23 %), joka on kuitenkin konseptiltään laajempi. Lounge-kausikorttiin kuuluvat VIP-korttiin kuuluvan kahvin lisäksi oma pöytä Lounge-raivntolassa, lämmin ruoka, ruokajuomat, jälkiruoka ja Lounge-ohjelma. Kausikorttiin sisältyvät istumapaikka pääkatsomossa sekä etuosto-oikeus omaan paikkaan pudotuspeleihin, kuten Pelicansin kortissa. (Lahden NMKY ry 2012b.)

FC Lahti on miesten pääsarjassa, Veikkausliigassa, jalkapalloa pelaava joukkue, jonka takana on FC Lahti Oy. FC Lahti perustettiin vuonna 1996, jolloin joukkue lunasti kahden perinteikkään lahtelaisjoukkueen, FC Kuusysin ja Lahden Reippaan, sarjapaikat. FC Lahden paras sijoitus Veikkausliigassa on vuodelta 2008, jolloin se voitti pronssia. Ottelut pelataan pääasiassa Lahden Stadionilla, mutta otteluita on silloin tällöin myös Kisapuistossa. (FC Lahti 2012a.) Jalkapallokausi alkaa huhtikuussa ja päättyy lokakuussa, joten otteluja pelataan hyvin vähän samaan Pelicansin kanssa. Tämä on etu Lahden Pelicans Oy:n kannalta, koska tutkimustuloksissa esille tulleiden vastausten mukaan yritykset eivät suosi FC Lahden kausikorttien hankkimista, koska suurin osa kaudesta pelataan henkilökunnan kesälomakauden aikaan. Lisäksi jalkapallon suosio Lahdessa ei ole niin suuri kuin jääkiekon.

Myös FC Lahdella, kuten Namika Lahdella, on kaksi erityyppistä kausikorttituotetta: VIP-kortti (900–1350 €) ja kausikortti (160–240 €). VIP-kortti oikeuttaa sisäänpääsyyn FC Lahden Veikkausliigan kotiotteluihin, sisäänpääsyyn VIP-tiloihin, ruoka- juoma- ja kahvitarjoilun ennen ottelun alkua sekä pullakahvit ottelun puoliajalla. VIP-kortti vastaa siis Pelicansin Lounge-kausikorttia, mutta on huomattavasti huokempi hinnaltaan. DUO VIP-korttiin kuuluu samat edut, mutta se on kahdelle henkilölle. Kausikortit jaotellaan hinnaltaan kahteen tyyppin riippuen siitä, missä katsomonosassa paikka on. (FC Lahti 2012b.)

Lahden Kaupunginteatteri on vuonna 1946 perustettu Lahden Teatterin ja Lahden Työväen Näyttämön yhdistämisestä syntynyt ammattiteatteri, jonka perustana on vuonna 1912 perustettu Lahden Amatööriteatteri. Lahden Kaupunginteatteri on toiminut vuodesta 1983 omassa teatteritalossa Lahden keskustan tuntumassa. Talossa on kolme näyttämöä: Juhani-näyttämö (760 henkeä), Eero-näyttämö (290

henkeä) sekä Aino (80 henkeä). (Lahden kaupunginteatteri 2012a.) Lahden kaupunginteatterin näytösten syyskausi alkaa syyskuun tienoilla ja loppuun ennen joulua. Kevätkausi alkaa vuodenvaihteen jälkeen ja kestää toukokuun loppuun.

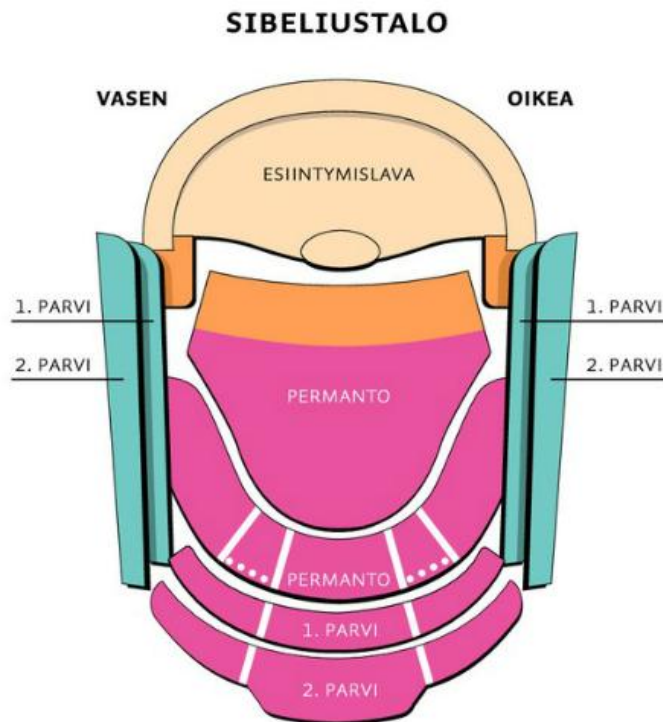
Lahden kaupunginteatterilla ei ole erityistä kausikorttia teatteriesityksiin, mutta sillä on erityisesti yrityksille tarkoitettu 25 lipun sarjalippuvihko (450 €). Ennen esitystä sarjalippu tai liput on vaihdettava paikkalippuun, joka oikeuttaa sisäänpääsyyn Lahden kaupunginteatterin omiin esityksiin. Yksi sarjalippu oikeuttaa puhenäytelmän paikkalippuun ja kaksi lippua musikaaliin. (Lahden kaupunginteatteri 2012b.) Sarjalippuvihkon luonne ei ole samanlainen kuin kausikorttikonseptissa, jossa sitoutumisaste on suuri, mikä on Lahden Pelicans Oy:n etu.

Sinfonia Lahti on vuonna 1950 perustettu Lahden kaupunginorkesteri, joka jatkaa vuonna 1910 perustetun Lahden Musiikinystävien orkesterin toimintaa. Sinfonia Lahti on tehnyt noin 70 levytystä, joihin kuuluvat muun muassa Sibelius-elokuvan soundtrack ja lauluyhtye Rajattoman kanssa yhdessä tehdyt ABBA- ja Queen-levyt. Sinfonia Lahden kotikonserttisali on Sibeliustalossa, joka sijaitsee Lahden sisävesisataman kupeessa. (Sinfonia Lahti 2012a.)

Sinfonia Lahden konserttikausi kestää elokuusta toukokuuhun, joten myös heidän tapahtumansa on samaan aikaan Pelicansin otteluiden kanssa. Sinfonia Lahti on kuitenkin haastanut syksyllä 2012 Lahden Pelicans Oy:n yhteistyöhön, jossa molempien kausikorttilaiset voivat osallistua toistensa tapahtumiin ja kokea uusia elämyksiä. Pelicansin kausikorttilaiset pääsevät perjantaina 9.11.2012 järjestettävään Viikonlopun klassiset -konserttiin, ja vastaavasti Sinfonia Lahden kausikorttilaiset pääsevät katsomaan tiistaina 13.11.2012 pelattavaa Pelicans–Kalpa-ottelua. (Sinfonia Lahti 2012c.) Tämä saattaa olla molemmille yrityksille hyödyksi, kun suurempia markkinoita kannustetaan osallistumaan tapahtumiin, jotka eivät välttämättä ole heidän preferensseissään korkeimmilla sijoilla.

Sinfonia Lahdella on viisi eri kausikorttisarjaa, joista jokainen on jaettu kolmeen eri hintaluokkaan. Kausikorttisarjoja ovat Sinfonia 1 ja Sinfonia 2 (9 konserttia kummassakin, 126–200 €), Suuri Sinfonia (Sinfonia 1 ja Sinfonia 2 yhdessä, 18 konserttia, 206–329 €), Viikonlopun klassiset (6 konserttia, 86–148 €) sekä Viihdesarja (4 konserttia, 59–97 €). Kolme eri hintaluokkaa katsomonosasta riippuen

ovat hintaluokka 1, hintaluokka 2 ja hintaluokka 3. Kuviossa 9 esitetään Sibeliustalon katsomokartta hintaluokittain:



KUVIO 9. Sibeliustalon katsomokartta (Sinfonia Lahti 2012b)

Hintaluokan 1 paikat sijaitsevat punaisella näkyvällä alueella, johon kuuluvat permanto sekä ensimmäinen ja toinen parvi. Hintaluokan 2 paikat näkyvät kuviossa turkoosilla merkatulla värillä parvilla permannon molemmilla puolilla. Hintaluokan 3 paikat sijaitsevat permannon riveillä 1–6. Hintaluokkaan kuuluvat myös lavan välittömässä läheisyydessä sijaitsevat aitiot. Kausikortin etuihin sisältyvät muun muassa ilmaiset käsiohjelmat, ilmainen vaatesäilytys, VIP-tilaisuudet sekä Sinfonia Lahti -kenkäpussi. (Sinfonia Lahti 2012b.)

3.3.4 Ympäristö

Ympäristöanalyysissä selvitetään ja ennakoitaan yritys ympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta liiketoimintaan. Vuoden 2012 loppupuolen suurimpia yritys-

päristöön vaikuttavia tekijöitä ovat uutisissa säännöllisin väliajoin kerrotut yritysten yt-neuvottelut ja irtisanomiset. Maailmantaloudellinen tilanne on heikko, mistä johtuen yrityksillä ei ole panostaa suuria rahamääriä virkistystoimintaan, mikä tuli esille myös haastattelututkimuksessa.

Teknologiatarendit eivät ole pääosassa Lahden Pelicans Oy:n toimintaa ajatellen, mutta ne tulisi ottaa huomioon. Kausikortteihin liittyvää mahdollista teknologiaa ovat muun muassa itse elektroninen kausikortti sekä kausikorttiin liittyvät hallinnointitoimenpiteet, kuten kausikorttiasiakasrekisteri, jota Lahden Pelicans Oy:n tulisi kehittää ensi tilassa. Lisäksi yhteydenpitovälineet, kuten puhelin, sähköposti ja niin edelleen kuuluvat teknologiaympäristöön.

Trenditekijöitä ajatellen jääkiekko on vahvassa asemassa. Vuoden 1995 ja 2011 maailmanmestaruudet ovat pistäneet koko Suomen sekaisin, eikä vastaavanlaisia koko kansan juhlia ole nähty. Lajilla on vankka ykkösasema, ja se saa urheilulajeista kaikista eniten huomiota mediassa.

Poliittisia ja yhteiskunnallisia tekijöitä, jotka vaikuttavat Lahden Pelicans Oy:n toimintaan, ovat muun muassa vero-, kirjanpito-, ja tilintarkastuslait. Työnantajan puolesta tulee ottaa huomioon työlainsäädäntö. Muita huomioonotettavia seikkoja voivat olla muun muassa kilpailua ja kuluttajaturvaa koskeva lainsäädäntö. (Suomen Liikunta ja Urheilu 2012.)

3.3.5 SWOT-analyysi

Taulukossa 6 esitetyn SWOT-analyysin avulla kartoitetaan Lahden Pelicans Oy:n vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhkatekijät kausikorttimyyntiin liittyen:

TAULUKKO 4. Lahden Pelicans Oy:n SWOT-analyysi

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • selviytyminen velkasaneerauksesta • toiminnalle omistautunut organisaatio • hallin puitteet ja sijainti • alueen suurin ja kiinnostavin tapahtumanjärjestäjä 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • niukat resurssit • kausikorttimyynnin toiminnanohjausjärjestelmän puuttuminen • dokumentointi • segmentoinnin puute
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • markkinoiden suuruus ja keskittyminen Lahden alueelle • sitoutuneet asiakkaat • lajin asema ja imago 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • maailman taloudellinen tilanne • kilpailevan lajin tai palvelun suosittuuden kasvaminen

SWOT-analyysissä esitettyjä vahvuuksia tulisi käyttää hyväksi. Esimerkiksi toiminnalle omistautunut organisaatio on hyvä lähtökohta heikkouksien kääntämisessä vahvuudeksi. Kausikorttimyynnin toiminnanohjausjärjestelmän, dokumentoinnin ja segmentoinnin suhteen organisaation olisi ymmärrettävä, että näihin seikkoihin huomiota kiinnittämällä jää enemmän aikaa ja resursseja muihin toimintoihin. Lahden Pelicans Oy on alueen suurin ja kiinnostavin tapahtumanjärjestäjä, mitä sen myös pitäisi käyttää hyväkseen ja tehdä yhteistyötä muiden tapahtumanjärjestäjien kanssa, niin kuin se on esimerkiksi Sinfonia Lahden kanssa tehnytkin.

Lahden Pelicans Oy:n yrityskausikorttiasiakkaat ovat erittäin sitoutuneita palveluun. Tätä tulisi hyödyntää esimerkiksi niin, että kehitettäisiin tuotteita ja palveluita entistä enemmän asiakaslähtöisesti. Myös markkinoiden suuruuden takia kannattaa panostaa tuotekehitykseen, jotta saataisiin mahdollisia uusia asiakkaita.

Uhkia ovat maailman taloudellinen tilanne ja jonkun toisen lajin tai palvelun suosion nouseminen, joihin Lahden Pelicans Oy ei voi luonnollisesti vaikuttaa. Näitä silmällä pitäen on suoritettava toimenpiteitä, joilla omat asiakkaat saadaan sitoutumaan yrityksen toimintaan entistä paremmin.

3.4 Strategia ja tavoitteet

Tässä luvussa esitellään lähtökohta-analyysien pohjalta tehtävät Lahden Pelicans Oy:n strategiset valinnat sekä asetetaan tavoitteet markkinoinnille. Lahden Pelicans Oy:n perusstrategiaksi kannattaa valita differointi- eli erilaistamisstrategia, jonka avulla pyritään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ja kokemuksia muun muassa asiakaslähtöisen palveluiden räätälöinnin avulla. Peruseriaatteena on tarjota asiakkaalle jotain sellaista, mitä kilpailijat eivät pysty tarjomaan. Ratkaisuun päädyttiin, koska Lahden Pelicans Oy:lla on jo valmiiksi sitoutunut asiakaskunta, joka kaipaisi lisäpalveluja tuotteelle. Suuntautumisstrategiaa ajatellen Lahden Pelicans Oy:n kannattaa valita kasvustrategia, koska yrityksellä ei ole mahdollisuuksia karsia jo valmiiksi suppeaa tuoteistoa ja asiakaskantaa. Kasvustrategiasta valitaan tuotekehitys, eli kehitetään uusia tuotteita vanhoille, jo olemassa oleville markkinoille. Strategisista rooleista Lahden Pelicans Oy:n kannattaa ottaa markkinajohtajan rooli, koska sen tuotteet ovat tunnettuja ja suosittuja. Tavoitteena ovat siis markkinaosuuksien puolustaminen ja kasvattaminen.

Kausikorttimyynnille on asetettu organisaation puolelta tavoitteeksi yhteensä 2 000 kappaletta, mikä kattaa sekä kuluttaja-asiakkaiden että yritysasiakkaiden osuuden.

3.5 Toimenpiteet

Tässä luvussa esitellään teorian, tutkijan oman työkokemuksen, organisaation näkemysten, haastattelututkimuksen, lähtökohta-analyysien, strategian ja tavoitteiden pohjalta analysoidut markkinoinnin toimenpiteet, joihin Lahden Pelicans Oy:n tulisi panostaa.

3.5.1 Tuote

Lahden Pelicans Oy tarjoaa tällä hetkellä kolmenlaista kausikorttituotetta: kausikorttia, klubikausikorttia ja Lounge-kausikorttia. Perus-, klubi-, ja Lounge-kausikortissa ydin on varattu paikka, jonka saa myös irtolipun ostaja. Kaikkiin kausikortteihin kuuluvat lisäetuina verrattuna irtolippuun aina sama paikka otte-

luissa, etuosto-oikeus Playoff-peleihin sekä mahdollisuus varata sama paikka seuraavallekin kaudelle. Klubikausikorttiin kuuluvat myös 150 € arvoinen parkkikortti, jolla pääsee pysäköimään ottelun ajaksi Isku Areenan edustalla olevalle hiekkakentälle. Lounge-kausikortissa on kausikorteista eniten lisäetuja. Niitä ovat oma pöytä Lounge-ravintolassa, ruoka, alkoholittomat ruokajuomat, kahvi, jälkiruoka ja Lounge-ohjelma. Yritykset suosivat klubi- ja Lounge-kausikortteja, koska niihin sisältyy lisäksi vahva mielikuva. Erityisesti klubiravintola on muotoutunut yritysasiakkaiden keskuudessa erääläiseksi hovin ja hyödyn yhdistäväksi elementiksi, koska klubiravintolassa tapaa usein asiakkaita ja yhteistyökumppaneita.

Kausikorttia tulee kehittää noudattamalla asiakaskokemuksen muodostumisen periaatteita, jolloin pyritään siihen, että tuote ylittää asiakkaan odotukset. Urheilutuotteen vaihtelevuuden takia asiakaskokemuksen taso ei välttämättä yllä johdettavalle tasolle. On tärkeää, että ottelutapahtuma täyttää ainakin perusodotukset. Pyrkimysten tulisi silti olla odotukset ylittävässä kokemuksessa, jonka elementtejä ovat henkilökohtaisuus, yksilöllisyys, aitous, olennaisuus, räätälöitävyys, oikea-aikaisuus, jaettavuus, kestävyys, selkeys, tunteisiin vetoavuus, yllättävyys ja tuotavuus.

Kausikortin kehityksessä tulee myös noudattaa asiakaskokemuksen periaatetta, jossa asiakas otetaan mukaan tuotesuunnitteluun. Esimerkiksi tutkimuksessa esitetty ehdotus, jossa ehdotettiin kahvitarjoilua sisältyneenä klubikortin hintaan, tulisi ottaa huomioon. Asiakaspalautteen perusteella tulee harkita esimerkiksi yritysklubikausikorttikonseptia, joka olisi jonkinlainen välimuoto klubi- ja Lounge-kausikortille.

Kaudella 2012–2013 on tullut ilmi mahdollisuus tehdä kausikortista myös maskukortti, johon yritysasiakas voisi ladata rahaa tai saada laskun ottelun aikana käyttämistään oheispalveluista. Maksukorttiominaisuudessa tulisi ottaa huomioon, että yrityksillä ei yleensä ole yleensä rajatonta määrää rahaa edustukseen, vaan olisi huomioitava yritysten mahdolliset maksukorttiominaisuuden ottelukohtaiset käytöraajat. Asian toteuttamismahdollisuudesta olisi hyvä keskustella jo etukäteen palveluntarjoajan kanssa, ennen kuin palvelu tulee käyttöön Pelicansin otteluissa.

3.5.2 Hinta

Lahden Pelicans Oy:n kausikorttien hinta on tällä hetkellä kiinteä. Hinnat verrattuna kilpailijoiden vastaavien palveluiden hintoihin ovat reilusti korkeammat. Hinnoittelu on kuitenkin osaltaan perusteltua, koska tuotteen imago ja asiakkaiden tuotteesta saama kokemus vaikuttavat hankintapäätökseen hintaa enemmän.

On syytä kuitenkin miettiä Playoff-kausikorttien hinnoittelua uudelleen, koska mitä ilmeisimmin Lahden Pelicans Oy on menettänyt tutkimustulosten perusteella asiakkaita liian korkean hinnan takia. Osaltaan asiakkaiden menetys on saattanut johtua siitä, että asiakkaat eivät ole olleet tietoisia siitä, että kauden 2012–2012 Playoffeissa pelaamattomat ottelut oltaisiin tultu hyvittämään kauden 2012–2013 kausikorttia hankkiessa.

3.5.3 Saatavuus

Saatavuuskysymykset eivät ole olennaisessa osassa markkinointitoimenpiteitä ajatellen. Ulkoista saatavuutta ajatellen Isku Areena sijaitsee keskeisellä paikalla Lahden keskustan tuntumassa.

Sisäisen saatavuuden osalta on keskityttävä asiakaspalvelukokemuksen laatuun. Koko organisaation tulisi ymmärtää asiakaspalvelun merkitys kilpailuetua tuottaessa. Asiakaspalvelun tulisi olla ihmis- ja ratkaisukeskeistä. On olennaista osoittaa asiakkaalle, että hän on tärkeä organisaatiolle ja että hän on aktiivinen toimija palveluprosessissa.

3.5.4 Markkinointiviestintä

Lahden Pelicans Oy:n kausikorttimarkkinoinnissa on keskitytty tähän asti massamarkkinointiin, joka tavoittaa suuren yleisön. Yritysassiakkaiden suuntaan on käytetty henkilökohtaisempia keinoja. Markkinointiviestinnän keinoista tulisi hyödyntää erityisesti vuorovaikutteista markkinointia, eli keskittyä siihen, miten asiakasta palvelee vuorovaikutustilanteessa.

PR:n avulla voisi sitouttaa yritysasiakkaita vielä tiivimmin yrityksen toimintaan. Tapahtumana voisi olla yritysasiakkaille järjestettävä pienimuotoinen jääkiekkoturnaus tai yritysasiakkaille suunnattu luentosarja, jossa luennoitsijat olisivat esimerkiksi entisiä urheilijoita.

Yritysasiakkaille olisi hyvä tiedottaa mahdollisesta kausikortin maksuominaisuuden lisäyksestä sitten, kun on saatu selville esimerkiksi onko maksukorttiominaisuuteen mahdollista liittää maksuraja.

3.6 Budjetti, aikataulu ja seuranta

Yrityksille kohdistuvan kausikorttimyynnin markkinointisuunnitelman budjetiosuudessa tulee ottaa huomioon uusiin markkinointitoimenpiteisiin kuuluvat kulut. Mahdolliset tuote- ja hinnoittelumuutokset ja niiden seuraukset tulee ottaa ensisijaiseen huomioon. Budjetoinnissa kannattaa käyttää hajautettua budjetointia, jossa markkinoinnin tuntevat pääsevät suunnittelemaan oman erikoisalansa budjettia.

Aikataulun suunnittelu olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian. On kartoitettava, mitä muutoksia tehdään ja miten ne vaikuttavat siihen, milloin muutokset voidaan panna täytäntöön. Myös markkinointitoimenpiteiden seuraamiseen olisi hyvä laatia aikataulu, jotta mahdolliset virheet voisi huomata mahdollisimman aikaisin ja pyrkiä korjaamaan ne.

4 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Lahden Pelicans Oy:lle. Opinnäytetyön aiheena oli miten markkinointisuunnitelma, jota voitaisiin käyttää pohjana Lahden Pelicans Oy:n yritysasiakkaihin kohdistuvalle kausikorttimyynnille.

Opinnäytetyön teoriaosa perustui suomen- ja englanninkieliseen markkinoinnin perus-, suunnittelu-, ja ssa käytiin läpi kaikki markkinointisuunnitelman osat alueet, joita ovat ulkoiset ja sisäiset lähtökohta-analyysit, strategia, tavoitteet, kilpailukeinot, budjetti, aikataulu ja seuranta. Teoriaosassa painotettiin lähtökohta-analyyseja ja kilpailukeinoja.

Opinnäytetyön empiriaosassa koottiin teoriaosuuden, markkinointijohtajan haastattelun, tutkijan työkokemuksen ja haastattelututkimuksen pohjalta uusi yrityksille kohdistuva kausikorttimarkkinointisuunnitelma. Työssä käsiteltiin koko markkinointisuunnitelma, koska kausikorteille ei ole ennen tehty kokonaisvaltaista markkinointisuunnitelmaa. Lopussa esitellään toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla pyritään saavuttamaan tavoitteet.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaker, D. 2011. Strategic Market Management. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2012. Principles of Marketing. Pearson International Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Baker, M. 2007. Marketing Strategy & Management. New York: Palgrave Macmillan.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hutt, M & Speh, T. 2007. Business Marketing Management: B2B. Mason: Thomson Higher Education.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Enterprise Adviser -kirjasarja numero 15. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. Harlow: Pearson Education Limited.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Porter, M. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi – markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen Markkinointi: suunnittelu, tutkimus ja kansainvälistyminen. Helsinki: Weilin + Göös.

Schwarz, E. & Hunter, J. 2008. Advanced Theory and Practise in Sport Marketing. Oxford: Elsevier Inc.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor Oy.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Elektroniset lähteet

FC Lahti. 2012a. Historia [viitattu 23.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.fclahti.fi/index.php?page=historia>

FC Lahti. 2012b. Liput ja kausikortit [viitattu 22.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.fclahti.fi/index.php?page=liput-ja-kortit>.

Kauppalehti. 2012a. Lahden Pelicans Oy [viitattu 24.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/lahden+pelicans+oy/15482540>.

Kauppalehti. 2012b. Pelicansille veromatkyt – Syy alkoholin ohimyynti [viitattu 24.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/pelicansille+veromatkyt+-+syy+alkoholin+ohimyynti/201209263959>.

Lahden kaupunginteatteri. 2012a. Historia [viitattu 23.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.lahdenkaupunginteatteri.fi/esittely/historia>.

Lahden kaupunginteatteri. 2012b. Sarjaliput [viitattu 23.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.lahdenkaupunginteatteri.fi/liput/sarjaliput>.

Lahden NMKY ry. 2012a. Historia 1989–2012 [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.namikalahti.com/seura/historia-1898-2012/>.

Lahden NMKY ry. 2012b. Yrityspalvelut kaudella 2012–2013 [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa: [http://namikalahti-com-](http://namikalahti-com-bin.directo.fi/@Bin/43135cfeca9bad2ced0d20cb4496302c/1350840282/application/pdf/147300/Yritysesite2012_2013.pdf)

[bin.directo.fi/@Bin/43135cfeca9bad2ced0d20cb4496302c/1350840282/application/pdf/147300/Yritysesite2012_2013.pdf](http://namikalahti-com-bin.directo.fi/@Bin/43135cfeca9bad2ced0d20cb4496302c/1350840282/application/pdf/147300/Yritysesite2012_2013.pdf)

Lahden Pelicans Oy. 2012a. Kausikortti kaudelle 2012–2013 [viitattu 21.10.2012]. Saatavissa: <http://www.pelicans.fi/kausikortti>.

Lahden Pelicans Oy. 2012b. Kausikorttiesite kaudelle 2012–2013 [viitattu 21.10.2012]. Saatavissa:
http://www.pelicans.fi/sites/www.pelicans.fi/files/file/pelicans_kausikortti_2012_esite_web.pdf.

Lahden Pelicans Oy. 2012c. Lahden Pelicans [viitattu 24.5.2012]. Saatavissa:
<http://www.pelicans.fi/lahden-pelicans>.

Lahden Pelicans Oy. 2012d. Pelicans Klubiravintola [viitattu 21.10.2012]. Saatavissa: <http://www.pelicans.fi/pelicans-klubiravintola>.

Lahden Pelicans Oy. 2012e. Pelicans Lounge [viitattu 21.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.pelicans.fi/pelicans-lounge>.

Lahden Pelicans Oy. 2012f. Pelicans-logo [viitattu 13.4.2012]. Saatavissa:
http://www.pelicans.fi/sites/www.pelicans.fi/files/file/Pelicans_logo.jpg.

Lahden Pelicans Oy. 2012g. Playoffs 2012 –paketti nyt myynnissä [viitattu 29.10.2012]. Saatavissa: <http://www.pelicans.fi/playoffs-2012-paketti-nyt-myyntiss%C3%A4>.

Lahden Pelicans Oy. 2012h. Playoffs 2012 -pelipäivät [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.pelicans.fi/sites/www.pelicans.fi/files/image/Playoffs2%281%29.jpg>.

Lahden Urheiluhalliyhdistys ry. 2012. Isku Areena Lahti [viitattu 21.10.2012]. Saatavissa: <http://www.suurhalli.fi/?page=tilat§ion=4&areena=isku>.

Opetushallitus. 2012. Markkinointistrategia [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa:
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/markkinointistrategia.htm>.

Päijät-Hämeen liitto. 2012. Maakunta [viitattu 24.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.paijat-hame.fi/fi/maakunta>.

Sinfonia Lahti. 2012a. Orkesteri [viitattu 23.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.sinfonia-lahti.fi/orkesteri/>.

Sinfonia Lahti. 2012b. Sinfonia Lahden kausikortit 2012 [viitattu 23.10.2012].
Saatavissa:
<http://multimagazine.fi/index.php?id=i5uyxx68hh48uhf9af4gi0aygk90r2f0w>.

Sinfonia Lahti. 2012c. Sinfonia Lahti haastoi Pelicansin [viitattu 28.10.2012].
Saatavissa:
http://www.sinfonia-lahti.fi/ajankohtaista/uutiset2012/fi_FI/1350058955918/.

SM-liiga. 2012a. Yleisömäärät 2011–12 [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa:
http://www.sm-liiga.fi/tilastot/kokonaan.html?s=11-12&b=rs&l=j_yleiso.

SM-liiga. 2012b. Yleisömäärät 2011–12 [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa:
http://www.sm-liiga.fi/tilastot/kokonaan.html?s=11-12&b=po&l=j_yleiso.

Suomen Liikunta ja Urheilu. 2012. Lainsäädäntö [viitattu 29.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/lainsaadanto2/>

Tilastokeskus. 2012. Kuntatiedot [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa:
<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=Kuntaportaali&ti=&path=../Database/Kuntien%20perustiedot/Kuntien%20perustiedot/&lang=3&multilang=fi>.

Suulliset lähteet

Haastateltava I. Haastattelu 23.10.2012.

Haastateltava II. Haastattelu 25.10.2012.

Haastateltava III. Haastattelu 25.10.2012.

Haastateltava IV. Haastattelu 29.10.2012.

Kolu, T-P. 2012. Markkinointijohtaja. Lahden Pelicans Oy. Haastattelu 18.10.2012.

LIITTEET

Liite 1. Kuluttajamarkkinoinnin ja business-to-business-markkinoinnin eroja.

Liite 2. Haastattelupohja – Kolu, T-P.

Liite 3. Haastattelupohja – Yritysiakkaat.

LIITE 1. Kuluttajamarkkinoinnin ja business-to-business-markkinoinnin yleisiä eroja .

	Kuluttajamarkkinointi	B-to-b-markkinointi
Markkinoiden rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • Maantieteellisesti hajaantunut • Paljon ostajia • Paljon keskenään kilpailevia myyjiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Maantieteellisesti keskittynyt • Suhteellisen harvoja ostajia • Harvoja keskenään kilpailevia myyjiä
Tuotteet ja palvelut	<ul style="list-style-type: none"> • Standardoituja • Palvelu, toimitus ja saatavuus joissain määrin tärkeää • Ostetaan henkilökohtaiseen käyttöön 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisesti teknisesti monimutkaisia • Räätyä löydään asiakkaan tarpeita vastaaviksi • Palvelu, toimitus ja saatavuus erittäin tärkeitä
Ostokäyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ostajina yksilöitä • Perheenjäsenet, ystävät yms.vaikuttavat ostamiseen • Sosiaaliset ja psykologiset ostomotiivit dominoivat 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostajina usein koulutettuja ammattiostajia • Useat eri organisaation tasot ja osastot vaikuttavat ostamiseen • Tehtäviin ja toimintaan liittyvät ostomotiivit korostuvat
Myyjän ja ostajan väliset suhteet	<ul style="list-style-type: none"> • Ei teknistä asiantuntemusta • Persoonattomat suhteet • Osapuolten välinen henkilökohtainen tiedonvaihto vähäistä • Muuttuvat ja lyhytaikaiset suhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekninen asiantuntemus • Henkilösuhteet ostajan ja myyjän välillä • Merkittävä tiedonvaihto osapuolten välillä henkilökohtaista • Vakaat ja pitkäaikaiset suhteet
Jakelukanavat	<ul style="list-style-type: none"> • Epäsuoria, monia suhteita 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyhyitä, suoria
Markkinointiviestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Painopiste mainonnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Painopiste henkilökohtaisessa myyntityössä

Hinta	<ul style="list-style-type: none">• Yleensä listahinta	<ul style="list-style-type: none">• Joko tarjouskilpailun tai monimutkaisen ostoprosessin tuloksena syntyvä
Kysyntä	<ul style="list-style-type: none">• Suoraa• Joustavaa• Vaihtelee vähän	<ul style="list-style-type: none">• Johdettua• Joustamatonta (lyhyellä tähtämellä)• Voimakkaasti vaihtelevaa• Epäjatkuvaa

(Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

LIITE 2. Haastattelupohja – Kolu, T-P.

- Yritys
 - Nykyiset markkinointitoimenpiteet
 - Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat

- Asiakkaat

- Kilpailijat

- Ympäristötekijät

- Tavoitteet

LIITE 3. Haastattelurunko – yritysasiakkaat.

- Kausikorttitilanne kaudella 2012–2013

- Kausikortin hankinta
 - motivaatiot
 - odotukset

- Tyytyväisyys ja tyytymättömyys kausikorttiin
 - kehitysehdotukset