

Urheiluseuran markkinoinnin kehittäminen

Case: Tampere Saints ry

Oskari Raunio

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2020

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

RAUNIO, OSKARI:
Urheiluseuran markkinoinnin kehittäminen
Case: Tampere Saints ry

Opinnäytetyö 110 sivua, joista liitteitä 63 sivua
Lokakuu 2020

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Tampere Saints ry. Saints on tampere-
lainen amerikkalaisen jalkapallon erikoisseura, jolla on noin 300 jäsentä. Seuran
edustusjoukkueet pelaavat joko Suomen korkeimmalla tai toiseksi korkeimmalla
sarjatasolla. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää seuran markkinointia luomalla
markkinointisuunnitelma vuosille 2021–2025. Markkinointisuunnitelma on tämän
raportin luottamuksellinen liite.

Suomi on väkilukuunsa nähden yksi menestyneimpiä valtioita kansainvälisessä
urheilussa, mutta urheilumarkkinoinnin ja -liiketoiminnan saralla löytyy vielä rei-
lusti kehitettävää. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää suomalaista urheilumark-
kinointia luomalla vaiheittainen ohjeistus, jota urheiluseurat voivat käyttää mark-
kinointinsa kehittämiseen. Tätä ohjeistusta käytettiin myös toimeksiantajan mark-
kinointisuunnitelman laatimiseen. Ohjeistus koostuu kolmesta vaiheesta, jotka
ovat strateginen vaihe, brändivaihe ja taktinen vaihe. Vaiheittaisen ohjeistuksen
tiivistelmä löytyy raportin julkisena liitteenä, jonka lisäksi raportin luvussa neljä on
avattu syvällisemmin ohjeistuksen eri kohtia.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jossa toiminnal-
lista osuutta edustaa vaiheittaisen ohjeistuksen sekä toimeksiantajan käyttöön
tarkoitettua markkinointisuunnitelman laadinta. Opinnäytetyön tekemiseen on
käytetty myös muita tutkimusmenetelmiä, joita ovat laadulliset haastattelut sekä
kirjallisuuskatsaus.

Tämän opinnäytteen tuotoksina syntyi vaiheittainen ohjeistus, jota suomalaiset
urheiluseurat voivat käyttää markkinointinsa kehittämiseen, sekä markkinointi-
suunnitelma liitteinen toimeksiantajan käyttöön. Johtopäätöksenä voi todeta, että
suomalaisessa urheilumarkkinoinnissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota mark-
kinoinnin suunnitteluun. Tässä tulisi hyödyntää laajemmin yleisiä markkinoinnin
suunnittelun oppeja ja teorioita, vaikka urheilu onkin tuotteena uniikki ennusta-
mattoman lopputuloksen takia. Toinen tärkeä johtopäätös on se, että urheiluliike-
toiminnassa asiakassuhteista on mahdollista rakentaa poikkeuksellisen pitkäkes-
toisia, ja niihin sisältyvää liiketoiminnallista mahdollisuutta suomalaisessa urhei-
lussa ei ole varaa hukata.

Asiasanat: urheilumarkkinointi, urheiluliiketoiminta, markkinoinnin suunnittelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

RAUNIO, OSKARI:
Development of Sports Club's Marketing
Case: Tampere Saints ry

Bachelor's thesis 110 pages, appendices 63 pages
October 2020

The client of this thesis was Tampere Saints ry. Saints is a sports club from Tampere, Finland, that is specialised in American football. The club has about 300 members. The aim of the thesis was to develop the club's marketing by creating a marketing plan for the years 2021–2025. The marketing plan and its attachments are enclosed to this thesis as a confidential attachment.

Finland is one of the most successful countries in international sports in relation to its population. There is still much to be developed in the field of sports marketing and business. The purpose of the thesis was to develop Finnish sports marketing by creating a step-by-step guideline that sports clubs can use to develop their marketing. This guideline was also used to prepare the client's marketing plan. It consisted of three phases, which were the strategic phase, the brand phase, and the tactical phase. A summary of the step-by-step guideline can be found as a public attachment of the report. Furthermore, chapter four opens the guideline more in detail.

The preparation of the step-by-step guideline and the implementation of a marketing plan were the functional parts of this thesis. In addition to the functional part, other research methods were also used to complete the thesis, such as open, qualitative interviews and a literature review.

As an output of this thesis there were the step-by-step guideline that Finnish sports clubs can use to develop their marketing, and the marketing plan for the client's use. An important conclusion from the work is that although sports marketing differs to some extent from the traditional marketing due to the uniqueness of the sports product, theories of marketing planning should still be studied and implemented in the Finnish sports field. Another important conclusion is that in the sports business, it is possible to build exceptionally long-term customer relationships. That includes great business opportunities that Finnish sports industry cannot afford to miss.

Key words: sports marketing, sports business, marketing planning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tausta	6
1.2	Tavoite ja tarkoitus	7
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	8
2	AMERIKKALAINEN JALKAPALLO JA SAINTS	10
2.1	Amerikkalainen jalkapallo.....	10
2.2	Amerikkalainen jalkapallo Suomen ulkopuolella	10
2.3	Amerikkalainen jalkapallo Suomessa.....	11
2.4	Amerikkalainen jalkapallo Tampereella ja Tampere Saints	12
3	MARKKINOINTI JA MARKKINOINNIN SUUNNITTELU	13
3.1	Markkinointi käsitteenä.....	13
3.2	Markkinoinnin muutos 2020-luvulle tultaessa.....	14
3.3	Markkinoinnin suunnittelu.....	15
4	URHEILUMARKKINOINTI	16
4.1	Urheilumarkkinointi käsitteenä	16
4.2	Urheilumarkkinoinnin muodot.....	17
4.3	Urheilumarkkinointi Suomessa.....	18
4.3.1	Urheilumarkkinoinnin ja -liiketoiminnan tila Suomessa	18
4.3.2	Urheilumarkkinoinnin ja -liiketoiminnan kasvupotentiaali Suomessa	19
5	VAIHEITTAINEN OHJEISTUS URHEILUSEURAN MARKKINOINNIN KEHITTÄMISEEN	20
5.1	Tiivistelmä vaiheittaisesta ohjeistuksesta.....	20
5.2	Strateginen vaihe	21
5.2.1	Markkinointistrategia.....	21
5.2.2	Tavoitteet.....	22
5.2.3	Kohderyhmät	23
5.3	Brändivaihe	24
5.3.1	Äänensävy.....	25
5.3.2	Sloganit	27
5.3.3	Värimaailma ja fontit.....	27
5.3.4	Tunnus	28
5.4	Taktinen vaihe.....	31
5.4.1	Kanavat	31
5.4.2	Budjetointi.....	33
5.4.3	Sisältölajit	34

5.4.4	Markkinointikalenteri.....	35
6	TOIMEKSIANTAJAN MARKKINOINNIN KEHITYS	36
6.1	Lähtökohdat	36
6.2	Työn vaiheet	37
6.3	Tuotokset	37
7	POHDINTA	39
7.1	Lopputulokset ja johtopäätökset.....	39
7.2	Työn luotettavuus.....	40
7.3	Jatkotutkimuskohteet	41
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET	48
	Liite 1. Vaiheittainen ohjeistus	48
	Liite 2. Markkinointisuunnitelma liitteineen toimeksiantajalle	48

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Tampere Saints ry on vuonna 1998 perustettu tamperelainen amerikkalaisen jalkapallon erikoisseura, jonka toiminnassa on mukana noin 300 jäsentä. Kaudella 2020 seuran edustusjoukkueet pelasivat Suomen korkeimmalla tai toiseksi korkeimmalla sarjatasolla. (Saints 2020.) Seuran markkinointi on ollut viime vuosina osaavaa ja aktiivista: esimerkiksi sosiaalisen median kanavien ja verkkosivujen markkinointimahdollisuuksia on hyödynnetty tehokkaasti, ja myös ottelutapahtumaan on panostettu. Markkinoinnista on kuitenkin puuttunut järjestelmällisyyttä sekä suunnitelmallisuutta, ja markkinointitoimenpiteet ovat olleet enemmänkin äkillisten ideoiden ja nopeiden tarpeiden aikaansaamia. (Pekkala 2020; Toijala 2020.)

Tarvetta suunnitelmalliselle markkinoinnille lisäsi myös vuonna 2020 puhjennut koronaviruspandemia, joka aiheutti urheiluseuratoiminnalle haasteita esimerkiksi yleisörajoitusten muodossa ympäri maailmaa (Pajunen 2020). Pandemian myötä entistäkin tärkeämpään rooliin markkinoinnin alalla ovat nousseet digitaalisen markkinoinnin toimenpiteet, myynti digitaalisia kanavia hyödyntäen sekä markkinointitiimien kyky nopeaan reagointiin (Hiila 2020). Työssä on otettu huomioon koronaviruspandemian aiheuttamat ajankohtaiset realiteetit, sekä mahdollisuus siihen, että vaikutukset koskettavat urheiluseuratoimintaa myös tulevina vuosina.

Saintsin lisäksi urheilumarkkinoinnin kehittäminen on ajankohtaista myös laajemmin Suomessa, vaikka Suomi onkin urheilussa maailman menestyneimpiä valtioita: väkilukuun suhteutettuna Suomi on olympiahistorian kolmanneksi menestynein maa sekä kultamitalien määrässä että mitalien kokonaismäärässä mitattuna (Medals per Capita 2018). Kauppatieteiden tohtori Arto Kuuluvainen kuitenkin toteaa, että suomalainen urheilumarkkinointi elää menneisyydessä, eikä sponsoroimista ole pidetty Suomessa vakavasti otettavana markkinointikeinona (Suopuro 2016). Kuuluvainen (2015) toteaa myös, että urheilusponsoroinnissa liikkuvat pääomat ovat esimerkiksi Ruotsissa ja Norjassa moninkertaisia Suomeen verrattuna.

Urheilumarkkinointi on hyvin moninainen käsite, joka voidaan jaotella urheilutuotteiden ja -palveluiden markkinointiin, sekä urheiluun liittymättömien tuotteiden ja palveluiden markkinointiin urheilun kautta. Urheilutuotteiden ja -palveluiden markkinointi voidaan jaotella edelleen esimerkiksi urheilujärjestöjen, -sarjojen, -seurojen ja -tapahtumien markkinointiin. (Venturoli 2019.)

Tämä työ keskittyy erityisesti urheiluseurojen markkinointiin. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että urheilumarkkinoinnin eri muodot limittyvät toisiinsa esimerkiksi siten, että järjestöt markkinoivat niiden alaisia sarjoja, sarjat niihin kuuluvia seuroja ja seurat niiden järjestämiä tapahtumia. Tämän vuoksi työssä esitettäviä ohjeita ja päätelmiä voidaan käyttää urheiluseurojen markkinoinnin lisäksi laajemminkin urheilumarkkinoinnin tukena. Tämän vuoksi työssä käytetään myös yleisesti termiä urheilumarkkinointi, vaikka työ onkin tehty ensisijaisesti urheiluseurojen markkinoinnin näkökulmasta.

1.2 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan markkinointia luomalla markkinointisuunnitelma vuosille 2021–2025. Markkinointisuunnitelman avulla lisätään yhtenäisyyttä ja suunnitelmallisuutta Saintsin markkinoinnin kokonaisuuteen, ja helpotetaan seuran viestintätiimin työtä. Markkinoinnin kehittämiseen kuuluivat myös erilaiset markkinointisuunnitelmaan liitettävät toimenpiteet, kuten uusien tunnusehdotusten luonnostelu ja graafisen ohjeiston määrittely. Näihin tavoitteisiin pyrkimällä tähdätään seuran jäsenmäärän, yleisömäärien ja kumppanuustuottojen kasvattamiseen tulevana vuosina.

Työn tarkoituksena on kehittää suomalaisten urheiluseurojen markkinointia muodostamalla vaihteellinen ohjeistus, jota seurat voivat noudattaa oman markkinointinsa kehittämiseen. Yleisellä tasolla tutkimuksen tarkoitusta kuvaillaan useimmiten joillakin neljästä termistä: kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava (Hirsjärvi ym. 2008, 134–135). Tässä työssä on piirteitä sekä kartoittavasta että selittävästä tarkoituksesta. Työ kartoittaa urheilumarkkinointia ilmiönä ja kehittää siihen liittyviä hypoteeseja ja näkökulmia. Työ on sikäli myös selittävä, että

se pyrkii selittämään suomalaiseseen urheilumarkkinointiin liittyviä seikkoja ja ongelmia. Suomalaisten urheiluseurojen markkinoinnin kehittämisen myötä tähdätään siihen, että seurat pystyvät kasvattamaan tulojaan, kuten pääsylippu- ja kumppanuusmyyntiään, ja sitä kautta kehittämään koko toimintaansa ja suomalaista urheilua.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jossa on kaksi toiminnallista osuutta. Ensimmäisenä osuutena laadittiin vaiheittainen ohjeistus, jonka avulla suomalaiset urheiluseurat voivat kehittää markkinointiaan. Toisena osuutena oli markkinointisuunnitelman laatiminen toimeksiantajan käyttöön vaiheittaista ohjeistusta hyödyntäen. Vaiheittainen ohjeistus on osa julkista raporttia, ja sen visuaalinen tiivistelmä löytyy tämän raportin julkisena liitteenä. Toimeksiantajalle toimitettava materiaali taas on tämän raportin luottamuksellisena liitteenä.

Opinnäytetyössä on myös yhdistelty muita tutkimusmenetelmiä, jotta toiminnallisen osuuden onnistumiseen on parhaat lähtökohdat. Työssä on laadittu kirjallisuuskatsaus työhön liittyvistä aiheista, kuten markkinoinnista, urheilumarkkinoinnista ja amerikkalaisesta jalkapallosta. Baumeister ja Leary (1997, 312) kuvaavat kirjallisuuskatsausten yleiseksi tavoitteeksi kehittää olemassa olevaa teoriaa ja luoda uutta. Kirjallisuuskatsaus on osana tätä työtä, koska erityisesti suomenkielistä urheilumarkkinoinnin kirjallisuutta on verrattain vähän, ja osa siitä on vanhentunutta digitaalisen murroksen muuttaessa markkinointia alana. Oli siis tarpeen kehittää kirjallisuuskatsauksen avulla suomenkielistä urheilumarkkinoinnin teoriaa käytännönläheiseksi ja helposti ymmärrettäväksi. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli myös perehdyttää tekijää aiheeseen toiminnallisen osuuden onnistumisen takaamiseksi.

Työssä on käytetty myös laadullisen tutkimuksen menetelmiä haastattelemalla toimeksiantajan toimintaan liittyviä henkilöitä. Menetelmäksi on valittu avoin haastattelumuoto, jotta haastattelutilanteesta on pystytty muodostamaan luon-

teva ja näin auttamaan haastateltavaa rakentamaan oma näkemyksensä mahdollisimman hyvin tilannetta kuvaavaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadulliset haastattelut voidaan jakaa kahteen käyttömuotoon, jotka ovat haastatteludatan käyttö resurssina ja haastatteludatan käyttö aiheena (Gobo ym. 2004, 16). Tässä työssä haastatteludataa käytettiin resurssina, sillä haastattelut olivat tärkeässä roolissa tiedonkeruuprosessissa, jotta opinnäytetyön tekijä pystyi syventymään toimeksiantajan toiminnan luonteeseen ja ominaisuuksiin. Tämä oli tärkeää toiminnallisen osuuden onnistumisen kannalta.

Muiden tutkimusmenetelmien lisäksi työn tietoperustana on käytetty tekijän aiempaa taustaa urheilumarkkinoinnin ja markkinoinnin aloilta. Työn tekijällä on kokemusta markkinoinnista ja urheilumarkkinoinnista opintojen lisäksi myös työelämästä ja vapaa-ajalta. Tekijä on myös toiminut useissa rooleissa urheiluyhteisöissä: pelaajana, valmentajana, seuratyöntekijänä, vapaaehtoisena, kannattajana sekä seuraajana.

2 AMERIKKALAINEN JALKAPALLO JA SAINTS

2.1 Amerikkalainen jalkapallo

Amerikkalainen jalkapallo on perinteisen jalkapallon ja rugby:n pohjalta kehitetty joukkuelaji. Amerikkalaisen jalkapallon perusajatus on saada peliväline noin 110 metriä pitkän kentän päädyissä sijaitseville maalialueille, tai kentän päädyssä sijaitsevan maalikehikon läpi. Nimestään huolimatta lajin säännöt antavat luvan heittää, ottaa vastaan ja kantaa pelivälinettä käsillä, ja pelivälineen potkaiseminen sen sijaan on pelissä verrattain harvinaisempaa. Pallollinen joukkue saa neljä yritystä edetä pallon kanssa kymmenen jaardin matkan. Onnistuessaan tässä he saavat neljä uutta yritystä ja näin mahdollisuuden edetä kohti maalialuetta. Palloton joukkue pyrkii estämään etenemisen esimerkiksi syötönkatkoin ja kontaktein. (Oriard 2020.)

Lajeina amerikkalainen ja perinteinen jalkapallo eroavat toisistaan melko paljon, mutta niistä käytettävät termit aiheuttavat usein hämmennystä. Suurimmassa osassa maailmaa, kuten myös tässä työssä, lajit erotellaan käyttämällä nimityksiä jalkapallo ja amerikkalainen jalkapallo. Yhdysvalloissa amerikkalaisen jalkapallon nimitys on kuitenkin vain jalkapallo, eli football, ja jalkapallosta käytetään nimitystä soccer, joka on muokkautunut ajan saatossa termistä association football. Amerikkalaisesta jalkapallosta käytetään myös termiä gridiron (Oriard 2020). (Peralta 2010.)

2.2 Amerikkalainen jalkapallo Suomen ulkopuolella

Maailman ensimmäinen amerikkalaisen jalkapalloilun ottelu pelattiin vuonna 1869 Yhdysvalloissa (History Extra 2019). Yhdysvallat on yhä lajin suurvalta ja maassa pelattava National Football League (myöhemmin NFL) on maailman taloudellisesti tuottoisin urheilusarja (Randjelovic 2020). Se on myös katsojakeskiarvoltaan maailman suurin urheilusarja (Statista 2020). Keskimäärin yhden NFL-joukkueen taloudellinen arvo on noin 2,86 miljardia euroa (Ozanian 2019). NFL:n suurin tapahtuma on vuosittainen sarjan loppuottelu Super Bowl, jonka

taloudellisesta arvosta kertoo se, että vuoden 2020 ottelun väliajoilla esitettyjen mainosten keskihinta oli 5,6 miljoonaa dollaria per 30 sekuntia (McDowell & Su 2020).

Yhdysvallat on selkeä amerikkalaisen jalkapallon mahtimaa sen ollessa Kansainvälisen amerikkalaisen jalkapallon liiton maailmanlistauksen kärjessä niin miehissä kuin naisissa. Yhdysvaltojen lisäksi maailmanrankingin muita kärkimaita ovat esimerkiksi Kanada, Saksa, Meksiko, Iso-Britannia, Itävalta, Kiina, Japani ja Australia. Myös Suomi on yksi suurista amerikkalaisen jalkapallon maista sen ollessa naisten rankingissa sijalla viisi. (IFAF 2020.) Lajina amerikkalainen jalkapallo ei kuitenkaan yllä samanlaiseen maailmanlaajuiseen suosioon kuin esimerkiksi jalkapallo tai koripallo, sillä esimerkiksi urheilusivusto Total Sportekin (n.d.) listauksen mukaan amerikkalainen jalkapallo on vasta maailman 12. suosituin urheilulaji.

2.3 Amerikkalainen jalkapallo Suomessa

Suomessa ensimmäisiä amerikkalaisen jalkapallon otteluita pelattiin vasta noin sata vuotta sen jälkeen, kun laji oli alkanut Yhdysvalloissa. Suomen Amerikkalaisen Jalkapallon Liitto (myöhemmin SAJL) perustettiin vuonna 1979. (SAJL 2020.)

Amerikkalaisen jalkapallon Suomen mestaruudesta kilpaillaan Vaahteraliigassa. Miehissä SAJL:n alaisuudessa toimii myös 1-, 2- ja 3-divisioonat ja naisissa 1- ja 2-divisioonat. SAJL:n alaisuudessa toimii myös useita juniorisarjoja, joista osa pelataan 11 vastaan 11 -järjestelmällä ja osa 7 vastaan 7 -järjestelmällä. Suomessa selvästi menestynein amerikkalaisen jalkapallon seura on helsinkiläinen Roosters, joka on voittanut 22 miesten Vaahteraliigan mestaruutta 41 jaossa olemasta. (SAJL 2020.) The Podyum -sivusto (2018) sijoitti Vaahteraliigan toiseksi korkeimman kategorian sarjaksi Euroopassa, eli se löytyy Euroopan sarjojen rankingissa sijoilta 3–6.

Suomi on Euroopan menestyneimpiä maita amerikkalaisessa jalkapallossa. Suomen miesten maajoukkue on ollut joka kerta kolmen parhaan joukossa, kun Eu-

roopan mestaruudesta on pelattu vuodesta 1983 lähtien. Suomen naisten maajoukkueen toiminta alkoi vuonna 2008, ja myös naiset ovat menestyneet hyvin voittaen esimerkiksi kaksi maailmanmestaruuskisojen pronssia. (SAJL 2020.)

Muutamia suomalaisia amerikkalaisen jalkapallon pelaajia on edennyt tavoittelemaan pelipaikkaa NFL-joukkueesta, mutta varsinaiseen läpimurtoon maailman tasokkaimmassa sarjassa ei ole kukaan suomalaisista vielä pystynyt. Tunnetuimpia suomalaisia amerikkalaisen jalkapallon pelaajia ovat Michael Quarshie, Klaus Alinen ja Petrus Penkki. (Lempinen 2015.) Tällä hetkellä paikkaa NFL-joukkueessa suomalaisista tavoittelee Chris Mulumba, kun taas suuri tulevaisuuden nimi Suomen amerikkalaiselle jalkapallopelle on vasta 16-vuotias Olaus Alinen (Leppänen & Haapaniemi 2019; Valta & Mertaranta 2020).

2.4 Amerikkalainen jalkapallo Tampereella ja Tampere Saints

Amerikkalaisen jalkapallon lajitoiminta alkoi Tampereella vuonna 1982. Vuosien 1982 ja 1998 välillä amerikkalaisen jalkapalloilun seuroja Tampereella olivat Tampere Rocks ja Pyynikki Patriots, joiden lisäksi amerikkalainen jalkapallo oli monilajiseura Tampereen Ilveksen lajivalikoimassa. Tampere Saints ry perustettiin vuonna 1998 jatkamaan edellä mainittujen seurojen käynnistämää toimintaa Tampereella. (Saints 2020; Husu 2020.) Saints pelaa kotiottelunsa Pyynikin urheilukentällä lähellä Tampereen keskustaa, ja harjoittelee myös Tampereen eteläosassa Koivistonkylän kentällä (Pekkala 2020).

Kaudella 2020 Saintsin naisten edustusjoukkue pelasi Suomen korkeimmalla sarjatasolla, eli Vaahteraliigassa, ja miesten edustusjoukkue 1-divisioonassa. Saintsin miesten edustusjoukkue on totuttu näkemään useana kautena Vaahteraliigassa, mutta se ei ole pystynyt vakiinnuttamaan paikkaansa Suomen kärkiseurojen joukossa, eikä myöskään voittamaan Suomen mestaruutta. Edustusjoukkueiden lisäksi Saintsilla on useita joukkueita juniorisarjoissa. Saintsin toiminta on kokonaisuudessaan tunnustettu tasokkaaksi, sillä se on lajissaan ainoa seura, joka on hyväksytty Suomen Olympiakomitean Tähtiseura-laatuohjelmaan (Suomen Olympiakomitea n.d.). (Saints 2020; Husu 2020; Pekkala 2020; Toijala 2020.)

3 MARKKINOINTI JA MARKKINOINNIN SUUNNITTELU

Tämä työ keskittyy urheilumarkkinointiin ja erityisesti urheiluseurojen markkinoinnin suunnitteluun. Jotta voidaan edetä tarkemmin tähän aiheeseen, tehdään työssä ensin katsaus markkinoinnin ja markkinoinnin suunnittelun teoriaan yleisesti.

3.1 Markkinointi käsitteenä

Markkinointi on yksi liiketoiminnan osa-alueista, samoin kuten esimerkiksi talous- tai henkilöstöhallinto. Siinä missä markkinointi usein yhdistetään mainostamiseen ja myynnin tukemiseen, se on 2020-luvulle tultaessa paljon muutakin. Markkinointia voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: organisaatiokulttuurisesta, strategisesta ja taktisesta näkökulmasta. Kulttuurinen näkökulma tarkoittaa arvoja ja uskomuksia, jotka ajavat organisaatiota sitoutumaan täysimääräisesti asiakkaiden palvelemiseen. Strateginen näkökulma tarkoittaa kohdemarkkinoiden määrittelyä ja tarjoaman asemoimista siihen sopivaksi. Taktinen näkökulma taas käsittää päivittäiset markkinointitoimenpiteet, jotka keskittyvät neljän markkinointi-instrumentin ympärille. Nämä instrumentit ovat tuote, hinta, jakelukanava sekä markkinointiviestintä. (Alsem 2019, 5–8.)

Alsem (2019, 7–10) huomauttaa myös, että brändi-identiteetti tulisi sisällyttää osaksi markkinoinnin kulttuurista näkökulmaa, jotta asiakkaan tarpeisiin keskittymisen lisäksi myös palveluntarjoajan itse kehittämät ideat ja innovaatiot pystytään ottamaan huomioon ja viestimään eteenpäin. Alsem (2019, 3) tiivistääkin nykyaikaisen markkinoinnin oivallisesti seuraaviin sanoihin: markkinoinnin perusolemus on toimia asiakaslähtöisesti selkeän brändi-identiteetin pohjalta. Brändillä tarkoitetaan yrityksen tai tuotteen nimeä, tunnusta tai mitä tahansa ominaisuutta, joka erottaa sen kilpailijoista. Brändi-identiteetti taas käsittää brändin ominaisuudet, jotka näkyvät ulospäin, usein esimerkiksi värit, tunnus ja viestintätyyli. (Martin 2018, 1–13.)

3.2 Markkinoinnin muutos 2020-luvulle tultaessa

Kuten Agarwal (2018) toteaa, markkinoinnin toimintatavat ovat jatkuvassa muutoksessa digitalisoitumisen myötä. Digitaalisen murroksen lisäksi tärkeää on myös huomata, että koronaviruspandemian myötä muuttunut ostokäyttäytyminen edellyttää uusia toimintatapoja niin B2C- kuin B2B-markkinoinnissa (Hiila 2020). Mitkä siis ovat näiden muutosten tuomat seikat, joita markkinoinnissa tulee huomioida 2020-luvulla?

Yksittäisten markkinointitoimenpiteiden toteuttamisesta siirrytään monikanavaisiin digitaalisiin kampanjoihin. Näissä käytetään hyödyksi useita eri kanavia ja kosketuspintoja, jotta asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Markkinointikampanjoiden kohdentaminen on kehittynyt esimerkiksi siten, että markkinointiviestit jaotellaan sen perusteella, missä vaiheessa kuluttaja on polullaan asiakkaaksi tulemisessa. Polun alkuvaiheille kohdistetaan esimerkiksi tunnettuutta ja informaatiota lisäävää markkinointia, kun taas lähempänä ostopäätöstä oleville kuluttajille kohdennetaan ostopäätökseen ohjaavaa ja kannustavaa materiaalia. Monikanavaisuus ja sisältöjen vaihtelevuus tarkoittaa myös sitä, että markkinoijilta edellytetään entistä useampien kanavien ja työkalujen hallintaa. (Agarwal 2018.)

Jatkuvan digitaalisen muutoksen ja koronaviruspandemian tuoman epävarmuuden myötä markkinoinnissa tulee panostaa myös ketteryuteen ja mukautuvuuteen. Markkinoinnin tulee pystyä reagoimaan nopeasti muuttuvaan kysyntään ja markkinointikanavien toimivuuteen, ja näin varmistamaan myynnin toimivuus. (Hiila 2020.) Koronaviruspandemia esimerkiksi edellytti tarkastelemaan ulkomailnonnan toimivuutta: ihmisten jäädessä koteihinsa kadunvarsimainosten katselukerrat laskivat. Pandemiatilanteen myötä taas vanhempien ikäluokkien internetin käyttö nousi, mikä kannusti markkinoijia siirtymään entistä kokonaisvaltaisemmin digitaalisiin kanaviin. (Bloom 2020.)

Tärkeä ja kasvava työkalu markkinoinnin alalla on myös datan hyödyntäminen. Asiakkaiden käyttäytymisestä, toiveista ja ongelmista kerätty data toimii jokaisen markkinointikampanjan selkärankana, ja ollakseen tehokasta markkinoinnin tulee

olla dataohjattua. Dataa voidaan hyödyntää markkinoinnissa esimerkiksi kampanjoiden personointiin, asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen, eri markkinointikanavien yhteistoiminnan optimointiin ja markkinointitoimenpiteiden toimivuuden testaamiseen. (Rivard 2019.)

3.3 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jaotella kolmeen tasoon. Kuten (Alsem 2019, 24) toteaa, markkinoinnin suunnittelu alkaa jo yrityksen tai yhteisön johdon tasolta: tällä tasolla esimerkiksi päätetään, minkä tuotteiden ja palveluiden avulla markkinoille pyritään, tai millaisin arvoin tuotteita ja palveluita markkinoidaan.

Toinen taso on strateginen markkinoinnin suunnittelu. Strategisessa suunnittelussa asetetaan pitkän tähtäimen suuntaviivat sille, miten yritystason tavoitteet tullaan saavuttamaan. (Martin 2018, 224.) Strateginen markkinoinnin suunnittelu keskittyy esimerkiksi kohderyhmien määrittelyyn, sekä brändin asemointiin kohdemarkkinassa (Alsem 2019, 24).

Kolmannesta tasosta voidaan käyttää termiä operationaalinen tai taktinen suunnittelu. Taso keskittyy lyhyen tähtäimen suunnitelmiin markkinointitoimenpiteiden ja -kampanjoiden toteuttamiseksi. Taktisen markkinoinnin tarkoituksena on määrittellä, miten strategiset tavoitteet viedään käytäntöön. (Martin 2018, 225; Oxford College of Marketing 2018.) Strategisen ja taktisen suunnittelun osa-alueiden teoriaan on syvennytty lisää luvussa viisi.

4 URHEILUMARKKINOINTI

4.1 Urheilumarkkinointi käsitteenä

Urheilumarkkinointi on moniulotteinen käsite. Smithin ja Stewartin (2015, 5) mukaan käsite sisältää tiivistettynä markkinointikonseptien käytön urheilutuotteisiin ja -palveluihin sekä urheiluun liittymättömien tuotteiden markkinoinnin urheilun kautta. Urheilumarkkinointi käsitteenä ja ilmiönä on suhteellisen uusi. Vasta 1900-luvun loppupuolella urheilu on alkanut kaupallistua, jonka seurauksena sitä on alettu markkinoida. Aiemmin urheilu oli enemmänkin toimintaa, jota ihmiset harrastivat ilman, että heitä tarvitsi erikseen kehottaa siihen. Nykyään eri urheiluun liittyvät tahot ymmärtävät laajasti, että tavoitellakseen kasvua ja kehitystä heidän on tuettava sitä markkinoinnilla. (Smith & Stewart 2015, 3–4.)

John Beech ja Simon Chadwick (2007, 4–5) ovat erottaneet urheilumarkkinoinnin perinteisestä markkinoinnista, koska määrittelevin tekijä urheilussa on lopputuloksen epävarmuus. Tämä aiheuttaa sen, että urheilumarkkinointia ei voida rinnastaa perinteisiin tuotteisiin tai palveluihin, kuten esimerkiksi teollisuuskomponentteihin, pyykinpesuaineeseen tai kampaamopalveluihin. Beech ja Chadwick (2007, 4–5) määrittelevät urheilumarkkinoinnin jatkuvaksi prosessiksi, jonka aikana lopputulokseltaan epävarmat tapahtumat luovat mahdollisuuksia suorien ja epäsuorien tavoitteiden toteuttamiseen.

Urheilumarkkinointiin liittyy hyvin laajasti erilaisia sidos- ja kohderyhmiä, organisaatioita sekä toimenpiteitä, mikä tekee siitä omalta osaltaan haastavan alan. Urheilumarkkinointiin suorasti liittyviä tekijöitä ovat fanit, urheilijat, joukkueet, liigat, kilpailut, tapahtumat, sponsorit, televisiointi sekä hallinto-organisaatiot. Epäsuorasti urheilumarkkinointiin liittyvät myös paikkakuntamarkkinointi, paikallistalous, aikakausi- ja sanomalehdet, vedonlyöntipalvelut ja urheiluvälinevalmistajat. Kun urheilumarkkinoinnin hyvin moninainen kenttä yhdistetään urheilun luonteeseen, jossa lopputulos on ennustamaton, alalla toimimisesta tulee usein hyvin vaihtelevaa ja pirstaleista. (Beech & Chadwick 2007, 6.)

4.2 Urheilumarkkinoinnin muodot

Urheilumarkkinointi voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen osa on urheilutuotteiden ja -palveluiden markkinointi, johon esimerkiksi tässä työssä käsitelty urheiluseurojen markkinointi sisältyy. Toinen osa on urheiluun liittymättömien tuotteiden markkinointi urheilun kautta. (Smith & Stewart 2015, 5.)

Smith ja Stewart (2015, 6) kuitenkin huomauttavat, että edellä mainittu kahtiajako ei kuitenkaan täysin kerro totuutta urheilumarkkinoinnista, sillä jaottelu keskittyy enimmäkseen tuotteiden ja palveluiden myynnin näkökulmaan. Koska urheilu ja sen kuluttaminen ovat hyvin monipuolisia asioita, pelkän myynnin näkökulmasta katsominen ei tuo välttämättä vastauksia siihen, mitä asiakkaat todella haluavat. Urheilumarkkinointia tulee siis tarkastella myös kokonaisuutena, jossa suunnitellaan ja toteutetaan toimenpiteitä, jotka ovat yhteydessä urheilutuotteeseen tai palveluun. Tämä alleviivaa brändi-identiteetin ja asiakaskokemuksen tärkeyttä urheilumarkkinoinnissa. (Smith & Stewart 2015, 5.)

Moottoriurheilun markkinointiin erikoistuneen RTR Sports Marketing -yrityksen viestintäpäällikkö Emmanuele Venturoli (2019) jaottelee urheilumarkkinoinnin makrotasolla samoin kuin Smith ja Stewart. Toinen muoto on urheilun markkinointi, joka tarkoittaa tiivistetysti urheilutuotteen tuomista lähemmäs kuluttajaa. Tämä sisältää esimerkiksi tapahtumien, liigojen ja mestaruuskisojen markkinointia. Toinen makrotason tyyppi on markkinointi urheilun kautta. Siinä organisaatio, joka ei ole suoraan kytköksissä urheiluun, käyttää urheilijaa tähdätäkseen liiketoimintansa kasvuun. Makrotason lisäksi urheilumarkkinointi voidaan jaotella mikrotasolla eri luokkiin, joita ovat esimerkiksi urheilutapahtumien, urheiluyritysten, urheilijoiden, urheilupaikkojen, varusteiden, medialähetysten, lisenssien, sponsorisopimusten ja erilaisten järjestöjen, kuten sarjojen, markkinointi. (Venturoli 2019.)

4.3 Urheilumarkkinointi Suomessa

4.3.1 Urheilumarkkinoinnin ja -liiketoiminnan tila Suomessa

Urheilulajeille voidaan liiketoiminnallisesta näkökulmasta määritellä vaiheet, joiden läpi ne kehittyessään kulkevat (taulukko 1). Lajin vaiheet alkavat perustamisesta, josta ne etenevät koostamisen, kerrostumisen, ammattimaistumisen, ammattimaistumisen jälkeisen ajan ja kaupallistumisen kautta kaupallistumisen jälkeiseen aikaan.

TAULUKKO 1. Urheilulajien kehityksen tasot (Beech & Chadwick 2013, 5–7)

Taso	Vaihe	Kuvaus	Eteneminen
1.	Perustaminen	Urheilulaji syntyy	Hidas
2.	Koostaminen	Lajin käytänteet määritellään	Nopea
3.	Kerrostuminen	Lajin tasot määritellään	Hidas
4.	Ammattimaistuminen	Parhaat urheilijat siirtyvät ammattilaisiksi	Nopea
5.	Ammattimaistumisen jälkeinen aika	Osa pelaajista ammattilaisia ja osa amatöörejä	Hidas
6.	Kaupallistuminen	Ulkoiset sidosryhmät kiinnostuvat lajista ja rahavirrat lajin sisällä kasvavat	Nopea
7.	Kaupallistumisen jälkeinen aika	Kaupallinen arvo kasvaa ja kehittyy	Hidas tai nopea

Suomalaisessa urheilukentässä ainoastaan jääkiekon ja tietyn varauksin jalkapallon voi sanoa ohittaneen tason neljä ja siirtyneen tasoille viisi ja kuusi. Tapio Nevan (2019) artikkeliin koostettu tilastointi kertoo, että vuosina 2017–18 Suomessa oli noin 500 ammattijääkiekkoilijaa sekä noin 250 ammattijalkapalloilijaa. Pesäpallo, koripallo ja lentopallo jäivät ammattilaispelaajien määrässä lukemien 40 ja 100 välille. Kaikissa muissa joukkuelajeissa ammattilaispelaajia oli tilaston mukaan Suomessa yhteensä yksi kappale. (Neva 2019.) Myöskään Tampere

Saints ry:ssä ei toimi ollenkaan täysipäiväisiä ammattilaisia pelaajien tai taustahenkilöiden osalta (Husu 2020). Voidaan siis todeta, että amerikkalainen jalkapallo, kuten muutkin joukkuelajit Suomessa jääkiekkoa ja jalkapalloa lukuun ottamatta, liikkuvat tasoilla kolme ja neljä.

Urheilijoiden ja urheiluseurojen sponsorointi on Suomessa yleistä, mutta kuten kauppatieteiden tohtori Arto Kuuluvainen toteaa Micke Suopuron (2016) artikkelissa, sponsorointia ei ole pidetty Suomessa vakavasti otettavana markkinointikeinona. Urheilusponsorointia on pidetty enemmänkin paikallisten järjestöjen ja urheilijoiden tukemisena. Kuuluvainen toteaa myös Riku Saaren (2020) artikkelissa, että isotkaan yritykset eivät välttämättä ymmärrä sponsorointiyhteistyön strategista tasoa.

4.3.2 Urheilumarkkinoinnin ja -liiketoiminnan kasvupotentiaali Suomessa

Koska esimerkiksi jääkiekon SM-liigassa pääsylipputulot ovat keskeinen osa liiketoimintamallia (Salmivaara & Holma 2020), suomalaisen urheilumarkkinoinnin kasvupotentiaalia voidaan arvioida vertailemalla urheilusarjojen yleisökeskiarvoja naapurimaa Ruotsiin nähden. Suomen jääkiekon pääsarjan Liigan katsojakeskiarvo kaudella 2019–2020 oli 4 236, kun taas Ruotsin pääsarjassa SHL:ssä vastaava lukema oli 6 056 (Merk 2020). Jalkapallossa Suomen pääsarjan Veikkausliigan katsojakeskiarvo kaudella 2019 oli 2 649, kun taas Ruotsin pääsarjan Allsvenskanin lukema oli 9 143 (Transfermarkt 2020).

Toinen tapa analysoida kasvupotentiaalia on vertailla seurojen ja pelaajien markkina-arvoa. Jalkapallosarjojen, -seurojen ja -pelaajien markkina-arvon luokitteluun erikoistunut transfermarkt.com-sivusto (2020) luokittelee Allsvenskanin pelaajien yhteenlasketuksi markkina-arvoksi noin 165 miljoonaa euroa, kun taas Veikkausliigan markkina-arvo jää noin 36 miljoonaan euroon. Edeltävien tilastojen tulkinnassa tulee ottaa huomioon Ruotsin ja Suomen välinen ero väkiluvussa ja lajien suosiossa maiden sisällä, mutta erot voidaan silti tulkita merkittäväksi viestiksi Suomen ja Ruotsin välisen urheiluliiketoiminnan taloudellisista eroista, ja sitä kautta suomalaisen urheiluliiketoiminnan ja -markkinoinnin käyttämättä jääneestä potentiaalista.

5 VAIHEITTAINEN OHJEISTUS URHEILUSEURAN MARKKINOINNIN KEHITTÄMISEEN

5.1 Tiivistelmä vaiheittaisesta ohjeistuksesta

Tässä luvussa esitellään tämän työn ensimmäinen toiminnallinen osuus, eli vaiheittainen ohjeistus, jota noudattamalla suomalaiset urheiluseurat voivat kehittää markkinointiaan. Vaiheittainen ohjeistus jakautuu kolmeen päävaiheeseen ja edelleen yhteentoista alavaiheeseen. Pää- ja alavaiheet sekä niihin liittyvät perustelut ja ohjeet on avattu tarkemmin tässä luvussa.

Vaiheittaisen ohjeistuksen visuaalinen tiivistelmä löytyy tämän työn liitteestä 1. Ottaakseen käyttöön vaiheittaisen ohjeistuksen, suomalaisten urheiluseurojen edustajat voivat tallentaa tiivistelmän, ja sen tueksi käyttää tästä raportista löytyvää syvällisempää selostusta. Vaiheittaisen ohjeistuksen konsepti on nimetty Urheilumarkkinoinnin ABC:ksi. Nimitys kuvastaa ohjeistukseen sisältyviä kolmea päävaihetta, jotka ovat strateginen vaihe, brändivaihe ja taktinen vaihe.

Vaiheittainen ohjeistus eroaa yleispätevistä markkinoinnin suunnittelun teorioista ja konsepteista siten, että luomisessa on peilattu tutkimuksen ja tekijän oman kokemuksen kautta niitä realiteetteja, jotka pätevät suomalaisessa urheiluseurakentässä. Tämän takia kaikki ohjeet ja toimenpiteet on voitu suhteuttaa suomalaisten urheiluseurojen toimintaan sopiviksi. Vaiheittaisessa ohjeistuksessa on myös huomioitu urheilumarkkinointiin liittyvä epävarmuus siten, että ohjeistus on luotu helposti mukautettavaksi. Vaiheittainen ohjeistus myös alleviivaa brändi-identiteetin ja asiakaskokemuksen merkitystä urheilumarkkinoinnin suunnittelussa. Loistavatkaan taktiset markkinointitoimenpiteet eivät merkitse urheilumarkkinoinnissa paljoa, ellei seuralla ole brändi-identiteetin kautta edellytyksiä luoda kestäviä asiakassuhteita. Ohjeistuksen pää- ja alavaiheita, sekä niiden jaottelua ja sijoittamista osaksi ohjeistusta, on perusteltu yksityiskohtaisemmin kunkin vaiheen omassa luvussa.

5.2 Strateginen vaihe

Strateginen markkinointi on toiminto, joka usein liittyy yrityksen tai yhteisön strategiatyön kanssa. Useat toimintastrategian osat, kuten markkinaosuus, kasvutavoitteet ja markkinakehitys, liittyvät vahvasti markkinointiin, joten yrityksen tai yhteisön strategista suunnittelua ei ole usein tarvetta erottaa täysin strategisesta markkinoinnista. Tämän takia strateginen vaihe on myös ensimmäinen osa vaiheittaista ohjeistusta. Tiivistettynä strategisessa markkinoinnissa määritellään suunnitelma, jonka avulla markkinointisosasto aikoo toteuttaa sille yritystasolla asetetut tavoitteet. (Oxford College of Marketing 2018.)

Dentsu Aegis Networkin (2019) tutkimuksessa käsiteltiin strategian roolia markkinoinnissa. Tutkimukseen osallistuneet yli tuhat markkinointipäätäjää olivat isossa kuvassa sitä mieltä, että digitaalisten työkalujen myötä lyhyen tähtäimen sijoituksen tuottoon keskittyminen on ajanut pitkän tähtäimen kehityksen, brändin kehityksen ja innovoinnin edelle. Kyselyssä ilmeni, että pitkän tähtäimen markkinointistrategioiden suunnittelu on vähentynyt, vaikka sama tutkimus osoittaa, että yritykset, joilla on pidemmän tähtäimen strategia, ovat myös saaneet nauttia suuremmasta tuottojen kasvusta. Myös Beechin ja Chadwickin (2007, 438) mukaan selviytyminen ja menestyminen tulevaisuudessa syntyvätärkevästä strategisesta suunnittelusta. Näiden syiden takia vaiheittaisen ohjeistuksen ensimmäinen osa on strateginen vaihe, jossa käsitellään urheilumarkkinoinnin strategisia toimia, kuten markkinointistrategiaa ja kohderyhmämäärittelyä.

5.2.1 Markkinointistrategia

Urheilumarkkinoinnin strategiatyötä käsitellessään Beech ja Chadwick (2007, 401) painottavat, että markkinointisuunnitelma on vain yksi osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ja -strategiaa, samaan tapaan kuin esimerkiksi taloussuunnitelma, rahoitussuunnitelma tai henkilöstösuunnitelma. Tämä tarkoittaa, että markkinointistrategiaa voi olla haastavaa luoda, elleivät liiketoimintasuunnitelma ja -strategia ole selviä. Mitä selvempiä liiketoimintasuunnitelma ja -strategia ovat, sitä yksinkertaisempaa on myös toteuttaa markkinointistrategian suunnittelua.

Kuten Beech ja Chadwick (2007, 401–402) kuvaavat, ensimmäinen vaihe markkinointistrategian suunnittelussa on muodostaa tai selventää organisatoriset ja markkinoinnilliset tavoitteet. Mikäli siis organisaatiotason tavoitteet ovat jo tiedossa, niistä on helppoa johtaa markkinoinnin strategiset tavoitteet, ja tämä taas helpottaa markkinointistrategian luomista.

Yksi tehokkaista käytännön tavoista kehittää urheiluseuran pitkän tähtäimen strategiaa, on luoda tiekartta, joka on oiva strateginen työkalu kenelle tahansa markkinoijalle. Tiekartta on selkeä suunnitelma, joka kuvailee aktiviteettien pääkohdat ja miten ne saavutetaan. Tiekartan hyötynä on se, että esimerkiksi markkinointikalenteriin verrattuna sitä pystyy hyödyntämään tehokkaammin pidemmän tähtäimen strategioihin. (Kukhnavets 2018.) Tiekartan laatiminen tulee aloittaa tavoitteiden määrittelystä, jonka jälkeen tavoitteet tulee jakaa panostuksiin ja merkkipaaluihin. Tällä tavoin saadaan tiekartan merkittävin hyöty esiin: tiekartan avulla pystytään kuvailemaan millaisilla panostuksilla ja millä aikavälillä tavoitteet tullaan ideaalitulanteessa saavuttamaan. (McGuire 2018.)

Tiekartan etuna on myös se, että se visualisoi markkinoinnin pitkän ajan toimet selkeästi. Visualisoimiseksi voi käyttää esimerkiksi värikoodeja, palkkeja sekä ryhmittelyä, ja tiekartan vaiheet voi jaotella esimerkiksi kuukausittain tai kvartaaleittain. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että tiekarttaa tulee päivittää jatkuvasti, jotta se säilyy ajantasaisena. Avain tiekartan kanssa toimimiseen on toisto: strategian edistymistä tulee tarkistaa säännöllisesti tiekartasta ja se tulee olla helposti koko tiimin nähtävissä. (McGuire 2018.)

5.2.2 Tavoitteet

Tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa markkinoinnin suunnittelua, koska ne ohjaavat tehokkaasti keskittymistä oikeisiin asioihin. Markkinointi on usein hyvin monialainen toiminto, joten tavoitteiden asettaminen auttaa keskittämään energian niihin asioihin, jotka tosiasiallisesti ovat tärkeitä. Tavoitteiden asettaminen antaa myös mahdollisuuden seurantaan kertomalla tiedon oikealla reitillä olemisesta. Mikäli tavoitteeseen ei onnistuta pääsemään, toimii se merkinä myös sille, että toimintaa on syytä tarkastella kriittisesti. (Boss 2017.)

Usein käytetty ohjenuora oikeaoppiseen tavoitteiden asettamiseen on tunnettu kirjainlyhenteellä SMART, jonka kehittämisestä kunnia jaetaan yleisimmin Peter Druckerille ja G.T. Doranille. SMART-tavoitteita käytetään laajasti myös markkinoinnin tavoitteita laatiessa. SMART-lyhenteen koostavat termit vaihtelevat hie-man lähteen mukaan, mutta yleisimmin akronyyymi koostuu sanoista täsmällinen (specific), mitattava (measurable), saavutettavissa oleva (achievable), merkityksellinen (relevant) ja ajankohtainen (timely). Tavoitteiden asettamisessa tärkeää on myös huomata, että jo ohjeistuksen ensimmäisessä vaiheessa, eli strategian luomisessa, täytyy usein asettaa pitkän tähtäimen markkinointitavoitteita. Tämä ei kuitenkaan poista tarvetta myös lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamiselle. Niin kuin yksi SMART-tavoitteen viidestä kulmakivestä kertoo, tavoitteiden täytyy olla ajankohtaisia (timely). (Chartered Management Institute 2011.)

Tavoitteiden asettamisen lisäksi on kuitenkin olennaista muistaa, että itse tavoitteiden asettaminen ei takaa onnistumista, vaan olennaista on keskittyä toimenpiteisiin, jotka edistävät etenemistä kohti tavoiteltuja asioita. Esimerkiksi urheilussa tai liike-elämässä suurin osa toimijoista tavoittelee samoja asioita, mutta tavoitteiden saavuttaminen riippuu pitkälti jatkuvista toimenpiteistä ja rutiineista. (Clear 2019, 29–30.)

Tiivistettynä siis voidaan todeta, että oikeaoppisesti, kuten SMART-ohjenuoran mukaan, asetettuina tavoitteista voi olla merkittäväkin hyötyä. Kuitenkin urheiluseuratyössä, jossa toiminta usein on hektistä, hajanaista ja nopeasti muuttuvaa, tärkeää on panostaa jatkuviin toimenpiteisiin, menetelmiin ja rutiineihin markkinoinnin edistämiseksi (Chartered Management Institute 2011; Clear 2019, 29–30).

5.2.3 Kohderyhmät

Kuten Art Weinstein (2004, 3) mainitsee, 2000-luvulla yritysten on oltava loistavia kohderyhmien määrittelyssä menestyäkseen, sillä asiakkaat voivat valita valtavista tuotevalikoimista maailmaanlaajuisilla markkinoilla. Vaikka voidaankin kyseenalaistaa, päteekö tämä usein yhteisöllisyyteen tähtäävässä urheilumarkki-

noinnissa, kohdentamisesta on ehdottomasti hyötyä myös suomalaisille urheiluseuroille. Weinstein (2004, 3) kirjoittaa, että kohderyhmämäärittelyn perusta on asiakasymmärrys, jonka avulla tavoitellaan menestymistä valitsemalla segmentteistä yksi tai useampi kohderyhmä. Tarkoitus ei siis suinkaan ole sulkea maksavia asiakkaita ulkopuolelle, vaan oppia tuntemaan heitä ryhmittelyn avulla markkinoinnin tehostamiseksi.

Yleinen tapa tehdä kohderyhmämäärittelyä on toteuttaa STP-kierto, joka muodostuu sanoista segmentointi (segmenting), kohdentaminen (targeting) ja asemointi (positioning). Segmentointi tarkoittaa markkinan jakamista kapeisiin, yhtenäisiin joukkoihin. Yksi urheiluseuran markkinan segmentti voisi olla siis esimerkiksi yli 60-vuotiaat miehet, jotka haluavat tulla otteluun tukeakseen paikallista seuraa. Toinen segmentti voisi olla vaikkapa 30-vuotiaat perheenäidit, jotka haluavat aloittaa uuden liikuntaharrastuksen. (Juneja, n.d.)

Kohdentaminen tarkoittaa sitä, että määritellyistä segmenteistä valitaan ne, joille toiminta halutaan kohdentaa. Esimerkiksi siis jääkiekon SM-liigan joukkueet kohdentavat edellä mainituista segmenteistä mitä todennäköisemmin ensimmäisenä mainittuun, koska niiden ydinliiketoimintaa ei ole tarjota liikuntaharrastusmahdollisuuksia. Viimeisenä STP-kierrossa on asemointi, mikä tarkoittaa oman tuotteen tai brändin asemointia asiakkaan mielikuvissa johonkin tiettyyn asiayhteyteen. Esimerkiksi merkkivaatteet pyritään asemoimaan elegantin tyylin ja korkean hinnoittelun avulla mielikuvaan hyvätuloisesta ihmisestä. Asemointiin liittyy myös se, että esimerkiksi hygienia tuotteet ovat usein määritelty joko miesten tai naisten tuotteiksi, vaikka hyvin usein niillä ei ominaisuuksiensa osalta ole suuriakaan eroavaisuuksia. Suomalaisesta urheilukentästä esimerkkinä voi pitää Helsingin IFK:ta, joka on pyrkinyt asemoimaan itseään helsinkiläisiä arvoja ja mielikuvia hyödyntäen. (Juneja, n.d.)

5.3 Brändivaihe

Toinen osa vaiheittaista ohjeistusta on brändivaihe. Osassa käsitellään työkaluja, joita suomalaiset urheiluseurat voivat käyttää brändi-identiteettinsä kehitykseen, mutta myös jokapäiväisen viestinnän yksinkertaistamiseen ja yhtenäistämiseen.

Brändivaiheen toimenpiteet ovat tärkeitä myös siksi, että urheiluseuroissa markkinointia hoitaa usein monia eri henkilöitä, ja vastuut jakaantuvat monipuolisesti esimerkiksi joukkueiden, jaostojen ja kanavien välillä.

Allie Deckerin (2019) mukaan brändinhallinnan peruseräite on se, että tuotteet ja palvelut eivät ole koskaan vain sitä, mitä tuote tai palvelu fyysisesti sisältää, vaan ne sisältävät myös kokemuksen, joka on yhtä lailla merkittävä osa osto- ja käyttökokemusta. Kuten Beech ja Chadwick (2007, 187) toteavat, perinteisten yritysbrändien lisäksi myös urheilubrändien täytyy hallita brändi-identiteettiään ylläpitääkseen menestystään ja tuottavuuttaan.

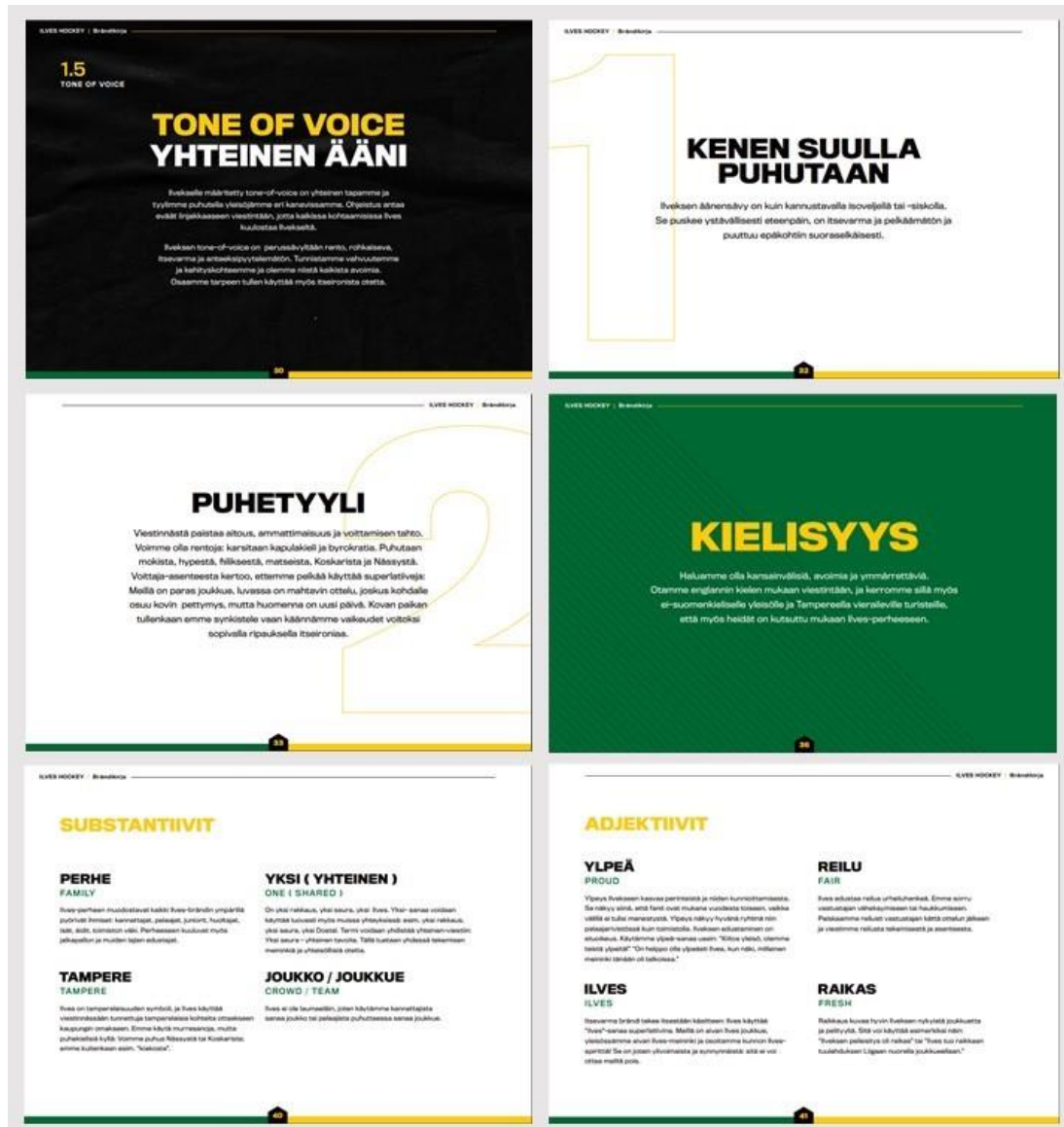
Selkeän ja yhdenmukaisen ytimen myötä varmistetaan, että missä vain kuluttajat näkevät brändin tuottamaa sisältöä, he välittömästi tunnistavat sen. Tästä syystä brändivaihe tulee vaiheittaisessa ohjeistuksessa strategisen vaiheen jälkeen: tunnistettavasta brändistä ei saada samanlaista hyötyä, mikäli se ei edusta strategisesti määriteltyjä arvoja ja tavoitteita. (Bhaga 2017.)

Brändin punaisen langan kadottaminen on kuitenkin yleinen virhe markkinoinnissa. Tätä tapahtuu niin isoille kuin pienille toimijoille, sillä usein verkkosivustoa, sähköposteja ja sosiaalista mediaa hallitsevat eri tiimit tai henkilöt. Tämän takia urheiluseuran markkinointia suunniteltaessa on tärkeää määritellä brändiin liittyvät ydinasiat mahdollisimman selkeästi. Näin pystytään säilyttämään mahdollisimman selkeä brändi-identiteetti ja punainen lanka markkinointiviesteissä myös myöhemmässä suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Tähän perustuu myös brändivaiheen sijoittaminen vaiheittaisessa ohjeistuksessa toiseksi ennen taktista vaihetta. (Bhaga 2017.)

5.3.1 Äänensävy

Äänensävyn (tone of voice) määrittely on useille brändeille perusasia, jonka avulla tavoitellaan yhtenäistä ja laadukasta viestintää. Äänensävyn määrittely tarkoittaa selkeää ohjenuoraa, jota voi käyttää esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa ja digitaalisissa kanavissa. (Kokko 2016.)

Jääkiekkoseura Tampereen Ilves määrittelee äänensävyn käyttöä kattavasti ja monipuolisesti, esimerkiksi adjektiivien ja substantiivien käytön, sekä puhetyylin kannalta. Otteita Ilveksen brändikirjan äänensävyn määrittelystä löytyy kuviossa 1. (Ilves 2020.)



KUVIO 1. Otteita Tampereen Ilveksen äänensävyn määrittelystä (Ilves 2020)

Yhtenäisen ja laadukkaan viestinnän lisäksi yksityiskohtiin asti suunnitellulla äänensävyllä voi ehkäistä brändi-identiteettiä heikentäviä virheitä, sekä välttää ydinviestin jäämisen huonojen sanavalintojen varjoon. Vaikka äänensävyn määrittelyn tavoitteena on tarkka ja yhdenmukainen viestintä, oikeanlainen asenne on

kuitenkin tärkeämpää kuin kirjoitustarkkuus. Tärkeää on myös tarkastella niitä arvoja, joita toiminta edustaa ja verrata näitä kohderyhmien ääneen sekä tavoitteisiin, joita seuran markkinoinnilla on. (Kokko 2016.)

5.3.2 Sloganit

Urheiluseuran brändin kehitys ei tapahdu itsestään, vaan sitä täytyy aktiivisesti luoda, ylläpitää ja suojella. Sloganien huolellinen valinta on tässä kehityksessä tärkeä osa. (Beech & Chadwick 2007, 225.) Swaynen ja Doddsin (2011, 1379) mukaan sloganit ovat erittäin käyttökelpoisia urheilumarkkinoinnissa ja ensiarvoisen tärkeitä organisaation brändin rakentamisessa.

Iskulauseiden muodostamisessa tärkeää on, että ne ovat helposti muistettavissa, mielipiteitä aiheuttavia, yksinkertaisia, ytimekkäitä ja nokkelia. Useat toimivat sloganit hyödyntävät edustamiensa asioiden ydintä. Urheiluseuran iskulauseita suunniteltaessa on siis tärkeää keskittyä siihen, mitkä ovat tärkeimmät arvot ja seikat, joita seura edustaa. Urheilusloganeissa yleistä on myös ilmaista identiteettiä, yhteenkuulumista, sitoutumista ja motivaatiota. (Dodds & Swayne 2011, 1378–1379.)

Pätevä esimerkki urheiluseuran sloganista on NBA-seura Toronto Raptorsin ”We the North”. Slogan pohjautuu siihen, että Raptors on ainoa kanadalaisseura maailman kovatasoisimmassa koripallosarjassa NBA:ssa, jonka muut seuravat tulevat Yhdysvalloista. ”We the North” -slogan on hyvin ytimekäs ja yksinkertainen, mutta samanaikaisesti se kuvaa seuraidentiteetin ydintä tehokkaasti. Slogan on auttanut Raptorsia yhdistämään kanadalaisia myös kotikaupunkinsa Toronton ulkopuolelta kannustamaan seuraa. (Peter 2019.)

5.3.3 Värimaailma ja fontit

Graafisen ohjeistuksen määrittely on urheiluseuralle usein verrattain helppoa, sillä usein tietty väri tai värit yhdistyvät vahvasti seuraidentiteettiin. Näiden värien

korvaamista uusilla väreillä tulee välttää. Esimerkkinä tästä on walesilainen jalkapalloseura Cardiff City FC, jonka malesialaisomistaja Vincent Tan vaihtoi seuran päävärin sinisestä punaiseen vuonna 2012 uskoessaan, että punainen väri toisi hyvää onnea. Fanien vastarinta sai seuran kuitenkin vaihtamaan takaisin perinteisiin väreihinsä jo kauden 2014–2015 aikana. (Jones 2015.)

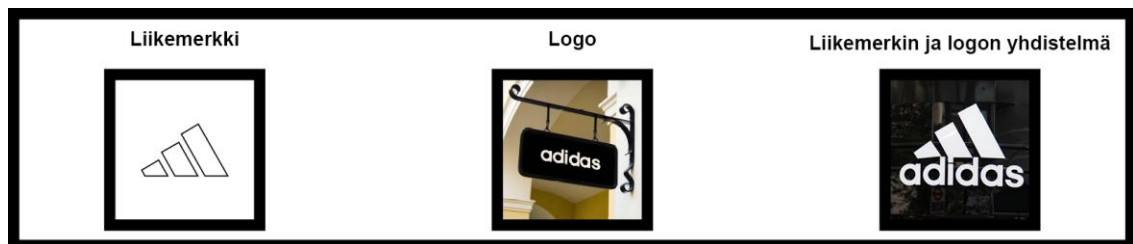
Toissijaisten värien, sekä fonttien uudistus voi kuitenkin tuoda tervetullutta tuulahdusta urheiluseurojen toimintaan. Värien valinnassa tärkeää on ajatella värien muodostamaa kokonaispalettia, eikä niinkään yksittäisiä värejä. Ideaalitilanteessa väripaletissa on muutama vahvempi pääväri, sekä muutamia neutraalimpia taustavärejä. Tärkeää on myös muistaa, että päävärejä tulee käyttää sääste­liäästi ja käyttää niitä tuomaan katsojan huomio tiettyyn yksityiskohtaan neutraalimpaan taustaan nähden. (Putnam n.d.)

Fonttien määrittelyssä kannattaa aloittaa ylimmän asteen fontista, eli esimerkiksi logon fontista ja siirtyä siitä järjestyksessä otsikko-, väliotsikko- ja leipätekstifontteihin. Fonttien ei tulisi kilpailla keskenään vaan tukea toisiaan. Tärkeää on myös paneutua fonttien tarkoitukseen: otsikkofonttien tarkoitus on kiinnittää huomio ja leipätekstifonttien tarkoitus on olla mahdollisimman selkeälukuisia. Värien ja fonttien osalta tärkein seikka on olla johdonmukainen. Kun värit ja fontit on määritelty graafisen ohjeistoon, niissä on tärkeää pitäytyä. (Putnam n.d.)

5.3.4 Tunnus

Urheiluseurojen tunnuksien päivittäminen on usein haastavaa niihin kohdistuvan perinne- ja identiteetti­arvon myötä. Jääkiekkoseura Tampereen Ilveksen graafisesta suunnittelusta vastaava Antti Tuomisto kuitenkin huomauttaa, että seurojen tunnuksia tulisi pystyä päivittämään, jos ne eivät syystä tai toisesta toimi. Tuomiston mukaan seuratus­nusten vaatimukset ovat kehittyneet merkittävästi: tunnuksen tulee soveltua esimerkiksi verkkosivustoille, mainosmateriaaleihin ja sovelluksiin. Tätä ei välttämättä ole otettu huomioon, kun tunnusta on suunniteltu. (Raunio 2020.)

Urheiluseuratunnuksen synonyymina käytetään usein sanaa logo. Logolla kuitenkin tarkoitetaan yrityksen nimen koristeltua kirjoitusasua, kun taas esimerkiksi symbolia, kuvitusta tai ikonia kuvaava oikea termi on liikemerkki. Logo on yleis-tarkoituksessa toki pätevä termi, mutta eron tiedostaminen on olennaista siinä kohtaa, kun suunnitellaan, haluaako urheiluseura käyttää nimenomaan logoa, liikemerkkiä tai näiden yhdistelmää. (Happy Branding Company 2016.) Kuviossa 2 on kuvattu termien oikeaoppista käyttöä.



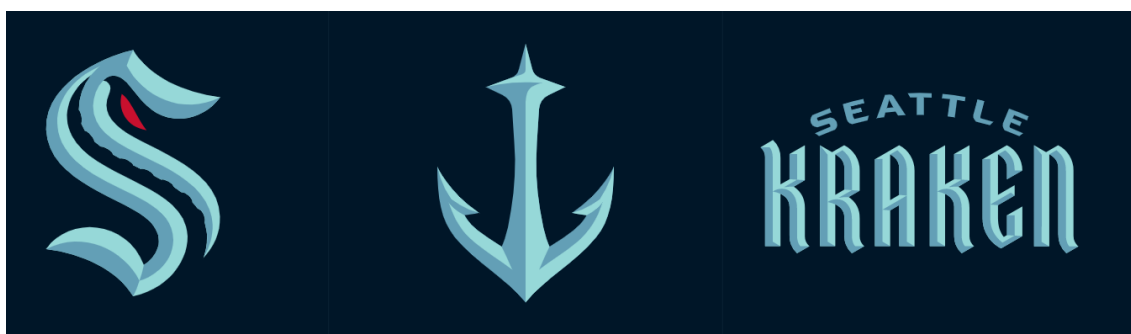
KUVIO 2. Logon ja liikemerkin ero

Pelkän logon käyttäminen ei välttämättä ole toimivin ratkaisu, koska silloin hukataan mahdollisuus luoda urheiluseuralle tärkeää tunnistettavuutta ja identiteettiä, jota liikemerkillä voidaan saavuttaa. Pelkkä liikemerkki on erittäin toimiva ratkaisu, mikäli sitä käyttävä seura on hyvin tunnettu. Esimerkiksi tamperelaisten liigaseurojen Tapparannan ja Ilveksen liikemerkit ovat niin tunnistettavia, että ne eivät kaipaa logoa tuekseen. Logon ja liikemerkin yhdistelmä on kuitenkin kenties yleisin urheiluseurojen käyttämä vaihtoehto. Siinä käytetään hyväksi liikemerkin tuomaa tunnistettavuutta ja identiteettiarvoa, sekä samaan aikaan logon avulla tiedotetaan mistä seurasta on kyse niillekin, joille seura ei ole vielä ennalta tuttu. (Happy Branding Company 2016.)

Timo Riihentuvan artikkelissa on analysoitu suomalaisia seuraturunnuksia ja niiden hyviä ja huonoja puolia. Artikkelin mukaan onnistuneita urheiluseurojen tunnuksia yhdistää merkityksellisyys seurayhteisölle, yksinkertaisuus, omaperäisyys, värien selkeys, sekä se, että tunnus kestää aikaa. Epäonnistuneita tunnuksia taas leimaavat usein sekavuus, sekä graafisuuden ja elementtien sotkuisuus. (Riihentupa 2020.)

Graafinen suunnittelija Addison Foote suosittelee, että mikäli olemassa olevalle seuralle suunnitellaan uutta logoa, historian tarkastelusta voi olla hyötyä. Toinen vaihtoehto on myös tarkastella seurayhteisöä: esimerkiksi seuran kotikaupungin esiin tuominen tunnuksessa visuaalisin keinoin lisää tunnuksen merkityksellisyyttä. Footen mukaan kaupunkia tai yhteisöä voi tuoda esiin esimerkiksi perinteisellä silhuettikuviolla, viittauksella kaupungin pääelinkeinoon tai yhteisön alkuperään liittyvällä viittauksella. Myös Foote korostaa tunnusten suunnittelussa yksinkertaisuutta, sekä huomauttaa, että tunnusten uudistamisessa ei tarvitse välttämättä aloittaa täysin tyhjästä: pieni korjauskin voi monesti tuoda hyvin tyylikkään ja piristävän vaikutelman. Seikkoja, mitä Foote kehottaa välttämään, on katsojan hämmentäminen ylimääräisillä elementeillä, huono tilankäyttö ja epäsopiivat väriyhdistelmät. (Brautigan 2016.)

Jääkiekon NHL:ssä kaudella 2021–2022 aloittavan Seattle Krakenin tunnukset (kuvio 3) ovat osoitus laadukkaasta urheiluseuratunnusten suunnittelusta. Tunnuksissa on käytetty taidokkaasti graafisia elementtejä, kuten negatiivista tilaa, mutta samalla säilytetty graafinen yksinkertaisuus. Myös värimaailma on selkeä. Tunnuksissa on myös useita viittauksia yhteisöön: hahmot symboloivat seuran maantieteellistä sijaintia rannikolla, S-kirjain Seattlen aiempaa jääkiekkohistoriaa ja ankkuritunnuksessa on kuvattu Seattlen tunnettu maamerkki, Space Needle -pilvenpiirtäjä. (Seattle Kraken Hockey 2020.)



KUVIO 3. Seattle Krakenin seuratunnukset (Seattle Kraken Hockey 2020)

5.4 Taktinen vaihe

Ohjeistuksen kolmannessa vaiheessa edetään taktiseen markkinointiin. Kuten Markku Vierula (2017) toteaa, valtaosa markkinoinnista, jota voi huomata käytännössä, on taktista. Strateginen markkinointi tarkoittaa markkinointikokonaisuuden suunnittelua etukäteen siten, että suunnitelman avulla voidaan viedä toimintastrategian tavoitteet käytäntöön. Taktinen markkinointi taas tarkoittaa markkinointitoimenpiteitä ja kampanjoita ennen (ja niiden aikana) tehtyjä päätöksiä ja toimia, jotta strategisen markkinoinnin tavoitteet voidaan toteuttaa. Taktinen markkinointi tapahtuu siis käytännön toteutuksen kanssa tiiviissä yhteistyössä, minkä takia taktinen vaihe on myös vaiheittaisen ohjeistuksen kolmas ja viimeinen osuus. (Oxford College of Marketing 2018.)

5.4.1 Kanavat

Asiakaslähtöinen ajattelutapa on ensiarvoisen tärkeä, kun valitaan sopivia markkinointikanavia urheiluseuralle. Asiakaslähtöisyys on liiketoiminnassa hyvin yleisesti käytetty termi, mutta sen merkitystä ei voi korostaa liikaa urheilutoimialassa, jossa menestyvän liiketoiminnan perusedellytys on pitkäaikaiset asiakassuhteet esimerkiksi seuran kannattajiin. Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa on esimerkiksi tärkeää ymmärtää, missä sosiaalisen median kanavissa asiakkaat käyttävät aikaa, mitkä ovat parhaita paikkoja levittää seuran markkinointimateriaaleja ja millä hakusanoilla kuluttajat etsivät seuran tarjoamia palveluja hakukoneista. (Griffith 2018.)

Asiakkaiden analysoinnin lisäksi tehokas tapa markkinointikanavien valinnassa on seurata kilpailijoita: tällä tavoin usein pystytään huomaamaan, missä kanavassa kilpailijat ovat onnistuneet. Kanavien valinnassa tulee tiedostaa myös omat tavoitteet, sillä eri kanavien kautta pystyy edistämään erilaisia tavoitteita. Esimerkiksi Facebook-mainonta pystyy palvelemaan hyvin tarkkaa tavoitetta, kuten kausikorttimyyntiä, kun taas ulkomainonnalla pyritään useimmiten tietoisuuden ja brändikuvan levittämiseen. (Griffith 2018.)

Markkinointikanavien valinnassa iterointi on tärkeässä roolissa. Markkinointidatan kerääminen digitaalisissa kanavissa on melko yksinkertaista, joten eri kanavista saatavaa tietoa ei kannata jättää hyödyntämättä. Datan seurannan ja mitaamisen avulla kanavien valintaa ja niissä tehtäviä toimia voidaan optimoida. Optimoinnin jälkeen toimenpiteet toistetaan, jolloin saadaan jälleen uutta dataa mitaamista ja optimointia varten. Mittaaminen voi käsittää niin sosiaalisen median kanavien seuraajamääriä, verkkosivukävijöitä tai lipunmyynnin tuottoja eri markkinointikampanjoiden seurauksena. Markkinointidatan keräämiseen on paljon kustannusvapaita keinoja, kuten sosiaalisen median alustojen omat analytiikkaosiot ja verkkosivuanalytiikkaa keräävä Google Analytics. Myös maksulliset työkalut, kuten verkkosivuston toimivuutta lämpökartan avulla kuvaava Hotjar tai sosiaalisten alustojen analytiikan yhteen kokoava Hootsuite, voivat olla erittäin hyödyllisiä suomalaisille urheiluseuroille, kun suunnitellaan markkinointikanavien valintaa. (Griffith 2018; Simpson 2020.)

Beech ja Chadwick (2007, 222–232) mainitsevat, että valitessa markkinointikanaviaan urheiluseurojen tulee ottaa huomioon urheilutuotteen uniikkisuus perinteisiin tuotteisiin verrattuna, ja se, että urheilumarkkinointi ei läheskään aina suoraan tavoittele myyntitapahtuman aikaansaamista. Tulee kuitenkin myös huomata, kuten Keronen ja Tanni (2017, 15–16) mainitsevat, että yksisuuntaiset markkinointiviestit ovat siirtymässä sivummalle kaikilla toimialoilla. Näin ollen markkinointikanavien valinta ei eroa nykyään merkittävästi urheiluseurojen ja perinteisten liikeyritysten välillä. Beech ja Chadwick (2007, 222–232) toteavat myös, että ytimeltään urheilualan markkinointiviestien tarkoitus on sama, kuin perinteisen liiketoiminnan markkinointiviestien: tehdä viestistä houkutteleva ja parempi kilpailijoihin nähden.

Urheilumarkkinoinnin kanavien valinnassa tärkein osa-alue on asiakassuhteen rakentaminen ja hallinta. Tämän jälkeen tulevat mainonta, julkisuus, henkilökohtaiset kontaktit, kannustimet, ilmapiiri, lisensointi sekä sponsorointi. Urheiluseurojen tulee siis kiinnittää erityistä huomiota kannattajasuhteiden rakentamiseen ja hallintaan, esimerkiksi osoittamalla arvostusta viestintäkanavissa tai tarjoamalla etulyöntiaseman lunastaa kausikortti samalle paikalle. Myös oikein raken-

nettu mainonta, julkisuus eri medioissa sekä henkilökohtaisten kontaktien toimivuus asiakkaiden kanssa ovat tärkeitä tekijöitä, kun urheiluseurat rakentavat markkinointiviestinnän kokonaisuutta. (Beech & Chadwick 2007, 222–232.)

5.4.2 Budjetointi

Suomalaisten urheiluseurojen viisasten kivi markkinoinnin suhteen on usein kustannukset ja budjetointi. Varsinkin digitaalisen markkinoinnin aikakautena on kehittynyt useita eri vaihtoehtoja toteuttaa markkinointia ja viestintää ilman suoria kustannuksia, mutta ne sitovat yleensä merkittävästi aikaresursseja. Kustannusvapaita keinoja toteuttaa markkinointia ovat esimerkiksi bloggaaminen, sosiaalisen median kilpailut ja ristiinpromootio yhteistyökumppaneiden kanssa vaihtokauppana (Patel n.d.). Myös hakukoneoptimointi on lähtökohtaisesti kustannukseton, mutta tehokas tapa toteuttaa markkinointia. Tästä kertoo esimerkiksi se, että yli 60 prosenttia internetin käyttäjistä tekee tutkimusta verkossa ennen ostopäätöksen tekoa. Myös yli 70 prosenttia ihmisistä jättää maksetut mainokset huomiotta ja luottaa orgaanisiin hakutuloksiin. (Ahern 2020.)

Urheiluseuran markkinointibudjettia rakentaessa on tärkeää määritellä budjetti tukemaan aiemmin määriteltyjä tavoitteita, ja tiedostaa, mitkä toimet vievät kohti näitä tavoitteita. Jos esimerkiksi tavoitteena on nostaa sosiaalisen median seuraajien määrää, on varmasti hyödyllistä budjetoida rahaa maksettuun sosiaalisen median mainontaan. Jos taas tavoitteena on nostaa lipunmyyntiä, ja tiedostetaan, että suuri osa lipuista ostetaan verkkokaupasta, voidaan budjetoida rahaa esimerkiksi Google-markkinointiin, joka ohjaa suoraan lippuverkkokauppaan. (Conley 2020.)

Tärkeä asia budjetointia suunniteltaessa on varoa piilokustannuksia, joita syntyy helposti esimerkiksi tapahtumien järjestämisestä. Erityisesti urheiluseuroissa ongelma on yleinen, sillä kun markkinointinäkyvyydestä ei läheskään aina koidu suoria kustannuksia, unohdetaan, että esimerkiksi seuratyöntekijöiden käyttämä aika, tapahtumajärjestelyt tai painokustannukset sitovat kustannuksia välillisesti. Urheiluseuroissa tulee myös rakentaa budjetti selkeästi ja tarkasti toimenpiteisiin jaotellen, jotta sijoituksen tuoton pystyy mittaamaan. Tällöin sijoituksia, joiden

tuotto jää vaisuksi, osataan välttää seuraavalla kerralla, kun taas sijoituksiinsa nähden tuottoisiin toimiin osataan jatkossa panostaa. (Conley 2020.)

5.4.3 Sisältölajit

Keronen ja Tanni (2017, 15–16) toteavat, että yksisuuntaiset markkinointiviestit ovat siirtymässä syrjään: asiakkaat eivät halua kuulla, kuinka hyvä yritys tai organisaatio on, vaan omista kiinnostuksen kohteistaan. Tämän vuoksi sisältömarkkinointi on kasvanut merkittäväksi tavaksi toteuttaa markkinointia. Sisältömarkkinointi on lähestymistapa, jossa keskitytään jakamaan pitkäjänteisesti arvoa tuottavaa sisältöä kohderyhmälle ja ohjata kohderyhmää tuottoa tuovaan aktiviteettiin. (Content Marketing Institute 2020.)

Eri sisältölajeja ovat tavoittava, sitouttava ja aktivoiva markkinointisisältö. Tavoittavan markkinointisisällön tarkoitus on löytää potentiaalisia, mutta ei-aktiivisia asiakkaita. Tavoittavaa sisältöä on esimerkiksi mainokset, uutiskirjeet tai sosiaalisen median postaukset. Tavoittavan sisällön ensisijaisena tavoitteena on tuoda liikennettä sitouttavaan sisältöön, jota taas ovat esimerkiksi blogitekstit ja artikkelit. Sitouttavalla sisällöllä pyritään ohjaamaan asiakasta ostopäätökseen, herättämään luottamusta ja rakentamaan sitoutumista. Sitouttavan sisällön tuottaminen onkin urheilumarkkinoinnissa melko hyvällä tasolla: esimerkiksi pelaajahaastattelut ja otteluraportointi ovat ensiluokkaista sitouttavaa markkinointisisältöä, vaikka niitä ajatellaankin usein vain yleisenä urheiluseuran viestintänä. Aktivoivassa markkinointisisällössä taas kehoitetaan kohderyhmiä tiettyyn toimenpiteeseen, esimerkiksi tilaamaan tuote, saapumaan tapahtumaan tai liittymään postituslistalle. Aktivoiva sisältö tarkoittaa asiakkaan ohjaamista eteenpäin ostoprosessissa. (Keronen ja Tanni 2017, 87–95.)

Perussääntönä on, että yhtä sitouttavaa sisältöä kohden tuotetaan 3–5 tavoittavaa sisältöä ja vähintään yksi aktivoiva sisältö (Keronen ja Tannin 2017, 87–95). Urheilumarkkinoinnissa kuitenkin sitouttavan sisällön määrä on usein suhteessa suurempi, sillä sitä syntyy usein automaattisesti verrattain paljon esimerkiksi otteluraportoinnin yhteydessä. Jotta tätä pystytään hyödyntämään, myös tavoittavaa ja aktivoivaa sisältöä tulee käyttää sopivassa suhteessa.

5.4.4 Markkinointikalenteri

Markkinoinnin suunnittelu on tärkeä tuoda mahdollisimman lähelle käytäntöä. Vuosittainen markkinointikalenteri tai markkinointikello on tehokas käytännön työkalu, joka auttaa ohjaamaan markkinointitoimenpiteiden suuntaa, tavoitteita ja kasvua. Ilman selkeää markkinointikalenteria markkinoinnin budjetointi on myös hyvin haastavaa. Yksityiskohtaisen markkinointikalenterin luomiseen on useita tapoja: internet on täynnä valmispohjia ja sivustoja, joita voi käyttää oman kalenterin luomiseen. Myös perinteiset tavat, kuten Excel-taulukon tai jaettavan Google-kalenterin käyttö ovat toimivia. Markkinointikalenterin toteuttamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan kaikki riippuu markkinoinnin tarpeista ja tavoitteista. (Conley 2020.)

Vaikka yhtä oikeaa tapaa markkinointikalenterin luomiseen ei olekaan, urheilu-seuratoimijoiden on syytä kysyä itseltään tiettyjä kysymyksiä markkinointikalenterin luomisen yhteydessä. Ensinnäkin tärkeää on pohtia markkinointitoimenpiteiden tahtia. Urheiluseuran tilanteessa tämä riippuu hyvin paljon käytettävien resurssien määrästä. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tahti voi olla hyvinkin tiivis, kunhan pitää mielessä sisältölajien sopivan suhteen. Toisekseen on tärkeää pohtia, mitä sisältöjä seura käytännössä haluaa julkaista. Mikäli sisältöjä, kuten blogitekstejä, podcasteja, uutiskirjeitä ja somepostauksia on useita, markkinointikalenteri tulee jaotella eri sisältöjen kesken oikeassa suhteessa. Tärkeä kysymys pohdittavaksi on myös se, ketkä kaikki käyttävät markkinointikalenteria. Tämä on tärkeää erityisesti siksi, että mikäli useat ihmiset hyödyntävät kalenteria samanaikaisesti, niin kuin urheiluseuroissa usein tapahtuu, kalenteri tulee pystyä jakamaan reaaliajassa koko tiimille. (Conley 2020.)

6 TOIMEKSIANTAJAN MARKKINOINNIN KEHITYS

Tämä luku esittelee opinnäytetyön toista toiminnallista osuutta, eli vaiheittaisen ohjeistuksen avulla laaditun markkinointisuunnitelman toteuttamista. Osassa on raportoitu markkinointisuunnitelman luomiseen liittyvistä lähtökohdista, vaiheista sekä tuotoksista.

6.1 Lähtökohdat

Lähtökohdat Saintsin markkinoinnin kehitykseen olivat positiiviset: seura näkyy vuonna 2020 monipuolisesti eri markkinointikanavissa. Seuralla on toimivat verkkosivut ja sosiaalisen median tilejä Instagramissa, Facebookissa ja Twitterissä. Saintsilla on myös verkkosivujen yhteydessä verkkokauppa, jonka kautta on mahdollista hankkia kausikortteja ja fanituotteita. Seura tuottaa myös monipuolisesti erilaisia markkinointimateriaaleja, kuten julisteita, verkkomainoksia sekä kausijulkaisua, ja tekee markkinointiyhteistyötä kumppaneidensa kanssa. Saints panostaa ottelutapahtumiinsa ansiokkaasti ja järjestää myös esimerkiksi lajikokeilutapahtumia. (Husu 2020; Pekkala 2020; Saints 2020; Toijala 2020.)

Saintsin toiminta perustuu kokonaisuudessaan vapaaehtoistyöhön, mikä on aiheuttanut markkinoinnin ja viestinnän toimille omat haasteensa. Markkinoinnin ja viestinnän toimet ovat olleet osaavia ja aktiivisia, mutta toimenpiteistä on puuttunut tietty järjestelmällisyys, suunnitelmallisuus ja sitä kautta saatava strateginen hyöty. (Husu 2020; Pekkala 2020; Saints 2020; Toijala 2020.)

Järjestelmällisyyden ja suunnitelmallisuuden lisäksi markkinointisuunnitelman tavoitteena oli yhtenäistää seuran markkinointia määrittelemällä kohderyhmät, tavoitteet ja graafinen ohjeisto. Käytännön työn tärkeänä osana oli myös muodostaa ehdotuksia, joiden avulla Saints voi suunnitella mahdollista seuratunnuksensa uudistusta.

6.2 Työn vaiheet

Saintsin markkinointisuunnitelman toteutuksessa hyödynnettiin edellisessä luvussa esiteltyä vaiheittaista ohjeistusta. Työtä varten haastateltiin kolmea Saintsin toimintaan aktiivisesti liittyvää henkilöä: hallituksen puheenjohtajaa Marko Husua, hallituksen varapuheenjohtajaa Kristiina Pekkalaa ja seuran viestintävastavaa Sanna Toijalaa. Käytännön työn toteuttamiseen hyödynnettiin myös lähdemateriaalin katsausta, jossa aiheina olivat amerikkalainen jalkapallo lajina, markkinointi sekä urheilumarkkinointi.

Työ toteutettiin vaiheittaisen ohjeistuksen mukaisesti: alkuun määriteltiin strategia, tavoitteet sekä kohderyhmät, minkä jälkeen siirryttiin markkinointiviestien yleissävyn ja -ilmeen, kuten äänensävyn ja värimaailman, määrittelyyn. Tämän jälkeen valittiin sopivat markkinointikanavat ja suunniteltiin sisältölaajien suhde. Näiden pohjalta suunniteltiin vuosittainen markkinointikalenteri ja siihen sisältyvät käytännön markkinointitoimenpiteet.

6.3 Tuotokset

Käytännön työn tuotoksena luotiin markkinointisuunnitelma, sekä siihen kuuluvat liitteet. Suunnitelman luomisen tukena käytettiin tiiviisti vaiheittaista ohjeistusta, joskin suunnitelman rakennetta ja sisältöä muokattiin tästä jonkin verran toimeksiantajalle parhaiten sopivaksi.

Strategisessa vaiheessa määriteltiin toimeksiantajan markkinoinnin tavoitteet sekä kohderyhmät, ja luotiin ohjeellinen tiekartta markkinoinnin strategiselle kehitykselle vuosiksi 2021–2025. Brändivaiheessa määriteltiin seuran äänensävy, värimaailma, fontit sekä kehitettiin uusia ehdotuksia seuran sloganeiksi. Olennainen osa brändivaihetta oli myös uusien tunnusehdotusten suunnittelu, joita toimeksiantaja voi käyttää, mikäli tunnuksen uudistus tulee ajankohtaiseksi. Koska kyseessä on perinteikäs urheiluseura, useimmat brändivaiheen elementeistä olivat jo olemassa. Brändivaiheessa tärkeässä roolissa oli ennen kaikkea olemassa olevien elementtien määrittely yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Taktisessa vaiheessa määriteltiin, mitä kanavia, sisältölajeja ja käytännön toimenpiteitä toimeksiantajan markkinoinnissa voidaan käyttää. Tärkeä osa taktista vaihetta oli markkinointikalenterin toteutus. Markkinointikalenteri toteutettiin jaettavaksi Google-kalenteriksi, johon määriteltiin noin 150 markkinointitoimenpidettä vuodelle 2021. Toimenpiteiden määrä vaihteli yhdestä kuuteen per viikko, riippuen esimerkiksi vuodenajasta.

Toimeksiantajalle toimitettuja luottamuksellisia liitteitä oli yhteensä 62 sivua, joista 24 sivua kuului varsinaiseen markkinointisuunnitelmaan (kuvio 4). Markkinointikalenteri tallennettuna PDF-tiedostoksi sisälsi yhteensä 31 sivua. Tunnuksia suunniteltiin yhteensä 18 kappaletta, jotka yhdellä PDF-tiedostolla esitettynä kattoivat seitsemän sivua. Tuotokset toimitettiin toimeksiantajalle syyskuun 2020 aikana, ja näiden hyödyntäminen on tarkoitus aloittaa vuoden 2021 alusta lähtien.



KUVIO 4. Toimeksiantajalle toimitetun markkinointisuunnitelman kansilehti

7 POHDINTA

7.1 Lopputulokset ja johtopäätökset

Tämän työn tarkoituksena oli muodostaa ohjeistus, jota suomalaiset urheiluseurat voivat hyödyntää markkinoinnin kehitykseen. Koska markkinointi on hyvin moninainen, pirstaleinen ja mukautuva toiminto, työssä oli vaikeaa antaa tyhjentävää vastausta yksittäisten markkinointitoimenpiteiden toteuttamiseksi. Tämä korostuu erityisesti urheilutoimialalla, jossa ajankohtaisiin asioihin reagointi näyttää normaaliakin suurempaa roolia, ja koska urheiluseuratoiminnan kaltaisella alalla markkinointitoimenpiteitä toteuttavat usein monet eri henkilöt. Tämän takia työssä onkin keskitytty enemmän siihen, kuinka suomalaiset urheiluseurat voisivat muodostaa itselleen kokonaisvaltaiset ja strategisesti hyödyttävät markkinoinnin raamit, joiden avulla osataan syventyä oikeisiin asioihin. Tältä osin työ saavutti tarkoituksensa.

Työn tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan markkinointia. Markkinoinnin kehitystä tavoiteltiin erityisesti suunnitelmallisuuden ja yhtenäisyyden lisäämisellä. Tähän tavoitteeseen päästiin sikäli, että työn tuotoksena syntyi markkinointisuunnitelma, jota hyödyntämällä viestintätiimi pystyy tekemään seuran markkinoinnin ja viestinnän kokonaisuudesta helpommin hallittavan ja yhtenäisemmän. Markkinoinnin kehitystä tavoiteltiin myös suoraan toteuttamalla erilaisia markkinointitoimenpiteitä. Myös tähän tavoitteeseen päästiin, sillä työn ohessa toteutettiin esimerkiksi graafisen ohjeiston määrittely sekä tunnusehdotusten laadinta.

Urheilu on liiketoiminnan alana uniikki, koska siihen liittyy aina epävarmuus lopputuloksesta. Tämä tulee ottaa huomioon urheilumarkkinointia suunniteltaessa ja seikan takia perinteiset markkinoinnin lainalaisuudet eivät aina päde urheilumarkkinointiin. Kuitenkin samalla urheilumarkkinoinnissa voi hyvin usein hyödyntää perinteisen markkinoinnin oppeja ja teoriaa. Merkittävä johtopäätös työstä on myös urheiluseuran markkinointitoimenpiteiden ja -mahdollisuuksien laajuus. Tämä korostuu erityisesti urheilukentässä siksi, että resurssit ovat hyvin rajalliset. Tämän takia markkinoinnin suunnittelu, sisältöjen oikea suhde, priorisointi ja strateginen lähestymistapa nousevat erityisen suureen asemaan.

Johtopäätöksenä työstä käteen jää myös seurayhteisön vaalimisen tärkeys. Urheiluliiketoiminnassa asiakassuhteista on mahdollista luoda merkittävästi normaalia pitkäaikaisempia, sitouttavampia ja kestävämpiä, kun taas suomalaisissa urheiluseurassa fokus ohjautuu usein muihin asioihin. Mahdollisuutta luoda pitkäkestoisia ja sitoutuneita asiakassuhteita suomalaisilla urheiluseuroilla ei ole missään tapauksessa varaa hukata.

7.2 Työn luotettavuus

Työn luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida muutamia seikkoja. Markkinoinnin alalta löytyy runsaasti lähdemateriaalia, mutta ongelmana on, että ala on todella hektisesti muuttuva (Agarwal 2018). Tämän takia monilta osin täytyy turvautua verkkolähteisiin painettujen lähteiden sijaan. Esimerkkinä verkkolähteestä toimii talousjulkaisu Forbes, jonka verkkoartikkeleita on lainattu työssä useaan otteeseen.

Verkkolähteiden käytössä ongelmalliseksi osoittautuu myös se, että suuri osa markkinointiaiheisesta verkkolähdemateriaalista on markkinointialan yritysten sisällöntuotantoa. Tämänkaltaista lähdemateriaalia tarkastellessa tulee siis ottaa huomioon, että materiaalin perimmäinen tavoite on tuottaa voittoa yritykselle itselleen, eikä informaatiota lukijalleen. Tämä ei kuitenkaan luonnollisesti ole esteenä sille, etteivätkö tiedot voisi olla paikkaansa pitäviä. Esimerkiksi markkinoinnin ohjelmistoihin erikoistuneen HubSpot, Inc. -yrityksen tuottamia sisältöjä, joita on lainattu tässä työssä, voidaan pitää luotettavina sisällöntuottajan kaupallisista tavoitteista huolimatta: HubSpotin tuki- ja koulutusyhteisö HubSpot Academy toimii esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun koulutuskumppanina.

Toinen huomioon otettava seikka lähdemateriaalissa on se, että vaikka markkinointiaiheista lähdemateriaalia löytyykin runsaasti, urheilumarkkinoinnista sitä ei löydy läheskään yhtä paljoa. Urheilumarkkinoinnin osalta löytyy toki laadukkaita ja luotettavia lähdeaineita, kuten John Beechin ja Simon Chadwickin ansiokas teos nimeltään *Marketing of Sport* vuodelta 2007. Kuitenkin edellä mainitun teoksen, ja usean muun, ongelmana on se, että tietyiltä osa-alueiltaan se on autta-

mattomasti vanhentunut markkinointialan nopean muutoksen ja digitalisoitumisen takia. Tämän takia esimerkiksi digitaalisen urheilumarkkinoinnin osalta suoraan lähdemateriaalia on suhteellisen niukasti. Tämän työn ansioksi voidaankin siis lukea se, että työ tarjoaa helposti ymmärrettävää, ajantasaista ja suomenkielistä lähdemateriaalia urheilumarkkinoinnin suunnitteluun.

Työssä on käytetty melko laajasti ja toisiinsa vertailemalla painettuja lähteitä, verkkolähteitä, yleispäteviä markkinointilähteitä ja urheilumarkkinointiin erikoistuvia lähteitä. Osaltaan tämä voidaan myös lukea työn vahvuudeksi, sillä vaikka urheilumarkkinoinnin lainalaisuudet eroavat jossain määrin perinteisestä markkinoinnista, on silti ehdottoman hyödyllistä ottaa urheilumarkkinoinnissa oppia perinteisestä markkinoinnista.

7.3 Jatkotutkimuskohteet

Koska työssä on keskitytty enemmän isoihin kokonaisuuksiin, eikä niinkään pienempiin yksityiskohtiin, useitakin jatkotutkimuskohteita voi johtaa suoraan tämän työn alaotsikoiden joukosta. Esimerkiksi tutkimus, jossa määritellään, millaisin perustein urheiluseuroissa tulee määritellä äänensävyä brändi-identiteetin edistämiseksi toimisi hyvin tämän tutkimuksen syventäjänä. Toinen jatkotutkimuskohde voisi käsitellä esimerkiksi sitä, millaisille hakusanoille urheiluseurojen tulisi optimoida markkinointisisältöään.

Mahdollisen jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös tarkemman ohjenuoran tai työkalun kehittäminen siihen, miten urheiluseurat voivat tehokkaimmin määritellä omia kohderyhmiään ja tavoitteitaan tukevia markkinointikanavia. Myös urheiluseuratunnusten tutkiminen on ehdottoman kiinnostava jatkotutkimuskohde, ja aihealue kaipaa erityisesti määrällisen tutkimuksen tuomaa yleispätevää aineistoa. Kaiken kaikkiaan, tämän työn aihe oli hyvin laaja, ja tarkoituksena olikin keskittyä laajemman kokonaisuuden tiivistämiseen helposti ymmärrettäväksi ja tehokkaaksi ohjeistukseksi. Tämän takia työstä on helppoa johtaa useampiakin jatkotutkimuskohteita.

LÄHTEET

Agarwal, A. 2018. Digital Marketing Trends In An Era Of Constant Change. Artikkel. Luettu 12.10.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/06/14/digital-marketing-trends-in-an-era-of-constant-change/#2418a0326f57>

Ahern, P. 2020. 25 Mind-Bottling SEO Stats for 2020 (+ Beyond). Blogi. Luettu 20.8.2020. <https://junto.digital/blog/seo-stats/>

Alsem, K. J. 2019. Applied Strategic Marketing: A Step by Step Approach. Abingdon, Oxon: Routledge

Baumeister, R. & Leary, M. 1997. Writing Narrative Literature Reviews. Review of General Psychology. Educational Publishing Foundation.

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

Bhaga, A. 2017. Why you need the Red Thread in your marketing. Artikkel. Luettu 23.7.2020. <https://medium.com/@anielbhaga/why-you-need-the-red-thread-in-your-marketing-76367a619588>

Bloom, J. 2020. Coronavirus: How the advertising industry is changing. Artikkel. Luettu 29.10.2020. <https://www.bbc.com/news/business-52806115>

Boss, J. 2017. 5 Reasons Why Goal Setting Will Improve Your Focus. Artikkel. Luettu 22.7.2020. <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2017/01/19/5-reasons-why-goal-setting-will-improve-your-focus/#16e440b4534a>

Brautigan, B. 2016. How To Design (Or Redesign) A Sports Logo. Artikkel. Luettu 4.6.2020. <https://www.forbes.com/sites/baileybrautigan/2016/04/07/how-to-re-design-a-sports-logo/#580b7fcb442e>

Chartered Management Institute. 2011. Setting SMART Objectives Checklist 231. PDF-dokumentti. Luettu 22.7.2020. <https://www.managers.org.uk/~media/Files/Campus%20CMI/Checklists%20PDP/Setting%20SMART%20objectives.ashx>

Clear, J. 2018. Pura rutiinit atomeiksi. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Conley, M. 2020. How to Create an Editorial Calendar. Blogi. Luettu 25.8.2020. <https://blog.hubspot.com/marketing/business-blog-editorial-calendar-templates>

Conley, M. 2020. How to Manage Your Entire Marketing Budget. Blogi. Luettu 30.7.2020. <https://blog.hubspot.com/marketing/how-to-manage-marketing-budget-free-budget-templates>

Content Marketing Institute. n.d. What is Content Marketing? WWW-dokumentti. Luettu 20.7.2020. <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

Decker, A. 2019. The Ultimate Guide to Branding in 2020. Blogi. Luettu 8.9.2020. <https://blog.hubspot.com/marketing/branding>

Dodds, M. & Swayne, L. 2011. Encyclopedia of Sports Management and Marketing. Lontoo: Sage Publications.

Gobo, G., Gubrium, J., Seale, C. & Silverman, D. 2004. Qualitative Research Practice. Lontoo: Sage Publications.

Griffith, K. 2018. 3 Tips For Picking The Best Marketing Channels. Artikkel. Luettu 24.7.2020. <https://www.forbes.com/sites/kathleengriffith/2018/04/24/three-tips-for-picking-the-best-marketing-channels/#279d324f7a6b>

Happy Branding Company. 2016. Brändin muotoilu osa 2: logo ja liikemerkki. Blogi. Luettu 4.6.2020. <http://www.happybrandingcompany.fi/blogi/brandinmuotoiluosa2>

Hiila, I. 2020. Vierasblogi: Kun korona muuttaa ostokäyttäytymistä, täytyy myynnissä ja markkinoinnissa ottaa digiloikka. Blogi. Luettu 23.9.2020. <https://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi-kun-korona-muuttaa-ostokayttayty-mista-taytyy-myyynnissa-ja-markkinoinnissa-ottaa-digiloikka/9636ea04-d500-4e4f-a32b-ee739b37cadb>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

History Extra. 2019. A brief history of American football and the Super Bowl. WWW-dokumentti. Luettu 2.6.2020. <https://www.historyextra.com/period/20th-century/history-american-football-superbowl-facts-when-first-played-invented-sport/>

Holma, J. & Salmivaara, T. 2020. Mahdollinen toinen korona-aalto lyö jo painetta SM-liigakaudelle – liigapomo: "On vaikea nähdä, että tätä voisi tehdä kestävästi minkäänlaisten rajoitusten vallitessa". Uutinen. Luettu 28.10.2020. <https://yle.fi/urheilu/3-11481104>

IFAF. 2020. Kotisivut. WWW-dokumentti. Luettu 2.6.2020. <https://www.ifaf.org/>

Ilves-Hockey Oy. 2020. Brand Book. PDF-dokumentti. Luettu 23.9.2020. https://www.ilves.com/medialle/Ilves_Brandbook_Media.pdf

Jones, S. 2015. Cardiff City change club colour back to blue, as Vincent Tan bows to fan pressure. Artikkel. Luettu 30.7.2020. <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2903337/Cardiff-City-set-announce-club-colour-return-blue-red-Vincent-Tan-finally-bows-fan-pressure.html>

Juneja, P. n.d. Difference between Market Segmentation, Targeting and Positioning. WWW-dokumentti. Luettu 22.7.2020. <https://www.managementstudyguide.com/marketing-segmentation-targeting-positioning.htm>

Keronen, K., Tanni, K. & Muranen, R. 2017. Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.

Kokko, H. 2016. Mitkä ovat sinun brändisi ällösanat? Artikkel. Luettu 23.7.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/mitka-ovat-sinun-brandisi-allosanat/ac776766-d6a5-306b-a161-619832164c18>

Kukhnavets, P. 2018. Key Advantages of Marketing Roadmaps for Achieving Companies' Success. Blogi. Luettu 22.7.2020. <https://hygger.io/blog/what-is-a-marketing-roadmap-in-company-strategy/>

Kuuluvainen, A. 2015. Miksi suomalainen urheilumarkkinointi yskii? LinkedIn-päivitys. Luettu 20.8.2020. <https://www.linkedin.com/pulse/miksi-suomalainen-urheilumarkkinointi-yskii-arto-kuuluvainen/>

Lempinen, M. 2015. Miten amerikkalainen jalkapallo heräsi kuolleista Suomessa? Artikkel. Luettu 2.6.2020. <https://www.is.fi/muutlajit/art-2000000965935.html>

Leppänen, M. & Haapaniemi, T. 2019. Tuleeko tästä Vantaalla kasvaneesta 130-kiloisesta järkäleestä ensimmäinen suomalainen NFL-pelaaja? Artikkel. Luettu 2.6.2020. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/tuleeko-tasta-vantaalla-kasvaneesta-130-kiloisesta-jarkaleesta-ensimmainen-suomalainen-nfl-pelaaja/7673590#gs.78mam8>

Make Change Real. 2019. CMO Survey 2019. Dentsu Aegis Network. Raportti.

Martin, B. 2018. Strategic Brand Management. Lontoo: ETP.

McDowell, E. & Su, R. 2020. How Super Bowl ad costs have skyrocketed over the years. Uutinen. Luettu 2.6.2020. <https://www.businessinsider.com/super-bowl-ad-price-cost-2017-2?r=US&IR=T>

McGuire, S. 2018. How to Create a Marketing Roadmap to Align Your Team. Blogi. Luettu 29.7.2020. <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/how-to-create-a-marketing-roadmap-to-align-your-team/>

Medals Per Capita. 2018. Olympic Glory in Proportion. Tilasto. Luettu 29.7.2020. <http://www.medalspercapita.com/#medals-per-capita:all>

Merk, M. 2020. Season ended in attendance high. Uutinen. Luettu 8.9.2020. <https://www.iihf.com/en/news/18318/season-ended-in-attendance-high>

Neva, T. 2019. Suomessa on palloilulajeissa lähes tuhat ammattuurheilijaa, joista yli puolet jääkiekkoilijoita – Naisten osuus ammattilaisista minimaalinen. Artikkel. Luettu 28.10.2020. <https://www.hameensanomat.fi/kanta-hame/yli-puolet-palloilulajien-ammattuurheilijoista-on-jaakiekkoilijoita-suomen-palloilusarjoissa-on-944-ammattuurheilijaa-658800/>

Oriard, M. 2020. Gridiron Football. Artikkel. Luettu 15.6.2020. <https://www.britannica.com/sports/gridiron-football>

Oxford College of Marketing. 2018. Strategic Marketing, Tactical Marketing: Key Definitions and Differences. Blogi. Luettu 8.9.2020 <https://blog.oxfordcollegeof-marketing.com/2018/11/21/strategic-marketing-tactical-marketing-definitions-differences/>

Ozanian, M. 2019. The NFL's Most Valuable Teams 2019: Cowboys Lead League At \$5.5 Billion. Uutinen. Luettu 2.6.2020. <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/09/04/the-nfls-most-valuable-teams-2019-cowboys-lead-league-at-55-billion/#25079dcf2f1b>

Randjelovic, D. 2020. 11 Most Profitable Sports Leagues – Their Value Will Surprise You. Artikkele. Luettu 12.8.2020 <https://apsportseditors.org/others/most-profitable-sports-leagues/>

Pajunen, L. 2020. Jo ensi viikolla saa taas järjestää yli 500 hengen sisätapahtumia – näin keikat, urheiluottelut ja muut tilaisuudet muuttuvat. Uutinen. Luettu 23.9.2020. <https://www.iltalehti.fi/koronavirus/a/1f8ff8cc-d642-4d48-bc8e-e65c9c4da77b>

Patel, N. n.d. 23 Marketing Techniques That Cost You Time, Not Money. Blogi. Luettu 3.6.2020. <https://neilpatel.com/blog/marketing-techniques-that-cost-time-not-money/>

Peralta, E. 2010. Football Or Soccer? What's In A Name? Artikkele. Luettu 20.8.2020. <https://www.npr.org/sections/showmeyourcleats/2010/06/10/127738094/football-or-soccer-what-s-in-a-name>

Peter, J. 2019. NBA Finals 2019: 'We The North' is rallying cry; poutine, ketchup-flavored potato chips are delicacies. Artikkele. Luettu 24.9.2020. <https://eu.usatoday.com/story/sports/nba/playoffs/2019/06/02/raptors-we-the-north-rallying-cry-nba-finals/1320081001/>

Putnam, E. n.d. Choose the Best Colors and Fonts for Your Brand. Artikkele. Luettu 30.7.2020. <https://articles.bplans.com/how-to-choose-your-brand-colors-and-fonts/>

Raunio, A. 2020. Ilveksen graafikko Antti Tuomisto valitsi kuusi hienointa NHL-logoa: Detroit on liigan Ferrari, Toronton logo loistaa piilomerkityksillään. Artikkele. Luettu 20.8.2020. <https://www.aamulehti.fi/a/1ba69159-5925-4832-833a-5ea2282b4762>

Riihentupa, T. 2020. Logo on ja pysyy – näin asiantuntijat arvioivat 24 suomalaista seuratusnusta: "Miksi kukko viittoo up in the ass of Timo -käsimerkkiä?" Artikkele. Luettu 4.6.2020. <https://www.is.fi/muutlajit/art-2000006464881.html>

Rivard, J. 2019. Why Your Marketing Needs to be Data-Driven. Blogi. Luettu 29.10.2020. <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/marketing-needs-data-driven/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopeituksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

- Saari, R. 2020. Arto Kuuluvainen: ”Pelkällä urheilulla seurat eivät pärjää taloudellisesti”. Artikkele. Luettu 20.8.2020. <https://10.fi/haastattelussa-arto-kuuluvainen/>
- Seattle Kraken Hockey. 2020. WWW-dokumentti. Luettu 25.9.2020. <https://www.seattlekrakenhockey.com/>
- Simpson, J. 2017. Tracking Your Marketing Efforts: Why It's Important And How To Start. Artikkele. Luettu 31.7.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/06/tracking-your-marketing-efforts-why-its-important-and-how-to-start/#1959513f31e8>
- Smith, A. Stewart. B. 2015. Introduction to Sport Marketing. 2. painos. Lontoo: Routledge.
- Statista. 2020. Average regular season attendance of selected sports leagues worldwide in 2019. Tilasto. Luettu 2.6.2020. <https://www.statista.com/statistics/1119911/average-sports-attendance-by-league/>
- Suomen Amerikkalaisen Jalkapallon Liitto. 2020. Kotisivut. WWW-dokumentti. Luettu 2.6.2020. <https://www.sajl.fi/>
- Suomen Olympiakomitea. n.d. Tähtiseurat – seurojen laatuohjelma. WWW-dokumentti. Luettu 22.7.2020. <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurat-seurojen-laatuohjelma/>
- Suopuro, M. 2016. Urheilumarkkinointi elää menneisyydessä - "Sponsorointia ei ole pidetty vakavasti otettavana". Artikkele. Luettu 3.6.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/urheilumarkkinointi-elaamenneisyydessa-sponsorointia-ei-ole-pidetty-vakavasti-otettavana/9d4fbaa3-ba1d-3edd-abe0-efd72b71ce7>
- Tampere Saints ry. n.d. Kotisivut. WWW-dokumentti. Luettu 29.5.2020. <https://tamperesaints.fi/>
- The Podyum. 2018. Ranking the Best Football Leagues in Europe. Artikkele. Luettu 2.6.2020. <https://recruit.thepodyum.com/articles/633-ranking-the-best-football-leagues-in-europe>
- Total Sportek. n.d. 25 World's Most Popular Sports (Ranked by 13 factors). Artikkele. Luettu 2.6.2020. <https://www.totalsportek.com/most-popular-sports/>
- Transfermarkt. 2020. Allsvenskan: Overview. Tilasto. Luettu 20.8.2020. <https://www.transfermarkt.com/allsvenskan/startseite/wettbewerb/SE1>
- Transfermarkt. 2020. Veikkausliiga: Overview. Tilasto. Luettu 20.8.2020. <https://www.transfermarkt.com/veikkausliiga/startseite/wettbewerb/FI1>
- Valta, V. & Mertaranta, A. 2020. Kaksi metriä ja 148 kiloa – porilainen Olaus, 16, on superlupaus, jolle huippuyliopistot tyrkyttävät arvokkaita stipendejään: "Työntää katumaasturia kuin se ei olisi mitään". Artikkele. Luettu 2.6.2020. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/kaksi-metria-ja-148-kiloa-porilainen-olaus-16-on-superlupaus-jolle-huippuyliopistot-tyrkyttavat-arvokkaita-stipendejaan-tyontaa-katumaasturia-kuin-se-ei-olisi-mitaan/7832582#gs.78mfx5>

Venturoli, E. 2019. Sports Marketing types: marketing of sport and marketing through sport. Blogi. Luettu 3.6.2020. <https://rtrsports.co.uk/blog/sports-marketing-types-marketing-of-sport-and-marketing-through-sport/>

Vierula, M. 2017. Täällä luuraa strateginen markkinointi. Artikkel. Luettu 8.9.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/taalla-luuraa-strateginen-markkinointi/732a64bd-3d02-30e7-a9ef-d84031191752>

Weinstein, A. 2004. Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms. 3. painos. Lontoo: Routledge.

Muut lähteet:

Husu, M. hallituksen puheenjohtaja. Tampere Saints. Haastattelu 6.7.2020. Haastattelija Raunio, O. Tampere. Julkaisematon. Opinnäytetyön tekijän hallussa.

Pekkala, K. hallituksen varapuheenjohtaja. 2020. Haastattelu 22.5.2020. Haastattelija Raunio, O. Tampere. Julkaisematon. Opinnäytetyön tekijän hallussa.

Toijala, S. viestintävastaava. 2020. Haastattelu 22.5.2020. Haastattelija Raunio, O. Tampere. Julkaisematon. Opinnäytetyön tekijän hallussa.

LIITTEET

Liite 1. Vaiheittainen ohjeistus

Urheilumarkkinoinnin ABC – vaiheittainen ohjeistus suomalaisille urheiluseuroille markkinoinnin kehitykseen

Urheilu- markkinoinnin ABC



Tämä on vaiheittain ohjeistus, jota suomalaiset urheiluseurat voivat käyttää markkinointinsa kehittämiseen. Ohjeistuksen tavoitteena on kehittää suomalaisten urheiluseurojen markkinointia, ja sitä kautta suomalaista urheilumarkkinointia ja -liiketoimintaa. Lisätiedot, perustelut ja lähteet: thesaurus.fi > Urheiluseuran markkinoinnin kehittäminen.

A



STRATEGINEN VAIHE

1. Luo seuran toimintastrategian pohjalta markkinointistrategia pitkälle tähtäimelle.
2. Määrittele lyhyen tähtäimen tavoitteet, jotka vievät kohti strategiasse asettuja tavoitteita.
3. Määrittele segmentit, valitse niistä kohderyhmäsi ja asemoi itsesi kohdeasiakkaitasi houkuttelevalla tavalla.

B



BRÄNDI- VAIHE

1. Määrittele yhtenäinen, kanavasta riippumaton äänensävy, eli määrittele tapa puhua ja viestiä.
2. Varmista, että käytössäsi on seuraidentiteettiä tukevia sloganeita ja iskulauseita.
3. Määrittele seuralle värimaailma, valitse fontit ja käytä näitä mahdollisimman yhtenäisesti kaikessa viestinnässä.
4. Varmista, että seurallasi on vaatimukset täyttävä ja seuraidentiteettiä korostava seuratunnus.

C



TAKTINEN VAIHE

1. Valitse tavoitteitasi ja kohderyhmäsi parhaiten palvelevat markkinointikanavat.
2. Budjetoi markkinointipanostuksesi, varo piilokustannuksia.
3. Suunnittele oikeassa suhteessa aktivoivaa, tavoitettavaa ja sitouttavaa markkinointisisältöä.
4. Tee konkreettinen toimintasuunnitelma, kuten vuosittainen markkinointikalenteri tai -kello.

Liite 2. Markkinointisuunnitelma liitteineen toimeksiantajalle

Markkinointisuunnitelma – Tampere Saints, vuodet 2021–2025

Liite on luottamuksellinen.