

## **Markkinointi ja jäsenhankinta nonprofit-organisaatiossa**

### **Case: Koripalloseura PuHu Juniorit ry**

Topi Ilvesniemi



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Topi Ilvesniemi</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Markkinointi ja jäsenhankinta nonprofit-organisaatiossa Case: Koripalloseura PuHu Juniorit ry</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58+4</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Tarja Autio</p>	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli pohtia vantaalaiselle koripalloseura PuHu Juniorit ry:lle mahdollisimman edullisia ja toimivia ratkaisuja markkinointiin ja jäsenhankintaan. PuHu Juniorit on perustettu vuonna 2008 ja jäseniä sillä on yli 500. Suuren jäsenmäärän lisäksi seurassa toimii lukematon määrä vapaaehtoisia lasten vanhempia ja muita seura-aktiiveja, jotka omalla panoksellaan haluavat edistää seuran toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa on keskitytty erityisesti nonprofit-markkinointiin, jonka apuna on käytetty perinteistä markkinointiteoriaa. Jäsenhallintaa varten teoriaa on poimittu lasten ja nuorten urheiluseuratoimintaan liittyvistä teoksista ja kirjallisuudesta.</p> <p>Lähtökohtana onnistuneelle markkinoinnille voidaan teorian pohjalta pitää hyvää suunnittelua ja strategisia päätöksiä. Työssä päädyttiin siihen, että seuran imago ja sisäinen markkinointi ovat toimivia ja edullisia ratkaisuja, joiden avulla seura saa positiivista näkyvyyttä. Markkinoinnissa tulee hyödyntää erityisesti seuran valmentajia ja vapaaehtoisia, koska he ovat jatkuvasti kontaktissa lapsiin, heidän vanhempuihinsa ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin.</p> <p>Jäsenyyksien ylläpidon kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni seuran jäsen onnistutaan pitämään seuratoiminnassa mukana mahdollisimman pitkään ja heille voidaan tarjota eritasoista toimintaa seurassa. Jäsenhankinnan kannalta on erittäin tärkeää tavoittaa oikea kohderyhmä ja tuoda heille esiin seuran tarjoama harrastusmahdollisuus eri kanavia pitkin.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Nonprofit-markkinointi, urheiluseura, jäsenhankinta</p>	

Degree programme in Business

<p><b>Authors</b> Topi Ilvesniemi</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> Marketing and member acquisition in nonprofit-organization Case: Basketball club PuHu Juniorit ry</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 58+4</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Tarja Autio</p>	
<p>The aim and purpose of this thesis was to consider the most affordable and effective solutions in marketing and member acquisition for basketball club PuHu Juniorit from Vantaa, Finland. PuHu Juniorit was founded in year 2008 and has more than 500 members. In addition to a large number of members, there are uncountable numbers of volunteers, parents and other club actives, who want to promote club activities with their own contribution.</p> <p>The theoretical part of the thesis is focused especially on nonprofit-marketing in addition to traditional marketing theory. The theory for membership management has been taken from literature related to children and sports activities.</p> <p>The starting point for successful marketing is, according to the theory, good planning and strategic decisions. In this thesis it was concluded that the image of the club and internal marketing are effective and affordable solutions to help the sports club to receive positive visibility. Especially coaches and volunteers are an important part of marketing because they are in constant contact with children, their parents and other external stakeholders.</p> <p>It is important that the club strives to keep as many members in the club as possible. Therefore it is also very important to reach the right target group and introduce them all the opportunities that PuHu Juniorit has to offer.</p>	
<p><b>Key words</b> Nonprofit-marketing, sport club, member acquisition</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.2	Kohdeorganisaatio PuHu Juniorit ry.....	3
2	Nonprofit-organisaatiot.....	4
2.1	Nonprofit-organisaation ominaisuudet .....	4
2.2	Nonprofit-organisaatioiden luokittelu.....	5
2.3	Taloudelliset tavoitteet ja rahoitus .....	6
3	Markkinointi.....	8
3.1	Markkinoinnin rooli.....	8
3.2	Markkinoinnin suunnittelu.....	12
3.2.1	Suunnittelun merkitys .....	13
3.3	Arvoprosessi ja strategiset päätökset .....	16
3.3.1	Arvoprosessi.....	17
3.3.2	Strategiset päätökset .....	19
3.4	Imago .....	22
3.4.1	Imagon synty.....	24
3.4.2	Imagon rakennus .....	26
3.5	Urheilumarkkinointi.....	28
3.6	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	30
3.6.1	Asiakaspalvelu kilpailukeinona .....	32
3.7	Sisäinen markkinointi.....	33
3.7.1	Tiedotus .....	34
3.7.2	Koulutus .....	35
3.7.3	Sisäiset vuorovaikutukset.....	36
3.7.4	Kannustaminen.....	36
3.7.5	Yhteishenki.....	37
4	Seuran jäsenhankinta ja ylläpito.....	38
4.1	Kuluttajakäyttäytyminen.....	38
4.2	Seuran nykyiset jäsenet .....	40
4.3	Jäsenyyden elinkaari .....	40

4.4	Jäsenyyksien ylläpito.....	42
4.5	Jäsenhankinta .....	46
4.5.1	Kaveritreeni-kampanja.....	46
4.5.2	Kouluvierailut.....	47
4.5.3	Harrastemessut .....	48
5	Pohdinta .....	49
5.1	Kehitysehdotukset.....	52
5.2	Työn arviointi ja oma oppiminen.....	55
	Lähteet.....	57
	Liitteet.....	59
	Liite 1. Kertomus onnistuneesta jäsenhankinnasta ja jäsenyyksien ylläpidosta .....	59

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö on toteutettu vantaalaiselle koripalloseura PuHu Juniorit ry:lle. Opinnäytetyön tekijä on suorittanut työharjoittelun PuHu Juniorit ry:ssä tammikuun 2012 ja toukokuun 2012 välisenä aikana. Tekijällä on myös omakohtaista taustaa koripallosta sekä pelaajana että juniorijoukkueen valmentajana. Harjoittelujakson aikana tekijä on omien havaintojensa perusteella pyrkinyt mahdollisimman tehokkaasti ottamaan selvää urheiluseuran toiminnasta yleisellä tasolla. Teksti on kirjoitettu vetoketjumallilla, jossa tietoperusta on linkitetty käytännön ilmiön kuvaukseen.

Suomessa lapsille ja nuorille suunnatut urheiluseurat ovat pääsääntöisesti nonprofit-organisaatioita. Suomeksi sanottuna nimitys ”nonprofit-organisaatio” tarkoittaa sitä, että organisaation ensisijaisena pyrkimyksenä on jokin muu kuin taloudellisen hyödyn saavuttaminen (Vuokko 2003, 14).

Lapset ja nuoret liikkuvat aikaisempaa vähemmän, minkä vuoksi useiden urheiluseurojen jäsenmäärät ovat laskeneet. Mediassa on keskusteltu jo muutaman vuoden ajan kuinka lasten ja nuorten liikuntatottumukset ovat muuttuneet erityisesti internetin, tietotekniikan ja esimerkiksi videopelien myötä vähäisemmiksi. Tämän johdosta olisi erittäin tärkeää, että lapset ja nuoret saataisiin entistä enemmän innostumaan liikunnallisista harrastuksista ja osallistumaan urheiluseurojen toimintaan.

Koripallon suosio Suomessa on kasvanut viime vuosina. Suomessa syntyi jopa hetkellinen korisbuumi, kun Suomi sijoittui kaikkien odotusten vastaisesti vuoden 2011 Liettuan EM-kisoissa sijalle yhdeksän. Menestyksen ansiosta koripallon medianäkyvyys kasvoi räjähdysmäisesti. Vuonna 2011 koripallolle kertyi 67 prosenttia enemmän TV-esiintymiskertoja kuin vuotta aiemmin. Vuoden 2012 alussa myönnettiin valtionavustukset liikuntajärjestöille. Suomen tuloksellinen maajoukkuetoiminta koripallossa kasvatti Suomen Koripalloliiton avustuspotia kymmenellä prosentilla, 740 000 euroon, joka oli lajiliittojen joukosta yhdeksänneksi suurin. (Suomen Koripalloliitto 2012a; Suomen Koripalloliitto 2012b.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön idea syntyi tekijälleen rakkaudesta kasvattajaseuraa kohtaan, jossa hän on ollut jäsenenä lähes 15 vuotta. Työn aihe on ajankohtainen, sillä koripallon suosio on viime vuosina ollut nousussa ja lasten liikuntatottumukset vastaavasti vähentyneet.

Työn tavoitteena on löytää mahdollisimman edullisia ja toimivia ratkaisuja seuran jäsenhankintaan ja jäsenyyksien ylläpitoon sekä markkinointiin ja sen suunnitteluun. Markkinoinnin osalta on haluttu keskittyä erityisesti sisäiseen markkinointiin, sillä pienessä urheiluseurassa sen merkitys on suuri. Ratkaisuja pyritään löytämään perinteisen markkinointiajattelun avulla ja soveltamalla sitä urheiluseuran toimintaan. Opinnäytetyön aikana syntyneillä ideoilla pyritään pohtimaan keinoja, joilla lapset ja nuoret saadaan liikunnallisen harrastuksen pariin, jolla voi tulevaisuudessa olla jopa kansanterveydellisesti positiivisia vaikutuksia.

Opinnäytetyö on produktityyppinen ja sen tarkoituksena on havaintojen ja teorian pohjalta tutkia seuran jäsenmäärän kasvattamista ja nykyisten jäsenten ylläpitoa seurassa. Seuran markkinoinnin kannalta halutaan myös pohtia erilaisia toimivia keinoja, joiden kustannukset ovat mahdollisimman alhaiset ja sopivat nonprofit-organisaatiolle. Työn tavoitteena on tehdä siitä myös mahdollisimman realistinen, jolloin sitä voidaan hyödyntää seuran päivittäisessä työskentelyssä.

Opinnäytetyötä varten tekijä on käynyt keskusteluita ja haastatellut eri ikäluokkien valmentajia seuran sisällä, jolloin kokonaiskuvasta on tullut laajempi ja ymmärrys seuran toiminnasta on kasvanut. Keskustelujen ja haastattelujen avulla on löydetty muutamia potentiaalisia kehitysehdotuksia erityisesti seuran jäsenhankintaan, joita on hyödynnetty tässä työssä.

## 1.2 Kohdeorganisaatio PuHu Juniorit ry

PuHu Juniorit on Vantaalla toimiva koripalloseura, joka on perustettu marraskuussa 2008. Seura mahdollistaa koripallon pelaamisen niin tytöille kun pojille harrastus- sekä kilpailumielessä. Seuran yhtenä päätavoitteena on tarjota koripallon kautta lapsille ja nuorille urheilullinen ympäristö, jonka avulla he voivat kasvaa vastuullisiksi ihmisiksi (PuHu Juniorit ry).

PuHu:ssa oli kauden 2011–2012 päätyttyä 532 jäsentä, joista 502 oli lisenssipelaajia. (Nieminen, T. 31.5.2012.) PuHu Junioreilla on juuret 70-luvulla perustetussa Vantaan Pussihukissa, joka ajautui talousvaikeuksien myötä konkurssiin marraskuussa 2008. Heiti konkurssin jälkeen perustettiin kuitenkin PuHu Juniorit ry, joka pystyi jatkamaan junioritoimintaa. Vantaan Pussihukkien hukka-logo on ollut jo pitkään tunnettu Vantaalla ja eri koripallopiireissä, joten nykyinen PuHu Juniorit päätyi käyttämään samaa logoa. Edesmenneellä Vantaan Pussihukilla oli usean vuoden ajan edustusjoukkueet naisten ja miesten SM-sarjoissa ja kotiareenana toimi Myyrmäen urheilutalo. (Helsingin Sanomat 2008a; Helsingin Sanomat 2008b.) Nykyisin PuHu Junioreilla on edustusjoukkue naisten 1-divisioonassa ja miesten 2-divisioonassa.



## 2 Nonprofit-organisaatiot

Jokainen meistä hyödyntää nonprofit-organisaatioiden virtaa läpi elämämme joko julkisella tai yksityisellä sektorilla. Odottavat äidit käyvät äitiysneuvolassa tarkistettavana tietyin väliajoin. Alle kouluikäiset lapset osallistuvat kunnalliseen päivähoitoon, tai seurakunnan päiväkerhoon. Murrosiässä erilaisia harrastuksia on tullut ja mennyt. Peruskoulun ja lukion jälkeen osa siirtyy opiskelemaan yliopistoon tai korkeakouluun. Työelämässä siirrymme joko yksityisen tai julkisen sektorin palvelukseen. Samaan aikaan saatamme toimia esimerkiksi lasten pesäpallojoukkueen huoltajana tai luonnonsuojeluyhdistyksen jäsenenä. Vanhemmalla iällä oma kotimme saattaa vaihtua kunnalliseen palvelutaloon ja lopulta matkamme useimmiten päättyy seurakunnan hautausmaalle. Nonprofit-organisaatiot yrittävät saada meidät myös esimerkiksi lopettamaan tupakoinnin ja vähentämään painoa. Ne tarjoavat myös mahdollisuuksia henkilöille, jotka haluavat auttaa toisia. Nämä esimerkit todistavat sen, että nonprofit-organisaatiot kulkevat mukana läpi elämän. (Andreasen & Kotler 2008, 4; Vuokko 2004, 9-10.)

Markkinointi liitetään lähes poikkeuksetta yritystoimintaan. Jos yrityksessä puhutaan markkinoinnin tehostamisesta, se mielletään usein keinoksi, jonka avulla vaikutetaan tuotteiden ja palveluiden kysyntään suoraan tai välillisesti. Markkinoinnin yhteydessä puhutaan myös voiton tuottamisesta ja kannattavuuden parantamisesta, jolla pyritään kasvattamaan yrityksen saamia tuloja pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Markkinointia voidaan tästä huolimatta soveltaa myös organisaatioihin, joiden perimmäinen tarkoitus ei ole taloudellisen voiton tuottaminen. (Vuokko 2004, 13.)

### 2.1 Nonprofit-organisaation ominaisuudet

Nimitys ”nonprofit-organisaatio” tarkoittaa sitä, että organisaation perimmäinen tarkoitus ei ole taloudellisen voiton tuottaminen itse organisaatiolle, tai sen omistajille. Nonprofit-organisaation toimintaa ohjaa usein missio, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatiolle on tärkeää, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten organisaatio harjoittaa toimintaansa. Mission toteutuminen edellyttää organisaation sidosryhmiltä erilaisia panostuksia. Henkilöstön työpanosten lisäksi tarvitaan esimerkiksi jäsenten jäsenmaksuja, tukijoiden lahjoituksia ja vapaaehtoistyötä. Nonprofit-organisaation markkinoinnin tehtä-

vänä on kytkeä organisaatio sen ulkoisiin sidosryhmiin. Markkinointi ei kuitenkaan ole aina välttämätöntä ja keskeisintä, vaan kyse on siitä millaisia tavoitteita ja tarpeita organisaatiolla on. (Vuokko 2004, 14.)

Nonprofit-organisaatioiden ymmärtäminen on hyvin tärkeää, sillä useampana vuonna nonprofit-sektori on kasvanut maailmanlaajuisesti nopeammin kuin yksityinen sektori. Pelkästään Yhdysvalloissa nonprofit-sektori on kasvanut kokonaisuudessaan vuoden 1996 ja vuoden 2004 välissä 28,8 prosenttia. Suurimman kasvun toivat hyväntekeväisyysjärjestöt, joiden osuus kasvoi yli 50 prosenttia. Luvut ja numerot ovat hienoa katsottavaa, mutta ne eivät näytä pintaa syvemmälle. On tärkeää muistaa, että nonprofit-sektori sisältää miljoonia vapaaehtoisia ympäri maailmaa, mutta heidän lukumääräänsä ja heidän tuottamaansa arvoa organisaatiota kohtaan on lähes mahdoton laskea. (Andreasen & Kotler 2008, 15–16.)

## **2.2 Nonprofit-organisaatioiden luokittelu**

Vuokko (2004, 15) on kirjassaan jakanut yhteiskunnan neljään eri sektoriin: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Nonprofit-organisaatioita on sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Vertailukohdaksi otettakoon perinteinen amerikkalainen malli, jossa nonprofit-sektori on jaettu kolmeen eri sektoriin: julkinen, yksityinen ja vapaaehtoisten sektori (Burnett 2007, 7-8). Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin neljän sektorin mallia, koska se sopii paremmin työn aiheeseen.

Yksityiseen sektoriin kuuluvat yritykset, joiden tarkoituksena on voiton tuottaminen. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio, kunnat ja kuntayhtymät. Tällä toisen sektorin julkishallinnolla on liiketaloudellisten yritysten tavoin tarkka suunniteltu toimintamalli ja päätöksentekojärjestelmä, mutta ne eivät tavoittele voittoa. Tämän julkisen sektorin osuus bruttokansantuotteestamme on yli 50 prosenttia, joten sen osuus ja merkitys Suomessa on erittäin suuri. Kahta ensimmäistä sektoria yhdistää tyypillisesti se, että niiden organisaatio koostuu pelkästään palkatusta henkilöstöstä.

Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset, joihin esimerkiksi kohdeorganisaatio PuHu Juniorit ry kuuluu. Kolmannen sektorin organisaatiot, toimintatapa ja päätöksenteko saattavat esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan vuoksi erota kahden

ensimmäisen sektorin organisaatioista. Kolmannen sektorin järjestöt ja yhdistykset eivät tavoittele voittoa. Suomessa toimii noin 137 000 rekisteröityä yhdistystä. (Patentti- ja rekisterihallitus.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään siis tähän kolmanteen sektoriin. Neljänteen sektoriin kuuluvat kotitaloudet, perheet ja ystäväpiirit. Nämä ovat ihmisten sosiaalisia tarpeita tyydyttäviä yhteenliittymiä. Neljännen sektorin organisaatioilla on kaikkein epämuodollisin toimintatapa, mutta sillä on yksittäisen kansalaisen kannalta erittäin tärkeä merkitys.

On tärkeää huomioida, että saman alan sisällä voi olla sekä voittoa tavoittelevia että tavoittelemattomia organisaatioita. Suomessa hyvänä esimerkkinä toimivat urheiluseurat – Korisliigan koripallojoukkue tavoittelee taloudellista voittoa palkattuine työntekijöineen, kun taas pienten paikkakuntien koripalloseurat ovat puhtaita nonprofit-organisaatioita, joiden toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön ja jäsenten suorittamiseen jäsenmaksuihin. Tällaiset urheiluseurat eivät useinkaan kilpaile keskenään, sillä organisaatioiden missiot ja motiivit eroavat hyvin paljon toisistaan. Täysin päinvastainen tilanne on taas esimerkiksi terveydenhuollossa, sillä julkisen ja yksityisen sektorin tarjoamat vaihtoehdot ovat usein asiakkaan näkökulmasta toistensa suoranaisia kilpailijoita. (Vuokko 2004, 15.)

### **2.3 Taloudelliset tavoitteet ja rahoitus**

Taloudellisia tavoitteita asetettaessa tulisi organisaation pohtia: Onko tavoite realistinen? Miten tavoitteeseen päästään? Mitä resursseja se organisaatiolta vaatii? Kuka tai ketkä ovat vastuussa tavoitteista? (Andreasen & Kotler 2008, 69–70.)

Kuten on jo todettu, niin nonprofit-organisaatioiden ensisijainen pyrkimys ei ole taloudellisen voiton tuottaminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei organisaatiolla pitäisi olla taloudellisia tavoitteita. Organisaation tavoitteena voi olla esimerkiksi kulujen kattaminen, alijäämän minimointi tai mahdollisesti myös jonkinlaisen rahallisen ylijäämän saavuttaminen. Tavoitteiden pohjalta voidaan lopulta määrittää esimerkiksi jäsenmaksujen suuruus tai tapahtumien sisäänpääsymaksut. (Vuokko 2004, 19–20.)

Jos ylijäämää nonprofit-organisaatiossa syntyy, sen käyttötapa eroaa perinteisten yritysten tavasta käyttää voittonsa. Yrityksissä ylijäämä lisätään pääomaan ja käytetään sieltä sitten muun muassa investointeihin. Lisääntyneen pääoman myötä myös yrityksen omistajat olettavat saavansa vastinetta omalle sijoitukselleen. Jos taas nonprofit-organisaatio tuottaa ylijäämää, sitä kerätään ja käytetään, jotta organisaatio voisi paremmin toteuttaa missiotaan. Ylijäämää ei nonprofit-organisaatiossa voida omistajille jakaa, koska sellaisia ei perinteisessä mielessä ole. Urheiluseura voi esimerkiksi käyttää ylijäämänsä urheiluvälineiden hankintaan tai kevätkauden päätösjuhlan järjestelyihin. Nonprofit-organisaatiot pyrkivät saamaan siis tuloksia muiden organisaatioiden tapaan. Keskeinen tavoite ei ole kuitenkaan rahallisen tuoton saavuttaminen, vaan esimerkiksi sosiaalinen pääoma – urheiluvista lapsista kasvaa vastuullisia aikuisia. Toiminnan rahoittajien kannalta on erittäin tärkeää, että organisaatiolla on olemassa olevia taloudellisia tavoitteita ja ne on otettu huomioon organisaation toiminnassa. (Vuokko 2004, 19–20.)

Vaikka nonprofit-organisaatiot eivät toimikkaan rahan vuoksi, nekin tarvitsevat taloudellisia varoja toimintaansa. Urheiluseuralle muodostuu lähes poikkeuksetta aina jotain kustannuksia, vaikka palkattua henkilökuntaa ei olisi ja organisaatio toimisi pelkällä vapaaehtoistoiminnalla. Nonprofit-organisaatioiden rahoitusmalleja on erilaisia ja rahan saanti toiminnalle riippuu siitä, millainen organisaatio on kyseessä. Yksityisten jäsenorganisaatioiden päämissiona on ajaa jäsentensä etua ja tässä tapauksessa esimerkiksi tarjota liikunnallinen harrastus lapsille ja nuorille. Yksityisten jäsenorganisaatioiden toimintaa rahoitetaan jäsenmaksuilla, minkä lisäksi organisaatio voi saada tukea myös muistakin lähteistä, esimerkiksi omalta toimintakunnaltaan tai lasten hyvinvointia edistävilta organisaatioilta. Rahallisten panosten lisäksi seuran jäsenet voivat tarjota myös työpanostansa. Seuran järjestämissä tapahtumissa vapaaehtoiset voivat esimerkiksi toimia kahvitarjoilijoina tai järjestyksenvalvojina. Jäsenet voivat myös tarjota asiantuntemustaan, suhdeverkostoaan, materiaaleja ja tilojaan organisaation käyttöön. (Vuokko 2004, 21.) Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio PuHu Juniorit ry on yksityinen jäsenorganisaatio.

### 3 Markkinointi

Markkinoinnista puhuttaessa ajatukset liittyvät usein yritysmaailmaan. Miksi nonprofit-organisaatio, eli tässä tapauksessa urheiluseura sitten edes markkinoi mitään? Eiväthän he edes myy tai mainosta tuotteitaan tai palvelujaan? Markkinoinnissa on hyvin paljon perustapoja ja käsitteitä, joita voi käyttää sekä yritysmaailmassa, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tästä huolimatta nonprofit-markkinoinnissa on kuitenkin myös omia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat tapaan ja mahdollisuuksiin hyödyntää markkinoinnin eri toimintoja. (Bergström & Leppänen 2009, 494–495; Vuokko 2004, 38–39.)

#### 3.1 Markkinoinnin rooli

Markkinointi on nähty pitkään yrityksen erillisenä toimintona, josta vastaa vain tietty osasto ja muu organisaatio ylintä johto lukuun ottamatta pidetään erillään markkinoinnista. Muuttuneen markkinointiajattelun myötä on tapahtunut vallankumous, jossa markkinointi on yrityksen ulospäin näkyvin toiminto ja se on asiakkaan ja yrityksen välinen yhdysside. Asiakas ei useinkaan tiedä yrityksen tavoista toimia ja siksi asiakas arvioi yritystä markkinoinnin toimivuuden ja sen synnyttämien mielikuvien pohjalta. Jos markkinoinnissa epäonnistutaan, yritys antaa itsestään huonon kuvan ja asiakas ei ole enää kiinnostunut siitä, miten hyvin muut toiminnot sujuvat. On tärkeää muistaa, että markkinointitehtäviä on kaikkialla organisaatiossa ja jokaisella asiakaskontaktissa toimivalla henkilöllä on oma tehtävänsä markkinoinnissa. (Alaja 2000, 21.)

Jos urheiluseuran valmentaja käyttää päihteitä (alkoholia/tupakkaa) pienten lasten läsnä ollessa, niin minkälaisen kuvan seurasta tämä valmentaja ulkopuolisille antaa? Tai minkälaisen kuvan seurasta saavat nuorten lasten vanhemmat, jos he ensimmäistä kertaa tuovat lapsensa koripalloharjoituksiin ja kuulevat, kuinka muut vanhemmat keskenään pohtivat joukkueen sisäisiä ongelmia, joihin ei ole puututtu? Ensimmäinen radikaali toimenpide urheiluseuran markkinoinnissa onkin luoda positiivinen mielikuva seuran toiminnasta.

Markkinoinnilla pyritään tekemään organisaatio ja sen palvelut tai tuotteet tunnetuiksi. Sillä pyritään myös alentamaan tuotteen tai palvelun kokeilukynnystä, vastaamaan asiakkaan odottamiin tarpeisiin ja luomaan kiinnostus. Yrityksen tehtäväksi jää luoda sellainen tarjoama, jonka asiakkaat haluavat ostaa. Markkinoinnilla pyritään siis vaikuttamaan ja saamaan aikaan muutoksia. Organisaation markkinoinnin kannalta on tärkeää, että tunnistetaan oma kohderyhmä ja havaitaan miten vaikutukset syntyvät ja mitä muutosten syntymiseksi vaaditaan. (Bergström & Leppänen 2009, 24; Vuokko 2004, 39.)

Urheiluseurat saattavat hyvin usein kuvitella, että heidän ei tarvitse kiinnittää huomiota markkinointiajatteluun onnistuakseen tavoitteissaan. Organisaation johdon tulisi kuitenkin ymmärtää, että onnistuakseen seura tarvitsee tyypillisesti jäseniä/kohderyhmää, rahoituslähteitä ja vapaaehtoisia. Nämä kolme tekijää ovat usein urheiluseurojen kohtaama haaste. Ongelmana on, että useimmat organisaation johtajat eivät näe kahta viimeistä tekijää markkinoinnin tavoitteiden kannalta tärkeänä. Organisaatiot työllistävät varainkerääjiä ja vapaaehtoisia työntekijöitä, mutta nämä vapaaehtoiset eivät halua kutsua itseään ”markkinoijiksi”, eivätkä he koe mieltymystä vaikuttaa potentiaalsiin asiakkaisiin ja kohderyhmiin, vaikka heillä useimmissa tapauksissa voisi olla siihen oivallinen tilaisuus. Valitettavan usein tämä on myös organisaation ylimmän johdon kuva vapaaehtoisten työstä ja tällaisissa tapauksissa yhteinen lähestymistapa ja synergiaedut menetetään. Urheiluseurojen tulisikin keskittyä vapaaehtoisten mahdollistamaan voimavaraan ja pyrkiä käyttämään heitä organisaation markkinoijina. Vapaaehtoisten tekemä markkinointityö ei ole kuitenkaan itsestään selvää, vaan sen tulisi olla johdettua ja hallittua, jotta haluttu kohderyhmä ja potentiaaliset asiakkaat eivät saa väärää kuvaa seuran toiminnasta. (Andreasen & Kotler 2008, 62–63.)

Ostotoiminnan aikaansaamiseksi ihminen tarvitsee päätöksentekoprosessin, joka voi kestää pitkän tai lyhyen ajan. Päätöksentekoprosessin aikana ihminen hakee vastauksia kysymyksiin. Vastaukset syntyvät tietyn pohdinnan ja harkinnan jälkeen ja siihen vaikuttaa muun muassa ihmisen oma viitekehys ja kokemukset, omat motiivit ja kriteerit, omat kyvyt ja omat mahdollisuudet. (Vuokko 2004, 39–40.) Myös muilta saadut kokemukset ja tiedot vaikuttavat tähän prosessiin: naapurin poika pelaa koripalloa PuHu Junioreissa ja hän on siitä hyvin innostunut, koulussa muut lapset puhuvat koripallosta

positiiviseen sävyyn, kaupungin kirjastossa on PuHu Junioreiden kausijulkaisu luettavana. Sosiaalisen vaikuttamisen väylä saattaa olla hyvin merkittävässä roolissa. Tätä markkinoinnissa tulisi käyttää hyväksi, sillä se ei aiheuta seuralle merkittäviä kustannuksia, mutta onnistuessaan voi olla hyvinkin tehokas keino markkinoida seuran toimintaa. Toki myös seuran omat markkinoinnin toimet vaikuttavat: uusista ikäkausijoukkueista ilmoitetaan PuHu:n internet-sivuilla, PuHu on mukana vuosittain Vantaalla järjestettävillä harrastemessuilla kertomassa toiminnastaan ja koulussa alakouluikäisille pidetään koripallon näytetunteja.



Kuvio 1. Vaikutuksen portaat (Vuokko 2004, 40 mukaillen)

Yllä olevat portaavat havainnollistavat niitä vaiheita, joita päätöksentekoprosessissa käydään läpi. Kohderyhmän yksilöllisyys vaikuttaa siihen, kuinka kauan kullakin portaalla viivytään (Vuokko 2004, 40).

Portaiden alapäässä on tietämättömyyden vaihe, jossa kohderyhmä on tietämätön tuotteesta, palvelusta ja organisaatiosta. Vantaalla asuvalle lapselle tai hänen vanhemmilleen PuHu Juniorit ry saattaa olla täysin tuntematon organisaatio, eivätkä he ole koskaan edes kuulleet siitä. Tämä tietämättömyys estää päätösten tekemisen ja toiminnan organisaatiota kohtaan, mikä tosin ei ole ongelma, jollei edes kuulu organisaation kohderyhmään. Portaiden alapäässä ovatkin juuri ne kohderyhmät, jotka eivät tunne tarvetta liittyä mukaan toimintaan. Urheiluseuran toiminta ei välttämättä joitain ihmisiä kosketa millään tavalla, mutta tarve voi syntyä jos perheeseen syntyy esimerkiksi lapsia. Kun

ihmisillä syntyy tarve tietää organisaatiosta lisää, se lakkaa olemasta tuntematon. (Vuokko 2004, 40–41.)

Ensimmäinen ylitettävä porras on tietoporras. Tässä vaiheessa ihminen miettii mistä oikein on kyse ja mikä se on? Lopullisesti kohdeyksilö on portaalla, kun hän todella kokee tietävänsä ”mikä se on”. Urheiluseuralta tämä vaatii pyrkimystä hoitaa tunnettuusongelmia ja kykyä toimia kohderyhmälähtöisesti. Seuran täytyy ymmärtää, että vaikutusten aikaansaamiseksi kohderyhmän tulee jollakin tasolla tietää, tuntea tai edes tunnistaa organisaatio. Urheiluseuran tulee myös tietää, millä keinoin tunnettuutta voidaan lisätä. Asia pitää viestiä niin, että asia aukeaa kohderyhmälle: ”Tästä siinä olikin kyse!” (Vuokko 2004, 41.)

PuHu Juniorit ry:n kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten tulee ymmärtää seuran tarjoavan koripalloharrastusta Länsi-Vantaan alueella. Tavoitteena tulisi löytää myös koko kohderyhmä, eli ei pelkästään lapset, vaan myös heidän vanhempansa.

Toinen porras liittyy mielikuviin. Tässä vaiheessa ihminen pohtii, voiko juuri tämä urheiluseura vastata hänen tarpeisiinsa: ”Olisiko koripallo minulle sopiva liikunnallinen harrastus?” Olennaista on verrata tarjontaa siihen, mitä itse haluaa. Mielikuvat ovat käsitteitä todellisuudesta. Päätöksentekoprosessi siirtyy viimeiselle portaalle siinä vaiheessa, jos mielikuvaportaalla kohderyhmälle syntyy tunne siitä, että ”Tässä voisi olla minulle jotain”. (Vuokko 2004, 41–42.)

Jos kohderyhmä ei mielikuvissaan näe koripalloharrastusta tarpeellisenä, tulisi seuran pohtia mitä se on tehnyt tai jättänyt tekemättä, ja miten se voisi muuttaa tämän mielikuvan tavoitteidensa mukaiseksi. Markkinoinnin yksi tärkein tehtävä onkin juuri mielikuvan, eli imagon luominen ja siihen ei välttämättä vaikuta edes voimakkaampi viestintä asioista.

Viimeinen askel on toimintaporras. Tässä vaiheessa kohderyhmä kokeilee, menee katsomaan, ottaa yhteyttä, liittyy, tukee tai muuttaa omaa käyttäytymistään. Otetaan esimerkiksi yhteyttä oman ikäkausijoukkueen valmentajaan ja mennään seuraamaan harjoituksia, tai luetaan seuran nettisivuilta kertomuksia muiden joukkueiden peleistä ja turnauksista. Toimintaportaalla saatu kokemus määrittää jatkon. Jos kokemus on positiivinen, syntyy kohderyhmälle positiivinen mielikuva asiasta: ”Koripallo onkin kivaa!”



Jos taas toimintaportaalla syntynyt kokemus onkin negatiivinen, suhde voi loppua siihen: ”En minä pidäkään tästä lajista”. Urheiluseuran kannalta juuri tuon kokemuksen hallitseminen on erittäin tärkeää. Kohderyhmään kuuluvien ihmisten tulisi saada positiivinen kuva seuran toiminnasta, mutta siihen tarvitaan taas markkinointia. (Vuokko 2004, 42.)

### **3.2 Markkinoinnin suunnittelu**

Markkinoinnin suunnittelu on urheiluseuran kannalta tärkeää, mutta helppoa se ei ole. Organisaatioilla ja yrityksillä tulisi olla tietoa tai oletuksia siitä, mihin tulisi varautua. Suunnittelua varsinkin nonprofit-sektorilla hankaloittavat lisäksi neljä muuta seikkaa, joita ovat: raha, suhtautuminen markkinointiin, päätöksentekijätahot ja henkilöstön rakenne.

Voittoa tavoittelemattomilla urheiluseuroilla ei useinkaan ole kovin paljon resursseja käytettävissä markkinointiin toiminnan luonteen vuoksi. Urheiluseurassa saatetaan helposti mieltää jäsenmaksut niin, että ne tulisi kohdistaa suoraan jäsenten hyväksi. Lisäksi nonprofit-sektorilla markkinoinnilla ei ole kovinkaan pitkät perinteet. Näiden ongelmien vuoksi urheiluseurat saattavat suhtautua markkinointiin sekä siihen tarvittaviin resursseihin ja markkinointikeinoihin negatiivisesti. Kolmas erittäin merkittävä seikka on se, että urheiluseuroja koskevia päätöksiä tehdään usein myös organisaation ulkopuolella ja niitä on joskus urheiluseurassa vaikea ennakoida. Jos seuran toiminta ja tulevaisuus on täysin riippuvainen siitä, saako organisaatio jatkossa rahallista tukea ulkopuolisista rahoituslähteistä, voi tulevaisuus olla hyvinkin epävarmaa. Julkisen sektorin toimintaan vaikuttavat myös poliittiset päätökset. Jos esimerkiksi kunnallisvaaleissa päätöksentekijät vaihtuvat, on riskinä se, että silloin vaihtuvat myös prioriteetit ja painotukset joihin urheiluseurassa oli edellisellä vaalikaudella ehditty jo varautua. Neljäs ja viimeinen mahdollisesti markkinoinnin suunnittelua hankaloittava seikka on organisaation henkilöstön rakenne.

Erityisesti nonprofit-sektorilla henkilöstö saattaa koostua pelkästään vapaaehtoistyöntekijöistä, jotka voivat olla innostuneita organisaation toiminnasta, mutta eivät sen suunnittelusta. Lisäksi harvalla urheiluseuralla, joilla on palkattua henkilöstöä, on riittä-

västi tietoa ja osaamista markkinoinnista ja sen toteuttamisesta. Erityisesti kunnat ovat hyvä esimerkki tästä ja vasta viime vuosina kuntiin on alkanut tulla virkoja, joiden vastualueisiin kuuluu myös kuntien markkinointi. (Vuokko 2004, 113–114.)

Suunnitteluvaiheessa seuran on hyvä ottaa huomioon muutamia yleisiä seikkoja, jotka voivat aiheuttaa ongelmia markkinoinnissa. Ensinnäkin markkinoinnin suunnittelu tulee tehdä pitkällä tähtäimellä, sillä mainonta lyhyellä aikavälillä tuskin tuottaa toivottuja tuloksia tai seuran asettamia odotuksia – markkinointi on maraton, ei spurtti. Esimerkiksi mainonta on markkinoinnin taktinen osa, joka vaatii pitkäaikaista toteuttamista saavuttaakseen halutun kohderyhmän. Toinen ongelma liittyy rajoitettuun tutkimusmahdollisuuteen. Urheiluseuroilla on harvoin riittävästi tietoa esimerkiksi markkinoinnin taktisista vaikutuksista tai ihmisten päätöksentekoprosessista. (Burnett 2007, 16–17.)

Jos tietoa seuralla on kerätty, niin useissa tapauksissa se on seuralle kulkeutunut toisen käden kautta esimerkiksi toiselta urheiluseuralta, jolloin tulokset saattavat seuran kannalta olla harhaanjohtavia.

### **3.2.1 Suunnittelun merkitys**

Suunnitelmat koskevat aina tulevaisuutta, joten hyvällä markkinoinnin suunnittelulla organisaatiot voivat varautua tulevaisuuteen. Varautumisella pyritään taas mahdollisimman hyvin selviämään siitä, mitä edessä on. Nykyisin pyritään korostamaan myös sitä, että suunnittelu on tulevaisuuden tekemistä organisaatiolle. Kirjallisen suunnitelman laatiminen ei suunnittelussa ole aina olennaisin asia, eikä kaikilla organisaatioilla edes ole kirjallista suunnitelmaa. Tästä huolimatta organisaatiolla saattaa olla hyvin selkeä tulevaisuuteen suuntautunut näkemys ja selvä toimintatapa, jota se noudattaa.

Usein kuitenkin erityisesti kasvavassa ja ulkopuolista rahaa hankkivassa organisaatiossa tarvitaan kirjallista suunnitelmaa, jotta organisaation henkilöstö ja organisaatiosta päättävät muut tahot tietävät, mitä organisaatio suunnittelee tekevänsä ja miksi.

Markkinoinnin suunnittelulla on ainakin seuraavia etuja:

- toimintojen koordinoinnin helpottuminen
- aikataulujen tekeminen
- organisaation viestinnän helpottuminen
- tarvittavien kehitystoimenpiteiden tunnistaminen
- mahdollisiin muutoksiin valmistautuminen
- toimintojen kohdistaminen ja priorisointi
- toiminnan ohjauksen ja valvonnan helpottaminen
- organisaation mission säilyttäminen

**Toimintojen koordinoinnin helpottuminen.** Suunniteltaessa toimintaa, suunnitellaan samalla myös organisaation ja sen henkilöstön eri toimintoja. ”Mitä tehdään ensin, jotta sitten voidaan tehdä tämä.”. Yleensä nuo toiminnot ovat aina riippuvaisia toisistaan. Kun urheiluseura päättää järjestää esimerkiksi jonkun tapahtuman, tarvitsee se monia ihmisiä osallistumaan suunnitteluun ja järjestelyihin. Organisaatio tarvitsee ehkä myös ulkopuolisia työntekijöitä. Suunnitteluvaiheessa organisointi ja eri toimintojen koordinointi helpottuu. Silloin myös esimerkiksi juuri vapaaehtoiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. (Vuokko 2004, 115–118.)

**Aikataulujen tekeminen.** Suunnittelu on tärkeää aikataulujen tekemisen kannalta. Tapahtumaa varten organisaatio tarvitsee tilan ja mahdolliset esiintyjät. Lisäksi pitää lähettää kutsut, tehdä ilmoitus ja etsiä tapahtumalle mahdollisia sponsoreita. Ilman kunnollista suunnitelmaa ja sen sisältämää aikataulua asiat saattavat jäädä viime tinkaankin tai kokonaan tekemättä. Suunnittelun tarkoitus on estää ikävät viime hetken yllätykset ja paniikki. Jos jokin tärkeä asia muistetaan liian myöhään, tai jokin tärkeä asia on jäänyt tekemättä, koko tapahtuma voi kärsiä. (Vuokko 2004, 115–118.)

**Organisaation viestinnän helpottuminen.** Jo pelkkä urheiluseuran toiminnan suunnittelu luo yhteistä ymmärrystä siitä, mihin ollaan menossa. Kun suunnitelmat on tehty huolellisesti, niistä on helppo kertoa myös seuran eri sidosryhmille. ”Näin olemme päättäneet toimia.”. Epämääräiset ”katsotaan, mitä tuleman pitää” – lausunnot eivät anna uskottavaa kuvaa toiminnasta, eivätkä ne kerro henkilöstölle ja sidosryhmille mi-

tään siitä, mitä mahdollisesti on odotettavissa mihin kunkin osapuolen tulisi varautua. Kun asioita on mietitty ja suunniteltu, on niistä helpompi viestiä uskottavasti. Tässä tapauksessa kirjallisesta suunnitelmasta on apua, sillä siitä kukin taho voi halutessaan tarkistaa, mitä suunnitelmia on tehty. Viestinnän helpottumin on yksi keskeisimmistä suunnittelun eduista. (Vuokko 2004, 115–118.)

**Tarvittavien kehitystoimenpiteiden tunnistaminen.** Toiminnan suunnitteluvaiheessa saatetaan huomata, että suunnitelma vaatii urheiluseuralta jotain sellaista, mitä sillä tällä hetkellä ei vielä ole. Jos seura päättää panostaa alueensa markkinointiin ja imagon parantamiseen, tulisi selvittää onko seuralla varmasti riittävästi asiantuntemusta tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietääkö joku urheiluseuraan kuuluva jäsen miten imagoa parannetaan ja voisiko hän valistaa siitä muitakin? Tulisiko johdon hankkia uutta tietoa siitä, mitä uudistetun imagon luominen jokaiselta vaatii? Kun urheiluseura suunnittelee, tekee se analyysejä sekä nykyisistä että tulevaisuudennäkymistä. Jos tulevaisuus vaatii jotain sellaista, jota organisaatiolla ei vielä ole: puuttuvia asioita, tietoja, taitoja, resursseja ja niin edelleen, voidaan niitä alkaa vähitellen kehittämään. (Vuokko 2004, 115–118.)

**Mahdollisiin muutoksiin valmistautuminen.** Suunnitteluun kuuluu tulevaisuuden ennakointi, jolloin tehdään oletuksia siitä, mihin ollaan menossa. Yleensä se tarkoittaa sitä, että joudutaan varautumaan monenlaisiin tulevaisuudennäkymiin. Kun asioita on mietitty, on helpompi siirtyä ”suunnitelmasta A suunnitelmaan B”. Urheiluseura ei pysty toiminaan järjestelmällisesti, jos suunnittelua ja ennakointia ei ole tehty. Silloin ei myöskään osata tunnistaa mitkä asiat kuuluvat normaaliin vaihteluun ja mihin muutoksiin seuran tulisi reagoida. (Vuokko 2004, 115–118.)

**Toimintojen kohdistaminen ja priorisointi.** Jokainen urheiluseura joutuu jossain vaiheessa priorisoimaan tekemisiään ja resurssiensa käyttöä. Tämä koskee erityisesti nonprofit-sektoria. Suunnittelulla helpotetaan näiden asioiden tekemistä. Suunnittelun päämäärän pitäisi aina palvella seuran missiota ja niinpä mission ja suunnittelussa määriteltyjen tavoitteiden kannalta keskeisimmät asiat ja toiminnot ovat niitä, joille tulee antaa seurassa prioriteettiasema. Suunnittelu helpottaa resurssien kohdistamista, koska suunnittelun yhteydessä seura joutuu pohtimaan, mitä eri toimenpiteet toisaalta antavat

ja mitä ne seuralta vaativat. Urheiluseuran asialistalla voi olla monenlaisia asioita, mutta kun asioita aletaan analysoida, huomataan, että jonkin asian toteuttaminen kuluttaisi kaikki toimintakaudella budjetoidut rahavarat tai että jokin toinen hieman halvempi hanke voisi toisaalta olla paljon kiireellisempi ja jäsenistölle tärkeämpi. Suunnittelu vähentää ”mutu-tuntumalla” tehtyjä valintoja. (Vuokko 2004, 115–118.)

**Toiminnan ohjauksen ja valvonnan helpottaminen.** Suunnitelma on aina ohjauksen väline ja tulosten perusta. Suunnittelun yksi tärkeimmistä osista on tavoitteiden asettaminen. Toiminnan ohjauksen tarkoituksena onkin pitää huoli siitä, että organisaatio on menossa oikeaan, eli tavoitteessa määriteltyyn suuntaan. Tavoitteet muistuttavat sitä, mitä koko organisaation tulee tehdä ja miksi. Hyvän suunnitelman avulla saadaan selville, onko tavoitteet saavutettu. Onko jäsenmäärä kasvanut suunnitellusti, tuottiko tapahtuma tavoitellun taloudellisen tuloksen, oliko tilaisuudessa tarvittava määrä osallistujia? Näihin kysymyksiin seura ei voi saada vastausta, jos tavoitteita ei ole asetettu. (Vuokko 2004, 115–118.)

**Organisaation mission säilyttäminen.** Aikaisemmin on jo korostettu suunnittelua ja tavoitteiden asettelua urheiluseuran ohjauksen välineenä. Keskeisintä seuran kannalta on se, että toiminta palvelee sen missiota: miksi ollaan olemassa ja ketä varten. Missio on urheiluseuran suunnittelun perusta. Toimivan suunnittelujärjestelmän ansiosta seuralalla on järjestelmä, jonka avulla missiota voidaan pitää esillä ja valintojen perustana. Esimerkiksi toiminnan rahoituksessa ei tulisi tyytyä aina sellaisiin ratkaisuihin, joiden rahoittaminen on helppoa. Ei tehdä aina sitä, mihin kunnalta tai tukijärjestöiltä saadaan rahaa, vaan sitä, mikä on seuran vahvuusalue. (Vuokko 2004, 115–118.)

### 3.3 Arvoprosessi ja strategiset päätökset

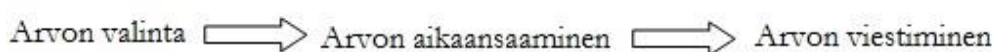
Markkinoinnin suunnittelun tulisi perustua seuran strategiseen suunnitteluun. Markkinoinnin suunnittelu ei lähde liikkeelle esimerkiksi mission, vision ja strategioiden pohjimisella. Se lähtee liikkeelle niiden huomioimisesta markkinoinnin suunnittelussa. Kun suunnitteluvaiheessa määritellään tavoitteita esimerkiksi seuraavaksi vuodeksi, näiden tavoitteiden tulee palvella seuran päämääriä. Kaikkien markkinoinnin toimenpiteiden

tulisi viedä seuraa samaan suuntaan, eli puhaltaa yhteen hiileen. Tämä on erityisen tärkeää nonprofit-sektorilla, sillä urheiluseuroilla on voittoa tavoitteleviin yrityksiin verrattuna niukemmin resursseja käytettävissä. Nämä vähät resurssit kannattaisikin suunnata samaan ja tarkkaan määriteltyyn tarkoitukseen.

Urheiluseurat voivat jakaa kilpailustrategiansa kolmeen vaihtoehtoon. Organisaatio voi pyrkiä olemaan hintajohtaja, jolloin se tarjoaa tuotteitaan tai palveluitaan halvemmalla kuin muut. Toinen vaihtoehto on erilaistaminen, jolloin seura pyrkii tarjoamaan erilaisia tuotteita, palveluja tai toimintaa tai eri tavalla kuin muut. Kolmas strategiavaihtoehto on kohdistaminen, jolloin seura valitsee jonkun tietyn kohderyhmän, jota pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. PuHu Juniorit on esimerkiksi kohdistunut tarjoamaan koripalloharrastusta lapsille ja nuorille. Kaikki nämä strategiat voivat olla viisaita ja toimivia vain siinä tapauksessa, jos kohderyhmä arvostaa ja pitää tärkeänä valittua linjaa. Hinnalla ei kannata kilpailla, jos markkinoilla ei ole tarvittavan isoa kohderyhmää, jolle hinnalla on merkitystä. Erilaistaminen ei strategisesti toimi, jos erilaistettu palvelu tai tuote ei ”kolahda” kohderyhmään. Samoin kohdistaminen ei toimi, jos kohderyhmä ei osaa tarpeeksi arvostaa räätälöityjä tuotteita tai palveluita. (Vuokko 2004, 133–136.)

### 3.3.1 Arvoporsessi

Markkinoinnin tärkein strateginen kysymys on: ”Mitä halutaan tarjota ja kenelle?”. Tähän kysymykseen seuran tulisi pohtia vastausta. Markkinoinnin suunnittelu tulisi aloittaa määrittelemällä, mitä hyötyjä tai arvoa seura pyrkii aikaansaamaan ja mille kohderyhmälle. Markkinointia voidaankin pitää arvoprosessina, jonka avulla organisaatio kuvaa niitä päätöksiä, joita se markkinointityössään joutuu tekemään. Arvoprosessi jakautuu kahteen pääosaan, strategiseen ja taktiseen markkinointiin. Strategisella markkinoinnilla tarkoitetaan arvon valintaa ja taktisella markkinoinnilla tuon saman arvon aikaansaamista ja viestimistä.



Kuvio 2. Markkinoinnin arvoprosessi (Kotler 2003, 111 mukailten)

Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio päättää, mitä arvoa se haluaa tuottaa ja kenelle. Tätä kutsutaan myös strategiseksi markkinoinniksi, jolloin määritellään kohderyhmät ja se, mitä kullekin näistä kohderyhmistä tarjotaan. Tällöin esimerkiksi PuHu Juniorit päättää, millaisen kuvan se haluaa seurastaan luoda ja mille kohderyhmille. Seura pohtii, mitä haluaa luvata potentiaalisille jäsenilleen tai vapaaehtoisille työntekijöilleen. Samalla organisaatio määrittelee myös potentiaaliset yhteistyökumppanit.

Toisessa vaiheessa seura pyrkii aikaansaamaan sitä arvoa, joka ensimmäisessä vaiheessa valittiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi seuran toiminnan tai palveluiden kehittämistä ja tarjoamista. Tämän lisäksi arvon aikaansaaminen voi koskea myös palvelujen saatavuuden parantamista tai sitä, miten kohderyhmän kokema uhrausta voitaisiin vähentää. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa on kysymys siitä, miten kohderyhmälle viestitään tuotettavasta arvosta. Seuran on tehtävä päätöksiä siitä, mitä sanotaan, miten, missä ja milloin. Millaisia viestintäväyliä PuHu Juniorit käyttää kertoakseen palveluistaan kohderyhmilleen? Osallistutaanko koulujen vanhempainiltaan, mainostetaanko paikallisessa sanomalehdessä vai lähetetäänkö suoramainoskirjeitä? Miten organisaatio sitten lähestyy potentiaalisia jäseniään, ja mistä se saa selville heidän yhteystietonsa ja nimensä? Jalkauttavatko he nykyiset jäsenensä hankkimaan uusia jäseniä esimerkiksi omasta tuttavapiiristään vai paneeko organisaatio ilmoituksen Internet-sivuille tai jonkin tietyn alan lehteen? Tärkeintä on pyrkiä löytämään mahdollisimman kustannustehokas ja toimiva keino, jolloin tavoitetaan haluttu kohderyhmä. Viestintäväylien tehokkuutta tulisi tutkia, jolloin saadaan selvää faktapohjaista tietoa siitä, mikä viestintäkeino toimii kaikkein parhaiten.

Markkinoinnin suunnitteluvaiheessa seuran on tärkeää pitää huolta siitä, että prosessille valittu arvo pysyy samana koko kolmivaiheisen prosessin ajan. Se arvo, jonka seura valitsee, on se arvo, jota pyritään toimenpiteillä aikaansaamaan ja viestimään. Erityisesti viestintäratkaisut ovat kriittisiä. Jos urheiluseura päätyy ulkoistamaan viestintänsä ja käyttää jotain viestinnän suunnittelijaa tai mainostoimistoa, on vaarana se, että viestintä ei selkeästi kytkeydy siihen, mitä seura todella haluaa olla ja kenelle. Seuran tuleekin itse huolehtia siitä, että se arvo, joka viestitään, on todella se, mitä halutaan luvata, sillä lo-

pulta viestijä on aina vastuussa lopputuloksesta. Luvataan siis sitä, mitä voidaan ja halutaankin luvata. (Vuokko 2004, 136–139.)

### 3.3.2 Strategiset päätökset

Markkinoinnin strategisia päätöksiä tehtäessä keskeisintä on tunnistaa ja tunnustaa tosiasiat, esimerkiksi seuran vahvuudet ja heikkoudet, kohderyhmien nykyiset mielikuvat seurasta, kilpailutilanne ja sen muutokset sekä toimintaympäristön paineet. Päätöksiä tehtäessä tulee olla myös kykyä ja uskallusta tehdä valintoja, asettaa asioita tärkeysjärjestykseen ja myös jättää jotain ulkopuolelle. Urheiluseuran on keskityttävä olennaiseen ja perusteltava, miksi tehdään ja mitä. Strategian avulla seura voi erottua: halutaan olla erilaisia kuin nyt tai erilaisia kuin muut. Markkinointistrategiaa ei kannata lähteä tekemään, jos näihin asioihin ei voi tai ei halua sitoutua. Edellisessä kappaleessa 3.3.1 kuvattiin markkinoinnin arvoprosessin ensimmäinen vaihe, arvon valinta. Se sisältää markkinoinnin strategiset päätökset, jolloin on pohdittavana kolme toisiinsa kytkeytyvää asiaa:

- Segmentointi
- Fokusointi
- Positointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista osiin ja toiminnan suunnittelun kannalta mielekkäisiin ja toisistaan eroaviin ryhmiin, eli segmentteihin. Segmentoinnilla pyritään helpottamaan organisaation taktista päätöksentekoa. Segmentoinnissa voidaan käyttää monenlaisia kriteerejä organisaation tarpeiden mukaan. Urheiluseura voi jakaa potentiaaliset jäsenensä esimerkiksi iän, sukupuolen tai maantieteellisen sijainnin mukaan. Museo saattaa käyttää segmentointikriteerinä kävijäkunnan käyntitiheyttä tai kävijöiden kotipaikkakuntaa, kun taas avustusjärjestö asettaa avun antajat segmentteihin sen perusteella, onko kyseessä ollut yksityinen kansalainen vai yritys. Organisaation on tärkeää käyttää sellaisia segmentointikriteerejä, joilla on merkitystä markkinoinnin kannalta. Segmentointikriteerit riippuvat myös organisaation toimialasta ja sen omista vahvuuksista. Jos organisaatio esimerkiksi päättää jakaa kohderyhmänsä iän mukaan vaikkapa iällä ei olisikaan merkitystä sen kannalta miten eri kohderyhmiä tulisi lähestyä, kyseessä ei ole markkinoinnin strateginen päätös vaan kohderyhmien luokittelu- tai tilastointimenetelmä. Jos iällä taas on väliä ja merkitystä, on se hyvä segmentointikriteeri.



Segmentoinnissa ei ole siis kyse vain jonkin luokittelutavan käytöstä, vaan segmentointikriteerin tulee olla merkityksellinen. Näin organisaatio voi toimia jäsen- ja kohderyhmälähtöisemmin, kun kohteena on vaikka joku tietty segmentti. Tästä päästäänkin ydinkysymyksen äärelle, eli mitkä ovat organisaation kannalta merkityksellisiä segmentointikriteerejä? Millä keinoin kohderyhmä voidaan jakaa segmentteihin, joka mahdollistaa tehokkaan ja tuloksellisen markkinoinnin tekemisen? Kohderyhmälähtöisyys on tehokkaan markkinoinnin yksi keskeinen perusedellytys ja organisaation tuleekin osata määritellä omat kohderyhmänsä – kuka tarvitsee meitä, osaammeko auttaa heitä, ja onko meillä resursseja ja tietotaitoa. Yhtä tärkeää on myös se, että tunnetaan ja opitaan tuntemaan oma kohderyhmä niin hyvin, että markkinointi voidaan suunnitella juuri heitä varten.

Ei riitä, että urheiluseura määrittää jäsenhankinnan kohderyhmäksi kaikki kouluikäiset lapset ja nuoret, vaan heidät pitää myös oppia tuntemaan. On selvítettävä mitkä juuri tuolle kohderyhmälle ovat tärkeitä asioita, mitä he tarvitsevat, miten he ovat oppineet toimimaan ja miten heidät saavutetaan. On myös tärkeä muistaa, että kohderyhmät ovat erimuotoisia ja -kokoisia, jolloin seuran pitää pystyä toimimaan näiden kompleksien kanssa. Vain kohderyhmätuntemuksen avulla voidaan suunnitella markkinointia, joka on kohderyhmälähtöistä. (Andreasen & Kotler 2008, 138–139; Vuokko 2004, 140–141.)

Fokusointia käytetään segmentoinnin jatkona. Segmentoinnissa määriteltiin, mitä erilaisia kohderyhmiä organisaatiolla on tai voisi olla, kun taas fokusoinnissa tehdään valinta siitä, mihin niistä keskitytään. Tämä voi PuHu Junioreiden kannalta tarkoittaa esimerkiksi sitä, että päätetään keskittyä nykyisen maantieteellisen sijainnin vuoksi hankimaan uusia jäseniä enemmän Länsi-Vantaan ulkopuolelta, tai jopa koko kaupungin ulkopuolelta. Fokusointi voi tarkoittaa joko sitä, että urheiluseura valitsee markkinoinnin kohteeksi vain tietyt segmentoidut kohderyhmät, tai sitä, että pääpaino markkinoinnin toimenpiteissä on juuri tietyssä tai tietyissä kohderyhmissä. Seura tulee tehdä selvä päätös valinnasta, sillä muuten käy niin, että markkinoinnin resurssit jaetaan niin pieniksi palasiksi, että niillä ei ole vaikutusta mihinkään.

Urheiluseuran pitää siis tehdä valinta siitä, mitkä ovat seuran päämäärien kannalta tärkeimmät markkinointikohteet. Jos seuralla on käytössään rajallisesti resursseja, olisi sen järkevää kohdentaa markkinointiaan vain muutamaaan eri kohderyhmään, sen sijaan, että yrittäisi keskittyä kaikkiin. (Andreasen & Kotler 2008, 155–157; Vuokko 2004, 141–142.)

Jos esimerkiksi seuran jäsenmäärä on vähentynyt niin merkittävästi, että sen on vaikea toteuttaa tavoiteltua toimintaansa vähentyneellä jäsenkunnalla, tulee sen keskittyä jäsenhankintaan. Jos taas halutaan nuorentaa valmentajien ikärakennetta, tulee markkinointia ja rekrytointia kohdistaa nuoriin seuran ulkopuolisiin valmentajiin. Valintoja on pystyttävä tekemään, mutta niitä on myös pystyttävä perustelemaan. Vaikka kohderyhmävalintoja on uskallettava tehdä, ei tämä tarkoita sitä, että kohderyhmän ulkopuoliset tahot tulisi unohtaa kokonaan. Kohderyhmävalinta tarkoittaa kuitenkin sitä, että eri toimintakausina keskitytään tiettyihin valittuihin kohderyhmiin.

Segmentoinnin ja fokuosoinnin jälkeen urheiluseuran tulee pohtia omaa asemaansa ja sitä, millainen seura haluaa olla kullekin kohderyhmälleen. Tätä kutsutaan positioinniksi. Kunta positioi, kun se päättää olla alueensa paras koulutusta tarjoava kunta. Terveyskeskus positioi, kun se päättää olla kunnan paras työllistävä organisaatio. PuHu Juniorit positioi, kun se päättää olla pääkaupunkiseudun parhaiten valmentajiaan kouluttava seura. Positiointi on siis oman kilpailullisen aseman määrittämistä. Aseman tulee olla organisaation valitun kohderyhmän kannalta houkutteleva, liiketoiminnallisesti kannattava ja kilpailullisesti erilainen. Positiointi-käsitteen lisäksi voidaan käyttää myös käsitteitä asemointi tai profilointi, jolloin organisaatio määrittelee sen markkinoinnillisen aseman, jossa se haluaa olla kohderyhmien mielessä. Positioinnin perustana on kohderyhmävalinta, eli se, joka on tehty segmentointi- ja fokuosointipäätöksissä: millaisia halutaan olla juuri jonkun tietyn kohderyhmän mielestä. Positiointipäätös tulee tehdä erikseen jokaista kohderyhmää varten.

Positiointi on myös oman aseman määrittämistä suhteessa johonkin muuhun ja vertailukohta voi olla esimerkiksi urheiluseuran aiempi asema, kilpailijat tai muut seuramat – useat nonprofit-organisaatiot epäonnistuvat juuri tässä, sillä he eivät näe eroavaisuuksia kilpailijoihinsa nähden: jos viisi eri hyväntekeväisyysjärjestöä haluaa edistää kehitysmaiden lasten koulunkäyntimahdollisuuksia, on tässä ryhmässä erottauduttava omalle koh-

deryhmälle. Jos Vantaalla toimii viisi eri urheiluseuraa, joiden kaikkien päätarkoituksena on vain tarjota lapsille ja nuorille harrastusmahdollisuuksia, on hyvin tärkeää tunnistaa, millä perustein ihmiset lopulta tekevät päätöksen valinnasta. Positiointi voi perustua esimerkiksi organisaation erityisominaisuuksiin tai toimintatapaan: puolustusvoimat tarjoavat erilaista työnkuvaa, avustusjärjestön tuotteet ovat laadukkaampia kuin muilla, PuHu Juniorit on jäsenläheinen ja lämminhenkinen yhteisö, jossa jokainen yksilö huomioidaan. Samalla kun positiointi on valinta siitä, mitä organisaatio haluaa olla, se on myös sanaton valinta siitä, mitä se ei voi olla. Jos kunta haluaa olla lapsiläheinen ja kohdistaa palvelunsa heille, se ei välttämättä houkuttele vanhuksia muuttamaan kyseiseen kuntaan. Tai mitä jos urheiluseura positioi itsensä ”harrastaja seuraksi” – houkutteleeko seura silloin jäseniä, jotka haaveilevat tulevaisuudessa ammattilaisuudesta? Nämä ovat juuri niitä mielikuvia mitä seura synnyttää ulkopuolisten silmissä ja joiden perusteella ihmiset saattavat tehdä päätöksiä ostaessaan seuran tarjoamaa palvelua.

Positiointi ei ole siis pelkästään sitä, että seura valitsee jonkun tietyn adjektiivin tai kohderyhmän. Positiointi edellyttää perusteltua valintaa, joka edellyttää kunnollista perustyötä ja päätösten pohjan luomista. Tiedon hankinta on oleellista päätöksenteon kannalta. Tarvitaan tietoa siitä millainen kuva ihmisillä on urheiluseurasta, missä seura on nyt, millaisia ovat kilpailijat ja heidän tuottamansa mielikuvat, mitä asioita kohderyhmät pitävät houkuttelevina, millaisia muutoksia toimintaympäristöön tulee tapahtumaan tulevaisuudessa ja niin edelleen. Olennaista on myös se, että seuran jäsenillä on yhteinen näkemys seuran positioinnista – päätökset tulee ensin hyväksyä seuran sisällä, ennen kuin voidaan olettaa koko seuran toimivan päätösten ja niiden sisältämien tavoitteiden mukaisesti. (Andreasen & Kotler 2008, 157–163; Vuokko 2004, 142–144.)

### **3.4 Imago**

”Imago on se kuva, joka vastaanottajalle syntyy organisaatiosta, henkilöstä, tuotteesta tai palvelusta.” (Alaja, 2000, 35.) Yritysmailmassa imago-sanasta käytetään yleisesti käsitettä yrityskuva. Nonprofit-sektorilla puhutaan vastaavasti yhteisökuvasta. Nykyisin imagon lisäksi puhutaan paljon myös maineesta. Urheiluseuran maine koostuu niistä käsityksistä, joita seuran toiminta on ihmisissä ajan myötä herättänyt. Maine koostuu ihmisten syvällä olevista käsityksistä, ja senpä takia mainetta on paljon vaikeampi muut-

taa kun imagoa. (Vuokko 2004, 190–192.) Urheiluseuran, jolla on myönteinen imago, on helpompi viestiä tehokkaasti, sillä asiakkaat ovat silloin vastaanottavaisempia myönteiselle suusanalliselle viestinnälle. Kielteisellä imagolla on taas päinvastainen vaikutus (Grönroos 2003, 387.)

Seuralla voi olla hyvä imago esimerkiksi vastuullisena kasvattajana. Lisäksi seuran koulutetuilla valmentajilla voi olla vanhempien ja lasten keskuudessa hyvän ja ammattitaitoisen valmentajan maine.

Seuran tulisi miettiä, millaisen kuvan se ulkopuolisille antaa ja millainen kuva siitä on syntynyt sidosryhmille. Kun näihin kysymyksiin on löydetty oikea vastaus, tulisi seuran pohtia, mistä mielikuvat ovat syntyneet ja miten seura itse voisi siihen itse vaikuttaa. Nonprofit-organisaatioille imagolla ja mielikuvilla on yhtä suuri merkitys kuin yrityksillekin. Mielikuvat vaikuttavat väkisininkin sidosryhmien päätöksentekoon tavalla tai toisella. Mielikuvien pohjalta sidosryhmät tekevät päätöksen mihin he haluavat osallistua, missä haluavat olla mukana ja mitä he haluavat tukea. Mikä urheilulaji voisi vanhempien mielestä olla sopivin 9-vuotiaalle lapselle? Mille hyväntekeväisyyskohteelle eläkeikäiset ihmiset haluavat lahjoittaa varoja? Mistä ihmiset saavat tietoa paikallisen seurakunnan toiminnasta? On olemassa paljon tilanteita, joissa on tarjolla useampia vaihtoehtoja. Vantaalla toimii useita eri urheiluseuroja, joihin lapset voivat osallistua. Hyväntekeväisyyttä voi harjoittaa muutenkin kuin pelkästään lahjoittamalla rahaa jollekin tietylle kohteelle. Mielikuvien merkitys on helppo ymmärtää tilanteissa, joissa on vaihtoehtoja tarjolla. Jokin vaihtoehtoista vain tuntuu itselle parhaimmalta ja sopivimmalta. Mielikuvien maailma on hyvin laaja ja on hyvä muistaa, että ne ovat vain ihmisten käsityksiä todellisuudesta. Mielikuvat kuuluvat yleisölle, eivät kohteelle itselleen, mutta seura voi myös itse vaikuttaa niihin. (Vuokko 2004, 189–191.)

Mikä sitten on mielikuvien ja imagon merkitys eri sidosryhmille? Erityisesti nonprofit-organisaatioille sidosryhmät ovat erittäin tärkeitä ja tämän vuoksi urheiluseuran tulisikin luoda itselleen positiivinen imago kaikkien sidosryhmien silmissä. PuHu Junioreiden tärkeimpiä sidosryhmiä ovat muun muassa Vantaan kaupunki ja seuran jäsenet. On tärkeää, että urheiluseuraa koskevia päätöksiä tekevillä eri tahoilla on positiivinen mielikuva seurasta ja sen toiminnasta. Vantaan kaupunki tarjoaa seuralle harjoitteluolosuhteet ja erilaisia avustuksia, joiden avulla seuran toimintaa pidetään yllä. Seuran jäsenet

taas maksavat toimintamaksuja ja tukevat seuraa myös muilla työpanoksilla, esimerkiksi talkootöillä. Vantaan kaupungin myöntämä toiminta-avustus perustuu avustavan tahon päätöksentekijöiden näkemykseen siitä, että seuran toiminta on avustuksen arvoista ja tämä näkemys on syntynyt juuri mielikuvien kautta. Vaikeina aikoina seuran toimintaa tärkeänä pitävät tahot ovat myös valmiita puolustamaan seuraa esimerkiksi erilaisilta avustusleikkauksilta. (Vuokko 2004, 193–196.)

Seuran kannalta on myös tärkeää, että jäsenet ovat ylpeitä seurastaan ja jakavat positivistista imagoa myös seuran ulkopuolisille henkilöille, jolloin esimerkiksi jäsenhankinta on huomattavasti helpompaa. Hyvä sisäinen imago onkin urheiluseuran yksi kulmakivistä ja pohja hyvälle toiminnalle.

### **3.4.1 Imagon synty**

Omat kokemukset ovat aina vahvimpia mielikuvien synnyttäjiä, mutta jokaiselle meistä voi syntyä vahvoja mielikuvia myös organisaatiosta, joista meillä ei ole mitään kokemuksia. Näitä kyseisiä mielikuvia luovat muun muassa media, kuulopuheet ja ihmisten yleisesti luomat mielikuvat. Erityisesti yleisiin mielikuviiin on huonot mahdollisuudet vaikuttaa varsinkin lyhyessä ajassa. Jos esimerkiksi Suomen koripallomaajoukkue olisi saanut negatiivista julkisuutta, saattaisi helposti käydä niin, että ihmiset alkaisivat suhtautua epäilevästi koko lajia kohtaan, jolloin harrastajamäärät laskisivat. Joissain tapauksissa voi käydä myös niin, että yhden esimerkillisesti toimivan valmentajan ansiosta seuran jäsenillä on hyvä mielikuva koko seurasta. Kolikolla on toki käänttöpuolensa, ja senpä takia myös yksi ainut valmentaja voi omalla toiminnallaan luoda negatiivisia mielikuvia koko seuran toiminnasta useille eri tahoille ja sidosryhmille. Imagovaurio voi syntyä pienestäkin virheväittämisestä erityisesti silloin, jos se on luotettavana pidetyn organisaation tai henkilön esittämä asia. Käsitukset ja mielikuvat voivat olla vakiintuneita, mutta jokainen voi osaltaan omalla toiminnallaan vaikuttaa niihin, edes vähän. (Alaja 2000, 35; Vuokko 2004, 200–201.)

Imagoa luodaan jatkuvasti myös pienemmissä ympyröissä: yksittäisissä tilaisuuksissa, kahdenkeskisissä tapaamisissa sekä erilaisten julkaisujen ja kirjeiden kautta. Imago syntyy, muuttuu, katoaa, vahvistuu tai vääristyy jokaisessa tilaisuudessa, jossa urheiluseurasta välitetään tietoa. Imago siis muuttuu riippumatta siitä, haluammeko edes tietois-

ti työskennellä sen hyväksi. Imago todentuu teoissa ja sanoissa. Jos teot ja sanat jonakin päivänä ovat ristiriidassa, viesti saa aikaan hämmennystä, jolloin imago jää sekavaksi ja epämääräiseksi. Ihmisten mielikuviiin vaikuttavat asenteet ja ennakkoluulot, arvot ja arvostukset, uskomukset ja kuulopuheet, tiedot, havainnot ja kokemukset. Kaikkiin näihin seikkoihin yritys ei pysty suoraan edes vaikuttamaan. Ennakkoluuloja ei pysty muuttamaan pelkästään siten, että yrittää todistaa niiden olevan vääriä. Ennakkoluulot voivat olla joskus hyvinkin vakiintuneita. Jotkut saattavat esimerkiksi olla täysin vakuutuneita siitä, että kunnalliset terveyskeskukset ovat hitaita ja siellä joutuu aina jonottamaan saadakseen hoitoa. Ihmiset saattavat myös kokea, että hänen omat arvonsa ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Tässä tilanteessa organisaation mielipiteellä ei ole juurikaan merkitystä, sillä jokainen tekee päätelmänsä ja päätöksensä omien mielikuviansa perusteella. Organisaation tulee silti miettiä, mistä ihmisten ristiriitaiset käsitykset ovat syntyneet. Tietoihin, havaintoihin ja kokemuksiin organisaatio taas voi vaikuttaa. Organisaatio voi päättää millaisia tietoja havaintoja se haluaa itsestään antaa. Lisäksi organisaatio voi vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia ihmiset saavat organisaatiosta ja sen toiminnasta. (Alaja 2000, 35; Vuokko 2004, 200–202.)

Muiden kertomuksilla on erityisesti merkitystä silloin, jos omat kokemukset esimerkiksi juuri urheiluseurasta vielä puuttuvat. Kun perhe muuttaa uudelle paikkakunnalle, he saattavat kysellä tuttaviltaan uuden paikkakunnan harrastusmahdollisuuksista lapsille. Tuttavat kertovat omista kokemuksistaan ja jakavat näin mielikuvansa myös muille. Parhaimmassa tapauksessa nämä tuttavat ovat juuri PuHu Junioreiden yllpeitä jäseniä. Muille kerrotuilla kokemuksilla on myös erittäin suuri merkitys silloin, kun kertoja kuuluu itse seuraan, esimerkiksi juniorijoukkueen huoltajan roolissa. Jos urheiluseuraan kuuluva henkilö kertoo negatiivisia asioita esimerkiksi joukkueen sisäisistä konflikteista, syntyy toiselle osapuolelle helposti negatiivinen mielikuva. Aivan toisenlainen kuva syntyy taas silloin, jos seuraan kuuluva henkilö kehuu omaa ryhmäänsä ja esimerkiksi kertoo kuinka hyvä yhteishenki joukkueella on. Ketään ei voida pakottaa kertomaan omasta organisaatiostaan vain hyviä asioita ja jättämään ”mustamaalaaminen” pois, joten organisaation on oltava sellainen, että siitä oikeasti halutaan kertoa positiivisia asioita.

Myös kaikki seuran oma viestintä vaikuttaa mielikuviiin ja imagoon. Muun muassa seuran internet-sivut, lehtimainonta ja vuosittain julkaistava seuran kausijulkaisu vaikutta-

vat ihmisten mielikuviiin. Seuran kannalta on hyvä pohtia, millaisia mielikuvia ihmiset näistä luovat. Parhaimmassa tapauksessa nämä kaikki keinot luovat yhtenäistä ja positiivista mielikuvaa seurasta. Tämä kertoo siitä, että imagon rakentaminen vaatii hyvää johtamista ja se ei ole pelkästään haaste vain seuran ylimmälle johdolle, vaan myös kaikille seurassa toimiville työntekijöille. Hyvä imago vaatii siis hyvää toimintaa ja hyvää viestintää. (Vuokko 2004, 201–204.)

### 3.4.2 Imagon rakennus

Imago voidaan rakentaa, tai se voi rakentua itsestään. Silloin kun imagoa halutaan tietoisesti rakentaa, urheiluseuran on käytävä tietyt vaiheet ja asiat läpi. Vuokko (2004, 205) on kirjassaan listannut viisi eri organisaation imagonmuutosprosessiin kuuluvaa vaihetta:

1. nykytila-analyysi
2. tavoitetilan määrittely
3. organisaation sisäisen toiminnan ja viestinnän kehittäminen
4. organisaation ulkoisen toiminnan ja viestinnän kehittäminen
5. muutosten seuranta ja analysointi

Nykytila-analyysin avulla saadaan perusta siitä, millainen mielikuva sidosryhmillä on tällä hetkellä urheiluseurasta. Analyysin perusteella nähdään, millaisia poikkeamia seuran oman käsityksen ja sidosryhmien käsitysten välillä on. Seura saattaa pitää itseään aktiivisena, uudismielisenä ja asiakaslähtöisenä, mutta asiakkaat pitävätkin sitä pysähtyneenä, passiivisena ja omia tarpeita kuuntelevana. Näiden havaittujen poikkeamien jälkeen seuran tulisi miettiä niiden syitä ja esittää itselleen kysymyksiä – mistä tämä johtuu? Nykytila-analyysissä on myös tärkeä selvittää, millainen seuran imago on sen kilpailijoihin ja etenkin sidosryhmien tarpeisiin verrattuna.

On hyvin olennaista tietää, mitkä ovat sidosryhmän mielestä kaikkein tärkeimpiä seikkoja, koska samalla ne ovat keskeisimmät mielikuvan elementit. Tämän avulla voidaan saada selville, mitä seuran sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä on erityisesti parantamisen varaa. Nykytila-analyysillä haetaan siis vastauksia: millainen mielikuva on urheilu-

seurasta tällä hetkellä, millainen mielikuva on kilpailijoihin verrattuna, millainen mielikuva on verrattuna siihen, mitä eri sidosryhmät siltä odottavat ja mitä asioita ne pitävät tärkeinä.

Nykytila-analyysin pohjalta voidaan prosessissa seuraavaksi määritellä tavoitemielikuva. Näin voidaan saada selville, millainen mielikuva seurasta tulisi syntyä sidosryhmille ja missä asioissa seuran tulee olla erityisen hyvä. Tieto nykytilan ja tavoitetilan välisestä eroista auttaa siinä, kun seura pohtii yksityiskohtaisia parannuskohteita ja keinoja, joita tarvitaan tavoitetilaan pääsemiseksi.

Kolmas vaihe on henkilöstön sitouttaminen yhteiseen mielikuvatavoitteeseen. Tähän tarvitaan seuran puolelta informointia ja motivointia. Seuran pitää tuoda esille parantamistarve ja kohteet ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään, että hyvästä imagosta hyötyy lopulta koko organisaatio ja sen jokainen työntekijä ja jäsen. Asiakaslähtöisyys ei parane, jollei jokainen seuran jäsen sitoudu ja panosta sen parantamiseen. Ulkoista viestintää eri sidosryhmille voidaan taas parantaa ainoastaan siinä tapauksessa, että seuran sisäinen viestintä ja asioiden yhteiseksi tekeminen ole sillä tasolla, että seurassa tiedetään mitä voidaan ulospäin viestiä ja luvata organisaation toiminnasta. Tavoitteiden tulee olla myös realistisia. Jos seuran jäsenille luvataan laadukasta valmennusta, mutta seuralalla ei ole siihen todellisuudessa riittävästi resursseja, on selvää, että henkilöstöä on vaikea motivoida toimimaan lupauksen mukaisesti. Tavoitteet tulee siis suhteuttaa seuran resursseihin.

Prosessin neljäs vaihe on se, jonne pyritään liian usein siirtymään suoraan ohittamalla aikaisemmat prosessin vaiheet. Seura miettii miten esimerkiksi internet-sivuja ja esitteitä tulisi muuttaa, vaikkei edes tiedetä, millaisia ovat sidosryhmien nykymielikuvat ja heille tärkeät asiat. Palveluiden ja toiminnan tulee olla hyviä ja tavoitteiden mukaisia. Jos seura ei pysty esittämään riittävän hyviä lupauksia, tulee sen kehittää palveluitaan, jotta imago voidaan parantaa. Imagon kehittämiseen ei riitä pelkkä viestinnän kehittäminen, vaan pitää puuttua itse toimintaan ja tavoitetilan välisiin poikkeamiin. Jos seuran jäsenet eivät pidä seuraa luotettavana, ei yleensä auta, vaikka tulevaisuudessa esitteissä ja internet-sivuilla tätä asiaa korostetaan entistä voimakkaammin. Sanoista pitää siis siirtyä itse tekoihin.



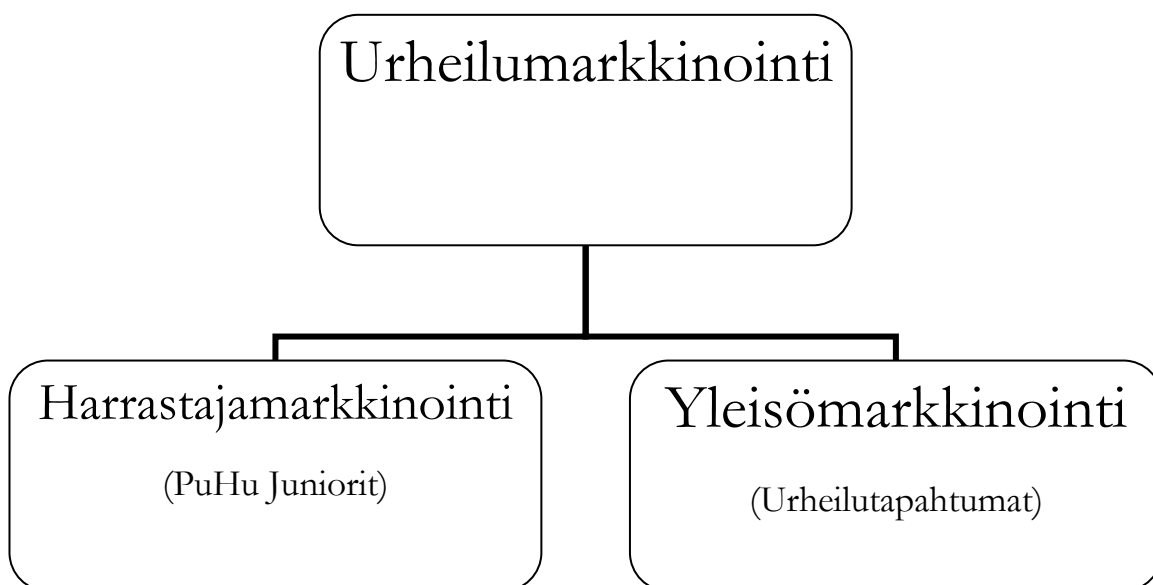
Viides ja viimeinen vaihe on vaikutusten arviointi. Tässä vaiheessa arvioidaan, tuottivatko tehdyt kehitystoimet ja muutokset myös muutoksia seuran imagoon. Tulee myös arvioida, olivatko muutokset tavoitteiden mukaisia ja haluttuja. Tätä varten seura voi tehdä esimerkiksi kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen imagotutkimuksen. Hyvä tapa arvioinnille on myös sidosryhmien jatkuva kuuntelu heidän mielikuvistaan seuraa kohtaan. Imagoa ja mainetta ei voida parantaa pelkästään kampanjoiden ja projektien avulla. Mielikuvien parantaminen vaatii ensisijaisesti oman seuran toiminnan ja viestinnän kehittämistä.

### **3.5 Urheilumarkkinointi**

Suomessa oli vuonna 2005 SLU:n tekemän tutkimuksen mukaan yli 9000 liikunta- ja urheiluseuraa (Suomen liikunta ja urheilu). Yli 97 prosenttia urheiluseuroista on pelkästään aatteellisia ja yleishyödyllisiä, eli nonprofit-organisaatioita. Joka toinen aikuinen suomalainen seuraa ainakin kerran vuodessa urheilutapahtumaa paikan päällä. Joka viides suomalainen katsoo televisiossa pyörivät suosituimmat urheiluohjelmat. Joka toinen mies ja joka neljäs nainen lukee sanomalehdistä urheilusivut. (Alaja 2000, 26.) Voidaankin puhua, että urheilu koskettaa ja kohtaa monia suomalaisia lähes päivittäin.

Kansantaloudellisesti urheilulla on suuri merkitys. Urheilu työllistää maan laajuisesti suoraan ja välillisesti kymmeniätuhansia ihmisiä. Uusia urheilulaitoksia rakennetaan ja vanhoja kunnostetaan vuosittain isolla rahalla. Urheilusta onkin tullut liiketoimintaa ja nykyisellään urheilubisnes tarjoaa mahdollisuuden taloudellisiin tienesteihin ja menestykseen. Isoimmat rahat liikkuvat huippu-urheilussa ja eri medioista saakin usein lukea, kuinka huimia summia urheilijat ovat vuoden aikana tienanneet erilaisista kilpailuista tai mainoskasvona olemisesta. Urheilusta on tullut viihdettä ja tästä johtuen useat yritykset haluavat yhdistää sponsoroinnillaan urheilun myönteisen imagon itseensä ja tämä näkyy selkeästi esimerkiksi tv-mainoksissa ja lehdissä. Yleisömarkkinoinnin näkökulmasta urheilumarkkinointi on nykyisin enemmän viihdebisnestä, kuin pelkkää urheilua sanan perinteisessä merkityksessä. (Alaja 2000, 26–27.)

Suomalaisessa urheilussa liikkuu myös paljon rahaa. Kotitaloudet ostavat urheilutuotteita harrastuksiaan varten, kunnat rahoittavat urheiluseurojen toimintaa ja valtio taas rahoittaa kuntia. Myös sponsoreilta tulevat tulot ovat huomattavia. Usein julkisuudessa pyöriteltävät urheilubisneksen rahasummat kuitenkin hämärtävät todellisuutta ja on hyvä muistaa, että suurin osa suomen urheilutoiminnasta sijoittuu edelleen pieniin, vaatimattomiin ja ei-kaupallisiin seuroihin. (Alaja 2000, 27.)



Kuvio 3. Urheilumarkkinoinnin jaottelu (Alaja 2000, 28 mukailten)

Alaja (2000, 28) on kirjassaan jakanut urheilumarkkinoinnin kahteen eri sektoriin: harrastajamarkkinointiin ja yleisömarkkinointiin. Harrastajamarkkinoinnilla pyritään nimensä mukaisesti saamaan kuluttaja aktiiviseksi urheilun harrastajaksi urheiluseuraan, kuntoklubiin tai muuhun vastaavaan toimintaan. Harrastajamarkkinoinnilla pyritään lisäämään myös urheiluvaate- tai välineteollisuuden tuotteiden kysyntää. Yleisömarkkinoinnilla pyritään taas saamaan lisää kuluttajia paikan päälle katsojan roolissa.

Milne ja McDonald (1999, 2-3) ovat kirjassaan jakaneet ryhmän taas urheilukatsojiin ja urheilun käyttäjiin. Urheilukatsojat nimensä mukaisesti seuraavat urheilutapahtumia paikan päällä katsomossa, televisiosta, radiosta, sanomalehdistä sekä nykypäivänä entistä enemmän internetistä. Urheilukatsojat näkevät markkinointia television mainoskatkoilla, lehtien sivuilta, pelaajien peliasuista ja niin edelleen. Urheilun käyttäjät ovat taas niitä henkilöitä, jotka viettävät aikaansa harjoitus- ja kuntosaleilla ja erilaisissa tapahtumissa, esimerkiksi koripalloturnauksissa. Tämä ryhmä näkee markkinointia luonnolli-

sesti eri tavalla, kuin urheilukatsojat kotisohvalla. Nämä ryhmät myös reagoivat markkinointiin eri tavalla. Tästä johtuen markkinoijan tuleekin pohtia, minkä kohderyhmän se haluaa tavoittaa. Markkinoivan organisaation kannalta ei välttämättä ole järkevää mainostaa lähikaupassa tarjouksessa olevaa olutta kuntosaliasiakkaille suunnatussa mainosviestissä – televisiossa niitä tosin näkee päivittäin, mutta se on myös kohdennettu laajemmalle kohderyhmälle.

### 3.6 Markkinoinnin kilpailukeinot

Asiakasmarkkinoinnin päätehtäviä ovat kysynnän selvittäminen, kysynnän luominen, kysynnän tyydyttäminen ja kysynnän säätely. Tätä varten suunnitellaan markkinoinnin kilpailukeinot eli kokonaisuus, jolla urheiluseura lähestyy asiakkaitaan ja muita ulkoisia sidosryhmiä. Seura rakentaa mahdollisista kilpailukeinoista suunnitelmallisen yhdistelmän, jota kutsutaan markkinointimixiksi. (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

Markkinointimixiä, eli markkinoinnin kilpailukeinoja kuvataan 4P-mallin avulla. Markkinoinnin kilpailukeinot 4P-mallissa ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. 4P-mallin nimitys tulee englanninkielisistä sanoista product, price, place ja promotion. (Bergström & Leppänen 2009, 166.) 4P-mallista on vuosien saatossa kehitelty erilaisia versioita, mutta kohdeorganisaation ja tämän työn kannalta perinteinen 4P-malli on riittävän kattava kuvaamaan markkinoinnin kilpailukeinoja.

**Tuote** on menestyksen lähtökohta. Tuotteita kehitetään asiakkaiden tarpeiden, arvostusten ja mieltymysten perusteella. Tuotetta suunniteltaessa on mietittävä kenelle markkinoidaan. Tuote miellyttää asiakkaita, jos se ominaisuuksiltaan vastaa odotuksia ja tyydyttää tarpeita - ei aina tarvitse olla hienoin ja paras. (Bergström & Leppänen 2009, 166–171.)

PuHu Junioreiden tarjoama tuote on koripalloharrastus, joka on suunnattu erityisesti lapsille ja nuorille, mutta nykyisin myös aikuispuolen harrastajille.

**Hinta** on useille ostajille tärkeä ostamiseen vaikuttava tekijä, mutta sen ei tulisi olla urheiluseuran ainut kilpailuvaltti. Hinnan ei aina tarvitse olla edullisempi kuin kilpailijoilla, mutta hinnalla on osattava operoida eri tilanteissa. Kun hintaa käytetään seuran

kilpailukeinona, on hintataso suhteutettava kilpailijoiden hintatasoon ja asiakkaiden hintaodotuksiin. Hintoja tulee myös erilaistaa eri aikoina ja erilaisille asiakkaille. Hintaa operoidessa seuran tulisi selvittää hintajousto, eli markkinoiden reaktio hintojen muutoksiin. (Bergström & Leppänen 2009, 166–171.)

PuHu Juniorit eivät koe muita lähialueella toimivia urheiluseuroja suoranaisin kilpailijoina, joten hinnalla operointi kilpailijoihin nähden voidaan sulkea pois. Toisaalta liian korkeat jäsen- ja toimintamaksut voivat karsia osan harrastajista. Seuran kannalta pahin vaihtoehto on se, että lapset ja nuoret eivät aloita liikunnallista harrastusta liian korkeiden kustannusten takia. Harrastaminen PuHu Junioreissa on muihin koripalloseuroihin nähden melko edullista ja koripalloharrastus yleisesti ei vaadi isoja investointeja jos verrataan esimerkiksi jääkiekkoon, jossa varustekustannukset ovat hyvinkin suuret.

**Saatavuus** kilpailukeinona tarkoittaa ostamisen tekemisen mahdollisimman helpoksi. Palveluiden jakelutie valitaan sen mukaan, mikä kanava tavoittaa kohderyhmän kaikkein parhaiten. Saatavuutta on myös helppo tietojen saaminen palvelusta: esimerkiksi seuran nettisivut. (Bergström & Leppänen 2009, 166–171.)

Seuran potentiaalisimmat asiakkaat eli jäsenet ovat kouluikäisiä lapsia ja sen takia kouluissa suoritettava markkinointityö on ensiarvoisen tärkeää. Lapset ja nuoret eivät välttämättä itse osaa etsiä tietoa erilaisista harrastusmahdollisuuksista, joten heille pitää käydä kertomassa siitä ja osoittaa konkreettisesti millainen harrastus koripallo on ja mistä he voivat ”ostaa” tämän palvelun. PuHu Junioreilla on myös erittäin hyvät internetsivut, jossa lapsen voi ilmoittaa mukaan seuran toimintaan erillisellä ”PuHuun pelaamaan”-kaavakkeella. Sivuilla on myös paljon tietoa esimerkiksi seuran historiasta, eri ikäluokista ja toimintaperiaatteista.

**Markkinointiviestintä** on yrityksen ulospäin näkyvin kilpailukeino. Markkinointiviestinnän avulla urheiluseura luo asiakkaille mielikuvia tuotteistaan, sekä herättää mielenkiintoa ja ostohalua. Markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen ja tiedotus sekä suhdetoiminta. Kohdemarkkinat vaikuttavat siihen, kuinka markkinointiviestinnän eri muotoja käytetään. Eri asiakasryhmille viestitään eri tavalla ja mainosvälineet valitaan sen mukaan, mikä media tavoittaa halutun kohderyhmän parhaiten ja pienimmillä kustannuksilla. (Bergström & Leppänen 2009, 166–171.)

PuHu Junioreiden käytetyimpiä markkinointiviestinnän keinoja ovat lähinnä mainonta ja tiedotus esimerkiksi internetin ja sähköpostin välityksellä, joissa kustannukset ovat hyvin pieniä. PuHu:lla on esimerkiksi omat sivut Facebookissa, jos se muun muassa uutisoi erilaisista tapahtumista ja julkaisee kuvia otteluista.

### **3.6.1 Asiakaspalvelu kilpailukeinona**

Urheiluseuran tulisi panostaa sisäiseen markkinointiin, sillä menestys asiakasmarkkinoinnissa perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon. Perinteisesti henkilöstön kyvykkyys ja asenteet on hoidettu henkilöstöosastolla tai yritysjohtajan toimesta, mutta nykyisin se nähdään myös olennaisena osana markkinointia. Osaava henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä seurassa ja on hyvin tärkeää, että seura pystyy haalimaan parhaita mahdollisia osaajia ja kehittämään heidän vahvuuksiaan ja osaamistaan. Hyvät työntekijät on myös saatava pysymään seuran palveluksessa. Seurassa työskentelevien henkilöiden viihtyminen, osaaminen ja motivaatio edesauttavat uusien ideoiden syntymistä ja seuran kehittymistä. Motivoitunut henkilöstö osaa myös kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia, joita seura voi hyödyntää. Viihtyvyys myös vähentää vaihtuvuutta, eikä seuran tarvitse jatkuvasti etsiä uusia toimihenkilöitä.

Pieni vaihtuvuus myös viestittää ulkopuolisille, että seurassa asiat ovat hyvin ja hyvän maineen ansiosta seuralla on mahdollisuus rekrytoida helposti parhaita osaajia työskentelemään organisaatioon. Henkilöstön hyvästä motivaatiosta ja innostuksesta syntyy siis positiivinen kierre, jota seura voi käyttää hyödykseen kehittäessään palvelujaan. Hyvä henkilöstö ja seuran asiakaspalvelu ovat näin ollen kilpailukyvyn perusta. (Bergström & Leppänen 2009, 172–173.)

PuHu Junioreissa toimii kolme palkattua ammattitaitoista työntekijää. Palkatun henkilöstön lisäksi seurassa toimii useita aktiivisia vapaaehtoisia seuran jäseniä erilaisissa tehtävissä, joiden työpanos on seuralle erittäin merkittävä. Juuri näiden innokkaiden ja motivoituneiden vapaaehtoisten pitäminen seuran palveluksessa on erittäin tärkeää. Toinen suuri ryhmä koostuu seuran valmentajista, jotka ovat päivittäin tekemisissä myös ulkopuolisten sidosryhmien kanssa.

### 3.7 Sisäinen markkinointi

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan seuran omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia. Sisäisessä markkinoinnissa ratkaisevaa on ylimmän johdon panos ja johtajan esimerkki. Sisäinen markkinointi on siis johtamista, jonka tavoitteena on sisäistää henkilöstölle mission sisältö toteutumaan jokapäiväisessä toiminnassa ja jokaisen henkilön työtehtävissä. Johto pyrkii sisäisen markkinoinnin keinoin varmistamaan mission toteutumisen. Sisäisen markkinoinnin johtamisessa käytetään ylimmän johdon puolelta keinoja, jossa perinteinen ylhäältä alas suuntautuva johtaminen korvataan motivoinnilla, yhteishengen luomisella sekä kannustamalla henkilöstöä vapaaehtoiseen kehittämiseen ja kehittymiseen. Tämän johtamiskäsityksen perusajatuksena on, että ihmiset haluavat tehdä hyvää työtä organisaation eteen. Johtajan tehtävä tässä on innostaa ja suunnata henkilöstön motivaatio yhteisiin tavoitteisiin, jolloin henkilöstölle annetaan mahdollisuus onnistua työssään joka päivä parhaalla mahdollisella tavalla. Sisäinen markkinointi on johdon työväline, jonka avulla varmistetaan seuran tavoitteiden toteutuminen. Työväline jota johtajat käyttävät riippuu itse johtajasta, organisaatiokulttuurista ja henkilöstön ominaisuuksista. (Bergström & Leppänen 2009, 173.)

Sisäisellä markkinoinnilla on yksi tärkeä tavoite: sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että seuran sisäinen kohderyhmä sisäistää seuran markkinointistrategian. Ellei tuotteita, palveluja ja ulkoisia viestintäkeinoja onnistuta markkinoimaan omalle henkilöstölle, ei markkinoinnin ulkoisille asiakkaille voida odottavan onnistuvan. Sisäinen markkinointi on siis menestyksen jyvä ja edellytys ulkoiselle markkinoinnille. Seuran henkilöstön tulisikin ensin kokea ja arvioida kaikki, mitä palvelutarjoaja tekee asiakkailleen. Jos oman seuran työntekijät ja jäsenet eivät usko ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä annettuihin lupauksiin, he eivät hyväksy niitä tai kokevat, että heidän taitonsa eivät riitä, he eivät ”osta ideaa”. Silloin henkilöstö ei ole myöskään halukas toimimaan markkinoijana seuran puolesta, eivätkä he ole valmiita edistämään vuorovaikutteista markkinointia. Seuran työntekijät muodostavat siis omat sisäiset markkinat, joihin pitäisi kiinnittää huomiota ensin. (Grönroos 2003, 431–434.)

Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen. Erityisesti henkilöstön ominaisuudet, seuran missio ja yleinen

markkinatilanne vaikuttavat siihen, miten keinoja käytetään. Esimerkiksi kun seura pyrkii hyvään palvelun laatuun, se kouluttaa seuran toimihenkilöitä, jotka ovat tekemisissä seuran jäsenten kanssa ja palkitsee hyvää palautetta saaneet. Sisäisen markkinoinnin tuloksia ja toteutusta tulisi urheiluseurassa seurata säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa. Seurannassa voidaan käyttää apuna esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyskyselyä tai asiakaspalautteita. (Bergström & Leppänen 2009, 174–175.)

### **3.7.1 Tiedotus**

Tiedottamisella varmistetaan, että henkilöstö tuntee seuran mission ja tavoitteet sekä kaikki jokapäiväiseen toimintaan ja omaan työhön liittyvät asiat. Tiedotuksen on todettu lisäävän avoimuutta ja tasa-arvoista ilmapiiriä. Tiedottamisen muotoja ovat sisäiset tiedotteet, ilmoitustaulut ja suullinen viestintä, kuten erilaiset kokoukset ja palaverit. Yhdeksi tärkeimmistä viestintäkanavista on PuHu Junioreissa muodostunut sähköposti, jonka välityksellä sisäiset tiedotteet saadaan nopeasti perille kaikille seuran toimihenkilöille ja seuran sidosryhmille, kuten yhteistyökumppaneille. Kaikkia asioita ei tarvitse kertoa koko henkilöstölle, minkä johdosta tiedottamisen lähtökohtana onkin varmistaa, että kukin seuran toimihenkilö saa eri tilanteissa tarvitsemansa tiedon, jotta vältetään turhalta viestinnältä. (Bergström & Leppänen 2009, 175–176.)

PuHu Junioreissa tiedottaminen lähtee yleensä seuran johdon suunnalta ja ne kulkeutuvat joukkueisiin joukkueenjohtajien välityksellä. Tietyissä tilanteissa seura on myös yhteydessä suoraan valmentajiin, jos viesti halutaan saada suoraan joukkueiden valmentajien tietoon.

Seuran toimihenkilöille on kerrottava tulevista tapahtumista ja tilaisuuksista, jossa se on osallisena. Tällöin jokainen seuran toimihenkilö voi omalta osaltaan varautua esimerkiksi vastaamaan ulkopuolisten tai ystävien ja tuttavien esittämiin kysymyksiin. Kaikki toimihenkilöt ovat omalla tavallaan seuran osa-aikaisia markkinoijia, ja tiedottamisella varmistetaan, että asioista kerrotaan oikein. (Bergström & Leppänen 2009, 175–176.)

### 3.7.2 Koulutus

Koulutuksella varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen. Urheiluseura voi järjestää koulutuksen itse tai hankkia koulutusta seuran ulkopuolelta. Koulutus voi olla sekä lyhyt- että pitkäkestoista ja se tulisi räätälöidä tarpeen ja osaamistason mukaan. Seura voi tukea kouluttautumista esimerkiksi kustantamalla seuran ulkopuoliset koulutustilaisuudet, joita järjestetään eri paikkakunnilla. Koulutus tulisi nähdä seurassa paitsi ammattitaidon ja asenteiden kehittämisenä myös henkilöstön kannustamisena, jolloin turvataan seuran toiminta pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2009, 176; Grönroos 2003, 445–446.)

PuHu Juniorit kannustaa aktiivisesti seuran valmentajia kouluttautumaan muun muassa Suomen Koripalloliiton järjestämässä koulutuksissa ja yksittäisissä seminaareissa. Jokaisen juniorivalmentajan tulee suomessa suorittaa vähintään ensimmäisen tason valmentajatutkinto, jotta on oikeutettu toimimaan juniorijoukkueen päävalmentajana. Ensimmäisen tason koulutuksen toteutuksesta vastaa Suomen Koripalloliitto. Koulutus käsittää muutaman viikonlopun kestävä koulutuksen, jossa käsitellään lähinnä pienten junioreiden valmennusta, erilaisia harjoitusmuotoja ja nuorten lasten käsittelyä. Koulutuksia järjestetään eri paikkakunnilla useampana kertana vuodessa ja kouluttajina toimivat pitkän linjan suomalaiset koripallovalmentajat. Koulutusvaatimuksen määrä kasvaa aina sitä mukaan, mitä vanhimpia junioreita valmentaja valmentaa. Seura tukee valmentajien kouluttautumista kustantamalla koulutuksesta syntyvät kulut ja järjestämällä itsesisäisiä koulutustilaisuuksia seuran omille valmentajille. (Liite 1.)

Sisäisissä koulutustilaisuuksissa käydään usein läpi polkua, jota pitkin seura haluaa kulkea ja edetä. Koulutuksessa käydään paljon myös avointa keskustelua erilaisista tavoista toimia ja valmentaa. Seuran ylin johto asettaa uuden kauden kynnyksellä seuran omat tavoitteet ja myös yksittäisten ikäluokkien urheilullisia ja menestyksellisiä tavoitteita, jotka tosin eivät aina ole kaikille julkisia. Elokuussa 2011 PuHu Juniorit järjesti kovan luokan kansainvälisen valmennusklinikan, jolloin Vantaalle saapui luennoimaan Yhdysvalloista saakka kaksi eri huippuyliopiston valmentajaa Bob McKillop ja Phil Martelli. Tilaisuuteen osallistui paljon koripallovalmentajia eri seuroista ja yksi valmentaja jopa Latviasta saakka kouluttautumaan. Tilaisuus oli seuran omille valmentajille maksuton,



kun taas seuran ulkopuolisilta valmentajilta kerättiin pääsymaksu. (PuHu Juniorit 2011.) Tämä todistaa sen, että seuralla on erittäin kova halu edistää koripallovalmentajien ammattitaitoa sekä seuran sisällä, että koko koripalloilevassa suomessa.

### **3.7.3 Sisäiset vuorovaikutukset**

Tavallisesti kursseilta palaavat ihmiset jätetään miltei yksin. Organisaation johtajat eivät ole usein kovinkaan kiinnostuneita siitä, mitä heidän työntekijänsä ovat oppineet ja miten he nyt voisivat hyödyntää saamiaan tietoja ja ideoita. Vieläkin useammin organisaation työntekijät huomaavat, ettei kukaan oikein ole kiinnostunut siitä, mitä he ovat oppineet. Joskus työntekijät voivat saadakin sellaisen vaikutelman, että heidän koulutuksensa on aiheuttanut vain ongelmia. Organisaation johdon tai esimiesten tulisikin rohkaista työntekijöitään toteuttamaan uusia opittuja ideoita ja auttaa heitä oivaltamaan, kuinka uusia opittuja asioita voi soveltaa juuri heidän omassa työympäristössään. Esimiesten ja organisaation johdon työssään käyttämä johtamistyyli vaikuttaa välittömästi työskentely-ympäristöön ja sisäiseen ilmapiiriin. (Grönroos 2003, 446–448.)

Seuran valmentajan osallistuessa valmentajakoulutukseen, hänen tietonsa ja taitonsa kehittyvät, jolloin hänen ehdottomasti tulisi käyttää niitä omassa toimintaympäristössään, eli valmennuksessa. Seuran johdon vastuulla tulisikin olla tämän kehityksen seuranta ja kannustaminen uusiin ideoihin. Koripallo on peli, joka muuttuu jatkuvasti ja jo pelkästään tästä syystä koulutuksessa opittuja asioita tulisi hyödyntää jokapäiväisessä valmennustyössä.

### **3.7.4 Kannustaminen**

Erilaisilla kannusteilla varmistetaan henkilöstön halu toteuttaa seuran missiota. Erityisesti seuran valmentajien kannustaminen on tärkeää, sillä he ovat lähes päivittäin tekemisissä seuran jäsenten kanssa harjoitusten, pelien ja muiden tapahtumien yhteydessä. Seuran tulisi kannustaa koko henkilöstöä, mutta eri henkilöstöryhmille ja tietyissä tapauksissa jopa eri henkilöille tulisi kuitenkin miettiä omat kannusteensa, sillä eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Ennen kannusteiden suunnittelua tulisikin selvittää mahdollisimman hyvin, mikä motivoi eri toimihenkilöitä parhaiten. Isoissa yrityksissä kannusteina käytetään usein rahallisia tai aineellisia etuja, kuten hienompia puhelimia tai bo-

nuspalkkiota, mutta koska PuHu Juniorit ry on non-profit-organisaatio, ei rahallisia tai aineellisia etuja voida käyttää kannustimena samalla tavalla kuin perinteisissä taloudellista voittoa tavoittelevissa yrityksissä. Lisäksi tulee huomioida, että taloudelliset kannusteet muistetaan yleensä vain muutaman kuukauden ajan, jonka jälkeen kannusteen kannustava vaikutus vähenee.

Non-profit-organisaation kannalta tehokkaana kannustamisen keinona voidaan käyttää ylimmän johdon antamaa laatu-palautetta, julkista kiittämistä, tunnustusta ja niin sanottua sankariksi tekemistä, esimerkiksi vuoden valmentajaksi nimittäminen. Tärkeää näissä kannusteissa on henkilökohtainen huomioiminen, jonka avulla seurassa jaksetaan joka päivä pyrkiä parhaaseen suoritukseen. (Bergström & Leppänen 2009, 177–178.) Kiittämistä ja myönteistä palautetta hyvin tehdystä työstä tulisi siis jakaa aina, kun siihen on syytä ja siihen tarjoutuu mahdollisuus. Urheiluseuran kannalta on myös hyvä huomioida se, että suullinen kannustinmuoto ei aiheuta seuralle minkäänlaisia taloudellisia tai aineellisia kuluja, mutta sen synnyttämä kannustava arvo vastaanottajalle voi olla yhtä suuri, kuin yritysten rahalliset ja aineelliset kannustimet.

### **3.7.5 Yhteishenki**

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa seuran henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko seuran menestykseen. Tähän toimintaan kuuluvat muun muassa yhteishenkeen nostattavat yhteiset tilaisuudet, joilla pyritään luomaan sisäistä uskoa. Samaan joukkoon kuulumista voidaan vahvistaa yhteisillä ulkoisilla tunnusmerkeillä, esimerkiksi seuran logoilla varustetuilla vaatteilla tai muilla esineillä. Hyvää yhteishenkeä edistää myös toimihenkilöiden tasapuolinen kohtelu. Koko seuran henkilöstöllä tulisikin olla tunne, että jokainen toimii seurassa tasavertaisesti yhteisten tavoitteiden ja päämäärien eteen. Yhteiset matkat ja tapahtumat lujittavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tärkein keino sisäisen markkinoinnin onnistumisen kannalta on, että kaikkia sen keinoja käytetään tasapainoisesti hyväksi. Jos yksikin sisäisen markkinoinnin osa-alueista pettää, on vaarana, että koko toteutus epäonnistuu. Usein saatetaan ajatella sisäisen markkinoinnin kuuluvan ainoastaan suurten yritysten toimintaan. Todellisuudessa sisäistä markkinointia tarvitaan kuitenkin jo kahdenkin hengen organisaatiossa. (Bergström & Leppänen 2009, 178.)

## 4 Seuran jäsenhankinta ja ylläpito

PuHu Junioreiden jäsenet ovat seuran asiakkaita, eli kuluttajia, jotka maksavat jäsen- ja toimintamaksua, osallistuvat talkoisiin ja erilaisiin seuran järjestämiin tapahtumiin. Rahallisten panosten lisäksi jäsenet tarjoavat myös omaa henkilökohtaista panostaan seuralle esimerkiksi talkootöiden merkeissä. Nonprofit-organisaation näkökulmasta seuran jäsenet ovat merkittävässä roolissa seuran tulonlähteitä ajatellen, sillä jäsen- ja toimintamaksut muodostavat suurimman taloudellisen virstanpylvään seuralle. Jäsenmäärää lisäämällä seuralle on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa.

### 4.1 Kuluttajakäyttäytyminen

Kuluttajakäyttäytyminen on monimuotoinen ilmiö ja sitä tarkastellaan yleisemmin taloustieteen, psykologian ja sosiologian näkökulmasta. Kuluttajakäyttäytyminen jaetaan Alajan (2000, 22) kirjassa kolmeen eri tekijäryhmään: Taloudelliset tekijät, psykologiset tekijät ja sosiologiset tekijät.

Kuluttajat toimivat taloudellisessa ympäristössä, jolloin kulutuskäyttäytymistä ohjaavat **taloudelliset tekijät**. Nämä tekijät ovat käytettävissä olevat tulot, taloudelliset suhdanteet ja tuotteiden hinnat. Käytettävissä olevat tulot määrittävät kulutuksen päälinjan ja mahdollisuuden kuluttajan vapaavalintaiseen kulutukseen. Kuluttajan käytettävissä olevia resursseja ja ostovoimaa lisäävät säästöt ja luotot, jotka riippuvan markkinoiden suhdanteista. Suomalaiset ovat pääsääntöisesti sääntillisiä maksajia. Laskut maksetaan ajallaan ja ostoksia rahoitetaan harvoin pikavipeillä tai osamaksuilla. Markkinoijan tulisikin tehdä tuotteestaan tai palvelustaan niin haluttava ja välttämätön, että juuri siihen ostajilla on varaa. (Alaja 2000, 22; Bergström & Leppänen 2009, 101.)

Harrastaminen PuHu Junioreissa on muihin urheilulajeihin nähden melko edullista, joten kuluttajien taloudelliset tekijät eivät ole kovinkaan merkityksellisessä roolissa jäsenhankinnan kannalta. Myös koripallon varustekustannukset ovat edullisia, eikä varusteita tarvitse uusia jatkuvasti, kuten esimerkiksi jääkiekossa. Taloudelliset tekijät tulee kuitenkin ottaa huomioon siinä vaiheessa, jos sillä on selvää vaikutusta jäsenmäärän muutoksiin esimerkiksi talouden taantumien johdosta.

Kuluttajat ovat aina yksilöitä ja omia persoonallisuuksiaan. Kuluttajan ostokäyttäytymistä ohjaavat lukuisat eri tarpeet, asenteet, markkinoilla tehdyt havainnot, sekä muut yksilölliset persoonallisuuden piirteet. Tarpeiden selvittäminen on hankalaa, sillä tarpeet vaihtelevat tilanteesta, elämänvaiheesta ja tuotteesta toiseen. Kuluttaja ei välttämättä itsekkään aina tiedosta kaikkia tarpeitaan. Havaitseminen ja oppiminen ovat keskeisiä **psykologisia tekijöitä** kuluttajakäyttäytymisessä. (Alaja 2000, 22.)

Koripallo on erittäin hyvä liikuntamuoto ja vauhdikas laji, joka kehittää ihmisen fyysistä kuntoa ja kestävyyttä. Laji kehittää varmasti lasten koordinaatiota ja kehonhallintaa enemmän kuin videopelien pelaaminen tai television katselu. Peleissä ja harjoituksissa lapsi oppii myös käsittelemään erilaisia tunnetiloja, jotka varmasti kasvattavat henkisellä tasolla. Tätä ajatusta tulisikin ”myydä” erityisesti lasten vanhemmille, jolloin heille syntyy ostotarve ja mielenkiinto seuraa ja lajia kohtaan.

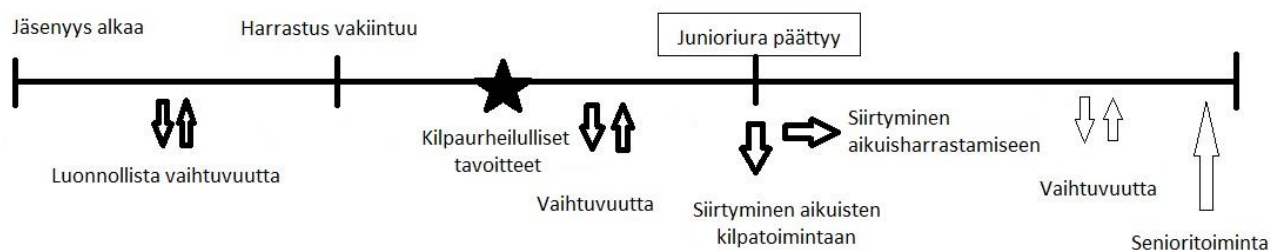
Ryhmän jäsenyydet, viiteryhvät ja erilaiset mielipidejohtajat vaikuttavat usein kuluttajan tuote- ja merkkivalikoimaan. Kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavat myös tuotteen ja kuluttajan ominaisuudet. Näitä kutsutaan **sosiologisiksi tekijöiksi**. Tuoteviestit kulkevat usein suoraan mainostajalta kuluttajalle, mutta toisinaan mielipidejohtaja valikoi ja etsii tiedon joukkoviestimistä. Perhe on edelleen keskeisin kulutusyksikkö, mutta sen rinnalle on noussut suppeampia kotitalouksia, joita kutsutaan tämän ajan mukaisesti ”sinkkumarkkinoiksi”. Nykyajan ilmiöön kuuluu myös kuluttajamarkkinoiden muovautuminen entistä epäyhtenäisemmäksi. (Alaja 2000, 22.)

Koripallon medianäkyvyys on viime aikoina kasvanut Suomessa ja suurin syy tähän on varmasti koripallomaajoukkueemme menestys pelikentillä. Suomesta on muutaman vuoden aikana noussut myös muutamia kovia ammattilaispelaajia ulkomaille, joiden edesottamuksia voimme seurata lehtien sivuilta ja televisioruuduista. Tämän ansiosta ihmiset saavat enemmän tietoa koripallosta, jolloin kiinnostus lajia kohtaan kasvaa ja sitä voidaan pitää potentiaalisena harrastusmahdollisuutena lapsille ja nuorille.

## 4.2 Seuran nykyiset jäsenet

PuHu Junioreiden nykyinen jäsenistö koostuu suurimmalta osin lapsista ja nuorista. Seuran päämissiona onkin tarjota koripalloharrastus juuri tälle kohderyhmälle. Perustamisvuodesta 2008 lähtien seura on kasvanut tasaisesti ja uusia ikäkausijoukkueita perustetaan vuosittain lisää. Innokkaiden vapaaehtoisten ansiosta seuraan on perustettu viimeisen kahden vuoden aikana myös useita aikuisten harrastejoukkueita. Tällä hetkellä harrastejoukkueita on yhdeksän, joista muutamalla on kilpaurheilullisia tavoitteita. Harrastejoukkueet ovat jakautuneet seurassa kahteen osaan. Ensimmäinen osa koostuu seuran lasten ja nuorten vanhemmista, jotka ovat innostuneet koripallosta lastensa harrastusten kautta ja käyvät muutaman kerran viikossa pitämässä kuntoaan yllä pelailumielisissä harjoituksissa. Toinen osa koostuu pitkäaikaisista seuran jäsenistä, jotka ovat pelanneet usean vuoden ajan koripalloa ja junioriuran jälkeen halunneet jatkaa mukavan harrastuksen parissa. Seurassa on myös kaksi kehitysvammaisille suunnattua erityisryhmää ja yksi pyörätuolijoukkue. Nykyisessä tilanteessa seura on saavuttanut aseman, jossa se voi tarjota koripalloharrastusta myös aikuisharrastajille ja erityisryhmille. Näin ollen seuran tarjoama on kasvanut ja se voidaan luokitella yhdeksi kilpailukeinoksi. (Liite 1.)

## 4.3 Jäsenyyden elinkaari



Kuvio 4. Jäsenyyden elinkaari PuHu Juniorit ry:ssä

Kuvion on tarkoitus havainnollistaa perinteistä seuran jäsenten elinkaarta. Seuran jäsenet käyttäytyvät yksilöllisesti, mutta jokainen jäsen sijoittuu jäsenyytensä aikana jollekin janan vaiheelle. Jäsenyys alkaa hyvin usein nuorena koripalloharrastuksen muodossa, mutta tiettyä ikähaarukka on hyvin vaikea määrittää. Nuorimmat seuran jäsenet saatta-

vat aloittaa jo 4-vuotiaana koripallokerhon parissa, kun taas joku saattaa vasta yläasteiässä liittyä mukaan seuran toimintaan.

Jäsenyyden alkuaika on usein kuin tuore parisuhde, jolloin kaikki on uutta, ihanaa ja ihmeellistä. Motivaatio on korkealla ja innostus lajia kohtaan on suuri. Jossain vaiheessa tämä motivaatio ja innostus saattaa kuitenkin kadota, jolloin yksittäisen joukkueen ja seuran sisällä tapahtuu vaihtuvuutta. Vanhoja jäseniä lähtee pois ja uusia tulee tilalle. Tämä alkuaajan vaihtuvuus on luonnollista, koska nykyisin lapsia ja nuoria kannustetaan monipuoliseen liikuntaan ja he haluavat kokeilla erilaisia lajeja. Jäsenten vaihtuvuus on urheiluseuroille arkipäivää.

Tiettyä pisteessä harrastus vakiintuu ja suhde seuraan tiivistyy. Vakiintumisen ajankohdaksi on hyvin vaikea määrittellä, koska se tapahtuu jokaisella yksilöllisesti. Harrastuksen vakiintuminen voidaan määrittellä niin, että koripallosta ja liikunnasta tulee päivittäinen elämäntapa, jolloin seuran ja sen jäsenten välille syntyy vahva side.

Lähes jokaisessa urheiluharrastuksessa tulee vastaan tietty vaihe, jolloin joko seura, valmentaja tai pelaajat itse asettavat ikäluokalle kilpaurheilullisia tavoitteita. Kilpaurheilullisia tavoitteita voidaan verrata esimerkiksi yritysmaailman myyntitiimin kuukausitavoitteisiin, jossa tiimi pyrkii yhteen hiileen puhaltamalla saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Nämä tavoitteet usein yhdistävät joukkuetta ja jokainen joukkueen jäsen haluaa ja on valmis tekemään töitä yhteisen tavoitteen ja päämäärän eteen. Jäsenyyden elinkaaren näkökulmasta kilpaurheilulliset tavoitteet ovat yksi kulminaatiopiste, jolloin jäsenyyden suhde seuraan kohtaan syvenee entisestään.

Kilpaurheilullisilla tavoitteilla on myös kääntöpuolensa. Kaikki seuran jäsenet eivät välttämättä ole valmiita sitoutumaan joukkueen tavoitteisiin, tai heillä ei ole edes halua siihen. Osa saattaa kokea tavoitteet ahdistavina, tai ne saattavat asettaa liikaa paineita. Joissain tapauksissa taas osa pelaajista yksinkertaisesti haluaa harrastaa ilman minkäänlaisia tavoitteita. Kilpaurheilulliset tavoitteet saattavatkin joidenkin jäsenten kohdalla aiheuttaa sen, että joukkueen sisällä tapahtuu vaihtuvuutta ja osa jäsenistä saattaa lopettaa harrastuksen kokonaan. Vaihtuvuutta tapahtuu myös toiseen suuntaan, sillä seuraan saattaa tulla uusia jäseniä muista seuroista kilpaurheilullisten tavoitteiden perässä.

Suomessa koripalloilijan junioriura päättyy 18-vuoden iässä. Tämän jälkeen tulee väkisinkin vaihe, jossa jokainen seuran jäsen pohtii omaa tulevaisuuttansa koripallon parissa. Onko minulla mahdollisuuksia päästä vielä korkeammalle? Voisiko koripallosta tulla minulle ammatti? Haluanko jatkaa aikuisten harrastetoiminnassa ja pysyä näin seuran jäsenenä? Siirrynkö muiden urheiluharrastusten pariin? Tällä hetkellä PuHu Junioreilla ei ole tarjota aikuisten kilpatason joukkuetta Suomen pääsarjoista, mutta seuralla on useampia aikuisten harrastetason joukkueita etelä-suomen sarjoissa.

Pelaajien lopetettuaan junioriuransa tapahtuu seuran sisällä jälleen vaihtuvuutta. Osa jäsenistä jatkaa aikuisten harrastejoukkueissa, osa lopettaa harrastuksen kokonaan ja aina silloin tällöin joku pääsee jatkamaan uraansa ammattilaiskentillä Suomessa, tai jopa ulkomailla. On myös hyvin yleistä, että junioriuran jälkeen seuran jäsen ryhtyy seuran valmentajaksi pienten junioreiden joukkueessa.

Jäsenyyden elinkaaren loppuosa koostuu lähinnä aikuisharrastamisesta ja senioritoiminnasta. PuHu Junioreilla on muutaman vuoden ajan ollut seniorijoukkueita, jonne ovat tervetulleita esimerkiksi seurassa harrastavien junioreiden vanhemmat, tai jopa täysin uudet lajin harrastajat. Nämä seniorijoukkueet pitävät pelailupainotteisia harjoituksia muutaman kerran viikossa ja tavoitteena on pitää kuntoa yllä. Myös elinkaaren loppuosassa tapahtuu vaihtuvuutta, sillä aikuisiällä elämäntilanteet muuttuvat ja moni asia saattaa mennä harrastusten edelle. Luonnollista vaihtuvuutta aiheuttavat esimerkiksi muutto toiselle paikkakunnalle, lasten saanti ja työelämään siirtyminen.

#### **4.4 Jäsenyyksien ylläpito**

Urheiluseurassa jäsenyydet saattavat kestää päivästä aina kymmeneen vuosiin saakka. Varsinkin nuoret lapset tykkäävät kokeilla eri lajeja ja etsiä sitä itselleen sopivaa harrastusta. Nykypäivän yhteiskunta kannustaa myös lapsia monipuoliseen liikuntaan, sillä sen on todettu edesauttavan lapsen kehittymistä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että liian nuorena tehty lajivalinta kehittää lapsen liikunnallisia ja urheilullisia valmiuksia liian yksipuoleisesti (Westergård & Itkonen 1990, 23). Erityisesti seuran nuoremmissa harrastajissa jäsenten vaihtuvuus on suurta ja liikehdintää tapahtuu molempiin suuntiin.

Usein nuorilla on ala-asteiässä useita harrastuksia, mutta jossain vaiheessa tulee välttämättömän piste elämässä, jossa harrastusten priorisointi muuttuu ja johonkin toiseen lajiin tai harrastukseen panostaa enemmän kuin toiseen. Valitettavan usein tämä toinen harrastus tai laji jää silti kokonaan pois lapsen elämästä. Muutaman vuoden havainnoinnin ja omien kokemusten perusteella voi sanoa, että lapset voivat harrastaa useampaa lajia ala-asteiän ajan, eli noin 10–12-vuotiaiksi asti. 13–15-vuoden iässä lapsen/nuoren sosiaaliset taidot kehittyvät ja elämän arvot muuttuvat, jolloin elämään astuu paljon muita uusia ja ihmeellisiä asioita liikuntaharrastusten lisäksi. Yläasteiässä koulun aiheuttama työmäärä kasvaa, mikä varmasti näkyy myös liikuntaharrastuksiin käytettävässä ajassa. 13–15-vuoden ikä on myös siinä mielessä merkittävä, että silloin lapsi tekee yleensä päätöksen eri urheilulajien kesken ja päättää oman päälajinsa.

Harrastuksen lopettaminen, eli ”drop out” on myös yleisintä 13–15 vuoden iässä. Se selittyy osittain sillä, että nuorella on takanaan jo useamman vuoden urheilu-ura ja nuori haluaa vaihteeksi tehdä jotain muutakin. Toisaalta lopettamispäätös saattaa juontaa juurensa urheilumaailman kulttuurista, jossa menestymistä mitataan ainoastaan kilpailuiden voitoilla. Tässä iässä myös vanhempien rooli lasten harrastuksissa pienenee ja nuoret alkavat itse huolehtia harrastuksistaan. (Autio & Kaski, 2005, 35.)

Kun mietitään PuHu Junioreiden jäsenyyksien ylläpitoa, voidaan todeta, että nuoren lapsen pitäminen seurassa on erittäin vaikeaa tai jopa mahdotonta, jos lapsen mielenkiinto koripalloa kohtaan katoaa. Lapsen mielenkiintoon vaikuttaa erittäin suuresti sosiaalinen ympäristö ja olosuhteet. Lapsi haluaa, että harjoituksissa on kivaa ja siellä tehdään mukavia asioita. Vanhemmissa juniori-ikäluokissa päätökseen vaikuttavat taas joukkueen taso ja menestys, sekä omat elämänarvot ja ajankäyttö. Nyt ei enää riitä se, että harjoituksissa on pelkästään kivaa – tuloksia ja menestystä on saatava. Valmentajan rooli joukkueessa ja jäsenten ylläpidon suhteen seurassa on erittäin merkittävässä osassa. Valmentaja johtaa joukkuetta, näyttää esimerkkiä, motivoi, opettaa, tukee ja kannustaa pelaajia, sekä palkitsee heitä. Valmentaja on joukkueen isä/äiti. Aikaisemmin todettiin, että valmentaja on joissain tapauksissa seuran tärkein markkinointiväline, mutta se on myös paljon muuta. Pienien lapsien kohdalla valmentajien päätehtävä on innostaa lapsia iloisesta liikuntaharrastuksesta. Vanhemmissa juniori-ikäluokissa valmentaja vie joukkueen ja sen pelaajat kohti yhteistä unelmaa ja päämäärää omalla tietotaidollaan ja



osaamisellaan. Jos valmentaja epäonnistuu yllämainituissa tavoitteissa, voi innostus ja arvostus lajia kohtaan kadota, jolloin lapsi tai nuori joko vaihtaa toiseen seuraan, tai lopettaa harrastuksen kokonaan. (Liite 1.)

Toisena pääteemana jäsenyyksien ylläpidon kannalta voidaan pitää lasten vanhempien luomia edellytyksiä harrastukselle. Vanhempien rooliin muodostuu välittämistä, vastuullisuudesta ja velvollisuuksien huolehtimisesta (Autio & Kaski 2005, 116).

Vanhemmat joutuvat uhraamaan lastensa harrastusten eteen aikaa ja jossakin määrin myös rahaa. Lasta saatetaan joutua kuljettamaan pitkiäkin matkoja useita kertoja viikossa harjoituksiin ja peleihin. Lapsen urheiluharrastus ei silti saisi rajoittaa koko perheen toimintaa ja siksi terve järki on pidettävä yllä.

Hyvin usein lasten vanhemmat myös ohjaavat ja kannustavat lasta jonkun urheiluharrastuksen pariin, joten päätös ei aina ole pelkästään lapsen oma. Lapsen liittyessä urheiluseuran jäseneksi muodostuu perheen ja urheiluseuran välille osittainen yhteinen kasvatustehtävä. Jäsenyyksien ylläpidon kannalta on erittäin tärkeää, että perheen ja seuran yhteistoiminta sujuisi mahdollisimman hyvin. Vanhempien tulee saada tietoa urheiluseuran toiminnasta. Joukkueen valmentajan tulisi vähintään kauden alussa käydä keskustelua vanhempien kanssa, jolloin valmentaja voi tukea vanhemmuutta tekemällä selkeät pelisäännöt ja asettamalla rajat lapsen harrastustoiminnan ja vanhempien roolin välille (Autio & Kaski 2005, 116).

Mitä enemmän seura tiedottaa toiminnastaan lapsen kotiin, sitä turvallisemmin mielin vanhemmat suhtautuvat seuran toimintaan. Kotiin tuleva tieto käsitellään perhekohtaisesti eri tavoin, mutta kotiin menevää tietoa ei ole koskaan liikaa. Tiedon ei myöskään tulisi olla vain yksisuuntaista, vaan tiedon tulisi kulkea myös perheistä ohjaajille ja valmentajille. Yrityksissä asiakastyytyväisyyttä seurataan yleensä jatkuvasti, jotta tuotteita tai palvelutapoja voidaan tarpeen vaatiessa muuttaa. Tyytyväisyysseuranta myös hälyttää, jos jokin ei yrityksessä toimi. Asiakassuhdemarkkinoinnin keskeisin asia on jatkuva asiakaspalaute. Palautteen anto on tehtävä mahdollisimman helpoksi ja palautekanavia tulisi olla useita. (Bergström & Leppänen 2003, 429.)

Erilaiset kyselyt ja tiedustelut esimerkiksi uuden kauden alkaessa ovat erittäin toimivia ratkaisuja molemminpuolisen yhteyden löytämiseksi. Molemminpuolisen tiedonkulun myötä voidaan kaikkien osapuolten näkemykset ottaa huomioon. Valmentajien rooli astuu myös tässä esiin, sillä vanhemmat haluavat tuntea lapsensa valmentajan ja haluvat tietää, että heidän lapsensa on varmasti kasvattavassa ja turvallisessa ympäristössä. Tyytyväisyyskyselystä tulisi poimia ääriryhmät, eli erittäin tyytyväiset ja erittäin tyytymättömät asiakkaat. Erittäin tyytymättömät asiakkaat usein lopettavat asiakassuhteensa nopeasti ja viestivät tyytymättömyyttään esimerkiksi internetin keskustelupalstoilla, mutta eivät välttämättä valita suoraan yritykselle. Erittäin tyytyväiset asiakkaat taas kertovat hyvästä palvelusta muille ja antavat herkästi palautetta. (Bergström & Leppänen 2003, 429–430; Westergård & Itkonen 1990, 24–25.)

Kolmas ja viimeinen jäsenyyksien ylläpitoon vaikuttava tekijä on seuran tarjoamat olosuhteet harrastajille. PuHu Juniorit tarjoaa joukkueilleen mahdollisuuden harjoitella koulujen liikuntasaleissa Vantaalla. Suurin osa harjoitussaleista löytyy Länsi-Vantaalta, mutta myös Keski-Vantaan kouluille on viimeisinä vuosina lisätty vuoroja. Salivuorot anotaan Vantaan kaupungilta ja kaupunki jakaa ne eri liikuntalajien kesken. Ymmärrettävistä syistä johtuen kaupungilla on tietty määrä resursseja jaettavana urheiluseuroille liikuntapaikkojen suhteen ja se asettaa paikoittain tiettyjä rajoitteita harjoittelulle. Suomen tasolla vain muutamalla koripalloseuralla on oma halli, joka on seuran omassa hallinnassa.

Tällä hetkellä PuHu Juniorit pystyy tarjoamaan juniorijoukkueilleen muihin Suomen koripalloseuroihin verrattuna hyvät harjoitusolosuhteet. Vantaan kaupungin tarjoamat resurssit nousevat siinä vaiheessa ajankohtaisiksi, jos seuran jäsenmäärä lähtisi jyrkkään nousuun ja ikäkausijoukkueita perustettaisiin seuran sisälle lisää. Tämä johtaisi siihen, että salivuorojen tarve kasvaisi. Jäsenmäärän ylläpidon kannalta on siis erittäin tärkeää, että seura voi tulevaisuudessakin tarjota jäsenilleen mahdollisimman hyvät olosuhteet koripallon harjoittelulle ja peleille.

## 4.5 Jäsenhankinta

Yritys voi kasvattaa tulojaan joko pyrkimällä lisäämään nykyisten asiakkaiden ostoja tai hankkimalla uusia asiakkaita. Uusiasiakashankintaa tarvitaan myös korvaamaan mahdollisia asiakasmenetyksiä (Bergström & Leppänen 2003, 417).

PuHu Junioreilla on nykyisellään muutamia jäsenhankinnan keinoja, joita se käyttää kauden aikana aktiivisesti uusien harrastajien hankinnassa. Jäsenhankinta kohdistuu lähinnä ala-asteikäisiin junioripelaajiin, joten lähestymistapa on jouduttu miettimään hyvin tarkasti. Lapset reagoivat perinteiseen markkinointiin hyvin eri tavalla kuin aikuiset, mutta kuten aiemmin jo todettiin, niin hyvin usein vanhemmat ovat vastuussa lasten harrastuksista ja niiden valinnasta. Tämän myötä myös vanhempien rooli tulee huomioida jäsenhankinnassa. Seuran nykyiset jäsenhankinnan keinot ovat seuraavat:

- Kaveritreeni-kampanja
- Kouluvierailut
- Harrastemessut

### 4.5.1 Kaveritreeni-kampanja

Seuralla on jo muutaman vuoden ajan ollut käytössään uusjäsenhankinnan keinona kaveritreeni-kampanja, jonka tarkoituksena on innostaa nykyisten seuran jäsenten koulu-kaverit, naapurit, sukulaiset ja muut ystävät koripallosta ja sen kautta seuran toiminnasta. Lapset kutsuvat siis ystäviään mukaan seuran järjestämiin harjoituksiin. Idea on hyvin yksinkertainen ja se on verrattavissa esimerkiksi tuoteyritysten järjestämiin ystävämyynteihin tai yritysvierailuihin.

Jokainen nuorten ikäkausijoukkue sopii tietyn ajankohdan kauden aikana jolloin kaveritreeneit järjestetään. Yleisin ja paras ajankohta on joko syksyllä pelikauden alussa, tai keväällä kauden lopussa. Kaveritreeneit eivät maksa mitään, eivätkä ne aiheuta seuralle huomattavia ylimääräisiä kustannuksia. Kun ajankohta on päätetty, pelaajille jaetaan kaveritreenejä varten seuran teettämiä kutsukortteja, joita he jakavat ystävilleen. Kutsukortista käy selvästi ilmi, että kyseessä ovat koripalloharjoitukset. Kaveriharjoituksia

varten valmentajat suunnittelevat harjoitukset, joissa uudet aloittelijat pysyvät helposti mukana ja oppivat koripallon perusasioita. Harjoitusten lopussa lapsille kerrotaan lyhyesti seuran ja oman ikäkausijoukkueen toiminnasta.

Omien kokemusten ja havaintojen pohjalta voi sanoa, että kaveritreeni-kampanjan avulla seura on saanut kymmeniä uusia jäseniä viimeisen kahden kauden aikana ja vaikka suurin osa lapsista ei koripalloharrastusta aloitakaan, niin he ovat saaneet hienoja kokemuksia ja elämyksiä. Kaveritreeni-kampanjalla on myös erittäin suuri potentiaali jäsenhankinnan kannalta, sillä jokaisessa lasten ikäkausijoukkueessa on noin 12–20 pelaajaa. Jos kuvitellaan että jokainen joukkueen pelaaja kutsuu yhden ystävän harjoitukseen, niin määrä kaksinkertaistuu.

#### **4.5.2 Kouluvierailut**

Seura järjestää vierailuja Vantaalaisilla kouluilla aina tietyin väliajoin ja koululle sopivan aikataulun puitteissa. Kouluvierailujen tarkoituksena on pitää alakouluikäisille lapsille noin tunnin mittaisia liikuntatunteja, jossa harjoitellaan koripallon perusasioita, eli pallon pomputtamista, syöttämistä, kuljettamista ja heittämistä. Näytetunnit pidetään alakouluikäisille lapsille ja niihin saavat osallistua sekä tytöt että pojat. Kouluvierailun ohjaavat seuran palkalliset työntekijät ja tarvittaessa myös seuran valmentajia pyydetään mukaan. Ohjaajien määrä riippuu aina ryhmän koosta.

Vierailu aloitetaan aina pääsääntöisesti esittelyllä, jossa kerrotaan hieman seuran toiminnasta ja eri ikäkausijoukkueista. Puheet pyritään pitämään lyhyinä ja ytimekkäinä, sillä nuoret lapset ovat aktiivisia ja usein malttamattomina odottavat jo harjoitusten alkua. Harjoitukset koostuvat hyvin yksinkertaisista ja hauskoista harjoitteista, johon jokainen voi osallistua lähtötasosta riippumatta. Opettelu pyritään tekemään leikkien ja pelien muodossa, jolloin lapsi kokee harjoittelun mielekkääksi ja oppii näin asioita helpommin. Vierailujen lopussa lapsilta kysytään palautetta harjoituksista ja aistitaan hieman lasten tuntemuksia. Lapsille kerrotaan myös, miten he voivat saada lisätietoa seuran toiminnasta ja miten he voivat osallistua oman ikäluokkansa harjoituksiin.

Omien havaintojen perusteella kouluvierailut ovat olleet oivallinen tapa esitellä koripalloa harrastuksena lapsille. Liikuntatunneilla koulujen omien opettajien johdolla pidetyt koripallotunnit eivät välttämättä anna kunnollista kuvaa oppilaille ja pahimmassa tapauksessa koko lajista jää huono maku suuhun. Toisaalta on hyvin vaikea arvioida, kuinka moni kouluvierailuilla olleista lapsista lopulta aloittaa koripallon seuran jäsenenä, sillä nuoremmissa ikäluokissa vaihtuvuus on suurta ja lapset saattavat kokeilla useampaa eri lajia. (Liite 1.)

### **4.5.3 Harrastemessut**

Seura osallistuu vuosittain Vantaalla järjestettäville harrastemessuille. Messuilla on ollut vuosittain yli 60 näytteilleasettajaa ja tarjolla on erilaisia harrastuksia nähtävillä ja koettavilla laidasta laitaan, aina leijan lennätyksestä itämaisiin kamppailulajeihin saakka. Harrastemessut ovat suunnattu erityisesti lapsille ja nuorille, joilla ei ole harrastuksia, tai he haluavat tutustua johonkin tiettyyn harrastukseen paremmin. Keväällä 2012 järjestetyillä harrastemessuilla kävi satoja lapsia ja nuoria perheineen, joten messut ovat erittäin potentiaalinen jäsenhankinnan keino.

Messut järjestetään Hämeenkylässä koululla, joka sijaitsee Länsi-Vantaalla eli juuri seuran toiminta-alueella. Eri näytteilleasettajat on ahdettu hyvin tiiviisti, mutta jokaisella on tietty rajattu alue käytössään. Näyttelypöydän tulisi olla hyvin erottuva, sillä tyhjä valkoinen pöytä täynnä esitteitä ei omien havaintojen perusteella hirvittävästi lapsia ja heidän vanhempiaan houkuttele. Seuralla on käytössään banderolleja, joissa PuHu:n logo näkyy selvästi ja seuran toiminta on kuvattu lyhyillä iskulauseilla. Seuran päävärejä punaista ja valkoista tulisi käyttää, jotta ihmisille jäisi paremmin esimerkiksi juuri seuran logo mieleen. Joinain vuosina messuilla on ollut myös mahdollisuus opettaa lapsia ja nuoria heittämään palloa oikeaan koriin, mutta laajenneet messut ja siitä seurannut tilanpuute ovat asettaneet rajoituksia tälle opetusrastille. Seura lähettää aina muutaman jäsenensä harrastemessuille pitämään näyttelypöytää yllä ja kertomaan seuran toiminnasta ja ikäkausijoukkueista. Hyvin usein nämä näyttelyyn lähetettävät jäsenet ovat valmentajia, joilla on pääsääntöisesti kattava kuva seuran toiminnasta ja he osaavat vastata vanhempien ja lasten esittämiin kysymyksiin. He ovat samalla myös seuran käyntikortti ja luovat ensivaikutelman PuHu Junioreista lapsille ja heidän vanhemmilleen.

## 5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aiheena on ollut pohtia vantaalaisen koripalloseura PuHu Juniorit ry:n markkinointia ja jäsenhankintaa. Markkinoinnin osiossa on pohdittu erityisesti niitä keinoja, jotka olisivat seuran kannalta mahdollisimman edullisia, mutta kuitenkin toimivia ja toteuttamiskelpoisia. Lisäksi teorian avulla on pyritty löytämään avaimia markkinoinnin suunnitteluun ja kehittämiseen, joita seura voisi tulevaisuudessa hyödyntää. Jälkimmäisessä, eli jäsenhankinta osiossa on teorian, omien havaintojen, keskustelujen ja haastattelujen avulla käsitelty, miten seura hankkii uusia jäseniä ja miten se pitää huolta nykyisistä jäsenistään.

Seuran markkinoinnin osalta on lähdettävä liikkeelle siitä, että PuHu on non-profit-organisaatio, jolloin sen ensisijaisena toimintatarkoituksena on muun kuin taloudellisen hyödyn tuottaminen, mikä asettaa tiettyjä rajoitteita markkinointiin. Sana ”nonprofit” ei kuitenkaan tarkoita sitä, että seuran ei tulisi markkinoida toimintaansa lainkaan.

Ennen kuin markkinointia lähdetään suunnittelemaan tai toteuttamaan, on tärkeä tunnistaa ja tiedostaa haluttu kohderyhmä ja ne tekijät, jotka vaikuttavat päätöksiin. Erityisesti pieneten lasten kohdalla vanhemmat tekevät usein päätöksen siitä, onko harrastus lapselle sopivaa ja haluavatko he tukea sitä. Päätökseen vaikuttaa toki vahvasti lapsen oma mielipide, mutta kuinka usein törmää tilanteeseen, jossa ala-asteikäinen lapsi maksaa itse omat toimintamaksunsa tai kulkee pitkät harjoitusmatkat polkupyörällä tai julkisen liikenteen kulkuvälineillä ilman vanhempien apua? Lasten kasvaessa ja aikuistuessa päätösvalta siirtyy luonnollisesti enemmän heille itselleen, mutta edelleen vanhemmat ovat niitä, jotka harrastuksesta aiheutuneet kustannukset maksavat.

Seuran markkinoinnin ja tämän opinnäytetyön kannalta yksi merkittävimmistä asioista on ymmärtää organisaatioon kuuluvien valmentajien ja vapaaehtoisten merkitys ja rooli markkinoinnissa. Heidän ulkoinen viestintänsä esimerkiksi koulujen tilaisuuksissa tai työpaikkojen kahvipöytäkeskusteluissa saattaa olla hyvinkin merkittävässä roolissa, kun lapset ja heidän vanhempansa puntaroivat eri harrastusmahdollisuuksia. On myös tärkeä muistaa, että seurassa harrastavien lasten vanhemmat saattavat olla vaikutusvaltaisessa asemassa työelämässä, jolloin seura tai yksittäinen joukkue voi saada taakseen

sponsoritukea yrityksiltä tai yhteisöiltä. Valmentaja on myös hyvin usein seuran ensimmäinen kontakti, jonka lapsi ja hänen vanhempansa tapaavat, kun he osallistuvat ensimmäistä kertaa joukkueen järjestämiin harjoituksiin tai muihin tapahtumiin. Lapset ja heidän vanhempansa muodostavat helposti valmentajan perusteella siis mielikuvan koko seuran toiminnasta.

Seuran kannalta valmentajien ja vapaaehtoisten tekemä markkinointityö on erittäin edullista, eikä se sido merkittävästi seuran resursseja. Seuran johdon on kuitenkin pidettävä huolta siitä, että seuran toimihenkilöt tiedostavat tämän markkinoija-roolinsa ja osaavat suhtautua siihen asianmukaisella tavalla ja oikealla asenteella. Vapaaehtoisten tarjoamat työpanokset seuraa kohtaan ovat myös monessa muussa mielessä kullannarvoisia, sillä tämä ryhmä on seuralle käytännössä ilmaista työvoimaa ja jokaisella vapaaehtoisella on oma motiivinsa auttaa seuraa sen toiminnassa. Vapaaehtoisten ryhmä koostuu erilaisista ihmisistä, jolloin joukossa saattaa olla myös hyvin paljon erilaista tietotaitoa, mitä seura voisi hyödyntää.

Toisena markkinoinnin kannalta tärkeässä asemassa on tämän työn tavoitteet huomioiden imagomarkkinointi. Imago on mielikuva, joka ihmisille tietyistä asioista syntyy. Imago syntyy jokaiselle ihmiselle eri tavalla, mutta organisaatio voi myös itse vaikuttaa siihen erilaisin keinoin. Ulkoinen viestintä on tehokas keino synnyttää ja rakentaa omaa imagoa. Ulkoisesti PuHu viestii muun muassa omien internetsivujen ja sosiaalisen median välityksellä Facebookissa ja Twitterissä, jossa on helppo tavoittaa suuri määrä ihmisiä yhdellä kertaa. Nämä ovat myös erittäin edullisia mainoskanavia ja niiden ylläpito on helppoa. Sivuja tulee kuitenkin päivittää ja seurata aktiivisesti, koska erityisesti sosiaalisessa mediassa palautetta annetaan usein julkisesti suoraan organisaation omille sivuille ja niihin tulisi vastata ja reagoida mahdollisimman nopeasti.

Imago muodostuu usein myös muiden kertomien kokemusten, kuulopuheiden ja huhujen perusteella, joihin seura ei voi juuri itse vaikuttaa. Muiden kertomina asiat saattavat toisen osapuolen silmissä näyttää positiivisilta tai negatiivisilta, jolloin hän muodostaa niiden perusteella oman näkemyksensä seurasta. Tämän johdosta seuran tulisikin tavoitella sellaista asemaa, että ihmiset haluavat puhua siitä vain positiivisia asioita ulkopuolisille. Parhaiten imago luodaan positiivisen toiminnan avulla. Hyvän imagon ylläpito

seuralle on taloudellisesti edullista ja melko tehokasta markkinointia. Lapset, nuoret ja heidän vanhempansa harvoin löytävät uusia harrastusmahdollisuuksia televisiolähetysten mainoskatkoilla tai Forumin kauppakeskuksen ulkoseinän jättiplakaateista. Paljon tehokkaampaa markkinointia on se, kun luokkatoveri tulee koulussa kertomaan, kuinka hauskaa edellisissä harjoituksissa oli, tai kuinka töissä kollega kertoo positiivisia asioita siitä, kuinka hänen lapsensa on saanut paljon uusia ystäviä joukkuetovereistaan.

Markkinoinnissa kustannuksia voidaan säästää myös onnistuneella yhteistyöllä. Esimerkiksi korkeakoulut etsivät jatkuvasti organisaatioita erilaisia kursseja ja tutkimusprojekteja varten. Korkeakoulujen kanssa tehty yhteistyö voi synnyttää paljon uusia näkemyksiä ja tuottaa organisaatiolle uutta tärkeää tietoa, sillä opiskelijat ovat usein hyvin motivoituneita ja innoissaan erilaisista projekteista. Projekteja ja tutkimuksia valvovat ja ohjeistavat ammattitaitoiset opettajat, joilla on käytössään rautaista käytännön kokemusta.

Opinnäytetyön toinen pääteema oli jäsenhankinta ja jäsenyyksien ylläpito seurassa. Työssä on esitelty erilaisia keinoja, joilla seura pyrkii hankkimaan lisää jäsenyyksiä ja uusia harrastajia lajin pariin. On täysin selvää, että voimavarat ja resurssit jäsenhankinnan suhteen tulee kohdistaa sinne, mistä lapset ja nuoret tavoittaa parhaiten, eli kouluihin ja nuorille suunnattuihin tapahtumiin.

Kaveritreeni-kampanja on ollut yksi seuran käyttämistä jäsenhankinnan keinoista, mutta se tulisi vakiinnuttaa niin, että kaveritreenejä järjestettäisiin järjestelmällisesti vähintään kaksi kertaa kauden aikana ja tiettyinä ajankohtina, eikä vain ”silloin tällöin”. Tämä mahdollistaisi sen, että seurajohdon olisi helpompi tutkia tuloksia, eli sitä, kuinka paljon seura ja tietyt ikäluokat oikeasti saavat uusia jäseniä kaveritreeni-kampanjan ansiosta. Tätä tietoa voitaisiin taas hyödyntää enemmän tulevaisuudessa, kun faktatietoa olisi enemmän käytössä. Parhaat ajankohdat kaveritreeneille olisivat esimerkiksi syksyllä uuden kauden kynnyksellä, sekä vuoden vaihteen jälkeen ennen kevätkauden alkua.

Jäsenyyksien ylläpidon kannalta on tärkeää, että jokainen seuran jäsen saataisiin pidettyä seuran toiminnassa mukana mahdollisimman pitkään. Urheiluseuroille on kuitenkin luontaista, että seuran sisällä tapahtuu vaihtuvuutta ja uusia jäsenyyksiä syntyy sitä mukaan, kun vanhoja tippuu pois. Jäsenyyksien ylläpitoon ei ole yhtä yksittäistä keinoa,



vaan pitää pystyä hahmottamaan kokonaisuuksia ja pohtimaan keinoja, joiden avulla jäsenet saadaan pidettyä tyytyväisinä. Palautteen merkitys on suuri, sillä sen avulla seura voi kehittää omaa toimintaansa ja ennaltaehkäistä ”drop outia”. Palautteen anto tulee tehdä mahdollisimman helpoksi ja sitä tulisi myös järjestelmällisesti kerätä kauden aikana.

## 5.1 Kehitysehdotukset

Markkinoinnin kannalta on tärkeää, että lapset ja nuoret kiinnostuisivat seuran toiminnasta ja pitäisivät koripalloa potentiaalisena harrastusvaihtoehtona. On myös tärkeää, että lasten vanhemmat saavat tarpeeksi tietoa siitä, millaisesta harrastuksesta ja urheiluseurasta on kyse. Kaikissa urheilullisissa harrastuksissa on toki yhtenäistä se, että fyysinen kunto kasvaa ja lapset pysyvät terveinä, mutta eri lajeilla on hyvinkin paljon erilaisia lajiin kuuluvia ominaisuuksia, jotka eroavat toisistaan. Jääkiekossa ja pesäpallossa käytetään mailaa, jalkapallossa jalkoja ja koripallossa käsiä. Myös urheiluseurojen missioiden välillä on joskus jopa suuriakin eroja ja ne tulisi tuoda markkinoinnissa esiin. Kehitysehdotuksena tähän liittyen seura voisi suunnitella lyhyen ja ytimekkään materiaaliesitteen, josta lapset ja heidän vanhempansa saisivat tietoa PuHu Juniorit ry:n toiminnasta ja koripallosta urheilulajina. Esitteen ensimmäisessä osassa kerrottaisiin PuHu Junioreiden toiminnasta ja tuotaisiin esiin seuran missio ja arvot. Toisessa osassa voitaisiin esitellä koripalloa lajina yleisesti ja kertoa millaisia fyysisiä ja henkisiä ominaisuuksia laji kehittää ja miten ne näkyvät lasten ja nuorten kehityksessä. Esite toimisi tehokkaana tietopakettina ja niitä voitaisiin jakaa erilaisissa tilaisuuksissa, esimerkiksi kouluvierailuiden tai harrastemessujen yhteydessä. Esite tulisi suunnitella niin, että sitä voi käyttää vuodesta toiseen. Tämä säästäisi erityisesti esitteen valmistuskustannuksia, kun esitteitä voidaan tilata suuria eriä yhdellä kertaa, eikä niitä tarvitse vuosittain muokata.

Jokaisen pelikauden alussa ikäluokkien valmentajat toimittavat seuran valmennuspäällikölle kausisuunnitelman, johon on listattu muun muassa joukkueen tavoitteet ja ilmoitettava sarjat, jossa joukkue aikoo kauden aikana pelata. Kausisuunnitelmassa ilmoitetaan myös turnaukset, joihin joukkue aikoo kauden aikana osallistua, tai on suunnitellut osallistuvansa. Kehitysehdotuksena tähän liittyen kausisuunnitelmaan olisi hyvä pohtia valmentajien toimesta myös muutamia keinoja, joiden avulla joukkue aikoo hankkia

lisää pelaajia ja pitää nykyiset pelaajat mukana joukkueen toiminnassa. Tämä koskee erityisesti nuorimpia ikäluokkia, jossa vaihtuvuus on suurempaa. Valmentajat voivat esimerkiksi päättää jo valmiiksi ajankohdan, jolloin joukkue järjestää kaveritreeneit, tai valmentajat osallistuvat kouluvierailulle.

Jäsenhankintaa ei välttämättä ole viisasta harjoittaa suurella volyymilla enää B – ja A-ikäluokissa, sillä vanhemmalla iällä taitoerot alkavat olla jo hyvin suuria ja uusien pelaajien olisi varmasti vaikea päästä joukkueen toimintaan mukaan. Vanhemmissa ikäluokissa tulisikin tämän johdosta panostaa erityisesti jäsenyyksien ylläpitoon, jolloin joukkueen pelaajat saataisiin pysymään joukkueen toiminnassa mukana mahdollisimman pitkään. Juuri taitoeroista johtuen esimerkiksi peliaika otteluissa jakautuu pelaajien kesken usein epätasaisesti ja se saattaa johtaa tietyllä aikavälillä tilanteeseen, jossa vähän peliaikaa saava pelaaja päättää lopettaa harrastuksen. Taitotasoltaan heikommille pelaajille tulisikin tarjota vaihtoehtoisia ryhmiä, joissa he saisivat onnistumisia ja pääsisivät pelaamaan isoja minuutteja oman tasoisia pelaajia vastaan.

Edelliseen kehitysehdotukseen liittyen seuran tulisi myös palkita jäsenhankinnassa ja jäsenyyksien ylläpidossa onnistuneita valmentajia. Jos ikäkausijoukkueella X on kauden alkaessa 10 pelaajaa ja valmentajan onnistuneen jäsenhankinnan ansiosta kauden päätteeksi 20 pelaajaa, niin seuralle muodostuva taloudellinen tuotto kyseisen ryhmän jäsen- ja kausimaksuista kaksinkertaistuu. On toki ymmärrettävää, että aivan pienimmissä junioreissa vaihtuvuus on suurta ja kauden aikana joukkue voi saada useita uusia harrastajia, kun taas vanhemmissa ikäluokissa joukkue voi rakenteeltaan pysyä samana vuodesta toiseen. Toisaalta palkitseminen voidaan suhteuttaa niin, että nuorimmissa ikäluokissa tavoitteena on jäsenmäärän kasvattaminen, kun taas vanhemmissa ikäluokissa tavoite voi olla pelkästään jäsenmäärän säilyttäminen, eli ylläpito. Motivoinnin kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että jäsenhankinnassa ja jäsenien ylläpidossa onnistuneet valmentajat huomioitaisiin ja heidät palkittaisiin. Palkinnon ei välttämättä tarvitse olla rahallinen, vaan esimerkiksi valmentajan nimen maininta seuran nettisivuilla tai kauden päätösjuhlassa riittää. Myös tuotepalkinnot ovat motivoinnin kannalta hyvä vaihtoehto, sillä ne muistuttavat onnistumisesta parhaimmillaan vielä monen vuoden päästäkin.

Jäsenhankinnassa joukkue voi hyödyntää myös omia pelaajiaan, jolloin tavoitetaan heidän ystävänsä, tuttavansa ja sukulaisensa. Lapset ja nuoret ovat hyviä ja tehokkaita kannustamaan esimerkiksi koulukavereitaan erilaisiin tempauksiin mukaan. Seuran kaveritreeni-kampanja on hyvä esimerkki siitä, miten seura saa uusia jäseniä nykyisten pelaajien tuttavapiiristä mukaan toimintaan. Esimerkiksi seuran järjestämät kouluvierailut eivät välttämättä anna lapsille vielä selkeää kuvaa seuran toiminnasta, mutta tilanne voi muuttua, jos nykyinen seuran jäsen kertoo ”omalla tavallaan” ja pelaajälähtöisestä näkökulmasta joukkueensa toiminnasta ystäväpiirilleen. Tämän näkökulman pohjalta pelaajia tulisi koko kauden ajan kannustaa tuomaan ystäviään ja tuttaviaan mukaan joukkueen harjoituksiin. Valmentaja voi tehdä esimerkiksi yksinkertaisen listan, jossa näkyy jokaisen pelaajan nimi. Aina kun pelaaja tuo jonkun tuttavansa mukaan harjoituksiin, hän saa yhden pisteen. Jos pelaaja tuo kaksi kaveria, hän saa kaksi pistettä ja niin edelleen. Tietyn periodin jälkeen pisteet lasketaan yhteen ja pelaajia palkitaan sen mukaan. Jokaisesta pisteestä pelaaja saa valmentajalta jonkin pienen palkinnon ja eniten pisteitä kauden aikana kerännyt saa vielä jonkun bonuspalkinnon tai erityismaininnan, esimerkiksi valmentajan tekemän kunniakirjan. Vaikka pelaajan mukana harjoituksiin tullut ystävä ei aloittaisikaan harrastusta seuran jäsenenä, on hän silti saanut uusia kokemuksia ja hän saattaa kertoa niistä eteenpäin muille. Saattaa myös käydä niin, että harjoituksissa vierailut ystävä innostuu lajista myöhemmin uudelleen ja hänestä tulee tulevaisuudessa seuran jäsen. Myös seuran markkinoinnin kannalta on tärkeää, että uusia lapsia ja nuoria saadaan mukaan kokeilemaan koripalloa ja sitä kautta tietoisuutta heidän keskuudessaan lisättyä. Tämä onkin erittäin edullinen keino seuralle myös markkinoinnin näkökulmasta. (Salonen, T. 4.1.2013)

## 5.2 Työn arviointi ja oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi toukokuussa 2012, jolloin olin juuri suorittanut syventävän työharjoittelujakson PuHu Juniorit ry:n toimistolla Vantaalla Louhelassa. Työharjoittelujakso kesti neljä kuukautta, minkä aikana sain paljon uusia kokemuksia seuran toiminnasta ja pääsin suunnittelemaan ja toteuttamaan erilaisia tapahtumia, jotka liittyivät läheisesti myös tämän opinnäytetyön aiheeseen.

Aloitin työni keräämällä lähdekirjallisuutta markkinoinnista ja urheiluseurojen toiminnasta, johon sain apua Vierumäen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun yliopettajalta Kari Puroaholta. Ensimmäinen kuukausi kuluikin kirjastossa kirjoja lukien ja aineistoa keräten. Kesän 2012 ajan työ oli melko pitkälti ”telakalla”, koska muut työkiireet sotkivat aikatauluja. Toisaalta koko tämänkin ajan olin osallisena seuran toimintaan valmentaessani PuHu Junioreiden C-poikia ja pelatessani itse seuran harrastejoukkueessa, joten sekään aika ei mennyt työn toteutumisen kannalta hukkaan. Syksyllä 2012 alkoi teorian kirjoittaminen, johon käytin aina kaksi kokonaista päivää viikossa kirjastossa istuen. Työ eteni mielestäni hyvää tahtia, koska olin suunnitellut aikatauluni hyvin.

Valmennuksen ja vapaa-ajan yhteydessä tapasin harjoitus – ja ottelutapahtumissa seuran eri ikäluokkien valmentajia, joiden kanssa kävin keskusteluja opinnäytetyöni aiheesta. Oli mielenkiintoista kuulla erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia erityisesti seuran jäsenhankintaa ja jäsenyyksien ylläpitoa koskien. Keskustelut synnyttivät hyviä uusia ideoita tätä opinnäytetyötä varten.

Työssä on käytetty melko paljon kotimaista kirjallisuutta, koska urheiluseurojen toiminta ulkomailla on hyvin erilaista kuin Suomessa. Esimerkiksi useissa Baltian maissa urheiluseurat on yhdistetty koulujen toimintaan ja seurojen valmentajat toimivat koulussa myös opettajina. Lapset aloittavatkin aamunsa koripalloharjoituksilla, josta siirrytään sitten lukujärjestyksen mukaiseen opetukseen. Tätä voisi verrata esimerkiksi Suomessa toimiviin urheilupainotteisiin lukioihin.

Opinnäytetyön aikana opin erityisesti etsimään kirjallista aineistoa, soveltamaan aiemmin koulun luennoilla opittuja asioita, suunnittelemaan tehokkaasti omaa ajankäyttöä ja

kirjoittamaan isoa kirjallista projektia. Prosessi on ollut pitkä ja se on vienyt hyvin paljon aikaa, mutta valmiin tuotoksen silmäily lämmittää mieltä ja olo tuntuu helpottuneelta. Koen myös onnistuneeni työssäni melko hyvin, vaikka se ei varmasti täydellinen olekaan. Oma tavoitteenani oli tehdä työstä mahdollisimman realistinen ja mielestäni siinä onnistuttiin. Työssä esitettävät kehitysehdotukset ovat myös mielestäni onnistuneita ja toteuttamiskelpoisia. Myös muut urheiluseurat voivat hyödyntää tässä työssä käsiteltyjä asioita, sillä kaikki tekeminen ei liity pelkästään koripalloon, vaan urheiluseuran toimintaan yleisesti. Toivottavasti tämä herättää ajatuksia myös muiden lajien ja urheiluseurojen parissa.

## Lähteet

Alaja, E. 2000. Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Andreasen, A.R. & Kotler, P. 2008. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Seventh Edition. Pearson Publishers. pp. 504.

Autio, T. & Kaski, S. 2005. Ohjaamisen taito. Edita. Helsinki.

Burnett, J. J. 2007. Nonprofit Marketing Best Practices. John Wiley & Sons, Inc.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Helsinki.

Helsingin Sanomat 2008a. Pussihukkien juniorit saavat jatkaa sarjoissaan. Internet-julkaisu. Luettavissa: <http://www.hs.fi/urheilu/artikkeli/+/1135241517592>. Luettu: 26.5.2012.

Helsingin Sanomat 2008b. Velkaantunut Pussihukat pisti lapun luukulle. Internet-julkaisu. Luettavissa: <http://www.hs.fi/urheilu/sisapalloilut/artikkeli/1135241394896>. Luettu: 26.5.2012.

McDonald, M.A. & Milne, G.R. 1999. Sport Marketing: Managing the Exchange Process. Jones and Bartlett Publisher.

Nieminen, T. 31.5.2012. Valmennuspäällikkö. PuHu Juniorit ry. S-postiviesti.

Patentti- ja rekisterihallitus. Suomessa toimivien yhdistysten määrä. Luettavissa: <http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>. Luettu: 18.9.2012.

PuHu Juniorit ry. Seura. Luettavissa: [http://www.puhujuniorit.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=3](http://www.puhujuniorit.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=3). Luettu: 23.5.2012.

PuHu Juniorit ry 2011. PuHu järjestää huippuklinikan valmentajille elokuussa: McKillopin ja Martellin perheet Suomeen. Luettavissa:

[http://www.puhujuniorit.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=284:puhu-jaerjestaee-huippuklinikan-valmentajille-elokuussa-mckillopin-ja-martellin-perheet-suomeen&catid=5:uutiset&Itemid=14](http://www.puhujuniorit.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=284:puhu-jaerjestaee-huippuklinikan-valmentajille-elokuussa-mckillopin-ja-martellin-perheet-suomeen&catid=5:uutiset&Itemid=14). Luettu: 23.5.2012.

PuHu Juniorit ry 2012. Toimintasuunnitelma 2012–2013. Luettavissa:

<http://puhujuniorit.fi/files/PuHu%20Juniorit%20Toimintasuunnitelma%202012-2013.pdf>. Luettu: 23.5.2012

Räisänen, E. 12.10.2012. Valmentaja. PuHu Juniorit ry. S-postiviesti.

Salonen, T. 4.1.2013. Valmentaja. PuHu Juniorit ry. S-postiviesti.

Suomen Koripalloliitto ry 2012a. Koripallon medianäkyvyydessä huima nousu vuonna 2011. Tiedote. Luettavissa:

<http://www.basket.fi/maajoukkueet/uutiset/?x9029133=11580648>. Luettu: 24.5.2012.

Suomen Koripalloliitto ry 2012b. Koripallon valtionapu kasvoi kymmenellä prosentilla. Tiedote. Luettavissa:

<http://www.basket.fi/maajoukkueet/uutiset/?x9029133=11381704>. Luettu: 24.5.2012.

Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. Urheiluseurojen määrä Suomessa. SLU, Liikunnan ja Urheilun Maailma 13/05. Luettavissa:

[http://www.slu.fi/lum/13\\_05/uutiset/suomessa\\_jo\\_9\\_000\\_liikunta-ja\\_u/](http://www.slu.fi/lum/13_05/uutiset/suomessa_jo_9_000_liikunta-ja_u/). Luettu: 25.9.2012.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WSOY. Porvoo.

Westergård, J. & Itkonen, H. 1990. Lapsi ja nuori urheiluseurassa. Työväen urheiluliitto. Turku.

## **Liitteet**

Liite 1. Kertomus onnistuneesta jäsenhankinnasta ja jäsenyyksien ylläpidosta

### **Seuran valmentajan Elias Räisäsen kanssa käyty avoin sähköinen keskustelu 12.10.2012**

#### **Kerro omin sanoin omasta valmentajaurastasi**

Aloitin valmentamisen 16-vuotiaana pelatessani vielä seuramme A-junioreissa vuonna 2003. Silloinen valmentajani ja samalla seuramme toiminnanjohtaja kysyi erään treenin päätteeksi, kiinnostaisiko minua ryhtyä kyseiseen hommaan ja asiaa ei tarvinnut minulle sen kummemmin myydä, sillä jonkin aikaan olin asiaa jo itsekin pohtinut, että jonain päivänä haluaisin valmentamista kokeilla. Koen, että minulla on itselläni ollut peliurani aikana hyvät valmentajat ja sitä kautta haluan jakaa tätä tietotaitoa eteenpäin myös muille. Lisäksi lasten parissa työskenteleminen on myös erittäin palkitsevaa ja innostavaa hommaa ja kun sen voi vielä yhdistää rakastamaansa lajiin, niin ei tarvitse ihmetellä, että sillä tiellä ollaan edelleen.

#### **Miten olet kouluttanut itseäsi valmentajana?**

Alusta asti olen mielestäni ollut erittäin aktiivinen kouluttautuja, ja koen sen erittäin tärkeäksi alueeksi, mikäli tässä hommassa haluaa itseään kehittää. Koripalloliiton puolelta olen käynyt tason II kokonaisuudessaan, mikä tunnetaan helpommin nimellä ”Juniorivalmentajalisenssi”. Tämä oikeuttaa alle 18-vuotiaiden pelaajien valmentamiseen liiton alaisissa otteluissa. Seuraava ja viimeinen porras olisi sitten HKVT (Huippukoripallovalmentaja-tutkinto), joka on kovasti vakavassa harkinnassa lähitulevaisuutta silmälläpitäen. Tämän lisäksi olen käynyt vuosien saatossa lukuisissa Koripalloliiton seminaareissa, sekä tietysti myös seuramme omissa koulutuksissa. Omaa näkökenttääni olen laajentanut myös käymällä ESLU:n yleishyödyllisiä kursseja, jotka on kohdistettu kaikille nuorten pelaajien valmentajille. Suoritan paljon myös ”omatoimista kouluttautumista”, sillä internetistä tutkailen jatkuvasti uusia asioita ja erilaisia harjoitteita. Lisäksi silloin tällöin tilailen myös (pääosin ulkomailta) kirjallisuutta tai DVD-levyjä valmennuk-



seen liittyen. Yksi selkeä asia mitä täytyisi enemmän tehdä, olisi muiden valmentajien harjoitusten seuraaminen, koska niistä saisi aivan konkreettista oppia ja olisi myös erittäin helppo toteuttaa. Valitettavasti vain itsellenikin tuppaa aina arki-illat menemään treeneissä, joten ajankäyttö tähän on hieman haasteellista, mutta siihen aion selkeästi tulevaisuudessa enemmän panostaa.

### **Kuinka hyvin seura mielestäsi tukee kouluttautumista ja kannustaa valmentajia osallistumaan koulutuksiin?**

Seuramme PuHu Juniorit on tunnettu suomalaisessa korisyrteisössä siitä, että se kouluttaa selkeästi eniten valmentajiaan. Seuraltamme saa aina ajankohtaisesta tietoa siitä, minkälaista koulutusta on milloinkin tarjolla ja se myös madaltaa kynnystä osallistua niihin. Seuramme myös tukee meitä valmentajia taloudellisesti erittäin hyvin, sillä seuralta tulee aina vihreää valoa koulutusten kustannusten suhteen. Seurassamme pidetään myös kirjaa siitä, kuka on missäkin koulutuksessa käynyt ja tämä lisää hieman leikinomaista kilpailua meidän valmentajien kesken.

### **Miten lähdit rakentamaan nykyistä joukkuettasi? Mitä rekrytointikeinoja käytit uusien pelaajien hankintaan? Missä rekrytointitapahtumissa olit itse mukana?**

Tällä hetkellä valmennan vuonna 2000-syntyneitä poikia ja tänä syksynä lähti heidän kanssaan viides kausi käyntiin. Aloitin kyseisen joukkueen kanssa syksyllä 2007 ja tuolloin meitä oli joukkueessa reilu kymmenen poikaa, kun tällä hetkellä lukema näyttää 23. Luonnollisesti astuttuani remmiin, oli päällimmäisenä tavoitteena pelaajamäärän kasvattaminen ja vakiinnuttaminen ja siinä olen mielestäni onnistunut vähintäänkin kohtuullisesti. Aikanaan oman aktiivisen peliurani aikana omassa joukkueessani oli pelaajia erittäin paljon ja rupesin pohtimaan keinoja, jolla meitä silloin pikkupoikina lajiin ”rekrytoitiin”. Totta kai toiminnan laadulla on myöhemmin iso merkitys ja iso osa meistä tuli kavereiden kautta, mutta myös meidän silloinen valmentaja kävi koulussa puhumassa ja esittelemässä mahdollisuutta harrastaa koripalloa aivan kotikulmilla. Itselleni koripallo oli tuolloin varsin vieras laji ja pieni esittely sytytti minuunkin pienen kipinän, joka sitten kasvoi ajan myötä suureksi kokoksi.

Tätä samaa kaavaa rupesin sitten työstämään, kun aloitin nykyisen joukkueeni kanssa viitisen vuotta sitten. Pojat olivat silloin kolmasluokkalaista, joten olin eri Vantaan koulujen kolmasluokkalaisten opettajiin yhteydessä ja kysyin mahdollisuudesta tulla puhumaan luokkaan joukkueemme toiminnasta. Lähes jokaiselta opettajalta tulikin asiaan myöntävä vastaus ja kävin heti koulujen alettua varsin ahkerasti kiertämässä eri kouluissa ja pitämässä lyhyitä 5-10min mainospuheita. Tämä osoittautuikin hyväksi taktiikaksi, sillä esittelyjen jälkeen puhelin soi varsin tiuhaan ja treeneihin alkoi suorastaan pursuta uusia innokkaita koriksen pelureita, joista monta poikaa on yhä tänä päivänä joukkueessamme mukana.

Seuramme käy aktiivisesti syksyisin ja keväisin pitämässä näytetunteja vantaalaisiin kouluihin ja myös siinä toiminnassa olen ollut mukana erittäin paljon. Lähes taukoamatta lapset ovat niissäkin olleet erittäin innoissaan, mutta yleensä toisen lajin harrastaminen on estänyt, pääosin vanhempien mielestä, koripallon aloittamisen, mikä omasta mielestä on ala-asteikäiselle vähän turhan ankaraa, sillä monipuolinen liikunta on avain kaikkeen!

### **Miten olet ylläpitänyt jäsenyyksiä – kuinka olet onnistunut pitämään pelaajat joukkueessa?**

Jäsenhankinnan näkökulmasta pelkkä pelaajien saaminen itse harjoituksiin ei riitä, vaan se on vasta se ensimmäinen vaihe. Tämän jälkeen täytyy toiminnan laatu olla innostavaa ja kannustavaa, jotta lapset haluavat tulla sinne uudelleen ja uudelleen. Tämä onkin meille valmentajille myös erittäin haasteellista, koska lapset tulevat eri taustoista ja kuitenkin jokainen tulisi ottaa myös yksilönä huomioon.

Aikanaan, kun tämän porukan kanssa aloitin, yksi tärkeimmistä tavoitteista niin pelaajien kuin vanhempienkin keskuudessa oli joukkue-/ryhmähengen kasvattaminen. Se onkin meillä joukkueessa tällä hetkellä aivan huippuluokkaa, sillä näiden vuosien aikana joukkueen keskuudessa ei ole ikinä ollut kiusaamista tai muuta mieltä pahoittavaa.

Joukkuehenkeä olen pyrkinyt luomaan järjestämällä erilaisia harjoitusten ulkopuolisia tapahtumia, leirejä sekä koti- ja ulkomaan turnausreissuja, jossa päästään paremmin tutustumaan itse porukkaan. Lisäksi on ollut ilo huomata, että koripallon myötä pelaajistamme on tullut kavereita myös kenttien ulkopuolella ja he viettävät vapaa-aikaansa keskenään. Uusia pelaajia meille on tullut vuosien varrella tasaisesti mukaan ja myös

heidän huomioon ottaminen on meillä ollut ihailtavaa ja tämän takia heistä moni onkin koripalloa jatkanut.

### **Oletko huomannut jonkun ”kriittisen iän”, jolloin pelaajamäärä selvästi vähentyy/lisääntyy?**

Koripallossa kuten muissakin lajeissa ”drop out”-ilmiöön on pohdittu ratkaisuja ja syitä. Kyseinen ilmiö viittaa siis siihen, kun useimmiten juuri murrosikäisellä alkaa löytyä uusia mielenkiinnon kohteita ja yleensä silloin juuri tingitään omista harrastuksista. Myös opiskelu vaatii yhä enemmän ja enemmän panostamista, lisäksi osalle saattaa myös tulla yksinkertaisesti kyllästyminen omaan lajiinsa. Kaikista ei voi, eikä pidäkään tulla huippukoripalloilijoita, mutta mahdollisimman moni täytyisi saada pysymään itse lajin parissa tavalla tai toisella. Tässä meillä on monessa lajissa Suomessa paljon oppimista. Juuri kriittisen iän (13–16) kynnyksellä meillä ei isossa osassa ole tarjota lapsille pelkkää ”harrastustoimintaa”, vaan liian usein nuori laitetaan valitsemaan ”tosissaan pelaamisen” tai lopettamisen väliltä ja tälle välimaastolle täytyisi saada nimenomaan toimintaa.

### **Mitkä ovat mielestäsi ratkaisevimpia tekijöitä siihen, että pelaaja haluaa vakiinnuttaa harrastuksen?**

Mielestäni tärkein tekijä valmennettaessa tosi nuoria lapsia, on lajirakkauden synnyttäminen. Kun tuon saa opetettua lapselle pienestä pitäen, niin hänen irrottautuminen itse lajista aikanaan on erittäin vaikeaa. Sen jälkeen yhtä tärkeää on tiimihengen kasvattaminen, jotta pelaajat tulevat hyvin toistensa kanssa toimeen ja vielä parempaa, mikäli heistä tulee myös kentän ulkopuolisia kavereita. Nämä kaksi asiaa luovat mielestäni hyvän pohjan tulevaisuudelle, joka vaikuttaa isolta osaltaan siihen, pysyykö lapsi/nuori seurassa/lajin parissa. Myöhemmässä iässä vaikuttaa myös itse joukkueen/seuran toiminta. Tavoitteellisimmat pelaajat hakevat itselleen sen mukaista valmennusta ja sen mukaisia olosuhteita, lisäksi osalle saattaa olla iso vaikutus sillä, minkä hintaista lajin harrastaminen on.