

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Maria Naukkarinen

SELVITYS JUNIORIURHEILUN MARKKINOINNIN TILANTEESTA  
JOENSUUSSA

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2017



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kesäkuu 2017**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800

**Tekijä**  
Maria Naukkarinen

**Nimike**  
Selvitys junioriurheilun markkinoinnin tilanteesta Joensuussa

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää junioriurheilun markkinoinnin tilannetta Joensuun alueella. Tavoitteena oli löytää syitä markkinoinnin tilalle ja luoda junioriurheilutoiminnalle yleinen markkinointisuunnitelman tarkistuslista. Listan tavoitteena on edesauttaa markkinoinnin suunnittelua seuratoiminnassa.

Opinnäytetyössä keskityttiin markkinoinnin toteuttamiseen vaikuttaviin tekijöihin: seuran hyvinvointiin, resursseihin ja markkinoinnin tarpeeseen. Selvitystä varten haastateltiin kolmen Joensuun kaupunkialueella toimivan junioriurheiluseuran edustajia. Haastatte-luja kertyi yhteensä viisi. Yhdessä haastatteluiden, markkinoinnin teorian ja aihetta kä-sittelevien kolmen opinnäytetyön avulla tehtiin päätelmiä syistä, jotka johtavat markki-noinnin tämän hetkiseen tilanteeseen. Lisäksi pyrittiin löytämään mahdollisimman käy-tännönläheinen lähestymistapa markkinointisuunnitelman luomiseen.

Tuloksena syntyi käsitys syistä, jotka johtavat markkinoinnin vähyyteen ja seurojen huonovointisuuteen. Junioriurheiluseuroille luotiin käytännönläheinen ja helposti käy-tettävä markkinointisuunnitelman tarkistuslista, jonka avulla jokainen seura pystyy tuot-tamaan tarpeisiinsa sopivan markkinointisuunnitelman.

**Kieli**  
suomi

**Sivumäärä**  
40

**Avainsanat**

markkinointi, markkinointisuunnitelma, selvitys, junioriurheilu



**THESIS**  
**June 2017**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. (013) 260 6800

Author  
Maria Naukkarinen

Title  
A Report Covering on the Situation of Junior Sports Marketing in the Joensuu Area

**Abstract**

The subject of thesis was to study the situation of junior sports marketing in Joensuu area. The aim was to find the reasons for the current situation of marketing and to create a common marketing plan checklist for the local sports clubs. The plan is meant to support their marketing planning.

The focus in this thesis was to find the reasons that affect the implementation of marketing: the well-being of the sport club, the resources and the need for marketing. Five persons were interviewed for this study Together with the interviews, the marketing theory and three other theses about the same subject it was possible to make conclusions about the reasons which lead the marketing in the current situation.

Language  
Finnish

Pages  
40

**Keywords**

marketing, marketing plan, survey, junior sport

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.1	Muut opinnäytetyöt samankaltaisista aiheista .....	8
2.2	Lasten ja nuorten liikuntasuositukset.....	10
3	Markkinointi urheiluseurassa .....	11
3.1	Markkinoinnin Suunnittelu.....	14
3.2	Kilpailukeinot.....	18
4	Tutkimusmenetelmät .....	22
5	Tulokset .....	26
5.1	Seuran hyvinvointi .....	26
5.2	Markkinointi.....	30
6	Johtopäätökset .....	33
7	Pohdinta.....	36
	Lähteet.....	38

### Liitteet

Liite 1	Haastattelurunko
Liite 2	Markkinointisuunnitelman tarkistuslista

## 1 Johdanto

Lasten ja nuorten liikuntamäärä puhuttaa nykypäivänä paljon. Kulttuurin muutos tietotekniseen suuntaan on sitonut lapset ja nuoret sisälle ruutujen ääreen pelaamaan ja keskustelemaan virtuaalisesti sen sijaan, että he leikkisivät ulkona kavereidensa kanssa. Liikuntaneuvosto teettää kahden vuoden välein LIITU-tutkimuksen, jonka tarkoituksena on selvittää lasten ja nuorten liikuntakäyttäytymistä Suomessa. Vuoden 2016 tutkimuksen mukaan 9–15-vuotiaista lapsista ja nuorista vain viisi prosenttia täytti ruutuaikaa koskevan suosituksen, jolloin yhtenäkin päivänä viikossa ruutuaika ei ylittänyt kahta tuntia. Vähintään viitenä päivänä viikossa yli kaksi tuntia ruutuaikaa kertyi noin puolelle lapsista ja nuorista. Noin 95 prosentille ruutuaikaa kertyy yli suositusmäärän. Tutkimuksessa verrattiin myös lasten ja nuorten liikuntaa ruutuaikaan: mitä useampana päivänä ruutuaikaa kertyi yli kaksi tuntia, sitä vähemmän liikunnallisesti aktiivisia he olivat. (Liikuntaneuvosto 2016.)

Aiemmin on voitu luottaa lasten ja nuorten liikunnan perustarpeiden täyttyvän arjen keskellä miltei huomaamatta pihapelien ja -leikkien tiimellyksessä. Muutokset arjessa ja kulttuurissa esimerkiksi autojen lisääntyessä ja koululiikunnan vähentyessä ovat kuitenkin vieneet tilanteen siihen, että lasten liikuntaharrastukset ovat entistä suuremmassa osassa hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kansantautien ennaltaehkäisyssä. Liikunnan harrastaminen ei ole enää valtaosalle itsestäänselvyys ja sen tarve jää yhä useammin tiedostamatta. Tämä luo urheiluseuroille jatkuvasti kovemman paineen kehittää ja tehostaa markkinointiaan, jotta tarve huomataan, sekä tämän jälkeen tyydyttää tarve koko ajan kasvavien vaatimusten alla. Enää ei riitä, että taitoluistelijat mainostavat päivän sanomalehdessä luistelukoulun alkavan tai salibandykoulu ilmoittaa omilla internetsivuillaan päivämäärän, jolloin syksyllä alkaviin ryhmiin ilmoittautuminen päättyy. Nykypäivänä luovuus joutuu entistä useammin koetukselle ja monella seuralla olisi kipeä tarve markkinoinnin ammattilaisten apuun, jotta mainonta saataisiin innostavasti tuotua lasten ja nuorten sekä heidän vanhempiensa tietoisuuteen.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Olen taustaltani taitoluistelija ja harrastin yksin- ja muodostelmaluistelua 12 vuoden ajan. Aloitin harrastukseni 4-vuotiaana. Urani kohokohtiin kuuluivat muodostelmaluistelun 6. sija junioreiden maailmanmestaruuskilpailuissa Iso-Britanniassa keväällä 2007 ja samaisen lajin junioreiden Suomen mestaruus keväällä 2008. Luistelun lopetettuani jatkoin vielä kuuden vuoden ajan muodostelmaluisteluvälmentäjänä valmentaan tyttöjä ja poikia aina 6-vuotiaista aikuisluistelijoihin. Tuona aikana ehdin myös kouluttautua muodostelmaluisteluvälmentäjäksi.

Olin osaltani vastuussa myös seuramme markkinoinnista ja mukana keksimässä keinoja, joilla uudehko seuramme pyrki saamaan mukaan uusia harrastajia ja lisäämään seuran ja lajin tunnettuutta Joensuun alueella. Oman liikuntaurani aikana huomasin noin 15 vuodessa muutoksen lasten ja nuorten sekä vanhempien toiminnassa. Omassa lapsuudessani vapaa-aika vietettiin pitkälti liikkuen ilman elektroniikkaa. Harjoitusleirien vapaa-aika vietettiin pelaten ulkona kuurupiiloa tai hippaa. 20 vuotta tätä myöhemmin lapset ja nuoret käyttävät kaiken vapaa-aikansa puhelimien kanssa pelaillen ja musiikkia kuunnellen, eikä vapaaehtoinen liikunta ole enää itsestään selvyyttä.

Opinnäytetyöni ajatus ja idea lähti liikkeelle oman valmentajaurani aikana, kun aloin huomata harrastajien määrän hiipumisen oman lajimme lisäksi myös muita lajeja edustavissa seuroissa. Lisäksi lasten ja nuorten tuki- ja liikuntaeläinsairauksien määrä tuntui olevan kovassa nousussa ja samalla aloin huomata muutoksia vapaa-ajan käyttötavoissa. Näistä ajatuksista johdettuna markkinoinnin opiskelijana kiinnostuin siitä, kuinka urheiluseurat nykypäivänä voivat.

Tarjottavien lajien kirjo on lisääntynyt ja harrastusmahdollisuuksia on enemmän kuin aiemmin. Tästä huolimatta lapset ja nuoret liikkuvat paljon entistä vähemmän arjen keskellä. Näin tullaan tilanteeseen, jolloin seuroille kasaantuu yhdessä kotien ja koulujen kanssa entistäkin suurempi vastuu luoda lapsille ja nuorille puitteet liikkua ja kasvaa terveiksi aikuisiksi. Kysymys kuuluukin, onko

juniorieurheiluseuroissa ammattitaitoa ja resursseja tarjota lapsille ja nuorille kiinnostava harrastus nykypäivän vaativissa olosuhteissa?

Tässä opinnäytetyössä keskitytään liikuntaharrastuksen markkinointiin. Onko nykypäivän junioriseurojen mahdollista kilpailla muiden vapaa-ajanviettotapojen kanssa? Kilpailuetuja varmasti löytyy useita aina fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista sosiaalisiin ympäristöihin. Pystytäänkö urheiluseurojen sisällä kuitenkin luomaan houkuttelevaa markkinointia, jolla saadaan nykypäivän vaativatkin kuluttajat mukaan sitoutumaan toimintaan?

Opinnäytetyön pääkysymys on, millainen juniorieurheilun markkinoinnin tilanne on Joensuun alueella. Alakysymyksissä selvitetään seikkoja, jotka vaikuttavat vahvasti markkinoinnin tilanteeseen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Kolme alakysymystä selvittävät seuran läpikäymät haasteet, seuratoiminnan mahdollisuudet ja seuratoimijoiden valmiudet tehtäviensä hoitoon. Alakysymykset kertovat paljon siitä, miksi juniorieurheiluseura on juuri siinä tilanteessa, missä on ja minkälaisia valmiuksia seuralla on kehittää markkinointiaan eteenpäin niin, että se täyttäisi paremmin toiminta-alueensa lasten ja nuorten tarpeet.

Juniorieurheilun resurssit markkinointiin ovat rajalliset ja markkinoinnin ammattilaisia alalla on vähän. Näihin syihin vedoten markkinointia tarkastellaan teoriaosuudessa urheilutoimijoiden kontekstista ja joitakin yritysmaailmassa tärkeitä yksityiskohtia jää varmasti käymättä läpi. Opinnäytetyössä keskitytään sekä sisäiseen että ulkoiseen markkinointiin, mutta urheilusponsorointi on tässä opinnäytetyössä jätetty käsittelemättä. Tämä siksi, että selvityksessä keskitytään seuran palvelujen kysyntään kuluttajien piirissä ja seuran sisäiseen viestintään hyvinvoinnin ja toiminnan sujuvuuden näkökulmasta. Urheilumarkkinoinnissa tuotteena on aina palvelu, jota tarjotaan tietyille kohderyhmille ja tästä syystä puhutaan ainoastaan palvelusta tuotteen sijaan.

Urheilumarkkinointia käsitellään usein pääsarjatasolta käsin ja juniorieurheiluun liittyvää aineistoa löytyy vähän. Tästä syystä myös tämän työn lähdekirjallisuus on suhteellisen suppeaa. Tärkeimpiä teoksia ovat seuraavat: Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta (Viitala & Jylhä 2010), josta

saadaan perusteoriaa markkinoinnin eri osa-alueista ja sen suunnittelusta. Arpapelä (Alaja 2000) avaa aihetta puhtaasti urheilumarkkinoinnin näkökulmasta ja Alajan teos onkin ainoita suomalaisia urheilumarkkinoinnin teoksia. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi (Vuokko 2009) tuo taas näkökulmaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden markkinointiin ja toimintaan, kun toiminta pyörii vapaaehtoistyöntekijöiden ja pienen volyymin piirissä.

## **2.1 Muut opinnäytetyöt samankaltaisista aiheista**

Urheilumarkkinointi junioriurheilussa on aihe, josta ei löydy kirjallisuutta vielä kovinkaan paljoa. Kuitenkin aiheesta on tehty jo useita opinnäytetöitä, joista tässä esitellään lyhyesti kolme. Näitä opinnäytetöitä käytetään myös apuna markkinointisuunnitelman tarkistus- eli checklistaa tehdessä.

Lahden ammattikorkeakoulun tradenomi Jenni Metznerin syksyllä 2016 valmistunut opinnäytetyö käsittelee Lahden taitoluistelijoiden markkinointia. Työn tavoitteena oli helpottaa markkinoinnin toteuttamista käytännössä ja viedä seuran tekeminen uudelle tasolle elävöittäen sen toimintaa. Metzner on itse kyseisessä seurassa valmentajana, joten hänellä on ollut työtä tehdessä paljon sisäistä tietoa ja hyvä tuntemus urheiluseuran toiminnasta. Seuran tilannetta kuvataan uudistumishaluiseksi. Logo, tunnusvärit ja internetsivut on uusittu ja seuran henkilöstössä on tapahtunut muutoksia, joten Metzner näkee markkinointisuunnitelman toteuttamisen ajankohdan sopivaksi. Työn lähtökohtana on löytää ratkaisuja harrastemäärän ja luistelunäytösten yleisömäärän kasvattamiseen ja tunnettuuden lisäämiseen. (Metzner 2016, 1–3.)

Metznerin (2016) tutkielmassa markkinointisuunnitelman tekeminen on aloitettu analyyseilla taitoluisteluseurasta. Apuna on käytetty SWOT-, kilpailija- ja asiakas-analyyseja. Analyysien jälkeen Metzner avaa opinnäytteessään seuran strategian ja ehdotuksen sponsorointiyhteistyön luomistavasta. Markkinoinnin ja myynnin edistäminen ja toiminta- sekä henkilöstösuunnitelma on opinnäytetyössä esitelty lyhyesti. Toiminta- ja henkilöstösuunnitelmassa kuitenkin on avattu konkreettisesti jokaisen seuran työntekijän vastuualueita ja korostettu



järjestelmällisyyden tärkeyttä. Vastuullisiksi on nimetty kokoaikaisia työntekijöitä ja lopuksi on esitetty suositus markkinointipäällikön nimeämiseksi. Markkinointisuunnitelman viimeisiin osioihin kuuluvat budjetti ja seuranta, joissa on painotettu mitattavuutta. Sekä näytösten katsojamääriä että esimerkiksi Facebookin julkaisujen tykkäysmääriä pystyy helposti seuraamaan ja suunnitelma ohjeistaakin kyseisten tulosten muistiinmerkitsemistä seurannan helpottamiseksi. Lisäksi seurannan keinoksi on suositeltu toteutettujen markkinointitapojen kirjaimista. (Metzner 2016, 35–50.)

Jaakko Orpana on tehnyt vuonna 2011 opinnäytetyö ”Markkinointisuunnitelma Myllykosken pallo -47 juniori- ja harrastetoiminnalle”. Myllykosken pallo -47 eli MyPa on iso seura, jossa on pelkästään lisenssipelaajia 620 ja yhteensä harrastustoimintaan osallistuu yli 2500 lasta, nuorta ja aikuista. Seurassa toimii myös 250 vapaaehtoista eri tehtävissä sekä junioreille että harrastepuolella seuran edustusjoukkueen toiminnan lisäksi. Opinnäytetyön tavoitte oli luoda MyPa:lle junioreille ja harrastetoiminnan vuosikalenterin muodossa markkinointisuunnitelma. Seura itse oli ottanut yhteyttä Laurea ammattikorkeakouluun, koska seuran sisäisen strategiasuunnittelunsa yhteydessä haluttiin kartoittaa ulkopuolisen avulla markkinointitapoja tehostamaan toimintaa ja tuomaan lisää rahallista tuottoa. (Orpana 2011, 9–14.)

Orpanan opinnäytteessä toimenpide-ehdotuksia on lähdetty pohjustamaan seuran SWOT-analyyseillä. Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat avattiin laajemmin ja analyysin jälkeen paneuduttiin vuosikelloon ja sen toimenpide-ehdotuksiin. Vuosikello kertoo kuukausitasolla kyseisen kuukauden tapahtumat ja keskittymiskohteet sekä kuun aikana valmisteltavat asiat. Orpana on myös avannut työssään MyPa:lle ehdotuksen sponsorointimallista, jossa sponsoreille tarjotaan eri tason sponsorointisopimuksia omin hinnoin ja eduin. (Orpana 2011, 45–59.)

Markkinointisuunnitelma on toteutettu opinnäytetyönä Laurea ammattikorkeakoulusta myös Sport Club Hyvinkään salibandyseuralle vuoden 2016 keväällä. Opinnäytetyön on kirjoittanut Asko Mäkinen ja hänen tavoitteenaan oli kehittää kokonaisuudessaan seuran markkinointia ja seuran näkyvyyden lisäämisen

kautta saada lajille tunnettuutta sekä seuraan entistä enemmän harrastajia. Mäkinen on tehnyt työnsä toiminnallisena työnä ja työ on rajattu markkinointisuunnitelmaan. Lopullinen tuotos sisältää markkinointisuunnitelman, markkinointimateriaalia tapahtumiin ja materiaalia seuran internet- ja Facebook-sivustojen kehittämiseen. (Mäkinen 2016, 6.) Mäkinen on tehnyt seuran nykytilasta analyysin, johon hän on liittännyt myös SWOT-analyysin. Analyysien jälkeen on avattu tuotetut materiaalit markkinointiin sekä tapahtumia että internetiä varten. (Mäkinen 2016, 17–22.)

## **2.2 Lasten ja nuorten liikuntasuositukset**

Lasten ja nuorten liikuntasuosituksia löytyy Suomesta ja maailmalta useista erilaisista. UKK-instituutin suositukset ovat suomessa käytetyimpiä ja tunnetuimpia. Ne määrittävät suositukset erikseen lapsille ja kasvaville nuorille sekä 13–18-vuotiaille nuorille. Urho Kekkosen Kuntoinstituuttisäätiön ylläpitämän yksityisen tutkimus- ja asiantuntijakeskus UKK-instituutin tehtävänä on edistää väestön terveyttä ja toimintakykyä. Instituutti pyrkii toiminnallaan vähentämään liikumattomuutta, liikuntavammoja ja tapaturmia vapaa-ajalla. Lisäksi instituutti pyrkii toiminnallaan lisäämään terveystoimintaa. (UKK-instituutti 2016a.)

Lasten ja kasvavien nuorten liikuntasuosituksen määrä on noin yksi tunti kolme kertaa viikossa ja lisäksi kasvaville nuorille 30–45 minuutin voimaharjoittelu. Voimaharjoittelussa on kuitenkin erittäin tärkeä muistaa, että kasvava nuori ei saa harjoittaa raskasta voimaharjoittelua, vaan vastuksen tulisi olla noin puolet maksimista, jotta pituuskasvu ei pääse häiriintymään. Lajisuositukset lapsille ja kasvaville nuorille ovat UKK-instituutin määritysten mukaan maila- ja pallopelit, yleisurheilu ja telinevoimistelun alkeet. Nämä sisältävät hyppyjä sekä suunnanmuutoksia, jotka ovat tärkeitä lapsen luiden ja lihasten vahvistamisessa sekä perustaitojen kehityksessä. (UKK-instituutti 2017a.)

13–18-vuotiaille nuorille liikuntasuositus on vähintään 30 minuuttia päivän aikana ja ajasta vähintään puolet tulisi liikkua reippaasti. UKK-instituutin ohjeistus pitää sisällään kolme teesiä, jotka ovat seuraavat: paranna kestävyttä, kehitä

voimaa ja notkeutta sekä pysy pirteänä. Kestävyyden parantamiseksi nuoria kehoitetaan nostamaan sykettä ja hengästymään päivittäin esimerkiksi lenkkeilemällä, pyöräilemällä, uimalla tai hiihtämällä. Lihasten kuormitus tulisi tapahtua kolme kertaa viikossa esimerkiksi tanssimalla, pallopeleillä, venyttelyllä tai skeittaamalla. UKK-instituutti pyrkii lisäämään suomalaisten terveystoimintaa ja se näkyy myös nuorten liikuntasuosituksissa kehottamalla liikkumaan aina kun mahdollista. Kävelen tai pyörällä kulkeminen, portaiden valitseminen hissien sijaan ja pitkäaikaisen istumisen välttäminen ovat tapoja, joilla instituutti kehottaa 13–18-vuotiaita nuoria liikkumaan päivittäin ja pysymään pirteänä. (UKK-instituutti 2017b.)

### **3 Markkinointi urheiluseurassa**

Timo Rope kertoo kirjassaan ”Voita markkinoinnilla” (2011, 11), että hyvä tuote ei koskaan tuo automaattisesti menestystä. Hän perustelee asiaa sillä, että maailma on täynnä hyviä ja lähes erinomaisia tuotteita, jotka eivät kuitenkaan koskaan ole menneet tai mene kaupaksi. Vastaavasti bisnestä tehdään niin sanotuilla puolikeskinkertaisilla tuotteilla. Tämän perusteella Rope (2011, 11) väittääkin, että ilman tuottavaa ja osaavasti toteutettua markkinointia mikään yritys ei voi menestyä parhaalla mahdollisella tavalla.

Yleisesti ajatellaan markkinoinnin olevan kysynnän luomista ja sen tyydyttämistä. Markkinoinnilla on tarkoitus hankkia asiakkaita ja pyrkimys säilyttää asiakassuhteet sekä vaikuttaa niiden kehitykseen. (Viitala & Jylhä 2010, 113–114.) Pirjo Vuokko tiivistääkin kirjassaan ”Nonprofit-organisaatioiden markkinointi” markkinoinnin päätehtävän olevan muutosta aikaansaava (2009, 39). Tuotteen tai palvelun kysyntään katsotaan pystyvän vaikuttamaan suoraan tai välillisesti markkinoinnin keinoin ja niitä tehostamalla (Vuokko 2009, 13). Tässä suhteessa urheilumarkkinointi ei eroa yritysten markkinoinnista lainkaan, koska urheilumarkkinointi on tavoitteiltaan ja piirteiltään samankaltaista kuin mikä tahansa muukin markkinointi. (Alaja 2000, 27.)

Voittoa tavoittelevan yrityksen markkinointiin on lukuisia keinoja. Kysynnän kasvaessa tuotteen tunnettuus vahvistuu, asiakkaista tulee vakiintuneita kanta-asiakkaita ja yrityksen kannattavuuden on mahdollista parantua. Tulojaan yritys voi pyrkiä kasvattamaan lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Joissain organisaatioissa toiminnan tavoitteet voivat kuitenkin olla täysin erilaisia. Tuloksen kasvun tai voiton sijaan voidaankin kysyä, mitä kohderyhmää varten ja minkä vuoksi organisaatio toimii. (Vuokko 2009, 13–14.) Tällöin toiminnassa painotetaan missiota eli toiminnan perustehtävää (Viitala & Jylhä 2010, 69) ja organisaatiota kutsutaan nonprofit-organisaatioksi tai suomeksi käännettynä voittoa tavoittelemattomaksi organisaatioksi. Nonprofit-organisaatioihin kuuluu yksityisen, julkisen ja kolmannen sekä neljännen sektorin toimijoita, joihin myös urheiluseurat kuuluvat. Vaikka tällaisten organisaatioiden tavoitteet eivät välttämättä ole tuottaa voittoa kehittämällä koko ajan uusia tuotteita, voidaan markkinointia silti soveltaa niiden toimintaan. (Vuokko 2009, 14–20.)

Väitöskirjassaan ”Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi” Kari Puroaho (2006, 17) kuvailee markkinointia tapahtumaketjuna, jossa vaikutetaan valitun kohderyhmän mielikuviin heidän tarpeensa huomioiden ja valittua viestintätapaa hyväksikäyttäen. Markkinoinnin käsitettä vielä syvemmin avaa Rope (2005, 41). Hänen mukaansa markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa liiketoimintaa ja tämä liiketoiminta rakennetaan valitun kohderyhmän eli segmentin tarpeet huomioiden. Pyrkimys on koota markkinoinnin keinoin tarjonta, jolla on kilpailuetua, ja viedä se tuloksellisesti kohdejoukon tietoisuuteen synnyttäen ostohalua. Näin kohdejoukossa syntyy ensimmäisiä kauppoja ja aikaansaadun asiakkuuden syventäminen tulokselliseksi asiakassuhteeksi voi alkaa. (Rope 2005, 41.) Tarjonta koostuu yrityksen tuotteista, palveluista ja niihin liittyvistä mielikuvista. Tarjonnan kautta konkretisoituu organisaation mahdollisuus tuottaa hyötyä asiakkaalle ja saada sitä kautta myös taloudellista hyötyä organisaatiolle itselleen. (Tikkanen & Vassinen 2010, 131.)

Markkinointi ei ole kuitenkaan pelkästään toiminto, joka rajautuu markkinointivastaavan tekemisiin, vaan sen tulee olla organisaatiossa ajattelutapa, koska markkinoinnilla pyritään aina vaikuttamaan. Markkinoinnin perustavoite on aina tehdä organisaatiosta ja sen tarjonnasta, urheilumarkkinoinnin saralla palve-

lusta, tunnettu kohderyhmän keskuudessa. Tunnettuutta saavutetaan esimerkiksi luomalla kiinnostusta ja vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin. Markkinointi on onnistunutta, kun kohderyhmän kynnys kokeilla palvelua madaltuu ja esimerkiksi koettu uhraus palvelun käytöstä pienenee. (Vuokko 2009, 39.)

Lasten haluun harrastaa liikuntaa voidaan vaikuttaa markkinoinnin keinoin. Samoin onnistuu vaikuttaminen vanhempien halukkuuteen osallistua seuratoimintaan. (Puronaho 2006, 15.) Tällaisen markkinoinnin kohde ei yleensä ole tuote, vaan aineeton palvelu. Palvelun ominaispiirre on se, ettei kaupassa vaihdu varsinaisen tuotteen omistajuus. Palvelutuote on prosessi, joka ainakin osittain kulutetaan samaan aikaan, kun sitä tuotetaan, ja usein asiakas on osa prosessia. Kaksi palvelutapahtumaa ovat harvoin samanlaisia, joten palvelu tuo muotona paljon haasteita markkinointiin. Palvelumarkkinoinnissa asiakkaaseen vaikuttavat vahvimmin palvelutilanteen konkreettiset elementit, kuten asiakaspalvelijan toiminta ja pukeutuminen, käytettävät välineet ja materiaalit sekä palveluntarjoajan toimitilat. Myös viestintä on tärkeä osa palvelun markkinointia. (Viitala & Jylhä 2010, 132.)

Ulkoisen markkinoinnin eli esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen herättämisen lisäksi sisäisen markkinoinnin tulee olla osa markkinoinnin kokonaisuutta. Kun asiakkaalle halutaan luoda paras mahdollinen asiakaskokemus, tulee kiinnittää huomiota oman henkilöstön hyvinvointiin ja toimintaan ja edistää markkinointiajattelua läpi koko organisaation. Sisäinen markkinointi pitää sisällään monia eri tapoja toimia, mutta ajattelun lähtökohdan tulisi olla se, että orientoidaan henkilöstöä ja vapaaehtoisia toimimaan asiakkaille annettujen lupauksen mukaan. (Viitala & Jylhä 2010, 112.) Sen tärkein ja keskeisin tehtävä onkin motivointi ja ohjaus suuntaan, jossa organisaation toimijat kiinnostuvat asiakkaasta ja markkinointinäkökulmasta (Grönroos 1987, 66). Se voi olla esimerkiksi valmennusta, yhteishengen luomista, kannustamista ja tiedottamista (Viitala & Jylhä 2010, 112–113).

Alaja avaa lyhyesti kirjassaan Arpapelä (2000, 28) urheilumarkkinoinnin näkökulmaa. Urheilumarkkinointi voidaan jakaa kahteen osaan: yleisömarkkinointiin ja harrastemarkkinointiin. Harrastemarkkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että kulutta-

jaan pyritään vaikuttamaan niin, että hän aktivoituisi urheilun harrastajaksi urheiluseuraan. Toisaalta taas yleisömarkkinointi pyrkii vaikuttamaan potentiaaliin maksaviin asiakkaisiin, joita kiinnostaa seuran tarjoamat urheilutapahtumat. Urheilumarkkinoinnin jako yleisö- ja harrastemarkkinointiin tarkoittaa myös erikaltaisia toimia ja tavoitteita. Harrastemarkkinoinnin on oltava pitkäjänteistä ja siihen tulee liittää lajikulttuurin kehittämistä ja seurantoiminnan jatkuvuuden tarkastelua. Näin ollen myös harrastemarkkinoinnin tavoitteiden on oltava pitkäjänteisiä, kun taas yleisömarkkinoinnin tulos näkyy välittömästi esimerkiksi urheilutapahtumassa. Kun välittömän tuloksen näyttävä yleisömarkkinointi ja pitkäjänteinen harrastemarkkinointi ovat tasapainossa, ruokkivat ne toinen toistaan ja tuottavat seuralle halutun kaltaista tulosta. (Alaja 2000, 27.) Kuitenkin, kuten aiemmin jo todettiin, koskettaa opinnäytetyö pääosin vain harrastemarkkinointia.

### **3.1 Markkinoinnin suunnittelu**

Onnistunut markkinointi on yritykselle aina kilpailuetu ja tästä syystä sen suunnittelu on erittäin tärkeää. ”Musta tuntuu” -menetelmä on yleisin markkinoinnin toteuttamisen menetelmä, jolloin toimenpiteet ja kustannukset harvoin ovat linjassa organisaation sisäisessä toiminnassa. (Viitala & Jylhä 2010, 105.) Markkinointia suunniteltaessa on hyvä muistaa jo aiemmin mainittu Vuokon (2009, 38) kommentti, että markkinointi on organisaation tapa ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Samaan ajattelumalliin ja toimintatapaan viittaavat myös Viitala ja Jylhä (2010, 105): ”Markkinointi on tapa tehdä liiketoimintaa”. Markkinoinnin tulisi näkyä siis kaikessa yrityksen tekemisessä, eikä olla erillinen toiminto. Tähän vedoten organisaatiossa tulee olla yhtenäinen markkinointinäkemys, joka varmistaa organisaation sisällä toimintojen yhteisen linjan. Tällainen tilanne saavutetaan vain markkinoinnin suunnittelulla. (Viitala & Jylhä 2010, 105–106.)

Markkinoinnin suunnittelun kulmakivinä toimivat organisaation visio, missio, arvot ja toimintaperiaatteet, jotka organisaatiossa tulisi olla jo valmiiksi määritetynä strategisen suunnittelun kautta. Markkinoinnin suunnittelun tulisi siis aina liittyä tiiviisti yrityksen strategiseen suunnitelmaan, jotta markkinoinnilla voitaisiin

mahdollisimman tehokkaasti toteuttaa organisaation tavoiteltuja päämääriä, viemättä toimintaa ohi tavoitteen tai antamatta siitä tarkoituksetonta mielikuvaa. (Vuokko 2009, 136–137.) Ennen suunnittelun aloittamista on tärkeää kirkastaa kaikille, mitkä arvot ovat yritykselle tärkeitä. Lisäksi tulee selventää missio eli organisaation toiminnan perustehtävä, jotta jokainen muistaa, minkä vuoksi organisaatio on olemassa. Markkinoinnilla pyritään aina muutokseen, joten arvojen ja mission lisäksi on jokaisen suunnitteluun osallistuvan tiedettävä, mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä, eli mikä on organisaation tulevaisuuden visio. (Viitala & Jylhä 2010, 69–70.)

Strategiasuunnittelulle on ominaista luoda pitkän aikavälin tavoitteita ja samoin voidaan ajatella markkinointistrategiasta. Markkinointistrategiaa luodessa määritellään pitkän aikavälin tavoitteet, joita markkinoinnissa halutaan noudattaa. (Viitala & Jylhä 2010, 116.) Näiden periaatteiden tulee palvella organisaation päämääriä eli esimerkiksi organisaation arvomaailmaa ja tulevaisuuden visiota (Vuokko 2009, 134). Markkinoinnin strategisia periaatteita on hyvä miettiä pohjanaan kysymykset: mitä halutaan olla, millä lailla, kenelle ja miksi. Kysymysten pohjalta määritetään vähintään organisaation segmentti, fokusointi ja positio. Jokaisella toimijalla on palvelulleen kohderyhmiä eli segmenttejä, joita varten palvelua tuotetaan. Kun segmenteistä valitaan tietty ryhmä, johon markkinoinnissa keskitytään, puhutaan fokusoinnista. Fokusointi kertoo, mihin segmenttiin keskittymällä toteutuu parhaiten organisaation tarpeen täyttyminen markkinoinnissa. Kolmas strateginen päätös kohdistuu siihen, millaisena toimija haluaa näyttäytyä valitsemalleen segmentille. Tätä valintaa kutsutaan positioinniksi. (Vuokko 2009, 139–142.)

Organisaation toimintastrategiaa avuksi käyttäen luotu markkinointistrategia toimii pohjana ja suunnan näyttäjänä markkinoinnin konkreettisemmille lyhyen aikavälin tavoitteille. Konkreettisia tavoitteita suunniteltaessa täytyy lähteä liikkeelle toiminnan perustehtävästä eli missiosta. Lähdetään siis selvittämään toiminnan perustehtävään liittyvää ongelmaa tai mahdollisuutta, johon tulee tai kannattaa puuttua. Tällaisen ongelman tai mahdollisuuden selkiinnyttyä kartoitetaan olemassa olevat resurssit ja käydään sen hetkinen tilanne läpi. Erityisesti vapaaehtois pohjalta toimivan organisaation on tärkeä olla tietoinen toimi-

joidensa mahdollisista taidoista ja tiedosta, koska olemassa olevat resurssit luovat konkreettisille toimille mahdollisuuksia. Vallitsevan tilanteen ja kartoitettujen resurssien puitteissa asetetaan tavoite tai tavoitteet. Tavoitteet kertovat sen, millaiseen tilanteeseen toimilla halutaan päätyä. (Vuokko 2009, 118–122.) Näiden tavoitteiden toteutumista varten luodaan suunnitelma, joka vastaa vähintäänkin seuraaviin kysymyksiin: mitä ja missä tehdään, milloin, kuinka toimitaan ja mitä välinkeitä tarvitaan. Lisäksi tulee määrittää tarkasti, kuka mistäkin vastaa. (Viitala & Jylhä 2010, 16.) Markkinointia suunniteltaessa tulee muistaa ottaa huomioon kaikki organisaation toimijat, jotta markkinoinnin mielikuva muodostuu kaikeksi organisaation tekemiseksi yhden vastuuhenkilön tai tiimin tekemisen sijaan (Viitala & Jylhä 2010, 117).

Markkinoinnin suunnitelma tulisi koota ja tiivistää markkinointisuunnitelmaksi. Suunnitelmassa tulee käydä ilmi markkinointistrategian konkreettiset periaatepäätökset eli lupaukset ja arvot asiakkaiden kohteluun ja palvelun myyntiin sekä periaatteiden valossa luodut tavoitteet ja toimintatavat. Se, miten markkinointi aiotaan toteuttaa, tulee yksilöidä suunnitelmaan mahdollisimman tarkasti. (Viitala & Jylhä 2010, 61–62.) Hyvin suunniteltu ja organisoitu markkinointi on helpommin koordinoitavissa ja erityisesti nonprofit-organisaatioissa vapaaehtoistyöntekijöiden johtaminen markkinoinnin osalta tällöin selkiytyy. Lisäksi puhtaaksi kirjoitettuun ja selkeästi viestittyyn suunnitelmaan on helppo myös palata myöhemmin esimerkiksi tarkistamaan vastuualueita tai aikatauluja. (Vuokko 2009, 116.)

Segmentointi tarkoittaa asiakaskohderyhmien eli potentiaalisten ostajien valintaa (Viitala & Jylhä 2010, 107). Tällöin laajasta asiakasjoukosta valitaan sovitujen kriteerien mukaan rajattu tai rajattuja ryhmiä, jotka koostuvat potentiaalisista asiakkaista (Tikkanen & Vassinen 2010, 131). Organisaation segmentit tulisi määritellä jo strategisen suunnittelun yhteydessä, mutta mikäli tätä ei ole tehty, on markkinoinnin suunnittelu aina hyvä aloittaa segmenttien eli tarjottavan palvelun kohderyhmien määrittelyllä. Kun segmentointi tehdään huolella, helpottuu markkinoinnin suunnittelu ja sen toteutus käytännössä huomattavasti. (Vuokko 2009, 141.)



Segmentointi kohdistuu markkinoihin, jotka koostuvat kaikista mahdollisista asiakkaista, joilta löytyy motivaatiota ja maksukykyä sekä tilaisuus hankkia tarjottava palvelu (Viitala & Jylhä 2010, 107). Tämän toiminnon tarkoituksena on löytää markkinoilta ryhmiä, jotka arvostavat samoja asioita ja toimivat samalla lailla, jolloin näille ryhmille on mahdollista kohdistaa markkinointia yhteisiä keinoja käyttäen. Kuluttajamarkkinoilla segmentoinnin kriteerejä voivat olla muun muassa maantiede, ikä ja sukupuoli. (Rope 2011, 45.) Näitä kriteerejä noudattaen segmentin koko on vielä suuri, mutta sen sisältä etsitään lisää yhteneviä ja rajaavia tekijöitä. Viitalan ja Jylhän (2010, 107) mukaan yksi segmentoinnin haasteista on nykypäivänä jatkuvasti muuttuvat ostokäyttäytymiset, tarpeet ja elämäntyyli.

Joissain tapauksissa kohderyhmänä voi olla massamarkkinat, jolloin yritys tai organisaatio tarjoaa samanlaista palvelua kaikille (Viitala & Jylhä 2010, 107). Urheiluseuran tarjoama palvelu on kuitenkin yleensä lajin luonteen vuoksi sellaista, ettei sitä voi tarjota ihan jokaiselle. Tällöin tulee kysymykseen käyttää kohdistettua markkinointia. Organisaation palvelu kohdennetaan esimerkiksi tietyille ikäryhmälle, sukupuolelle tai maantieteelliselle alueelle, jolloin segmentiksi muodostuu kyseisen kohderyhmän kaltaisia henkilöitä. Segmentoinnin rajauksessa voidaan käyttää erilaisia tapoja. Segmenttiryhmän tuottoisuus, koko, saavutettavuus ja markkinoinnin kohdentamisen helppous ovat tärkeitä kriteerejä junioriurheilun kohderyhmien rajaamisessa. (Viitala & Jylhä 2010, 107–108.) Näitä kriteerejä hyödyntäessä markkinoinnin suunnittelu helpottuu ja markkinointi saadaan toteutettua helpommin juuri näitä tiettyjä kohderyhmiä ajatellen (Vuoko 2009, 141).

Maantieteellisen segmentoinnin käyttö on Viitalan ja Jylhän (2010, 108) mukaan harventumaan päin, mutta kun segmentointia tehdään junioriurheilua tuottavalle seuralle, on tämä tapa edelleen varsin relevantti. Myös demografinen luokittelutapa sopii junioriurheiluun hyvin. Tällöin segmenttiä mietitään esimerkiksi perhemallin mukaan, jolloin joukosta sortataan lapsiperheet ja jätetään esimerkiksi eläkeläiset tai opiskelijat kohderyhmän ulkopuolelle. Segmentin valinnassa voidaan lisäksi käyttää psykografista tapaa ja hyötyyn sekä käyttötilanteeseen liittyvää valintaa. Psykografisia tekijöitä ovat esimerkiksi kuluttajan arvot, elämän-

tyyli ja harrastukset. (Viitala & Jylhä 2010, 109.) Tikkanen ja Aspara (2008, 114) toteavat teoksessaan ”Projektimarkkinointi”, että mitä laajemmin organisaatio määrittää segmenttinsä ja tarjoomansa, sitä suurempaan joukkoon sillä on kosketuspintaa. Kuitenkin tällöin lisääntyvät myös saman kysynnän kilpailijat (Tikkanen & Aspara 2008, 114).

Junioriurheiluseurat toimivat usein tilanteessa, jossa vakituisia työntekijöitä tai palkattua henkilöstöä ei ole lähes lainkaan. Toimintaa pyöritetään vapaaehtoisen vanhemmista koostuvan johtokunnan avulla ja valmentajina toimivat tunti- tai kertakorvauksella lajin entisen urheilijat tai harrastajien vanhemmat. Varsinaiselle markkinoinnin suunnittelulle tai varsinkaan tarkan markkinointisuunnitelman luonnille ei siis löydy aikaa ja usein osaaminenkin puuttuu täysin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa jokaisen lajin käyttöön junioriurheilun puolelle suunnattu markkinointisuunnitelman tarkistuslista, jossa luetellaan yksinkertaisesti ne asiat, jotka markkinointia miettiessä tulee ottaa vähintäänkin huomioon. Varsinaista markkinointisuunnitelmapohjaa ei tehdä, koska se luolii liikaa raameja suunnitelmalle ja tällöin se jää helposti seuroissa tekemättä. Markkinointisuunnitelman tarkistuslistan tavoitteena on antaa helppo ja yksinkertainen työkalu arkipäiväisen ja suunnitelmallisen markkinoinnin luomiseksi. Tavoitteena on myös helpottaa markkinoinnin viestimistä organisaation sisällä, jotta markkinoinnista saataisiin luotua seuroissa entistä enemmän kaikkien yhteinen toimi.

### **3.2 Kilpailukeinot**

Jokainen yritys ja organisaatio kohtaavat kilpailua toimiessaan erilaisilla markkinoilla (Tikkanen & Vassinen 2010, 15). Tämän vuoksi jokaisen organisaation on mietittävä tapoja toteuttaa markkinointia. Näitä erinäisiä tapoja kutsutaan markkinoinnin kilpailukeinoiksi. Tällaiset kilpailukeinot voidaan jakaa kahteen pääryhmään, joissa kysytään: kuinka asiakas voisi kokea hyötyvänsä ostamastaan palvelusta entistä enemmän ja kuinka organisaatio voisi vähentää asiakkaan kokemaa uhrauksen määrää tämän hankkiessa ja hyödyntäessä ostamaansa palvelua?

Erittäin usein organisaatiossa ajatellaan markkinoinnin olevan vain toimia, joita varten joudutaan uhraamaan henkilöstön voimavaroja. Markkinointi sisältää kyllä paljon tätäkin, mutta sitä voidaan tehdä myös miettimällä mahdollisuuksia ja toteuttamalla asioita, joilla asiakkaan kokemus uhraus pienenee. (Vuokko 2009, 48–49.) Vuokko (2009, 49) tuo esille esimerkin, jossa urheiluseura tuo selkeästi esille yhteyshenkilöiden suorat yhteystiedot paikkaan, josta potentiaalinen asiakas saa ne itse haettua ilman suurempaa selvitystyötä. Tällaisella toimella asiakkaan kokemus uhraus vähenee huomattavasti.

Kilpailu liittyy erittäin vahvasti markkinointiin. Se voi olla primääristä tai sekundääristä. Useamman organisaatio tarjotessa samankaltaista palvelua puhutaan primäärisestä kilpailusta. (Vuokko 2009, 51.) Tästä esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa kaksi pallopelien joukkuelajia tarjoavaa junioriurheiluseuraa kilpailee alakouluikäisistä lapsista, joita organisaatiot pyrkivät saamaan joukkueisiinsa. Sekundääristä kilpailua taas syntyy tilanteessa, jossa tuote tai palvelu eroavat toisistaan, mutta ne kuitenkin kilpailevat kohderyhmänsä rahoista, ajatuksista ja ajasta (Vuokko 2009, 51). Kausituotteet, kuten kesän uimakoulut ja jalkapallokerhot sekä partio, kilpailevat erilaisella tuotteellaan samojen lapsien ajankäyttötavasta.

Markkinoinnin kilpailukeinoilla organisaation on mahdollista vaikuttaa palvelun kysyntään ja pyrkiä tyydyttämään se. Kilpailukeinot ovat toimintoja ja ne koostuvat seuraavista: tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). (Alaja 2000, 24.) Myös McCarthy (1954) määrittelee markkinoinnin kilpailukeinoiksi tuotteen, hinnan, markkinointiviestinnän ja saatavuuden. Nämä kilpailukeinot on määritelty myyjälähtöisesti. Tämän niin kutsutun neljän P:n mallin pohjalta on kehitelty myös muita vastaavanlaisia jaotteluja. Nykyaikaistetumpi malli tarkastelee markkinointia asiakaslähtöisesti ja asiakkaan näkökulmasta katseltuna on luotu viiden C:n malli, jossa neljän P:n malli on käännetty uuteen muotoon. Taulukon 1 mukaisesti neljän P:n mallin termit on käännetty viiden C:n malliin tarkastellen tilannetta asiakkaan kannalta. (Viitala & Jylhä 2010, 118.)

Taulukko 1. Markkinoinnin kilpailukeinot (Viitala &amp; Jylhä 2010, 118.)

Product: tuote	– >	Customer value: lisäarvo, tarve, halu
Price: hinta	– >	Costs: kustannukset asiakkaalle
Place: saatavuus	– >	Convenience: mukavuus
Promotion: viestintä	– >	Communication: vuorovaikutus
Personnel: henkilöstö	– >	Customer interface: kumppanuus

Michael Porter on 1980-luvun alusta saakka kehittänyt strategiaa, jonka mukaan kilpailustrategian tulee muotoutua yrityksen tarjoamien tuotteiden kohderyhmän eli segmentin mukaan ja toisena seikkana huomioon otetaan tapa, jolla halutaan erottautua kilpailijoista (Viitala & Jylhä 2010, 74). Usein käytetty Porterin jaottelu erottaa strategiat kolmeen erilaiseen vaihtoehtoon: hintajohtajuus, erilaistaminen ja kohdistaminen (Vuokko 2009, 134). Samaiset vaihtoehdot nimetään Viitalan ja Jylhän (2010, 75) mukaan seuraavasti: kustannustehokkuus, differointi eli erilaistaminen ja fokusointi eli keskittäminen.

Kustannustehokkuutta kilpailustrategiana käytävä yritys tai organisaatio pyrkii mahdollisimman alhaisiin kustannuksiin toiminnassaan ja tätä kautta mahdollistuu tuotteen myynti alhaisemmalla hinnalla. Toteutuakseen tämä strategia tarvitsee laajan toimikentän, tuotteiden jakelun useille asiakasryhmille ja tehokkaan jakeluverkon. (Viitala & Jylhä 2010, 75.) Hintakilpailu on siis harvoin toimiva kilpailustrategia vapaaehtoistyönä toimivilla junioriurheilua tarjoavilla seuroilla. Vaihtoehtoista toinen on erilaistaminen, jolloin yritys tai organisaatio pyrkii tarjoamaan tuotettaan eri lailla, kuin kilpailija. Vaihtoehtona on myös tarjota erilaista tuotetta tai palvelua kilpailijaan nähden. (Vuokko 2009, 134.) Junioriurheilussa lajin tuomat hyödyt ilo ja hyvinvointi ovat usein samoja, mutta lajit itsessään ovat usein hyvinkin erilaisia. Tällöin ne soveltuvat hyvinkin erityyillisille ihmisille ja kohderyhmille. Tästä syystä erilaistaminen eli differointi voi joissain tapauksissa toimia junioriurheilun markkinoinnin piirissä hyvänä kilpailukeinona. Kohdistaminen (Vuokko 2009, 134) tai toisin sanottuna keskittäminen eli fokusointi tarkoittaa keskittymistä tiettyyn osaan markkinoita (Viitala & Jylhä 2010, 76). Tällöin valitaan tietty kohderyhmä ja kohdistetaan markkinointi ja palvelun tuottaminen mahdollisimman hyvin juuri tuolle kyseiselle segmentille (Vuokko 2009, 134).

Alaja (2000, 28–29) on avannut nimenomaisesti urheilulle ominaisia kilpailukeinoja. Urheilu on monille tapa nauttia ja toimia ja sitä tehdään yhdessä muiden kanssa. Koetun nautinnon määrä ja sen laatu muodostuvat henkilön oman tuntemuksen kautta ja siihen liittyy vahvasti myös muiden kanssa yhdessä koetut kokemukset ja kanssaolijoiden tunteet. Yksi kilpailukeinoista onkin sosiaalinen kanssakäyminen ja erityisesti ryhmäliikunnat ja joukkueurheilulajit ovat tämän kilpailukeinon vahva kohderyhmä. (Alaja 2000, 28–29.) Elämyksellisyys on markkinoinnin uudehko trendi ja liikunnan sekä markkinoinnin yhteydessä tästä puhutaan vielä hyvin vähän (Puronaho 2006, 8). Elämyksellisyyteen voidaan liittää esimerkiksi urheilusta saatu nautinto, sosiaalinen kanssakäyminen ja arvaamattomuus. Urheilutuotteen ostaja ei pääse välttämättä kontrolloimaan hankkimansa palvelun suunnittelua ja tuotantoa eli lopputulos voi olla täysin odottamaton. (Alaja 2000, 28–29.) Toisin usein käy, kun kaupasta hankkii ruokaa tai ostaa jalkahieronnan.

Juniorieurheilun kilpailukeinoja ja markkinointia miettiessä on hyvä ottaa huomioon Puronahon (2006, 31) kommentti siitä, että lasten ja nuorten motiivit liikuntaharrastukseen ovat moninaisia. Hyvän olon tunne, hyvä kokemukset ja terveys ovat esimerkkejä lasten kokemasta. Taulukossa 2 kuvataan urheiluseurojen vahvuuksia eli kilpailukeinoja, joita markkinoinnissa ja toiminnan kehittämisessä voi usein helpostikin hyödyntää. Luettelosta löytyy jo mainittu elämyksellisyys ja tämän lisäksi luetellaan useita muita. Elämyksellisyys on yksi ainoista vahvuuksista, joka tulee lajin luonteen mukana ihan kuin automaattisesti. Muiden saavuttamiseksi joudutaan tekemään töitä. Vahvuuksien lisäksi tulee tuntea toiminnan heikkoudet. Niiden joukosta löytyvät muun muassa lasten liikunnan markkinoinnin pirstaleisuus ja systemaattisuuden puute. Näiden kahden heikkouden kääntäminen vahvuudeksi toisi juniorieurheilua toteuttavalle seuralle kilpailuedun, jonka myötä muut heikkoudet voivat kohentua tai jopa kääntyä vahuuksiksi.

Taulukko 2. Urheiluseuran vahvuudet ja heikkoudet (Puronaho 2006, 45.)

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elämyksellisyys</li> <li>• Kysyntä</li> <li>• Vanhempien arvostus lasten liikuntaseuratoimintaa kohtaan</li> <li>• Vanhempien tekemä vapaaehtoistyö liikuntaseuroissa</li> <li>• Yhteistyö ja toimintamallien kehittäminen</li> <li>• Laaja kontaktipinta</li> <li>• Edullisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaaehtoistyöntekijöiden väsyminen</li> <li>• Ammattitaidon puute pääasiassa vapaaehtoisuuteen pohjautuvissa liikuntaseuroissa</li> <li>• Vapaaehtoisuuteen perustuvien liikuntaorganisaatioiden heikko markkinointiosaaminen</li> <li>• Liikunnan kallistuminen</li> <li>• Epäterve kilpailu</li> <li>• Keskittyminen kilpa- ja huippu-urheiluun</li> <li>• Vapaaehtoistyön koordinaation puute</li> <li>• Systemaattisuuden puute</li> <li>• Lasten liikunnan markkinoinnin pirstaleisuus</li> </ul>

#### 4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaotellaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kun tutkittavaa aihetta pystytään mittaamaan ja testaamaan sekä tuloksia ilmaisemaan numeerisesti, käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aiheita, joita pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan, tutkitaan vastaavasti kvalitatiivisesti. (Heinonen, Mäntyneva & Wrange 2008, 31–32.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa voi kerätä usealla eri tavalla. Tiedon keräämisen muotoja ovat haastattelu, havainnointi, fokusryhmät ja projektiiviset menetelmät. Haastattelut voidaan jakaa teema- ja syvähaastatteluihin ja niiden rakenne voi olla tiukka eli strukturoitu tai hyvinkin väljä. Huomioitava on kuitenkin se, että mitä väljempi haastattelurunko on, sitä enemmän taitoa haastattelijalta vaaditaan. Strukturoitu haastattelu sen sijaan on helpompi toteuttaa, koska kysymykset on etukäteen mietitty ja teemoitettu tutkimuksen mukaisesti. Strukturoidusta haastattelusta käytetään nimeä teemahaastattelu. Haastattelun hyvä puoli on se, että vastaajakato on yleensä hyvin pieni. Henkilökohtainen haastattelu luo myös puitteet onnistuneelle tilanteelle, jossa tutkija

pääsee ymmärtämään syvällisestikin haastateltavan syitä ja tarkoitusperiä toiminnalleen tai ajatuksilleen. (Heinonen ym. 2008, 70–72.)

Tutkijalla on tärkeä tehtävä valitessaan haastateltavia. Ensinnäkin tulee tehdä valinta aineiston koosta. Kvalitatiivisen otannan kohdalla nyrkkisääntönä pidetään kylläntymistä; haastateltavien määrä on tarpeeksi iso, kun uutta tietoa ei enää ole saatavilla uusien haastattelujen myötä. (Heinonen ym. 2008, 32.) Tutkijalla on myös vastuu siitä, että haastattelut toteutetaan riittäväällä anonymiteetillä ja ulkopuoliset eivät näe tutkimusmateriaalia. Kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaista lomaketta ei luoda lainkaan kvalitatiivisen haastattelun pitämiseksi. Haastattelurungoksi riittää vapaamuotoisempi suunnitelma, joka perustuu tutkimuksen tehtävään, tavoitteisiin ja teoriaviitekehukseen. Runkoa suunniteltaessa tulee myös ottaa huomioon haastattelun luonne; syvähaastattelua varten varsinaista runkoa ei välttämättä edes tarvita, mutta teemahaastattelua varten runko on oltava. (Heinonen ym. 2008, 73.)

Junioriturheilun markkinoinnin tilaa selvittäessä lähtökohtana on tilanteen ja taustojen ymmärrys sekä niiden tulkinta. Tästä syystä selvitystyötä lähdettiin tekemään kvalitatiivisella otteella. Kvalitatiivisen teemahaastattelun lähtökohtana oli saada haastateltavat kertomaan omin sanoin ja avoimesti seuran tilanteesta ja sen taustoista. Myös määrällisen tutkimuksen yhdistämistä selvitykseen harkittiin, mutta lopulta päädyttiin luopumaan ajatuksesta. Kvantitatiivinen kyselytutkimus ei olisi tuottanut haluttua lopputulosta tiukasti määriteltyjen kysymysten ja persoonattomien vastausten vuoksi.

Junioriturheilun markkinoinnin tilan selvityksessä keskeinen tieto saatiin haastatteleamalla kolmen seuran edustajia. Opinnäytetyön toteutus käytännön osalta alkoi siten, että määriteltiin haastateltavien seurojen lopullinen määrä ja haastatteluja varten ryhdyttiin rajamaan sopivaa kohderyhmää. Seurojen, joita haastateltiin, tuli tarjota harrastetoimintaa junioreille eli lapsille ja nuorille ja niiden tuli toimia pääosin Joensuun keskustan alueella. Opinnäytetyötä varten valittiin kolme junioriturheiluseuraa. Erilaisia toimintakulttuureja oli vaikea arvioida etukäteen, mutta valinnat pyrittiin tekemään niin, että seurat edustaisivat mahdollisimman erilaisia lajeja ja erilaisia toimintakulttuureja. Näin vastauksista

saataisiin kattavia. Alkuperäisiä valintoja muutettiin olosuhteiden pakosta, koska kaikkiin seuroihin ei saatu yhteyttä lukuisista yrityksistä huolimatta ja joidenkin seuratoimijoiden kanssa aikataulut eivät sopineet yhteen haastattelun toteuttamista varten.

Suunnitelman mukaisesti valittujen seurojen edustajia haastateltiin sovittuna ajankohtana. Jokaisesta seurasta pyrittiin saamaan haastatteluun kaksi henkilöä. Kahdesta seurasta haastattelut saatiin sovittua kahden toimijan kanssa, joista toinen oli valmentaja ja toinen seuratoimija joko vapaaehtoisena tai palkattuna tekijänä. Kolmannen seuran osalta haastattelu saatiin sovittua vain yhden henkilön, seuratoimijan, kanssa. Haastattelut sovittiin puhelimitse ja lisätietoja opinnäytetyön tarkoituksesta välitettiin sähköpostitse. Haastattelut ajoittuivat vuoden 2015 joulukuulta vuoden 2016 toukokuulle. Pitkä ajanjakso kertoo sen, kuinka haastavaa oli saada sovitettua aikataulut yhteen ilta- ja viikonlopputoita tekevien seuratoimijoiden kanssa.

Haastatteluja varten luotiin haastattelurunko, josta pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertainen ja yleisluontoinen jokaiseen lajiin sopivaksi. Kysymykset jätettiin tarkoituksella suhteellisen avoimiksi, koska haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda mahdollisimman paljon omaa näkemystä ja tietämystään mukaan vastauksiin. Haastattelun teemat määräytyivät opinnäytetyön selvitystä varten määriteltyjen tutkimustehtävien mukaisesti. Haastattelurungossa (Liite 1) paneuduttiin aluksi haastateltavien toimenkuvaan seurassa. Tämän lisäksi kysyttiin haastateltavan urheilutaustaa eri lajien parissa. Myös henkilökohtaista koulutusta ja nykyistä ammattia koskeva kysymys esitettiin. Näiden kysymysten kautta pyrittiin selvittämään haastateltavien tietämystä ja osaamista lajin parissa yhdistettynä markkinoinnin tietämykseen.

Haastattelu teemoitettiin tämän jälkeen kahteen osioon: seuran hyvinvointi ja markkinointi. Seuran hyvinvointia haluttiin selvittää, koska se viestii paljon siitä, millainen markkinoinnin tarve seurassa on ja minkälaisia resursseja seurasta löytyy markkinointia varten. Markkinoinnin tarve määräytyy paljolti sen mukaan, kuinka hyvin seurassa riittää harrastajia ja kuinka suuri vaihtuvuus harrastajien kesken on. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia seuraorganisaation ja



harrastajien hyvinvointiin ja tätä kautta seuran sisäiseen viestintään, joka on myös iso osa markkinointia. Lisäksi tiedusteltiin mielipidettä harrastajien määrästä ja mahdollisia tulevaisuuden suunnitelmia seuran toiminnan suhteen. Organisaation rakennetta ja toimivuutta haluttiin selvittää, koska tätä kautta päästiin kiinni siihen, miksi markkinointi ja seuran toiminta ylipäätään toimii niin kuin toimii ja minkälaiset resurssit seuralla olisi mahdollisesti markkinointia lähteä kehittämään.

Haastattelun aikana haastateltavalle esitettiin kysymyksiä, joissa tuli kertoa oma henkilökohtainen mielipide kysymyksiin. Haastateltavan mielipide seuran harrastajamäärästä oli esimerkiksi tällainen. Kysymyksellä saatiin keskustelua aikaiseksi siitä, mitä tapahtuu jos harrastajien määrä kasvaa ja olisiko se enemmän hyöty vai haitta. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, toteuttaako seura jo nyt markkinointia jossain muodossa ja mitä markkinointi yleensäkin haastateltavan mielestä tarkoittaa. Näin päästiin kiinni sekä haastateltavan henkilökohtaiseen näkemykseen markkinoinnista että haastateltavan mielipiteeseen seuran toiminnan tilasta.

Haastattelut toteutettiin ennalta sovittuna ajankohtana ja yhteisesti sovitussa paikassa. Haastattelupaikat olivat yleisissä ja rauhallisissa tiloissa. Jokainen haastattelu kesti 25–45 minuuttia ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastattelut toteutettiin niin, että kysymykset olivat laajoja ja avoimia. Näin haastateltavien persoonallisuus ja oma mielipide sekä tietämys tulivat esille. Haastattelun suuntaa ohjasi teemahaastattelulle ominaisen teemoitetun rungon lisäksi myös haastateltavan asema ja toimenkuva.

Jokainen haastattelu litteroitiin kahden viikon sisällä ja haastattelukohtainen analysointi ja yhteenveto tehtiin kuukauden sisällä haastattelusta. Analysointi toteutettiin käyttämällä haastattelurungon otsikointia analysoinnin pohjana ja jokainen haastattelu analysoitiin aluksi toisistaan erillään. Analyysiin avattiin ensin haastateltavan henkilökohtainen tausta ja mielikuva markkinoinnista. Seuran hyvinvointiin sisällytettiin analyysia harrastajien määrästä, resurssitilanteesta ja nykyisistä toimintamalleista. Viimeisenä markkinoinnin kohdalla purettiin markkinoinnin nykytilanne, toimintamallit sekä tulevaisuuden mahdollisuu-

det. Tämän jälkeen haastatteluja verrattiin toisiinsa. Ensin koottiin yhtäläisyydet ja erot seuran sisäisistä haastatteluista ja lopuksi vielä yhtäläisyydet ja erot eriteltiin kaikkien haastattelujen kesken. Näin alkoi hahmottumaan yleisesti junioriurheilun markkinoinnin tilanne ja syyt näiden taustalle.

## **5 Tulokset**

Opinnäytetyötä varten haastateltiin viittä seuratoimijaa. Kaksi seuroista tuotti palveluna joukkuelajia ja näistä seuroista haastatteluun osallistuivat valmentaja sekä seuratoimija. Kolmas seuroista tarjosi yksilölajia ja haastatteluun osallistui vain seuratoimija. Anonymiteetin säilyttämiseksi seurojen lajeja ei avata tarkemmin. Seurat A ja B edustavat joukkueurheiluseuroja ja seura C edustaa yksilölajia tarjoavaa seuraa. Jokainen haastateltava vastasi haastattelun aikana kysymykseen: ”Mitä markkinointi mielestäsi tarkoittaa yleisenä käsitteenä?” Kysymykseen vastattiin esimerkiksi seuraavanlaisin tavoin: ”markkinointi on kaikkien seuratoimijoiden ja harrastajien toimintaa”, ”se on kaikkea, mikä seuran toiminnasta näkyy ulospäin,” ”markkinointi on mielikuvien myyntiä ja urheilutahtumien markkinointia” ja ”uusien harrastajien rekrytointi on iso osa urheiluseuran markkinointia”. Seuratoimijoiden tietopohja markkinoinnista ja sen tarkoituksesta näyttää olevan hyvällä tasolla. Tiedon vienti käytäntöön ei kuitenkaan tulosten mukaan näytä olevan vielä tavoitteellisella tasolla. Tähän löytyy useampia syitä urheiluseurojen maailmasta.

### **5.1 Seuran hyvinvointi**

Seuran hyvinvointi kahdella kolmesta selvitykseen osallistuneesta seurasta (Seurat A ja B) on tyydyttävä ja kolmannella (Seura C) hyvä. Tyydyttävään arvosanaan liittyy monia tekijöitä. Seuralla A haastateltavien mukaan seuran toiminta pyörii kohtalaisen hyvin omalla painollaan, eikä enempää harrastajia voida ottaa toimintaan mukaan valmentaja- ja tilaresurssin vuoksi. Lähes jokainen valmentaja on kaupungissa opiskeleva entinen tai nykyinenkin lajin har-

rastaja, joten lähes jokaisella toimijalla on aika suhteellisen vähissä. Haastatelluun osallistuneiden valmentajan ja seuratoimijan mukaan seurassa työskentelee yksi kuukausipalkattu työntekijä ja loput valmentajista saavat kertakorvauksen tehdyistä valmennustunneista. Kuukausipalkkainen valmentaja vastaa seuran junioritoiminnan pyörittämisestä käytännön tasolla yksin omien opintojensa ohella osa-aikaisena työntekijänä. Seuran junioripuolen johtamisen lisäksi hän valmentaa joukkuetta ja toimii tarpeen mukaan sijaisena muille valmentajille. Muut seuran valmentajat toimivat myös osa-aikaisina ja parhaimmillaan valmennustyön lisäksi aikaa vie opiskelu korkeakoulussa ja varsinainen palkkatyö.

Junioriurheiluseuran A tarjoama laji on joukkuelaji, jossa tulee olla tietty määrä harrastajia jokaisessa joukkueessa. Vaikka seuran tila- ja valmentajaresursseihin nähden junioreita on seurassa maksimimäärä, on eri ikäryhmien joukkueita kuitenkin jouduttu yhdistämään ikäluokkien sisäisen harrastajapuutteen vuoksi. Lisäksi harrastajien ja ikäryhmienkin keskuudessa on eritasoisilla tavoitteilla mukana olevia nuoria, mikä vaikeuttaa suuresti ryhmän harjoittelua ja valmentajien työskentelyä. Seuran hyvinvointiin vaikuttaa myös vahvasti junioritoimintaa kuukausipalkatun valmentajan kanssa johtava johtokunta, joka tässä urheiluseurassa toimii vapaaehtoistyönä ja koostuu aktiivisista vanhemmista. Haastateltavien mukaan seuran johtokunta kokoontuu säännöllisesti, mutta sen toiminta rajoittuu johtokunnan tapaamisten sisälle, eivätkä valmentajat koe saavansa konkreettista tukea johtokunnalta lainkaan. Tämän lisäksi seuran junioreiden valmentajilta puuttuu keskinäinen yhteys, eli haastatellun valmentajan mukaan jokainen valmentaja toimii pitkälti yksin omien ryhmiensä kanssa ja asioiden hoito rytmittyy paljon omien aikataulujen ja kiireiden mukaan.

Valmentajien osa-aikaisuus ja henkilökohtaiset arjen kiireet johtavat pitkäjännteisen toiminnan puuttumiseen seurassa B. Seuran valmentajaresurssi on haastateltavien mukaan kunnossa, koska jokaiselle ryhmälle riittää omat valmentajansa. Kuitenkin päävalmentajan eli kuukausipalkatun kokopäiväisen työntekijän puuttuminen luo seuran toiminnan johdonmukaisuuteen ja yhteiseen linjaan ison aukon. Osa-aikaisten työntekijöiden pyörittäessä päivittäistä valmennustoimintaa ovat tekijät kovilla. Tehdään mitä ehditään ja vanhojen tuttujen kaa-vojen mukaisesti, koska aikaa ei ole mieltä kokonaisuuksia. Tällöin keskitytään

vain pitkälti oman vastuuryhmän tekemiseen ja toimintaan, jolloin kokonaisuus ei ole yhtenäinen.

Lasten ja nuorten eli junioriurheilijoiden vähyys puhuttaa myös seurassa B. Tämä seura tarjoaa seuran A kaltaisesti joukkueurheilutoimintaa, joten harrastajien vähyys vaikuttaa suoraan harrastajien, valmentajien ja seuratoimijoiden hyvinvointiin. Haastateltu valmentaja kertoo, että harrastajien vähyys näkyy junioriurheilijoiden hyvinvoinnissa monella tavalla. Joukkueet harjoittelevat usein tavoitteellisesti niin pienellä harrastajamäärällä kuin mahdollista. Tämä ei sovi harjoittelun luonteeseen lainkaan ja tästä johtuen sekä harrastajat että valmentajat uupuvat ja turhautuvat helposti. Seuran tarjoama laji on erittäin vaativaa, tarkkaa ja tavoitehakuista, mikä ei anna seuralle kunnon valmiuksia toimia pienellä harrastajaresurssilla kovinkaan hyvinvoivasti. Seuran harrastajapulaa on pyritty paikkaamaan osallistamalla tarkkaan valittuja nuoria kahdessa joukkueessa samaan aikaan. Kyseinen päätös tehdään haastateltavien mukaan aina yhdessä valmentajan, nuoren ja vanhemman kesken, mutta siitäkään huolimatta päätös ei ole aina paras mahdollinen urheilijan jaksamisen näkökulmasta useiden, joskus päällekkäistenkin harjoitusten vuoksi.

Seurassa B toimii aktiivisesti vapaaehtoisia harrastajien vanhempia seuran toimintaa pyörittävässä johtokunnassa. Seuratoimija kertoo haastattelussa, että hänen käsityksensä harrastajien hyvinvoinnista rajoittuu pitkälti oman lapsen kokemuksiin ja seuran teettämään hyvinvointikyselyyn, jonka vastausprosentti oli korkea. Nuoremmat urheilijat vastasivat kyselyyn vanhempiensa avustuksella ja vanhemmat harrastajat itsenäisesti. Kyselyn perusteella seuratoimija kertoo urheilijoiden voivan hyvin ja heidän olevan tyytyväisiä harjoitusolosuhteisiin ja harrastukseen. Haastateltava kertoo kuitenkin myös, ettei hänellä ole henkilökohtaista tuntemusta harrastajien mielipiteistä ja kokemuksista. Haastateltu valmentaja kommentoi johtokunnan toimintaa koko ajan paremmaksi. Kuitenkin johtokunnan koostuessa vapaaehtoisista vanhemmista, joilla ei ole lajin tai ylipäätään kilpaurheilun tuntemusta, jää hallinto herkästi linjattomaksi, mikä heikentää valmentajan mielestä seuratoiminnan pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta entisestään.

Kolmas selvitykseen osallistuneista seuroista, seura C, poikkeaa sekä lajitarjonnallaan että seurahyvinvoinnillaan muista kahdesta. Seura tarjoaa yksilöurheilulajia eri-ikäisille ihmisille ja seuran hyvinvointi haastatellun työntekijän mukaan on hyvällä tasolla. Työntekijän mukaan junioriurheilijoiden drop out eli lopettavien harrastajien määrä on hyvin pieni. Syyt harrastuksen lopettamisiin rajoittuvat yleensä perheen muuttoon, muiden harrastusten ajankäyttöön tai vanhempien päätökseen. Lopettaneiden pieni määrä johtuu haastateltavan mukaan siitä, että vaikka seura tarjoaa yksilölajia, on harrastajien ryhmädynamiikka ja yhteishenki kunnossa. Lisäksi seura pystyy tarjoamaan ikäryhmille sekä harraste- että kilparyhmiä, mikä edesauttaa harrastamaan, vaikkei olisi suurta intoa kilpailla tosissaan. Seurassa pidetään tärkeänä myös valmentajan, vanhemman ja lapsen keskinäistä avoimuutta ja hyvää keskusteluyhteyttä, jolloin harrastajien hyvinvointia pystytään kontrolloimaan ja seuraamaan tarkemmin.

Seura C pyörii palkatun kokopäiväisen työntekijän johtamana. Työntekijä on entinen lajin urheilija, joten lajituntemus on vahvasti mukana arkipäivän päätöksissä. Hänen tukenaan toimii aktiivinen ja yritysmaailman johtoporraskokemusta omaava johtokunta, jolle haastateltavan mukaan uskaltaa jakaa vastuuta. Näiden lisäksi seura on palkannut kaksi kuukausipalkattua valmentajaa, joista toinen vastaa junioriharjoittelusta ja toinen edustusryhmästä. Tämä luo harrastukseen ja toimintaan pysyvyyttä ja jatkuvuutta, jolloin urheilijan polkua pystytään paremmin kehittämään ja tämän hyvinvointia seuraamaan. Haastateltavan mukaan myös nuoret pysyvät näin paremmin mukana toiminnassa. Haastateltavalla on myös kertomansa mukaan ollut tapana pysyä ajan tasalla mahdollisesti lopettavista urheilijoista, jotta tämä pystyy ottamaan lopettavan urheilijan tämän halutessa mukaan valmentajarinkiin. Tästä seurauksena urheiluseuralla C on laaja valmentajarepertuaari ja hyvä valmentajaresurssi, mikä on Joensuun alueen junioriseuroissa harvinaista. Hyvän valmentajaresurssin lisäksi seura on pitänyt harrasteryhmät sen kokoisina, että jokainen valmentaja ehtii keskittymään jokaiseen harrastajaan yksilönä, mikä lisää harrastajan hyvinvointia ja vaikuttaa myös lopettavien harrastajien määrän vähenemiseen.

## 5.2 Markkinointi

Jokainen selvitykseen osallistunut haastateltava kaikista kolmesta seurasta kertoo, ettei seurassa mietitä markkinointia kovinkaan paljon, eikä siihen käytetä resursseja miltei lainkaan. Jokaisella seuralla on tähän omat syynsä. Yhteistä seurojen välillä lajista riippumatta on se, että seurojen edustajat näkevät markkinoinnin tärkeimmäksi uusien harrastajien hankinnassa. Seurat A ja B ovat kyllä markkinoineet urheilutapahtumia, mutta kyseinen markkinointi kohdistuu lähinnä lasten ja nuorten perheisiin ja läheisiin. Lisäksi seura B on markkinoinut vuosittaista yleisötapahtumaa, jonka tarkoituksena on levittää lajin tunnettuutta ja tuoda seuralle lisää aloittavia harrastajia. Tapahtuman markkinointi on tapahtunut pääasiassa harrastajien ja heidän perheidensä levittämien mainosten sekä seuran Facebook-tilin kautta.

Seura C ei markkinoi juuri lainkaan, koska lajin kysyntä ylittää seuran tarjonnan. Kysyntä lajin piirissä on haastateltavan mukaan valtavan suuri ja seuran tilaresurssi siihen nähden todella pieni. Harrastetilaa joudutaan jo nyt jakamaan ryhmien kesken ja lajin oheisharjoituksille ei ole lainkaan omaa erillistä tilaa, vaan oheisharjoitukset joudutaan pitämään ahtaassa tilassa varsinaisen lajiharjoituksen yhteydessä. Lajista kiinnostuneet eivät ole pelkästään lapsia ja nuoria, vaan lajia pystyy harrastamaan jokainen vauvasta eläkeikäiseen saakka. Suurin syy markkinoinnin puuttumiseen on siis se, ettei markkinointia tällä hetkellä tarvita uusien harrastajien hankinnassa. Ainoat kohteet, joihin markkinointia on pienessä mittakaavassa käytetty, ovat uudet aikuisten ryhmät ja erityislapsille suunnatut ryhmät. Näitä kohteita on markkinoitu pienellä lehti-mainoksella ja erityislapsien sidosryhmien kautta tiedottamalla.

Seuran C edustaja kertoo, että laajempaa markkinointia on mietitty ja sitä pidetään erittäin tarpeellisena ja hyvänä asian siinä tapauksessa, jos harrastetiloja olisi saatavissa lisää. Seuran edustajan mukaan urheiluseura olisi myös välittömästi valmis laajentamaan tarjontaansa ja kasvattamaan harrastemääriä tilaresurssin parantuessa ja siinä tapauksessa järjestelmälliselle ja suunnitelmalliselle markkinoinnille olisi erittäin suuri tarve. Tässä tapauksessa markkinointia,

sen tarvetta ja keinoja pitäisi pystyä ennakoimaan ja suunnittelemaan kunnolla etukäteen.

Joukkuelajeja tarjoavat seurat A ja B toteuttavat markkinointia jokseenkin samankaltaisesti. Molemmat seurat heräävät markkinoinnin tarpeeseen haastattavien mukaan uuden kauden alkaessa ja nimenomaan silloin, kun aloittavia harrastajia on liian vähän ryhmän ja joukkueen tarpeeseen nähden. Seuralla A markkinointi on epäsäännöllistä ja epäjohdonmukaista. Haastattelun kuukausipalkkaisen työntekijän mukaan kaikki markkinointi tapahtuu hänen kauttaan ja jos hän ei jotain tee, ei tee kukaan muukaan. Saman seuran tuntipalkkainen valmentaja kuitenkin näkee markkinoinnin täysin ryhmän vastuvalmentajan tehtävänä ja sitä toteutetaan tarpeen mukaan kauden alkaessa, kun harrastajia puuttuu. Markkinoinnin keinot kauden alkaessa rajoittuvat valmentajan pyyntöön harrastajille hankkia kavereita pelaamaan. Tällaista tilannetta varten seurassa on vakiintunut tapa, jonka mukaan kauden alkaessa harrastusta saa kokeilla pari viikkoa veloituksetta.

Kauden aloitus on usein markkinoinnin aikaa myös seuralle B. Haastatteluista käy ilmi, että uusien harrastajien hankintaa mietitään jo etukäteen ja uusien harrastajien hankintaan suunnattuun markkinointiin löytyy vakiintuneita tapoja. Valmentaja kertoo myös huomanneensa suuren vaikutuksen markkinoinnilla ja erityisesti sen puutteella kauden alkaessa; mikäli markkinointi on unohtunut, eivät uudet harrastajat löydä tietään lajin pariin. Seuran vakiintuneisiin markkinointitapoihin kauden alkaessa kuuluvat lajitapahtuma, kouluissa ja päiväkoedeissa jaettavat ja lähikauppojen sienille teipattavat mainokset, pienet lehti-mainokset, sosiaalinen media ja siellä erityisesti Facebook-julkaisut sekä uutispyynnöt paikallislehdille.

Kauden aloituksen lisäksi molemmat haastattavat seurasta luettelevat, että seuran markkinointiin kuuluvat kauden keskellä järjestettävä yleisötapahtuma, seuran oma maskotti ja uutispyynnöt paikallislehdille seuran tapahtumista ja joukkueista. Lisäksi seuran edustajat tiedostavat markkinoinnin olevan myös jokapäiväistä toimintaa seuran harrastetiloissa ja kilpailumatkoilla, joissa tapaa päivittäin muiden lajien edustajia ja täysin ulkopuolisia ihmisiä. Heidän

keskellään toimiessa on tärkeä osata tervehtiä ja käyttäytyä asiallisesti, mikä edistää myös kuvaa kyseisestä lajista ja seuran toiminnasta. Seuralta B löytyy siis jo jonkinlainen repertuaari erinäisiä markkinointitapoja, joita kumpikaan haastateltavista ei kuitenkaan haastattelun alussa vielä tiedostanut olevan. Haastatteluissa käy ilmi, että tapoja käytetään tasaisen epäsäännöllisesti ja epäjohdonmukaisesti. Markkinointitavoista ei myöskään löydy muistiin kirjoitettua listaa tai muutakaan dataa, vaan asioita tehdään vanhaan tapaan tottuneesti. Aloittavien harrastajien markkinoinnille on kuitenkin valittu johtokunnasta ja valmentajista vastuuhenkilöt, mutta tällainen käytäntö on vasta uusi, eikä tuloksista ole vielä haastateltavien mukaan näyttöä.

Joukkuelajeja edustavien seurojen markkinointi keskittyy pääasiassa aloittaviin harrastajiin eli lapsiin ja nuoriin. Kauden aloituksen lisäksi lajin tunnettuutta on pyritty lisäämään eri tavoin. Seura A pitää koulujen iltapäiväkerhoissa lajikerhoa, jonka vetäjinä toimivat seuran edustusjoukkueen jäsenet. Lisäksi seuran edustaja kertoo haastattelussa seuran mainostavan toimintaansa internetissä kotivisuillaan ja Facebook-ryhmässä. Kyseisiä kanavia kuitenkin päivitetään harvoin ja niiden käytöstä ei vastaa kukaan. Lisäksi sekä seurat A että B ovat ainakin osittain mukana Matalan Kynnyksen tapahtumissa, joita järjestetään Joensuun alueella yhteistyössä eri lajien edustajien kanssa.

Jokainen haastateltava näkee omassa seurassaan paljon mahdollisuuksia, joiden toteutuessa seura tarvitsisi markkinoinnin osaamista ja säännöllistä sekä johdonmukaista markkinointia avukseen. Seuran A johtokunta on määrittänyt tavoitteen kasvattaa harrastajamääriä, mutta kyseiselle tavoitteelle ei ole vielä asetettu keinoja, joilla tavoite toteutetaan. Tämän lisäksi molemmat haastatteluun osallistuneet seuran edustajat tuovat esille tilaongelman, joka rajoittaa ryhmäkokojen kasvamista ja ryhmämäärän lisäämistä. Harrastetilaongelman lisäksi seura B kamppailee epäjohdonmukaisen ja epäsäännöllisen toiminnan kanssa, mikä korjaantuisi kokopäiväisellä valmentajalla. Näiden tilanteiden muuttuessa seuran edustajat tiedostavat, että suunnitelmallinen markkinointi toisi paljon lisää mahdollisuuksia seuran toimintaan ja lajin kehitykseen Joensuussa. Seuran C toimija näkee suurimpana ongelmana harrastetilojen vähyyden. Mikäli kyseinen asia korjaantuisi, olisi seuralla mahdollisuus laajentua vä-



littömästi. Tätä tulisi haastateltavan mukaan edeltää markkinoinnin tärkeyden tiedostaminen ja markkinoinnin suunnittelu, jotta laajentamisen mukaiset lisäpaikat harrastajille saataisiin täytettyä.

## 6 Johtopäätökset

Junioriurheilun markkinoinnin tila Joensuun alueella on selvityksen mukaan eri seuroissa hyvin samankaltainen, mutta eri syistä. Markkinointia toteutetaan pienimuotoisesti pakottavissa tilanteissa, ja kun haastateltavilta kysytään markkinointitoimia, ei niitä osata kuitenkaan tunnistaa. Pakottavilla tilanteilla tarkoitetaan yksinomaan hetkiä, jolloin seura kaipaa uusia harrastajia ja tällöin markkinoinnin kohderyhmänä toimivat uudet potentiaaliset harrastajat.

Yleisesti jokaisella seuralla on olemassaoleva tai tuleva ongelma tilaresurssin kanssa. Tämän vuoksi esimerkiksi seura C ei ole voinut lainkaan markkinoida toimintaansa kysynnän ylittäessä reilusti tarjonnan. Sama ongelma on myös seuroilla A ja B. Pääasiassa näillä seuroilla markkinoinnin puute selittyy kuitenkin linjakkaan ja säännöllisen hallinnon ja toiminnan puutteella. Jokaisesta seurasta löytyy potentiaalia markkinoinnin kehittämiseen, kunhan vain työkalut saataisiin kuntoon ja seuran hallinto ja vastuut selkeäksi. Itse toimijoilla ajatusmaailma markkinoinnista on sillä tasolla, että valmiudet markkinoinnin kehittämiseen tarpeelliselle tasolle löytyvät. Koska tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus ratkaista seurojen hallinnollisia ongelmia eikä tilaratkaisuja, keskitytään vain niihin asioihin, joihin markkinoinnin perusasioilla pystytään vaikuttamaan.

Markkinoinnin peruslähtökohtana pidetään suunnitelmallisuutta. Kun vastuut, keinot ja aikataulut on määritelty selkeästi, on markkinoinnin toteuttaminen parhaassa tapauksessa jopa vaivatonta. Urheiluseurassa markkinoinnin osuus jää luonnollisesti pääasiallisen toiminnan eli valmentamisen ja ryhmän tai yksilön ohjaamisen taakse. Tästä syystä onkin tärkeää hahmottaa eri toimijoiden vastuut ja tärkeimmät tehtävät.

Eriyisen tärkeää on, ettei markkinoinnin vastuu olisi tuntivalmentajalla. Kertakorvauksella työskentelevän aika on jo valmiiksi vähissä, joten vastuun tulisi olla seuratoimijalla tai kuukausipalkkaisella päävalmentajalla. Mikäli vastuu laitetaan osa-aikaisen työntekijän harteille, jo valmiiksi vähissä oleva valmennusaika pienenee entisestään. Kun valmentajalle annetaan rauha keskittyä varsinaiseen työhönsä, toteutetaan markkinoinnin näkökulmasta sisäistä markkinointia. Tällöin valmentajan aika on käytettävissä varsinaiseen työnkuvaan eli lasten ja nuorten valmennukseen ja hyvinvoinnin seurantaan. Harrastaja ja tämän huoltajat kokevat tarjottavan palvelun laadukkaaksi ja harrastuksen miellyttäväksi, jolloin lopetuspäätös ei synny niin herkästi. Tätä kautta myös lajin harrastamista suositellaan herkemmin tuttaville, jolloin seuran on mahdollisuus saada lisää asiakkaita.

Vastuu markkinoinnista tulee olla siellä, missä sen hoitoon on aikaa. Seuran johtokunnan tehtävä on huolehtia hallinnollisista tehtävistä ja strategiasuunnittelusta. Päävalmentajan vastuulla taas on kokonaiskuva. Molempien toimenkuviin voidaan liittää myös markkinointi. Kun päävalmentaja yhdessä johtokunnan kanssa tai päävalmentajan puuttuessa johtokunta ottaa selkeän vastuun markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta, saadaan markkinoinnin kokonaiskuvasta selkeämpi. Tärkeää on huomata myös se, ettei markkinoinnin osaamista automaattisesti ole kaikilla. Tästä syystä on tärkeää tuntea organisaation resurssit ja mikäli markkinoinnin osaamista ei löydy sisältä, voi apua löytyä monelta eri taholta. Yhtenä esimerkkinä toimii ammattikorkeakouluyhteistyö ja markkinointisuunnitelman teettäminen opinnäytetyönä.

Markkinoinnin kohderyhmänä junioriurheilussa on lähes aina potentiaalinen harrastaja ja tämän huoltajat. Segmentti voi toki olla myös turnauksen, kilpailun tai näyttöksen potentiaalinen katsoja, mutta tässäkin kohtaa usein taka-ajatuksena on innostaa uusia harrastajia mukaan toimintaan. Segmenttiä määriteltessä tuleekin siis miettiä kohderyhmän eli tässä tapauksessa potentiaalisten aloittajien ikä, toiminta-alue, sidosryhmät ja kiinnostuksen kohteet. Näiden rajoitusten kautta löydetään henkilöryhmä, joka voi olla esimerkiksi esikoulu- tai ala-asteikäiset. Toiminta-alue rajautuu usein päiväkotiin, kouluun ja lähikauppoihin ja sidosryhminä voi olla esimerkiksi samalla lailla päiväkoti ja koulu. Kiinnostuksen

kohteita rajatessa löydetään markkinointiin kilpailukeinoja, joilla saadaan segmentin kiinnostus heräämään. Erityisesti lasten kohdalla on hyvä muistaa, että päätös lapsen harrastuksesta tehdään huoltajien kesken, joten mainonnassa tämä tulee ottaa huomioon.

Junioriurheiluseuran markkinointisuunnitelman ei tarvitse yltää yritysmaailman tasolle, vaan pääasia on, että tietyt asiat on selkeästi sovittu ja kirjattu ylös. Tätä silmällä pitäen markkinointisuunnitelman tarkistuslista on käytännönläheinen tapa aloittaa suunnitelmallisen markkinoinnin edistäminen. Kun markkinointia alkaa ensimmäisen kerran suunnittelemaan, erityisesti markkinoinnin keinojen pohdintaan on hyvä käyttää aikaa. Kun suunnitelma on tehty, edesauttaa se valtavasti markkinoinnin toteuttamista kaiken muun toiminnan rinnalla vapaaehtoisorganisaatiossa.

Liitteestä 2 löytyy yksinkertaistettu versio markkinoinnin suunnittelun pääkohdista. Suunnitelman pohjana toimivat organisaation arvot, toimintaperiaate ja tulevaisuuden visio. Kun nämä asiat selkiytetään jokaiselle suunnitteluun osallistuvalla, on yhteinen pohja suunnitteluun olemassa. Strategisten periaatteiden määrittely on myös tärkeää ja ne tulisi jokaisessa organisaatiossa määrittää seuran johdossa. Strategisia periaatteita markkinoinnin näkökulmasta voivat olla esimerkiksi se, mitä seura haluaa olla ja millä tavalla sekä kenelle toimintaa halutaan suunnata ja mistä syystä.

Hyvin määriteltyjen strategisten suunnitelmien pohjalta segmentti on suhteellisen helppo rajata. Junioriurheiluseuralla markkinoinnin segmenttejä voi olla useita ja näihin liittyen tulee määrittää myös toiminnan perustehtävään liittyvät ongelmat. Markkinoinnin tehtävä on ratkaista ongelma toteuttamalla markkinointia segmentille strategisten määritysten ja arvojen linjan mukaisesti.

Liitteen 2 tarkistuslistan mukaisesti tämä ei kuitenkaan vielä riitä. Jotta markkinoinnin toteutus arjessa helpottuu, tulee markkinoinnille määrittää konkreettiset toimenpiteet. Toimenpiteitä tulee miettiä ensin määritettyjen linjojen rajoissa. Esimerkiksi toimenpide päiväkotikäisille lapsille ja heidän vanhemmilleen voi olla täysin erilainen, kuin 4.-6. -luokkalaisille koululaisille. Konkreettisen toi-

menpiteen tarkka suunnitelma kirjataan ylös ja sen lisäksi määritetään, missä ja milloin toimintaa toteutetaan. Myös vastuuhenkilöt tulee päättää ja kirjata ylös.

Markkinoinnin suunnittelun viimeisinä vaiheina on sisäisen viestinnän suunnittelu ja päätös seurantatavasta. Päätehtävä on saada koko organisaatio puhaltamaan yhteen hiileen ja tämä onnistuu luonnollisesti helpommin, kun kaikki ovat tietoisia toiminnan suuntaviivoista. Seurantatapa, jota suunnitelmasta ei saa unohtaa, tulee kirjata kaiken muun mukana ylös. Näin varmistetaan suunnitelmallisen markkinoinnin jatkuvuus ja tarvittaessa suunnan tarkastus, mikäli suunnitellut toimet eivät tuota haluttua tulosta.

## **7 Pohdinta**

Opinnäytetyön prosessi oli kokonaisuutena mielenkiintoinen. Markkinointi urheilun ja erityisesti junioriurheilun parissa on vielä käsitteenä uusi tai jopa tuntematon. Haastatteluiden kautta löydettiin syitä markkinoinnin vähyyteen tai puuttumiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole ratkaista kyseisiä puutteita tai ongelmia, vaan antaa olemassa oleviin tilanteisiin avaimia suunnitelmallisen ja jatkuvan markkinoinnin kehittämiseen. Jo haastatteluiden aikana haastateltavat heräsivät ajattelemaan seuransa toimintaa ja yhdessä löydettiin useita ja erityisen luoviakin tapoja, joilla markkinointia on jo harjoitettu pääasiassa uusien harrastajien mukaan saamista varten.

Selvityksen loppuunsaattaminen vei aikaa, kun heti aluksi haastatteluiden koaminen kesti noin puoli vuotta. Valmistuminen on kuitenkin ollut prosessi, jonka aikana työstä karsiutui paljon ylimääräistä pois. Lopputuloksena on hie-man aiempaa selkeämpi kuva siitä, miksi junioriurheilussa ei olla keskitytty markkinointiin, vaikka selkeä tarve sille olisi. Tätä opinnäytetyötä voisi luonnehtia aiheen lähtöselvitykseksi ja tämän pohjalta jatkotutkimusmahdollisuuksia on useita. Kyseinen työ toteutettiin kolmen eri lajin toimijoiden kautta, mikä ei vielä kerro koko laajan kentän tilannetta. Alun alkaen tähän selvitykseen oli tarkoitus liittää kvantitatiivinen osuus, jossa kyselyn kautta olisi selvitetty harrastajien

syitä päätyä juuri kyseisen lajin pariin. Opinnäytetyö päätettiin kuitenkin rajata kvalitatiiviseen haastattelututkimukseen ja tässä kohtaa selvitettiin vain seuran toimintaa ja syitä toiminnan taustalla.

Henkilökohtaisesti tämä prosessi on ollut tärkeä oppimisen paikka, niin itse kvalitatiivisesta tutkimuksesta, mutta myös junioriurheilun maailmasta. Oma miltei 20 vuoden kokemus seuratoiminnasta toimi erittäin hyvänä pohjana selvitykselle ja haastatteluiden myötä eri lajirajojen yli löytyi paljon yhteistä, mutta myös paljon eroja. Yksi jatkotyön mahdollisuuksista on toimintamallien oppiminen lajirajojen yli. Vaikka jokainen urheilulaji on omanlaisensa, organisaatiot niiden taustalla kuitenkin toimivat samoilla periaatteilla. Kilpailutilanne kiristyy, kun lasten ja nuorten vapaa-ajankäyttötavat muuttuvat jatkuvasti, eikä tuo muutos ole positiivinen urheilun näkökulmasta katsottuna. Tämä luo jatkuvasti suuremman tarpeen ammattimaisempaan junioriurheilun organisaatiotoimintaan. Tässä on yksi isoimmista asioista, missä seurat tulevat tulevaisuudessa tarvitsemaan markkinoinnin ammattilaisen apua.

## Lähteet

- Alaja, P. 2000. Arpapelä?: Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Helsinki: Gummerus.
- Aspara, J. & Tikkanen, H. 2008. Projektimarkkinointi. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 1987. Miten palveluja markkinoidaan. Espoo: Weilin+Göös.
- Heinonen, J., Mäntyneva, M. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Keränen, T. & Kettunen, N. 2012. Pleikkari ei valmista varusmiespalvelukseen. YLE Uutiset. <http://yle.fi/uutiset/3-6207449>. 3.8.2016.
- Kokko, S. & Mehtälä, A. 2016 Valtion liikuntaneuvosto. [http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/438/LIITU\\_2016.pdf](http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/438/LIITU_2016.pdf). 8.2.2017.
- Metzner, J. 2016. Markkinointisuunnitelma sponsoriyhteistyötä hyödyntäen. Lahden ammattikorkeakoulu. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117871/Metzner\\_Jenni.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117871/Metzner_Jenni.pdf?sequence=1). 10.4.2017.
- Mäkinen, A. 2016. Salibandyseura Sport Club Hyvinkään markkinointisuunnitelma. Laurea ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108249/Makinen\\_Ask\\_o.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108249/Makinen_Ask_o.pdf?sequence=1). 10.4.2017
- Orpana, J. 2011. Markkinointisuunnitelma Myllykosken Pallo -47 juniori- ja harrastetoiminnalle. Laurea ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32386/Orpana\\_Jaakk\\_o.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32386/Orpana_Jaakk_o.pdf?sequence=1). 10.4.2017.
- Puroaho, K. 2006. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13217/9513925587.pdf?sequence=1>. 3.4.2017.
- Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.
- UKK-instituutti. 2016. UKK-instituutti. <http://www.ukkinstituutti.fi/instituutti>. 4.12.2016
- UKK-instituutti. 2017a. UKK-instituutti [http://www.ukkinstituutti.fi/filebank/69-lapset\\_ja\\_kasvavat\\_nuoret.pdf](http://www.ukkinstituutti.fi/filebank/69-lapset_ja_kasvavat_nuoret.pdf). 8.2.2017.
- UKK-instituutti. 2017b. UKK-instituutti. [http://www.ukkinstituutti.fi/filebank/79-nuorten\\_liikuntaesite\\_pelkistetty.pdf](http://www.ukkinstituutti.fi/filebank/79-nuorten_liikuntaesite_pelkistetty.pdf). 8.2.2017.
- Viitala, P. & Jylhä, M. 2010. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Vuokko, V. 2009. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

## Haastattelurunko

### 1. Haastateltavan tausta

- Haastateltavan nimi ja ikä
- Mikä on tehtäväsi seurassa?
  - o Oletko palkattu vai vapaaehtoinen?
  - o Kuinka kauan olet toiminut tehtävässäsi?
- Millainen tausta urheilun ja kyseisen lajin parissa sinulla on?
- Onko sinulla millainen koulutus ja mikä on nykyinen ammattisi?

### 2. Seuran hyvinvointi

- Mikä on mielipiteesi seuran hyvinvoinnista
  - o urheilijoiden näkökulmasta?
  - o seuraorganisaation näkökulmasta?
- Mikä on mielipiteesi urheilijoiden määrästä seurassa tällä hetkellä?
- Minkälainen näkymä tulevaisuudessa on urheilijoiden määrän kehityksestä?
- Millaisia näkymiä organisaatiolla on tulevaisuudesta?
- Millä tavalla seurassa reagoidaan, jos urheilijoiden määrä jää alle tavoitteen kauden alussa?
  - o Ovatko tällaiset tilanteet nimetty jonkun vastuulle?
  - o Liittyykö mahdollisiin toimiin markkinointi?

### 3. Markkinointi

- Mitä markkinointi mielestäsi tarkoittaa yleisenä käsitteenä?
- Toteuttaako seuranne markkinointia?
  - o Minkälaisia markkinoinnin keinoja mahdollisesti käytetään?
- Kuka markkinoinnista vastaa?
- Huomioidaanko markkinointi vuosibudjetissa?
- Onko markkinoinnille määritetty tulevaisuuden suunnitelmia?
- Voisiko suunnitelmallinen markkinointi muuttaa seuranne tilannetta jollain lailla?

### 4. Kysymys organisaation edustajalle:

- Onko seuralla mahdollisuutta palkata ulkopuolista markkinointi- tai toiminnanjohtajaa tai onko vaihtoehtoisesti mahdollisuutta maksaa korvausta olemassa olevalle toimijalle markkinoinnin toimenpiteistä?

## Markkinointisuunnitelman tarkistuslista

1. Organisaation arvot, toimintaperiaate ja tulevaisuuden visio
2. Strategiset periaatteet
  - millä lailla
  - kenelle
  - miksi
3. Markkinoinnin kohderyhmä
4. Toiminnan perustehtävään liittyvä ongelma tai mahdollisuus, johon markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan ja tästä johdettu markkinoinnin tavoite
5. Toimintasuunnitelma
  - mitä tehdään
  - missä
  - milloin
  - vastuhenkilöt
6. Sisäinen viestintä
7. Seuranta