

Markkinointistrategia urheiluseuralle

Susanna Manninen



Tekijä Susanna Manninen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Markkinointistrategia urheiluseuralle	Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 41
<p>Opinnäytetyössä luotiin markkinointistrategia keravalaiselle voimisteluseuralle Keravan Voimistelijat KNV ry:lle. Vuonna 1937 perustettu seura on yksi toiminta-alueensa suurimpia urheiluseuroja tarjoten kaiken ikäisille ja tasoisille liikkujille laadukasta ja monipuolista harastetoimintaa sekä kilpavalmennusta.</p> <p>Teoriaosuus käsittelee urheilumarkkinointia ja sen erityispiirteitä sekä markkinointistrategiaa ja sen eri osia. Markkinointistrategian teoriaa käsittelevässä osuudessa urheilun ja seuratoiminnan näkökulma otetaan huomioon. Teoria pohjautuu aihekirjallisuuteen sekä elektronisiin lähteisiin, joita on käytetty monipuolisesti työn tavoitteet huomioiden.</p> <p>Empiirinen osio käsittelee Keravan Voimistelijat KNV ry:n nykyistä tilaa sekä markkinointistrategian luomisprosessia, jossa perehdytään nykytilaan, tavoitteiden ja mittareiden asettamiseen sekä kohderyhmien määrittelyyn. Strategian toteutumisen kannalta vaadittavat toimenpiteet on myös otettu huomioon. Lopuksi syntynyt visuaalinen tuotos markkinointistrategiasta toimii työvälineenä strategian jalkauttamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntynyt markkinointistrategia antaa toimeksiantajalla suunnan tulevaisuuden markkinoinnille ja auttaa markkinoinnin oikeanlaisessa kohdentamisessa.</p>	
Asiasanat markkinointistrategia, urheilumarkkinointi, urheiluseura, voimistelu	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	2
2	Urheilumarkkinointi	3
2.1	Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot	4
2.1.1	Tuote	5
2.1.2	Hinta	6
2.1.3	Saatavuus	7
2.1.4	Markkinointiviestintä	7
2.1.5	Sponsorointi	10
2.2	ARPA -toimintamalli	12
3	Markkinointistrategia	14
3.1	Missio, visio ja arvot	15
3.2	Strategia-analysit	16
3.2.1	SWOT	17
3.2.2	PESTEL	18
3.2.3	Viiden kilpailuvoiman malli	19
3.3	Tavoitteiden asetanta	21
3.4	Segmentointi ja kohderyhmien valinta	23
3.5	Kohdennettujen markkinointitoimenpiteiden suunnittelu	24
3.6	Strategian toteutus ja seuranta	26
4	Case: Keravan Voimistelijat KNV ry	29
4.1	Nykytilanteen analysointi	29
4.1.1	Markkinointimix	30
4.1.2	PESTEL	33
4.1.3	SWOT	35
4.1.4	Kilpailija-analyysi	38
4.2	Tavoitteet ja kohderyhmät	39
4.2.1	Jäsenhankinta	40
4.2.2	Uudet seuratoimijat ja vapaaehtoistyöntekijät	42
4.2.3	Asiakastyytyväisyys ja palvelun laadun parantaminen	43
4.3	Strategian toteutus	44
4.4	Tuotos	45
5	Pohdinta	46
	Lähteet	48
	Liitteet	52

1 Johdanto

Urheiluseurojen määrä Suomessa on suuri ja kilpailu jäsenistä on kovaa. Varsinkin pääkaupunkiseudulla lähialueelle on yleensä keskittynyt monta samankaltaista seuraa. Päjätkäseen markkinoilla urheiluseuran on siis erotuttava kilpailijoista ja harjoitettava ammattimaista liiketoimintaa. Tämä voi olla haastavaa, sillä usein pienet seurat pyörivät vapaaehtoistyön voimin eikä resurssit riitä päätoimisten ammattilaisten palkkaamiseen.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on markkinointistrategian luominen urheiluseuralle, minkä avulla seura saa tarvittavat eväät vuosittaisten markkinointisuunnitelmien luomiseen. Työni toimeksiantaja on pääkaupunkiseudulla toimiva voittoa tavoittelematon voimisteluseura. Aihe on mielenkiintoinen siksi, että olen ollut kyseisen seuran jäsen monta vuotta ja seuran toiminta on lähellä sydäntäni. Toimeksiantajalle aihe on ajankohtainen, koska heiltä puuttuu tällä hetkellä pitkän tähtäimen markkinointistrategia. Voittoa tavoittelemattoman seuran toiminta pysyy kannattavana jäsenten avulla, jonka vuoksi markkinointistrategia tulee painottumaan uusjäsenhankintaan sekä jäsenistön sitouttamiseen. Nykypäivänä lasten ja nuorten liikuntatottumukset eivät ole samalla tasolla kuin ennen ja kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kovaa, mikä vaikuttaa myös urheiluseurojen jäsenmääriin. Omalla toiminnallaan urheiluseurat pystyvät kasvattamaan jäsenmääriään ja sitä kautta lisäämään lasten ja nuorten liikuntaa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle toimiva markkinointistrategia, joka helpottaa toimeksiantajaa tulevan markkinoinnin suunnittelussa. Tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole pitkän tähtäimen markkinointistrategiaa, joten sen luominen koettiin hyödylliseksi. Markkinointistrategia muodostetaan pohjautuen seuran nykytilanteen analysointiin ja työn teoreettiseen viitekehukseen. Työn teoreettinen viitekehys keskittyy markkinointistrategiaan ja strategian luomisen prosesseihin sekä urheilumarkkinointiin ja urheiluseuran markkinointiviestinnän keinoihin.

Empiirinen osuus keskittyy seuran nykytilanteen katsaukseen ja markkinoinnillisten toimenpiteiden tarkasteluun, minkä pohjalta markkinointistrategia luodaan. Pitkäaikaisena jäsenenä empiirinen osio perustuu omaan tietooni seurasta, seuran nettisivuilta saatavaan tietoon sekä suullisiin ja kirjallisiin haastatteluihin, joita kävin seuratoimijoiden kanssa. Omaan hyviin suhteisiin monen seuran jäsenen kanssa, joten tietoa kartoittaessa ja markkinointistrategiaa luodessa käytin myös näitä suhteita hyödyksi. Empiirisen osion tuloksena loin seuralle selkeän ja visuaalisesti seuran ilmettä tukevan tuotoksen, jossa esitellään

strategiset tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Seura pystyy hyödyntämään tuotosta tulevien vuosien markkinoinnin suunnittelemisessa. Tuotoksen tarkoituksena on myös auttaa kaikkia seuratoimijoita havainnollistamaan luotu markkinointistrategia.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Keravan Voimistelijat KNV ry on voittoa tavoittelematon voimisteluseura, joka on perustettu vuonna 1937. Se kuuluu Suomen Voimisteluliittoon ja tarjoaa toiminta-alueensa eri-ikäisille ja tasoisille liikkujille harrasteliikuntaa. Harrastajat seurassa ovat pääsääntöisesti tyttöjä ja naisia, mutta tarjoamaa löytyy myös pojille ja miehille. Seura tarjoaa toimintaa kaiken ikäisille aina vauvasta vaariin.

Keravan Voimistelijat KNV ry:n toiminta jakautuu harraste- ja kilpatoimintaan. Keravan Voimistelijoiden KNV ry:n harrastetoiminta, joka yleisesti mielletään urheiluseuran kivijalaksi, jakautuu lasten & nuorten ja aikuisten harrasteliikuntaan. Kilpavalmennusta seurassa tarjotaan kilpa-aerobicin, joukkuevoimistelun ja tanssillisen voimistelun parissa.

Seuran jäsenmäärä vaihtelee kausittain, mutta viime vuosien keskimääräinen jäsenluku on ollut noin 1100. Ohjaajia sekä valmentajia seurassa on tällä hetkellä noin 40. Keravan Voimistelijat KNV ry:n organisaatio muodostuu seuran jäsenistä ja hallinnosta, johon kuuluu 11 toiminnasta vastaavaa henkilöä. Tällä hetkellä seuralla on kaksi päätoimista työntekijää, joista toinen toimii seurasihteerin tehtävissä ja toinen päätoimisena valmentajana. Seuran harrasteliikuntaan, kilpavalmennuslajeihin, tapahtumiin, markkinointiin ja viestintään sekä taloushallintoon on kaikkiin määritelly näistä vastaavat henkilöt sekä työryhmät. (Keravan Voimistelijat KNV ry 2020.)

2 Urheilumarkkinointi

Markkinointi on tuottavien asiakassuhteiden hallintaa. Sen avulla pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Markkinointi tähtää arvon tuottamiseen asiakkaille. Markkinoinnin tavoite on yksinkertaisesti vetää puoleensa uusia asiakkaita lupaamalla heille erinomaista arvoa sekä säilyttää ja kasvattaa nykyistä asiakaskuntaa tarjoamalla heille asiakastyytyväisyyttä. Monet mieltävät markkinoinnin myyinnedistämiseksi ja mainostamiseksi sillä asiakkaat kohtaavat markkinoinnin erilaisissa mainostauluissa, lehdissä, radiossa, sosiaalisessa mediassa ja televisiossa. Tämä on kuitenkin vain markkinoinnin jäävuoren huippu, joka kätkee alleen asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen sekä markkinointitoimenpiteiden muovaamisen juuri näitä tarpeita tyydyttäväksi kokonaisuudeksi. (Armstrong & Kotler 2014, 33.)

Urheilusta on tullut yksi yhteiskuntamme tärkein ja maailmanlaajuisin instituutio. Urheilualan on arvioitu tuottavan noin 480-620 biljoonaa dollaria per vuosi sekä olevan jopa seitsemän kertaa isompi kuin Yhdysvaltojen elokuva-ala. Urheilu on viihdettä sekä tapa verkostoitua ja edistää omaa terveyttä ja hyvinvointia. Urheilumarkkinoinnin mahdollisuuksien kirjo on laaja sekä eri urheilumarkkinoinnin tavoitteet vaativat omanlaistaan lähestymistapaa. (Shank & Lyberger 2014, luku 1; Kahle & Riley 2004, 12.)

Shank & Lyberger (2014, luku 1) määrittelee urheilumarkkinoinnin olevan markkinoinnin peruspiirteiden ja prosessien soveltamista urheilutuotteisiin ja muiden kuin urheilutuotteiden markkinointia urheilun avulla. Urheilu on elämyksellistä ja tunteisiin vetoavaa, mikä otetaan huomioon myös urheilumarkkinoinnissa. Urheilun tunteisiin vetoavuuden myötä sitä käytetään myös apuvälineenä jonkin toisen tuotteen markkinoinnissa. Urheilumarkkinoinnissa on kaksi näkökulmaa; Urheilutuotteen tai -palvelun suoramarkkinointi asiakkaalle sekä jonkin toisen tuotteen tai palvelun markkinointi asiakkaalle urheilun avulla. Urheilutuotteen tai -palvelun niin sanottu suoramarkkinointi sisältää esimerkiksi urheiluvälineiden, -tapahtumien sekä urheiluseurojen markkinointia asiakkaalle. Markkinointi, jossa urheilu toimii apuvälineenä, keskittyy myönteisten tunteiden herättämiseen markkinoitavaa tuotetta kohtaan urheilun kautta. (Smith 2008, 4.)

Erkki Alaja (2000, 28) jakaa toisen edellä mainitun urheilumarkkinoinnin näkökulmista niin sanottuun harrastajamarkkinointiin ja yleisömarkkinointiin. Harrastajamarkkinointi painottuu seurojen, klubien ja urheilupaikkojen jäsenmäärien kasvattamiseen, kuluttajan urheilullisuuden aktivoimiseen sekä urheiluväline ja -vaate teollisuuden tuotteiden ostoon. Yleisömarkkinoinnilla puolestaan tarkoitetaan erilaisten urheilutapahtumien markkinointia sekä kuluttajien houkuttelemista kyseisten tapahtumien katsojiksi. (Alaja 2000, 28.)

Kuten niin sanotun tavallisen markkinoinnin myös urheilumarkkinoinnin pyrkimyksenä on tyydyttää asiakkaiden – tässä tapauksessa urheiluasiakkaiden tarpeet. Yhdeksi urheilumarkkinoinnin ainutlaatuisiksi ominaisuudeksi mielletään urheilun kuluttajien tarpeiden laaja valikoima sekä monimuotoisuus. Tänä päivänä urheilu koskettaa jollain tapaa lähes jokaista meistä, joten urheilumarkkinoinnin kohderyhmä on laaja. Tähän kohderyhmään kuuluu esimerkiksi ammattiuurheilijat, urheilua harrastavat, hyötyliikkujat, urheilua seuraavat, urheilutapahtumissa käyvät sekä urheiluvaatteita ja -välineitä ostavat henkilöt. (Smith 2008, 2-3.)

2.1 Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa asiakaskohderyhmille parempaa arvoa, kuin kilpailijat. Markkinoijan tulee selvittää kysyntä ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet sekä luoda niiden pohjalta erilaisia ratkaisuja, jotka ylläpitävät, ohjaavat ja tyydyttävät tarpeita ja kysyntää. Kokonaisuuden hallintaa varten suunnitellaan markkinoinnin kilpailukeinot ja räätälöidään niistä kokonaisuus, joka vastaa tavoiteltavan kohderyhmän tarpeisiin. Tämä perinteikäs markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuus on yleisimmin tunnettu nimellä markkinoitimix, joka muodostuu neljän P:n mukaisesti; tuotteesta (product), hinnasta (price), saatavuudesta (place) ja markkinoitiviestinnästä (promotion). (Bergström & Lepänen 2016, 148.)

Urheilumarkkinointi koostuu samoista markkinoinnin kilpailukeinoista, mutta joukkoon on lisätty sponsorointiyhteistyö. Tällä yhteistyöllä tuotteelle etsitään selkeää kilpailuetua muun muassa erilaisten avustuksien ja näkyvyyden muodossa sekä pyritään tuottamaan arvoa myös yhteistyökumppaneille. Aikeisemmin saattoi usein törmätä vääristyneeseen ajattelutapaan, jossa urheilumarkkinointi miellettiin lähinnä sponsoritoiminnaksi ja sen perimmäiseksi toiminnaksi sponsorirahan saamiseksi. Tänä päivänä kuitenkin ymmärrys kuvassa 1 näkyvästä urheilumarkkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuudesta ja niiden hallinnasta antaa avaimet onnistuneeseen markkinointiin. (Alaja 2000, 30-31.)



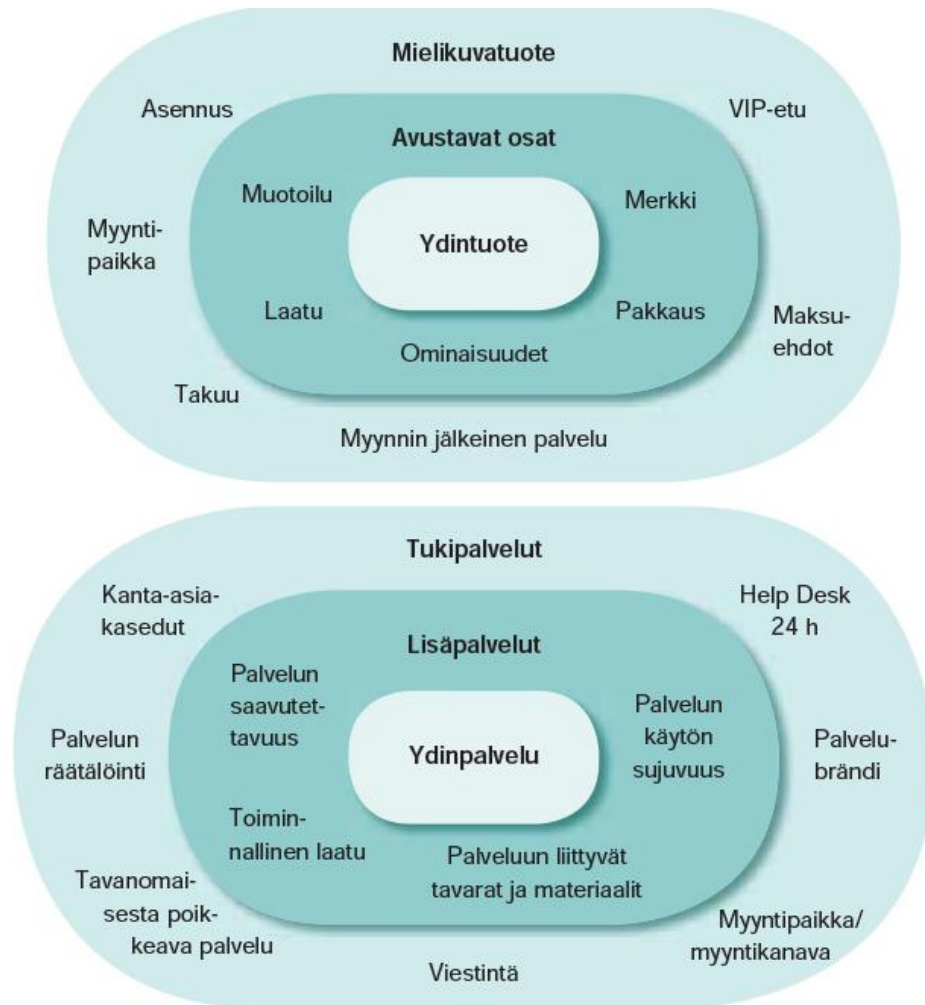
2.1.1 Tuote

Armstrong & Kotler (2014, 230) määrittelevät tuotteen tarkoittavan mitä tahansa, jota voidaan tarjota markkinoille huomion, kysynnän, käytön tai kuluttamisen suhteen, mikä saattaa tyydyttää asiakkaan tarpeen tai halun.

Urheilumarkkinoinnin käsikirjassa Erkki Alaja (2000, 75) määrittelee urheilutuotteen seuraavasti: ”Urheilutuote on tuotteena ainutlaatuinen, arvaamaton ja yllätyksellinen. Urheilutuote on monisyinen ja monimutkainen tuote, joka sisältää ydintuotteen lisäksi monia muita ulottuvuuksia. Urheilutuotteessa on monia mielenkiintoisia elementtejä.”

Tuote on kilpailukeinoista tärkein, sillä kaikki muut markkinoinnin kilpailukeinot rakentuvat sen ympärille. Tuote mielletään helposti fyysiseksi tuotteeksi – joksikin sellaiseksi, jota voi pidellä käsissään, kuten lenkkikengät tai jalkapallo. Tuote voi kuitenkin olla myös palvelu tai idea. Urheilumaailmassa palveluiden määrä on rajaton. Urheilupalveluita ovat esimerkiksi urheiluseurojen tarjoama valmennus, kuntosalipalvelu, uimakoulu, kuntoradat tai jalkapallo-ottelu. Ideasta muodostuu urheilutuote silloin, kun kuluttajalle syntyy ajatus esimerkiksi saada enemmän lihaksia ja hän ostaa kuntosalille jäsenyyden. Urheilumarkkinoinnissa myydään siis konkreettisia tuotteita, palveluita ja ideoita sekä usein näiden kaikkien yhdistelmiä. (Smith 2008, 103-107.)

Konkreettinen tuote sekä palvelutuote jaetaan eri kerroksiin kuvan 2 mukaisesti. Nämä kerrokset painottuvat eri tuotteilla ja palveluilla eri tavalla, mutta pääsääntöisesti kaikkia tuotetyyppejä voidaan tarkastella saman kerroksellisuuden avulla. Tuotteen kerroksia on kolme, mitkä ovat ydintuote, avustavat osat ja mielikuvat tuote. Ydintuote on niin sanottu tuoteperusta eli esimerkiksi maastohiihtosukset. Avustavat osat rakennetaan ydintuotteen ympärille – tässä tapauksessa esimerkiksi suksen ominaisuudet. Mielikuvat tuotteessa pyritään antamaan tuotteelle sellaisia elementtejä markkinoinnillisilla ratkaisulla, että tuotteesta tulisi mahdollisimman houkutteleva. Näitä elementtejä ovat esimerkiksi tuotteen nimi, värit ja muut tuotteen imagoon vaikuttavat tekijät. Palvelutuotteen kerrokset puolestaan ovat ydinpalvelu, lisäpalvelu ja tukipalvelu, mitkä yhdessä muodostavat palvelupaketin. Ydinpalvelu on se ensisijainen palvelu, jota tarjotaan ja jonka asiakas ostaa. Lisäpalvelut puolestaan täydentävät ydinpalvelua ja tukipalvelut tekevät ydinpalvelun käytöstä miellyttävämpää ja helpompaa. (Alaja 2000, 72-74; Bergström & Leppänen 2016, 179.)



Kuva 2. Tuotteen ja palvelun kerrokset (Bergström & Leppänen 2016, 179)

2.1.2 Hinta

Markkinoinnin kilpailukeinojen elementeistä hinta on ainoa, joka tuo yritykselle tuottoa. Muut elementit aiheuttavat kuluja. Hinnan voisi myös mieltää elementeistä helpoimmaksi hallita, koska sen muodostaminen ja markkinoille sopeuttaminen vie vähemmän aikaa kuin tuotteen, saatavuuden ja markkinointiviestinnän hallinta. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 649.)

On helppoa ajatella hinnan muodostuvan kulujen kattamisesta sekä päälle lisätystä viipaleesta, joka tuo voittoa. Etenkin urheilutuotteiden hinnoittelu on hankalampi prosessi kuin edellä mainittu. (Smith 2008, 129.)

Kilpailukeinona hinta koostuu hinnoittelupolitiikan valinnasta, hinnoittelutekniikasta, itse hinnasta ja tavoista, joilla hintaa käytetään kilpailukeinona (kampanjat, maksuehdot). Hinta viestii myös brändistä kertoen kuluttajalle kaupatun tuotteen arvon. Onnistuneessa

hinnoittelussa on otettava huomioon siihen vaikuttavat tekijät. Halutaanko hinnoittelulla kattaa kustannukset vai tuottaa merkittävää voittoa? Millaiset markkinat ja tavoitteet ovat? Mitä myydään? Esimerkiksi monet urheiluseurat ovat niin sanottuja non-profit organisaatioita, joiden hinnoittelu perustuu kulujen kattamiseen. Tällaisen urheiluseuran on tärkeää tuntea markkinansa ja sen hintataso. Liian kallis jäsen- ja kausimaksu ilman perustelua saa kuluttajan helposti siirtymään halvempaan samaa palvelua tarjoavaan seuraan tai palveluntarjoajaan. Liian edullinen jäsenmaksu puolestaan voi ajaa seuran tilanteeseen, jossa kulujen kattaminen ei onnistu. (Alaja 2000, 89-90.)

2.1.3 Saatavuus

Saatavuudella tarkoitetaan ostotilaisuuksien aikaansaamista eli tuotteen ja kuluttajien välisten esteiden poistamista. Hyvä saatavuus tarkoittaa sitä, että asiakas saa tuotteen oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa helposti sekä toimivasti. Tuotteen saatavuuteen liittyy myös viestintä siitä, mistä ja milloin tuote voidaan ostaa. Markkinoijan on tärkeää tehdä tuotteensa mahdollisimman helposti ja vaivattomasti hankittavaksi, jotta kauppa ei menettäisi kilpailijalle. (Alaja 2000, 98; Bergström & Leppänen 2016, 261.)

Urheilubisneksessä on useita eri tapoja varmistaa urheilutuotteen saatavuus. On tärkeää ymmärtää, että fyysisen urheilutuotteen jakelu tapahtuu eri tavalla kuin urheilupalvelun. Urheiluvälineteollisuudessa tuotteen matka valmistajalta kuluttajalle sisältää muun muassa itse tuotteen valmistusprosessin, maahantuonnin, varastoinnin ja jälleenmyynnin. Pois sulkien edellä mainitun urheiluvälineteollisuuden urheilutuotteen saatavuus eroaa kilpailukeinoina esimerkiksi teollisuuden aloihin verrattuna. Yleensä urheilun yleisömarkkinoinnissa sekä harrastajamarkkinoinnissa tuotantotila on samalla kulutustila. Tässä tapauksessa siis urheilupaikka, jossa tapahtumat tai harjoitukset järjestetään. Esimerkiksi urheiluseuran harjoitteluolosuhteet ja maantieteellinen sijainti ovat niitä tekijöitä, joilla kilpailijoista voi erottua. (Smith 2008, 152-158.)

2.1.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän avulla asiakkaat saavat tietoa tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista sekä sen avulla organisaatio tekee itsensä tutuksi, luo itsestään haluttua kuvaa asiakkaalle ja pyrkii vaikuttamaan kysyntään sekä ylläpitämään asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2016, 300.)

Markkinointiviestinnän tehtävänä on löytää viestinnällisten keinojen avulla haluttu kohde-ryhmä ja vaikuttaa heidän kuvaan palveluntarjoajasta sekä lisätä palveluntarjoajan hou-

kuttelevuutta. Yksi markkinointiviestinnän tärkeistä tehtävistä on organisaation arvon viestiminen sen asiakkaille. Markkinointiviestinnän suunnittelun perusteena on se, minkälaista arvoa organisaatio haluaa asiakkailleen antaa. Suunnitteluun sisältyy markkinoiden segmentointi eli potentiaalisten asiakkaiden identifiointi, fokusointi eli päätöksentekoa mitkä kohderyhmät viestinnällä halutaan tavoittaa sekä asemointi eli valinnat siitä millä erotetaan eduksi. (Vuokko 2003, 24-26.)

Markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, myyntityö, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta, jotka yhdessä muodostavat niin sanotun markkinointiviestintämix:in (Bergström & Leppänen 2016, 304). Yhdessä ja kohderyhmät silmällä pitäen markkinointiviestinnän keinot muodostavat kokonaisuuden, jolla organisaatio pystyy houkuttelemaan ja vakuuttamaan asiakkaita sekä luomaan asiakassuhteita (Armstrong & Kotler 2014, 396). Usein urheiluorganisaatiot saavat parhaan tuloksen hyödyntämällä kaikkia lähestulkoon rajattomia markkinointiviestinnän keinoja ja niistä syntyviä kokonaisuuksia (Alaja 2000,25). Shank & Lyberger (2014, luku 10) lisäävät sponsoroinnin osaksi urheilumarkkinoinnin markkinointiviestinnän keinoja. Sponsorointi mielletäänkin yhdeksi markkinointiviestinnän keinoksi, mutta urheilumarkkinoinnissa se on niin suuressa roolissa, jonka vuoksi se on nostettu tässä kontekstissa omaksi markkinoinnin kilpailukeinoksi.

Mainonta ja sen eri muodot ovat usein organisaation tärkein viestintäkeino. Mainonta jaetaan yleensä pitkäkestoiseen ja lyhytkestoiseen mainontaan. Pitkäkestoinen näkyvyys sisältää kaikki jatkuvasti esillä olevat viestit, kuten omat nettisivut, sosiaalisen median, sähköiset ja painetut julkaisut sekä näkyvyyden katukuvassa ja internetissä. Lyhytkestoinen näkyvyys painottuu kampanjoihin, myynninedistämistapahtumiin sekä esimerkiksi kertaluontoisiin tiedotteisiin ja julkaisuihin. (Bergström & Leppänen 2016, 309-310.)

Mainonta voidaan jakaa informatiiviseen, suostuttelevaan, muistuttavaan ja asiakassuhdetta vahvistavaan mainontaan. Informoiva mainonta antaa asiakkaalle tietoa esimerkiksi tuotteesta sen hinnasta ja saatavuudesta. Se kattaa niin sanotusti kaikenlaisen osto tukevan uutisoinnin. Suostutteleva mainonta puolestaan kehottaa omalla tavalla asiakasta ostamaan tuotteen ja pyrkii vaikuttamaan asiakkaan mielipiteisiin. Muistutteleva mainonta ei anna asiakkaan unohtaa tuotteen olemassaoloa ja asiakassuhdetta vahvistava mainonta pyrkii muun muassa kommunikointiin asiakkaan kanssa sekä viestii hyvistä syistä jatkaa asiakassuhdetta. (Bergström & Leppänen 2016, 310.)

Yrityksien näkökulmasta mainosmediat jaotellaan omaan ja ansaittuun mediaan, ostettuun mediaan ja niin sanottuihin kumppanimedioihin. Oma ja ansaittu media pitää sisällään

omat nettisivut, toimipaikkamainonnan, oman sähköisen suoramainonnan, kuten esimerkiksi uutiskirjeen sekä oman sosiaalisen median ja ansaitun näkyvyyden siellä. Omien medioiden avulla hankitaan näkyvyyttä ja suosittelijoita, mikä mielletään ilmaiseksi ansaituksi mediaksi. Omalla verkkosivulla, sosiaalisessa mediassa ja sähköisessä suoramainonnassa on tärkeää saada haluttu viesti mahdollisimman selvästi esille halutulle kohderyhmälle. Toimipaikkamainonta pitää sisällään mainokset oman toimipaikan sisällä sekä ulospäin näkyvät mainokset, kuten ikkunateippaukset ja näyttävät näyteikkunat. (Bergström & Leppänen 2016, 313-321.)

Ostettu media keskittyy erilaisiin painettuihin medioihin, kuten lehtimainoksiin sekä maksettuihin sähköisiin medioihin, kuten radio-, televisio- ja verkkomainontaan sekä ulko- ja liikennemainontaan, kuten bussipysäkki- ja siltamainokset (Bergström & Leppänen 2016, 312). Ostettuun mediaan sisältyy, myös sosiaalisen median maksetut mainokset sekä maksettu hakukoneoptimoinnin näkyvyys. Usein ostettu media on kallista näkyvyyttä, johon useilla urheiluorganisaatioilla ei ole varaa (Smith 2008, 172).

Kumppanimedioiksi luokitellaan maksettu tai ilmainen näkyvyys erilaisten yhteistyökumppaneiden medioissa (Bergström & Leppänen 2016, 312). Urheiluorganisaatiolla – etenkin urheiluseuroilla on usein monia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa hedelmällinen yhteistyö markkinointiviestinnän avulla voi tuoda molemmille uusia asiakkaita ja lisää näkyvyyttä.

Myyntityö mielletään tapahtumaketjuksi, jossa myyjä tuottaa asiakkaalle arvoa toiminnallaan niin, että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde jatkuu ja organisaation tavoitteita toteutuu myyntityön tuloksena (Bergström & Leppänen 2016, 371).

Myyntityö sisältää molemmin puoleisen kommunikoinnin asiakkaan ja myyjän välillä. Se pitää sisällään kommunikoinnin kasvokkain, puhelimessa, sähköpostein tai esimerkiksi Internetin chat -palvelun kautta. Sponsorointi sekä kannatus ja ihailu ovat kaksi urheilualan yleistä myyntityön keinoja. Sponsoritoiminnassa yleisimmin sponsoroinnin kohde myy sponsorijalle idean siitä, miksi häntä tulisi sponsoroida. Myynti kannatuksen ja ihailun avulla ilmenee siten, että tuote myydään esimerkiksi tunnetun urheilijan avulla. Kun urheilija puhuu tuotteen puolesta tai käyttää sitä sekä suosittelee tuotetta muille, ostotapahtuma on saatu käyntiin niin sanotun kannatuksen ja ihailun avulla. Tällöin urheilija on käyttänyt hyvää mainettaan auttaakseen yritystä myymään tuotteensa. (Smith 2008, 172-174.)

Myynninedistäminen on toisin sanoen myynnin tehostamista erilaisin keinoin. Sen tavoitteena on saada uusia asiakkaita sekä vahvistaa vanhojen asiakkaiden asiakasuskollisuutta ja saada heidät ostamaan enemmän. Myynninedistämisen keinoja ovat muun muassa erilaiset sosiaalisessa mediassa järjestettävät kilpailut, kaupanpäälliset tai tuotteiden pakettihinnoittelu. (Bergström & Leppänen 2016, 405.)

Urheiluorganisaatiolle myynninedistäminen osana markkinointiviestinnän kokonaisuutta on hyvä lyhytaikainen kannustin, jonka tehtävänä on välittömästi lisätä tietyn tuotteen kysyntää (Shank & Lyberger 2014, luku 10). Yksi myynninedistämisen eduista on suhteellinen helppous seurata sen tehokkuutta, sillä lyhyen määritetyn aikavälin ansiosta nähdään, kuinka moni asiakas osti hyödykkeen tehostetun/ erilaisen toiminnan tuloksena (Smith 2008, 174).

Tiedotus- ja suhdetoiminnan tunnetaan yleisimmin nimellä PR (public relations). Sen tehtävänä on luoda ja ylläpitää suhteita sidosryhmiin sekä lisätä tietoa ja myönteistä suhtautumista omaa organisaatiota ja sen tarjoamia tuotteita kohtaan. Tiedotus- ja suhdetoiminta voidaan jakaa niin sanottuun sisäiseen toimintaan, jossa kohteena on muun muassa oma henkilöstö, omistajat ja vanhat työntekijät. Ulkoinen tiedotus- ja suhdetoiminta puolestaan sisältää suhteiden kunnossapitoa esimerkiksi julkisten tiedotusvälineiden tahojen kanssa sekä suhdetoimintaa yhteistyökumppaneiden kanssa. (Bergström & Leppänen 2016, 405.)

Urheiluorganisaatiolle on tärkeää ylläpitää hyviä suhteita esimerkiksi median, erilaisten liikuntajaostojen ja faniklubien kanssa sillä mainonta, joka muodostuu tiedotus- ja suhdetoiminnan tuloksena on urheiluorganisaatiolle ilmaista näkyvyyttä (Smith 2008, 175).

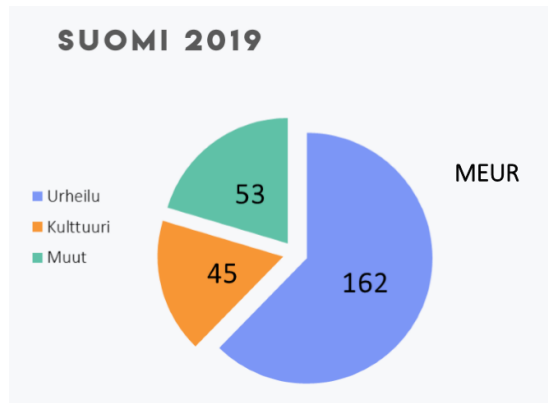
2.1.5 Sponsorointi

Yritykset käyttävät sponsorointia yhtenä markkinointiviestinnän keinona. Sponsorointi on henkilön tai muun kohteen hyvän imagon lainaamista myynnin edistämiseksi. Sponsorointi on molemmin puoleista hyötymistä, sillä sponsorioija saa tuotteelleen haluttua näkyvyyttä ja sponsoroinnin kohde esimerkiksi rahallista tai muuta aineellista tukea sekä julkisuutta. (Bergström & Leppänen 2016, 409.)

Sponsorointi mielletään yleensä markkinointiviestinnän alakohdaksi, mutta urheilumarkkinoinnissa sponsorointi on erittäin keskeisessä osassa, joten se on nostettu yhdeksi urheilumarkkinoinnin kilpailukeinoksi. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana urheilun sponsorointi on kasvanut huomattavasti, jonka myötä sponsorointi urheilumarkkinoinnissa on

tähdellisemässä asemassa, kuin niin sanotussa tavallisessa markkinoinnissa. (Smith 2008, 191.)

Kuvassa 3 on näkyvissä, miten urheilusponsoroinnin suosio verrattuna muihin yritys-sponsoroinnin kohteisiin ilmeni Suomessa vuonna 2019. Tutkimustiedot perustuvat sponsoroinnin kohteiden ilmoittamiin sponsorointituottoihin sekä yritysten kertomiin tietoihin (Virkkunen 2020).



Kuva 3. Yritysten sponsoroinnin kohteet (Virkkunen 2020)

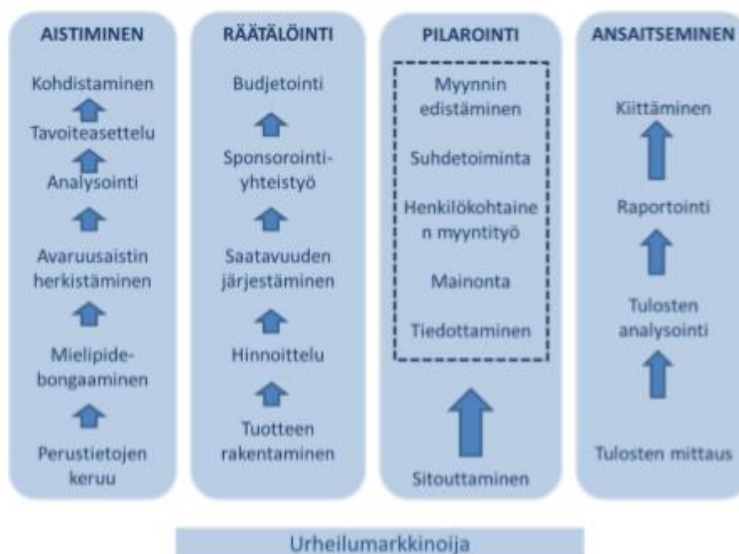
Urheilu nähdään hyvänä sponsoroinnin kohteena sen tunteiden vetoavuuden vuoksi, mikä mahdollistaa sponsoroivan yrityksen arvontuotantoprosessiin omanlaisiaan elementtejä. Urheilusponsoroinnin kasvun takana on päätään nostanut hyvinvointiyhteiskunta sekä esimerkiksi huippu-urheilun tarjoama elämyksellisyys, jota yritykset käyttävät hyödykseen. Urheilu ja urheilijoiden teot vaikuttavat ihmisiin tunnetasolla ja vahva tunne saa ihmiset toimimaan sekä heidän tapaan ajatella. Tämä kiinnostaa myös yrityksiä, sillä toimivassa sponsoriyhteistyössä sponsoroiija liitetään vahvaksi osaksi sponsoroinnin kohdetta. Toinen näkökulma on urheiluseurat, jotka toiminnallaan tarjoavat urheilua ja sisältöä ihmisten arkeen sekä mahdollistavat esimerkiksi huippu-urheilun. Urheiluseuroilla on suuri rooli kansanterveyden rakentajana ja julkisen sektorin lisäksi myös yksityiset yritykset tukevat ja rahoittavat urheiluseuran toimintaa. Tässä yhteistyössä ei välttämättä ole kyse näkyvyyden lisäämisestä vaan yhteiskuntavastuullisuudesta. Edelläkävijäyrityksissä hyvän tekeminen esimerkiksi juuri urheiluseuroja tukemalla mielletään rahan tekemisen edellytykseksi. (Jalonen, Haltia, Tuomia & Luoma, 2017, 9-14.)

Urheilusponsoroinnissa sponsoroijalle ja sponsoroinnin kohteella on eri tavoitteet, jotka he haluavat saavuttaa yhteistyön tuloksena. Kaksi yleisintä tavoitetta sponsoroijalla on saavuttaa tietynlaista brändikuvaa sekä kasvattaa brändinsä tietoisuutta. Sponsoroinnin kohteella, kuten esimerkiksi urheilijalla tai seuralla tavoitteena on saavuttaa taloudellista tukea,

mikä auttaa taas muiden kehitystavoitteiden saavuttamisessa. Tuloksellinen yhteistyö syntyy, kun sekä sponsoroija että sponsoroinnin kohde tietävät ja ymmärtävät toistensa tavoitteet, jota yhteistyöllä tavoitellaan. (Smith 2008, 196.)

2.2 ARPA -toimintamalli

Erkki Alaja julkaisi vuonna 2000 kirjoitetussa urheilumarkkinointia käsittelevässä kirjassaan nimeltä ”Arpapelitä?” nelivaiheisen asiakaslähtöiseen ajatteluun perustuvan ARPA -toimintamallin. Tämä kuvassa 4 havainnollistettu urheilumarkkinoinnin punaisena lankana toimiva malli jakaa markkinointityön neljään eri vaiheeseen, jotka ovat aistiminen, räätälöinti, pilarointi ja ansaitseminen. ARPA -toimintamalli toimii markkinointisuunnittelun kehikkona ja apuvälineenä sekä kannustaa urheilumarkkinoijaa loogiseen ja tulokselliseen etenemiseen. Aikaisemmin mainitut viisi urheilumarkkinoinnin kilpailukeinoa (tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä, sponsorointi) kulkevat keskeisinä elementteinä toimintamallin sisällä. (Alaja 2000, 50-51.)



Kuva 4. ARPA-toimintamalli (Alaja 2000, 51)

Aistiminen on ARPA -mallin lähtöruutu, joka koostuu perustietojen keruusta, mielpidebongaamisesta, avaruusaistin herkistämisestä, analysoinnista, tavoiteasettelusta sekä kohdistamisesta. Olennaista aistimisessa on kerätä tuotteesta faktat eli perustiedot, jotka kattavat muun muassa markkinatutkimukset, kuluttajakäyttäytymisen ja kannattavuuslaskelmat. Aistiminen vaatii taitoa ja niin sanotun avaruusaistin eli ”kuudennen aistin” herkistämistä. Olemalla avoin ja tarkkaavainen ihmisten erilaisille mielipiteille sekä yhteiskunnan

ilmiöille saa hyvät lähtökohdat tuotteen markkinointiin. Analysoimalla uhat ja mahdollisuudet, asettamalla realistiset tavoitteet sekä kohdistamalla markkinoinnin rohkeasti rajatulle kohderyhmälle on lähempänä menestyksellistä toimintaa. (Alaja 2000, 52.)

Räätälöinti kattaa neljä urheilumarkkinoinnin kilpailukeinoa, jotka ovat tuotteen rakentaminen, hinnoittelu, saatavuuden järjestäminen ja sponsoriyhteistyö. Näiden lisäksi räätälöintiin sisältyy olennaisesti myös budjetointi. Tuote, sen hinnoittelu ja saatavuuden järjestäminen tehdään niin sanotusti ”räätälityönä” rajatulle kohderyhmälle, jota halutaan koskettaa. Näin kohderyhmän tavoittaminen onnistuu ja massatuote saadaan yksilöityä, mikä on merkittävä kilpailuetu. Sponsorointiyhteistyö puolestaan lisää imagollista ja taloudellista kilpailuetua, mikä usein on välttämätöntä. Budjetoinnin avulla markkinointikulut ja -tuotot ovat helposti tarkasteltavissa sekä tarpeen tullen muokattavissa. (Alaja 2000, 53.)

Pilaroinnissa viides urheilumarkkinoinnin kilpailukeino eli markkinointiviestintä on suuressa roolissa, sillä se kattaa jo aiemmin mainitut markkinointiviestinnän keinot. Sitouttamalla henkilöstön organisaation liikeideaan sekä tuotteen markkinoinnillisiin toimenpiteisiin saa henkilökunnan toimimaan myös tavoitteiden mukaisesti. Muut markkinointiviestinnän keinot (tiedottaminen, mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myyntityöstäminen) muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Keinojen oikea valinta vaatii pohdintaa ja asiakaslähtöistä ajattelua, jotta oikea tyyli lähestyä haluttua kohderyhmää löytyy. Keinojen käyttöön vaikuttaa myös olennaisesti laadittu budjetti. (Alaja 2000, 54.)

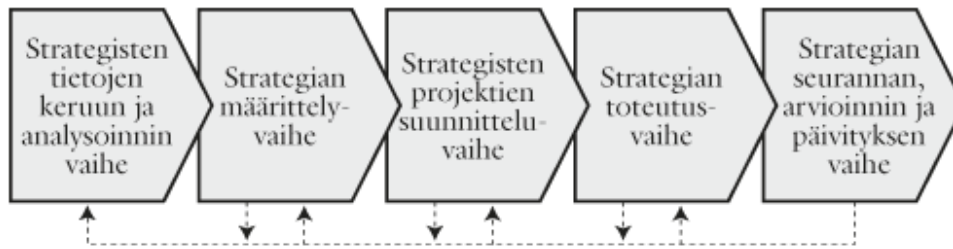
ARPA -mallin viimeinen kohta eli ansaitseminen kattaa tulosten mittauksen sekä analysoinnin, raportoinnin ja kiittämisen. Ansaitsemisen tavoitteena on mitata saavutetut tulokset sekä analysoida niitä verraten asetettuihin tavoitteisiin. Markkinointiraportin laatiminen avainhenkilöille puolestaan luo hyvää pohjaa tuleville projekteille. Kiittämällä mukana olleita tahoja varmistaa suotuisaa ilmapiiriä tulevaisuuden yhteistöille. (Alaja 2000, 55.)

3 Markkinointistrategia

Nykypäivän liiketoiminnassa markkinointi on olennainen osa organisaation toimintaa, sillä niin sanottu asiakaslähtöinen markkinointiajattelu ohjaa useita liiketoiminnallisia tekoja ja ratkaisuja. Lähtökohtana markkinoinnissa on nykyisten ja potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeet, arvostukset ja toiveet, joiden perusteella uusia palveluita kehitetään. Asiakkaiden lisäksi markkinoinnissa on otettava huomioon myös muiden sidosryhmien kuten henkilökunnan, yhteistyökumppaneiden ja muiden tärkeiden verkostojen tarpeet ja toiveet. Tämän lisäksi markkinointi kattaa paljon erilaisia taktisia toimia, joilla yritys pyrkii saamaan kilpailuetua. Yrityksen tuotteen on tuotettava arvoa asiakkaalle, tuotteella täytyy olla sopiva hinta, sen on oltava helposti saatavilla sekä se on osattava tuoda kohdennetuille asiakkaille oikealla tavalla markkinointiviestinnän kautta esille. Edellä mainituista muodostuu markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuus, jonka hallinta yhdessä strategisen markkinointiajattelun kanssa on askel kohti onnistumista. (Bergström & Leppänen 2016, 18-19.)

Mika Kamensky (2015, luku 2.1) kuvailee liikeyrityksen strategiaa työväliseksi, jonka avulla hallitaan ulkoisia ja sisäisiä toimia sekä niiden vuorovaikutusta että yritykselle määriteltyjen kannattavuus-, kehitys- ja jatkuvuustavoitteiden saavuttamista. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 25-26) mukaan strategia on innovointia, jonka sisällön tulisi koostua joukoista pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimia joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan määritellyt tavoitteet. Vaasan yliopiston yrittäjyyden professori Annika Tindströmin mukaan strategia vastaa kysymykseen, miten – se kertoo mitä tehdään, jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteet ja visionsa (Esa 2018). Organisaatiot tekevät strategioita monilla eri tasoilla ja eri toimintoyksiköillä on usein oma strategiansa, jonka sisältö keskittyy juuri sen alan haasteisiin (Lindroos & Lohivesi 2010, 26).

Keskeisintä strategian luomisessa on perehtyä perinpohjaisesti oman organisaation toimintaan sekä liiketoimintaympäristöön, kiteyttää näkemys eli visio siitä millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, täsmentää tavat, joilla näihin päämääriin päästään sekä lopuksi valita sopivat resurssit toteutuksen tueksi. Kuvassa 5 on havainnollistettu strategiaprosessin eri vaiheet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29-30.)



Kuva 5. Strategiaprosessin eri vaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Markkinointistrategian avulla organisaatio pyrkii tuottamaan arvoa asiakkaille, omistajille sekä verkostokumppaneille asetettujen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Perinteisesti markkinointistrategia on mielletty edellä mainittujen markkinoinnin kilpailukeinojen elementtien päättämisestä, mutta nykypäivänä tämä suoraviivainen malli ei toimi. 1990- ja 2000-luvun vaihteessa suhdemarkkinointi ja asiakassuhdejohtaminen tuli vahvasti osaksi markkinointistrategiaa. Markkinointistrategian voikin mieltää kokonaisuudeksi, jossa markkinoinnin kilpailukeinot, asiakaslähtöinen ajattelu, suhdetoiminta ja strategiset tavoitteet luovat haluttua kohderyhmää palvelevan kokonaisuuden. (Tikkanen 2006, 167-171.)

Ennen markkinointistrategian laatimista organisaatiolla tulee olla laadittuna jonkin näköinen liiketoimintastrategia, sillä markkinointistrategiaa peilataan aina liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintastrategia määrittää miten valitussa liiketoiminnassa tulisi kilpailla sekä miten toimintotason (tuotantotoiminta, ostotoiminta, tutkimus- ja kehitystoiminta, markkinointitoiminta) strategiat liitetään liiketoimintastrategiaan. Edellä mainittujen toimintotason strategioiden tulee tukea valittua liiketoimintastrategiaa ja siinä tehtyjä linjauksia. Markkinointistrategiaa laadittaessa tulee määrittää sen sisältö, tavoitteet, mittarit, markkinoinnin ja myynnin organisaatio, toimintaprosessit ja tukijärjestelmät. (Tikkanen 2006, 171-174.)

3.1 Missio, visio ja arvot

Kuten aikaisemmassa luvussa mainittiin markkinointistrategian sisällön kumpuavan liiketoimintastrategian sisällöstä ja sille määritellyistä tavoitteista, joita markkinointistrategia peilaa. Liiketoimintastrategian peruspilareita ovat organisaation visio, missio ja arvot, mitkä antavat suunnan jokapäiväiselle toiminnalle ja ovat markkinointistrategiaa suunniteltaessa suuressa roolissa. (Tikkanen 2006, 174.)

Strategiaa määriteltäessä missio ja arvot toimivat punaisena lankana, sillä missio vastaa olemassaolon syylle ja arvot ohjaavat jokapäiväistä toimintaa (Kaplan & Norton 2009, 56). Strategiaa määriteltäessä kiteytetään toiminta-ajatuksen (missio) pohjalta haastava, mutta

kuitenkin realistinen näkemys eli visio linjaamaan tulevaa toimintaa, minkä varaan strategiset linjaukset tehdään (Lindroos & Lohivesi 2010, 41).

Missio eli toiminta-ajatus on yksinkertainen selitys organisaation olemassaololle. Missio kuvaa muutamalla lauseella organisaation pohjimmaista tarkoitusta ja sitä mitä sillä on tarjota asiakkailleen sekä sidosryhmilleen. Missio tukee määriteltyä visiota ja tarjoaa yhtenäisen suunnan organisaation toiminnalle. Mission tulisi vastata kysymyksiin mikä on organisaation tarkoitus ja miksi se on olemassa. (SHRM 2018.)

Yrityksen arvot ohjaavat sen toimintaa toimimalla ikään kuin moraalisen kompassina organisaatiolle ja sen työntekijöille (SHRM 2018).

Organisaation visiossa määritellään sen pitkän ja keskipitkän aikavälin tavoitteet. Hyvä visio pitää sisällään kolme tärkeää tekijää, joita ovat haastavan tavoitteen määrittäminen, osaamisalueen määrittely ja aikataulun määrittely. Kaplan ja Norton (2009, 59) käyttävät teoksessaan esimerkkinä kuuluisaa visiota, jonka John F. Kennedy lausui julistaessaan Yhdysvaltain avaruusohjelman ”vievän ihmisen Kuun pinnalle ja tuovan hänet sieltä turvallisesti takaisin ennen vuosikymmenen loppua.”

3.2 Strategia-analyysit

Markkinointistrategiaa määriteltäessä ensimmäisenä tulisi tehdä katsaus nykytilanteeseen, joka määrittelee strategian sisällön. Tietojenkeruun ja analysoinnin vaihe onkin strategiaprosessin ensimmäinen askel, joka lähtee liikkeelle erilaisista toimintaympäristön analyyseista. Markkinointistrategian kannalta on tärkeää tietää millaisia mahdollisuuksia markkinat tarjoavat, mitä kilpailijat tekevät, mitkä ovat kyseisen organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä mitä asiakkaat tekevät ja haluavat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30; Smith 2008, 52-54.)

Strategia-analyysien tarkastelun tärkeys korostuu alati muuttuvassa ja yllätyksellisessä urheilualassa. Urheilumarkkinoijan valmius, joko negatiivisiin tai positiivisiin muutoksiin toimintaympäristössä on ratkaiseva tekijä markkinoinnillisia toimenpiteitä suunniteltaessa. (Shank & Lyberger 2014, luku 2.)

Organisaation markkinointiympäristö muodostuu sen sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä. Sisäinen ympäristö viittaa organisaation ainutlaatuisiin olosuhteisiin, joihin strategiaa ollaan luomassa pitäen sisällään liikeidean, päämäärät, strategiat, resurssit, johtamisen ja päätöksenteon sekä yrityskulttuurin. Sisäiset tekijät voidaan jaotella heikkouksiksi

ja vahvuudeksi, mitä analysoimalla strategisten päämäärien asettaminen on selkeämpää. Ulkoinen ympäristö muodostuu useista tekijöistä, joita ovat muun muassa kilpailijat, toimiala ja laajempi markkinointiympäristö. (Bergström & Leppänen 2016, 37-38; Smith 2008, 54.)

3.2.1 SWOT

SWOT-analyysia (kuva 6) käytetään työkaluna yrityksen jatkuvassa kehittämisessä. Analyysin avulla tarkastellaan samanaikaisesti organisaation ulkoisia sekä sisäisiä tekijöitä, mitkä jaetaan vahvuuksiin (strengths), heikkouksiin (weaknesses), mahdollisuuksiin (opportunities) ja uhkiin (threats). Analyysissa arvioidaan samanaikaisesti organisaation voimavaroja sekä toimintaympäristön piirteitä, mitkä kirjataan nelikenttään. Lopputuloksena syntyy määrittely, jossa voimavarjoa vahvistetaan entisestään ja pyritään omilla toimilla sekä strategioilla muuttamaan heikkoudet ja ympäristön uhat mahdollisuuksiksi. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4.)

Ulkoisia tekijöitä eli uhkia ja mahdollisuuksia tunnistetaan erilaisten toimiala-analyysien avulla, jossa oman organisaation asemaa verrataan kilpailijoihin ja asiakkaisiin nähden sekä analysoidaan ympäristöä ja toimialan markkinoita kansainvälisesti ja paikallisesti. (Puusa, Rejonen, Juuti & Laukkanen 2012, luku 2.5.)

Sisäisiä tekijöitä eli vahvuuksia ja heikkouksia tarkasteltaessa paneudutaan sen kilpailukeinovalikoimaan eli tuotteeseen, hintaan, saatavuuteen ja markkinointiviestintään. Lisäksi sisäisiä tekijöitä analysoidessa arvioidaan käytössä olevia prosesseja ja järjestelmiä. esimerkiksi henkilöstöressurssien ja johtamisjärjestelmien sekä aineettoman pääoman, kuten identiteetin tarkastelu kuuluu sisäisten tekijöiden analysointiin. (Puusa ym. 2012, luku 2.5.)

Sisäiset vahvuudet (Strengths)	Sisäiset heikkoudet (Weaknesses)
Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities)	Ulkoiset uhat (Threats)

Kuva 6. SWOT-analyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 220)

3.2.2 PESTEL

Toimintaympäristöä analysoitaessa kiinnitetään huomiota lähiympäristöön ja laajempaan makroympäristöön. Organisaation lähiympäristön tekijöitä ovat muun muassa asiakkaat, kilpailijat ja sidosryhmät. Makroympäristön havainnollistamiseen PESTEL-analyysi toimii hyvänä apuvälineenä. PESTEL-analyysi on strateginen työkalu, jonka avulla organisaatio pystyy jakamaan uhat ja mahdollisuudet poliittisiin (political), taloudellisiin (economical), sosiaalisiin (social), teknologisiin (technological), ympäristöllisiin (environmental) ja juridisiin (legal) tekijöihin. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4; Corporate Finance Institute 2020.)

Poliittisia tekijöitä tarkasteltaessa otetaan huomioon miten erilaiset poliittiset päätökset vaikuttavat toimialaan. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi verotus, työehtosopimukset, kaupan rajoitteet ja byrokratia. Monet lait vaikuttavat, myös tuotteisiin ja palveluihin riippuen toimialasta. Esimerkiksi säännökset voivat koskea joidenkin tuotteiden pakkauksia ja lapsille kohdistetuissa palveluissa on omanlaisiaan määräyksiä. (Corporate Finance Institute 2020; Puusa ym. 2012, luku 2.3.)

Taloudellisella ympäristöllä viitataan kokonaisostovoimaan eli ostajien taloudellisiin ostomahdollisuuksiin. Taloudellisiin tekijöihin vaikuttaa muun muassa maan/alueen talouskasvu ja tuottavuus sekä sen hetkinen vaurausaste. (Bergström & Leppänen 2016, 38-44.)

Sosiaalisia tekijöitä analysoidessa otetaan huomioon demograafiset ja kulttuuriset tekijät, mitkä hyödynnetään kohderyhmää rajatessa. Maan/alueen väestön ikäjakaumalla ja maantieteellisellä jakaumalla on merkitystä markkinoilla. Sosiaalisia ympäristötekijöitä on muun muassa myös aatteet ja trendit kuten esimerkiksi urasuuntatuneisuus ja terveellinen elämäntapa. (Bergström & Leppänen 2016, 38-44.)

Teknologiset tekijät linkittyvät alan innovaatioihin, joita voi olla esimerkiksi erilaiset sähköiset tietojärjestelmät ja sosiaalisen median uudet innovaatiot. Teknologia kehittyy jatkuvasti luoden laajalti uusia mahdollisuuksia, joten sitä on alati tarkkailtava, ettei jää jälkeen toimialan uudistuksista. Monet toimialakohtaiset ja yhteiskunnalliset uudistukset mielletään seuraukseksi teknologian kehittymisestä, joten kehittyäkseen teknologian hyödyntämien on avainasemassa. (Puusa ym. 2012, luku 2.3; Corporate Finance Institute 2020.)

Teollistumisen ja elintason kohoamisen myötä ympäristö on kuormittunut, minkä vuoksi yhä enemmän kiinnitetään huomiota ekologiseen hiilijalanjälkeen. Tänä päivänä kestävä kehitys on noussut yrityksissä yhdeksi tärkeäksi strategiseksi toiminnoksi ja filosofiaksi. Organisaatio, joka toimii ympäristöystävällisesti, mielletään yhteiskuntavastuulliseksi toimijaksi, mikä voi myös olla suuri kilpailu etu markkinoilla. (Puusa ym. 2012, luku 2.3.)

PESTEL-analyysissä on usein epävarmuutta poliittisten ja juridisten tekijöiden eroavaisuudesta, minkä vuoksi ne usein käsitellään poliittisten tekijöiden yhteydessä. Juridisia tekijöitä tarkasteltaessa otetaan huomioon säädetyt lait, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. (Corporate Finance Institute 2020.)

3.2.3 Viiden kilpailuvoiman malli

Toimiala-analyysi, joka koostuu viidestä kilpailuun vaikuttavasta osasta, on Michael J. Porterin kehittämä yrityksen toimintaympäristön analyysitapa. Nämä viisi analyysissä käytettävää tekijää, joista muodostuu Porterin viiden kilpailuvoiman malli ovat nykyiset kilpailijat, uusien tulokkaiden uhka, asiakkaat, korvaavat tuotteet ja tavarantoimittajat. Mallin mukaan toimialan rakenne määräytyy näiden viiden kilpailuvoiman keskinäisestä suhteesta sekä neuvotteluasemasta markkinoilla. (Puusa ym. 2012, luku 2.4.)

Mallin (kuva 7) keskelle on asetettu nykyiset kilpailijat ja markkinoiden kilpailutilanne. Kilpailua esiintyy silloin, kun useat toimijat yrittävät tyydyttää saman asiakasryhmän tarpeita ja haluja. Kilpailijoita analysoidessa otetaan huomioon niin sanotut välittömät ja välilliset kilpailijat. Välittömiksi eli suoriksi kilpailijoiksi mielletään ne toimijat, jotka tarjoavat samaa tuotetta ja palvelua. Välitöntä kilpailua voi myös esiintyä tuotteiden ja palveluntarjoajien

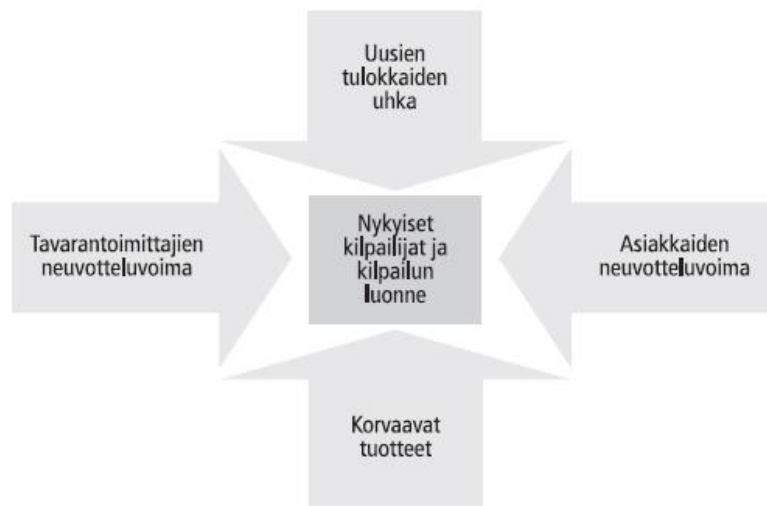
välillä, jotka asiakkaat mieltävät keskenään korvattaviksi. Välillistä eli epäsuoraa kilpailua ilmenee toimijoiden välillä, jotka tuottavat ja tarjoavat erilaisia tuotteita, mutta tyydyttävät samankaltaisten asiakkaiden tarpeita tai kannustavat samankaltaisia asiakkaita etsimään eri tarpeita. Esimerkiksi urheiluseuran välillisiä kilpailijoita voi olla alueen muut eri lajeja tarjoavat seurat tai muut vapaa-ajan toimintaa tarjoavat toimijat. (Smith 2008, 62-63.)

Uusien tulokkaiden uhalla tarkoitetaan uusien toimijoiden tuloa markkinoille. Uutta kilpailua syntyy usein silloin, kun jokin vanha toimija on poistunut markkinoilta tai nykyisen toimijan liiketoiminta supistuu. Uusi tulokas voi myös tulla markkinoille puhtaasti alan houkuttelevuuden myötä, joita voi olla alan kasva suosio tai esimerkiksi korkeat tuotto-odotukset. (Puusa ym. 2012, luku 2.4.)

Asiakkaiden neuvotteluvoimalla tarkoitetaan asiakkaiden valtaa vallitsevilla markkinoilla, mikä sisältää yksittäiset asiakkaat, ryhmät ja organisaatiot. Mitä parempi asiakkaan neuvotteluasema on markkinoilla sitä vähemmän markkinoille tulo houkuttelee uutta kilpailijaa. (Puusa ym. 2012, luku 2.4.)

Korvaavien tuotteiden uhka tarkoittaa sitä, että asiakas voi milloin vain korvata tuotteen tai palvelun jollain vastaavalla. Esimerkkinä vuonna 2012 Samsungin matkapuhelimet syrjäyttivät Nokian matkapuhelimet tarjoten lähestulkoon samanlaiset ominaisuudet. Korvaavien tuotteiden uhkaan liittyy olennaisesti asiakkaiden vaihtoalttius ja esimerkiksi brändiuskollisuus. (Puusa ym. 2012, luku 2.4.)

Lähestulkoon jokainen organisaatio on jonkinlaisella tavalla riippuvainen tavarantoimittajista. Näiden toimittajien asema markkinoilla on hyvä, mikäli vastaavia toimittajia on vähän tai tavarantoimittajan osuus asiakkaan arvosta on merkittävä. Kuten asiakkaat myös tavarantoimittajat voivat käyttää valtaansa ja vaatia organisaation kannalta elintärkeistä tuotteista enemmän rahaa. Merkittävin esimerkki toimittajista, jotka käyttävät neuvotteluvaltaa urheilussa ovat huippu-urheilijat. Nämä urheilijat voidaan mieltää urheilutaitojen tavarantoimittajiksi ja he voivat painostaa esimerkiksi seuraa nostamaan palkkojaan. (Puusa ym. 2012, luku 2.4; Smith 2008, 66.)



Kuva 7. Malli Porterin viidestä kilpailuvoimasta (Puusa ym. 2012, luku 2.4)

3.3 Tavoitteiden asetanta

Tietojenkeruun ja analysoinnin vaiheiden jälkeen on saatu kattava kuva omista heikkouksista ja vahvuuksista sekä, siitä millaiseen toimintaympäristöön haluttua strategiaa ollaan rakentamassa. Tämän jälkeen tavoitteiden muodostaminen seuraavalle suunnitellulle strategiakaudelle sujuu vaivattomammin. Mitä paremmin oma lähtötilanne ja siihen vaikuttavat tekijät selvitetään, sitä varmemmin onnistutaan toimivan strategian määrittelyssä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40-42.)

Tavoitteita on hyvä olla noin kahdesta neljään kappaletta, sekä niiden toteutumista on pystyttävä seuraamaan ja mittaamaan. Hyvät tavoitteet ovat konkreettisia, mutta riittävän haastavia, jotta organisaatio saadaan liikkumaan pois omalta mukavuusalueelta. Tavoitteiden toteutukselle tulisi asettaa aikaraja sekä osatavoitteita aikajanelle, jotta toteutus ja sen seuranta olisi systemaattista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40-42.)

Smith (2008, 84) on eritellyt teoksessaan tavoitteet, joita urheilualalla toimijat yleisimmin tavoittelevat markkinointistrategiassaan. Nämä neljä tavoitetta ovat:

- lisääntyvän osallistumisen tavoitteleminen
- toiminnan tehostamisen tavoitteleminen
- lisääntyvän promootionaalisuuden tavoitteleminen
- paremman liiketoiminnallisen tuloksen tavoitteleminen

Lisääntyvällä osallistumisella tavoitellaan esimerkiksi seurojen jäsenmäärien kasvattamista, osallistuvien seurojen ja joukkueiden määrää kilpailutapahtumiin, vapaaehtoistyöntekijöiden määrään kasvattamista seuratoiminnassa sekä seuran hallinnon jäsenten tai työntekijöiden määrän kasvattamista. (Smith 2008, 84.)

Toiminnan tehokkuuden parantamisessa puolestaan pyritään kehittämään ja kasvattamaan omaa tarjontaa, markkinaosuutta ja asiakastyytyvääsyyttä sekä palvelun laatua. Promootionaalisuuteen liittyvät tavoitteet voivat olla julkisuuskuvan parantamisen tavoittelea, liikunnan ja terveellisten elämäntapojen hyvän sanoman levittämistä tai asiakaskunnan tietämyksen kasvattamista omasta tuotteesta tai palvelusta. (Smith 2008, 84.)

Paremmen liiketoiminnallisen tuloksen tavoittelemisen keskittyy muun muassa suoraan myynnin kasvattamiseen, yhteistyökumppaneiden ja erilaisten avustuksien saavuttamiseen tai kulujen vähentämiseen (Smith 2008, 84).

Urheilualan toimijoilla on eri tavoitteet tähtäimensä. Tavoitteita voi myös luonnollisesti olla useasta eri kategoriasta. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että esimerkiksi yksityiset kuntosalit tai urheiluvaate ja -väline valmistajat tavoittelevat toiminnallaan voittoa, kun taas monien urheiluseurojen päätavoitteet ovat osallistumisen lisääntyminen ja toiminnan tehokkuuden parantaminen. Eli esimerkiksi jäsenmäärien kasvattaminen ja asiakastyytyvääsyyden sekä palvelun laadun parantaminen. Toisin sanoen niin sanotut jäsenpohjaiset voittoa tavoittelemattomat urheiluseurat ja yhdistykset eivät tavoittele liiketoiminnallaan voittoa, mikä tekee heidän toiminnastaan poikkeuksellista verrattuna muihin urheilualan toimijoihin. (Smith 2008, 84-85.)

Kuten yrityksiensä strategioissa myös urheiluseuran on tärkeä pistää markkinoinnillisille tavoitteilleen mittarit, joiden avulla tavoitteiden saavuttamisen seuranta on helpompaa. Esimerkiksi, mikäli urheiluseuran tavoite on kasvattaa jäsenmääriään heidän tulisi määrittää montako uutta jäsentä he haluavat lisää ja missä ajassa. Näin ollen ajan tullessa täyteen voi tarkastella miten tavoitteessa onnistuttiin. (Smith 2008, 86.)

Kaplanin ja Nortonin (2009, 91) mukaan strategian suunnitteluvaiheessa määritelty strategia muuntautuu yksityiskohtaisiksi tavoitteiksi, mittareiksi, hankkeiksi ja budjeteiksi, mitkä ohjaavat yrityksen toimintaa ja saavat organisaation henkilöstön työskentelemään tavoitteellisesti strategian toteutumisen kannalta. Tähän strategian konkretisoimiseen on olemassa monia työkaluja, joista yksi on paljon käytetty strategiakartta. Havainnollistava strategiakartta luodaan strategisten teemojen pohjalta ja se sisältää tuloskortin, jossa on määritelty mittarit ja tavoitteet strategisille tavoitteille (Kaplan & Norton 2009, 91).

3.4 Segmentointi ja kohderyhmien valinta

Asiakkaat eroavat toisistaan riippuen esimerkiksi heidän haluistaan ja tarpeistaan, käytössä olevista resursseista, olinpaikasta sekä ostokäyttäytymisestä. Markkinoiden segmentoinnilla tarkoitetaan suurien asiakasryhmien jakamista pienempiin segmentteihin perustuen heidän samankaltaisuuksiinsa. Segmentoinnin avulla halutut kohderyhmät voidaan tavoittaa tehokkaasti tuotteiden avulla, jotka vastaavat juuri heidän uniikkeja tarpeitaan. (Armstrong & Kotler 2014, 199.)

Markkinoita voi segmentoida monin eri tavoin eikä organisaatioiden tulisi keskittyä vain yhteen segmentointitapaan. Mitä useampaa tapaa hyödyntää sitä tarkempia segmenttejä saa luotua. Yleisimmin asiakkaita segmentoidessa heidän samankaltaisuuksiaan pyritään selvittämään geografisilla, demografisilla, psykografisilla sekä käytökseen liittyvillä tekijöillä. (Armstrong & Kotler 2014, 199.)

Geografiset eli maantieteelliset tekijät jakavat asiakkaat esimerkiksi maan, kunnan, kaupunginosan tai vaikkapa naapuruston mukaan. Toimintansa voi rajata vain tietylle alueelle tai useammalle, jolloin on tärkeää tiedostaa alueen ominaisuudet. Monet organisaatiot paikallistavat toimintansa ja suuntaavat tuotteet ja mainontansa vastaamaan tämän tietyn alueen asukkaiden tarpeita. (Armstrong & Kotler 2014, 199.)

Demografinen eli väestötieteellinen segmentointi puolestaan erottelee asiakkaat iän, sukupuolen, koulutuksen, tulotason, ammatin, etnisten taustojen, siviilisäädyn ja perheellisyyden mukaan. Demografinen segmentointitapa on usein tavanomaisin ja eniten käytetty, johtuen siitä, että asiakkaiden tarpeet ja halut usein määräytyvät demografisten tekijöiden mukaan. (Armstrong & Kotler 2014, 200.)

Psykografisessa segmentointitavassa kiinnitetään huomiota asiakkaiden persoonallisuuteen, sosiaaliseen luokkaan ja elämäntapoihin, kuten harrastuksiin ja vapaa-ajan viettoon. Segmentoitaessa asiakkaita on otettava huomioon, että esimerkiksi saman demografisen segmentin alla saattaa keskenään olla paljon toisistaan poikkeavia persoonallisuuspiirteiden omaavia yksilöitä, jotka vaativat keskenään erilaista lähestymistapaa. (Armstrong & Kotler 2014, 202.)

Käytökseen liittyvillä tekijöillä viitataan ostokäyttäytymiseen sekä asiakkaan suhteeseen markkinoitavaa tuotetta kohtaan. Asiakkaat haluavat samalta tuotteelta eri hyötyjä. Jotkut haluavat juoksutakin värin perusteella ja jotkut taas sen ominaisuuksien. Jotkut liittyvät urheiluseuran jäseniksi tavoitellakseen kilpailullista menestystä, kun taas jotkut haluavat

kasvattaa kuntoaan ja kokea yhteisöllisyyttä. Urheilumarkkinoinnissa ostokäyttäytyminen ja suhde tuotteeseen on merkittävä tapa segmentoida asiakkaita. Sen avulla asiakkaat voidaan lajitella esimerkiksi niihin ketkä ostavat aina tiettyyn aikaan saman tuotteen tai palvelun tai niihin ketkä pysyvät vuodesta toiseen uskollisena samalle seuralle tai brändille. (Armstrong & Kotler 2014, 204; Smith 2008, 89-92.)

Segmenttien muodostumisen jälkeen on päätettävä ne segmentit, joihin markkinointi aiotaan kohdistaa ja kenen huomiota markkinointistrategiassa tavoitellaan. Kohderyhmiä valittaessa tehdään päätös segmentointistrategiasta, jossa määritellään, käytetäänkö keskitettyä strategiaa vai selektiivistä strategiaa. (Bergström & Leppänen 2016, 139-140.)

Keskitetty strategia perustuu vain yhden asiakassegmentin tavoitteluun sille suunnattujen markkinointitoimenpiteiden avulla. Tämän segmentoitavan hyödyt perustuvat markkinoinnin kilpailukeinojen käyttämiseen niin, että niillä pyritään vastaamaan täysin valitun segmentin odotuksia. Keskittynyt segmentointistrategia mielletään kustannustehokkaimmaksi vaihtoehdoksi, mutta sen mahdollisia riskejä voi olla huonosti valittu segmentti. (Bergström & Leppänen 2016, 140; Smith 2008, 93.)

Selektiivisessä strategiassa puolestaan tavoitellaan useampaa asiakasryhmää, jolle kullekin kehitetään omat tuote- ja markkinointiratkaisut heidän ominaispiirteiden mukaisesti. Eri segmentit voivat haluta samaa tuotetta, mutta saattavat vaatia erilaisia markkinointiviestinnän keinoja. Selektiivisen segmentointistrategian hyödyt ovat siinä, ettei se keskity vain yhteen ryhmään, jolloin mahdollisuudet onnistua ovat paremmat. Toki selektiivinen segmentointistrategia vaatii enemmän resursseja ja onkin tärkeä rajata valittujen segmenttien määrä oman toimintansa mukaan. (Bergström & Leppänen 2016, 141; Smith 2008, 94.)

3.5 Kohdennettujen markkinointitoimenpiteiden suunnittelu

Kun asiakassegmentti tai -segmentit, joita markkinoinnilla halutaan tavoittaa ovat valittu, on aika suunnitella kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä. Suunnittelun ensimmäinen vaihe on toiminnan asemointi kilpailijoihin nähden, jonka jälkeen kullekin segmentille muodostetaan kustomoitu markkinoinnin kilpailukeinoyhdistelmä toteutettavaksi. Valitulle asiakassegmentille kehitetään oma asemointi- eli positiointistrategia, jossa tuote asetetaan asiakkaan mieleen tietynlaisessa suhteessa kilpaileviin tuotteisiin esimerkiksi hinnan, laadun tai saatavuuden avulla. (Bergström & Leppänen 2016, 141.)

Onnistuneen positioinnin tuloksena on erottuva tuote asiakkaan silmissä. Smith (2008, 97) kuvailee teoksessaan kahdeksan taktiikkaa, joita urheilutuotteen markkinoija voi hyödyntää positiointistrategiassaan erottuakseen kilpailijoista:

- tuotteen ainutlaatuisiin ominaisuuksiin keskittyminen
- tuotteen hyötyjen kertomiseen keskittyminen
- tuotteen spesifiseen käyttötapaan keskittyminen
- tuotteen käyttäjien persoonaan keskittyminen
- tuotteen hintaan ja laatuun keskittyminen
- kilpailijoista erottumiseen keskittyminen
- tuotteen luokitteluun keskittyminen
- hybridiasemointiin keskittyminen

Tuomalla esiin tuotteen tai palvelun ainutlaatuisia ominaisuuksia markkinoija korostaa sen yksityiskohtia. Näitä yksityiskohtia voi olla esimerkiksi urheilukengän hyvä istuvuus ja vedenpitävyys tai eri urheilulajien tarjoamat ominaispiirteet. Tuotteen hyötyjen kertomisella puolestaan pyritään markkinointiviestinnän keinoin kertomaan asiakkaille mitä he saavat siitä, että käyttävät tuotetta tai palvelua. Esimerkiksi ilmoittautumalla ryhmäliikunta tunneille voi saada parempaa terveyttä ja hyvää oloa. (Smith 2008, 97.)

Keskittymällä tuotteen spesifisen käyttötavan kertomiseen korostetaan sitä, miten asiakkaat voivat käyttää ja kokea tuotteen. Esimerkiksi urheilutapahtumaan menemällä voi samalla socialisoida ystävien ja muiden ihmisten kanssa. Käyttäjään keskittymällä painotetaan asiakkaan persoona ja hänen mieltymyksiään. Esimerkiksi perheelliselle äidille liikuntapalvelua voidaan mainostaa omana hetkenä. Hintaan ja laatuun keskittymällä yritetään räätälöidä kohderyhmälle sopiva paketti. Esimerkiksi suurelle keskiverto tulotason omaavalle perheelle liian kallis hinta ja huippulaadun mainostaminen voi olla tarpeetonta, kun taas yksin asuvalle hyvän tulotason omaavalle kilpaurheilijalle laatu voi usein mennä hinnan edelle. (Smith 2008, 97.)

Kilpailijoista erottuvalla positiointistrategialla markkinoija pyrkii kertomaan, miksi he ovat parempi vaihtoehto kuin kilpailijat esimerkiksi asemoimalla tuotteensa markkinajohtajaksi tai asettamalla paremman hinnan kuin kilpailija. Tuotteen luokittelulla tarkoitetaan sen asemointia osaksi jotain tuoteryhmää tai -luokkaa ja kertomalla asiakkaalle tuotteen olevan osa tätä kokonaisuutta. Esimerkiksi lisävalmennuksen luominen jo valmiiksi suuren suosion saaneelle kokonaisuudelle kirvoittaa todennäköisemmin enemmän asiakkaita kuin kokonaan uudenlaisen valmennuksen markkinointi. (Smith 2008, 97.)

Valitsemalla niin sanotun hybridiasemoinnin keskitytään yhtäaikaaisesti useampaan edellä mainituista strategioista. Markkinoiden segmentoinnin, kohderyhmien valinnan ja positiontistrategian perusteella markkinoinnin kilpailukeinot eli markkinointimix räätälöidään näitä elementtejä palvelevaksi kokonaisuudeksi. (Smith 2008, 97-98.)

3.6 Strategian toteutus ja seuranta

Markkinointistrategian toimeenpano vaatii lyhyemmän aikavälin markkinointisuunnitelmia, jotka sisältävät kaikki konkreettiset toimenpiteet, joilla saavutetaan strategiassa laaditut tavoitteet. Suunnitelmaan kirjataan kaikki toimenpiteet ja aikataulut, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Toimenpiteet voivat olla jatkuvia, kuten säännöllinen sosiaalisessa mediassa viestimen tai lyhytaikaisempia kuten esimerkiksi verkkosivu-uudistus tai kampanjan toteutus. (Bergström & Leppänen 2016, 30-32.)

Markkinoijalle voi vaikuttaa helpolta noudattaa laadittua suunnitelmaa, mutta usein matkan varrella tulee eteen haasteita. Innovatiivinen strategia ja suunnitelma voi epäonnistua, mikäli sitä ei toteuteta onnistuneesti. Onnistunut toteutus vaatii jatkuvaa seuranta ja kykyä vastata haasteisiin. Strategian toteutus vaiheessa laaditut suunnitelmat muutetaan toimiksi, joiden avulla strategiset tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Molemmat strategian määrittely ja sen toteutus ovat yhtä kriittisiä lopputuloksen kannalta. (Armstrong & Kotler 2014, 83-84.)

Toteutusprosessin menestyksekkääseen hallintaan kuuluu oman organisaatorakenteen huomioiminen sekä sen onnistunut hyödyntäminen. Strategiaprosessin toteutusvaiheessa urheiluorganisaation tulisi paneutua johtajuuteen ja sitouttamiseen, kommunikointiin ja delegointiin, tiimityöskentelyyn ja projekteihin, palkitsemiseen sekä kontrollointiin ja palautteisiin. (Smith 2008, 288; Shank & Lyberger 2014, luku 13.)

Strategian onnistuminen on todennäköisempää silloin, kun on määritelty selkeästi henkilöt, jotka vastaavat sen johtamisesta. Näin varmistetaan sitoutuneisuus strategian toteutusta kohtaan. Johtajan tai johtajien rooli on koordinoita ja järjestää markkinointitoimenpiteitä. Markkinointistrategian ja -suunnitelman johtohenkilöiden on osattava kommunikoida ja delegoida markkinointitoimenpiteitä muulle henkilöstölle oikein. Kommunikointi ja delegointi ei ole vain markkinoinnin tehtävien jakamista vaan samalla se tuo pääsyn laajempaan osaamiseen ja näkökulmiin niiden työntekijöiden ja vapaaehtoisten ansioista jotka antavat suunnitelmien toteutukseen oman panoksensa. (Smith 2008, 290-291.)

Hyvä markkinointisuunnitelma vaatii sen, että työntekijät ja vapaaehtoiset ovat kaikki tietoisia suunnitelman sisällöstä sekä sitoutuneita toteuttamaan sen. Varsinkin urheiluseuroissa, joissa niin sanottu vapaaehtoistyöntekijöiden määrä on suuri, on tärkeää miettiä annettujen tehtävien haastavuutta verraten henkilöön, kenelle markkinointitoimenpide annetaan suoritettavaksi. Markkinointitoimenpiteiden delegointi onnistuu, mikäli johtajat ovat valmiita antamaan muiden toteuttaa niitä, kunnioittavat myös muiden ideoita, antavat tilaa virheille sekä ovat valmiita luottamaan työntekijöihin ja vapaaehtoisiin markkinointitoimenpiteiden toteutuksessa. Kuitenkin delegoinnissa on huomioitava myös työntekijöiden ja vapaaehtoisten halukkuuden aste toteuttaa annettuja toimenpiteitä. Tällöin tulisi ottaa huomioon, mistä haluttomuus johtuu ja työstää sitä. Haluttomuus markkinointitoimenpiteen suorittamiseen voi johtua epävarmuudesta, kritiikin pelosta, puutteellisista resursseista, puutteellisista kannustimista tai yleisimmin ajanpuutteesta. (Smith 2008, 291-292.)

Markkinointistrategian ja -suunnitelman toteuttamisessa tiimityöskentely ja projektit ovat jatkumoa delegoinnille ja kommunikoinnille. Esimerkiksi urheiluseuran markkinointitoimenpiteiden onnistumisessa tarvitaan työntekijöistä ja vapaaehtoisista koostuvia tiimejä ja projektiryhmiä, jotka sisältävät oikean määrän tietotaitoa, kokemusta ja hyvää asennetta. Hyvä tapa onnistuneen markkinointisuunnitelman toteutuksessa on muodostaa ryhmiä, jotka vastaavat tiettyjen markkinoinnillisten projektien toteutuksesta. (Smith 2008, 292-293.)

Markkinointistrategian onnistunut toteutus vaatii paljon vaivannäköä työntekijöiltä, vapaaehtoisilta, tiimeiltä ja projektiryhmiltä. Hyvästä toiminnasta palkitseminen kasvattaa motivaatiota, minkä vuoksi strategian toteutuksessa tulisi käyttää hyödykseen erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Kaikkien palkitsemisien tarkoituksena on vahvistaa sellaisia toimijoiden käyttäytymismalleja, jotka edistävät suunnitelman tehokasta toteuttamista. Organisaatiot saattavat olettaa, että vain taloudelliset motivaattorit johtavat haluttuun toimintaan. Kuitenkin useat organisaatiot ovat kokeneet muut kuin taloudelliset palkkiot menestyksekkäiksi. Onkin tärkeää osata kohdentaa palkitsemisjärjestelmä strategiaa ja suunnitelmaa toteuttavien henkilöiden ja heidän arvojen mukaisesti. (Shank & Lyberger 2014, luku 13.)

Viimeinen osio markkinointistrategian toteutuksessa on seurata ja arvioida sen tuloksia säännöllisesti. Strategian kannalta on elintärkeää olla perillä siitä, miten hyvin suunnitelma on toteutunut ja tehdä vaadittavia muutoksia, mikäli ne koetaan tarpeelliseksi. Markkinointistrategian kontrollointi sisältää seuraavat kohdat: 1) kriittisten onnistumistekijöiden määrittäminen, 2) tehokkuuden mittaaminen & tulosten vertailu, 3) variaatioiden identifiointi ja 4) korjauksien teko. (Smith 2008, 295.)

Kriittisten onnistumistekijöiden määrittelemisen avulla hahmottamaan kaikkein tärkeimmät markkinointitoimenpiteet ja projektit strategian onnistumisen kannalta. Yleensä nämä onnistumistekijät erotellaan vastaamalla kysymykseen: Minkä on mentävä oikein, jotta määritelty strategia onnistuu? Nämä onnistumistekijät priorisoidaan, jotta nähtäisiin, mikä vaatii kaikkien eniten ponnisteluja toteutuksen kannalta. Näin myös käytössä olevat resurssit osataan kohdentaa oikein. (Smith 2008, 295.)

Tehokkuuden mittaamisella tarkoitetaan aiemmin strategiassa määriteltyjen tulosten mittausten tarkastelua. Esimerkiksi, jos tavoitteena oli nostaa jäsenmääriä 20 jäsenellä vuodessa tulee tällöin verrata jäsenmäärää siihen mitä se oli ennen kuin strategia pantiin toimeen sekä siihen mikä jäsenmäärä oli vuoden kuluttua. Varmistaakseen, että tavoitteet tulevat saavutetuksi, on tarpeen vertailla sitä mitä suunniteltiin ja mitä oikeasti tapahtui. Näin markkinoija saa identifioitua erilaisia käytössä olleita vaihtoehtoja sekä hyödynnettyä tulevaisuudessa ne, joista oli hyötyä. (Smith 2008, 296.)

Viimeinen vaihe strategian kontrollointiprosessissa on tehdä vaadittavat korjaukset variaatioiden identifioinnin jälkeen. Korjauksien teko riippuu huomioituista vaihtoehdoista. Mikäli jokin huomattu tapa toimii kannattaa sitä pyrkiä lisäämään suunnitellusti. Variaatiot, jotka aiheuttavat strategialle negatiivisia tuloksia tulee puolestaan minimoida. (Smith 2008, 297.)

4 Case: Keravan Voimistelijat KNV ry

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa luotiin markkinointistrategian työn toimeksiantajalle eli voimisteluseura Keravan Voimistelijat KNV ry:lle. Strategiaprosessi pohjautuu lukujen 2 ja 3 teoriaan urheilumarkkinoinnista ja markkinointistrategiasta huomioiden seuran ominaispiirteet. Prosessin tuloksena seuralle syntyi tuotos, jossa markkinointistrategian tavoitteet, mittarit, kohderyhmät ja kohdennetut toimenpiteet ovat kaikille seuratoimijoille selkeästi näkyvissä. Luodun markkinointistrategian on tarkoitus olla hyödyllinen työkalu ja apuväline tulevien vuosien markkinoinnin suunnittelemisessa.

4.1 Nykytilanteen analysointi

Vuoden 2019 lopussa seuran tarkka jäsenmäärä oli 1016 jäsentä. Päätoimisiatyöntekijöitä seuralla on kaksi, joista toinen toimii seuran sihteerinä erilaisien toimistotehtävien parissa ja toinen on päätoiminen valmentaja. Osa-aikaisia valmentajia ja ohjaajia on noin 40 sekä lisää haetaan jatkuvasti. Seuran hallitukseen kuuluu toiminnasta vastaavat 11 henkilöä, jotka toimivat vapaaehtoisina. Hallituslaisille on jokaiselle jaettu omat vastuualueensa, joita ovat esimerkiksi lasten ja nuorten harrasteliikunta, aikuisten harrasteliikunta, joukkuevoimistelu, kilpa-aerobic, talous, markkinointi- ja viestintä, joukkueiden johto & koulutusasiat sekä harjoitteluolosuhteet. Seuralla ei ole erikseen palkattu toiminnanjohtajaa, joten hallituksen puheenjohtajan vastuu on suuri.

Seuran tarkoituksena on tarjota kaikille toiminta-alueellaan asuville liikuntaharrastus. Seura pyrkii toimimaan ajanhengessä niin, että mahdollisimman moni voi harrastaa monipuolista voimistelua ja liikuntaa eri toiminta- ja tavoitetasolla. (Keravan Voimistelijat ry, 2020.)

Missio: Edistää kaikenikäisten toimintaympäristön alueella asuvien liikkumista voimistelun parissa. (Keravan Voimistelijat ry, 2020.)

Visio: Keravan Voimistelijat KNV ry on Etelä-Suomen vetovoimaisin ja ammattitaitoisin voimisteluseura edistäen toimintaympäristössään terveyttä ja hyvinvointia. Palvelut tavoittavat seuran toiminta-alueella asuvat liikunnasta kiinnostuneet. Kaikki viestintä lisää seuran houkuttelevuutta sekä luo toiminnasta laadukasta kuvaa koko toiminta-alueelle. (Keravan Voimistelijat ry, 2020.)

Keravan Voimistelijat ry (2020) luettelee toimintaa ohjaaviksi arvoikseen seuraavat:

- Yhdessä tekeminen, ilo & elämykset
- Onnistuminen ja menestyminen
- Laadukas toiminta

4.1.1 Markkinointimix

Tuotteena Keravan Voimistelijat KNV ry tarjoaa harrastetoimintaa sekä kilpavalmennusta. Harrasteliikuntaan kuuluu lasten ja nuorten sekä aikuisten harrastetoiminta. Harrastetoiminnan kohderyhmänä ovat keravalaiset sekä lähialueiden tytöt ja pojat sekä naiset ja miehet. Lasten ja nuorten tunteja tarjotaan 3-vuotiaista aina 18-vuotiasiin asti tanssillisen voimistelun ryhmissä. Yleisimmin perustuntitarjonnan vanhimmat ovat noin 10-vuotiaita, sillä harrastepuolelta pyritään siirtämään lapsia valmennusryhmiin. Perheliikunta tunteja tarjonnasta löytyy 1-3 vuotiaille lapsille ja heidän vanhemmilleen. Seura sai vuonna 2018 Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen myöntämän Tähtimerkin lasten ja nuorten toiminnasta, mikä viestii toiminnan laadukkaudesta, turvallisuudesta ja kehittävydestä lasten ja nuorten liikunnan saralla. Tavoitteena lasten ja nuorten toiminnassa on saada mahdollisimman moni lapsi löytämään liikunnan ilo nyt ja jatkossa. Toiminta halutaan pitää monipuolisena sekä mahdollisimman matalakynnyksisenä tulla mukaan. Jäsenmäärä lasten ja nuorten harrasteliikunnan puolella halutaan pysyvästi yli 300 jäsenen.

Seuran aikuisliikunta tarjoaa monipuolisia tunteja niin naisille, miehille kuin senioreillekin. Myös aikuisliikunnasta on Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen myöntämä laadukkaasta toiminnasta viestivä Tähtimerkki. Tavoitteena on tarjota kaikenikäisille ja -kuntoisille naisille ja miehille laadukasta ja monipuolista liikuntaa, joka edistää kuntoa ja hyvää terveyttä liikunnan iloa ja terveyshyötyjä painottaen. Tunteja tarjotaan aerobisen ja lihaskunnan kohottamiseen sekä tanssilliseen liikuntaan ja kehonhuoltoon ammattitaitoisten ohjaajien toimesta. Tunteja halutaan tarjota eri puolilla Keravaa mahdollistaen liikunnan saatavuus lähellä kotia. Tavoitteena on kasvattaa myös aikuisliikunnan jäsenmääriä. Vuoden 2020 tavoitteeksi on asetettu lisätä jäseniä 50 aikuisella. Strategisia painopisteitä on myös monipuolinen viikko-ohjelma ja korkeatasoiset tunnit, jotta jokaiselle löytyisi jotakin.

Kilpavalmennus jakautuu kilpa-aerobiciin, joukkuevoimisteluun ja viime vuosina mukaan tulleeseen tanssilliseen voimisteluun. Kilpa-aerobicia tarjotaan 3-vuotiaista nuoriin aikuisiin asti. Valmennustoiminnassa mukana olevia ryhmiä on vuotena 2020 kaksi, jotka jakautuvat 2008-2011 syntyneisiin sekä 2004-2007 syntyneisiin. Seuran kilpa-aerobic puoli on menestynyt niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla sekä saanut hyvää näkyvyyttä. Kilpa-aerobic puolen markkina-asema on hyvä sillä Etelä-Suomessa, vain yksi seura Keravan Voimistelijoiden lisäksi tarjoaa lajiin kilpavalmennusta. Tavoitteena kilpa-

aerobic puolella menestyksen lisäksi on muun muassa jäsenmäärien kasvattaminen, toiminnan jatkuvuus sekä seurahengen nostattaminen. Joukkuevoimistelua tarjotaan myös kolmevuotiaiden harrasteryhmistä aina aikuisten valmennusryhmiin. Joukkueita seurassa on 16, joista alle 8-vuotiaiden joukkueita on neljä, 8-10 vuotiaiden joukkueita kolme, 10-12 vuotiaiden joukkueita yksi, 12-14 vuotiaiden joukkueita kolme, 14-16 vuotiaiden joukkueita kaksi, 16-20 vuotiaiden joukkueita yksi sekä naisten sarjan (yli 20 v.) joukkueita kaksi. Joukkueet kilpailevat SM-, kilpa- ja harrastesarjassa. Joukkuevoimistelun puolella yksi tärkeä tavoite on kasvattaa joukkuekokoja niin, että toiminta olisi taloudellisesti kannattavampaa sekä panostaa laadukkaaseen valmennukseen niin, että valmennuksella olisi yhteinen tahtotila, jota kohti mennään.

Seura on voittoa tavoittelematon yhdistys, joten se ei tavoittele toiminnallaan liiketoiminnallista voittoa. Kuitenkin toiminnasta aiheutuvat menot on katettava sekä pääoma toiminnan kehittämisen kannalta on välttämätöntä. Tärkeimpinä tulonlähteinä ovat jäsen- ja kausimaksut. Epäsäännöllisinä tuloina seuralla on tapahtumien tuotot, esimerkiksi kilpailujen tai näyttösten järjestämisestä, varainhankinnasta kertyvät tuotot sekä mahdolliset avustukset. Näistä maksetaan seuran kaikki kulut ja katetaan juoksevat hankinnat, kuten kuluvat välineet. Suurimmat kulut ovat palkkakulut sekä oman harjoitteluhallin vuokra, toimiston vuokra, koulujen liikuntasalien käytöstä kertyvät maksut ja muut hallinto- ja pankkikulut.

Yleisesti voimisteluseurojen kerran vuodessa maksettavat jäsenmaksut vaihtelevat 15-25 euron välillä. Keravan Voimistelijoilla jäsenmaksu on lapsilla ja nuorilla (0-17 vuotiaat) 15 euroa ja aikuisilla 25 euroa. Harrastepuolella maksu koostuu jäsenmaksusta ja kausimaksusta, joka määräytyy sen mukaan, kuinka monella tunnilla lapsi käy. Esimerkiksi kerran viikossa harjoittelevan lapsen kausimaksu on 84,50 euroa, kaksi kertaa viikossa harjoittelevan 169 euroa ja kolme kertaa viikossa harjoittelevan 253,50 euroa. Aikuisten harrastetuntien hinnat määräytyvät jumppakorttien mukaan. 15-kerran kortti maksaa 90 euroa (kausi), kertalippu 7 euroa ja VIP-kortti 150 euroa (kausi). Seniorit ovat otettu huomioon edullisemmilla hinnoilla. Yli 65-vuotiaille hinnat ovat halvempia. Kilpavalmennuksen hinnoittelu koostuu jäsen-, kausi ja toimintamaksuista, jotka määräytyvät jokaiselle joukkueelle ja yksilölle sen mukaan, miten he harjoittelevat. Keravan Voimistelijat KNV ry:n ja muiden lähialueen voimisteluseurojen hinnoittelussa ei ole merkittäviä eroja. Keravan Voimistelijat KNV ry haluaa pitää toimintansa kohtuuhintaisena, jotta jokaisella olisi mahdollisuus osallistua toimintaan.

Seuran toimintaa tarjotaan Keravan alueen koulujen liikuntasaleissa sekä Tuusulassa sijaitsevassa omassa harjoitteluhallissa. Seura haluaa tarjota Keravan ja sen lähialueiden

asukkaille helposti saavutettavissa olevia liikuntamahdollisuuksia. Myös harjoitteluolosuhteisiin on panostettu sijoittamalla kanveesiin, joka on terveellinen alusta voimistelijoille.

Seuran markkinointiviestinnästä vastaa siihen nimetty työryhmä yhdessä seuran markkinointivastaavan kanssa. Tärkeimmät markkinointiviestinnän keinot ovat omat nettisivut, lehtimainokset, markkinointi paikallisten tapahtumien yhteydessä ja sosiaalinen media, joista Facebook ja Instagram toimivat tärkeimpinä kanavina. Seuralla on myös oma Twitter sekä Snapchat, mutta nämä eivät ole saaneet kovin suurta suosiota seuran viestinnässä.

Strategisia painopisteitä seuran markkinointiviestinnässä on erityisesti sisäisen viestinnän parantaminen sekä markkinoinnin kohdentaminen kustannustehokkaasti oikein valituille kohderyhmille, jotta jäsenmäärän kasvattamista saataisiin tuettua markkinoinnilla ja viestinnällä. Viestinnässä ja markkinoinnissa pyritään hyödyntämään aktiivisesti sosiaalista mediaa ja sen eri osa-alueita seuran kaikki eri toiminta-alat ja niiden erityisvaatimukset huomioiden. Markkinoinnin ja viestinnän avulla seura pyrkii sitouttamaan jo olemassa olevia asiakkaita ja saamaan uusia jäseniä pitäen jäsenmäärän vähintään samana. Muita markkinointiviestinnällisiä tavoitteita on muun muassa nettisivujen siirtäminen uuteen pohjaan, joka tukee jäsenhankintaa, sähköisen uutiskirjeen toteuttaminen sekä yhteistyöblogin kirjoittaminen Keski-Uudenmaan sivuille. (Toimintasuunnitelma 2020.)

Seura haluaa myös panostaa ansaittuun medianäkyvyyteen positiivisten lehtiartikkelien muodossa ja aktiivisesti panostaa erilaisiin mediakontakteihin artikkelien saamiseksi lehteen. Seuran tulisi myös huomioida tärkeänä markkinointiviestinnällisenä voimavarana ja ansaitun medianäkyvyyden lähteenä seuran joukkueiden omat Instagram tilit, jotka tavoittavat yhteensä yli 10 000 seuraajaa.

Suurimmat seuran yhteistyökumppanit ovat Suomen Voimisteluliitto, Etelä-Suomen liikunta ja urheilu, Suomen Olympiakomitea ja Keravan kaupunki. Nämä edellä mainitut yhteistyökumppanit ovat elintärkeitä seuran toiminnalle. Suomen Voimisteluliitto, Etelä-Suomen liikunta ja urheilu sekä Suomen Olympiakomitea mahdollistavat ammattimaisen toiminnan sekä tarjoavat esimerkiksi koulutuksia, avustuksia ja muita tärkeitä luentoja laadukkaasti ja ammattimaisen toiminnan ylläpitämiseksi. Keravan kaupunki puolestaan mahdollistaa muun muassa toimivat harjoitteluolosuhteet ja tukee seuraa esimerkiksi erilaisten avustuksien muodossa. Muut yhteistyökumppanit ovat niin sanottuja yritys yhteistyöitä, jotka painottuvat enimmäkseen seuran toiminta-alueelle. Näiden kanssa yhteistyöt muodostuvat esimerkiksi tarjoamalla seuran jäsenille alennusta näkyvyyttä vastaan.

4.1.2 PESTEL

Markkinointistrategian luomisprosessin yhteydessä seuran toimintaympäristöä tarkasteltiin PESTEL-analyysin avulla.

Seuran toimintaan vaikuttaa läheisesti omaan toiminta-alueeseen liittyvät päätökset, kuten urheilupaikkojen ja hyvinvointikeskusten rakentaminen lajin tarpeille sopivaksi. Suomalaisessa liikuntapolitiikassa pääsääntöisesti kuntien tehtävä on luoda mahdollisuudet kuntalaisten liikunnan edistämiseksi, mikä tarkoittaa liikuntapaikkojen rakentamista, ylläpitämistä ja kuntalaisten liikuttamisen ja toiminnan tukemista (Liikuntaneuvosto 2013). Esimerkiksi vuonna 2017 Kurkelan koulun uuden rakennuksen myötä seura sai loistavat puitteet voimistelukisojen järjestämiseen ja 2019 valmistunut Päivölälaakson koulu toi mukanaan joustoparketin mikä tukee voimistelijoiden turvallista harjoittelua. Myös poliittiset päätökset erialisten avustuksien, kuten esimerkiksi olosuhdehankkeiden ja henkilöstöressurssien lisäämisen myöntämisistä ovat lähellä urheiluseurojen toiminnan kehittämistä. Seura toimii työnantajana sekä toimintaan liittyy lasten ohjausta, joten heitä koskettaa lait esimerkiksi työaikalainsäädännöstä ja työskentelyolosuhteista sekä säädökset, jotka liittyvät lasten kanssa työskentelyyn.

Taloutta tarkasteltaessa otetaan huomioon koko kansantalouden tila sekä oman toimialueen talouden tila. Seuran taloudellisiin ympäristötekijöihin vaikuttavat läheisesti asiakaskunnan tulotaso sekä alueen yritysten vaurausaste. Mitä enemmän ihmisillä on niin sanottua ylimääräistä rahaa sitä enemmän he käyttävät sitä urheiluhuolyödykkeisiin eli tässä tapauksessa seuran palveluihin. Keravalaisten yritysten vakavaraisuus puolestaan tuo seuralle hedelmällisempää yhteistyötä. Keravan kaupungin talous on hyvällä mallilla sekä vuosien 2019-2021 taloussuunnitelma ennustaa merkittävää investointien kasvua, asuntorakentamisen kasvua ja täten myös huomattavaa väestön lisääntymistä (Kerava 2020a). Tilastokeskuksen (2020a) mukaan vuonna 2018 työttömien osuus työvoimasta on laskenut viimeisien vuosien aikana 8,9 prosenttiin, mikä lisää asukkaiden ostovoimaa ja saattaa vaikuttaa myönteisesti alueella toimiviin urheiluseuroihin. Tällä hetkellä vallitseva COVID-19 pandemia tulee laskemaan kansantalouden tasoa, mikä tulee vaikuttamaan ihmisten ostokäyttäytymiseen. Esimerkiksi tämä seuran on otettava huomioon tulevaisuuden toiminnan suunnittelussa.

Urheiluseuran kannalta sosiaalisiksi ympäristötekijöiksi mielletään esimerkiksi alueen kulttuuri, trendit ja väestön ikärakenne. Kansainvälinen menestyminen ja lajin näkyvyys esimerkiksi mediassa luovat myönteistä kuvaa. Vaikkakin voimistelu on suosittu laji Suo-

messä ja se on tuonut kansainvälistä menestystä ei se kuitenkaan pärjää esimerkiksi ruu-
tuajassa maastohiihdolle tai jääkiekolle. Keravan Voimistelijat KNV ry suuntaa toimintansa
kaiken ikäisille, mutta toiminnan ydin pyörii kuitenkin lasten ja nuorten harraste- ja kilpa-
valmennuksen parissa. Kilpavalmennusta seura tarjoaa joukkuevoimistelussa, kilpa-aero-
bicissa ja tanssillisessa voimistelussa myös vanhemmalla iällä. Seura tarjoaa lasten ja
nuorten harrastetunteja aina 3-vuotiaista 18 ikään asti. Vuoden 2019 lopussa Keravalla
oli 0-4 vuotiaita 1788, 5-19 vuotiaita yhteensä 6260 henkilöä, 20-34 vuotiaita 7281, 35-64
vuotiaita 14 266 henkilöä (Tilastokeskus 2020b). Kuvassa 8 on tarkemmin rajattuna Kera-
van väestön ikäjakauma.

	2019
	Väestö 31.12.
Kerava	
Yhteensä	36 756
0 - 4	1 788
5 - 9	2 048
10 - 14	2 148
15 - 19	2 064
20 - 24	2 104
25 - 29	2 672
30 - 34	2 505
35 - 39	2 603
40 - 44	2 420
45 - 49	2 144
50 - 54	2 338
55 - 59	2 474
60 - 64	2 287
65 - 69	2 155
70 - 74	2 265
75 - 79	1 277
80 - 84	829
85 - 89	421
90 - 94	178
95 - 99	36
100 -	0

Kuva 8. Keravan väestön ikärakenne 31.12.2019 (Tilastokeskus 2020b)

Teknologian kehitymisellä on monia vaikutuksia seuran toimintaan. Esimerkiksi sosiaali-
median yleistyminen on ollut merkittävä muutos seuran markkinointiviestinnässä.
Myös erilaiset toiminnanohjaus ja -asiakkuuksienhallintajärjestelmät ovat tarpeellisia osata
seuran jokapäiväisen toiminnan kannalta. Palvelujen tarjoaminen erilaisia teknologisia toi-
mintoja apuna käyttäen voi olla seuralle kilpailuetu. Teknologian kehittyessä uhaksi voi
syntyä ihmisten ajasta taistelemisen yhdessä teknologian kanssa. Yhä enemmän ihmiset
käyttävät vapaa-aikansa erilaisten teknologisten laitteiden, kuten tietokoneiden ja pelikon-
soleiden parissa. Kasvava e-urheilun suosio myös syö perinteisiltä urheiluseuroilta asiak-
kaita.

Ympäristölliset tekijät eivät suoranaisesti vaikuta seuran toimintaan tai sen päätöksentekoon. On kuitenkin hyvä pysyä ajan hermoilla myös näistä tekijöistä, sillä niistä voi muovata itselleen merkittävän kilpailutekijän. Ympäristökysymykset ovat syystäkin puheenaiheena nykyisessä yhteiskunnassamme, ja ihmiset ovat alkaneet suosimaan ympäristöystävällisempiä vaihtoehtoja. Urheiluseura voi omalta osaltaan vaikuttaa tähän erilaisten tempausten ja kampanjoiden avulla sekä tekemällä omat valintansa ympäristöystävällisesti.

Seuraa koskevat erilaiset juridiset päätökset, jotka vaikuttavat välillisesti ja välittömästi liikuntaseuran yllä pitoon. Välillisesti seuraan vaikuttaa julkisille sektorille säädetyt liikuntaan liittyvät lait, joita ovat esimerkiksi liikuntalaki (390/2015) sekä valtioneuvoston asetus liikunnan edistämisestä (550/2015). Seura on myös työnantaja, jolloin tulee noudattaa työsopimuslakia (55/2001). Lasten kanssa työskentelevien tulee myös Suomen lain mukaan tehdä selvitys rikostaustastaan (504/2002). Seura tarjoaa ja markkinoi kulutushyödykkeitä, jolloin kuluttajansuojalain (38/1978) noudattaminen liittyy läheisesti toimintaan. Seura on myös velvollinen noudattamaan kaikkia sääntöjä toiminnassaan, joita lajiliitto eli Voimisteluliitto on säätänyt.

4.1.3 SWOT

SWOT-analyysin (kuva 9) avulla tarkastellaan seuran sisäisiä voimavaroja, kehityskohteenä olevia heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia, mitkä auttavat hahmottamaan strategisia päätöksiä.

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokemus – perustettu 1937 • Vakaa jäsenkanta • Monipuolinen & laadukas tuotetarjonta • Koulutetut valmentajat ja ohjaajat • Laaja ikäkanta 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähentyvä vapaaehtoistoiminta • Jäsenmäärien lasku • Resurssipula • Rajattu alue
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lajin suosio • Urheilun ja hyvinvoinnin trendikkyys • Toiminta-alueen potentiaalisuus • Yhteistyöt • Urheilumenestys 	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lajin eettisyyskysymykset • Tarjonnan suuruus • Urheilumenestys

Kuva 9. Keravan Voimistelijat KNV ry:n SWOT-analyysi

Seuran 83 vuoden historia on tuonut seuraan kokemusta, vakiinnuttanut seuran imagoa sen toiminta-alueella sekä laajentanut seuran toimintaa. Monen vuoden toiminta on luonut myös seurauskollisuutta, jonka tuloksena perheiden uudet sukupolvet löytävät tiensä seuraan. Seura voi myös tukeutua pitkään kokemukseensa, josta löytyy useita vertailukohteita toiminnan kehittämiseksi.

Seuralla on vakaa jäsenkanta. Jäsenmäärät vaihtelevat hieman kausittain, mutta keskimäärin seurassa on noin 1000-1300 jäsentä, mikä mielletään Suomessa suureksi urheiluseuraksi. Vakaan jäsenkannan ansiosta seuralla on hyvä markkina-asema sekä paremmat mahdollisuudet kehittää toimintaa hyödyntäen nykyistä jäsenkantaansa.

Seuralla on laaja tuotetarjonta, johon sisältyy harrasteliikunta ja kilpavalmennus. Seurassa tarjotaan toimintaa muutaman vuoden iästä aina seniori ikään asti. Tämä tukee seuran toiminta-ajatusta siinä, että mahdollisimman moni voisi harrastaa monipuolista voimistelua ja liikuntaa eri toiminta- ja tavoitetasoilla. Laadukas ja läpinäkyvä toiminta on vetonaulana uusjäsenhankinnassa sekä luo jo jäsenenä olevalla luottamusta seuraan. Seurassa panostetaan valmentajien kehittymiseen ja kouluttautumiseen sekä pyritään luomaan parhaat mahdolliset harjoitteluolosuhteet. Seura on myös mukana olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen Tähtiseura -laatuohjelmassa, joka tukee Suomalaista seuratoimintaa. Seura on saanut sekä aikuisten että lasten ja nuorten osa-alueiden Tähtimerkin, mikä on lupaus laadukkaasta toiminnasta nykyisille ja uusille jäsenille.

Seura työllistää useita kymmeniä koulutettuja valmentajia ja ohjaajia. Urheiluseuran tuote, mitä se asiakkailleen tarjoaa, on aina jonkin näköinen valmennus. Hyvä, osaava ja koulutettu valmentaja luo positiivista mielikuvaa seurasta niin nykyisille kuin uusille jäsenille sekä esimerkiksi muille alalla toimiville. Keravan Voimistelijat pyrkivätkin päämäärätietoisesti kouluttamaan ja kehittämään valmentajia ja ohjaajia jakamalla koulutustietoutta ja tarjoamalla siihen mahdollisuuden.

Voittotavoittelemattomissa urheiluseuroissa toiminta pyörii lähtökohtaisesti vapaaehtoistyön voimin ja vapaaehtoisia tarvitaan aina. Vapaaehtoistyön vähentyessä yhä suuremmat taakat kaatuvat saman henkilön kontille, mikä on kuormittavaa ja voi johtaa kokonaan vapaaehtoistyöstä luopumiseen. Suuremmalla vapaaehtoisten määrällä seuralla olisi mahdollisuus delegoida enemmän tehtäviä, saada enemmän erilaisia arvokkaita näkemyksiä ja mitä suuremmalla todennäköisyydellä saada toiminta kehittymään tehokkaammin.

Seuran jäsenmääriä tarkasteltaessa on näkyvissä laskusuhdannetta ja useammankin vuoden yhtenä tavoitteena on ollut kasvattaa jäsenmääriä tai vähintäänkin pitää ne entisellään. Seura tarjoaa toimintaa pääsääntöisesti Keravan alueella. Pitkään samoissa tai hieman laskevissa luvuissa pyörineen jäsenmäärän myötä voisi olla kannattavaa suunnata toimintaa myös lähialueille. Esimerkiksi Tuusulassa, jossa nykyään on myös seuran harjoitteluhalli, saattaisi olla paljon potentiaalisia uusia asiakkaita.

Vaikkakin urheiluseurat pyörivät talkootyönvoimin, toimintaa kehittäessä lisäresurssit esimerkiksi henkilöstöön ovat välttämättömiä. Seurassa on pitkään ollut kaksi päätoimista työntekijää – yksi valmennuspuolella ja yksi seurasihteerin tehtävissä. Kuitenkin vahvaa seuraimagoa luodessa ja esimerkiksi jäsenmääriä kasvattaessa voisi olla tähdellistä kohdentaa henkilöstöresursseja muun muassa markkinointiin ja viestintään. Jo olemassa olevia niin sanottuja huomaamattomia resursseja, kuten jäsenistön tietotaidon ja osaamisen hyödyntämistä tulisi kartoittaa ja tehostaa toiminnassa.

Keravan voimistelijoiden ulkoisiin mahdollisuuksiin vaikuttaa ehdottomasti lajin suosio ja kasvava näkyvyys. Voimisteluliiton vuoden 2018 vuosikertomuksen mukaan liitossa oli 378 seuraa, joissa jäseniä oli yhteensä noin 130 806 (Vuosikertomus 2018). Voimistelun monipuolisuus ja laaja lajikirjo laajentaa potentiaalista asiakaskuntaa.

Kerava on alueena potentiaalinen voimisteluseuralle. Kerava mielletään niin sanotuksi pieneksi suureksi liikunta- ja urheilukaupungiksi, jossa toimii tällä hetkellä noin 50 harraste- ja kilpaurheilua tarjoavaa urheiluseuraa (Kerava 2020b). Keravan kaupungin liikuntapalvelut tukevat seuroja myöntämällä avustuksia sekä luomalla edellytyksiä laadukkaalle harjoittelulle (Kerava 2020b). Kaupungin tuen lisäksi sen asukasrakenne on myönteinen seuran toiminnalle, sillä Keravalle on keskittynyt paljon perheitä.

Urheilu ja hyvinvointi on kasvava trendi nykypäivän yhteiskunnassa ja yhä enemmän painotetaan liikunnan ja yhteisöllisyyden tärkeyttä. Tämä on asia, jota voi selkeästi käyttää hyödykseen jäsenhankinnassa ja markkinointiviestinnässä, sillä seura tarjoaa osaavaa valmennusta ja turvallista tutustumista liikuntaan pienestä iästä asti sekä yhteisöön ja joukkueeseen kuulumista.

Erinomaisia ulkoisia mahdollisuuksia, joita seuran kannattaisi tulevaisuudessa hyödyntää vielä enemmän on yhteistyöt muiden alueella toimivien urheiluseurojen, kilpailevien seurojen sekä esimerkiksi toiminta-alueelle keskittyneiden koulujen ja päiväkotien kanssa. Keravan kaupungin päiväkotija on seitsemän sekä alueella on 11 perusopetusta tarjoavaa koulua (Kerava 2020c).

Urheiluseuralle kilpailumenestys on merkittävä asia. Sen myötä seura saa näkyvyyttä ansaitussa mediassa sekä asiakkaiden silmissä. Urheilijat haluavat menestyä sekä pienet urheilijan alut haaveilevat siitä. Mitä paremmin seuran joukkueet ja yksilöurheilijat pärjäävät kilpialuissa sitä houkuttelevampi seura on muiden silmissä. Samalla kuin urheilumenestys on mahdollisuus sen voi mieltää myös uhaksi. Olematon urheilumenestys voi vaikuttaa edellä mainittuihin hyötyihin päinvastaisesti.

Ulkopuolisena uhkana on lajin eettiset kysymykset liittyen lajin harjoittelun terveellisyyteen, valmennuskulttuuriin ja ulkonäköpaineisiin. Mediassa esiintyvät voimistelijoiden syömishäiriöihin sairastumiset, lajille ominaisten ulkonäköpiirteiden arvostus sekä tyypilliset voimistelijoiden urheiluvammat ovat tekijöitä, jotka saattavat rajoittaa esimerkiksi vanhempia kannustamaan lasta voimistelun pariin.

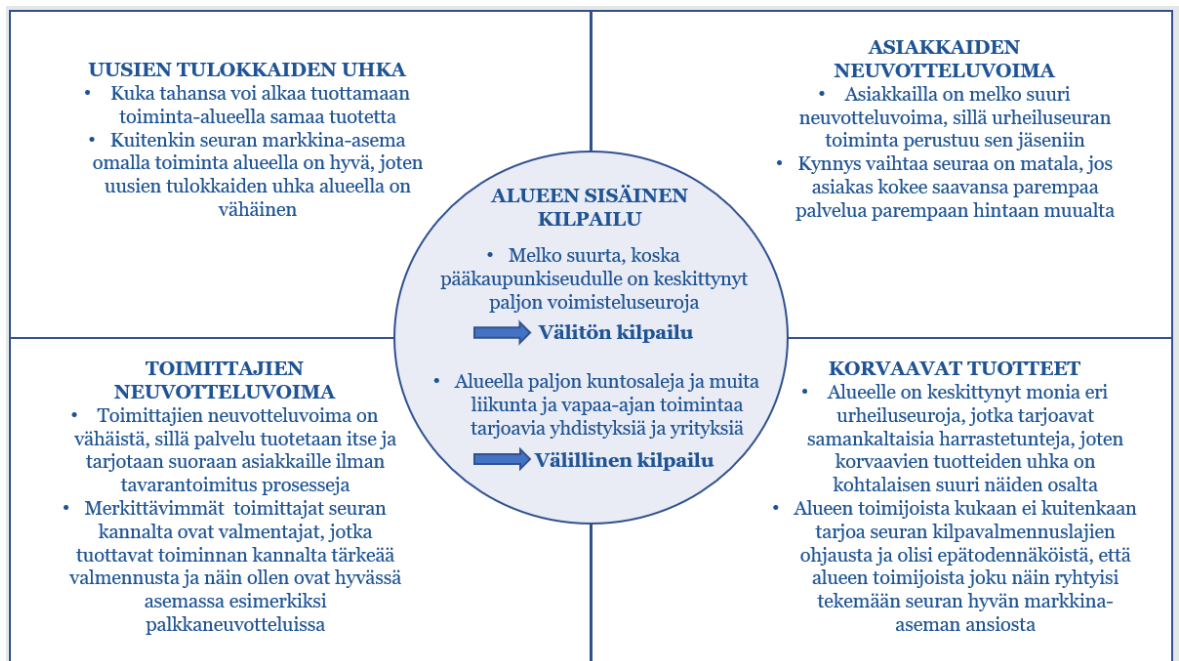
Tarjonnan suuruus laskee kysyntää. Keravalla on monia urheiluseuroja sekä vapaa-ajan toimintaa tarjoavia tahoja, joten kilpailu on kovaa. Myös Etelä-Suomeen keskittyneet useat voimisteluseurat lisäävät kilpailua asiakkaista, sillä rima vaihtaa seuraa on pienempi kuin tietää kilpailevan seuran toimivan lyhyen matkan päässä.

4.1.4 Kilpailija-analyysi

Kilpailijoita analysoitaessa heidät jaettiin välittömiin ja välillisiin kilpailijoihin sen perusteella tarjoavatko he samaa tuotetta, toimivat toiminta-alueella tai muuten tarjoavat vapaa-ajan toimintaa, joka kiihdyttää kilpailua asiakkaista. Kilpailu on kovaa, sillä Etelä-Suomeen on keskittynyt monta voimisteluseuraa sekä Keravan alueella on paljon muita urheiluseuroja ja liikuntapalveluita tarjoavia yhdistyksiä ja yrityksiä. Kuva 10 havainnollistaa seuran kilpailukenttää Porterin viiden kilpailuvoiman mallin mukaisesti.

Seuran markkina-asema kilpailijoihin nähden on siten hyvä, että alueella ei ole toista toimijaa, joka tarjoaisi samanlaista kokonaisuutta. Muut samankaltaiset voimisteluseurat jakautuvat tasaisesti lähialueille ja täten aiheuttavat kilpailua esimerkiksi valmennuspuolella, sillä tavoitteellisesti harrastavalle ei ole suurta kynnystä siirtää harrastustaan esimerkiksi 10-20 km kauemmaksi, jos tarjonta koetaan paremmaksi.

Lapsien ja nuorten sekä aikuisten harrasteliikunnan parissa kilpailu on alueellisesti kovempaa, sillä Keravalla on paljon terveys ja-hyötyliikuntaa tarjoavia tahoja. Näitä tahoja on esimerkiksi muut seurat, yhdistykset, kuntosalit ja kunnan tarjoamat palvelut. Kuva 10 havainnollistaa seuran kilpailukenttää.



Kuva 10. Keravan Voimistelijat KNV ry:n Porterin viiden kilpailuvoiman malli

4.2 Tavoitteet ja kohderyhmät

Strategia on laadittu vuosille 2021-2024 ja sen strategisiksi painopisteiksi valikoitui tärkeysjärjestyksessä kolme tavoitetta, jotka ovat jäsenmäärän kasvattaminen, lisääntyvä osallistuminen sekä asiakkaiden sitouttaminen seuran toimintaan. Strategiset tavoitteet valikoituivat puhtaasti seuran tarpeesta, sillä jäsenhankintaa on haluttu jo jonkin aikaa tehostaa. Sitoutuneen ja tyytyväisen asiakkaan poistuma palvelun parista pienenee. Lisääntyvällä osallistumisella tavoitellaan uusia seuratoimijoita, jotka ovat seuran kantava voima. Uusien seuratoimijoiden avulla seura saa myös uusia näkökulmia, joiden avulla toimintaa saa kehitettyä entisestään. Strategian kohderyhmiksi valikoitui nuoret, vanhemmat ja aikuiset. Eri tavoitteissa kohderyhmiä tarkastellaan hieman eri elinkaarissa, jotta markkinoinnista saataisiin tehokkaampaa tavoitteen toteutumisen kannalta.

Jäsenmäärien kasvattaminen kohdistetaan tasapuolisesti kaikille seuran toimintotasolle. Tavoitteen mittariksi asetettiin kasvu 300 uudella jäsenellä, jota seurataan vuositasona. Lisääntyvällä osallistumisella seuran toimintaan pyritään saaman lisää aktiivisia seuratoimijoita ja vapaaehtoistyöntekijöitä. Tavoitteen mittariksi asetettiin 20 uutta sitoutunutta seuratoimijaa sekä 50 uutta vapaaehtoistyöntekijää strategiakauden aikana. Sitouttamisella puolestaan halutaan lisätä asiakastyytyväisyyttä sekä sitouttaa uusia ja vanhoja jäseniä seuran toimintaan. Tätä mitataan sillä, että jo olemassa olevat jäsenet pysyvät seuran asiakkaina sekä säännöllisten tyytyväisyyskyselyjen tuloksilla.

Markkinointistrategian segmentointistrategiana käytettiin selektiivistä segmentointi tapaa, jossa strategian kohderyhmäksi valikoitui useampi kuin yksi segmentti. Asiakkaat segmentoitiin samankaltaisiin ryhmiin perustuen geografisiin, demografisiin, psykografisiin ja käytökseen liittyviin tekijöihin. Valituille segmenteille muodostettiin strategian tavoitetta silmällä pitäen positiointistrategia sekä kustomoidut urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot.

Markkinointistrategian tavoitteille määriteltiin laajemmasta kohderyhmä erittelystä kullekin omat rajatumman asiakassegmentit, joita markkinoinnilla halutaan tavoittaa. Jäsenhankinnassa päädyttiin tavoittelemaan toimialueen pienten lasten vanhempia, peruskoululaisia sekä liikunnan ilon löytäneitä aikuisia. Seuratoimijoiden ja vapaaehtoistyötekijöiden tavoittelussa kohderyhmäksi valikoitui jo seuran toiminnassa mukana olevat nuoret ja aikuiset. Asiakastytyvyyden ja palvelunlaadun parantuminen kulkee käsikädessä kahden edellä mainitun tavoitteen kanssa kattaen seuran koko jäsenistön.

4.2.1 Jäsenhankinta

Jäsenhankinnassa päädyttiin tavoittelemaan toimialueen pienten lasten vanhempia, peruskoululaisia tyttöjä sekä liikunnan ilon löytäneitä aikuisia. Jokaiselle segmentille kustomoitiin urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot kokonaisvaltaisesti, jotta haluttujen kohderyhmien tavoittaminen saataisiin maksimalisoitua.

Pienten lasten vanhempien tavoittelulla pyritään saamaan vanhempi ilmoittamaan lapsi seuran matalan kynnyksen toimintaan, eli lasten ja nuorten harrastetoimintaan. Samalla pyrkimyksenä on saada myös vanhempi ilmoittautumaan seuran tarjoamille aikuisliikunnan tunneille. Tarjottavana palveluna toimii siis ensisijaisesti seuran valikoimassa olevat lasten ja nuorten harrastetunnit ja niin sanottuna lisäpalveluna aikuisten harrastetunnit. Viestintää ohjaa teemaa, jossa pyrkimyksenä on tuoda vanhemmalle näkyville lapsen harrastusmahdollisuudet unohtamatta myös vanhemman tarvetta. Hinnan on oltava edullinen ja selkeästi näkyvillä tukeakseen tämän kohderyhmän ostopäätöstä, unohtamatta ilmaisia kokeilukertoja. Kilpailuetua saavutetaan räätälöimällä tuote, jossa vanhemmalle tarjottava liikuntaa tapahtuu samaan aikaan ja samassa paikassa, kuin lapsen harrastetunti. Esimerkiksi ohjattu puistojumppa vanhemmille lasten harjoitusten yhteydessä. Keravan Voimistelijat KNV ry on levittänyt toimintansa tasapuolisesti Keravan alueelle, joten palvelu on näin helposti perheiden tavoitettavissa.

Pienten lasten vanhempia tavoiteltaessa on tärkeitä mieltä mistä vanhempi löytää palvelun. Markkinointiviestinnän keinoja hyödyntäen ja kohderyhmän tavoittavilla kanavilla sekä mielenkiintoisilla sisällöillä saadaan herätettyä tietoisuus, aiheutettua harkintaa sekä

vakuutettua kohti ostopäätöstä. Mainonnan kanaviksi ja muodoiksi valikoitui ne, jota kyseinen kohderyhmä mitä todennäköisemmin käyttää arjessaan. Tutkimuksien mukaan (Alaaho 25.11.2019.) Facebookin suurin käyttäjäryhmä on 20-44 vuotiaat, johon pienten lasten vanhempien ikähaitari osuu, joten tietoisuuden herättämisessä Facebook toimii hyvänä kanavana. Tuote pyritään tuomaan näkyviksi sinne missä vanhemmat liikkuvat eli tässä tapauksessa päiväkoteihin muun muassa ilmoitustaulujen mainoksien yhteydessä. Kohderyhmän harkintavaiheessa strategia painottuu monipuolisen tiedon antamiseen. Tänä päivänä 60 % asiakkaiden ostopäätöksestä tapahtuu ennen kuin palveluntarjoaja kontaktoidaan millään lailla (Digimarkkinointi 2020). Loistava tapa tuottaa siis oman näköistä, asiantuntevaa ja samalla tunteisiin vetoavaa myyntipuhetta omasta toiminnasta on kirjoittaa siitä blogiin. Verkkosivu on se paikka, jossa osto tapahtuu, joten sivun täytyy olla selkeä, tukea asiakkaan ostopäätöstä ja olla visuaalisesti houkutteleva. Ostopäätöstä tuetaan muun muassa ostokehoituksella ja hyödyntämällä asiakasarvosteluja myös verkkosivuilla.

Peruskoululaisten tyttöjen rajaamisella kohderyhmäksi tavoitellaan heidän kiinnostuksensa herättämistä, sillä ostopäätös on loppujen lopuksi vanhemman tehtävä. Alueena Kerava sopii tähän tavoitteeseen hyvin, sillä siellä on monta peruskoulua. Myös Tuusulan seudun peruskoululaisten tavoittelemineen on osa strategisen tavoitteen saavuttamista. Keravan Voimistelijat KNV ry:n harjoitteluhalli sijaitsee Tuusulassa sekä välimatka Tuusulasta Keravalle ei ole kovin suuri, joten markkinoinnin kohdentaminen myös Tuusulaan on relevanttia. Peruskoululaisten tyttöjen tavoittelemisella pyritään herättämään heidän kiinnostustaan seuran kilpavalmennus lajeja kohtaan. Yleensä voimistelu aloitetaan todella nuorena, mutta esimerkiksi ala-aste ikäinen ei ole liian vanha aloittamaan joukkuevoimistelua tai kilpa-aerobicia. Tanssillinen voimistelu on kaikista ikäystävällisin aloittaa, jonka vuoksi myös yläkoululaisten kynnyksen sen aloittamiseksi ilman lajin omaista taustaa on pieni. Tämän kohderyhmän tavoittamisessa strategisia kulmakiviä on viedä toiminta kouluihin esimerkiksi näytöksien tai liikuntatuntien yhteydessä.

Peruskoululaisten tyttöjen tavoittelemisessa tuotteena toimii kilpavalmennusryhmät. Lisä kilpailuetua tavoiteltaessa strategiassa on huomioitu palvelumuotoilu ja mietitty matalan kynnyksen tuotetta jo hieman vanhemmalla iällä voimistelusta kiinnostuneille. Tuote, joka tarjoaa tutustumista jokaiseen kilpavalmennus lajiin kaikille halukkaille, on toimiva vaihtoehto houkutella nuoria mukaan harrastuksen pariin. Tällöin myös kaverin kanssa yhdessä aloittaminen onnistuu paremmin. Peruskoululaisten tavoittelemisessa tärkein keino on viedä tuote kouluihin herättäen nuorissa lajien tietoisuutta. Lapset ja nuoret osaavat entistä enemmän etsiä itse tietoa netistä, joten eri kanavien hyödyntäminen myös tässä tapauksessa on tärkeässä roolissa. Tutkimustulokset osoittavat, että 10-14 vuotiaista vain

22 % käyttää Facebookia, mutta 75 % on Instagramissa (Ala-aho 25.11.2019). Tämän vuoksi strategia keskittyy nuorille kohdistetun sisällön tuottamiseen Instagramissa Facebookin sijaan. YouTube on yksi kanavista, joka tulee ottaa huomioon lapsia ja nuoria tavoiteltaessa. Yhä useampi lapsi käyttää YouTubea päivittäin videoiden katseluun ja hyvän tuulisten, tsemppaavien sekä yhteisöllisyyttä tukevien videoiden katselu herättää nuorissa samaistumisen halukkuutta.

Hyötyliikuntaa haluavien aikuisten tavoittelemisessa pyritään saada lisää kuntoilevia aikuisia seuran aikuisten harrasteliikunnan puolelle. Tämä kohderyhmä on seuran positionnin kannalta haastavin, sillä kilpailu on kovaa. Monet alueen kuntosalit tarjoavat kattavan valikoiman erilaisia ryhmäliikuntatunteja sekä pt-valmennuksia, jonka kylkiäisenä tulee myös pääsy kuntosalille. Seura tarjoaa monipuolisen viikkotarjonnan eri tasoisia aikuisten harrasteliikunnan tunteja, mutta pysyäkseen mukana alueellisessa kilpailussa on toimintaa tehostettava. Positionnissa tulisi keskittyä enemmän tuotteen hyötyjen kertomiseen, jotka kulminoituvat laadukkaaseen ohjaukseen, yhteisöllisyyteen sekä lasten ja nuorten harrastetoiminnan tukemiseen.

Aikuisten harrasteliikunta tarjoaa monipuolista ja laadukasta ohjausta eri kuntotasoilla. Tavoitteena on saada keravalaiset ryhmäliikunnasta haaveilevat aikuiset tietoiseksi myös seuran tarjoamista ryhmäliikuntatunneista, jotka ovat verrattavissa kuntosalien ryhmäliikuntatunteihin. Viestinnän teema tukee edellä kuvattua ajatusta lisäten sen, että osallistumalla seuran tunneille tukee lasten ja nuorten harrastetoimintaa. Hinnan tulee olla edullinen ja muotoutua saman tyyliisesti, kuin kuntosaleilla, jotta vertailu olisi helpompaa. Markkinointiviestinnässä käytetään eniten kohderyhmää tavoittavaa Facebookia ja Instagramia. Erilaiset kilpailut näissä kanavissa saavat nopeasti aikaan näkyvyyttä, tykkäyksiä, seurauksia ja jakoja, mikä lisää seuran näkyvyyttä tämän kohderyhmän silmissä.

4.2.2 Uudet seuratoimijat ja vapaaehtoistyöntekijät

Uusien seuratoimijoiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden tavoittelemisen tarkemmaksi kohderyhmäksi strategian toteutumisen kannalta valikoitui seuran nykyiset tai entiset nuoret sekä nuoret aikuiset. Strategisen viestinnän teemana on houkutella nuoria seuratoiminnan pariin, jotta he saisivat äänensä kuuluviin ja seura arvokkaita näkemyksiä.

Seuran yhtenä vuoden 2020 tavoitteista on ollut saada nuoria aktiivisesti mukaan seuran toimintaan sekä perustaa seuraan oma nuorten hallitus/ kehitystyöryhmä osallistumalla Voimisteluliiton vuonna 2017 lanseeraamaan nuvo-toimintaan. Nuvo tarkoittaa nuorta voimisteluosaajaa ja nuvo-toiminnan pyrkimyksenä on osallistaa nuoret (noin 13-20 vuotiaat)

mukaan seuratoimintaan sekä saada nuorten näkemykset näkyville toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä (Voimisteluliitto 2020). Markkinointistrategia tukee tätä tavoitetta yrittäen houkutella nuoret voimisteluosaajat seuratoiminnan pariin. Tuotteesta pyritään tekemään mahdollisimman houkutteleva nuorten näkökulmasta kertomalla sen hyödyistä. Yksi olennainen tekijä on tuoda tuote nuorten tietoisuuteen, jotta he tietäisivät seuratoiminnan mahdollisuuksista.

Seuran aikuisjäsenistössä on paljon potentiaalia ja osaamista seuran toiminnan kehittämisen kannalta, mutta yleinen ongelma seuroissa on tämän osaamisen epäonnistunut hyödyntäminen. Markkinoinnillisin keinoin pyritään kartoittamaan osaamista sekä tuomaan seuratoiminnan mahdollisuuksia esille. Strategian kohderyhmän rajauksessa otettiin huomioon myös vanhat jäsenet, joilta löytyy kokemusta seurasta ja sen toiminnasta sekä intohimoa urheilua kohtaan. Tällä tavoin markkinointistrategia saa myös houkutelua jo lopettaneita urheilijoita takaisin seuran toimintaan.

Yksi tärkeistä toimenpiteistä seuratoimijoita ja vapaaehtoistyöntekijöitä hankkiessa on tuoda mahdollisuudet jäsenistölle näkyviin. Seuratoiminnasta kertominen ja jatkuva mainostaminen kohderyhmät silmällä pitäen tukee markkinointistrategian tavoitteen saavuttamista.

4.2.3 Asiakastyytyväisyys ja palvelun laadun parantaminen

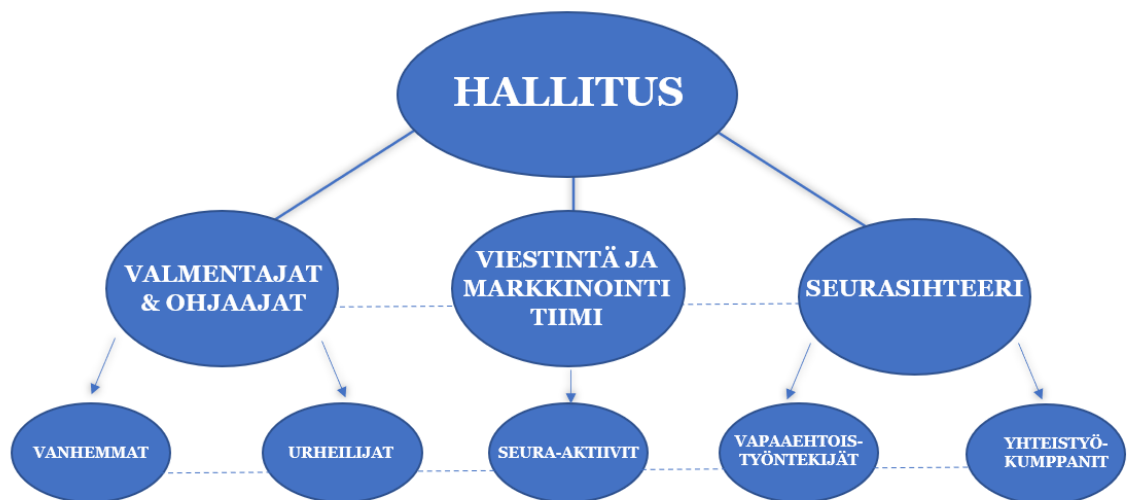
Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun parantamisen kohteena on koko seuran jäsenistö aina harrastajista ohjaajiin ja valmentajiin sekä seuratoimijoihin ja vapaaehtoistyöntekijöihin asti. Asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua pyritään parantamaan erilaisten kyselyjen, sisäisen ja ulkoisen viestinnän tehostamisen ja palvelumuotoilun avulla.

Markkinoinnin keinoin tyytyväisyyttä pitäisi pyrkiä parantamaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti sillä tyytyväinen työntekijä sekä asiakas ovat parhaat brändilähettiläät ja tehokas markkinoinnin keino niin sanottuna puskaradiona. Tyytyväisyyskyselyitä tulisi lähettää sähköisesti suoraan eri kohderyhmille, kuten valmentajille ja urheilijoille sekä toimintaan tulisi sisältää matalakynnyksisempiä keinoja selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä. Sosiaalinen media mahdollistaa palautteenannon ja asiakkaiden mielipiteiden selvittämisen molemmille osapuolille vaivattomalla tavalla. Facebookissa ja Instagramissa erilaisiin yleisiin kyselyihin vastaaminen voi olla asiakkaasta mielekästä ja seura saa vaivattomasti suuren määrän dataa, jota voi käyttää toiminnassaan hyödyksi.

Strategisina toimenpiteinä lisätään tyytyväisyyskyselyiden lähettämistä ja seurantaan sekä markkinointiviestinnän keinoin houkutellaan jäseniä antamaan jatkuvasti ja vaivattomasti palautetta.

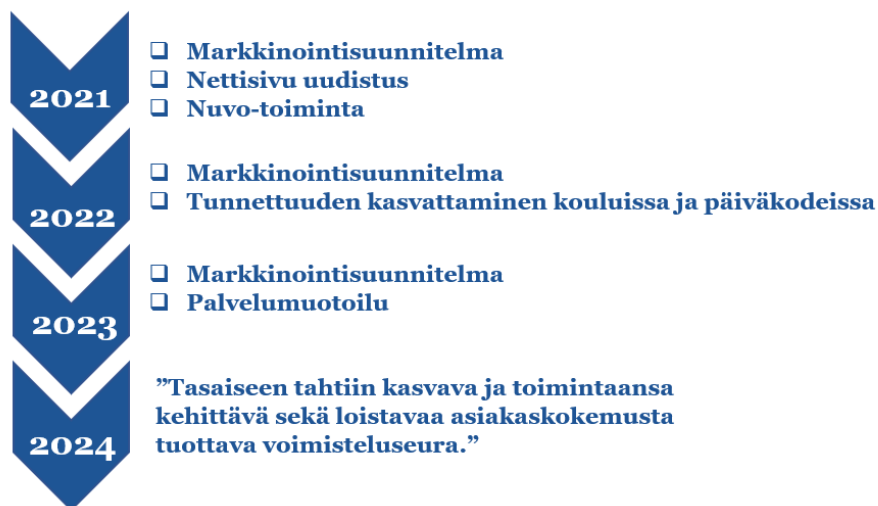
4.3 Strategian toteutus

Strategian hyvä toteutus on yhtä tärkeää kuin sen suunnittelu, kuten jo luvussa 3.6 mainittiin. Keravan Voimistelijat KNV ry:n toiminta nojaa vahvasti vapaaehtoistoimintaan, joten strategian toteutuksen kannalta onnistunut johtaminen ja delegointi on tärkeää. Kuvassa 11 on hahmoteltuna markkinointistrategian toteuttajat. Markkinointistrategian kannalta on tärkeää, että seuran ylin johto eli sen hallitus tekee päätökset strategisista suunnista ja tuo strategian muiden tietoisuuteen. Delegoinnin avulla markkinointistrategian toteutus on tehokkaampaa sekä käytössä olevia resursseja, eli jäsenistön tietotaitoa hyödynnetään. Hyvä delegointi takaa myös sen, että vastuu strategian toteutuksesta ei kaadu yhden henkilön niskaan. Jäsenistön mielipiteet ja näkemykset on myös otettava huomioon markkinointistrategiaa toteuttaessa. Hyvä strateginen toteutus ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon jäsenistön mielipiteitä ja näkemyksiä ja muovaa strategisia toimenpiteitä näiden mukaan.



Kuva 11. Keravan Voimistelijat KNV ry:n markkinointistrategian toteuttajat

Strategian hyvään toteutukseen kuuluu vahvasti systemaattinen seuranta. Seuralle luotiin strategiakartta (kuva 12), joka helpottaa vuosittaisten markkinointisuunnitelmien teossa sisältäen vuosikohtaiset tavoitteet sekä markkinoinnin vision vuodelle 2024. Strategiakartasta on nähtävissä, jokaiselle vuodelle jaetut painopistealueet pohjautuen markkinointistrategian tavoitteisiin. Tarkoituksena on laatia jokaiselle vuodelle omat markkinointisuunnitelmat, joille asetetaan omat niin sanotut välitavoitteet kohti lopullista päämäärää eli markkinointistrategian tavoitteita.



Kuva 12. Keravan Voimistelijat KNV ry:n strategiakartta

4.4 Tuotos

Strategiaprosessin lopputuloksena syntyi seuran tarpeita vastaava markkinointistrategia, joka havainnollistettiin vielä erillisenä tuotoksena (liite 1). Havainnollistaminen koettiin tarpeelliseksi sillä se hyödyttää seuratoimijoita markkinointistrategian toteutusvaiheessa. Mitä tarkemmin ja selkeämmin määritelty markkinointistrategia on tuotu esille, sitä varmemmin sen toteutuksessa onnistutaan. Tuotoksessa on kuvattuna lyhyt katsaus seuran nykytilanteeseen, määritellyn strategian kohderyhmät, tavoitteet ja toimenpiteet sekä tärkeät tekijät strategian toteutuksen ja seurannan kannalta.

Visuaalisesti tuotos on rakennettu seuran graafisen ohjeistuksen mukaan sekä siitä on pyritty tekemään mahdollisimman selkeä ja informatiivinen. Toteutuneesta tuotoksesta seura saa myös työkalun tuleviin strategiaprosesseihin sekä selkeän pohjan markkinoinnin suunnitelmalliselle toteuttamiselle.

5 Pohdinta

Keravan Voimistelijat KNV ry on yksi toiminta-alueensa suurimmista seuroista ja merkittävä harrastustoiminnan tarjoaja. Kuitenkin liikunta ja hyvinvointi alalla kilpailu on kovassa kasvusuhdanteessa ja urheiluseurojen toiminta muuttuu yhä enemmän yrityslähtöisemmäksi. Pysyäkseen mukana kilpailussa on yhä tärkeämpää alati tarkkailla toimintaympäristöään ja omaa organisaatiota sekä tehdä tarvittavia muutoksia ja toteuttaa kehitysprojekteja.

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle tarpeen kartoituksesta, sillä halusin tuottaa seuralle jotain, mille heille oikeasti olisi tarve. Nopeasti nousi esiin tarve jäsenhankinnan tehostamiseen markkinoinnin avulla. Niinpä lopulliseksi työni tavoitteeksi muodostui markkinointistrategian luominen seuralle. Strategiassa määritetyt tavoitteet on tarkoin mietitty toimeksiantajan kannalta. Strategian avulla seura saa tarpeellisia apuvälineitä jäsenhankintaan sekä jäsenten sitouttamiseen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen, mikä kulkee jäsenhankinnan kanssa käsi kädessä. Tyytyväiset jäsenet pysyvät seurassa sekä tuovat myös uusia jäseniä hyvien suosittelujen kautta. Koin seuratoimijoiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden lisääntyvän määrän myös yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi, joka ilmeni strategiaproessin aikana. Mitä enemmän seurassa on aktiivisia toimijoita, sitä paremmin työt saadaan jaettua niin, että ne kuormittaisivat mahdollisimman vähän yksittäisiä henkilöitä. Voittoa tavoittelemattomassa yhdistyksessä toiminta pyörii pääsääntöisesti vapaaehtoistyön voimin ja hyvä henki tekemisessä heijastuu suoraan toiminnan laadukkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Opinnäytetyön teoria pohjautuu urheilumarkkinointiin ja markkinointistrategiaan, jota käsiteltäessä pyrin tuomaan siihen urheilun näkökulmaa. Urheiluala on suuri, erityinen ja mahdollisuuksia täynnä. Urheilumarkkinoinnin mahdollisuudet ovat poikkeavat ja urheilun tunteisiin vetoavuus antaa siihen erityisen lisän, jota markkinoijan tulisi hyödyntää. Alati muuttuvassa maailmassa myös markkinointi, urheilu ja urheilumarkkinointi tulee muuttumaan, jonka myötä säännölliset oman toiminnan katsaukset tulevat tarpeeseen.

Markkinointistrategiaa käsittelevässä luvussa kolme pohjustettiin strategian olemassaolon tärkeyttä. Se on punainen lanka, joka ohjaa organisaation toimintaa ja tuo sen muillekin näkyviksi. Strategian avulla myös uudet toimijat pääsevät nopeasti mukaan toimintaan. Oikeastaan mitä tahansa strategiaa tehdessä suoritetaan strategia-analyysit, jotka ovat loistava työkalut oman toiminnan tarkastelemiseen sekä auttavat organisaatiota huoma-

maan sen heikkoudet ja vahvuudet sekä mahdollisen muutoksen tarpeen. Markkinointistrategian teoriaosuus sekä siinä käsiteltävät strategiaprosessit auttavat seuraa myös tulevaisuuden strategioiden suunnittelussa.

Empiirisen osion tuloksena syntynyt tuotos seuran markkinointistrategiasta vuosille 2021-2024 on seuran näköinen sekä seuran graafisten ohjeistusten mukainen. Tuotoksen tarkoitus on auttaa hahmottamaan määritelty markkinointistrategia, jotta sen toteutus olisi helpompaa. Markkinointistrategian pohjalta seura voi tehdä kattavat markkinointisuunnitelmat strategiovuosille.

Työstä syntynyttä kokonaisuutta voidaan pitää onnistuneena. Työ käsitteli tasavertaisesti urheilumarkkinoinnin ja markkinointistrategian pääpiirteitä tuoden ne toimivalla tavalla yhteen empiirisessä osiossa. Empiirisen osion tuloksena syntynyt markkinointistrategia puolestaan tarjoaa seuralle mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Markkinointistrategiaa luodessa kiinnitin huomioita myös seuran potentiaaliin palvelumuotoilua kohtaan, jota hieman sivuttiinkin syntyneessä strategiassa. Tulevaisuuden tarkastelun kohteena voisikin olla esimerkiksi jäsenhankinta ja jäsenten tyytyväisyys palvelumuotoilun avulla.

Lähteet

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

Ala-aho, R. 25.11.2019. Suomen suosituimmat somekanavat. Luettavissa: <https://mtl.fi/blogi/suomen-suosituimmat-somekanavat/>. Luettu: 14.5.2020.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2014. Marketing: an introduction. Pearson Education. Essex.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Keuruu.

Corporate Finance Institute 2020. PESTEL Analysis. Luettavissa: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>. Luettu: 26.2.2020.

Digimarkkinointi 2020. 6 Yritysblogin hyötyä. Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/6-yritysblogin-hyotya>. Luettu: 13.5.2020.

Esa, M. 2018. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – älä suhtaudu siihen ylimielisesti. Luettavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>. Luettu: 22.2.2020.

Jalonen, H. & Haltia, J. & Tuominen, S. & Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166456.pdf>. Luettu: 10.5.2020.

Kahle, L. & Riley, C. 2004. Sports marketing and the Psychology of Marketing Communication. Taylor & Francis Group. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=335512>. Luettu: 20.4.2020.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)piste:b1269](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)piste:b1269). Luettu: 15.4.2020.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Talentum. Helsinki.

Kerava 2020a. Keravan kaupungin talousarvio 2019 ja taloussuunnitelma 2019-2020. Luettavissa: https://www.kerava.fi/kerava-info/Documents/TS2019_2021kirja.pdf. Luettu: 28.4.2020.

Kerava 2020b. Liikunta ja ulkoilu. Luettavissa: <https://kerava.fi/palvelut/liikunta-ja-ulkoilu>. Luettu: 28.4.2020.

Kerava 2020c. Päiväkodit ja oppilaitokset. Luettavissa: <https://oppilaitokset.kerava.fi/>. Luettu: 28.4.2020.

Keravan Voimistelijat KNV ry 2020. Luettavissa: <https://www.keravanvoimistelijat.fi/>. Luettu 1.3.2020.

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038>. Luettu: 29.4.2020.

Kotler, P. & Keller, K. & Brady, M. & Goodman, M. & Hansen, T. 2012. Marketing management. Pearson Education Limited. Essex.

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämiseksi 14.6.2002/504. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>. Luettu: 29.4.2020.

Liikuntalaki 10.4.2015/390. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>. Luettu: 29.4.2020.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOY. Helsinki. Luettavissa: https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBBXATDFBCXIBA#/. Luettu: 15.3.2020

Puusa, A. & Reijonen, H. & Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521419850>. Luettu: 2.5.2020.

Shank, M. & Lyberger, M. 2014. Sports Marketing, 5th Edition. Routledge. New York. Luettavissa: https://learning.oreilly.com/library/view/sports-marketing-5th/9781317743446/xhtml/01_Cover.xhtml. Luettu: 15.4.2020

SHRM. 2018. Mission & vision statements: What is the difference between mission, vision and values statements? Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/isthereadifferencebetweenacompany'smission,visionandvaluestatements.aspx>. Luettu: 9.4.2020

Smith, A. 2008. Introduction to sport marketing. Elsevier Ltd.

Suomen voimisteluliitto ry:n vuosikertomus 2018. Luettavissa: https://www.voimistelu.fi/Portals/0/vuosikokoukset/kev%C3%A4kokous/Vuosikertomus2018_netti.pdf. Luettu: 28.4.2020

Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Talentum. Helsinki.

Tilastokeskus 2020a. Kuntien avainluvut. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2020&active1=091>. Luettu: 28.4.2020

Tilastokeskus 2020b. Tilastokeskuksen PxWeb-tietokannat. Luettavissa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/statfin_vaerak_pxt_11re.px/table/tableViewLayout1/?loadedQueryId=75f970e1-cdb0-4bbe-8db1-73791cc21f95&timeType=item. Luettu: 28.4.2020.

Toimintasuunnitelma 2020. Luettavissa: <https://keravanvoimistelijat-fi-bin.directo.fi/@Bin/7a58c3eed1b91d01563b593dfe3779df/1589814162/application/pdf/2820441/KNV%20Tosu%202020.pdf>. Luettu: 15.5.2020.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 29.4.2020.

Valtioneuvoston asetus liikunnan edistämisestä 30.4.2015/550. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150550>. Luettu: 29.4.2020.

Viitala, R. & Jylhä, E. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 2013. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128>. Luettu: 10.5.2020.

Virkkunen, K. 2020. Sponsorointibarometri 2019. Luettavissa: <http://sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/wp-content/uploads/2020/01/Sponsorointibarometri-2019.pdf>. Luettu: 1.3.2020.

Voimisteluliitto 2020. Nuoret mukaan seuratoimintaan (nuvo-toiminta). Luettavissa:
<https://www.voimistelu.fi/Nuvo-toiminta>. Luettu: 11.5.2020.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Liitteet

Liite 1. Markkinointistrategia Keravan Voimistelijat KNV ry:lle