



4.1.2008

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto
Kauppatieteiden osasto
Kansainvälinen markkinointi

AC40A8000 Kandidaatintutkielma

**Markkinointiviestintästrategian sidosryhmälähtöinen rakentaminen
urheiluseurassa**

Jouni Aura 0277502

Sisällysluettelo

1. Tutkielman tausta ja johdanto	2
1.1 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet	3
1.2 Teoreettinen viitekehys	4
1.3 Rajaukset	6
1.4 Kirjallisuuskatsaus.....	7
1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely	9
1.6 Tutkimusmenetelmät.....	9
1.7 Case -yrityksen esittely	10
1.8 Urheilu tuotteena.....	11
2. Markkinointiviestintästrategia ja markkinointiviestintä.....	12
2.1 Sidosryhmäviestintä	14
2.2 Viestintäprosessi	15
2.3 Markkinointiviestinnän tavoitteet	17
2.4 Kohderyhmien tunteminen ja tunnistaminen	19
2.4.1 Sidosryhmä- ja nykytila-analyysi.....	19
2.4.2 Markkinointiviestinnän kohteet.....	21
2.5 Markkinointiviestinnän keinot	22
2.5.1 Mainonta.....	23
2.5.2 Henkilökohtainen myyntityö.....	24
2.5.3 Menekinedistäminen.....	25
2.5.4 Suhde- ja tiedotustoiminta	25
2.5.5 Suoramainonta	27
2.5.6 Verkkoviestintä	29
2.5.7 Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä	30
3. Markkinointiviestintästrategian rakentaminen X:n omalle sidosryhmälle	30
3.1 Aineistonkerääminen, haastateltavien valinta ja haastattelujen suorittaminen	31
3.2 Markkinointiviestintä X:ssä yleisesti	32
3.3 X:n markkinointiviestintästrategia.....	33
3.3.1 Viestintäprosessi	34
3.3.2 X:n markkinointiviestinnän tavoitteet	34
3.3.3. Nykytilan kartoitus	35
3.3.4 X:n markkinointiviestinnän kohteet	36
3.3.5 Omaan sidosryhmään kohdistettavat markkinointiviestinnän osa-alueet..	37
3.4 Oman sidosryhmän näkemys heihin kohdistuvasta markkinointiviestinnästä .	39
3.5 X:n sidosryhmälähtöinen markkinointiviestintästrategia.....	42
4. Yhteenveto ja johtopäätökset	48
Lähdeluettelo	50
Liitteet	

1. Tutkielman tausta ja johdanto

Tutkielman aiheena on markkinointiviestintästrategian luominen ja kehittäminen urheiluseuran oman sidosryhmän jäsenille. Tutkimuksen kohteena on helsinkiläinen urheiluseura, joka on jalkapallon miesten mestaruussarjassa pelaava jalkapallojoukkue. Kyseisestä urheiluseurasta käytetään tutkielmassa nimeä X ja olennaisista luvuista arvoa n. Ajatus tutkielman aiheesta syntyi yhdessä X ry:n puheenjohtajan ja X Oy:n hallituksen jäsenen kanssa, joka on toiminut jalkapallon ja X:n parissa jo 30 vuotta.

Jalkapallo on maailman seuratuin urheilulaji ja Euroopassa stadioneiden katsomot ovat illasta toiseen jatkuvasti täynnä. Suomessa tilanne on valitettavasti toinen, vaikka viime vuosina kehitystä katsojatilastoissa on hieman tapahtunut ja jalkapalloliigassa tehtiin jälleen uusi kauden katsojaennätys katsojakeskiarvon ollessa 2976 katsojaa per ottelu. Veikkausliigan tavoite oli kuitenkin 3 333 katsojaa per ottelu. (www.veikkausliiga.com) X on viime vuosina panostanut yhä enemmän otteluidensa ja X -brändin markkinointiin. Katsojamäärät eivät kuitenkaan ole juuri kasvaneet ja mielikuvat X:stä ovat paikoin erittäin negatiivisia. Erityisesti ongelmana on ollut seuraan kuuluvien junioripelaajien ja heidän vanhempiansa vieraantumisen jalkapallostadionilla pelaavasta edustusjoukkueesta. Nimimerkki "Ääni katsomosta" kirjoittaa oman mielipiteensä Erkkä V. Lehtolan (2007) artikkelin "Pallo kimpoilee X:ssä" pohjalta Helsingin Sanomien verkkosivuilla: "Juhlapuheet antavat kuvan mahtavasta seurasta, jossa kaikki tehdään paremmin kuin muut. Miltä sitten seura näyttää ulospäin? Omat juniorit eivät tunne edustuksen pelaajia, heitä ei näy edustuksen matseissa. Heidän vanhemmat eivät ole kiinnostuneet lastensa seurasta. Missä on X-henki? Miksi omaa seuraa kohtaan ei tunneta suuria tunteita?"

X täytti tänä vuonna n vuotta. Yksi n vuotiaan X:n juhlakauden teemoista on ollut X-hengen vahvistaminen. On haluttu lujittaa seuraan kuuluvien jäsenten ja toimijoiden sekä entisten pelaajien yhteenkuuluvuuden tunnetta. Siitä kun on ollut vuosien varrella krooninen pula. (Lehtola, 2007) Kuten Lehtola artikkelissaan mainitsee, niin seuraan kuuluvilla henkilöillä on ollut vaikeuksia tuntea kuuluvansa osaksi X:ää. Ongelma otettiin esille ensimmäisen kerran jo 80-luvulla, jolloin huomattiin, että X:n

kaupunginosajoukkueet olivat lokeroituneet omiin kaupunginosiinsa ja X:n edustusjoukkue oli jäänyt etäiseksi ja vieraaksi eikä sitä täysin sydämin tunnettu omaksi seuraksi. Henkinen välimatka stadionin ja Jakomäen välillä oli pitkä. Joukkueita ei osattu henkisesti hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. (Aalto, Lehtola, Sulkava, Tiitta 2007, 114,133)

Ikuisuuskysymys on ollutkin se, miksi X:n tuhatpäiset juniorijoukot ja vanhemmat eivät ole kiinnostuneita käymään katsomassa edustusjoukkueen pelejä. On esitetty syiksi muun muassa, että junioripelaajat ja vanhemmat ovat kiinnostuneita vain omien lastensa peleistä tai se, että nuorten tie kohti edustusjoukkuetta on liian vaikea ja nuoret siirtyvät muihin seuroihin ja katkeroituvat X:ää kohtaan. Syyt ovat pysyneet samoina useiden vuosikymmenien ajan eikä mitään laajempaa tutkimusta X Ry:n puheenjohtajan (2007) mukaan ole juuri tehty.

1.1 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkielman tutkimusongelma käsittelee jalkapallon miesten mestaruussarjassa pelaavan urheiluseura X:n omalle sidosryhmälleen kohdistuvaa markkinointiviestintää. Tässä tutkimuksessa X:n omalla sidosryhmällä tarkoitetaan X:ään kuuluvia junioripelaajia ja heidän vanhempiaan sekä joukkueiden toimintaan osallistuvia henkilöitä, kuten valmentajia ja joukkueenjohtajia. Tutkimuksessa otetaan huomioon X:n nykyiset tavoitteet ja toimintaympäristö sekä sidosryhmille suunnatun markkinointiviestintästrategian yhteensopivuus X:n koko markkinointiviestintästrategiaan sekä X:n kokonaisstrategiaan.

Tutkimuksen pääongelmana on: Kuinka rakennetaan tehokas ja sidosryhmälähtöinen markkinointiviestintästrategia urheiluseuralle? Kyseinen ongelma ratkaistaan seuraavien osaongelmien avulla.

Tutkimuksen osaongelmat ovat:

- 1) Miten markkinointiviestintä tukee organisaation kokonaisstrategiaa ja miten markkinointiviestinnän tavoitteita asetetaan?

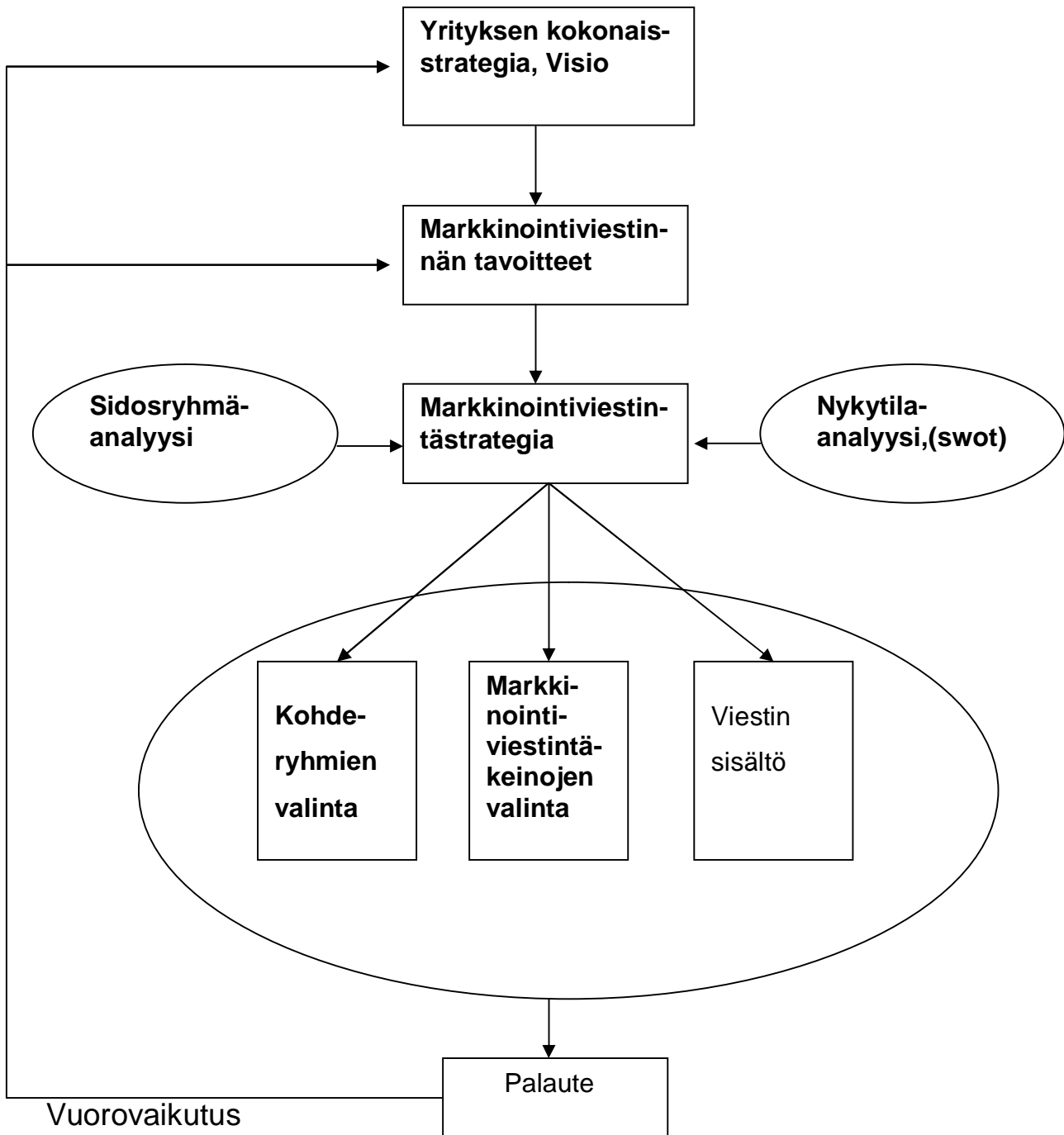
- 2) Mitä on sidosryhmäviestintä ja kuinka sidosryhmäanalyysi ja nykytila-analyysi tukevat sidosryhmälähtöistä markkinointiviestintästrategiaa ja potentiaalisten kohderyhmien valintaa?

- 3) Mitä markkinointiviestinnän keinoja urheiluseura voisi käyttää parantaakseen sidosryhmiensä saavutettavuutta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta sidosryhmissä?

Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti X:ään suorasti ja epäsuorasti kuuluviin ihmisiin kohdistuvaan markkinointiviestintään: Millä markkinointiviestintäkeinoilla saadaan X:n omat juniorit ja heidän vanhempansa liikkeelle ja kiinnostumaan itse tuotteesta eli X:n jalkapallo-otteluista sekä kuulumaan osaksi seuraa ja X -perhettä. Oman sidosryhmän jäsenten saaminen otteluihin olisi ensisijainen tavoite ennen kuin olisi kannattavaa tavoitella laajemman kohderyhmän saamista otteluihin ja kohdistaa viestintää heihin. Nimimerkki ”Ääni katsomosta” kirjoittaa osuvasti Helsingin Sanomien verkkosivuilla: ”Pari kaupunginosaa tunnustaa ehkä X:ää, mutta muuten helsinkiläinen ei tiedä seurasta yhtään mitään. Miksi pitää unelmoida koko Helsingistä ja samalla pyllistää jo olemassa oleville?”

1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimus keskittyy markkinointiviestintästrategiaan, siihen liittyviin osa-alueisiin ja markkinointiviestinnän keinoihin. Työssä on otettava huomioon se, että X ei ole perinteinen yritys, joka tarjoaisi fyysistä tuotetta. Sidoryhmäajattelussa oman sidoryhmän jakaminen sisäiseen tai ulkoiseen on sinällään X:n kohdalla vaikeaa, koska omat juniorit ja heidän vanhempansa ovat sisäisen sidoryhmän jäseniä, koska he kuuluvat X:ään, mutta he ovat samalla kuluttajia eli ulkoisia sidoryhmiä, joita tulisi lähestyä markkinointiviestinnän keinoin. Täten X:n olisi nähtävä kohderyhmä laajemmin. Tämän takia voidaan puhua myös sidoryhmäviestinnästä markkinointiviestinnän ohella.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen viitekehys, jonka mukaan myös tutkielman sisällöllinen rakenne muotoutuu. Viitekehysten keskeisin osa on markkinointiviestintästrategian rakentaminen. Markkinointiviestintästrategiaa rakennettaessa tulee huomioida yrityksen kokonaisstrategia, jota markkinointiviestintästrategia tukee eli markkinointiviestinnästä vastaavien henkilöiden tulisi omata ymmärrystä yrityksestä, sen tuotteista sekä yrityksen

liiketoimintastrategiasta (Stewart 1996, 147–153). Kokonaisstrategian perusteella määritellään tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Markkinointiviestintästrategian muodostaminen edellyttää kohderymäanalyysijä ja ulkoisen ympäristön analysointia. Kokonaisstrategian, tavoitteiden ja sidosrymäanalyysin ja nykytila-analyysin pohjalta tehdään päätökset kohderymästä, markkinointiviestintäkeinoista sekä viestin sisällöstä. Markkinointiviestintä pyritään rakentamaan siis omien sidosryhmien suuntaisesti ja keräämään palautetta ja olemaan vuorovaikutuksessa omien sidosryhmien kanssa. Palautteen ja vuorovaikutteisuuden ansiosta pystytään kehittämään kokonaisstrategiaa ja tavoitteita sidosrymäsuuntaisesti ja vastaamaan omien sidosryhmien toiveisiin ja haluihin. Lisäksi kappaleessa 1.8 käydään läpi urheilua tuotteena ja kappaleessa 2.2 tarkastellaan viestintää prosessimallin avulla.

1.3 Rajaukset

Tutkielma käsittelee markkinointiviestintästrategiaa ja sen suunnitteluun kuuluvia osa-alueita, jotka ovat markkinointiviestinnän tavoitteiden asettaminen, sidosryhmien ja ympäristön analysointi sekä kohderyhmien ja markkinointiviestintäkeinojen valitseminen. Markkinointiviestin sisältöä ei tässä tutkimuksessa käydä läpi. Samoin myös palautteen kerääminen, analysointi, seurantamenetelmät sekä vuorovaikutus sidosryhmien kanssa jäävät tutkittavien asioiden ulkopuolelle. Ne käydään kuitenkin lyhyesti läpi viestintäprosessin mallissa. Pääpaino on markkinointiviestinnässä, joka on yksi markkinoinnin kilpailukeinoista. Muiden kilpailukeinojen käsitteleminen jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa painotetaan urheiluseuran omalle sidosryhmälle sopivia markkinointiviestinnän keinoja.

Tässä tutkimuksessa omalla sidosryhmällä tarkoitetaan vain X:n omia junioreita ja heidän perheenjäseniään sekä toimintaan osallistuvia henkilöitä. Muut sidosryhmät kuten osakkeenomistajat ja yhteistyökumppanit eivät ole tutkimuksessa mukana. Syynä tähän on, että X:n juniorit, heidän perheenjäsenensä ja valmentajat ovat jätetty X:n toimesta jo pidemmän aikaa vähemmälle huomiolle viestinnässä, kun taas esimerkiksi yhteistyökumppaneihin kohdistuvaan viestintään on käytetty paljon vaivaa ja rahaa. Sidosryhmälähtöisen markkinointiviestintästrategian rakentamisen tavoitteena on tässä tutkielmassa lisätä oman sidosryhmän kiinnostavuutta X:n

edustusjoukkueesta ja sen toiminnasta, kiinnostusta käydä katsomassa edustusjoukkueen otteluita sekä lisätä oman sidosryhmän jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta X -perheeseen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus tutkia tarkemmin oman sidosryhmän jäsenten mielikuvia X:stä. Mielikuvatutkimus voi olla aiheellinen tulevaisuudessa ja tutkimusta voidaan laajentaa, kun markkinointiviestintästrategia ja markkinointiviestintäratkaisut ovat selkeät.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Organisaatioiden siirryttyä uudelle vuosituonnelle myös markkinointiviestintästrategiaa kohtaan on kasvanut lisääntyvä tarve tarjota mahdollisimman hyviä ratkaisuja jatkuvasti muuttuvan ympäristön seurauksena (Phelps, Harris, Johnson 1996, 217–223). Phelps et al. (1996, 217–223) sekä Mee, Clewes, Phillips ja Read (2004, 1-26) korostavat tutkimuksissaan, että markkinointiviestinnästä vastaavien henkilöiden tulisi käyttää mahdollisimman hyviä päätöksentekoprosesseja saavuttaakseen parhaan viestinnällisen tuloksen sekä liittää eri kohderyhmät markkinointiviestintästrategian rakentamiseen. Phelps (1996, 217–223) mainitsee myös, että viestintä kuluttajien kanssa on kasvamassa yhä vuorovaikutteisemmaksi tulevaisuudessa.

Markkinointiviestintää liittyviä tutkimuksia on viime aikoina erityisesti tehty integroidusta markkinointiviestinnästä, johtuen lisääntyvästä määrästä vaihtoehtoisia viestintäkanavia sekä markkinoiden pirstoutumisen lisääntymisestä (Steward 1996, 147–153). Erityisesti Shultz korostaa teoksessaan ”Branding: the basis for marketing integration” strategian ja integroidun markkinointiviestinnän yhteyttä (Tsai 2005, 431–441). Myös Bearden ja Madden (1996, 135–138) sekä Stewart (1996, 147–153) ovat korostaneet tutkimuksissaan integroidun markkinointiviestinnän merkitystä. Phelps et al. (1996, 217–223) mainitsevat kuitenkin tutkimuksissaan, että integroitua markkinointiviestintää pidetään arvokkaana konseptina, mutta vain harva osa yrityksistä on toteuttanut sitä.

Yrityksen sosiaalisen vastuun lisääntyvä korostaminen 70- luvun lopulla ja 80-luvun alussa kasvattivat yritysten huolta yrityksen yrityskuvasta ja sidosryhmien huomioimisesta. Pian tämän jälkeen Edward Freeman esitti sidosryhmäkäsitteen työssään ”Strategic Management: A Stakeholder Approach”. (Clark 2000, 363–380) Tämän jälkeen sidosryhmien tarpeiden huomioimista ovat tutkineet muun muassa Wheeler ja Sillanpää (1998), jotka korostavat sidosryhmien tärkeyttä organisaation menestyksen ja tehokkuuden taustalla. Scholesin ja Clutterberigin (1998, 227–238) tutkimuksen mukaan sidosryhmien vaikutukset organisaation toimintaan ovat kasvaneet ja ovat täällä jäädäkseen. Heidän tutkimuksensa korostavat viestinnän kaksisuuntaisuutta eli sisäinen viestintä ja ulkoinen markkinointiviestintä ovat lähentyneet toisiaan niin paljon, että ne toimitetaan samoille henkilöille. Myös Khan ja Gerrard (2006, 191–202) korostavat tutkimuksessaan kaksisuuntaista viestintää, jotta pystytään ymmärtämään sidosryhmiä, heidän huoliaan ja odotuksiaan. Heidän mukaansa vain siten pystytään luomaan selkeä kuva sidosryhmille rakennettavasta viestintästrategiasta. Lisäksi Maunula (2006) on käsitellyt omassa tutkimuksessaan sidosryhmälähtöistä viestintästrategiaa ja sen rakentamista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kirjallisuus on keskittynyt markkinointiviestintästrategian suunnittelun osa-alueisiin, markkinointiviestinnän keinoihin sekä myös sidosryhmäviestintään liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuutena on käytetty ulkomaisten artikkelien lisäksi myös kotimaisten markkinoinnin osaajien kuten Vuokon (esim. 1996) ja Ropen (esim. 1995) markkinointiin ja markkinointiviestintään liittyviä teoksia sekä ulkomaisesta tuotannosta Kotler (2000) on vahvasti edustettuna. Tutkimuksessa on käytetty myös tiettyihin markkinointiviestintäkeinoihin keskittyviä teoksia kuten Aavameren ja Kiiskisen (2004) suoramainontaan keskittyvää teosta ja Jussilan ja Leinon (1999) verkkoviestintään keskittyvää teosta. Sidosryhmäviestintään keskittyvää kirjallisuutta tässä tutkimuksessa edustavat Åberg (esim. 2000) sekä Juholin (2001). Alajan (2000) urheilumarkkinointiin keskittyvä teos tuo esiin urheilutuotteeseen liittyviä ominaisuuksia.

1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely

Viestintästrategialla tarkoitetaan niitä valintoja, määrittelyjä ja tavoitteita, joita soveltaen yritys tai yhteisö viestii sidosryhmiensä ja ympäristönsä kanssa nykyisissä ja tulevaisuudessa olosuhteissa ja jotka tukevat yhteisön kokonaistavoitteita ja kokonaisstrategiaa (Juholin 2001, 79).

Markkinointiviestintä on yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on välillisesti tai suoraan aikaansaada kysyntää tai kysyntään positiivisesti vaikuttavia ilmiöitä (Vuokko 1996, 9).

Sidosryhmillä tarkoitetaan osapuolia, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa, jotka voivat itse vaikuttaa organisaation toimintaan tai joita organisaation toiminta koskee (Juholin 2001, 29). Sidosryhmä on yritykseen vaihdantasuhteessa; se sijoittaa yritykseen jotakin ja odottaa yrityksen puolestaan tyydyttävän sen tarpeita (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2003, 118). Sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, työntekijät, investoijat, paikalliset yhteisöt, alihankkijat sekä muut yhteistyökumppanit (Wheeler & Sillanpää 1998, 201–210).

1.6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen ja tiedonhankinta tapahtuu haastatteluiden avulla. Karkeimmillaan laadullinen tutkimus voidaan ymmärtää yksinkertaisesti aineiston muodon kuvaukseksi. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmiösiltään tekstiä ja teksti on voinut syntyä tutkijasta riippuen tai riippumatta. Esimerkkeinä voivat olla haastattelut tai yleisönosastokirjoitukset. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisuus ja aineiston kokoaminen todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti, jolloin aineiston tieteellisyyskriteeri ei ole määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta 2003, 13–18)

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja siinä ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava vastaa omin sanoin (Eskola & Suoranta 2003, 86). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) mukaan puolistrukturoidulle menetelmälle on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia.

Tässä tutkielmassa haastattelujen kysymykset on rakennettu tutkielman teoreettiseen osioon pohjautuen. Tutkimuksessa käytetään kahta eri haastattelurunkoa. Haastatteluissa haastatellaan X:n markkinointipäällikköä sekä omaan sidosryhmään kuuluvia henkilöitä. Liitteinä ovat haastattelurungot (liite 1, liite 2), joiden mukaan haastattelut suoritettiin.

1.7 Case -yrityksen esittely

X on kotimainen jalkapalloseura, joka on perustettu vuonna n. X on Suomen menestynein seura ja se on saavuttanut eniten mestaruuksia; niin miehissä (21) kuin naisissa (22), lisänä lukuisia nuorten saavuttamia mestaruuksia sekä kansainvälistä menestystä. X:n tavoitteena on tehdä määrätietoista ja pitkäjänteistä työtä suomalaisen jalkapalloilun kehittämiseksi, ja yhteistyössä X:n junioriorganisaatioiden kanssa luoda vahvan perustan menestyksekkäälle nuoriso- ja kilpailutoiminnalle. X haluaa olla edelläkävijä ja suunnannäyttävä suomalaisen jalkapalloilun kehitystyössä. X:ään kuuluvat: X Oy, X ry ja X- juniorit Ry. (www.x.fi/seura)

X Oy on perustettu harjoittamaan jalkapalloon liittyvää liiketoimintaa ja X ry:n ja X-juniorit ry:n tehtäväksi on muodostunut junioritoiminnan ja naisjalkapalloilun kehittäminen ja X -hengen ylläpitäminen. X-juniorit ry:n toiminta tapahtuu lähellä lapsen kotia omassa kaupunginosassaan. (www.x.fi/seura) X ry:n alaisuudessa on noin 220 nuorta ja X-juniorit ry:n alaisuudessa on noin 1400 lasta ja nuorta sekä

toimintaa pyörittää noin 250 vapaaehtoista. Tämän lisäksi X järjestää lasten iltapäiväkerhoja ja jalkapallokouluja, joihin osallistuu vuosittain noin 700 lasta. X:ään kuuluu suoraan siis noin 2500 henkilöä. (X Ry:n puheenjohtaja 2007)

X:n kilpailukyvyyn kulmakiviä ovat laadukas ja yksilöllinen valmennustoiminta, koulutus, kansainvälistyminen ja vahva talous ja ehkä tärkeimpänä yhdessä tekeminen sekä kiinteä ystävyys. X tähtää huippu-urheiluun ja pyrkii toiminnassaan myös aina avoimeen yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. (X Ry:n puheenjohtajan 2007)

X Oy:n vuoden 2005 toimintakertomuksen mukaan sen liikevaihto oli kyseisenä vuonna n miljoona € ja lipputuloja kertyi n €. X:n keskipalkkojamäärä vuonna 2005 oli n katsojaa. (X:n toimintakertomus 2005)

X:n stadionille mahtuu noin 9000 henkilöä. Helsingissä asuu n. 0,5 miljoonaa asukasta ja lähiympäristössä saman verran eli yhteensä miljoona asukasta. Mikäli X saisi otteluihin 0,9 % väestöpohjasta katsojia olisi 9000/ottelu eli stadion olisi täynnä ja tällöin lipputuotot olisivat n. 70 000 €/ottelu ja kaudessa noin 900 000 €. Jo pelkästään omien junioreiden ja heidän vanhempiansa käyminen otteluissa säännöllisesti nostaisi katsojamäärää useammalla tuhannella. (X Ry:n puheenjohtaja 2007)

1.8 Urheilu tuotteena

Urheilu ei ole enää pelkästään urheilua sanan perinteisessä mielessä, vaan kaupallistumisen myötä urheilusta on tullut viihdettä. Urheilumarkkinoijan näkökulmasta urheilu on paljolti viihteen tekemistä, kun puhutaan yleisömarkkinoinnista. Urheilukuluttaja kokee urheilun subjektiivisesti omista lähtökohdistaan ja urheilu on aina henkilökohtainen kokemus. Urheilun kuluttaminen vetoaa tunneperäisiin tekijöihin. Urheilutuotteet eivät koskaan toteudu samanlaisina. Esimerkiksi jokainen jalkapallo-ottelu tuotteena on erilainen. Lisäksi urheilu on täynnä lukemattomia muuttujia esimerkiksi sää, yleisön reaktiot, pelaajien vire, jotka

vaikuttavat ottelun lopputulokseen ja sitä kautta yleisön viihtyvyyteen ja tyytyväisyyden tasoon. (Alaja 2000, 27–28)

Urheilukuluttajat ovat kuluttamisen ohella myös urheilutuottajia. Esimerkiksi jalkapallo-ottelussa katsojat antavat omalla panoksellaan ilmeen ja tunnelman tapahtumalle. Lisäksi urheilusta nautitaan yleensä yhdessä muiden kanssa ja oman nautinnon määrä ja laatu on usein riippuvainen muiden kanssa koetuista yhteisistä fiiliksistä. Sen takia urheilumarkkinoijan olisi tarkoin otettava huomioon sosiaalisen kanssakäymisen merkitys. Kulutustavaroiden markkinoijat pääsevät yleensä vaikuttamaan tuotteidensa suunnitteluun ja tuotantoon, mikä ei aina ole mahdollista urheilussa, sillä peliohjelmat ja kilpailukalenteri päätetään yleensä muiden kuin markkinoinnillisten argumenttien perusteella. Tuotteen urheilullisesta menestyksestä on vastuussa joukkueen valmentaja sekä pelaajat ja markkinoijan täytyykin suunnata markkinointiponnistelunsa kuluttajien tarpeita tyydyttävien oheispalveluiden kehittämiseen. (Alaja 2000, 28–29)

2. Markkinointiviestintästrategia ja markkinointiviestintä

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2000, 17). Strateginen lähestyminen markkinointiin alkaa ymmärryksestä, että strategiaan liittyy aina valintojen tekeminen (Robinson 2006, 247–256). Strategian lähtökohta on yrityksen toimintaympäristö ja se pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat (Kamensky 2000, 17). Yrityksen strategisessa johtamisessa peruselementtejä ovat analyysit, tavoitteet ja toimenpiteet (Kamensky 2000, 36). Usein on vaikea erottaa tavoitteita ja strategiaa toisistaan. Niiden välillä on kuitenkin oltava yhteys eli jos määritellään ensin strategia, tarvitaan tavoitteet auttamaan tarkistusta, että strategia vie sinne minne halutaan. Lisäksi tarvitaan mittari, jolla strategian toteutumista mitataan. Jos taas lähdetään tavoitteesta, tarvitaan strategia, joka varmistaa tavoitteen saavuttamisen. (Lahdenpää, Lainema, Puolakka 2001, 34). Phelps et al. (1996, 217–223) korostavat tavoitteiden ja strategian asettamista sekä päivittäisistä viestintätoiminnoista huolehtimista, jotta organisaation markkinointiviestintä voi toimia tehokkaasti. Kamenskyn (2000, 39) mukaan analyysit taas muodostavat sen

kivijalan, jonka perustalle menestyksellinen liiketoiminta rakennetaan. Analyysit jakautuvat ympäristöanalyysiin sekä yrityksen sisäisen tilan analyysiin.

Viestintästrategialla tarkoitetaan kaikkia niitä valintoja, määrittelyjä ja tavoitteita, joita soveltaen yritys tai yhteisö viestii kohde- ja sidosryhmiensä kanssa nykyisissä ja tulevaisuudessa olosuhteissa, ja jotka tukevat yhteisön kokonaistavoitteita ja – strategiaa (Juholin 2001, 79). Vuokon (2004, 133) mukaan markkinointiviestinnän suunnittelun tulee perustua organisaation strategiseen suunnitteluun, jolloin markkinointiviestinnän suunnittelu lähtee liikkeelle organisaation mission, vision ja strategioiden huomioimisesta. Phelps et al. (1996, 217–223) korostavat markkinointiviestintästrategian suunnittelussa konsensusta, jolloin organisaation eri ryhmät työskentelevät yhdessä kehittäessään markkinointiviestintästrategiaa.

Markkinointiviestintä on yksi markkinoinnin kilpailukeinoista. Tyypillisesti markkinoinnin kilpailukeinot esitetään neljän P:n avulla: product, price, place, promotion. 4P:tä kutsutaan nimellä markkinointimix, joka koostuu siis tuotteesta, hinnasta, jakelusta sekä markkinointiviestinnästä. Markkinointimixin osatekijöiden tarkoituksena on tukea toisiaan. Markkinointiviestinnän tehtävänä on siten kertoa kolmesta muusta P:stä eli esimerkiksi siitä, millainen tuote on ja mistä sitä saa ja mihin hintaan. (Vuokko 1996, 11)

Markkinointiviestinnän avulla yritys pyrkii vaikuttamaan markkinointihinsa ja aikaansaamaan sitä kautta tuotteidensa kysyntää (Anderson & Rubin 1986, 5; Vuokko 1996, 11) Lämsän ja Uusitalon (2003, 116) mukaan markkinointiviestinnän avulla yritys pyrkii kertomaan itsestään, tuotteistaan, palveluistaan sekä toiminnastaan asiakkaiden lisäksi myös sidosryhmilleen. Åberg (1993, 100) taas korostaa, että markkinointiviestintä ei ole vain viestintää yrityksestä asiakkaille, vaan että markkinointiviestinnän järjestelmä koostuu kolmenlaisesta viestinnästä: 1) ulkoisten tietojen kerääminen esimerkiksi kuluttajilta, 2) sisäisten tietojen vaihdanta markkinoinnin ja esimerkiksi henkilöstöhallinnon välillä, 3) viestintä yrityksestä ympäristön eri ryhmille esimerkiksi entisille ja potentiaalisille asiakkaille. Kotlerin (2000, 552) mukaan tehokas markkinointiviestinnän suunnittelu koostuu kahdeksasta askelmasta:

- 1) tunnistetaan kohderyhmä
- 2) määritellään markkinointiviestinnän tavoitteet
- 3) muotoillaan sanoma
- 4) valitaan viestintäkanavat
- 5) muodostetaan markkinointiviestintäbudjetti
- 6) päätetään viestintämixistä
- 7) mitataan viestinnän tuloksia
- 8) johdetaan integroitua markkinointiviestintäprosessia

Jos potentiaaliset asiakkaat eivät tiedä tuotteesta mitään, niin ei voi syntyä kysyntää. Lisäksi jos on olemassa muita tarpeentyydytyskeinoja, kysyntää ei myöskään synny, kun mielipiteet tuotteesta ovat negatiivisia. Sen takia näiden ongelmien ratkaisemiseksi tuotteesta olisi tiedotettava, ja mielipiteet olisi saatava myönteisiksi tuotetta kohtaan. (Vuokko 1996, 10)

2.1 Sidosryhmäviestintä

Scholes ja Clutterbuck (1998, 227–238) korostavat yrityksen strategian vaikutusta omiin sidosryhmiin ja sidosryhmien vaikutusta yrityksen menestymiseen. Sidosryhmien viestintätarpeiden määrittelyssä tulisikin tarkastella ensimmäiseksi, mikä on ryhmien suhde yhteisöön, mistä syystä ne tarvitsevat tai haluavat tietoa tai haluavat olla vuorovaikutuksessa yhteisön kanssa. On myös joukko ryhmiä, joista ei välttämättä olla tai haluta olla tietoisia, mutta jotka tulisi ottaa kuitenkin huomioon viestinnän suunnittelussa. Osa niistä voi olla yhteisön kannalta neutraaleja tai potentiaalisia mahdollisuuksia. (Juholin 2001, 164)

Sidosryhmäviestintä voi olla arkiviestintää eli kuulua yhteisön rutiineihin, esimerkiksi uusista palveluista tai tuotteista kerrotaan sovituin käytännöin. Kun perusviestintä toimii, niin silloin arkiviestinnän ulkopuolelle jääviin, merkittävimpiin ja ajankohtaisiin asioihin voidaan keskittyä paremmin. Sidosryhmiä koskettavia ja kiinnostavia asioita voi myös syntyä nopeasti joko yhteisön oman toiminnan seurauksena tai ympäristön paineesta, jolloin niihin pyritään reagoimaan siten, että keskeiset sidosryhmät saavat tiedon ensimmäisenä. (Juholin, 2001. 165–166)

Sidosryhmäviestinnän suunnittelun tarkoituksena on löytää käytännöt ja keinot kaikille ryhmille. Sidosryhmien osalta viestinnän keinoja ja kanavia lähdetään aina

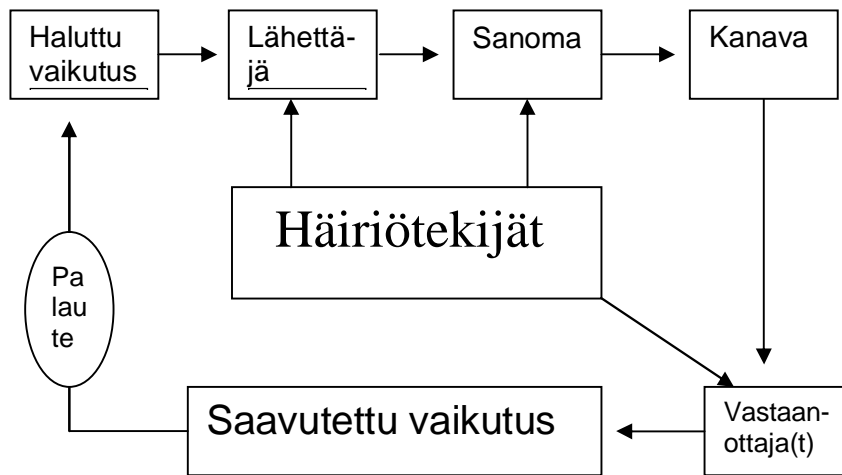
luomaan ja kehittämään sidosryhmien tarpeista. Asiakas- ja sidosryhmäviestinnän suoria keinoja ovat muun muassa henkilökohtaiset yhteydenpidot ja tapaamiset, erilaiset ryhmätilaisuudet ja tapahtumat sekä avoimien ovien päivät. Välillisiä keinoja ovat taas esimerkiksi internet ja ekstranet, sähköposti, sidosryhmäjulkaisut, tiedotteet ja esitteet sekä mainonta. Kaikkia viestinnän keinoja ei kuitenkaan voida käyttää kaikkien sidosryhmien kanssa kommunikoitaessa, sillä siihen eivät minkään yrityksen resurssit riitä. Siten yrityksen strategioissa ja viestintästrategioissa tulisi määritellä tärkeimmät sidosryhmät. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että mitä tärkeämmästä ryhmästä on kysymys, sitä enemmän heidän kanssaan pyritään viestimään. (Juholin 2001, 166–167)

2.2 Viestintäprosessi

Viestittämisellä tarkoitetaan viestin toimittamista lähettäjältä vastaanottajalle jotakin viestintäkanavaa pitkin. Eli viestintä on kahden tai useamman osapuolen välillä tapahtuva vaihdantaprosessi, jossa pyritään merkitysten, ajatusten, tietojen ja tunteiden siirtämiseen. (Vuokko 1996, 21; Isoviita & Lahtinen 1994, 5) Vuokko (1996, 21) määrittelee kolme tärkeätä viestinnän ja siten myös markkinointiviestinnän elementtiä:

- 1) viestintä on tarkoituksellista eli viestinnällä on tietty tavoite
- 2) viestintä on vaihdantaa eli viestinnän lähettäjä pyrkii aikaansaamaan positiivisia vaikutuksia viestinnän vastaanottajassa
- 3) viestinnässä käytetään symboleja kuten sanoja, kuvia, eleitä, värejä ja muita keinoja saadakseen vastaanottajassa aikaan haluamansa vaikutuksen.

Kun viestintää tarkastellaan prosessina, se voidaan jakaa osiin eli voidaan tarkastella, mistä viestinnän tapahtuma koostuu. Viestintäprosessi sisältää seuraavat osatekijät: haluttu vaikutus, lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, kanava, saavutettu vaikutus ja palaute. (Åberg 2000, 27; Isoviita & Lahtinen 1994, 5) Viestintämalli voidaan määritellä kuvan 2 mukaan.



Kuva 2 Viestintämalli (Isoviita & Lahtinen 1994, 5)

Viestinnän alkuvaiheessa määritetään tarkasti viestinnän haluttu vaikutus, jonka jälkeen lähettäjä esimerkiksi yritys käynnistää viestintäprosessin. Tämän jälkeen tarvitaan joku, joka ottaa sanoman vastaan. Viestinnän vastaanottajina ovat tilanteen ja tavoitteen mukaan yksittäinen henkilö tai ryhmä(t). Kohderyhmän kyky ja halu ottaa vastaan erilaisia viestejä on tunnettava, jotta sanoman ja kanavan valinnassa onnistuttaisiin. (Åberg 2000, 27; Isoviita & Lahtinen 1994, 5)

Tavoitteen ja kohderyhmän määrittelyn jälkeen muotoillaan sanoma. Se miten vastaanottaja lopulta tulkitsee sanoman, määrittelee viestinnän tuloksen. Vastaanottajalta vaaditaan siis kykyä ymmärtää sanoma. Sanoman osatekijät on siten valittava ja muotoiltava huolellisesti, jotta sanoma ymmärrettäisiin oikein ja tavoitteet saavutettaisiin. Tämä edellyttää lähettäjältä kohderyhmän hyvää tuntemusta. (Vuokko 1996, 23; Isoviita & Lahtinen 1994, 5). Kohderyhmän mukaan valitun sanoman ja kohderyhmän saavuttavan kanavan valinta mahdollistavat tavoitteeseen pääsemisen. Kanavavaihtoehtoja ovat esimerkiksi televisio, lehdet ja sähköinen viestintä. (Isoviita & Lahtinen 1994, 6)

Vuokon (1996, 24) mukaan viestinnän häiriötekijät aiheuttavat sen, miksi markkinointiviestinnällä ei saavuteta sille asetettuja tavoitteita. Häiriötekijä voi johtua vastaanottajasta, lähettäjistä, kanavasta tai sanomasta (Isoviita & Lahtinen 1994,6). Vuokon (1996, 24) mukaan tyypillinen lähettäjä- ja vastaanottajakohtainen häiriötekijä on negatiivinen suhtautuminen viestinnän toista osapuolta kohtaan, tai se etteivät viestinnän osapuolet tunne toisiaan. Isoviidan ja Lahtisen (1994, 6) mukaan

taas epäonnistunut kanavavalinta ja huonosti muotoiltu sanoma ovat useimmiten pahimmat viestintävirheet.

Viestintäprosessin viimeinen vaihe on saavutetun ja halutun vaikutuksen vertaaminen. Viestinnältä tulisi aina edellyttää kaksisuuntaisuutta. Palaute osoittaa sen, kuinka hyvin viestinnän tulokset vastaavat sen tavoitteita. Ilman palautetietoa ei tiedetä saavutettiin tavoitteet ja mitkä häiriötekijät estivät tavoitteisiin pääsemisen. Korjaavat toimenpiteet tulee tehdä palautetiedon pohjalta. (Vuokko 1996, 24–25; Isoviita & Lahtinen 1994, 6)

2.3 Markkinointiviestinnän tavoitteet

Tavoitteiden tärkein tehtävä on toiminnan ohjaaminen eli ne antavat suunnan ja toisaalta vaikuttavat toimenpidevalintoihin. Tavoitteellinen ajattelu käynnistyy strategiselta tasolta, jolloin muotoillaan, mitä tavoitteita viestinnälle voidaan asettaa (Juholin 2001, 80). Kotlerin (2000, 79) ja Vuokon (2004, 123) mielestä tavoitteiden tulisi olla olennaisia, tarpeeksi tarkkoja, hierarkisia, samaan suuntaan ohjaavia, mittauskelpoisia, realistisia ja aikatauluun sidottuja.

Viestinnän tavoitteet johdetaan yrityksen kokonaistavoitteista (Rope 1995, 241) eli on tärkeää erottaa toisistaan viestinnän tavoitteet ja koko toiminnan tavoitteet. Rope (1995, 241–242) luokittelee markkinointiviestinnän tavoitteiksi:

- Imagotavoite; mielikuvan rakentaminen ja kehittäminen sidosryhmissä
- Tunnettuustavoite; tietoisuus ja tunnettuus sidosryhmissä
- Kiinnostustavoitteet; kiinnostuminen, osto/kokeiluhalu, suosituimmuus
- Myyntitavoitteet; myyntimäärä, markkinaosuus
- Asiakastavoitteet; uusia asiakkaita, lisää ostokäyntejä, parantunut asiakasuskollisuus
- Viestinnän toimintatavoitteet; näkyvyydestavoitteet, viestinnän tehotavoitteet.

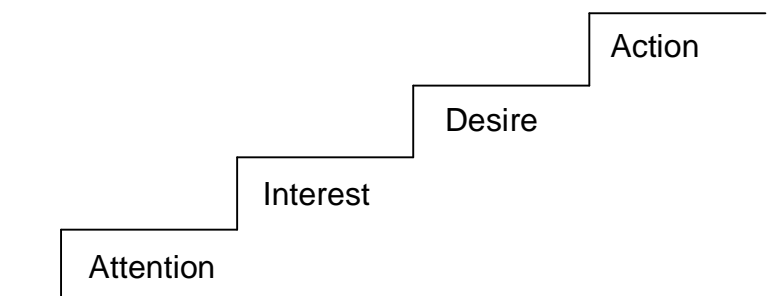
Juholinin (2001, 82) ja Robinsonin (2006, 247–256) mukaan taas viestinnälle tyypillisiä tavoitteita ovat yhteisökuva tai maine, yhteisön korostamien arvojen

toimivuus, tyytyväisyys viestintää kohtaan, tiedonkulun ja kanavien toimivuus, vuorovaikutusmahdollisuudet sekä vaikutusmahdollisuudet.

Vuokko (1996, 35–36) mainitsee kolme markkinointiviestinnän vaikutustasoa:

- kognitiivinen (tietoisuus ja tunnettuus)
- affektiivinen (mielipiteisiin tai asenteisiin kohdistuvia vaikutuksia)
- konatiivinen (näkyvät käyttäytymisvaikutukset)

Samalla tavalla kuin puhuttaessa eritasoisista viestinnän vaikutuksista, puhutaan myös kognitiivisista, affektiivisista ja konatiivisista viestinnän tavoitteista. Vaikutustasoja ja tavoitteita voidaan lähestyä hierarkiamallin avulla, jossa kuluttaja etenee vaikutusportaalta toiselle kohti käyttäytymisporrasta. Esimerkiksi AIDA-mallissa kuvassa 3 on nähtävissä kolme edellä mainittua vaikutustasoa. Attention-porras edustaa kognitiivista vaikutustasoa, interest- ja desire-portaat affektiivista vaikutustasoa ja action-porras konatiivista vaikutustasoa. (Vuokko 1996, 36)



Kuva 3 AIDA -malli (Vuokko 1996, 37)

Juholin (2001, 79) toteaa myös, että tavoitteiden asettaminen on koettu organisaatioissa vaikeaksi siksi, että viestinnän nähdään olevan palvelua, jossa reagoidaan ympäristön ja sidosryhmien tarpeisiin. Kamensky (2000, 184) muistuttaa, että strategisten tavoitteiden asettaminen on yksi viestintästrategiaprosessin tärkeimmistä asioista, ellei jopa tärkein. Hänen mukaansa ristiriita syntyy usein siitä, että tavoitteiden asettaminen on näennäisesti helppoa, mutta todellinen onnistuminen on yksi vaikeimpia asioita. Tavoitteiden tulisi sisältää organisaation suuntaviivat sekä sidosryhmien tarpeet ja tavoitteita tulisi asettaa myös kohderyhmäkohtaisesti

(Wheeler & Sillanpää 1998, 201–210). Kohderyhmän tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi yrityksen maineen vahvistuminen eri kohderyhmissä (Juholin 2001, 80).

Yrityksen kannalta ei ole oleellista se mitä viestintäkeinoja käytetään vaan, se että asetetut tavoitteet saavutetaan. Viestintäkeinojen tavoiteperusteisuudesta johtuen ja viestintätavoitteiden laaja-alaisuudesta johtuen tuloksellisinta viestintää ei ole se, että keskitytään vain yhteen viestintäkeinoon vaan pyrittäisiin käyttämään viestintäkeinoja laaja-alaisesti. Siten parhaiten pystytään vaikuttamaan kattavasti markkinoinnin viestinnän kokonaistavoitteisiin. (Rope 1995, 242; Stewart 1996, 147–153)

2.4 Kohderyhmien tunteminen ja tunnistaminen

Tehokkaan viestinnän esteenä ei voida pitää ainoastaan sitä, että asiakkailla ei ole tietoa organisaatiosta, vaan myös sitä, että organisaatiolla ei ole tarpeeksi tietoa kohderyhmistään (Maunula 2006, 56). Tämän vuoksi organisaation on Vuokon (2004, 170–171) mukaan viestinnässään tärkeää ottaa huomioon kohderyhmä-, tavoite- sekä tilanne- ja toimintaympäristölähtöisyys. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan sidosryhmä- ja tilanneanalyysiä, jonka jälkeen käsitellään kohderyhmien valintaa.

2.4.1 Sidoryhmä- ja nykytila-analyysi

Organisaatio on monin tavoin riippuvainen siitä yhteiskunnasta, jossa se toimii. Erityisen riippuvainen se on sidoryhmistään eli ryhmistä, jotka antavat kukin oman panoksensa työyhteisön toimintoihin ja puolestaan odottavat saavansa joitain vastikkeita panoksestaan. (Åberg 1993, 174) Juholinin (2001, 160) mukaan yritykset ja yhteisöt elävät sidoryhmiensä kanssa ja sidoryhmistään. Tämän takia niiden säännöllinen analysointi kuuluu viestinnän perusmäärittelyihin ja suunnitteluun.

Clarkin (2000, 363–380) mukaan sidoryhmien viestintätarpeiden tyydyttämiseksi on oltava tietoinen siitä, millaisia vaatimuksia, tarpeita ja odotuksia niillä on. Sidoryhmäanalyysi voidaan tehdä yhteisön sisällä siten, että eri ryhmistä

vastuulliset ja heitä tuntevat henkilöt työstävät analyysin, jolloin on kyse subjektiivisesta analyysistä. Sidosryhmäanalyysi voidaan myös perustaa hiljattain tehtyihin tutkimuksiin ja selvityksiin, mikä edustaa objektiivista sidosryhmäanalyysiä. Tehokkainta olisi näiden kahden tavan yhdistäminen eli käytettäisiin sekä omaa että ulkopuolista asiantuntemusta. (Juholin 2001, 162)

Sidosryhmäanalyysi on tärkeä vaihe sidosryhmäsuhteiden suunnittelussa. On tärkeätä tietää, mille ryhmille ja henkilöille riittää välitetty informointi sopivia viestintäkanavia käyttäen, ja mitkä haluavat suoraa viestintää eli olla keskusteluyhteydessä ja mitkä puolestaan haluavat päästä vaikuttamaan siihen, miten organisaatio toimii ja miten sitä kehitetään. (Juholin 2001, 162) Juholinin (2001, 163) ja Clarkin (2000, 363–380) mukaan sidosryhmäanalyysillä selvitetään ainakin sidosryhmät ja niihin kuuluvat henkilöt, sidosryhmien nykykäsitys eli tiedot ja mielikuvat, sidosryhmien tiedon tarpeet, sidosryhmien suosimat yhteydenpidon muodot eli kanavat sekä haluttu yhteydenpidon tiheys.

Vuokko (2004, 170) korostaa kohderyhmien tuntemista ja etenkin kohderyhmäominaisuuksien tunnistamista, joilla on merkitystä viestinnän vastaanottamiseen ja tulkinnan kannalta. Vuokon (2004, 170) mukaan tulisi selvittää:

- kohderyhmän tilanneanalyysi: mitä kohderyhmä jo tietää, millaisia käsityksiä ja asenteita sillä on ja miten se toimii (mikä on se lähtötilanne, jota halutaan muuttaa)?
- kohderyhmän sitoutuminen: millainen on kyseisen asian merkitys kohderyhmälle ja millainen on kohderyhmän motivaatio ottaa vastaan kyseistä tietoa (kuinka paljon pitää panostaa viestinnän voimaan)?
- kohderyhmän medioiden käyttö: mitä medioita kohderyhmä käyttää (miten ja minkä medioiden kautta kohderyhmä voitaisiin saavuttaa)?
- kohderyhmälle tärkeät asiat: mitä kohderyhmä arvostaa ja mitä se haluaa kyseiseltä toiminnalta (millaisia argumentteja viestinnässä tulisi käyttää)?
- pysäyttävät asiat: millaisilla asioilla on huomionarvoa kohderyhmässä (millaisia tehokeinoja viestinnässä kannattaa käyttää)?

Mitä paremmin yritys tuntee omat sidosryhmänsä, sitä paremmin se pystyy rakentamaan tiedotus- ja viestintästrategiansa. Toisaalta taas mitä epätarkempi

kuva, sillä on sidosryhmistään, sitä tehottomampaa viestintä on. Huonoimmassa tapauksessa epätarkasti kohdennettu viestintä huonontaa kohderyhmän kuvaa organisaatiosta. (Bronn & Bronn 2003, 291–304) Clarkin (2000, 363–380) mukaan tehokkaan sidosryhmäsuhteiden hoitaminen ei onnistu ilman sidosryhmä- ja viestintäanalyysiä.

Juholinin (2001, 63) mukaan SWOT- eli nykytilan analyysillä nähdään se, miltä yhteisö/yritys näyttää sidosryhmiensä silmissä. SWOT -analyysi on strategisen suunnittelun työkalu ja se sopii viestinnän nykytilan kartoitukseen. Viestinnän SWOT -analyysissä määritellään mitä vahvuuksia ja heikkouksia viestinnällä ja viestintätoiminnoilla on. Lisäksi sen avulla nähdään minkälaisia ulkoisia mahdollisuuksia on tarjolla ja mitä uhkia on nähtävissä. (Juholin 2001, 63; Åberg 2000, 80) Juholinin (2001, 63) mielestä SWOT -analyysi auttaa paikantamaan alueet, joihin viestinnän avulla päästään ehkä pureutumaan. Salmisen (2007, 39) mukaan vahvuuksia ja heikkouksia tulisi analysoida kohderyhmien näkökulmasta, ja lisäksi strategian tulisi sopia yhteen organisaation vahvuuksien ja heikkouksien kanssa ja neutralisoida heikkouksia ja uhkia.

2.4.2 Markkinointiviestinnän kohteet

Yrityksen kannalta tehokas viestintä edellyttää resurssien kohdentamista ennalta määriteltujen tavoitteiden mukaan. Kiinnostavista kohderyhmistä tulisi valita ne, jotka ovat parhaiten kannattavia ja suunnitella viestintä siten, että se tavoittaa nämä vastaanottajat mahdollisimman tehokkaasti. (Maunula 2006, 58) Åberg (2000, 58) olettaa, että sellainen työyhteisö menestyy, joka tyydyttää eri sidosryhmien tarpeita ja tarjoaa ratkaisuja heidän huolenaiheisiinsa.

Markkinointiviestinnässä tulee aina määrittää mahdollisimman tarkasti kohderyhmä. Tämän vuoksi on tärkeitä valita juuri ne kohderyhmät, segmentit, joiden kanssa halutaan kommunikoida ja joiden kanssa on tarpeellista kommunikoida. Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa harjoittaa kohderyhmälähtöistä viestintää. (Vuokko 1996, 133) Ropen (2005, 47–48) mukaan kohderyhmämäärittelyn avulla voidaan löytää asiakasjoukko, joka on yritykselle otollisin, riittävän lähellä, yrityksen vahvuuksien

mukainen, yrityksen taloudellisten resurssien puitteissa luonteva sekä yritykselle henkisesti luonteva.

Kohderyhmällä on suuri vaikutus markkinointiviestinnän päätöksiin kuten mitä sanotaan, kuinka sanotaan, milloin sanotaan, missä sanotaan ja kenelle sanotaan (Kotler 2000, 552). Kun on erotettu kohderyhmät toisistaan, yritys pystyy toimimaan kohderyhmäkohtaisesti eriytettyllä viestisisällöllä (Rope 1995, 95). Kuten Vuokko (1996, 133–134) toteaa, kohderyhmämäärittelyn tarkoituksena on siis auttaa valitsemaan mitä keinoja markkinointiviestinnässä käytetään ja miten aikaansaada vaikutuksia kyseisessä kohderyhmässä eli altistuminen, huomaaminen ja sanoman tulkinta.

2.5 Markkinointiviestinnän keinot

Viestintäkanavia on useita ja kaikkia kohderyhmiä ei voida tavoittaa saman markkinointiviestintäkanavan kautta. Kuten aikaisemmin on korostettu, viestintäkanavia valittaessa on otettava huomioon kohderyhmä. Markkinoinnin tuloksekkaan suunnittelun perusta on viestintäkeinojen integroiminen toinen toisiinsa (Stewart 1996, 147–153; Tsai 2005, 431–441). Siten siihen, miten tiettyä viestintäkeinoa käytetään, vaikuttaa kaikki muu yritysviestintä ja päinvastoin (Vuokko 1996, 48). Kotlerin (2000, 550) mukaan markkinointiviestinnän osa-alueet voidaan jakaa viiteen viestinnän muotoon:

- mainonta
- menekinedistäminen
- suhdetoiminta, tiedottaminen ja julkistaminen
- henkilökohtainen myyntityö
- suoramarkkinointi

Organisaation omaan viestintään kuuluvat henkilökohtainen vaikuttaminen ja myyntityö sekä joukkoviestintävälineiden kautta välittyvä markkinointiviestintä. Nämä molemmat keinot, henkilökohtainen ja joukkoviestinnän kautta vaikuttaminen, ovat sellaisia viestintäkeinoja, joita organisaatio pystyy itse kontrolloimaan. Tällöin se

pystyy itse päättämään mitä, miten, missä ja milloin sanoo. (Vuokko 2004, 167) Seuraavaksi käydään läpi urheiluseuralle sopivia markkinointiviestinnän keinoja, joilla se voi viestiä kohderyhmälleen. Viestintää ja sen lajeja tulisi aina tarkastella kokonaisuutena ja siksi viimeisenä käsitellään myös markkinointiviestintäkeinojen yhdistelmäratkaisuja.

2.5.1 Mainonta

Mainonta on maksettua, samanaikaisesti suurelle kohderyhmälle suunnattua persoonatonta viestintää, jota yritys välittää erilaisten medioiden välityksellä lopullisena tarkoituksenaan edistää tuotteidensa ja/tai palveluidensa kysyntää tai siihen vaikuttavia tekijöitä (Vuokko 1996, 92). Viestintää julkaistaan joukkoviestintävälaineissä ja siinä pyritään saattamaan perille myyntisanomia ja vaikuttamaan mielipiteisiin (Lämsä & Uusitalo 2003, 117).

Ropen (1995, 257) mukaan mainonta toimii suostuttelevana informaatiokeinona eli se antaa tietoja tuotteesta ja yrityksestä. Mainonta on perinteisesti ollut massaviestintää, joka pystyy nopeasti välittämään maantieteellisesti hajallaan olevalle suurelle asiakasjoukolle tietoa uusista tuotteista edullisin kustannuksin (Kotler 2000, 564; Rope 1995, 257–258). Åbergin (2000, 188) mielestä mainonnan tehtäviä on kahdenlaisia. Ensinnäkin mainonta kertoo tuotteen tai palvelun olemassaolosta, ominaisuuksista ja mistä niitä saa, ja toisaalta mainonta luo tai aktivoi tarpeita tai haluja.

Mainosmuotoja ovat muun muassa ilmoittelu lehdissä, televisio ja radiomainonta sekä ulko- ja liikennemainonta esimerkiksi julisteiden muodossa ja joukkoliikennevälineissä. Esimerkiksi televisiomainonta voi vaatia suuria resursseja kun taas mainonta sanomalehdissä, aikakauslehdissä ja paikallislehdissä voidaan luoda pienemmällä budjetilla. Lehtimainosten ongelmana voi taas olla niiden vaikea erottaminen muusta sisällöstä. (Andersen & Rubin 1986, 158; Kotler 2000, 564-565)

Mainonnan tehoon vaikuttavat kaikki mielikuvat, joita mainonnan kohteella jo mielessään on. Mainonnan keinojen tuloksellisuutta voidaan mitata erilaisin keinoin.

Tehojen kriteerejä voivat olla tavoittaminen, huomionarvo ja vakuuttavuus. Tavoittaminen eli mainosvälineen peitto kertoo sen, kuinka monta prosenttia mainosväline tavoittaa kohderyhmästä. Huomioarvossa on kyse siitä, onko mainos huomattu ja onko siitä jäänyt mitään mieleen. Vakuuttavuus taas liittyy asenteisiin eli ennen käyttäytymisen muuttamista on vastaanottajan oltava tietoinen uudesta tuotteesta ja asennoiduttava uutuuteen myönteisesti. (Åberg 2000, 188–189)

Mainosvälinevalinnan tavoitteena voi myös olla se, että viesti välittyy kohderyhmälle mahdollisimman taloudellisesti, jolloin mainosvälineen valintakriteerejä voivat olla muun muassa kohderyhmä, kontaktihinta, sanoman välityskyky, lukuarvo ja hyvän mainostilan tai -ajan saatavuus. (Rope 2000, 310)

2.5.2 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtaisella myyntityöllä eli henkilökohtaisella vaikuttamisella tarkoitetaan henkilökohtaista vaikutuskanavaa ja vuorovaikutusta käyttävää viestintäprosessia, jonka tavoitteena on välittää räätälöityjä, tilannekohtaisia sanomia samanaikaisesti yhdelle tai useammalle vastaanottajalle. (Vuokko 2004, 172) Vuokon (1996, 49) mukaan tälle viestintäkeinolle on tyypillistä, että siinä käytetään henkilökohtaista kanavaa, jolla tarkoitetaan joko aitoa face-to-face suhdetta tai puhelimitse syntyvää viestintäsuhdetta. Tällöin on mahdollisuus kaksisuuntaisen viestinnän välittömään syntymiseen eli viestin vastaanottaja voi heti reagoida lähettäjän sanomaan ja lähettäjä puolestaan vastaanottajan kysymyksiin ja kommentteihin. Toisin sanoen välitön palaute myyntitilanteessa on mahdollista. (Andersen & Rubin 1986, 133)

Henkilökohtainen myyntityö voidaan nähdä osana monivaiheista viestinnän prosessia, jossa asiakas on ensin saanut tietää tuotteesta tai palvelusta mainonnan tai oman lähiverkon kautta. Tällöin myyntityö liittyy prosessin viimeiseen vaiheeseen eli varsinaiseen ostotapahtumaan. (Åberg 2000, 190) Myös Kotler (2000, 565) korostaa henkilökohtaisen myyntityön tehokkuutta ostoprosessin loppuvaiheissa.

Myyntityö voi olla myös itsenäinen viestinnän muoto, ilman edeltävää mainontaa. Muihin markkinointiviestinnän muotoihin verrattuna myyntityö on tehokkainta, kun

mahdolliset ostajat eivät tiedä tuotteesta tai palvelusta mitään tai he etsivät tuotetta tai palveluja siten, että mainonta ei heitä tavoita. Myyntityö on myös tehokasta, kun asiakkaita on vähän tai heidän tavoitteet ovat yksilöllisiä, jolloin yleisiä vetoamuksia ei voi käyttää. (Åberg 2000, 190)

2.5.3 Menekinedistäminen

Menekinedistäminen eli myynninedistäminen on joko henkilökohtaista tai välillistä vaikuttamista mahdollisiin ostajiin (Lämsä & Uusitalo 2003, 118). Vuokon (2004, 179) mielestä menekinedistämällä tarkoitetaan jonkin konkreettisen edun tai ylykkeen tarjoamista kohderyhmälle. Tällä tarjottavalla edulla tai ylykkeellä pyritään alentamaan asiakkaan kynnystä ostaa ja kokeilla tuotetta. Yritys voi esimerkiksi tarjota tietyllä aikavälillä enemmän tai mahdollisuuden enempään tai se voi pienentää vaadittavaa rahallista tai muuta panostusta. (Vuokko 2004, 179)

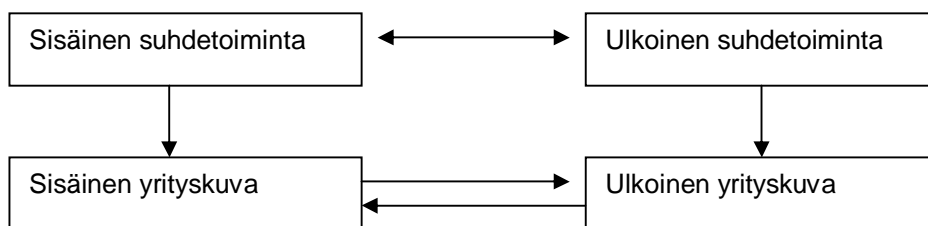
Myynninedistäminen täydentää henkilökohtaista myyntityötä ja mainontaa. Yritykset käyttävät menekinedistämässä muun muassa kylkiäisiä, lisävarusteita ja bonuspakkauksia, ilmaisenäytteitä ja kokeilutarjouksia, hinnanalennuksia ja palautuksia, mainoslahjoja ja – tavaroita, messuja, esittelyjä ja näyttelyjä sekä erilaisia kilpailuja. Ongelmana organisaation kannalta voi olla kuitenkin se, että edusta voi tulla ainoa ostopäätöksen laukaiseva seikka eli asiakas ostaa vain silloin, kun saadaan alennuksella. (Åberg 2000, 191)

2.5.4 Suhde- ja tiedotustoiminta

Suhdetoiminta markkinointiviestinnän kilpailukeinona on suunnitelmallista toimintaa, joka pyrkii luomaan, ylläpitämään ja vahvistamaan myönteisiä asenteita yritystä ja sen brändiä ja tuotteita kohtaan (Robinson 2006, 247–256). Suhdetoiminta on yrityksen pitkäjänteistä toimintaa, jonka vaikutukset eivät aina näy heti. Suhdetoiminnan luoma tunnettuus ja aikaansaatu haluttu yrityskuva antavat lujan perustan muille markkinointitoiminnoille. (Rope 1995, 283–284) Vuokon (2004, 173) mukaan suhdetoiminnalla pyritään saavuttamaan ja säilyttämään organisaatiolle

tärkeiden sidosryhmien tuki ja ymmärrys, ja se on tapa luoda organisaatiolle goodwill-arvoa. Robinson (2006, 247–256) näkee, että suhdetoiminnan keinot edistävät Word of mouth -viestintää ja lisäävät yrityksen ja sen tuotteiden huomionarvoa mediassa. Word of mouth -viestintä on tehokas viestintäkeino, koska viestijänä on yleensä luotettava henkilö kuten perheenjäsen (Robinson 2006, 247–256).

Suhdetoiminta jaetaan yleensä kohderyhmiensä perusteella sisäiseen ja ulkoiseen suhdetoimintaan, joista ensin mainitulla pyritään vaikuttamaan yrityksen sisäiseen yrityskuvaan ja kohderyhmänä on oma henkilöstö. Ulkoisella suhdetoiminnalla pyritään vaikuttamaan taas ulkoiseen yrityskuvaan ja kohderyhmänä puolestaan ovat asiakkaat, rahoittajat ja viranomaiset. (Vuokko 2004, 173) Huolimatta siitä, että markkinointiviestintä määritellään ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaksi viestinnäksi, on tässä yhteydessä tärkeää käsitellä myös sisäistä suhdetoimintaa, joka on osa yrityksen sisäisiin sidosryhmiin kohdistuvasta viestinnästä.



Kuva 4 Sisäisen ja ulkoisen suhdetoiminnan ja yrityskuvan väliset suhteet (Vuokko 1996, 87)

Koska yrityksen ulkoinen ja sisäinen yrityskuva vaikuttavat toinen toisiinsa, tulisi myös ulkoisen ja sisäisen suhdetoiminnan suunnittelussa ottaa huomioon nämä yhteydet (kuva 4). Sisäistä suhdetoimintaa tulee suunnitella niin, että sen aikaansaama sisäisen yrityskuvan paraneminen heijastuu yrityksestä ulospäin esimerkiksi hyvänä työilmapiirinä tai hyvä sisäinen henki näkyy henkilöstön positiivisena suhtautumisena työhönsä ja siten myös asiakkaisiinsa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että sisäinen suhdetoiminta on usein olennainen osa toimivaa ulkoista suhdetoimintaa. (Clark 2000, 363–380; Vuokko 1996, 87) Sisäisen suhdetoiminnan tavoitteena on muun muassa me-hengen, positiivisen yritysilmaston, työmotivaation

ja -viihtyvyyden synnyttäminen ja vahvistaminen. Sidosryhmäkohtaisella ulkoisella suhdetoiminnalla on tavoitteena saada ulkoisten sidosryhmien keskuudessa aikaan myönteinen suhtautuminen yritykseen eli synnyttää positiivinen yrityskuva sekä suopeuden sekä hyvien suhteiden aikaansaaminen ja ylläpitäminen. (Clark 2000, 363–380; Rope 1995, 284–285; Vuokko 1996, 68–69)

Vuokon (1996, 68) ja Ropen (2004, 284) mukaan sisäisen suhdetoiminnan keinoja ovat yrityslehti, toiminta- ja vuosikertomukset, tiedottaminen ja tiedotustilaisuudet sekä yhteiset juhlat ja sosiaaliset tapahtumat. Ulkoisen suhdetoiminnan keinoja ovat taas avoimien ovien päivät, asiakastapahtumat, huomionosoitukset eri sidosryhmien jäsenille sekä juhlaulkaisut. (Vuokko 1996, 70; Rope 1995, 285) Robinsonin (2006, 247–256) mukaan useimmat suhdetoiminnan keinot korostavat enemmän kiinnostuksen aikaansaamista ja ovat vähemmän hyödyllisiä, kun asiakkaalle yritetään tarjota syy ostaa tuote.

2.5.5 Suoramainonta

Suoramainonta on osa suoramarkkinointia ja ehkä tunnetuin suoramarkkinoinnin väline ja myös se, jota usein tarkoitetaan kun puhutaan suoramarkkinoinnista (Aavameri & Kiiskinen 2004, 22; Salminen 2004, 128). Suoramarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointijärjestelmää, jolla myyjä tarjoaa tavaroita tai palveluja jollekin kohderyhmälle yhtä tai useampaa mainosvälinettä käyttäen tavoitteena mittava vastaus puhelimitse, postitse tai henkilökohtaisella käynnillä (Rope 1995, 267). Suoramainonta on mainontaa, joka toimitetaan vastaanottajan postilaatikkoon, joko tavanomaiseen tai sähköiseen. Suoramainonta voi olla osoitteellista eli personoitua, jolloin mainoslähetykseen on merkitty vastaanottajan nimi- ja osoitetiedot. Osoitteeton eli yksilöimätön suoramainonta puolestaan lähetetään usein massajakeluna esimerkiksi tietylle alueelle. (Aavameri et al. 2004) Suoramainonnalle ovat ominaista tavoitteellisuus, testattavuus, henkilökohtaisuus, kohdistettavuus, luottamuksellisuus ja mitattavuus. Oleellista on, että suoramainontaa voidaan käyttää monessa roolissa yrityksen markkinointiviestinnässä. (Rope 1995, 267; Aavameri & Kiiskinen 2004, 10) Suoramainonnan haittana voidaan pitää vastaanottajien

kyllästymistä, kun vastaanottaja saa informaatiota liian usein samalta organisaatiolta (Ahn, Choi, Han 2007, 181–191).

Osoitteellisen suoramainonnan etuja ovat tarkka kohdistettavuus ja henkilökohtaisuus, kun toteutus on huolellinen. Osoitteellisen suoramainonnan onnistuminen edellyttää oikean kohderyhmän löytämistä, kampanjan oikeaa ajoittamista sekä kohderyhmää puhuttelevaa viestiä. Osoitteellinen suoramainonta on tehokasta, sillä osoitteellisen suoramainonnan palautusprosentit ovat yleensä selvästi parempia kuin osoitteettoman. Kuitenkin osoitteellinen suoramainonta on jakelu- ja osoitteistokustannusten vuoksi kalliimpaa. Myös osoitteellinen suoramainonta voi olla kohdistettua, vaikkakin se ei ole aina yhtä tehokasta kuin osoitteellinen. Tällöin kohdistus toteutetaan jakeluvaiheessa esimerkiksi jakamalla materiaali jollekin tietylle alueelle. (Aavameri & Kiiskinen 2004, 24–25)

Sähköistä suoramainontaa voisi Aavameren ja Kiiskisen (2004, 25) mukaan verrata perusideologialtaan osoitteelliseen suoramainontaan, koska siinäkin tiedetään vastaanottajan yhteystiedot. Eroina he nostavat esille kustannusrakenteen erilaisuuden, koska paino- ja jakelukustannuksia ei sähköisessä suoramainonnassa luonnollisestikaan ole, mutta suunnittelukustannukset tulee huomioida. Toiseksi sähköinen suoramainonta on lainsäädännössä eri asemassa kuin painettu suoramainonta. Kortetjärvi-Niemi et al. (2003, 182) muistuttavatkin, että sähköpostitse voidaan markkinoida vain niille asiakkaille, joilta yritys on saanut luvan panna osoitteen postituslistoilleen eli sähköisesti kuluttajille viestittäessä tarvitaan aina vastaanottajan suostumus.

Kotler (2000, 652–656) korostaa asiakastietokantaa suoramainonnan merkittävänä työkaluna. Asiakastietokanta on organisoitu kokoelma dataa yksilöidyistä asiakkaista tai tietoa, joka on päivitettyä ja helposti lähestyttävää. Asiakastietokannan avulla pyritään keräämään tietoa asiakkaista, ylläpitämään asiakassuhteita, lisäämään myyntiä lähettämällä asiakkaille heidän kiinnostuksen herättäviä vihjesanomia, tunnistamaan mahdollisia asiakkaita, päättämään keiden tulisi vastaanottaa tiettyjä tarjouksia (Ahn et al. 2007, 181–191; Kotler 2000, 652–656). Asiakastietokanta sisältää muutakin kuin vain nimet ja osoitteet. Se sisältää informaatiota esimerkiksi

mitä tuotteita asiakas on ostanut sekä demografisia ja psykograafisia tekijöitä. (Kotler 2000, 652–656)

2.5.6 Verkkoviestintä

Verkkoviestinnällä tarkoitetaan tietoverkkoja hyödyntävää tietotekniikkapohjaista viestintää. Markkinointiviestinnän näkökulmasta verkkoviestinnällä pyritään edistämään yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiä sekä muokkaamaan yrityksen imagoa ja brändiä. (Jussila & Leino 1999, 54) Internet tarjoaa yrityksille useita erilaisia mahdollisuuksia rakentaa viestintäkanavia ja suhteita asiakkaidensa kanssa (Ahn et al. 2007, 181–191). Internet sivujen avulla voidaan myös herättää asiakkaiden tietoisuus ja mielenkiinto palvelua kohtaan. Viestinnän muuttuminen vuorovaikutteisemmaksi ja palvelujen kehittyminen ovat tehneet verkkopalveluista osan nykyaikaista viestintää ja toimintaa. (Lämsä & Uusitalo 2003, 118)

Sidosryhmäviestinnän hoitaminen Internetissä on usein edullisempaa kuin perinteisin keinoin. Verkkopalvelu voi parhaimmillaan edistää sidosryhmien sitoutumista ja aktivoida entistä parempaan suhteeseen. (Juholin 2001, 168) Internet integroi perinteisestä markkinointiviestinnästä tuttuja toimintamalleja. Se aktivoi ja mahdollistaa keskustelun kuluttajien kanssa. Kontaktin syntyessä kuluttaja on aktiivisesti valinnut organisaation palvelun tavalla tai toisella, joten kontaktin arvo on suuri. (Jussila & Leino 1999, 58)

Verkkopalveluiden käytössä sidosryhmäviestintään joudutaan tekemään valinta julkisen Internet- palvelun käytön ja rajatun ekstranet käytön välillä. Julkiset verkkopalvelut on hyvä esimerkki siitä, miten internet toimii työkaluna ja yhdistää eri tavoitteita toisiinsa. Samasta osoitteesta voidaan tiedottaa, jakaa tuote- ja palveluinformaatiota ja yhteystietoja sekä muokata brandia erilaisten kampanjoiden avulla. Ekstranet on verkkopalvelu, jota ainoastaan halutut sidosryhmät voivat käyttää. Näille rajatuille kohderyhmille voidaan tarjota tietoa esimerkiksi tulevista uutuustuotteista ennen kuin niistä kerrotaan yleisemmin. (Juholin 2001, 168)

2.5.7 Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä

Eri viestintäkeinoja ei tulisi nähdä toisistaan erillisinä vaan yhtenäisenä kokonaisuutena. Yrityksessä pitäisi siis pyrkiä toteuttamaan kokonaisviestintäajattelua ja sitä kautta integroitua markkinointiviestintää. (Vuokko 1996, 31) Kotlerin (2000, 569) ja Robinsonin (2006, 247–256) mukaan integroitu markkinointiviestintä on eri viestintäkanavien koordinoimista ja yhdistämistä, jolloin tuotetaan selvä ja johdonmukainen viesti organisaatiosta ja sen tuotteista.

Integroitu markkinointiviestintä edellyttää suunnittelua ja etenkin strategista suunnittelua (Mee et al. 2004, 1-26). Markkinoinnista vastaavan henkilön tehtävänä on käyttää olemassa olevia markkinointiviestintä vaihtoehtojen kombinaatioita siten, että saavutetaan viestinnän tavoitteet. Näiden vaihtoehtojen käyttöä tulee suunnitella ja koordinoita, ja hyödyntää systemaattista strategian suunnitteluprosessia. (Elliot, Percy, Rossiter 2001, 270) Vuokon (1996, 33) mukaan kulloiseenkin viestintäkeinojen yhdistelmään vaikuttaa tavoite, sanoma, kohderyhmä ja viestintäympäristö.

Kokonaisviestinnällä pyritään saamaan synergiaetu eli viestintäkeinot tukevat toinen toisiaan, jolloin kokonaisvaikutuksesta saadaan tehokkaampi, kuin mitä olisi yksittäisten keinojen vaikutusten summa. Kokonaisviestintäajattelun lähtökohtana on, ettei vastaanottaja erittele, mistä lähteestä sanoma on tullut. (Vuokko 1996, 31- 32; Smith 1993, 22) Elliot et al. (2001, 270) korostavat kuitenkin, että eri markkinointiviestintäkeinojen käyttö ei välttämättä aina tarkoita integroitua markkinointiviestintäkampanjaa.

3. Markkinointiviestintästrategian rakentaminen X:n omalle sidosryhmälle

Empiirisessä osiossa on tarkoituksena vertailla X:n toimintatapoja ja teoriaosassa kuvailtuja toimintatapoja. Näin saadaan selville se miten X on tähän mennessä

toteuttanut markkinointiviestintästrategiaa omalle sidosryhmälleen. Empiirisen osion alussa käydään läpi se kuinka empiirisen aineiston keruu on suoritettu sekä lyhyesti X:n markkinointiviestintä yleisesti, jonka jälkeen keskitytään X:n tämän hetken markkinointiviestintästrategiaan ja sen suunnittelun osa-alueisiin erityisesti oman sidosryhmän näkökulmasta. Kappaleessa 3.4 käydään läpi omaan sidosryhmään kuuluvien henkilöiden näkemyksiä heihin kohdistuvasta markkinointiviestinnästä ja lopuksi annetaan toimenpidesuosituksia kuinka X voisi rakentaa sidosryhmälähtöisen markkinointiviestintästrategian ja siten parantaa omaan sidosryhmään kohdistuvaa markkinointiviestintää.

3.1 Aineistonkerääminen, haastateltavien valinta ja haastattelujen suorittaminen

Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus laajentaa vastauksiaan ja tuoda mukaan varsinaisten kysymysten ulkopuolelta uusia ajatuksia aiheeseen liittyen. Jotta tutkielmassa saataisiin mahdollisimman kattava kuva urheiluseuran sidosryhmälähtöisen markkinointiviestintästrategian suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttavista tekijöistä, haastateltaviksi valittiin henkilöitä sekä toimeksiantajaorganisaation sisältä että urheiluseuran oman sidosryhmän edustajia.

Organisaatiosta valittiin haastateltavaksi X:n markkinointipäällikkö. Koska markkinointipäällikkö vastaa X:n markkinointitoimenpiteistä ja hän on ollut toiminnassa mukana useita vuosikymmeniä, hänen haastattelunsa voidaan olettaa tuottavan riittävästi tietoa X:n markkinointiviestinnän nykytilasta ja sen tavoitteista. Sidoryhmän edustajiksi valittiin henkilöitä, jotka ovat sen edustajia ja tietojensa ja kokemuksiansa kautta kykeneviä vastaamaan avainkysymyksiin. Kaikki pyydetty suostuivat haastatteluun, jonka tarkka päivä ja aika sovittiin etukäteen ja heille annettiin kysymykset etukäteen tutustuttaviksi, jotta he pystyivät pohtimaan aihetta jo etukäteen. Taulukossa 1 on yhteenveto tutkimukseen haastateltaviksi valituista henkilöistä. Haastateltavien nimiä ei luottamussyistä mainita, mutta henkilön asemasta organisaatiossa ja sidoryhmässä voidaan päätellä haastateltavan pätevyys haastateltavaksi.

Haastatteluja varten laadittiin kysymykset ja haastattelurunkoina käytettiin kahta erilaista versiota. Liite 1 oli organisaation markkinointipäällikköä varten ja kysymysten avulla pyrittiin käymään läpi markkinointiviestintästrategian suunnitteluun liittyvät osa-alueet ja X:n omaan sidosryhmään kohdistetut markkinointiviestintätoimenpiteet. Liite 2 oli oman sidosryhmän jäseniä varten. Sidoryhmähaastatteluissa haastateltiin vanhempaa, jonka poika ja tytär pelaavat X:n juniorijoukkueissa sekä X:n monivuotista juniorivalmentajaa. Haastattelujen pohjalta pyrittiin saamaan oman sidosryhmän näkemys X:n heihin kohdistamasta markkinointiviestinnästä sekä heidän näkemyksiään tehokkaan sidosryhmälähtöisen markkinointiviestintästrategian osatekijöistä. Vastausten perusteella pyrittiin vertailemaan ja tekemään päätelmiä siitä, miten hyvin organisaation sisäiset ja ulkoiset mielikuvat vastaavat toisiaan.

Haastateltavan asema organisaatiossa	Päivämäärä	Haastattelun kesto
Markkinointipäällikkö	14.11.2007	1 h 45 min
Junioripelaajan vanhempi	14.11.2007	50 min
Juniorijoukkueen valmentaja	14.11.2007	45 min

Taulukko 1. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt haastattelujärjestyksessä.

3.2 Markkinointiviestintä X:ssä yleisesti

Kirjallisuusosuuden mukaan markkinointiviestintä on toimintaa, jolla yritys pyrkii herättämään asiakkaiden mielenkiinnon ja kiinnostuksen yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan erilaisilla viestinnän keinoilla ja aikaansaamaan tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Empiirisen aineiston mukaan X käyttää markkinointiviestintää toiminnassaan. Kokonaisuudessaan sen asema ei ole suuri, sillä vain noin 2 % X Oy:n budjetista on varattu markkinointiviestinnällisiin toimenpiteisiin. Kuitenkin

markkinointiviestinnän merkitys on X:lle markkinointipäällikön (2007) mukaan tärkeä, koska viestinnällä tuodaan esiin, että X pelaa ja lisäksi sillä vahvistetaan X:n brändiä. X käyttää mainostoimistoa, joka suunnittelee televisio mainokset sekä ylläpitää internet-sivuja. Printtimainokset toteutetaan A-lehtien kautta.

X:n markkinoinnin viesti kaudelle 2007 oli lyhyesti seuraava: ”X, n vuotta stadilaista futista” eli haluttiin vedota pitkiin perinteisiin jalkapallon parissa. Otteluiden markkinoinnissa haluttiin nostaa esiin erityisesti nuoret sekä korostaa monikulttuurisuutta. X käytti viime markkinointiviestinnässään sähköisinä medioina televisiomainontaa sekä Nelosella että Urheilukanavalla. Printtimainontaa on esiintynyt Helsingin Sanomissa, Huvudstadbladetissa, Urheilulehdessä, Apussa, Katsossa sekä X:n omassa X-lehdessä. Lisäksi X on käyttänyt katumarkkinoinnissa eräänlaista ”mölyautoa”, joka kiertää Helsingin keskustaa ja tiedottaa X:n otteluista. X on käyttänyt myös banderollimainontaa Helsingin sisääntuloväylillä, ja banderolleissa kehoitetaan ostamaan X:n kausikortti tulevalle kaudelle. (X:n markkinointisuunnitelma 2007)

3.3 X:n markkinointiviestintästrategia

Kuten kappaleessa 2 mainitaan, viestintästrategialla tarkoitetaan kaikkia niitä valintoja, määrittelyjä ja tavoitteita, joita soveltaen yritys tai yhteisö viestii kohde- ja sidosryhmiensä kanssa nykyisissä ja tulevaisissa olosuhteissa, ja jotka tukevat yhteisön kokonaistavoitteita ja – strategiaa. Markkinointiviestintästrategian tulisi siis tukea kokonaisstrategiaa. X Oy:n kokonaisstrategia markkinointipäällikön (2007) mukaan on kehittää suomalaista jalkapalloilua ja omia junioreita kuitenkin niin että liiketoiminnan kannalta ylletään positiiviseen tulokseen ja pyritään antamaan katsojille huippu-elämyksiä. Toiminnan kannalta oleellisinta on panostaminen edustusjoukkueeseen ja mahdollisimman hyvän joukkueen rakentaminen, joka menestyisi sekä kotimaassa että kansainvälisesti. X:n näkemys on, että kun menestytään, saadaan yleisöä katsomoon. Samalla markkinointipäällikkö kuitenkin mainitsee, että kun X voitti mestaruudet vuonna n ja vuonna n yleisökeskiarvo oli pienempi kuin seuraavina kausina, vaikka menestystä ei tullut yhtä paljon.

Markkinointipäällikön (2007) mukaan markkinointiviestintästrategioita on tehty eri kohderyhmille, vaikka ne eivät kuitenkaan ole kovin kattavia. Markkinointipäällikön mielestä X:n juniorit, heidän vanhempansa ja sukulaiset sekä joukkueiden valmentajat ovat X:n kannalta yksi tärkeimmistä sidosryhmistä ja sen kanssa on epäonnistuttu erittäin pahasti viime vuosina. Osoituksena siitä hänen mukaan on se, että stadionille on varattu 1600 paikkaa omille junioreille ja vanhemmille, mutta parhaimmillaankin se on ollut vain puoliksi täynnä.

3.3.1 Viestintäprosessi

Kappaleessa 2.2 mainitaan, että viestintäprosessissa lähettäjä lähettää sanoman tiettyä kanavaa pitkin vastaanottajalle, mutta aina ei kuitenkaan saavuteta haluttua lopputulosta johtuen viestinnän häiriötekijöistä. Markkinointipäällikön (2007) mukaan X on ajoittain epäonnistunut viestintäprosessissa omalle sidosryhmälleen eikä haluttua lopputulosta ole saatu aikaan. Markkinointipäällikön mukaan hyvänä huonona esimerkkinä viestintäprosessin epäonnistumisesta voidaan pitää X:n tämän kauden viimeistä kotiottelua, johon oli tarkoitus kutsua jokainen X:n juniorijoukkue ja palkita jokaisesta juniorijoukkueesta edustusjoukkueen pelin yhteydessä yksi pelaaja. Tavoitteena oli, että jokainen juniorijoukkue olisi tullut kokonaisuutena paikalle, mutta todellisuudessa paikalla olivatkin vain palkinnon saavat yksittäiset pelaajat. Arvioitaessa viestinnän lopputuloksia palautteen kerääminen on tärkeitä. Markkinointipäällikön mukaan X:n taholta ei ole kerätty palautetta katsojilta tai omaan sidosryhmään kuuluvilta henkilöiltä.

3.3.2 X:n markkinointiviestinnän tavoitteet

Markkinointipäällikön (2007) haastattelun perusteella X:n tärkein markkinointiviestinnän tavoite yleisesti on saada lisää yleisöä edustusjoukkueen otteluihin sekä saada X brändiä tunnetummaksi. Joka vuosi X asettaa yleisötavoitteen, mutta muita tavoitteita ei juurikaan nosteta esille.

Omalle sidosryhmälle X ei ole asettanut kirjallisia markkinointiviestinnän tavoitteita, mutta tavoitteena on ollut, että oman sidosryhmän jäsenet saataisiin samaistumaan

X:ään sekä käymään otteluissa. X ei ole määritellyt esimerkiksi katsojatavoitetta omaan sidosryhmään kuuluville henkilöille tai sitä kuinka monta prosenttia oman sidosryhmän jäsenistä haluttaisiin käyvän otteluissa. Markkinointipäällikkö näkee, että X:n omalle sidosryhmälle suuntautuvassa markkinointiviestinnässä tulisi korostaa myös X:n laajaa junioritoimintaa sekä X:n pitkiä perinteitä. X:n tulevaisuuden markkinointiviestinnän tavoitteiksi omalle sidosryhmälle markkinointipäällikkö näkee oman sidosryhmän jäsenten saamisen lähemmäksi X:n edustusjoukkuetta sekä aikaansaada imago nuorten kasvattajana ja omista jäsenistä huolehtivana yhteisönä omien sidosryhmien keskuudessa. (Markkinointipäällikkö 2007)

3.3.3. Nykytilan kartoitus

Markkinointipäällikön (2007) mukaan X:ssä ei ole viime aikoina tehty nykytila-analyysia eikä toimintaympäristöä ole juurikaan analysoitu. X seuraa kuitenkin yleisömääriä vuosittain ja markkinointipäällikön mukaan X:n yleisömäärät laskivat tänä vuonna viime vuodesta. Markkinointiviestinnän heikkouksina markkinointipäällikkö näkee resurssien rajallisuuden ja organisaation kapeuden sekä sen, että X:ssä ei pelaa tällä hetkellä ketään värikästä persoonaa, jota voitaisiin käyttää hyväksi markkinointiviestinnässä. Tähän kuitenkin X ei voi vaikuttaa, joten sitä voi pitää ulkoiseen ympäristöön liittyvänä tekijänä. Markkinointiviestinnällisenä vahvuutena markkinointipäällikkö näkee sen, että X menee laajalle rintamalla käyttäen eri viestintäkanavia. Lisäksi markkinointipäällikön mukaan X:llä on hyvät suhteet sanomamainontaa tarjoaviin lehtiin. Resursseista erityisesti henkilöstön osaamisen ja ajan voidaan katsoa olevan kriittisiä tehokkaan markkinointiviestintästrategian toimeenpanossa.

Markkinointiviestinnän kannalta ongelmallisena markkinointipäällikkö näkee Helsingin jakaantumisen laajalle alueelle. Ulkoisina uhkina voidaan pitää säätä joka vaikuttaa todella paljon yleisömääriin sekä menestymättömyyttä, joihin X:n markkinointi-ihmiset eivät kuitenkaan voi vaikuttaa. Lisäksi X kerää yleisönsä muiden tapahtumien ja viihdemuotojen kuten jääkiekon, konserttien ja elokuvien suhteen Suomen tiukimmin

kilpaillulta alueelta. Jalkapallon suhteen X ei joudu tällä hetkellä kilpailemaan keskeisillä alueilla muiden toimijoiden kanssa.

3.3.4 X:n markkinointiviestinnän kohteet

Tutkimuksen teoriaosuuden kappaleessa 2.4 korostetaan kohderyhmien tunnistamisen tärkeyttä sekä sidosryhmien analysointia, jotta yritys onnistuisi viestintästrategiassaan. Markkinointipäällikön (2007) mukaan X on määritellyt kohderyhmänsä tärkeysjärjestykseen, joiden kanssa viestintää harjoitetaan, mutta se ei ole sen erikoisemmin suunnitellut tai harjoittanut kohteiden määrittelyä. Ensisijaiseen kohderyhmään kuuluvat pääsponsorit sekä yhteistyökumppanit, joiden jälkeen tulevat kausikortin omistajat sekä faniryhmään kuuluvat henkilöt ja viimeisenä tulevat vasta juniorit ja heidän vanhempansa. Tämä järjestys johtuu markkinointipäällikön mukaan, siitä että X:llä on jatkuva resurssipula ja sponsorit tuovat suurimmat rahavirrat X:n kassaan. Vasta myöhään keväällä aletaan miettiä muita kohderyhmiä, kun talous on tulevalle kaudelle turvattu. Markkinointipäällikkö kuitenkin muistuttaa, että katsojamäärät vaikuttavat sponsorisopimusten arvoon, eli mitä enemmän katsojia, sitä enemmän sponsorit saavat näkyvyyttä ja sitä enemmän sponsorit joutuvat maksamaan mainostilasta.

X ei ole sen kummemmin tutkinut omia sidosryhmiään eikä se ole tehnyt sidosryhmäanalyysiä. Se ei ole tutkinut keihin sen kannattaisi kohdentaa markkinointiviestintänsä omassa sidosryhmässään. (Markkinointipäällikkö 2007) Ainoa tutkimus, joka on tehty viime aikoina, on X:n markkina-alue tutkimus (Lahtinen 2006). Siinä selvitettiin, miltä alueelta X kerää yleisönsä otteluihinsa sekä yleisön väestölliset ominaisuudet. Tutkimuksen mukaan X:n yleisö on kokonaisuudessaan nuorta ja miesvaltaista ja voimakkain asiakkuuksia tuottava alue X:lle on Helsingin kantakaupunki ja sitä ympäröivät postinumeroalueet. Mielenkiintoista on todeta, että niissä kaupunginosissa, joissa X:llä on kaupunginosatoimintaa eli runsaasti omaan sidosryhmään kuuluvia henkilöitä, eivät nouse markkina-alueina ylitse muiden. Esimerkiksi X- Laajasalo on tällä hetkellä X-junioreiden suurin kaupunginosa, mutta markkina-alueena Laajasalo sijoittui tutkimuksessa puolen välin paikkeille.

Markkinointipäällikön (2007) mukaan omien sidosryhmien tavoittaminen on koettu haasteelliseksi, koska X Oy:llä ei ole varsinaista rekisteriä X:n junioreista ja siten viestintää onkin harjoitettu X Ry:n välityksellä ja sidosryhmäviestinnän vastuu on ollut pääsääntöisesti X Ry:llä, jonka alaisuuteen omat juniorit kuuluvat. Onnistunut viestintä omille sidosryhmille edellyttäisi tämän perusteella parempaa yhteystyötä X Oy:n ja X Ry:n välillä. X Ry:ssä ei ole kuitenkaan yhtään viestintään erikoistuvaa henkilöä resurssien puutteen takia.

3.3.5 Omaan sidosryhmään kohdistettavat markkinointiviestinnän osa-alueet

Kappaleessa 2.5 käytiin läpi markkinointiviestinnän osa-alueet eli mainonta, menekinedistäminen, henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta ja suoramarkkinointi. Seuraavaksi tarkastellaan mitä markkinointiviestinnän keinoja X on tähän mennessä käyttänyt omaan sidosryhmään kuuluville henkilöille.

Vaikka X on käyttänyt paljon printti ja tv-mainontaa, se ei ole kohdistanut mainontaa pelkästään omaan sidosryhmään kuuluviin henkilöihin. Markkinointipäällikön mukaan syynä on resurssien puute ja siksi X:n on parempi harjoittaa laajemmalle kohderyhmälle suunnattua printtimainontaa sekä myöhäiseen iltaan sijoituvaa tv-mainontaa. (Markkinointipäällikkö 2007)

Perinteistä henkilökohtaista myyntityötä on vaikea toteuttaa X:n omaan sidosryhmään. X:n pelaajia on käynyt satunnaisesti X:n junioreiden treeneissä, mutta muuta toimintaa ei ole ollut, siitä huolimatta, että markkinointipäällikön (2007) mukaan tärkein viestintäkanava omaan sidosryhmään kuuluville henkilöille olisi face-to-face viestintä, jossa oltaisiin suoraan kontaktissa kohderyhmän kanssa. Markkinointipäällikön mukaan tärkeitä olisi saada oman sidosryhmän jäsenet kosketuksiin X:n edustusjoukkueen pelaajien kanssa ja tuntemaan edustusjoukkueen pelaajat. Ongelmana on markkinointipäällikön mukaan ollut, että juniorijoukkueiden valmentajat ja joukkueenjohtajat eivät ole pyytäneet edustusjoukkueen pelaajia käymään harjoituksissa.

Menekinedistämiskeinoja omaan sidosryhmään kuuluville henkilöille on tarjottu. Omat juniorit pääsevät ilmaiseksi X:n edustusjoukkueen otteluihin ja junioreiden vanhemmat saavat kausikortin edullisemmin kuin muut. Lisäksi otteluiden puoliajalla on satunnaisesti järjestetty omille junioreille erilaisia kilpailuja. Lisäksi on pohdittu kylkiäisten tarjoamista otteluissa omille junioreille, mutta kustannukset voisivat olla markkinointipäällikön mukaan liian suuret. (Markkinointipäällikkö 2007)

X on harjoittanut myös suhdetoimintaa omaan sidosryhmään, koska se on pyrkinyt ylläpitämään ja vahvistamaan positiivisia asenteita X:ää kohtaan. X harjoittaa Helsingin alueella päiväkerhotoimintaa, ja siten X haluaa viestittää olevansa kiinnostunut nuorista. Suhdetoiminnan keinoista X käyttää yrityslehteä eli X-lehteä, joka ilmestyy kolme kertaa vuodessa ja sitä jaetaan X:n edustusjoukkueen peleissä sekä yhteistyökumppaneille sekä juniorijoukkueiden yhteyshenkilöille. Ennen X-lehti ilmestyi Helsingin alueuutisten mukana Helsingin kaikkiin koteihin, mutta tästä käytännöstä on luovuttu. Lisäksi X:ltä ilmestyy kausijulkaisu, jota markkinointipäällikön (2007) mukaan käytetään yhdistävänä tekijänä toiminnassa. X järjesti ennen kauden alkua n-vuotisen taipaleen kunniaksi stadionillaan yhteisen tapahtuman, johon oli kutsuttu kaikki X:n juniorijoukkueet sekä paikalla oli myös edustusjoukkue. Muita yhteisiä tapahtumia X ei ole viime vuosina juurikaan järjestänyt. Tämä johtuu markkinointipäällikön mukaan niukoista resursseista. Ulkoisen ja sisäisen suhdetoiminnan yhteyttä ja vaikutuksia ei X:ssä ole juurikaan mietitty. Esimerkki tästä oli markkinointipäällikön mukaan epäonnistuminen tiedottamisessa, kun X:n kasvatti ja ”oma poika” erotettiin valmentajan paikalta, mikä herätti negatiivisia tunteita X:n oman sidosryhmän jäsenissä.

X käyttää sähköistä suoramainontaa lähettämällä X-uutisia sähköpostin välityksellä X:n internet-sivuilla rekisteröityneille jäsenille. Kuitenkaan X:llä ei ole tietokantaa omaan sidosryhmään kuuluvista henkilöistä eli lähinnä omien junioreiden vanhempien sähköpostiosoitteita. Junioreiden vanhempien sähköpostiosoitteiden keräämistä on harkittu, mutta markkinointipäällikön (2007) mukaan tekniikka, jolla osoitteita voisi kerätä, on vielä pohdinnassa. X ei ole käyttänyt omaan sidosryhmään osoitteellista kirjeitse tapahtuvaa suoramainontaa eikä myöskään osoitteetonta suoramainontaa.

Verkkoviestintä nähdään X:ssä tehokkaana viestinnän keinona, kun kyseessä on omaan sidosryhmään kuuluvat jäsenet. Markkinointipäällikkö (2007) näkee verkkoviestinnän etuna sen edullisuuden. Markkinointipäällikön mukaan X on pyrkinyt kehittämään omia internet-sivujaan käyttäjäystävällisempää suuntaan. Kotisivujen avulla pyritään tiedottamaan ajankohtaisista asioista kuten pelaajien ennakkotunnelmista ennen otteluja sekä pelien jälkeisiä kommentteja. Lisäksi X:n edustusjoukkueen kotisivuilla on linkit juniorijoukkueiden omille kotisivuille, jolloin omaan sidosryhmään kuuluvat henkilöt voivat käyttää edustusjoukkueen kotisivuja mennessään oman joukkueensa kotisivuille. Markkinointipäällikön mukaan eri viestintäkanavia ei X:ssä nähdä rajoittavana tekijänä ja erityisesti internet -viestintään ollaan oltu tyytyväisiä.

3.4 Oman sidosryhmän näkemys heihin kohdistuvasta markkinointiviestinnästä

Sidosryhmähaastattelujen perusteella kävi ilmi, että X tunnetaan melko hyvin omassa sidosryhmässä. Mielikuvat X:stä ovat kuitenkin hiukan negatiivisia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ei haastateltujen mukaan ole tällä hetkellä juuri olemassa juniorijoukkueiden ja edustusjoukkueen välillä. Vastaajista pelaajan vanhempi on kiinnostunut X:n asioista yleisellä tasolla ja hän on rekisteröitynyt X:n postituslistalle, ja sitä kautta hän saa tietoa X:n uutisista. Pelaajien vanhemmat eivät kuitenkaan yleisesti ole kyseisellä listalla. Hän kävi katsomassa viime kauden edustusjoukkueen peleistä noin 60–70 %:a ja hänen mielestään X:n omaa sidosryhmää ei ole mitenkään erityisemmin huomioitu ottelutapahtumassa, esimerkiksi antamalla alennuksia oheistuotteista. Kumpikaan vastaajista ei tunne kuuluvansa X -perheeseen, vaan pelkästään siihen ryhmään, jossa omat lapset pelaa tai valmentaja valmentaa. Juniorijoukkueen valmentajan (2007) mukaan, hän ei ole kiinnostunut käymään X:n otteluissa, koska X ei ole omalla toiminnallaan yrittänyt luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta eikä kiinnostusta käydä otteluissa.

Kumpikaan haastatteliijoista ei ole ollut kovin tyytyväinen X:n toimintaan huomioida oma sidosryhmänsä markkinointiviestinnässään. Mielenpide vastaajien keskuudessa on se, että nykykanavilla se voitaisiin tehdä paremmin ja saavuttaa omaan

sidosryhmään kuuluvat henkilöt paremmin. Heidän mukaansa liian suuri vastuu viestinnästä on jätetty juniorijoukkueiden valmentajille ja joukkueenjohtajille. X ei ole ollut vuorovaikutuksessa oman sidosryhmänsä kanssa eikä se ole kerännyt omalta sidosryhmältään palautetta viestinnän kehittämiseksi.

Pelaajan vanhempi (2007) näkee X:n viestinnän omalle sidosryhmälleen seuraavanlaisesti:

"Ainut on se, että sinä vaan olet osa tätä hommaa ja X:n ainut lähestymiskeino on kerran vuodessa lähetetty pelaajamaksu. Niin se vaan menee!"

Kumpikin vastaa saaneensa tietoa X:n asioista ja otteluista X:n internet-sivuilta sekä Helsingin Sanomien urheilusivuilta. Kummankin mielestä oman sidosryhmän jäsenen tulee ottaa otteluista itse selvää, kuten menemällä internet-sivuille. Kummatkin vastaajista haluaisivat saada enemmän tietoa X:n toiminnasta ja otteluista, sillä aina ei edes tiedetä, että X:llä on peli. Haluttaisiin, että aina ennen peliä muistutettaisiin omaan sidosryhmään kuuluvia henkilöitä tulevasta ottelusta. Junioripelaajan vanhempi näkee, että markkinointiviestintä tulisi ensisijaisesti kohdistaa junioreiden vanhemmille, koska he ovat toiminnan maksajia ja kuljettajia, ja vanhemmat kannustavat lapsiaan harrastamaan. Lisäksi X:n tulisi huomioida pieni junioripelaaja, sillä jos lapsi on tyytyväinen, innostunut ja viihtyy X:ssä, myös vanhemmat ovat tyytyväisiä ja innostuvat lastensa tavoin. Kun lapsi pyytää lähteä katsomaan X:n peliä, niin vanhemmatkin todennäköisesti lähtisivät.

Haastateltavat ovat huomanneet X:n mainontaa lehdissä ja televisiossa. Vanhemman (2007) mukaan pelkän urheilusivuilla olevan ilmoituksen perusteella kovin moni vanhempi ei mene illan otteluun. Hänen mielestään ilmoitus toki pitää olla, mutta X:n pitäisi harjoittaa myös aikaisempaa viestintää ja informoida oman sidosryhmän jäseniä.

Haastateltavien mukaan X ei ole käyttänyt heihin henkilökohtaista myyntityötä, jossa joku X:stä olisi tullut ja kertonut X:n toiminnasta ja pyrkinyt innostamaan vanhempia. Vanhemman (2007) mukaan tämä olisi helppo toteuttaa, sillä vanhemmat saadaan

helposti paikalle lastensa harjoituksiin ja X:n olisi helppo yhdistää tähän tapahtumaan emoseuran viestintää sekä imagon kohotusta.

Menekinedistämisen keinoja ei juuri ole käytetty haastateltavien mielestä. Ainut on se, että pelaajat ja valmentajat pääsevät ilmaiseksi otteluihin ja vanhemmat saavat lunastaa kausikortin halvemmalla. Heidän mukaansa olisi tärkeitä, että otteluissa tarjottaisi omaan sidosryhmään kuuluville jäsenille joitain yllykkeitä, jotta he tuntisivat X:n huomioivan heidät. Lisäksi kaikki oheistoiminta lisäisi varsinkin junioreiden kiinnostavuutta.

X:n harjoittamaa suhdetoimintaa on havaittu, mutta sitä ei ole kuitenkaan koettu riittäväksi. X:n tänä keväänä n-vuotisen taipaleen kunniaksi järjestämä juhla kaikille jäsenilleen ja vanhemmille koettiin loistavaksi tapahtumaksi ja se sai positiivista palautetta. Lisäksi X:n edustusjoukkue on lähettänyt, joka kevät kortin ulkomaanleiriltään jokaiselle X:n juniorijoukkueelle, mikä on saanut innostusta aikaan junioripelaajissa. Haastateltavat eivät ole kyseisenä vuotena saaneet X:n omaa X-lehteä, vaan he luulivat, että se on lopetettu.

X ei ole lähestynyt omaan sidosryhmään kuuluvia henkilöitä suoramainonnan avulla. Haastateltavien mukaan vanhemmat eivätkä valmentajat ole saaneet mainontaa sähköpostin tai tavallisen postin välityksellä. Juniorin vanhemman (2007) mukaan hyvin suunniteltu perinteinen kirje voisi olla tehokas keino lähestyä, koska se on henkilökohtaisempaa ja X voisi esiintyä persoonana kohderyhmilleen. X:n verkkosivut ovat haastateltavien mukaan kohtuullisen hyvät ja sieltä saa tietoa X:stä ja otteluista.

Suhdetoiminta ja henkilökohtaiset kontaktit omaan sidosryhmään kuuluviin jäseniin nähdään mielekkäiksi markkinointiviestinnän kanaviksi. Suhdetoiminnan tehokkaina muotoina nähtäisiin eri teemojen alle rakentuvat yhteiset tapahtumat ja juhlat, joissa edustusjoukkue olisi mukana. Tällaiset tapahtumat lisääisivät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samaistumista. Tehokkaana henkilökohtaisen myyntityön muotona nähdään X:n edustusjoukkueen pelaajien vierailut juniorijoukkueiden harjoituksissa ja X:n johdon jalkautumisen kertomaan juniorijoukkueiden vanhemmille ja valmentajille X:n toiminnasta. Haastateltavat kaipaavat muita yllykkeitä kuin lipun hinta, sillä

ilmaiset ja alennetut liput eivät ole lisänneet kiinnostusta saapua peleihin. Myös suoramainonta koettaisiin hyväksi keinoksi lähestyä omaan sidosryhmään kuuluvia henkilöitä. Sähköpostin välityksellä voisi tulla tietoa X:n peleistä vanhemmille ja joukkueiden valmentajille. Myös hyvin suunniteltu suoramainonta kirje koettaisiin hyvänä mielenkiinnon herättäjänä.

3.5 X:n sidosryhmälähtöinen markkinointiviestintästrategia

Kuten kappaleessa 3.3.3 markkinointipäällikkö totesi, X:n resurssien ollessa niukat ja organisaation ollessa kapea, X ei ole panostanut kovinkaan paljon markkinointiviestintäänsä markkinoinnin kilpailukeinona. Siksi myöskään omaan sidosryhmään kohdistuvaa markkinointiviestintää ei ole harjoitettu eikä X ole kerännyt tietoa omasta sidosryhmästään ja täten omalle sidosryhmälle ei ole rakennettu omaa markkinointiviestintästrategiaa. Tämän takia X ei ole pystynyt markkinointiviestinnässä vastaamaan oman sidosryhmän tärkeiksi kokemuksiin asioihin. Nämä ovat kuitenkin toimintoja, jotka ovat menestyvän liiketoiminnan kannalta välttämättömiä ja joiden avulla saadaan ihmiset tietoisiksi tuotteesta eli X:n otteluista ja luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ihmisissä ja oman sidosryhmän jäsenissä.

Voidakseen menestyä markkinoilla yrityksen on oltava asiakaslähtöinen eli siis kohderyhmälähtöinen, jolla tarkoitetaan organisaation tavoitteiden kannalta tärkeiden sidosryhmien tarpeiden tunnistamista ja huomioon ottamista organisaation markkinoinnissa (Vuokko 2004, 66). Sidoryhmälähtöisen markkinointiviestinnän suunnittelussa voidaan käyttää hyväksi Vuokon (2004, 68) luetteloa (taulukko 2), jossa on vertailtu organisaatio- ja asiakaslähtöisesti toimivan yrityksen eroja.

Organisaatiolähtöisyys	Asiakaslähtöisyys
<ul style="list-style-type: none"> • organisaation palvelut ja tuotteet katsotaan luonnostaan hyväksi • menestyksen esteeksi nähdään ainoastaan se, että asiakkailta puuttuu tietoa yrityksen tarjonnasta • tutkimuksen hyväksikäyttö markkinoinnin suunnittelussa on vähäistä • viestinnän tehostaminen nähdään ainoaksi ongelmaksi • markkinoista ei kerätä tietoa • yksi todella hyvä strategia on riittävä • kilpailija-ajattelu kapeaa 	<ul style="list-style-type: none"> • lähdetään liikkeelle kohderyhmän tarpeista • menestyksen esteenä on myös se, että yrityksellä ei ole tarpeeksi tietoa kohderyhmästään • tutkimuksilla on tärkeä markkinoinnin suunnittelua tukeva rooli • kehittämiskohteina sekä toiminta/tuote että viestintä • markkinoista kerätään tietoa • strategiat rakennetaan erilaisten kohderyhmien mukaan • kilpailu määritellään laajasti, kohderyhmän näkökulmasta

Taulukko 2 (Vuokko 2004, 68) Organisaatio- ja asiakaslähtöisen markkinointiajattelun vertailu

X:n kokonaisstrategia perustuu tällä hetkellä läheisesti organisaatiolähtöiseen ajatteluun eli organisaation tarpeiden pohjalta suunniteltu toiminta, palvelu ja tuotteet tyydyttävät sellaisinaan asiakkaiden tarpeet. Kuten luvussa 3.3 mainitaan, X:n toiminnan kannalta oleellisinta on rakentaa mahdollisimman hyvä joukkue, joka menestyisi ja menestymisen kautta tulisi itsestään katsojia otteluihin.

Taulukon 2 mukaan sidosryhmän tunteminen ja sen tutkiminen on tärkeä edellytys menestyvälle sidosryhmälähtöiselle toiminnalle. X:n tapauksessa tämä edellyttää, että omaan sidosryhmään kohdistuvassa markkinointiviestinnän suunnittelussa pyritään aikaisempaa läheisempään vuoropuheluun oman sidosryhmän kanssa. Kun oma sidosryhmä tunnetaan paremmin, voidaan kehittää sidosryhmäkohtaisia viestintästrategioita. Tällöin voidaan esimerkiksi käyttää sellaisia markkinointiviestintäkanavia, joita oman sidosryhmän henkilöt pitävät tärkeinä ja toivovat käytettävän ja viestintä voidaan osoittaa oikeille vastaanottajille sidosryhmässä, oli kyseessä sitten pelaajat, vanhemmat tai valmentajat/joukkueenjohtajat.

Markkinointiviestinnän yleisinä tavoitteina luvun 2.3 mukaan on mielikuvan rakentaminen ja kehittäminen sidosryhmissä, tunnettuus sidosryhmissä, kiinnostuminen ja osto/kokeiluhalu ja myyntimäärä. X:n tunnettuus on haastatteluiden perusteella omassa sidosryhmässä hyvä eli AIDA -mallin mukaan X on onnistunut kognitiivisissa tavoitteissa. Mielikuvat ovat kuitenkin varsin negatiivisia ja kiinnostus käydä otteluissa ei ole kovin korkea omassa sidosryhmässä. Lisäksi X on jäänyt katsojamäärässä alle tavoitteen. Toisin sanoen AIDA -mallin seuraavat tasot ovat jääneet X:ltä saavuttamatta. X:n tavoitteet omalle sidosryhmälle ovat olleet oman sidosryhmän jäsenten samaistuminen X:ään ja käyminen otteluissa. Näiden perusteella voidaan kokonaisuudessaan päätellä, että X:n markkinointiviestintä oman sidosryhmän jäsenille ei voida katsoa onnistuneen tähän mennessä toivotulla tavalla. X:n tavoitteet ovat olleet kohtuullisen hyviä, mutta näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sen tulisi pyrkiä suunnittelemaan markkinointiviestinnällisiä toimia sen mukaisesti.

Kuten kappaleessa 2.4.1 todetaan, sidosryhmien säännöllinen analysointi kuuluu viestinnän perusmäärittelyihin ja suunnitteluun ja sidosryhmien viestintätarpeiden tyydyttämiseksi on oltava tietoinen millaisia vaatimuksia ja odotuksia niillä on. Tässä tutkielmassa tehtyjen haastattelujen mukaan löytyi samanlaisia ja erilaisia ehdotuksia viestinnän parantamiseksi X:n ja X:n oman sidosryhmän välillä. X:n tulisikin olla jatkuvassa vuoropuhelussa oman sidosryhmänsä kanssa, jotta se pystyisi kehittämään omalle sidosryhmälleen suuntautuvaa markkinointiviestintää. Lisäksi X:n tulisi seurata ja analysoida aktiivisesti toimintaympäristöään esimerkiksi kappaleessa 2.4.1 esitetyn nykytila-analyysin avulla, jotta pystytään paikantamaan ne alueet, joihin viestinnän avulla päästään pureutumaan. Lisäksi nykytila- eli SWOT -analyysin avulla nähdään se, miltä X näyttää sidosryhmien silmissä.

Markkinointiviestintäkanavien avulla X pyrkii kertomaan itsestään, toiminnastaan ja tuotteistaan sidosryhmilleen sekä vaikuttamaan X:ään liitettäviin mielikuviin sidosryhmissä. Kuten haastatteluissa kävi ilmi oman sidosryhmän jäsenet kokevat suhdetoiminnan, henkilökohtaisen kontaktin ja suoramainonnan tehokkaiksi markkinointiviestintäkanaviksi. Henkilökohtaista myyntityötä olisi helppo toteuttaa eikä se veisi rahallisia panostuksia vaan enemmänkin ajallisia resursseja. X:n edustusjoukkueen pelaajat voisivat useammin käydä juniorijoukkueiden

harjoituksissa, jolloin junioripelaajat samaistuisivat heihin ja olisivat kiinnostuneita käymään otteluissa. X:n johdosta voisi käydä ihmisiä kertomassa junioripelaajien vanhemmille X:n toiminnasta ja junioripelaajien ja vanhempien tärkeydestä seuralle, sillä ilman junioripelaajia ja heidän vanhempiaan X ei olisi se mitä se tällä hetkellä on. Nämä ovat pieniä asioita X:lle, mutta suuria lapsille ja heidän vanhemmilleen, ja aloitteen tekeminen tulisi tulla X:stä päin eikä omasta sidosryhmästä. Myös panostamalla enemmän suhdetoimintaan X voisi tehostaa markkinointiviestintäänsä omalle sidosryhmälleen. Sen tulisi järjestää lisää yhteisiä tapahtumia tiettyjen teemojen alle, jotka voisivat olla esimerkiksi pikkujoulut, kauden päätösjuhlat tai kauden avausjuhlat. Nämä tapahtumat lisääisivät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi X:n tulisi jatkaa vuosikertomuksen ja X-lehden painamista, kuitenkin niin, että X-lehti saavuttaisi paremmin oman sidosryhmän jäsenet. Suoramainontaa X voisi harjoittaa sekä sähköpostin että kirjeen avulla. X voisi kerätä vanhempien sähköpostiosoitteet ja pyytää luvan suoramainonnan lähettämiseen ja myöhemmin kehittää oman sidosryhmän tietokantaa. Kauden aikana X voisi siten lähestyä ja muistuttaa joka peliä ennen pelaajien vanhempia tulevasta ottelusta sähköpostin avulla. Lisäksi X voisi lähestyä junioripelaajien perheitä suoramainontakirjeen avulla, jossa kannustettaisiin ostamaan kausikortti ja kausikortin lähettämisen yhteydessä kerrottaisiin tulevan kesän otteluista ja kiitettäisiin tuesta, toivotettaisiin tervetulleiksi katsomaan pelejä ja kannustettaisiin puhaltamaan yhteen hiileen X:n puolesta. Menekinedistämistä X voisi harjoittaa muullakin tavoin kuin vain tarjoamalla pääsyn otteluihin ilmaiseksi tai alennetulla hinnalla. Junioreita voisi kannustaa käymään otteluissa antamalla heille jonkinlaisen pienen tuotepalkinnon, kun tietty määrä otteluita on tullut katsottua paikan päällä.

Empiirisessä osuudessa esiin noussut teema oli viestinnän ja huomioimisen säännöllisyyden merkitys sidosryhmälle. Haastateltavien mukaan säännöllisin väliajoin tapahtuva viestintä edistäisi X:n pysymistä oman sidosryhmän jäsenten mielissä sekä kehittäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Saavuttaakseen omaan sidosryhmään kohdistuvat tavoitteensa X:n olisi lähdettävä liikkeelle säännöllisestä yhteydenpidosta omaan sidosryhmään ja sitä kautta tiiviimpien suhteiden luomisesta oman sidosryhmän jäseniin. Tämä edellyttää X:ltä aktiivisuutta ottaa alussa yhteyttä oman sidosryhmän edustajiin. Resurssipulan takia X ei pysty toteuttamaan suuria mainoskampanjoita omalle sidosryhmälleen, jolloin tehokkaan markkinointiviestinnän

keinoiksi sopivat esimerkiksi internet, henkilökohtaiset tapaamiset ja yhteiset yhteenkuuluvuutta lisäävät tapahtumat. Seuraavalla sivulla taulukossa 3 on vielä yhteenvetona toimenpiteet X:n sidosryhmälähtöisen markkinointiviestintästrategian toteuttamiseen ja toimenpiteiden seurauksena saavutettavat hyödyt.

Toimenpiteet	Hyödyt
Kohderyhmälähtöinen markkinointiviestintästrategia	Tuloksena onnistunut sidosryhmälähtöinen markkinointiviestintä
Tavoitteiden asettaminen: tavoitteena oman sidosryhmän jäsenten samaistuminen X:ään ja käyminen otteluissa	Pystytään suunnittelemaan markkinointiviestinnälliset toimet tavoitteiden mukaisesti
Sidosryhmäanalyysin tekeminen	Ollaan tietoisia millaisia viestinnällisiä vaatimuksia ja odotuksia omalla sidosryhmällä on Onnistunut oman sidosryhmän viestintätarpeiden tyydyttäminen
Nykytila-analyysin (SWOT -analyysin) tekeminen	Nähdään miltä näytetään oman sidosryhmän silmissä. Tunnistetaan alueet, joihin viestinnän avulla päästään pureutumaan.
Markkinointiviestinnän kohteiden määrittäminen	Löydetään X:n kannalta otollisin, riittävän lähellä, vahvuuksien mukainen ja resurssien puitteissa oleva asiakasjoukko
Ensisijaiset markkinointiviestintäkeinot	
Suhdetoiminta 1) yhteiset tapahtumat, jossa juniorit ja vanhemmat mukana esim. pikkujoulut 2) X- lehti, joka jaetaan postin kautta jokaisen junioripelaajan kotiin	Yhteenkuuluvuuden lisääntyminen
Henkilökohtainen myyntityö 1) edustusjoukkueen pelaajat vierailisivat junioreiden harjoituksissa 2) X:n johto tapaisi vanhempia ja kertoisi X:n toiminnasta	Samaistuminen X:ään Kiinnostuminen X:n otteluita kohtaan lisääntyy
Suoramainonta 1) sähköpostiosoitteiden kerääminen ja X:n otteluista ilmoittaminen sähköpostin välityksellä 2) henkilökohtainen suoramainontakirje, jossa kerrottaisiin X:n toiminnasta ja kannustettaisiin ostamaan X:n kausikortti	Oman sidosryhmän jäsenet saavat tietoa otteluiden ajankohdista hyvissä ajoin. Oman sidosryhmän jäsenet tuntisivat, että heidät huomioidaan.
Tärkeätä säännöllisesti tapahtuva viestintä ja eri markkinointiviestintäkeinojen käyttö ja yhdistäminen, jolloin kokonaisvaikutuksesta saadaan tehokkaampi, kuin mitä olisi yksittäisten keinojen vaikutusten summa.	

Taulukko 3. Yhteenveto X:n sidosryhmälähtöisen markkinointiviestintästrategian toimenpiteistä ja niiden myötä saavutettavista hyödyistä.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kuinka urheiluseuran sidosryhmälähtöinen markkinointiviestintästrategia voidaan järjestää kohderyhmälähtöisesti ja tehokkaasti sekä mitkä tekijät vaikuttavat kyseiseen suunnitteluprosessiin. Ongelmaan etsittiin teoreettista vastausta strategiaan, markkinointiviestintään ja sidosryhmäviestintään liittyvästä kirjallisuudesta.

Teoriaosuudessa esiteltiin ensin urheilua tuotteena sekä käytiin läpi markkinointiviestintästrategian, markkinointiviestinnän ja sidosryhmäviestinnän käsitteitä. Samalla tarkasteltiin myös viestintää prosessina eli mistä viestinnän tapahtuma koostuu. Tämän jälkeen siirryttiin tutkimaan markkinointiviestintästrategian suunnittelun vaiheita eli tavoitteiden asettamista, sidosryhmien ja toimintaympäristön analysointia sekä oikeiden kohderyhmien ja markkinointiviestintäkeinojen valintaa tehokkaan markkinointiviestinnän edellytyksenä. Teoriaosan viimeisessä osassa käytiin läpi urheiluseuralle sopivat markkinointiviestinnän keinot. Teorian osalta voidaan todeta, että tehokkaan markkinointiviestintästrategian luominen edellyttää sen sitomista osaksi kokonaisstrategiaa, tavoitelähtöisyyttä sekä kohderyhmien tuntemusta. Lisäksi sidosryhmäanalyysi antaa viestintästrategian toteuttamista varten tärkeää tietoa, jonka pohjalta viestintää voidaan kehittää sidosryhmälle.

Empiirisessä osiossa keskityttiin rakentamaan markkinointiviestintästrategiaa X:n omalle sidosryhmälle. Kyseisessä osiossa haastateltiin X:n markkinointipäällikköä, jolta saatiin tietoa X:ssä tehdyistä markkinointiviestintästrategia ratkaisuksista sekä X:n omaan sidosryhmään kuuluvia henkilöitä, joilta saatiin tietoa X:n omasta sidosryhmästä, heidän näkemyksistään heihin kohdistuvasta viestinnästä sekä heidän ehdotuksia oman sidosryhmän markkinointiviestinnän tehostamiseksi. Empiirisen osion viimeisessä kappaleessa keskityttiin antamaan X:lle toimenpide-ehdotuksia eli rakennettiin sidosryhmälähtöinen markkinointiviestintästrategia.

Empiirisessä osiossa esiin nousevia seikkoja olivat X:n epäonnistuminen oman sidosryhmän huomioimisessa sekä heihin kohdistuvassa markkinointiviestinnässä. X ei ollut miettinyt tarkemmin markkinointiviestintästrategiaa omalle sidosryhmälleen,

minkä seurauksena myöskään oman sidosryhmän jäsenet eivät olleet tyytyväisiä heihin kohdistuvaan markkinointiviestintään. Tästä taas seuraa, että oman sidosryhmän jäsenet eivät ole käyneet katsomassa X:n otteluita ja he eivät koe yhteenkuuluvuuden tunnetta. Oman sidosryhmän jäsenet kaipasivat säännöllisempää yhteydenpitoa sekä tehokkaina markkinointiviestinnän keinoina korostuivat henkilökohtainen kontakti, suhdetoiminta sekä suoramainonta.

X:n sidosryhmälähtöisen markkinointiviestintästrategian rakentamisessa korostettiin kohderyhmälähtöistä näkemystä X:n tämän hetken organisaatiolähtöisyyden sijaan. Sidoryhmän tunteminen korostui onnistuneen sidoryhmälähtöisen markkinointiviestintästrategian kannalta. Kun oma sidoryhmä tunnetaan paremmin, voidaan kehittää sidoryhmäkohtaisia viestintästrategioita. Tällöin voidaan esimerkiksi käyttää sellaisia markkinointiviestintäkanavia, joita oman sidoryhmän henkilöt pitävät tärkeinä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu viestinnän kaksisuuntaisuutta sidoryhmille ja sidoryhmien ymmärtämistä ja heidän toiveiden ja tarpeiden huomioimista organisaation viestinnässä. Tässä tutkimuksessa nousi esiin samoja piirteitä eli oman sidoryhmän jäsenet odottavat, että X huomioisi heidät omana kohderyhmänään markkinointiviestinnässä sekä lisäisi vuorovaikutusta oman sidoryhmän kanssa. Aikaisemmissa tutkimuksissa korostettiin myös, että organisaatioiden menestyksen taustalla ovat sidoryhmät. Tutkimuksen perusteella X:n oma sidoryhmä on X:lle monin tavoin tärkeä. Se käy katsomassa edustusjoukkueen otteluita, mikä vaikuttaa otteluiden yleisömäärään ja siten myös tuloihin. Myös oman sidoryhmän jäsenet vaikuttavat muiden ihmisten mielipiteisiin X:stä. Jos oman sidoryhmän jäsenet eivät koe kuuluvansa X -perheeseen, niin kuinka oman sidoryhmän ulkopuoliset henkilöt voisivat sen kokea.

Tutkimuksen kuluessa esiin nousi mielenkiintoisia huomioita oman sidoryhmän jäsenten mielikuvista X:ää kohtaan, joita ei tässä tutkimuksessa juurikaan käsitelty. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi oman sidoryhmän jäsenten X:ään liitettävien mielikuvien hallinta ja johtaminen.

Lähdeluettelo

Aalto, S., Lehtola, E.V., Sulkava, E., Tiitta, A. 2007. X -tähtien tarina. Jyväskylä: Gummerus.

Aavameri, L. & Kiiskinen, P. 2004. Suoramarkkinoinnin käsikirja. Porvoo: WSOY

Ahn, H., Choi, E., Han, I. 2007. Extracting underlying meaningful features and cancelling noise using independent component analysis for direct marketing. *Expert Systems with Applications*, vol. 33, iss. 1, pp. 181-191.

Alaja, E. 2000. Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus

Andersen, P.M. & Rubin, L.G. 1986. *Marketing Communication*. New Jersey: Prentice Hall.

Bronn, P.S. & Bronn, C. 2003. A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication learning. *Journal of Communication Management*, vol. 7, iss. 4, pp. 291-304.

Clark, C.E. 2000. Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, vol. 26, iss. 3, pp. 363-380.

Elliot, R., Percy, L., Rossiter, R. 2001. *Strategic advertising management*. New York: Oxford University Press Inc.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastatteluiden teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

X:n markkinointisuunnitelma. 2007.

X:n toimintakertomus. 2005.

Isoviita, J. & Lahtinen, J. 1994. Palveluviestintä. Kokkola: KP Paino.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Painopaikka Karisto Oy.

Jussila, M. & Leino, A. 1999. Net. Verkkoviestinnän käsikirja. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus

Khan, S.J. & Gerrard, L.E., 2006. Stakeholder communications for successful water reuse operations. Desalination, vol. 187, iss. 1-3 pp. 191-202.

Kortetjärvi-Niemi, S., Kuronen M-L., Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kotler, P. 2000. Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control. Millenium edition. New Jersey: Prentice Hall.

Lahdenpää, M., Lainema, M., Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Porvoo: WSOY

Lahtinen, J. 2006. HJK:n markkina-alue tutkimus. Gispositio Oy.

Lehtola, E-V. 2007. Pallo kimpoilee klubissa [verkkodokumentti]. Saatavilla <http://blogit.hs.fi/jalkapallo/?p=27>

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.

Maunula, M. 2006. Viestintästrategian sidosryhmälähtöinen rakentaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Pro-gradu tutkielma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Mee, N., Clewes, D., Phillips, P.S., Read, A.D., 2004. Effective implementation of a marketing communications strategy for kerbside recycling: a case study from Rushcliffe, UK. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 42, iss. 1, pp. 1-26.

Phelps, J.E., Harris, T.E., Johnson, E. 1996. Exploring decisions-making approaches and responsibility for developing marketing communications strategy. *Journal of Business Research*, vol. 37, iss. 3, pp. 217-223.

Robinson, D. 2006. Public relations come of age. *Business Horizons*, vol. 49, iss. 3, pp. 247–256.

Rope, T. 1995. *Markkinointiosaaminen*. Keuruu: Otava.

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

Salminen, R. 2004. *Luentomoniste: Markkinoinnin peruskurssi*.

Salminen, R. 2007. *Luentomoniste: Markkinoinnin suunnittelu ja päätöksenteko*.

Scholes, E., Clutterbuck, D. 1998. Communication with stakeholders: an integrated approach. *Long Range Planning*, vol. 31, iss. 2, pp. 227-238.

Smith, P.R. 1993. *Marketing communication: An Integrated Approach*. London: Kogan.

Stewart, D.W. 1996. Market-back approach to the design of integrated communications programs: a change in paradigm and a focus on determinants of success. *Journal of Business Research*, vol.37, iss. 3, pp. 147-153.

Tsai, S-P. 2005. Integrated marketing as management of holistic consumer experience. Business Horizons, vol. 48, iss. 5, pp. 431-441.

Vuokko, P. 1996. Markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

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

Wheeler, D. & Sillanpää, M. 1998. Including the stakeholders: The business case. Long Range Planning, vol. 31, iss. 2, pp. 201-210.

Åberg, L. 1993. Viestintä- tuloksen tekijä. 3.painos. Helsinki: Tietopaketti Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otava.

www.veikkausliiga.com

www.X.fi

Haastattelut

X:n toimisto, Helsinki. X:n markkinointipäällikkö. 14.11.2007.

Helsingin Kisahalli, Helsinki. X:n juniorin vanhempi. 14.11.2007.

Helsingin Kisahalli, Helsinki. X:n juniorijoukkueen valmentaja. 14.11.2007.

X Ry:n hallituksen puheenjohtaja. 15.10.2007

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko (X:n markkinointipäällikkö)

X:n liiketoimintastrategia

- kuvaillaa X:n liiketoiminta/kokonaisstrategiaa
- minkälaiset ovat strategiasuuntaukset tulevaisuudessa? Jatketaanko samalla strategialla vai uudistetaanko?
- Onko X:ssä laadittu markkinointiviestintästrategiaa yleisesti ja erikseen omille sidosryhmille? Jos on niin ketkä henkilöt ottavat osaa markkinointiviestinnän suunnitteluun?
- Tukeeko markkinointiviestintästrategia tällä hetkellä X:n kokonaisstrategiaa?

Nykytilan kartoitus

- onko X tehnyt nykytila-analyysia? Onko toimintaympäristöä selvitetty?
- mikä on X:n kilpailutilanne tällä hetkellä ja minkälaisia kilpailijoita teillä on? Onko kilpailijoiden markkinointiviestintätoimia tutkittu?
- Mitkä ovat mielestänne X:n viestinnälliset vahvuudet ja heikkoudet (esimerkiksi osaamisen, resurssien suhteen)?
- näettekö, että olisi olemassa joitakin vahvuuksia joita ei ole vielä hyödynnetty?
- onko markkinointiviestinnälle varattu mielestänne riittävästi resursseja (esimerkiksi rahaa, aikaa, osaamista, kanavia)? Onko niissä mielestänne puutteita?
- miten näette X:n nykytilan yleisesti?: miten X:n talous on kehittynyt, miten yleisömäärät/yleisötulot ovat kehittyneet, kiinnostaako X yhteistyökumppaneita?
- onko mielestänne ollut ulkoisia tekijöitä, jotka ovat vaikeuttaneet/vaikeuttavat tulevaisuudessa viestinnän järjestämistä omille sidosryhmille?

Markkinointiviestinnän kohteet

- onko X määritellyt kohderyhmiään? Miten se on tehty?
- mikä on tällä hetkellä X:n markkinointiviestinnän näkökulmasta tärkein kohderyhmä?
- miten tärkeänä X näkee omat sidosryhmänsä yleisesti ja markkinointiviestinnän kannalta?
- minkälainen on omien sidosryhmien asema suhteessa muihin kohderyhmiin?
- onko X tutkinut omia sidosryhmiään tai tehnyt sidosryhmäanalyysiä?
- onko sidosryhmien tavoittaminen ollut vaikeata ja minkälaisia ongelmia siihen on liittynyt?

Markkinointiviestintä yleisesti

- minkälainen on markkinointiviestinnän merkitys X:lle
- minkälainen asema markkinointiviestinnällä on X:ssä
- minkälainen asema sidosryhmien markkinointiviestinnällä on X:ssä
- miten kuvailisitte X:n markkinointiviestintää omille sidosryhmille?

- mitä ymmärrätte viestintäprosessilla?
- onko X:ssä tarkasteltu viestin etenemistä sidosryhmille ja miten vastaanottaja purkaa sen? Onko mahdollisia häiriötekijöitä mietitty?

Markkinointiviestinnän tavoitteet

- onko X:ssä asetettu markkinointiviestinnälle tavoitteita?
- minkälaisia markkinointiviestinnällisiä tavoitteita X:ssä on asetettu omille sidosryhmille? mihin viestinnällä pyritään?
- minkälainen on X:n tulevaisuuden tavoite omille sidosryhmille suunnatun markkinointiviestinnän kannalta? Miten X:n tulisi kehittää viestintäänsä?
- minkälainen on X:n tavoitekuva/ımago, joka haluttaisiin välittää omille sidosryhmille? Minkälainen mielikuva X:stä haluttaisiin olevan omien sidosryhmien mielessä?

Markkinointiviestinnän osa-alueet

- minkälaisia viestintäkeinoja X on käyttänyt yleensä markkinointiviestinnässään? Omille sidosryhmille? Onko esiin noussut ongelmia eri viestintäkeinojen harjoittamisessa?
- Missä asemassa eri markkinointiviestintäkeinot(mainonta, henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta/tiedottaminen, menekinedistäminen, suoramainonta, verkkoviestintä) ovat X:ssä?
- mitkä ovat teidän mielestänne tärkeimmät markkinointiviestinnän kanavat omien sidosryhmien suuntaan? Pitäisikö jonkin markkinointiviestintäkanavan käyttöä erityisesti tehostaa

Mainonta

- miten näette mainonnan merkityksen sidosryhmäviestinnässä? Onko sillä etuja?
- minkälaisia mainonnan keinoja olette käyttäneet? Mitä mainonnalla on tavoiteltu?

Verkkoviestintä/Suoramainonta

- minkälainen on kotisivujen ja verkkoviestinnän merkitys? Käytetäänkö sähköpostia markkinointiviestinnän välineenä?
- Käyttääkö X suoramainontaa? Onko X:llä tietokantaa omaan sidosryhmään kuuluvista jäsenistä?

Henkilökohtainen myyntityö

- minkälainen on henkilökohtaisen myyntityön asema sidosryhmäviestinnässä? Kuinka henkilökohtaista myyntityötä voisi harjoittaa, kun kyseessä on omat sidosryhmät? Mitä etuja siinä näette?

Suhdetoiminta

- minkälainen asema suhdetoiminnalla on X:n markkinointiviestinnässä?
- Onko X pyrkinyt vaikuttamaan suhdetoiminnalla yrityskuvaansa? Millaisilla keinoilla?
- Onko otettu huomioon sisäisen ja ulkoisen suhdetoiminnan yhteyttä?

Menekinedistäminen

- käyttääkö X menekinedistämistä omiin sidosryhmiinsä? Jos on niin mitä etuja on tarjottu ja minkälaisia tuloksia on saavutettu?

Integroitu markkinointiviestintä

- oletteko toteuttaneet minkäänlaista integroitua markkinointiviestintää? Jos olette niin miten? Onko sitä erikseen suunniteltu
- onko viestintäkeinojen kustannustekijöitä analysoitu?
- onko viestintäkeinojen suhteellisia tehokkuuksia analysoitu?

Liite 2 Haastattelurunko sidosryhmän jäsenille

1. Mikä on suhteenne X:ään?
2. Minkälainen kuva teillä on X:stä?
3. Kuinka kiinnostunut olet X:ään liittyvistä asioista?
4. Kuinka usein käynte katsomassa X:n edustusjoukkueen pelejä?
5. Tunnetteko yhteenkuuluvuuden tunnetta X -perheeseen? Miksi?
6. Oletteko ollut tyytyväisiä X:n toimintaan huomioida omat sidosryhmänsä?

7. Mistä lähteistä saatte tällä hetkellä tietoa X:stä ja X:n otteluista?
8. Koetteko X:n omalle sidosryhmälle suuntautuvan markkinointiviestinnän riittäväksi? Koetteko, että X on huomioinut teidät?
9. Koetteko, että teidän tulisi saada lisätietoa kysymyksessä 7 esitetystä asioista?
10. Tulisiko X:n teidän mielestä viestiä säännöllisemmin? Kuinka usein?
11. Mistä asioista haluaisitte saada tietoa?
12. Keille kaikille sidosryhmään kuuluville henkilöille X:n tulisi mielestänne ensisijaisesti kohdistaa markkinointiviestintänsä?
13. Kuinka selkeänä pidätte X:n sidosryhmille suuntautuvaa markkinointiviestintää? Kuinka hyvin se teidän mielestä on saavuttanut teidät?

14. Minkä markkinointiviestintäkanavan näkisitte tehokkaimmaksi, jotta sidosryhmät saavutettaisiin parhaiten? Mistä lähteestä/lähteistä haluaisitte vastaanottaa tietoa?
15. Oletteko huomanneet X:n mainontaa? Jos olette niin missä?
16. Onko X käyttänyt teihin henkilökohtaista kanavaa?
17. Menekinedistäminen. Onko teille tarjottu X:n puolesta joitakin etuja tai yllykkeitä käydä X:n otteluissa? Onko se kannustanut käymään otteluissa?
18. Onko X:n suhdetoiminta mielestänne ollut riittävää? Mitä keinoja teihin on kohdistettu?
19. Onko X käyttänyt teihin suoramainontaa? Olisitteko kiinnostunut saamaan sähköpostin välityksellä tietoa?
20. Oletteko vierailleet X:n verkkosivuilla? Jos olette, niin oletteko tyytyväisiä vai tyytymättömiä sivujen tarjontaa? Koetteko saavanne tietoa internet-sivuilta?

