



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Asiakassuhteiden hallinta suomalaisissa urheiluorganisaatioissa
Customer relationship management in Finnish sport organizations**

13.5.2018

Tekijä: Tero Rantalainen

Ohjaaja: Anna Vuorio

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Tero Rantalainen
Tutkielman nimi:	Asiakassuhteiden hallinta suomalaisissa urheiluorganisaatioissa
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet /Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Anna Vuorio
Hakusanat:	asiakassuhteiden hallinta, urheiluliiketoiminta, segmentointi

Tässä tutkielmassa selvitetään millaisia keinoja suomalaiset urheiluorganisaatiot käyttävät asiakassuhteiden hallinnassaan. Tutkielmaa varten on perehdytty teoria-aineistoon sekä haastateltu kevään 2018 aikana kuutta suomalaisen urheiluseuran johtohenkilöä.

Asiakassuhteiden hallinnalla tarkoitetaan asiakassuhteen tilan arviointia sekä suunnittelua sen kehittämiseksi. Asiakassuhteiden hallinnan avulla yritykset pyrkivät saamaan lisäarvoa asiakkaistaan ja myös tuottamaan lisäarvoa heille. Asiakassuhteiden hallinnalla asiakas saadaan pysymään tyytyväisenä ja asiakassuhde kehittyy syvemmälle tasolle.

Urheilu liiketoimintana on hieman poikkeuksellinen verrattuna muihin liiketoiminnan aloihin. Urheilussa yleensä keskitytään urheilutuloksiin ja liiketoiminta jää takalalle. Urheiluorganisaatioille asiakkaat ovat aivan keskeisiä menestystekijöitä ja tämän takia asiakassuhteiden hallinta on erityisen tärkeää.

Tutkielman perusteella on havaittavissa, että suomalaiset urheiluorganisaatiot ovat tiedostaneet asiakassuhteiden hallinnan tärkeyden. Seurat saavat tietoa asiakkaitaan riittävästi. Käytännön toiminnassa tämä näkyy siinä, että asiakkaita on segmentoitu erilaisiin ryhmiin sekä näille ryhmille on pyritty kehittämään erilaisia palveluita.

ABSTRACT

Author: Tero Rantalainen

Title: Customer relationship management in Finnish sport organizations

School: LUT School of Business and Management

Degree Programme: Business administration / International business

Supervisor: Anna Vuorio

Keywords: Customer relationship management, Sport organization, Segmentation

This Bachelor's Thesis examines how Finnish sport organizations manage their customer relationship. Thesis clarifies at what level customer relationship management is in Finnish sports. For this thesis, theoretical material has been studied and six interviews have done during the spring of 2018.

Customer Relationship Management means evaluating and designing the status of a customer relationship to develop it. Through customer relationship management, companies strive to gain added value from their customers and also to provide added value to them. By managing customer relationships, the customer can remain satisfied and the customer relationship develops to the deeper level.

Sports business is a bit extraordinary compared to other business areas. Sports usually focuses on sports results and business remains behind. For sports organizations, customers are all in everything and therefore customer management is particularly important.

Based on the research Finnish sports organizations have become aware of the importance of customer relationship management. The clubs get enough information about their customers. With that information they segment their customers into different groups. For those groups, clubs try to offer and invent different services.

SISÄLLYSLUETTELO

1.	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimuksen tekotapa	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	3
1.4	Tutkimuksen rajaukset	4
1.5	Teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet	5
1.6	Kirjallisuuskatsaus	6
2.	Urheilu liiketoimintana	7
2.1	Urheiluliiketoiminnan eroavaisuudet	8
3.	Asiakassuhteiden hallinta	10
3.1	Asiakassuhteen vaiheet	10
3.2	Asiakassuhteiden hallinnan hyödyt	12
3.3	Asiakassuhteiden hallinnan prosessi	13
3.4	Asiakassuhteiden hallinta urheiluorganisaatiossa	14
4.	Työn Empiriaosuus	17
4.1	Yhteenveto haastateltavista	17
4.2	Jokerit	20
4.3	HC TPS	23
4.4	Sotkamon Jymy	25
4.5	Porin Pesäkarhut	27
4.6	Helsingin HJK	28
4.7	FC Tps	31
4.8	Haastatteluiden yhteenveto	32
5.	Johtopäätökset	34
5.1	Tutkimuksen tulokset	34
5.2	Työn laadun arviointi sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet	36
6.	Lähdeluettelo	37
	Liitteet	45

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVIOT

Kuvio 1. Työn rakenne

Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 3. Asiakassuhteen vaiheet

TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteenveto haastatteluiden päätuloksista

1. JOHDANTO

Yritysten asiakassuhteet ovat niiden keskeinen menestystekijä. Asiakassuhteiden hallinnalla ja niiden kehittämällä yritykset pyrkivät parantamaan asiakkuuksien kannattavuutta. Asiakassuhteiden hallinta on jatkuva prosessi, jonka aikana yritys saa lisätietoa asiakkaistaan ja pystyy näiden tietojen perusteella kehittämään palveluitaan sekä markkinointiaan erilaisille asiakkaille. (Mäntyneva, 2003, 7). Asiakassuhteiden hallinta tutkimusaiheena on erittäin ajankohtainen. Esimerkiksi erilaisten asiakkuuksien hallintajärjestelmien kysyntä on kasvanut merkittävästi (Gartner, 2016). Asiakassuhteiden hallinta tutkimusaiheena ei ole kuitenkaan uusi, koska esimerkiksi Kotler (1972, 48-57) kirjoitti aiheesta jo yli 45 vuotta sitten Harvard Business Review -julkaisuun. Kotler korostaa nykyisten asiakkaiden arvon merkitystä sekä sitä, että uusien asiakkaiden hankkiminen on hankalampaa sekä kalliimpaa kuin nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen (Kotler, 1999, 162-163).

Globalisaatio, Internet ja uudet markkinointikanavat sekä nykyteknologia ovat lisänneet kilpailua kaikkialla. Jatkuva ja kiihtyvä toimintatapojen muutos haastaa yrityksiä ja menestyäkseen niiden on huolehdittava asiakkaistaan entistä tarkemmin. Toisaalta, uudet digitaaliset kanavat sekä teknologiat avaavat mahdollisuuksia asiakkaiden parempaan ja henkilökohtaisempaan palveluun. Jokainen toimiala tulee kokemaan asiakkaiden päätävävallan sekä voiman kasvun. Tähän kasvuun yritykset voivat vaikuttaa ainoastaan parantamalla omia palveluitaan sekä luomalla tiiviimmät suhteet asiakkaisiinsa. (Homburg, Jozic & Kuehnl, 2017, 377-380) Urheiluorganisaatiot kohtaavat saman muutoksen. Niidenkin on kehitettävä uusia asiakkaiden palvelutapoja. Urheiluorganisaatioiden kuten muidenkin yritysten asiakkaat ovat merkittävin liiketoiminnan menestystekijä. He luovat pohjan koko liiketoiminnalle (Bauer, Exler & Stokburger, 2008, 207-213). Näiden liiketoimintaympäristön muutosten vuoksi tämä tutkimus on tärkeä. Se keskittyy yksityisasiakkaiden asiakassuhteiden hallintaan suomalaisissa urheiluorganisaatioissa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavalla suomalaiset urheiluorganisaatiot toteuttavat asiakassuhteiden hallintaa. Tutkimuksessa selvitetään, tekevätkö urheiluseurat tietoista asiakassuhteiden hallintaa, jotta niiden asiakassuhteet kehittyisivät ja onko siihen edes olemassa edellytyksiä. Asiakassuhteiden hallinta vaatii yritykseltä riittävää tietoa siitä, keitä heidän asiakkaansa ovat ja mitä he haluavat. Tieto asiakkaista on lisääntynyt vuosien saatossa merkittävästi, mutta sen hyödyntäminen on vielä vähäistä. (Lehtinen, 2004, 123-125). Päättökysymys on seuraava:

”Millaisia keinoja suomalaiset urheiluorganisaatiot käyttävät asiakassuhteiden hallinnassa?”

Päättökysymyksestä johdetuissa alakysymyksissä perehdytään lajien välillä tapahtuviin eroihin sekä millaista tietoa seuroilla on asiakkaistaan ja miten asiakkaita segmentoidaan näiden tietojen perusteella. Lajien välisten erojen selvittäminen on tärkeää, koska Suomessa lajien suosio jakautuu merkittävästi (Taloustutkimus, 2017). Tutkimuksessa pyritään perehtymään myös siihen, kuinka lajin koko vaikuttaa asiakassuhteiden hallinnan toteutukseen. Asiakastietojen määrän sekä asiakkaiden segmentoinnin selvittäminen taas on tärkeää, koska asiakastiedot ovat edellytyksenä asiakassuhteiden hallinnan toteuttamiseen ja segmentoinnin avulla taas käytännön asiakasryhmäkohtainen toteutus voidaan tehdä. (Lehtinen, 2004, 123-125). Alakysymykset muodostuvat seuraavanlaisiksi:

”Millaista tietoa suomalaisilla urheiluorganisaatioilla on asiakkaistaan?”

”Millaisiin segmentteihin urheiluorganisaatiot jakavat asiakkaansa asiakastietoja hyödyntäen?”

”Millaisia eroja eri lajien välillä on asiakassuhteiden aktiivisessa hallinnassa?”

Näiden kysymysten avulla tutkimuksessa saadaan kattava kuva suomalaisten urheiluorganisaatioiden asiakassuhteiden hallinnan tilasta sekä keinoista, joilla sitä voidaan parantaa.

1.2 Tutkimuksen tekotapa

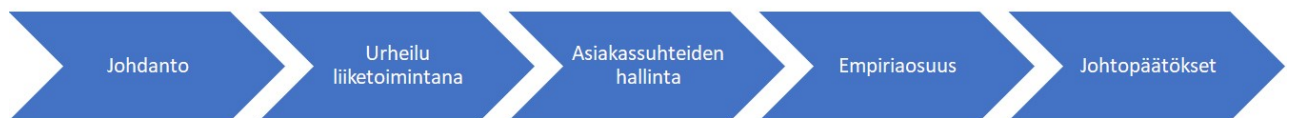
Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun ei tiedetä millaisia vastauksia tullaan saamaan tai vastaukset perustuvat haastateltavan omaan kokemukseen (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 35). Tässä tutkimuksessa haastattelut perustuvat haastateltavien kokemuksiin ja tästä syystä on perusteltua käyttää teemahaastattelua. Haastatteluihin on valittu kuuden eri suomalaisen urheiluorganisaation markkinoinnista vastaavia henkilöitä. Haastatteluilla pyritään selvittämään, millä tasolla suomalaisten urheiluorganisaatioiden asiakassuhteiden hallinta on käytännössä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään ei-tilastollisia menetelmiä eli esimerkiksi haastatteluja tai tekstiaineistoja. Laadulliset tutkimusmenetelmät perustuvat havainnointiin sekä tiedon hankintaan ja näistä tiedoista tehtyihin päätelmiin. Kvantitatiivinen tutkimus taas perustuu numeeriseen dataan sekä mittaamiseen. (Ander- sen & Perme, 2009) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siihen, että tutkimus- suunnitelma elää tutkimuksen edetessä ja tällä keinolla saadaan prosessinomainen tapahtumaketju (Eskola & Suoranta, 2000). Laadullisessa tutkimuksessa perehdy- tään tarkemmin tutkittavaan ilmiöön kokonaisuudessaan, kun taas tilastollisessa eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään tiettyihin etukäteen rajattuihin osiin (Alasuutari, 2011).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on jaettu viiteen kokonaisuuteen, joista kaikki liittyvät toi- siinsa. Kuten kuvioista 1 näkyy, nämä kokonaisuudet ovat johdanto, urheilu liiketoi- mintana, asiakassuhteiden hallinta, empiriaosuus sekä johtopäätökset. Työ alkaa johdanto-osuudella, jossa pohjustetaan työn taustaa, tavoitteita sekä rajoja.

Teoriaosuudessa käsitellään nykyisten tutkimusten perusteella urheiluliiketoimintaa sekä asiakassuhteiden hallintaa. Teoriaosuuden aluksi selvitetään, minkälaista urheilua on liiketoimintana. Seuraavaksi perehdytään asiakassuhteiden hallintaan ja mitä sillä tarkoitetaan. Empiriaosuudessa puretaan haastattelut yksi kerrallaan, jonka jälkeen kootaan niistä yhteiset havainnot. Johtopäätöksissä kootaan teoria- sekä empiriaosuudet kokonaisuudeksi.



Kuvio 1. Työn rakenne

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseen liittyy neljä erilaista rajausta. Ensimmäinen rajaus koskee urheiluseurojen asiakkaiden rajaamista. Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan yksityisasiakkaita eli henkilöasiakkaita. Yritysasiakkaat ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska yritysasiakkaiden kanssa tutkimuksesta olisi tullut liian laaja kokonaisuus. Tulevaisuudessa on mahdollista laajentaa tutkimusta koskemaan myös yritysasiakkaita.

Toinen rajaus koskee maantieteellistä rajausta. Tutkimuksessa perehdytään suomalaisten seurojen tilaan ja tämän takia tutkimus keskittyy vain suomalaisiin urheiluorganisaatioihin. Kolmantena rajauksena tutkimus selvittää ainoastaan ammattimaisia urheiluorganisaatioita, vaikka urheiluseuroista suurin osa toimii amatööripohjalla. Amatööriorganisaatiot eivät edes pyri taloudelliseen menestykseen eli toiminnan lähtökohta eroaa ammattilaisorganisaatioista. (Hossain, Suortti & Kallio, 2013, 35)

Neljäs rajaus koskee urheiluorganisaatioiden valintaa. Tutkimuksessa keskitytään joukkuelajeihin, koska Suomessa yksityisten urheilijoiden taustalle ei ole vielä tarpeeksi laajoa ammattimaisia organisaatioita (Kössö, 2016). Tutkimuksessa on

valittu sekä naisten että miesten urheiluorganisaatioita, jotta on mahdollista tutkia sukupuolten havaittavia eroja organisaatioissa. Jokaisesta tutkitusta lajista on valittu kaksi seuraa, jotta on mahdollista verrata toimintaa saman lajin eri seurojen välillä. Organisaatioiksi on rajattu vielä katsojamäärillä mitattuna suosituimpia seuroja omien lajiensa keskuudesta.

1.5 Teorettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet

Työn teorettinen viitekehys muodostuu asiakassuhteiden hallinnan ympärille. Kuten kuvioista 2. näkee, asiakassuhteiden hallinta sijoittuu asiakkaiden sekä urheiluorganisaatioiden väliin sekä yhdistää nämä kaksi. Asiakassuhteiden hallintaa toteutukseen yritykset tarvitsevat tietoja asiakkaistaan sekä heidän toiveistaan (Lehtinen, 2004, 124-125). Näiden tietojen avulla yritys pystyy segmentoimaan asiakkaita erilaisiin ryhmiin, jolle voidaan räätälöidä erilaista markkinointia sekä palveluita. Markkinoinnin avulla yritys tavoittaa asiakkaansa ja palveluilla heidän asiakastytyväisyytensä nousee. Samaan aikaan yritykset saavat lisää tietoa asiakkaistaan. Eli asiakassuhteiden hallinnan avulla yritys pystyy parantamaan asiakastytyväisyytään. (Oksanen, 2010, 75-76, Mäntyneva, 2003, 11-12)



Kuvio 2. Teorettinen viitekehys

Pääkäsitteet, joita työssä käytetään ovat asiakassuhteiden hallinta, urheiluliiketoiminta, segmentointi sekä kannattajat. Asiakassuhteiden hallinnalla tarkoitetaan

toimintaa, jossa yritys pyrkii parantamaan jokaisen asiakkaansa palvelua sekä tarjontaa ja saaman sillä tavalla asiakkaasta enemmän arvoa yritykselle. Tähän lähtökohtavaatimuksena on, se että yritykset tietävät keitä asiakkaat ovat ja mitä odotuksia heillä on. (Mäntyneva, 2003, 9-11) Urheiluliiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, joka keskittyy johonkin urheilulajiin tai -lajeihin. Urheiluliiketoimintaa on eri tasoilla, mutta se kattaa kaiken tasoisen urheilun, aina junioriurheilusta ammattitasolle asti. (Alaja, 2000, 26-27) Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden jakamista erilaisiin asiakasryhmiin eli segmentteihin. Segmentoinnin voi toteuttaa monella eri tapaa. (Kotler, 1999, 45) Kannattaja on toinen nimitys urheilun seuraajalle. Kannattajat ovat yleensä valinneet yhden seuran, jota he kannattavat enemmän kuin muita. Kannattajat ovat yleensä kausikortin omistajia, joten he käyvät paikalla kaikissa kotiotteluissa. Kannattajat voivat kuulua myös seuran faniryhmään, joka pelien aikana pitää tunnelmaa yllä muun muassa huudoin sekä lauluin. (McDonald & Sherry, 2010)

1.6 Kirjallisuuskatsaus

Asiakassuhteiden hallinnan osalta kirjallisuutta sekä tutkimusta on tullut lisääntyvissä määrin viime vuosina. Varsinkin Kotler on noussut tunnetuksi aiheen kannattajaksi. Kirjojen sekä tutkimusten aikaväli on varsin laaja, mutta nyt on näkyvissä, että aiheena asiakassuhteiden hallinta on nousemassa merkittävään rooliin (Van Rijmenam, 2018). Tutkimuksissa on keskitytty siihen mitä hyötyjä yritykset sekä asiakkaat saavat asiakassuhteiden hallinnasta. Viime aikoina tutkimuksissa on keskitytty myös käytännön toteutukseen. Kotlerin lisäksi tunnetuimpia aiheen tutkijoita ovat Francis Buttle, Mikko Mäntyneva, Christian Grönroos, Tommi Oksanen sekä Jarmo Lehtinen.

Urheiluliiketoiminnan osalta kirjallisuus sekä tutkimukset ovat harvinaisempia. Laajempia tutkimuksia on tehty tähän mennessä vähän ja tutkimukset ovat keskittyneet pienempiin osuuksiin. Urheiluliiketoiminnan sekä urheilumarkkinoinnin osalta tutkimukset ja kirjallisuus ovat painottuneet Pohjois-Amerikkaan. Tämä liittyy varmasti siihen, että Yhdysvalloissa urheilubisneksessä liikkuvan rahan määrä on merkittävästi suurempi kuin muualla maailmassa (Belzer, 2014). Suomalaisista tutkijoista sekä kirjailijoista tunnetuin ja pitkäaikaisin on Erkki Alaja.

2. URHEILU LIIKETOIMINTANA

Urheilu liiketoimintana kuuluu samaan kategoriaan viihde sekä vapaa-ajan liiketoiminnan kanssa. Tämä liiketoiminnan ala on maailman kolmanneksi suurin laillisen toiminnan ala. (Smith & Westerbeek, 2003, 47). Urheilusta ajatellaan harvoin liiketoiminnan puolta, vaan pääasiassa keskitytään urheilullisesta menestymisestä puhumiseen. Nykyaikana suurin osa ammattimaisista urheiluorganisaatioista ovat osakeyhtiöitä, joiden tavoitteena on tavanomaisten yritysten tapaan tuottaa voittoa omistajilleen. (Jucevicius & Karpavicius, 2009) Aiemmin suurin osa urheiluseuroista toimi yhdistyspohjalta, mutta tänä päivänä suuntaus on ollut siihen, että urheiluseurat varsinkin korkealla tasolla ovat osakeyhtiöitä (Sarhimaa, 2000, 33). Tämä muutos näkyy esimerkiksi siinä, että Suomen jääkiekon pääsarja Liigassa kaikkien seurojen tulee olla osakeyhtiöitä. Kuitenkin urheiluorganisaatioissa liiketoiminta nojaa edelleen siihen, että haetaan urheilullisesti menestystä. Useimmissa tapauksissa menestystä haetaan liikevoiton kustannuksella ja esimerkiksi Liigan seuroista suurin osa on tehnyt liiketoiminnassaan tappiota. Tämä lähtökohta on pitkäaikaisesti mahdotonta ja toiminnan kehittäminen eteenpäin ei onnistu. Lisäksi seura tarvitsee koko ajan lisää taloudellista tukea rahoittaakseen toimintaa. (Hänninen & Kössö, 2016).

Vaikka urheilu on alettu nähdä enemmän liiketoimintana ja asiakkaita halutaan palvella entistä paremmin, kulut ovat edelleen liian korkeat (Smith & Westerbeek, 2003, 11). Seurat investoivat liikaa pelaajiinsa ja hakevat sitä kautta menestystä (Dietl, Egon & Lang, 2008). Pelkkää urheilullista menestystä hakemalla, katsojia ei kuitenkaan saada houkuteltua paikalle. Seurojen pitää ymmärtää, että liiketoiminnan kehittäminen onnistuu vain, jos seura pystyy tuottamaan pitkäaikaista arvoa asiakkailleen. (Hardy, Mullin & Sutton, 2007, 12)

Kun urheilu on kasvanut liiketoimintana, se on muuttunut entistä enemmän viihdebisnekseksi (Alaja, 2000, 27). Tämän ansiosta tulorakenne on myös muuttunut. Aiemmin lipputulot olivat hallitseva tulonlähde seuroille, mutta nykyään lipputulojen ohien on tullut muitakin tulovirtoja. Näistä hyvänä esimerkkinä ovat televisioinnista sekä sponsoroinnista saatavat tulot. (Smith & Westerbeek, 2003, 89) Lipputulolla on kuitenkin edelleen merkittävä rooli seurojen toiminnan ylläpitämisessä. Seurojen on myös saatava houkuteltua katsojia paikalle, koska nämä katsojat ovat niitä joita

sponsorit sekä televisioyhtiö yrittävät tavoittaa. Katsojien ansiosta seurat saavat näitä muitakin tuloja kuin lipputuloja. (Kesénne, 2007, 14)

2.1 Urheiluliiketoiminnan eroavaisuudet

Urheiluliiketoiminnasta on löydettävissä muutamia selviä eroavaisuuksia verrattuna tavanomaiseen liiketoimintaan. Nämä eroavaisuudet tulevat poikkeuksellisesta toimintaympäristöstä, jossa urheilu on keskiössä. Alaja (2000, 28-29) nostaa kirjassaan esille kolme suurinta erityispiirrettä: henkilökohtaisuus, vahva jaksottaisuus sekä yllätyksellisyys ja kontrolloimattomuus.

Urheilun katsojille kokemus on aina erittäin henkilökohtainen ja urheilun kuluttaminen lähtee tunneperäisistä syistä. Samaan aikaan kun kuluttaja on asiakas, hän myös osallistuu kokemuksen tuottamiseen. Tästä syntyy vahva elämyksellisyys, joka on yksi urheilun tärkeimmistä erityispiirteistä. (Alaja, 2000, 29) Seurojen on tärkeä ymmärtää, että heidän asiakkailleen urheilun kuluttaminen on tärkeä asia, koska juuri asiakkaat tuovat arvon urheiluseuran toimintaan. Katsojien perusteet seurata tiettyä urheilua, seuraa tai yksilöä vaihtelevat esimerkiksi sukupuolen mukaan, mutta jokaiselle urheilun seuraaminen sekä kannattaminen ovat henkilökohtaisia kokemuksia. (Kim & Trail, 2011) Henkilökohtaisuus tuo myös etuja seuroille. Katsojat taustoistaan riippumatta ovat kiinnostuneita seurasta ja urheilu tarjoaa saman mahdollisuuden kannattamiseen, oli asiakas sitten rikas tai ei. Tämä mahdollisuus ei toteudu usein muussa liiketoiminnassa. (Roy, 2008) Henkilökohtaisuus tulee ilmi myös siinä, että kannattajat ovat hyvin lojaaleja seuralle. O'Dwyer ja Richardson (2003) ovat tutkineet, että oma suosikkiseura valitaan ennen kymmentä ikävuotta ja 70% pysyvät tässä valinnassa koko elämänsä ajan. Tällaista lojaalisuutta on vaikea kuvitella missään muussa liiketoiminnassa. Henkilökohtaisuuteen lisän tuo myös vahva sosiaalisuus. Vaikka kokemus sekä välit seuraan ovat erittäin henkilökohtaisia, tämä kokemus sekä side halutaan jakaa saman henkilökohtaisuuden jakavien ihmisten kanssa. Esimerkiksi urheilutapahtuman katsominen samanhenkisten ystävien kanssa nostaa usein kokemuksen vielä seuraavalle tasolle. (Alaja, 2000, 29)

Toisena suurempana eroavaisuutena Alaja nostaa liiketoiminnan vahvan jaksottaisuuden. Lähes kaikessa liiketoiminnassa esimerkiksi markkinointi jaksottuu erilaisiin

kokonaisuuksiin. Urheilussa kuitenkin tämä jaksottaisuus on huomattavasti merkittävämpää kuin muualla. Urheiluorganisaatioiden markkinointi painottuu pelikaudelle sekä varsinkin peleihin. Otteluiden määrät sekä kauden pituus eroavat eri lajien välillä ja näin ollen aktiiviset liiketoimintajaksot tapahtuvat eri aikaan eri lajeissa. (Alaja, 2000, 29) Esimerkiksi Suomen jääkiekon pääsarja Liigassa joukkueiden kaudet alkavat elokuussa ja loppuvat menestyksestä riippuen maaliskuussa (Liiga, 2018a). Liigassa seurojen kausi jakautuu kahteen osaan. Aluksi pelataan runkosarja, jossa on 60 ottelua joukkuetta kohti ja tämän jälkeen parhaat pääsevät pelaamaan pudotuspelejä. Pudotuspeleissä selviää sarjan mestari. (Liiga, 2018b) Suomen jalkapallon pääsarjassa Veikkausliigassa kausi aloitetaan huhtikuussa ja kaikilla seuroilla on 33 ottelua. Lokakuuhun loppuvan kauden mestari on joukkue, jolla on eniten pisteitä 33 ottelun jälkeen. Erona jääkiekon Liigaan on myös se, että sarjan viimeinen joukkue tippuu toiseksi korkeimmalle sarjatasolle Ykköseen ja toiseksi viimeinen karsii Ykkösen toiseksi sijoittuneen kanssa. (Veikkausliiga, 2018)

Kolmas eroavaisuus liittyy yllätyksellisyyteen sekä kontrolloimattomuuteen. Tuotteena urheiluelämys on aina erilainen, joten markkinoinnin osalta ei voi luvata varmasti tiettyjä asioita. Vaikka samat joukkueet pelaisivat samassa paikassa ja saman tuomarin tuomitseman pelin kahden viikon välein todennäköisesti nämä pelit olisivat täysin erilaiset. Tämä yllätyksellisyys tuo myös kontrolloimattomuuden. Urheilun yllättävyyden takia se ei ole kenenkään kontrolloitavissa. Siinä missä normaalissa liiketoiminnassa markkinoinnin antaman lupauksen pettämisen voi korjata, se ei urheilussa onnistu. (Alaja, 2000, 28) Urheilussa nämä petetytkin lupaukset annetaan kuitenkin helpommin anteeksi juuri aiemmin puhutun vahvan lojaalisuuden takia. Itse peliin ja sen tulokseen ei voi vaikuttaa minkäänlaisilla keinoilla ja tämän takia seurojen pitää keskittyä pitämään lupauksensa urheilukentän ulkopuolella. (James & Yoshida, 2010) Seura ei voi lähteä lupaamaan pelkkää menestystä, koska mikään joukkue ei voi voittaa kaikkia pelejä eivätkä pelit voi aina olla samantasoisia (Cooper, Olson, Reddy & Slater, 2006). Tämän takia seurojen pitää perustaa toimintansa arvojen julkittuomiseen sekä niiden sovittamiseen kannattajien arvoihin. Kun ihminen näkee, että seura jakaa samat arvot hänen kanssaan, hän pysyy uskollisena kannattajana. (Smith & Westerbeek, 2004, 79)

3. ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA

Asiakassuhteiden hallinnalla tarkoitetaan asiakaslähtöistä ajattelutapaa toteuttaa liiketoimintaa. Asiakassuhteiden hallintaan kuuluvat muun muassa yrityksen toimintatavat ja järjestelmät, asiakkaiden kohtaamisen prosessi sekä markkinoinnin ja myynnin toteuttaminen. Näihin toimiin vaikuttamalla yritys pyrkii maksimoimaan voittonsa sekä asiakastyytyväisyyden. (Oksanen, 2010, 21-23) Asiakassuhteiden hallinta vaatii, että yritys tunnistaa asiakkaansa, saa heistä lisätietoa sekä rakentaa suhdetta eteenpäin heidän kanssaan. Näitä tietoja voidaan hyödyntää palveluiden erilaistamisessa sekä eri palvelukanavien hyödyntämisessä. (Richards & Jones, 2008) Esimerkiksi osa asiakkaista voi olla hyvin osaavia digitaalisten palveluiden kanssa, kun taas toiset vaativat vielä henkilökohtaisempaa palvelua ilman koneita.

Yrityksen on järkevää tehdä asiakassuhteiden hallintaa, koska sen avulla yritys pystyy luomaan sekä itselleen, että asiakkaalle uudenlaista arvoa. Tämän arvon avulla yritys saa lisää tuloa ja asiakas on tyytyväisempi. Syntyy kehä, jonka avulla sekä asiakas, että yritys saa hyötyä enemmän ja enemmän. (Buttle, 2009, 18-20) Yrityksen on myös järkevämpää keskittyä pitämään kiinni nykyisistä asiakkaista sekä kehittää heidän kanssa suhdetta eteenpäin kuin hankkia aina uusia asiakkaita. Asiakassuhteiden hallinnan avulla saatavat hyödyt ovat jaettavissa kahteen ryhmään. Asiakassuhteiden hallinta lisää yrityksen tietämystä asiakkaistaan sekä heidän ostohalustaan. Toinen tekijä, jonka asiakassuhteiden hallinta tuo, on myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden sekä vaikuttavuuden kasvattaminen. (Mäntyneva, 2003, 11-12)

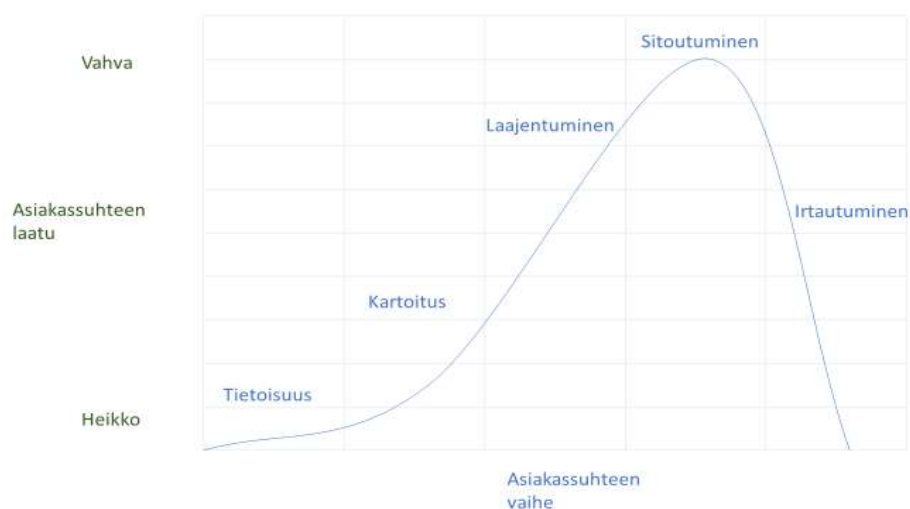
Asiakassuhteiden hallinta vaatii asiakassuhteiden eri vaiheiden tuntemista ja niiden tunnistamista. Kun nämä asiakassuhteiden eri vaiheet tunnistetaan, on mahdollista miettiä keinoja eri vaiheita varten. Yrityksen on jokaisessa vaiheessa tehtävä erilaisia toimenpiteitä, jotta asiakassuhde voi kehittyä. (Buttle, 2004)

3.1 Asiakassuhteen vaiheet

Asiakassuhde nähdään usein syntyneeksi siinä vaiheessa, kun asiakas on tehnyt ensimmäisen ostoksen yritykseltä. Kuitenkin asiakassuhteen voidaan katsoa olevan

mahdollista siinä vaiheessa, kun asiakas kuuluu yrityksen mahdollisiin asiakassegmentteihin. (Grönroos, 2009, 319) Usein nämä segmentit voidaan määrittää neljään eri kategoriaan: kanta-asiakkaat, satunnaisasiakkaat, ei vielä -asiakkaat sekä entiset asiakkaat. Kanta-asiakkaisiin kuuluvat asiakkaat, jotka ostavat säännöllisesti yrityksen tuotteita tai palveluita. Satunnaisasiakkaat tekevät ostojaan silloin tällöin eli he eivät keskitä ostoksiaan ainakaan vielä yritykseen. Kolmannen kategorian asiakkaat eivät itseasiassa ole vielä asiakkaita. He ovat potentiaalisia asiakkaita, mutta eivät ole vielä tehneet ostoksia yritykseltä. Entiset asiakkaat ovat henkilöitä, jotka ovat siirtyneet tekemään ostonsa kilpailevalta yritykseltä. (Rope, 2005, 587)

Asiakkaat ovat jaettavissa myös elinkaaren mukaan. Kuten kuviosta 3. näkyy yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on mahdollista kehittää ja kehittyä. Asiakassuhteen alkuun suhde on heikko ja se lähtee asiakkaan tietoisuudesta yritystä kohtaan. Tietoisuus vaiheessa asiakas ei vielä harkitse ostamista, mutta yritys on hänelle tuttu ainakin jollain tasolla. Asiakkaan tietoisuutta yrityksestä pidetään asiakassuhteen aloituksena. Tästä suhteen seuraava vaihe on kartoitus, jolloin kuvaaja lähtee hie-man nousemaan ylöspäin. Tässä vaiheessa asiakas kartoittaa tarkempia tietoja yrityksestä sekä tuotteesta ja palvelusta. Hänellä on ehkä tarve, jota on täyttämässä ja katselee, millaisia vaihtoehtoja on olemassa. Kartoittamisen jälkeen tulee laajentumisen vaihe, jossa kartoitus johtaa ostotapahtumaan. Asiakassuhde alkaa vakiintua eli yrityksen toiminta ja palvelut ovat asiakkaalle jo tuttuja eikä markkinoinnin tarvitse enää keskittyä tietoisuuden luomiseen. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 60-62)



Kuvio 3. Asiakassuhteen vaiheet

Kolmas vaihe on laajentuminen, jossa asiakas tekee toisen ostoksen yritykseltä. Tässä vaiheessa asiakassuhde kehittyy eniten. Neljäntenä vaiheena on sitoutuminen, jossa asiakas keskittää kaikki ostonsa tai toimintansa yritykseen. Yrityksen ja asiakkaan välille on syntynyt kanta-asiakassuhde. Asiakassuhde on jalostunut korkeimpaan vaiheeseensa eikä välttämättä ole enää mahdollista lisätä ostojen määrää tai suuruutta. Tässä vaiheessa yrityksen ja asiakkaan suhde on vahva. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 60-62) Yrityksen on keskityttävä asiakassuhteen ylläpitämiseen sekä mahdolliseen jalostamiseen esimerkiksi uudistamalla palvelua tai tuotteita (Grönroos, 2009, 320-321). Viides ja viimeinen vaihe koskee asiakassuhteesta irtautumista. Tässä vaiheessa asiakas irtautuu yrityksestä esimerkiksi siirtääkseen ostonsa kilpailevaan yritykseen. Asiakassuhde hiipuu ja ilman yrityksen toimenpiteitä katkeaa kokonaan. Tässä vaiheessa yrityksen on mietittävä, miksi asiakassuhde on hiipunut sekä lopulta katkennut ja koittaa kehittää toimintaansa, että saisivat asiakkaan takaisin eikä uusia vastaavia tapauksia tulisi. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 60-62)

3.2 Asiakassuhteiden hallinnan hyödyt

Onnistuneella asiakassuhteiden hallinnalla yritys saa pitkäaikaisia sekä tuttuja asiakkaita, jotka luovat merkittäviä hyötyjä yrityksen toiminnalle. Kuten aiemmin on jo mainittu, pitkäaikainen asiakas on kannattavampi kuin aina uusien asiakkaiden hankinta. (Mäntyneva, 2003, 11-12) Yrityksen sisäiseen toimintaan pitkäaikainen asiakas luo sekä säästöjä, että helpottaa toimintaa. Uskollisesta asiakkaasta, joka keskittää ostoja yritykseen on mahdollista saada paljon tietoa yritykselle. Yrityksen tavoitteena on saada kerättyä asiakkaasta tietoa ja tietää esimerkiksi, miksi asiakas tekee ostoja yrityksestä ja milloin nämä ostot tapahtuvat. Näitä tietoja voidaan hyödyntää markkinointiviestinnän kohdentamisessa. Kun markkinointiviestintä on tarkasti kohdennettua, se säästää rahaa. Sisäisten prosessien osalta uskollinen sekä pitkäaikainen asiakas on halvempaa palvella ja he myös osallistuvat palvelun sekä tuotteiden kehitykseen. (Arantola, 2003, 25)

Asiakassuhteiden hallinnan avulla yritys pystyy luomaan arvoa sekä omaan toimintaansa, että asiakkaalle. Asiakassuhteiden hallinnassa on keskityttävä koko prosessiin ja otettava huomioon kaikki eri osapuolet. Luomalla tiiviin vuorovaikutuksen

sekä tunnesiteen osapuolten välille molemminpuolinen hyöty kasvaa. Jotta yritys pystyy luomaan arvoa asiakkailleen, on yrityksen tunnettava asiakkaansa ja mitä he haluavat. Tämä antaa mahdollisuuden aloittaa suhde, prosessi sekä vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välille. (FitzPatrick, Varey, Grönroos & Davey, 2015)

3.3 Asiakassuhteiden hallinnan prosessi

Käytännössä asiakassuhteiden hallinta lähtee liikkeelle strategian luomisesta. Yrityksen on luotava strategia, kuinka he lähtevät jaottelemaan asiakkaitaan sekä mitkä ovat toimenpiteet asiakkuuden kehittämiseen. (Grönroos, 2009, 319-320) Strategian lähtökohtana on päätavoite mitä yritys hakee asiakassuhteiden hallinnalla. Asiakassuhteiden hallinnan strategia ei voi olla ristiriidassa yrityksen pitkäaikaisen strategian kanssa vaan sen on tuettava pitkäaikaisen strategian toteuttamista. Yleensä pitkäaikaisessa strategiassa on määritetty yrityksen kannalta tärkeät asiakkaat ja sitä päätöstä on hyödynnettävä asiakassuhteiden hallintaa toteutettaessa. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 42-43)

Käytännön asiakassuhteiden hallinnan toteuttaminen vaatii yritykseltä oman toimintaympäristön tuntemista. Yrityksen on tiedettävä ketä heidän asiakkaat ovat ja onko heidän palvelunsa tai tuotteensa sopivat näille asiakkaille. (FitzPatrick et. al., 2015) Strategian laatimisen jälkeen on aika segmentoida asiakkaat yritykselle sopiviin segmentteihin (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 49-51). Jo aiemmin tutkimuksessa on mainittu yleisimmät mallit asiakkaiden segmentointiin. Kuitenkin monet yritykset käyttävät segmentoinnissa omanlaistaan jaottelua. (Rope, 2005, 587)

Segmentoinnin jälkeen yrityksen on päätettävä mitä kanavia he käyttävät asiakkaiden tavoittamiseen. Tähän helpottaa prosessikaavion (kuvio 2.) luominen, josta näkee selvästi missä vaiheessa asiakassuhde menee ja mitkä ovat seuraavat vaiheet. Vaiheiden lisäksi siitä näkee kanavat mihin panostetaan ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Prosessikaavio antaa parhaan kuvan kokonaisuudesta. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 63-64)

Prosessikaavion laatimisen jälkeen on aika edetä toimintaan eli toteuttaa suunnitelmaa. Toteuttaessa suunnitelmaa on kuitenkin pidettävä huoli, että mahdollisissa

ongelmatilanteissa tai muissa muutostilanteissa yritys on valmis reagoimaan. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 65-66) Yksi tärkeimmistä tekijöistä tässä vaiheessa on virheisiin sekä reklamaatioihin reagoiminen. Yrityksellä on oltava valmiina suunnitelma, kuinka virhetilanteet korjataan ja saadaan asiakassuhde jälleen jatkumaan positiivisena. Sovittua strategiaa sekä segmentointia on hyvä tarkastaa sovitun ajan päästä sekä jatkuvasti tehdä analyysiä tuloksista. Tehokkaassa asiakassuhteiden hallinnassa kehitys on jatkuvaa ja analysointi on iso edellytys tämän kehityksen mahdollistamiseen. Ilman kunnon tulosten analysointia ei voi olla varma mistä tulokset tulevat ja mitä muutoksia on tehtävä. (Lehtinen, 2004, 175-176)

3.4 Asiakassuhteiden hallinta urheiluorganisaatiossa

Urheiluorganisaatioihin pätevät täysin samat lainalaisuudet asiakassuhteiden hallinnassa kuin muihinkin yrityksiin. Asiakastuntemus sekä oman liiketoimintaympäristön hahmottaminen ovat ensisijaisen tärkeitä. Kuten aiemmin on jo mainittu, katsojat ovat urheiluseuroille kaikki kaikessa, koska he tuovat lipputulojen lisäksi mahdollisuuden saada myös sponsori- sekä televisiotuloja (Kesénne, 2007, 14, Smith & Westerbeek, 2003, 89). Tästä voidaan päätellä, että asiakassuhteiden hallinnan tulisi olla aivan keskiössä urheiluorganisaatioiden toiminnassa.

Urheiluorganisaatioiden toiminnalle pohjan luovat uskolliset kannattajat. Lojalit kannattajat ovat seuroille elintärkeä voimavara, jota ei saa hukata. (Bauer, Exler & Stokburger, 2008) Kaikkein tärkeintä urheiluorganisaation asiakassuhteiden hallinnassa on suhteiden luominen asiakkaan kanssa. Tähän seurat voivat vaikuttaa muun muassa toteuttamalla suhdemarkkinointia. Been ja Kahlen (2006) mukaan tämä osuus on kuitenkin useimmissa seuroissa vielä laiminlyöty. Seurat ymmärtävät asiakassuhteiden tärkeyden ehkä teoriatasolla, mutta käytännössä sitä ei osata vielä toteuttaa. (Bee & Kahle, 2006)

Vaikka urheiluorganisaatiot eivät ole osanneet vielä käytännön tasolla toteuttaa asiakassuhteiden hallintaa tai johtamista eikä suhteita ole osattu kehittää, urheilu kiinnostaa silti ihmisiä. (Bee & Kahle, 2006) Tämä on iso etu, jonka urheilu saa verrattuna moneen muuhun liiketoimintaan. Jo aiemmin mainittu suhteen henkilökohtaisuus lajiin, seuraan tai urheilijaan tuovat urheiluorganisaatioille erinomaisen

pohjan toimia (Kim & Trail, 2011). Urheilu kiinnostaa ihmisiä ja he haluavat seurata sitä. Kuitenkaan seurat eivät voi ottaa kannattajiaan itsestäänselvyytenä vaan suhteiden kehittämisen on lähdettävä seuran puolelta. (Adamson, Jones & Tapp, 2006) Potentiaali tähän kehittämiseen on kuitenkin valtava. Potentiaalista kertoo esimerkiksi Winfree (2009), joka on tutkinut, että pelien lippujen hinnat ovat hintajoustamattomia eli vaikka lippujen hinnat nousisivat kysyntä ei laske. Hän myös muistuttaa, että urheilun kuluttamiselle on vain muutamia vaihtoehtoja. (Winfree, 2009) DeSchrive ja Robinson (2003) esittävät kuitenkin poikkeavan näkemyksen urheilun kuluttamisen vaihtoehtoista. He näkevät, että seuran paikkakunnalla sekä markkinan koolla on väliä kilpailun määrään. Heidän tutkimuksensa mukaan pienemmällä markkina-alueella operoivalla seuralla on enemmän vakiokannattajia kuin isommalla markkina-alueella olevalla seuralla. Isomman markkina-alueen seura kuitenkin saa isomman yleisömäärän, koska markkina-alue on potentiaaliltaan laajempi. Isommalla alueella operoivalla seuralla on kuitenkin enemmän kilpailua muista tapahtumista kuin pienemmän markkina-alueen seuralla. (DeSchrive & Robinson, 2003)

Tutkimuksissa on myös ilmennyt, että kannattajien tuloilla ei ole väliä lippuihin käytettävään rahasummaan. Vaikka kannattaja olisi pienituloinen, hän on valmis kuluttamaan suhteellisen suurenkin summan pelilippuun. Kausikorttien osalta taas tulojen vaikutus on suurempi, koska kausikortti on isompi ostos kuin yksittäinen pelilippu. (Tapp 2004) Smith ja Westerbeek (2003, 66-67) havaitsivat tutkimuksissaan, että urheilun kuluttaminen on itseasiassa osalle asiakkaista inferiorinen hyödyke, eli sen kulutus laskee, kun henkilön tulot nousevat. Urheilun tapauksessa kulutus siirtyy muihin niin sanotusti korkeamman kulttuurin muotoihin, kuten teatteriin. (Smith & Westerbeek, 2003, 66-67) Tämä tulos tulee vaikuttamaan entistä enemmän tulevaisuudessa, koska ihmisten tulotaso tulee nousemaan. Esimerkiksi Suomessa tulotaso on noussut vuodesta 1987 vuoteen 2010 noin 40% ja tämän kehityksen oletetaan jatkuvan. (Tilastokeskus, 2012)

Asiakassuhteiden hallinnassa urheiluorganisaation tulee ottaa huomioon erilaiset katsojaryhmät sekä heidän erilaiset toiveensa. Katsojat ovat jaettavissa niin sanotuista tavallisista katsojista sitoutuneisiin kausikortin omistajiin. (McDonald & Sherry, 2010) Seurojen asiakaskunta on erittäin heterogeenistä ja seurojen pitää miettiä

tarkkaan, miten he saavat erilaiset asiakkaansa otettua huomioon. Myös asiakasryhmien eri tuottotasot vaihtelevat eikä seura voi mennä pelkästään niiden mukaan. Esimerkiksi seuran faniryhmäläiset voivat tuottaa vähemmän kuin yksittäisten pelien katsoja, mutta kuitenkin faniryhmäläiset ovat tärkeä osa seuran ottelutapahtumaa ja heitä on palveltava laadukkaasti. (Quick, 2000)

Erilaiset katsojaryhmät voidaan ottaa huomioon esimerkiksi palveluita sekä lippujen hintoja erikoistamalla. Tutkimuksen mukaan tavalliset yksittäisen pelin katsojat, jotka seuraavat urheilua lähinnä viihteen takia, ovat kiinnostuneita erilaisista palveluista pelin ympärillä. Fanit taas kiinnostuvat pääsääntöisesti itse urheilusta kentällä eikä he kaipaa erilaisia palveluita. (Adamson, Jones & Tapp, 2006) Tämä ero on huomattavissa myös sukupuolen välillä. Miehet hakevat urheilutapahtumista lähinnä hienoja suorituksia sekä jännitystä, kun taas naiset haluavat viihdyttävän ympäristön sekä kiinnostavaa seurattavaa. Sama ilmiö on huomattavissa myös ikäjakautuksen puolesta, jonka mukaan vanhemmat ihmiset keskittyvät itse peliin, nuorten hakiessa enemmän viihde elementtejä. (Greenwell, Lee & Naeger, 2007)

Fink ja Paker (2009) ovat tutkineet oman seuran vaikutusta ottelutapahtumassa viihtymiseen ja tulos on hieman yllättävä. Tutkimuksen perusteella ihmisten motivaatio tulla peliin, riippumatta siitä onko oma suosikkiseura mukana, on täysin sama. Ihmiset hakevat tapahtumasta draamaa eikä siihen välttämättä tarvita omaa seuraa tai sidettä tapahtumaan osallistuviin seuroihin. Oman seuran puuttuminen ottelutapahtumasta vaikuttaa ainoastaan katsojan kiinnostukseen tuloksesta. Kun oma seura ei pelaa, tuloksella ei ole merkitystä. Fink sekä Paker saavat saman tuloksen sukupuolten välisissä eroissa kuin Greenwell, Lee sekä Naeger. Lisäyksenä heidän tutkimukseen Fink sekä Paker tuovat naisten kiinnostuksen tapahtuman perhekeskeisyyteen. Naiset haluavat, että tapahtuma soveltuu perheille ja kaikki perheestä viihtyvät. (Fink & Paker, 2009)

4. TYÖN EMPIRIAOSUUS

Työn empiriaosuudessa tutkitaan suomalaisten urheiluorganisaatioiden asiakassuhteiden hallintaa. Empiriaosuus toteutetaan teemahaastatteluilla, joihin on valittu haastateltavia useammasta eri lajista. Lajeja on mukana yhteensä kolme ja jokaisesta lajista on valittu kaksi seuraa. Kaikkien seurojen laji on joukkuelaji ja mukana on viisi miesten puolen seuraa sekä yksi naisten puolen seura.

Haastateltaviksi seuroiksi on valittu yleisömäärien perusteella Suomen suurimpien lajien kärkiseuroja (Strozyk, 2016). Valinta on kohdistettu näihin seuroihin, koska yleisömäärien perusteella seurojen voidaan olettaa olevan pisimmällä asiakassuhteiden hallinnassa. Haastateltavat henkilöt ovat seurojensa toimitusjohtajia tai markkinoinnista vastaavia henkilöitä. Lajeiksi tutkimukseen ovat valikoituneet jääkiekko, jalkapallo sekä pesäpallo.

4.1 Yhteenveto haastateltavista

Jääkiekon osalta haastateltavat seurat ovat Helsingin Jokerit sekä HC Tps Turusta. Jokerit on vuonna 1967 perustettu jääkiekon erikoisseura ja seura on yksi Suomen tunnetuimmista sekä seuratuimmista urheiluseuroista (Jokerit, 2018a). Jokerit on voittanut Suomen mestaruuden kuusi kertaa vuosien 1973 ja 2002 välisenä aikana (Jokerit, 2018b). Seura siirtyi pelaamaan Itä-Euroopan kiekkoliiga KHL:ään kauden 2014 alusta (Jokerit, 2013). Jokereista haastateltavana on toimitusjohtaja Jukka Kohonen. Kohonen on toiminut toimitusjohtajan tehtävässä vuodesta 2014 lähtien. Ennen Jokereihin tuloa, hän on tehnyt pitkän uran media- ja mainosalalla, toimien muun muassa Sanoma Media Finlandissa, myynnin sekä markkinoinnin johtotehtävissä.

Toinen tutkimukseen osallistuva jääkiekkoseura on HC Tps (Myöhemmin Tps). Turun palloseura (Tps) on 1922 perustettu monitoimiseura. Alussa lajina oli jalkapallo, mutta 1937 seuran toiminta laajeni myös jääkiekkoon. Tps on yksi Suomen menestyneimmistä seuroista 11:sta kultamitalillaan ja varsinkin 1990-luku oli Tps:n vahvaa menestysaikaa. Tps pelaa kotimaista jääkiekon pääsarjaa eli Liigaa. (Tps, 2018) Tps:stä haastateltavana ovat myyntipäällikkö Kari Salminen sekä

lipunmyyntipäällikkö Jarkko Metsomäki. Salminen on toiminut Tps:n palveluksessa kevästä 2011 lähtien. Hänen taustansa on myynnin esimiehen tehtävistä yli 20 vuoden ajalta. Metsomäki on ollut Tps:ssä puolitoista vuotta. Hän on valmistunut urheilumarkkinoinnin maisteriksi New York Universitystä. Hän on toiminut aiemmin erilaisissa myyntitehtävissä vakuutus- sekä kuntosalialalla.

Pesäpallosta tutkimukseen on valittu Porin Pesäkarhut sekä Sotkamon Jymy. Pesäkarhut on Porissa vuonna 1985 perustettu pesäpallon erikoisseura, joka pelaa naisten pesäpalloilun pääsarja Superpesiksessä. Seuran tililtä löytyy yksi Suomen mestaruus vuodelta 2002 sekä useampia muita mitaleita ja varsinkin viime vuosina Pesäkarhut on kuulunut Suomen kärkiseuroihin. Pesäkarhut on yhdistys, eli eroaa siinä mielessä muista haastateltavista organisaatioista. (Pesäkarhut, 2018) Pesäkarhut on Suomen suurin pesäpalloseura lisenssimäärillä mitattuna ja katsojamäärissä Pesäkarhut pitävät kärkitilaa naisten palloilulajeissa (Pesäkarhut, 2017). Pesäkarhuista haastateltavana on toiminnanjohtaja Satu Kojola. Kojola on toiminut seuran toiminnanjohtajana neljän vuoden ajan. Hänen pääasiallisena toimenkuvanaan on Superpesiksessä pelaavan edusjoukkueen yhteistyökumppaneiden hoitaminen sekä kotiotteluiden järjestäminen. Ennen Pesäkarhuja Kojola on työskennellyt Satakunnan Kansan mediamyynnissä sekä Pentikillä yritysmyynnissä ja myymäläpäällikkönä.

Toinen pesäpalloseura Sotkamon Jymy on vuonna 1909 alun perin voimistelu- ja nuorisoseuraksi perustettu urheilun yleisseura. Tällä hetkellä tunnetuin jaosto eli pesäpallo tuli Sotkamon Jymyn lajivalikoimaan 1930-luvulla ja vuonna 1935 se osallistui ensimmäistä kertaa pesäpallon kilpailutoimintaan. Jymy on Suomen menestynein pesäpalloseura 18 Suomen mestaruudellaan ja sen urheilullisesta menestyksestä kertoo 2000-luvun hurja saldo 11 kultaa, 5 hopeaa sekä 2 pronssia. Jymy on siis voittanut mitalin jokaisella kaudella 2000-luvulla. Sotkamon Jymy pelaa miesten pääsarjassa eli Superpesiksessä. (Superjymy, 2018) Jymystä haastateltavana on toimitusjohtaja Mikko Kuosmanen. Kuosmanen on toiminut reilun vuoden Superjymy Oy:n toimitusjohtajan tehtävässä. Hänellä on pitkä ura Sotkamon Jymyn organisaatiossa lähtien aina pitkästä pelaajaurasta, urheilutoimenjohtajan sekä pelinjohdajan tehtäviin. Kuosmanen on koulutukseltaan ammattivalmentaja ja on toiminut vuoteen 2017 asti myös valmentajana Vuokatti-Ruka urheiluakatemiassa.

Jalkapallon puolelta valitut seurat ovat HJK Helsingistä sekä FC Tps Turusta. Helsingin Jalkapalloklubi (HJK) on vuonna 1907 perustettu urheilun erikoisseura. Alun perin seuran lajeihin kuuluivat jalkapallon lisäksi muun muassa jääpallo, jääkiekko sekä käsipallo. Vuodesta 1976 HJK on keskittynyt ainoastaan jalkapalloon. Miesten puolella HJK on Suomen menestynein jalkapalloseura mestaruuksilla mitattuna. Niitä on kertynyt 28 kappaletta vuosien 1911-2017 välisenä aikana. Varsinkin 2010-luku on ollut HJK:n menestysaikaa kuudella kultamitalilla. HJK on myös ainoa suomalainen seura, joka on päässyt pelaamaan Euroopan parhaiden seurajoukkueiden turnauksen, Mestarien Liigan lohkovaiheessa. HJK pelaa tällä hetkellä jalkapallon pääsarja Veikkausliigassa sekä on pelannut lähes joka vuosi Euroopan liigoissa, joko Mestarien Liigan tai Eurooppa Liigan karsinnoissa. (HJK) Haastateltavana HJK:sta on mediapäällikkö Jupe Väre, jonka vastuulle kuuluu myös markkinointi. Väre on ollut kahden vuoden ajan HJK:n vakituksena työntekijänä. Hänen taustansa on kirjapainoalalta ja jo 2000-luvun alusta lähtien hän on tehnyt HJK:ssa erilaisia työtehtäviä aina nettisivuista videokuvaukseen. Vuoden 2018 alusta hänen vastuulleen on ollut viestinnän ja tiedotuksen lisäksi markkinoinnin suunnittelu sekä organisointi.

FC Tps kuuluu jo aiemmin tutkimuksessa mainittuun Turun palloseuran perheeseen. Tällä hetkellä HC Tps sekä FC Tps ovat täysin erillisiä yrityksiä sekä seuroja. FC Tps on vuosien saatossa voittanut kahdeksan Suomen mestaruutta. Viimeisin on tullut vuonna 1975. FC Tps:n historia on hyvinkin värikäs ja esimerkiksi vuodesta 2014 vuoteen 2017 seura pelasi Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Ykkösessä. Kesälle 2018 joukkue nousi jälleen Suomen pääsarja Veikkausliigaan. (FC Tps, 2018) FC Tps:stä haastateltavana on toimitusjohtaja Jarmo Kähkönen. Kähkönen on tuore kasvo toimitusjohtajan paikalla, sillä hän aloitti tehtävässä syyskuussa 2017. Aikaisemman uran Kähkönen on tehnyt yrittäjänä IT-alalla. Hän myi yrityksensä ja samaan aikaan FC Tps perusti strategia- sekä innovointiryhmän. *”Tulin FC Tps:n perustaman innovointiryhmän vetäjäksi alkuvuodesta 2017, jonka jälkeen tuli pyyntö vetämään tätä edustusjoukkueen toimintaa.”*, Kähkönen kertoo.

4.2 Jokerit

Jokereiden katsojakeskiarvo kaudella 2017-2018 oli koko Pohjoismaiden suurin, 10415 ja se kasvoi edelliseen kauteen verrattuna 820 katsojalla. (Jokerit, 2018c) Kohosen mukaan Jokereilla on noin 4200 kausikorttilaista ja kauden aikana heidän peleissään käy kuluttaja-asiakkaita noin 100 000. Jokereiden markkina-alue on perinteisesti ollut pääkaupunkiseutu painottuen enemmän vielä Itä-Helsinkiin. Mutta KHL siirron myötä pääkaupunkiseutu on kuitenkin laajentunut ja seuran tavoitteena on olla koko Suomen Jokerit. Päämarkkina-alueeksi Jokereissa on määritetty kehä neljän sisällä oleva alue, jonka rajaavia paikkakuntia ovat Porvoo, Sipoo, Mäntsälä, Riihimäki sekä Inko. Nämä alueet sijoittuvat noin tunnin päähän Hartwall Arenasta, jossa Jokerit pelaa kotiottelunsa. Suurin osa katsojista saapuu otteluihin puolen tunnin matkan päästä.

Päämarkkina-alueella Jokerit pyrkii tavoittamaan erilaisia katsojia kohdesegmentistä riippuen. Kohdesegmenttejä ovat muun muassa jääkiekoseuraajat, perheet sekä viihdenälkäiset ihmiset. Kehä nelosen ulkopuolelle mentäessä pääasiakassegmentti on jääkiekon aktiiviseuraajat, joille Jokerit pyrkii olemaan kiekkoturismin kohde. Tässä korostuu varsinkin raideliikenteelle suotuisat kaupungit kuten Lahti, Turku, Tampere, Hämeenlinna sekä Kouvola. Kohonen kertoo, että Jokerit on onnistunut hyvin houkuttelemaan katsojia myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Jakauma katsojien kotipaikkakunnista on vaihtunut merkittävästi viimeiseen Liigakauden verrattuna. Tuolla kaudella 70% katsojista saapui pääkaupunkiseudulta, kun nykyisin kyseinen lukema on 56%. Kohonen näkee, että katsojamäärän nettokasvu Liigan 8500 katsojan keskiarvosta KHL:n 10500 katsojaan on tullut pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Varsinkin ensimmäisillä KHL kausilla Jokerit panosti merkittävästi markkinointiin ulkopaikkakunnille ja teki erilaisia kampanjoita. Näistä hyvänä esimerkkinä on VR:n kanssa tehty kampanja, jossa Tampereelta pääsi katsomaan sunnuntain KHL peliä junalipun hinnalla.

Kohonen kertoo, että Jokerit on panostanut viime vuosina enenevässä määrin markkinoinnin kohdentamiseen ja siihen, kuinka tehokkaasti tämä kohdentaminen toimii. Asiakasdata, jota Jokerit käyttää tulee pääasiassa lipunmyyntipalvelun kautta.

Kohosen mukaan sieltä saatavat tiedot asiakkaiden sukupuolesta, iästä ja asuinpaikkakunnasta ovat riittävät urheiluorganisaation tarpeisiin. Kovin tarkalle CRM -järjestelmälle ei ole tarvetta eikä resursseja. Päättäneen kauden aikana Jokerit on panostanut ostosuppilon seuraamiseen eli esimerkiksi siihen millainen ohjausvaikutus Jokerit.comin tai sosiaalisen median kanavien viestinnällä on lippujen myyntiin. *”Pelkkä Facebook -uutisen huomaaminen ei vielä riitä lipun ostoon vaan ihmisten pitää aktiivisesti toimia, kommentoida tai jakaa uutista. Parhaat uutiset saavat Facebookissa 150 000 lukijaa ja 10-12% jakaa tai kommentoi uutista. Tämä tulos vaikuttaa jo lipunmyyntiin.”*, Kohonen sanoo.

Jokerit pyrkii pitämään kiinni jo nykyisistä kausikorttilaisista ja heidät nähdään tärkeinä katsojina. Kohosen mukaan kauden päättyessä toteutetaan soittokampanja kausikorttilaisille, jotka eivät ole vielä uusineet korttiaan seuraavaa kautta varten. Samalla soittokierroksella tavoitellaan myös useasti kauden aikana irtolipun ostaneita ja heitä houkutellessaan kausikorttilaisiksi. Kohonen näkee, että tärkeimmät keinot saada yksittäisten pelien katsojista kausikorttilaisia on ottelukokemuksen korkea laatu, sen jälkeen tapahtuva jälkimarkkinointi sekä ostamisen helppous. *”Tapahtuma ja tunnelma myy jatkon. Ostaminen pitää tehdä asiakkaalle helpoksi ja hauskaksi sekä tarjonnan tulisi olla välitöntä”*, Kohonen kertoo. Uusien katsojien houkuttelemisessa Jokerit on ollut Kohosen mukaan liian passiivinen viimeisten kahden kauden aikana. Ensimmäisillä kausilla toteutetut kampanjat, kuten jo aiemmin mainittu VR-kampanja, ovat jääneet passiivisuuden jalkoihin.

Jokereiden markkinointiin tuli iso muutos KHL siirron myötä 2014. Seuran oli tehtävä täysin uusi brändiuudistus ja myös uusi sarja oli myytävä suomalaisille. Tässä tehtävässä Jokerit on onnistunut suhteellisen hyvin. Markkinoinnin avulla Jokerit on luonut itsestään Suomen kiinnostavimman jääkiekkoseuran. (Kuuluvainen, 2014) Kohonen näkee, että Jokereiden tärkein erottautumiskeino muista on täysin erilainen viihdearvo. Tätä on pyritty myös korostamaan markkinoinnissa. Jokereiden tavoitteena on olla jo aiemmin mainittu koko Suomen Jokerit ja saada kaikki kiinnostumaan kansainvälisen tason huippuvihteestä. Kohosen mukaan yleismarkkinointi pyritään toteuttamaan viihde painotteisena ja keinoina käytetään muun muassa videoiden sekä visuaalisuuden hyödyntämistä. Eri kanavia Jokerit pyrkii hyödyntämään tehokkaasti, mutta geneerisesti, ja eri asiakkaille Jokerit tekee erilaista

markkinointiviestintää. Esimerkiksi ydinfaneille toimitaan henkilökohtaisemmalla tasolla ja heidät pyritään päästämään lähelle joukkuetta. Faniryhmien kanssa Jokerit tekee tiivistä yhteistyötä ja järjestää muun muassa pelimatkoja. Massamedian markkinoinnissa taas korostuu viihdearvot ja kaikille sopivuus. *”Me uskotaan lean back mediaan, jolla ihminen voi yllättyä iloisesti ja löytää mieleistensä tekemistä. Lean forward markkinointi vaatii ihmiseltä tietoista toimintaa.”*, Kohonen kertoo Jokereiden ajattelutavasta.

Kohonen kertoo, että Jokerit segmentoi asiakkaitaan lähinnä käyntimäärien, lippu-tyyppien sekä maantieteellisten rajoitusten mukaan. Kuitenkin palveluita ei ole juuri muokattu eri segmenteille. Kohonen korostaa, että segmentointi ei ole ollut vielä riittävän tavoitteellista tai tietoista. Edellytykset tehokkaammalle segmentoinnille on olemassa ja se on varmasti aihe mihin tulevaisuudessa Jokereissa panostetaan. Positiivisia tuloksia segmenttien kasvattamisesta on kuitenkin jo tullut, kun esimerkiksi naisten määrä on kasvanut merkittävästi Liigakausista. Tähän pääasiallisena syynä on ollut panostaminen ottelutapahtuman viihteellistämiseen. Kuitenkin käytännön ideoitakin on olemassa, *”Tahtotila on olemassa esimerkiksi naisten erilaiseen palveluun. Ensi kaudeksi keksitään ainakin erilaisia palveluita. Naiset eivät välttämättä halua kaljaa tai nakkimukia, joten katsomolohkojen kautta voisi lähteä miettimään esimerkiksi viinibaarin sijoittamista jonkun katsomolohkon lähelle.”* Johdon assistentti Nathalie Vaittinen lisää.

Tulevaisuuden asiakassuhteiden hallinnan ja johtamisen tärkeimpänä tavoitteena Kohonen näkee sen, että Jokerit laajentaa nykyisen ydinkohderyhmän ulkopuolelle. Hänen mukaan suomalaisessa urheilussa pysytään liikaa samoissa kaavoissa eikä yritetä uudistua tai uudistaa asiakkaita. Esimerkiksi Kohonen nostaa eron Jokereiden nykyisessä katsojaprofiilissa Liigan perinteisiin paikkakuntiin, joissa ikäjakauma on selvästi vanhempi kuin Jokereilla. Jokerit haluaa jatkaa brändin kasvattamista siihen suuntaan, että kaikki ovat tervetulleita ja kaikki halutaan saada mukaan nauttimaan hyvästä urheiluviihteestä.

4.3 HC TPS

Tps oli kaudella 2017-2018 Liigan kolmanneksi suurimman katsojakeskiarvon saavuttanut seura. Runkosarjassa katsojakeskiarvo oli 5492 katsojaa ottelua kohden. Metsomäki kertoo, että Tps:llä on noin parituhatta kausikorttilaista. Hänen mukaansa suomalaisen ilmiön mukaisesti kausikorttien määrä on hieman tullut alas-päin viime vuosina. Hän näkee, että syynä tähän ovat kuluttajien muutos, jossa ihmiset eivät halua enää sitoutua kausikorttiin vaan haluavat enemmän valinnanvapautta. Tähän Tps on pyrkinyt reagoimaan tekemällä seuran toisen lajijaoston FC Tps:n kanssa yhteisen seurakortin, jolla on mahdollisuus päästä katsomaan sekä jääkiekon että jalkapallon otteluita. Seurakortti on uusi juttu suomalaisessa urheilussa ja se sai positiivisen vastaanoton.

Salmisen mukaan Tps:n markkina-alue on pääasiassa Turku ja sen lähiseudut. Suurin katsojavolyymi tulee akselin Salo, Loimaa sekä Laitila sisäpuolelta. Tps pyrkii myös tekemään kampanjoita jotka ulottuvat aina vieraspelipaikkakunnille asti. Esimerkiksi Porin Ässiä vastaan pelattuun otteluun Tps teki kampanjan Poriin, jossa houkuteltiin porilaisia katsojia peliin. Yhteistyötä on myös tehty yhteistyökumppanien kanssa ulkopaikkakunnilta tulevien asiakkaiden houkutteluun. Tästä esimerkkinä ovat muun muassa hotellipaketit joita Tps tarjoaa. Tps:llä on myös oman markkina-alueen ulkopuolella paljon kannattajia ja tästä esimerkkinä ovat kannattajaryhmät, joita löytyy niin Pohjois-Suomesta kuin Itä-Suomestakin. Tavoitteeksi Salminen kertoo, että Tps haluaa olla koko Suomen Tps.

Kausikorttilaisille sekä yksittäisten lipun ostajille Tps pyrkii tuomaan koko ajan lisä-etuja. Metsomäki kertoo keinoina olevan esimerkiksi Tps:n kotihallin Gatorade Centerillä saatavien etujen lisäämisen sekä yhteistyökumppanien kautta tulevat edut. Kausikortin omistajille Tps on tarjonnut Silja Linen kanssa yhteistyössä edukkaita risteilyitä sekä ilmaista parkkeerausta Gatorade Centerillä. Kausikorttilaisille tarjotaan myös viikoittainen sähköpostikirje, jossa kerrotaan joukkueen kuulumisia sekä uusista eduista. Metsomäen mukaan kauden jälkeen on toteutettu kampanja, jossa kausikortin uusimalla tai hankkimalla täysin uuden kausikortin on saanut muitakin etuja, esimerkiksi huivin tai lippuja kauden alussa pelattavaan harjoitusturnaukseen. Viime vuonna Tps teki myös isomman tutkimuksen mitä katsojat haluavat

tulevaisuudessa. Iso uudistus on jo aiemmin mainittu seurakortti, jota varmasti kehitetään tulevaisuudessa.

Kannattajaryhmien kanssa Tps on tehnyt pitkäaikaista yhteistyötä. Salminen kertoo, että kannattajille on tarjottu muun muassa erikoishintaisia lippuja sekä ruokailuja ja järjestetty erilaisia tapahtumia. Tps pyrkii rakentamaan kannattajaryhmien kanssa fanikulttuuria eteenpäin. Tämä pyrkimys liittyy seuran haluun olla Euroopan johtava jääkiekkoseura 2022. Salminen myös lisää, *”Tps on kaikkien seura, joka ei katso sukupuolta, seksuaalista suuntautumista eikä alkuperää. Ihmiset ovat taustasta riippumatta tervetulleita. Olemme avarakatseisia.”* Tästä hyvänä esimerkkinä ovat positiivinen kannanotto Pride -tapahtumaan sekä uhkauksia saaneen toimittajan tukeminen (Koutonen, 2017; Kuisma, 2018)

Täysin uusia katsojia Tps houkuttelee peleihinsä hyödyntämällä sidosryhmiä sekä näkymällä paljon Turun alueella. Sidoryhmien hyödyntämisestä Metsomäki kertoo esimerkin tilanteesta, jossa uusi ihminen muuttaa Turkuun. Tps:n sidoryhmiin kuuluva Mikaelin seurakunta lähettää muuttajalle kirjeen kotiin, jossa he kutsuvat uuden tulokkaan Tps:n peliin. Seura on panostanut paljon näkyvyyteen myös kaupungilla, *”Halutaan, että Turku on mustavalkoinen kaupunki.”*, Salminen tiivistää. Yksittäisten pelien katsojia Tps pyrkii aktivoimaan kauden jälkeen kirjeellä, joka lähtee kaikille yhdenkin pelilipun kauden aikana ostaneille, kertoo Metsomäki.

Metsomäen mukaan katsojista Tps saa tietoa lipunmyyntipalvelunsa kautta. Tietoja, joita sitä kautta seuraan tulee, ovat muun muassa ikä sekä sukupuoli. Seurakorttien osalta sekä jalkapallo, että jääkiekko saavat samat tiedot asiakkaista. Näitä tietoja hyödynnetään Metsomäen mukaan lähinnä erikoiskampanjoihin. Tässä on myös yksi mahdollinen kehityskohde hänen mukaansa. Tps on pyrkinyt tarjoamaan hie-man erilaisia etuja naisille, mutta Metsomäki näkee tämän haasteellisena, *”Sukupuoleen vetoavasta markkinoinnista tulee helposti kanteluita.”* Hän näkee, että tapahtuman kehittäminen on parasta markkinoinnin erikoistamista eri ryhmille. Tästä erinomaisena esimerkkinä on ilmainen ammattiohjaajan vetämä lastenmaailma. Lastenmaailma on 600m² kokoinen tila, johon 4-8 -vuotiaan lapsen voi tuoda ilmaiseksi pelin ajaksi toiminnalliseen leikkimiseen. (Tps, 2017) Salmisen mukaan lastenmaailma on ollut iso juttu lapsiperheille ja keskimäärin siellä on ollut noin 400

lasta. *”Meillä on käynyt seuroja katsomassa lastenmaailmaa Suomesta, sekä ulkomaita myöden.”*, Metsomäki kertoo.

Metsomäki kertoo, että Tps on jakanut asiakkaansa ryhmiin, jotka ovat kannattajat, lapsiperheet, yrityspuolen asiakkaat sekä kausikorttilaiset. Kaikille pyritään tekemään uudenlaisia palveluita sekä kehittämään eteenpäin. *”Kaikkia asiakkaita voidaan kehittää eteenpäin. 3-5:n pelin kävijä voidaan saada käymään 10 kertaa ja 10 kerran kävijä kausikorttilaiseksi. Kausikorttilaiset ovat tietysti kruununjalokivi, josta ei saa päästää irti.”*, Metsomäki avaa Tps:n filosofiaa. Salmisen mukaan otteluiden teemoitus on myös tärkeä juttu, jotta uusia ihmisiä tulee ja asiakkaat viihtyvät. Näitä teemoja pyritään Tps:ssä miettimään yhteistyökumppaneiden kanssa. *”Tps haluaa olla etunenässä, koska tavoitteena on olla johtava jääkiekkoseura 2022.”*, tiivistää Salminen.

4.4 Sotkamon Jymy

Sotkamon Jymyn katsojakeskiarvo kaudella 2017 oli Superpesiksen paras, 2131 katsojaa ottelua kohden (Pesis, 2017). Kuosmanen mukaan Jymyllä on myytynä noin 250 kausikorttia, mutta todellisia vakiokävijöitä on noin 800-1000. Kuosmanen kertoo, että Jymyn tavoitteena on olla koko Suomen Jymy. Tämä juontaa juurensa siihen, että Jymyn kotiseutu Kainuu on muuttotappio aluetta ja sieltä lähtee paljon ihmisiä töihin muualle Suomeen. Nämä ihmiset kuitenkin kannustava muutosta huolimatta Jymyä. Jymyn pääasiallinen markkina-alue on Kainuu. Suuren lomakeskus Vuokatin läheisyys vaikuttaa Jymyn markkinaan paljon. *”Viikko ennen juhannusta katsojamäärämme alkavat nousta. Haluamme toteuttaa viestintää valtakunnallisesti, vaikka siinä kustannustehokkuus ei ole välttämättä hirvittävän hyvä.”*, Kuosmanen sanoo. Hänen mukaansa Jymyn on otettava markkinoinnissa huomioon sekä lomalaiset, että paikalliset ihmiset.

Kuosmanen mainitsee Jymyn kausikorttilaisten pääasialliseksi houkuttelukeinoksi kolme suurinta etua. Ensimmäinen etu on se, että Jymyn kausikortti on voimassa kaikissa peleissä, eli myös pudotuspelit kuuluvat jo kausikorttiin. *”Pystymme lähes tulkoon lupaamaan välieräpaikan”*, Kuosmanen taustoittaa. Toinen etu on kausikortin edullinen hinta sekä helppous, eli jos käy katsomassa 70% peleistä kannattaa

kausikortti jo hankkia, ja kausikortti myös on helpoin ratkaisu käydä katsomassa pääosa peleistä. Kolmantena etuna kausikorttilaisille Kuosmanen kertoo sen, että viestintä sekä edut ovat heille erilaisia kuin muille. Esimerkiksi kausikorttilaiset saavat joukkueen sisäpiiristä tietoa enemmän kuin muut.

Yksittäisten pelien katsojia sekä täysin uusia katsojia Jymy pyrkii haalimaan useammalla eri tavalla. Kuosmanen korostaa tässä matkailukeskusten läheisyyttä ja siellä tapahtuvaa näkyvyyttä. Jymy näkyy Vuokatin alueen suurimmissa matkailukeskuksissa sekä Vuokatin yleiskanavissa. Seuralla on iso asema koko Vuokatin tunnettuuden nostamisessa. Tästä kertoo matkapelit, joita Jymy on tehnyt jo useampana viime kautena. Esimerkiksi viime kaudella Jymy pelasi toukokuussa pelin sekä Tampereella, että Helsingissä (Jymyontheroad, 2017). Kuosmanen näkee tässä monia etuja, *”Meillä on paljon valtakunnallisia kumppaneita, joille saamme tästä annettua etua ja näkyvyyttä. Tuomme samalla myös PR:ää koko pesäpalloilulle. Näemme tämän myös isona panostuksena lapsiin sekä nuoriin.”* Lapset ja nuoret ovatkin yksi Jymyn pääkohderyhmistä. Tästä kertoo muun muassa jokavuotinen Kainuun koulukierros, jossa pelaajat käyvät kiertämässä kouluilla ja aktivoimassa lapsia. *”Näihin kierroksiin teemat tehdään sponsorien kanssa”*, Kuosmanen kertoo. Jymyn tavoitteena on tehdä otteluista perhetapahtumia, jossa koko perhe viihtyy. Kuosmanen sanoo myös Jymyn tekevän lomalaisille avoimia harjoituksia heinäkuussa.

Paikallisten kanssa Kuosmanen kertoo Jymyn olevan tiiviissä yhteydessä, *”Sotkamo on pieni paikkakunta ja joukkueemme on erittäin lähellä normaalia ihmistä. Niin sanotun sikakatsomomme jäsenet tuntevat kaikki organisaatioomme kuuluvat.”* Jymy myös pyrkii tekemään yhteistyötä Etelä-Suomessa asuvien faniensa kanssa esimerkiksi järjestämällä fanimatkoja Helsingissä sekä Hyvinkäällä pelattaviin peleihin ja mahdollisuuksien mukaan myös finaaleihin.

Kuosmanen mukaan Jymy saa hyvin tietoa katsojistaan, koska heillä on oma verkkokauppa, jossa liput myydään. Noiden tietojen hyödyntämisessä on vielä tehostamisen varaa, mutta Jymyssä voidaan itse päättää, millaista tietoa asiakkaista halutaan sekä miten sitä voidaan hyödyntää. Tällä hetkellä markkinointi toteutetaan paikallisesti sekä valtakunnallisesti eri kanavia pitkin. Kuosmanen kertoo, että Jymy ei voi hylätä täysin perinteisiä kanavia kuten lehteä, koska paikallisista katsojista

paljon on iäkkäämpiä ihmisiä, joille lehtimainonta on tärkeä tiedonlähde. Valtakunnallisesti taas sosiaalinen media antaa hyvän pohjan markkinoinnille.

Jymy erottelee Kuosmasen mukaan asiakkaat erilaisiin ryhmiin lippujen hintojen sekä sukupuolen ja perheeseen mukaan. Näille ryhmille Jymy pyrkii tekemään erilaisia palveluita ja kehittämään tapahtumaansa eteenpäin. Esimerkiksi lapsiperheille Jymyllä on tarjota lapsiparkki, johon lapsen voi viedä hoitoon pelin ajaksi. Kuosmanen on myös huomionnut sen, että naiset tulevat enemmän katsomaan tapatumaa kuin peliä ja se on yksi kohde mihin Jymy kiinnittää huomiota. Tärkeimpänä tulevaisuuden panostuskohteena Kuosmanen näkee lapset sekä nuoret. *”Nuoret ovat tärkein ryhmä. Sitä ei tiedä tuleeko siitä parasta tulosta rahallisesti mutta se on tärkeä panostus tulevaisuuteen. Lapsi kun käy ensimmäisiä kertoja katsomassa pesistä, niin hän itse kasvaessaan aikuiseksi innostuu siitä helpommin.”*, Kuosmanen avaa Jymyn näkemyksiä. Jymyn päätavoite on tavoittaa perheet ja saada kaikki viihtymään tapahtumassa.

4.5 Porin Pesäkarhut

Pesäkarhujen kauden 2017 katsojakeskiarvo oli 1131 katsojaa kotiottelua kohden (Pesäkarhut, 2017). Kojolan mukaan näistä katsojista reilu 200 on kausikorttilaisia. Kausikorttilaisten lisäksi seuran omat juoniorit sekä juniorijoukkueiden taustahenkilöt pääsevät seurakorteilla katsomaan otteluita. Markkina-alueeksi Kojola näkee pääosin Satakunnan alueen, jossa on vahva pesäpallokulttuuri. Erittäin hyvät yleisömäärät juontavat juurensa pesäpalloyhteisön korkeasta uskollisuudesta. *”Käydessämme vierasotteluissa muilla paikkakunnilla, olemme seura ja joukkue, jota katsojat haluavat tulla katsomaan. Olemme tällä hetkellä Suomen seuratuin naisten palloilulajien seura.”*, Kojola taustoittaa.

Suureen yleisömäärään tärkeimmäksi tekijäksi vahvan pesäpallokulttuurin lisäksi Kojola näkee seuran hyvän brändin sekä arvot. Johdonmukaisesti tehty työ on saanut tuloksia ja olosuhteet Porissa on saatu nostettua hyvälle tasolle. Yhtenä tärkeimmistä keinoista katsojien houkuttelemiseen Kojola näkee ottelutapahtuman elämyksellisyyden sekä energisyyden. *”Pyrimme huomioimaan katsojat hyvällä ja mukavalla palvelulla sekä viihdyttävällä tapahtumalla, jonka mahdollistavat joukkueet*

sekä henkilökunta.”, Kojola tarkentaa. Kausikortin oston houkuttelemiseen Pesäkarhut tarjoaa kortteja tarjoushinnoin joulukuun aikana. Kausikorttilaisille myös tehdään kohdennettua viestintää esimerkiksi fanituotteista liittyen. Tämä palvelee sekä nykyisiä että uusia kausikorttilaisia.

Täysin uusia asiakkaita Pesäkarhut pyrkii tavoittamaan sosiaalisen median kanavien kautta, kotisivuilta, uutiskirjeillä ja maakunnan päälehti Satakunnan Kansan välissä jaettavalla Pesäkarhuliitteellä. Tämä liite jaetaan neljä kertaa vuodessa. *”Näymme ja kuulumme 52 viikkoa vuodessa, joka on tärkeää yhteydenpitoa kannattajien ja seuraajien kanssa.”*, Kojola kertoo. Tälle kaudelle Pesäkarhut uudisti viestintäilmeensä ja pyrki sen avulla herättämään uusien asiakkaiden huomion. Kojola myös sanoo, että on tarkoitus aloittaa yhteistyö kumppaniyritysten kanssa, jolloin kausikortilla saisi etua myös yhteistyöyrityksistä. Tämän avulla on mahdollista saada uusia ihmisiä kiinnostumaan kausikortin hankinnasta.

Kojola kertoo, että Pesäkarhut kerää katsojista tietoa lähinnä havainnoimalla sekä kausittain toteutettavalla ottelutapahtumakyselyllä. Tietojen hyödyntäminen on kuitenkin suhteellisen vähäistä. Havainnoinnista saadun kuvan perusteella Pesäkarhut yrittää panostaa tulevaisuudessa uusien nuorempien katsojien houkuttelemiseen. Kojolan mukaan seuraan on juuri saatu markkinointiin lisävoimaa, jonka avulla on mahdollista aloittaa kohdennetun markkinoinnin tekeminen. Tällä hetkellä Pesäkarhut pyrkii erilaisilla palveluilla nostamaan eri katsojien viihtyvyyttä. Näistä palveluista Kojola mainitsee muun muassa lasten leikkipaikan, erikoisottelutapahtumat sekä katsomon kattamisen. Näillä keinoilla parannetaan peliin tulevien viihtyvyyttä. Pesäkarhut myös järjestää keskustelutilaisuuden SuomiAreenassa, joka on yksi Suomen suosituimmista kesätapahtumista.

4.6 Helsingin HJK

HJK:n keskiarvo katsojamäärä kaudella 2017 Veikkausliigassa oli 4779. Tämä lukema on selvällä erolla koko sarjan paras. (Kuntopuntari, 2017) Väreen mukaan HJK:lla on yli 5000 kausikortin omistajaa. Lukemaa nostaa se, että jokaiselle HJK:ssa pelaavalle juniorijalkapalloilijalle annetaan mahdollisuus kausikorttiin sponsoituna. Junioreita on noin 3000 kappaletta yhteensä, mutta tälle kaudelle

jokaiselle ei annettu enää kausikorttia automaattisesti vaan jokaisen halukkaan piti rekisteröityä, jotta kausikortin sai.

Väre kertoo, että HJK:n markkina-alue on pääsääntöisesti pääkaupunkiseutu. Vaikeuksia tähän rajaamiseen tuovat Europelit, joissa HJK on myös muun Suomen joukkue. Väreestä mielestä tämä on hieman haastava yhtälö, koska muualla Suomessa esiintyy paljon suoranaista vihaa HJK:ta kohtaan ja asetelma kääntyy helposti HJK vastaan muu Suomi. Väre kuitenkin korostaa, että HJK:n omana lähtökohtana on se, että kaikki katsojat ovat erittäin tervetulleita, *”Me tykätään siitä (että pelissä on myös vierasfaneja) ja kaikki ovat tervetulleita kannustamaan omaa suosikkijoukkuettaan.”*

Väre kertoo, että he ovat tutkineet jonkin verran sitä, miten ihmisiä saisi houkutelua katsomaan HJK:n pelejä. Näistä tutkimuksista on käynyt ilmi, että periaatteessa es-tettä tulemiselle ei ole, mutta tarpeeksi isoa houkutintakaan ei ole löytynyt. *”Ollaan kokeiltu monenlaisia erilaisia kikkoja.”*, Väre toteaa. Esimerkiksi kausikorttilaisille on tarjottu etuja yhteistyökumppaneilta sekä kausikortin oston yhteydessä ensimmäistä Europeliä ilmaiseksi. Väreestä mukaan näillä ei kuitenkaan ole hirvittävän hyviä tulok-sia saavutettu. Hän myös epäilee, että HJK:n oma hieman liian itsevarma suhtautu-minen omaan Veikkausliigaan on tarttunut myös katsojiin. HJK:ssa on panostettu liikaa Europeleihin sekä houkuteltu sinne enemmän katsojia Veikkausliigan kustan-nuksella.

Yksittäisten otteluiden katsojiksi HJK pyrkii houkuttelemaan ihmisiä näkymällä mah-dollisimman paljon. Väre nostaa esimerkiksi näyttävän ulkomainoskampanjan, joka toteutettiin huhtikuun aikana Helsingissä. Kampanja oli varsinaisesti kausikorttitee-malla, mutta Väre uskoo sen enemmän näkyvän yksittäisten pelien lipunmyynnissä kuin kausikorttien myynnissä. Hän kertoo, että tällä kaudella panostus on myös en-tistä enemmän ottelukohtaisessa mainonnassa, *”Tänä vuonna teimme päätöksen, että olemme näkyvillä päivä ennen ottelua sekä ottelupäivinä mainostauluilla, joita on esimerkiksi raitiovaunuissa.”*

Kausikorttilaisille HJK tarjoaa muutamia erikoisuuksia. Väre kertoo, että jokavuoti-sena periteenä on ollut päätösjuhla kaudelle. Viime vuonna miestenjoukkueen

lisäksi tapahtumaan tuli mukaan myös naistenjoukkue. Tästä uudistuksesta tuli paljon positiivista palautetta. Joulukuussa HJK on järjestänyt myös perinteisen puurojuhlan kausikorttilaisille sekä sidosryhmille. HJK on pyrkinyt parantamaan kausikorttilaisten pysyvyyttä ja esimerkiksi *”kauden jälkeen kortin omistajille lähtee suoraan lasku, jonka maksamalla kausikortti uusitaan automaattisesti”*, Väre kertoo. HJK:ssa on kuitenkin mietitty, miten kausikorttia ja pääsylippuja pitäisi tuotteena kehittää. *”Tälle kaudelle tulee jo elokuvista tutut sarjaliput. Esimerkiksi viisi lippua, jotka voi käyttää joko samaan peliin tai sitten useampaan peliin.”*, Väre paljastaa. Viime kaudella oli myös juhluvuoden takia järjestetty suuri kansanjuhla Kaisaniemessä. Fani-ryhmälle järjestetään fanitapahtuma joka kevät.

Väreen mukaan he saavat erittäin hyvin tietoja asiakkaistaan lipunmyyntipalveluidensa kautta. Hän kertoo, että tällä hetkellä sieltä saatava datan määrä on riittävä. Näihin tietoihin kuuluvat esimerkiksi demografiset tiedot. Tällä hetkellä portilta ostettaessa katsojasta ei tule tietoja, mutta Väre uskoo, että tämäkin tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Hän näkee, että HJK:lla on vielä paljon parannettavaa näiden tietojen hyödyntämisessä. Pieniä muutoksia on jo tehty ja Väre kutsuu tätä *”maratooniksi eikä pikamatkaksi”*. HJK on tehnyt muun muassa asiakasryhmät, joihin he alkavat kiinnittää huomiota. Nämä ryhmät ovat klubilaiset, HC faniryhmäläiset sekä elämyshakuiset fanit. Klubilaisiin kuuluu henkilöt, joiden suosikkiseura HJK on. Näistä kuitenkin suurin osa ei käy tällä hetkellä otteluissa. HC faniryhmäläiset ovat noin 3% katsojista, mutta he tuovat 90% äänestä ottelutapahtumaan. Tämä joukko antaa paljon palautetta ja on tärkeä, mutta ei kovinkaan tuottava. Kolmas ryhmä ja Väreen mukaan kaikista potentiaalisin on elämyshakuiset fanit, jotka eivät välttämättä edes ole seuranneet jalkapalloa vaan hakevat tapahtumasta elämystä. Nämä ryhmät ovat muodostuneet tutkimuksen kautta, jonka HJK teki selvittääkseen, minkä takia peleihin tullaan tai jätetään tulematta.

Isona panostuksena Väre näkee sen, että HJK haluaa saada perheet mukaan peleihin ja viihtymään. Tällä kaudella on aloitettu *”Mun Klubi”* -kampanja, jossa edustusjoukkueen pelaajat käyvät harjoittelemassa juniorijoukkueiden harjoituksissa. Väreen mielestä tämä vaikuttaa positiivisesti junioreiden vanhempiin ja he innostuvat lähtemään peleihin. Toinen suuri tekijä, johon HJK panostaa on markkinoinnin sisällöntuotanto. Korkean laadun sekä kiinnostavan sisällön avulla HJK nostaa

omaa kiinnostavuuttaan ihmisten mielissä. Värein mielestä, näistä toimenpiteistä on hyvä lähteä viemään maratonia eteenpäin.

4.7 FC Tps

Vaikka FC Tps pelasi viime kaudella toiseksi korkeimmalla sarjatasolla, heidän yleisökeskiarvonsa oli erinomainen, 2170 katsojaa ottelua kohden (SuomiFutis, 2017). Kähkösen mukaan tämän kauden osalta kausikortteja on myyty tässä vaiheessa noin 1100 kappaletta. Näistä kortteista 600 on niin sanottuna normaaleja kortteja sekä 500 HC Tps:n kanssa myytyjä seurakortteja. Kähkönen kertoo, että määrä on pysynyt suhteellisen samana viime vuosina. Markkina-alueeksi Kähkönen täsmentää FC Tps:lle Turun sekä lähialueet, *”Periaatteessa rajat ovat samat kuin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirillä. Tämä on alue, jota meidän pitäisi palvella.”* Turussa on myös toinen Veikkausliigaseura, FC Inter, jonka vaikutuksen Kähkönen näkee positiivisena. *”Kyllä Turkuun mahtuu kaksi seuraa ja aina täällä on ollut kova kilpailu.”*

Kausikorttilaisten houkuttelemiseen Kähkönen näkee tärkeimpänä tekijänä yhteisöllisyyden. Kausikorttilaisen tulee saada tunne, että he kuuluvat hienoon joukkoon ja saavat aistia hienoa tunnelmaa. Innovaatioryhmän yhtenä pääkohtana on ollut miettiä, miten tarjontaa saadaan parannettua eri katsojille. Kaikkien katsojien osalta Kähkönen korostaa, että tärkeää on tehdä tapahtumasta kiinnostava. Tälle kaudelle kausikorttien osalta FC Tps teki muutoksen siinä, että se on jatkuva, mikäli asiakas ei sitä irtisano. Tällä Kähkösen mukaan säästetään resursseja uusien asiakkaiden hankintaan. Seurakortin osalta tulosten kertominen on vielä liian aikaista. Kausikorttilaisille on myös järjestetty päättäjätapahtuma sekä keväällä ollut päävalmentajan taktiikkatunti, joka keräsi hienon suosion.

Yksittäisten katsojien houkutteleminen on yksi kiinnostavimmista aiheista Kähkösen mielestä. Hänen tavoitteenaan on keksiä keino saada yksittäinen ihminen katsoon ja mahdollisesti löytää kaveri pelistä. Tähän esimerkkinä hän sanoo erilaiset teemapelit sekä mahdollisen kimpakyyti -systeemin. Tavoitteena on myös näkyä enemmän katukuvassa. Tällä hetkellä pääasialliset kanavat ovat lehtimainonta sekä sosiaalinen media. Palveluiden osalta on olemassa jo muutamia erikoisuuksia, joilla

seura pyrkii houkuttelemaan erilaisia katsojia. Näistä esimerkkinä on lapsiparkki, johon lapsen voi viedä hoitoon pelin ajaksi.

Kähkönen kertoo, että FC Tps ei ole pystynyt saamaan tietoja asiakkaistaan riittävästi. Tälle kaudelle lipunmyyntipalvelu hieman päivittyi ja nyt tämän ongelman pitäisi parantua. Kähkösen tavoitteena on, että tulevaisuudessa jälkimarkkinointia pystytään parantamaan ja asiakkaista saatuja tietoja hyödyntämään. Erilaisten segmenttien tekeminen sekä näiden markkinoinnin erilaistaminen ovat myös työlliställä. Tällä hetkellä Kähkönen näkee, että FC Tps:n potentiaaliset asiakkaat voidaan jakaa neljään eri ryhmään. Yksin tulevat ihmiset, lapsiperheet, naiset sekä nuoret. Näiden ryhmien houkuttelemiseen FC Tps tekee muutoksia tulevina vuosina. Myös ottelutapahtuman kehittäminen on Kähkösen tavoitelistan kärkipäässä. Hyvät suhteet HC Tps:ään hyödyttävät myös näitä tavoitteita ja seurakortti on tästä ensimmäinen askel.

4.8 Haastatteluiden yhteenveto

Kuten taulukosta 1. näkyy, jokaisessa haastateltavassa seurassa tilanne on hyvin samankaltainen. Suurta eroa ei ole seuran koolla tai lajilla. Seurat tiedostavat miten asiakassuhteiden hallintaa voidaan viedä eteenpäin ja mitä se tulevaisuudessa vaatii. Muutamissa haastatteluissa tuli konkreettisia ideoitakin, mitä keinoja asiakkaiden parempaan palveluun sekä uusien asiakkaiden houkuttelemiseen on jo tehty. Näistä hyvänä esimerkkinä ovat lapsiparkit, joita löytyy jo useammaltakin seuralta. Kaikilla seuroilla haasteena on kuitenkin resurssien rajallinen määrä. Vaikka jokainen seura FC Tps:ää lukuun ottamatta kertoi saavansa tällä hetkellä riittävän määrän dataa omaan käyttöönsä, tuon datan käyttö on vielä liian vähäistä. Useassa seurassa on kuitenkin tehty jo omaa tutkimusta siitä, mitä ihmiset haluavat ja miten heidät saadaan peleihin.

Taulukko 1. Yhteenveto haastatteluiden päätuloksista

Seura	Asiakastietojen hankintareitti	Asiakastietojen hyödyntäminen	Pääkohderyhmät tulevaisuuteen
Jokerit	Lipunmyyntipalvelu, oma tutkimus	Markkinoinnin/palveluiden erilaistaminen, segmentointi	Nykyisten ydinkohderyhmien ulkopuoliset
Tps	Lipunmyyntipalvelu, oma tutkimus	Markkinoinnin, myynnin ja palveluiden erilaistaminen	Kaikki asiakasryhmät voivat kehittyä teinpäin
Jymy	Oma lipunmyyntipalvelu	Palveluiden ja markkinoinnin erilaistaminen	Lapset ja nuoret
Pesäkarhut	Havainnointi, ottelutapahtumakysely	Palveluiden erilaistaminen	Kaikkien asiakkaiden parempi palvelu
HJK	Lipunmyyntipalvelu, oma tutkimus	Segmentointi ja palveluiden erilaistaminen	Perheet
FC Tps	Tähän asti ei mistään	Ei ole voitu vielä toteuttaa	Yksinäiset katsojat ja lapsiperheet

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että pääkohderyhmät ovat seuroilla myös suurin piirtein samat. Kaikki tavoittelevat nuoria sekä perheitä katsomoon. Tämä ilmiö onkin perusteltua. Nuorten kautta tulevaisuutta voi turvata, vaikka he eivät välttämättä ole tällä hetkellä kaikkein tuottavimpia asiakkaita, kuten Sotkamon Jymyn Mikko Kuosmanen asian muotoili. Positiivisena huomiona haastatteluista paistaa läpi, että seurat pyrkivät kehittämään palveluitaan sekä tapahtumaansa eteenpäin. Teoriaosuudessa esiin noussut viihteen suuri rooli on huomattu jo seuroissa. Viihdeaspekti nousi haastatteluissa esiin vahvasti varsinkin naisten katsomoon houkuttelemisesta puhuttaessa.

Varsin silmiinpistävästä ilmiöstä on haastatteluista havaittavissa, että seurat pyrkivät aktiivisesti hankkimaan uusia katsojia ja miettimään heidän houkuttelemiseensa uusia keinoja, mutta jo nykyisten asiakkaiden palvelu on jäänyt hieman taka-alalle. Juuri uusia palveluita tai keinoja vanhojen asiakkaiden parempaan palveluun ei tullut ilmi. Totta kai myös vanhat asiakkaat hyötyvät näistä uusien katsojien houkutteluun tarkoitetuista keinoista sekä palveluista. Esimerkiksi kausikorttilaisille oikeastaan ainoana toistuvana hyötynä haastatteluissa nousi esille erilainen viestintä. Tämä tuntuu hieman vähäiseltä siihen nähden kuinka tärkeitä asiakkaita kausikorttilaiset seuralleen ovat.

Viestintäkanavien osalta seurat olivat hyvin yhtenäisiä. Kaikilla on käytössä uudet sosiaalisen median kanavat yhdessä perinteisten mediakanavien kuten lehden kanssa. Varsinkin HJK:n sekä Jokereiden haastatteluissa tuli ilmi se, että he haluavat panostaa sisällön korkeaan laatuun. Nämä seurat näkivät sisällön laadun olevan elinehto, jotta sisältö kerää ihmisten mielenkiinnon. Tps on ottanut vahvasti kantaa arvoihin sekä asenteisiin ja tämä asia nousi pintaan myös teoriaosuudessa. Seurojen pitää rohkeasti näyttää omia arvojansa, jotta ihmiset voivat peilata niitä omiinsa. Viestinnän osalta markkina-alueet vaikuttavat selkeästi ja jokainen seura oli tehnyt selvät rajaukset markkina-alueisiinsa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suomalaisten urheiluorganisaatioiden asiakassuhteiden hallintaa yksityisasiakkaiden tapauksessa. Työ toteutettiin teema-haastatteluilla, joita tehtiin kuusi kappaletta. Haastateltavina olivat yleisömäärillä mitattuna Suomen kolmen suurimman lajin suosituimpia joukkueita. Joukkueita valittiin haastateltaviksi kaksi lajia kohden. Seuroista viisi on miesten joukkueita ja yksi naisten joukkue. Lajit ovat jääkiekko, jalkapallo sekä pesäpallo. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi työn tuloksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Teoriaosuudessa kävi selväksi, että asiakassuhteiden hallinta on tullut merkittäväksi osaksi kaikkea liiketoimintaa missä asiakkaita on. Asiakkaiden kasvanut voima sekä halu saada erilaisia palveluita ovat muokanneet yritysten toimintaympäristöä merkittävästi. Erilaistaminen sekä erilaisten palveluiden tarjoaminen tulee olemaan välttämätöntä yrityksille tulevaisuudessa. Jotta erilaistamista voidaan tehdä yritysten, on pystyttävä jakamaan asiakkaansa ryhmiin eli segmentteihin. Tähän toimintaan yritykset tarvitsevat tietoa asiakkaistaan sekä heidän toiveistaan. Haastatteluiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että suomalaiset urheiluorganisaatiot saavat pääsääntöisesti hyvin tietoa asiakkaistaan, mutta tämän tiedon hyödyntäminen on vielä vaillinaista. Seurat kokevat, että he eivät tarvitse merkittäviä tietoja vaan yleiset demografiset tiedot sekä tieto käyntimääristä ovat jo riittäviä. Nämä tiedot tulevat

yleensä seuran ulkopuolelta, palveluntarjoajalta ja seuran omana tehtävänä olisi tämän tiedon analysointi sekä hyödyntäminen. Selvänä syynä tähän tiedon hyödyntämättömyyteen on resurssipula, joka vaivaa seuroja koosta riippumatta. Halua toiminnan kehittämiseen olisi, mutta osaamista tai aikaa ei. Iso tekijä on kuitenkin jo se, että halu asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseen on olemassa ja asiaa on hieman ryhdytty viemään jo eteenpäin.

Tämä kehitysaskel näkyy lähinnä siinä, että seuroissa on asiakkaita jaoteltu jo erillisiin segmentteihin. Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi segmentoinnin avulla palveluita sekä markkinointia voidaan erilaistaa eri asiakkaille. Tämä jaottelu eri ryhmiin on yleensä tehty seuroissa lipputyypin mukaisesti, joka on suhteellisen helppo tapa. Muutamissa seuroissa on asiaa viety jo hieman tästä pidemmälle ja on kehitetty jo muitakin ryhmiä esimerkiksi omien tutkimuksien perusteella. Varsinkin nuorten sekä perheiden potentiaali oli kaikkien tiedossa ja sinne myös panostuksia tehty. Segmentointi sinällään ei vielä tuota haluttua lisäarvoa vaan segmenteille pitää keksiä uusia ideoita esimerkiksi markkinointiin tai palveluihin. Varsinkin erilaisten palveluiden osalta monessa seurassa on mietintä päällä. Vahva elämyksellisyys, joka on yksi urheiluliiketoiminnan erikoisuuksista, on huomattu tärkeäksi tekijäksi asiakkaiden houkuttelussa. Tämä suuntaus teorioiden perusteella täysin oikea.

Eri seurojen välillä ei ole hirvittävän suuria eroja. Vaikka tutkittavien seurojen koot sekä yleisömäärissä, että lajin suosiossa vaihtelevat merkittävästi, suuria eroja asiakassuhteiden hallinnan parissa on hankala havaita. Kaikki seurat kamppailevat samojen haasteiden parissa ja kaikilla on lähestulkoon samat tulevaisuuden toiveet. Tämä kertoo siitä, että asiakassuhteiden hallinta on tullut osaksi suomalaista urheilukenttää, vaikkakin täällä ollaan vasta lähtöruudussa. Koko tieteenala on kuitenkin uusi eikä maailmallakaan olla hirvittävän kaukana.

Pääasiallisena keinona asiakassuhteiden hallintaan seurat näkevät palveluiden kehittämisen. Varsinkin ottelutapahtuman elämyksellisyyden nostaminen uudelle tasolle on seurojen tavoitteena. Ihmisten mieltymys viihteeseen on kasvanut ja ainostaan itse urheilu ei enää riitä katsojille. Katsojat haluavat saada tapahtumasta kokemuksen, jota he eivät voi saada kotisohvalta urheilulähetystä katsoessaan. Urheiluorganisaatioissa nähdään se, että seurojen on panostettava yleisön

viihtyvyyteen sekä tunnelmaan. Tässä piileekin iso haaste organisaatioille. Tulevaisuudessa on nähtävissä, että lähes jokaiselle asiakkaalle on tehtävä omia palveluitaan ja jokainen asiakas on saatava viihtymään omilla ehdoillaan urheilutapahtumissa. Ennen riitti, että jokainen sai saman kokemuksen, mutta nykyään jokainen haluaa saada omanlaisensa kokemuksen ja jokaiselle se on pystyttävä tarjoamaan.

5.2 Työn laadun arviointi sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus on suhteellisen laaja otanta suomalaisten urheiluorganisaatioiden asiakassuhteiden hallinnasta. Tutkimuksen laatua nostaa haastateltujen suuri määrä sekä se, että haastatellut edustivat laajasti koko Suomen urheilukenttää. Tutkimus antaa hyvän kuvan siitä, missä suomalaisessa urheilussa mennään asiakassuhteiden hallinnan saralla.

Jatkotutkimusaiheena työtä voisi laajentaa koskemaan myös yritysasiakkaita eli seurojen yhteistyökumppaneita. Yritysten kanssa urheiluorganisaatioilla on vielä suurempi potentiaali kehittyä kuin yksityisasiakkaiden kanssa. Yksityisasiakkaiden osalta tutkimuksen laajennus onnistuisi ottamalla mukaan ulkomaalaisia organisaatioita ja vertaamalla heidän toimintaansa. Myös asiakasnäkökulmasta tehty tutkimus olisi kiinnostava, koska asiakkaat saattavat nähdä eri asioita kuin seurat.

6. LÄHDELUETTELO

Adamson, G., Jones, W. & Tapp, A. (2006) From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Journal of database marketing & customer strategy management*. 13, 2, 156-171

Alaja, E. (2000) *Arpapelä??: Urheilumarkkinoinnin käsikirja*. 1p. Helsinki. Suomen urheilumuseosäätiö

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. (2004) *Tee asiakassuhteista tuottavia*. 1p. Helsinki. Talentum

Alasuutari, P., (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino*. Tampere

Andersen, P. & Perme, M. (2009) Pseudo-observation in survival analysis. *Statistical methods in medical research*. 19, 1, 10-13.

Arantola, H. (2003) *Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen*. 1p. Helsinki. WSOY

Bauer, H. H., Exler, S. & Stokburger-Sauer, N. E. (2008) Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of sport management*. 22, 205-226

Bee, C. C. & Kahle, L. R. (2006) Relationship marketing in sports: A functional approach. *Sport marketing quarterly*. 15, 2, 102-110

Belzer, J. (2014) *Sport Industry 101: Breaking Into the Business of Sports*. [Verkkodokumentti] (Viitattu: 30.3.2018) Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/jasonbelzer/2014/02/05/sports-industry-101-breaking-into-the-business-of-sports/#6f84cd563db9>

Buttle, F. (2009) *Customer relationship management, concepts and technologies*. Oxford. Butterwoth-Heinemann.

Buttle, F. (2004) Customer relationship management concepts and tools. Oxford. Butterworth-Heinemann.

Cooper, R. D., Olson, E. M., Reddy, V. & Slater, S. F. (2006) Good sport. Marketing management. Vol. 15,1, 14-17

DeSchraver, T. D. & Robinson, M. J. (2003) Consumer differences across large and small market teams in the National Professional Soccer League. Sport marketing quarterly. 12, 2, 80-87.

Dietl, H. & Hasan, T. (2007) Pay-TV Versus Free-TV: A model of sports broadcasting rights sales. Eastern Economic Journal. 33, 3, 405-428

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

FC Tps, (2018) Historia. [Verkkodokumentti] (Viitattu 3.4.2018) Saatavilla: <https://fc.tps.fi/fi/seura/historia>

Fink, J. S. & Parker, H. M. (2009) Spectator Motives: Why Do We Watch When Our Favorite Team Is Not Playing? Sport marketing quarterly. 18, 4, 210-217

FitzPatrick, M., Varey, R. J., Grönroos, C. & Davey, J. (2015) Relationality in the service logic of value creation. Journal of service marketing. 16, 6, 463-471.

Gartner (2016) Gartner says Customer Relationship Management Software Market Grew 12,3 percent. [verkkodokumentti] (Viitattu 25.4.2018) Saatavilla: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3329317>

Greenwell, C. T., Lee, J. & Naeger, D. (2007) Using the critical incident technique to understand critical aspects of the minor league spectator's experience. Sport marketing quarterly. 16, 4, 190-198.

Grönroos, C. (2009) Palvelujen markkinointi ja johtaminen. Helsinki. WSOY.

Hardy, S., Mulin, B. J. & Sutton, W. A. (2007) Sport Marketing. 3p. Champaign. Human Kinetics.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutki ja kirjoita. 14 p. Helsinki. Tammi.

HJK. Historia. [Verkkodokumentti] (Viitattu 3.4.2018) Saatavilla: <https://www.hjk.fi/seura/historia>

Homburg, C., Jozic, D & Kuehnl, C. (2017) Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. Journal of Academy of Marketing Science. 45, 3, 377-401

Hossain, T., Suortti, K. & Kallio, M. (2013) Urheiluseurat kunniaan. 1p. Valtion liikuntaneuvosto

Hänninen, J. & Kössö, T. (2016) Laaja selvitys paljastaa SM-liigaseurojen surkean tilan – paikoin surkuhupaisaa huseeraamista. [verkkodokumentti] (Viitattu 8.3.2018) saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-8706628>

James, J. D. & Yoshida, M. (2010) Customer Satisfaction With Game and Service Experiences: Antecedents and consequences. Journal of Sport Management. Vol. 24, 338-361.

Jatkoaika (2018) Liigan yleisömäärä kääntyi roimaan laskuun – Mestiksen keskiarvo on alle 800 katsojaa. [verkkodokumentti] (Viitattu 11.3.2018) saatavilla: <http://www.jatkoaika.com/Uutiset/liigan-yleis%C3%B6m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4-k%C3%A4ntyi-roimaan-laskuun-%E2%80%93mestiksen-keskiarvo-on-alle-800-katsojaa/199377>

Jokerit (2018a) Seurahistoria. [verkkodokumentti] (Viitattu 26.3.2018) Saatavilla: <http://www.jokerit.com/seurahistoria>

Jokerit (2018b) Saavutukset. [verkkodokumentti] (Viitattu 26.3.2018) Saatavilla: <http://www.jokerit.com/jokereiden-saavutukset>

Jokerit (2018c) IHF:n yleisövertailu julki – Jokerit yhä ykkönen Pohjoismaissa. [verkkodokumentti] (Viitattu 26.3.2018) Saatavilla: <http://www.jokerit.com/iihfn-yleisovertailu-julki-jokerit-yha-ykkonen-pohjoismaissa>

Jokerit (2013) Areena myyty – Jokerit siirtyvät KHLään. [verkkodokumentti] (Viitattu: 26.3.2018) Saatavilla: <http://www.jokerit.com/areena-myyty-jokerit-siirtyy-khlaan>

Jucevicius, G. & Karpavicius, T. (2009) The Application of the business system concept to the analysis of football business. *Inzinerine Ekonomika*. 3, 86-95.

Jymyontheroad (2017) Jymy on the road. [Verkkodokumentti] (Viitattu 2.4.2018) Saatavilla: <https://www.jymyontheroad.fi/>

Kesenne, S. (2007) *The economic theory of professional team sports*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing Limited.

Kim, Y. K. & Trail, G. (2011) Conceptual framework for understanding relationship between sport consumers and sport organizations: A relationship Quality approach. *Journal of sport management*. 25, 1, 57-69.

Koskinen, P., (2017). Liigaseurat laskevat katsojamääränsä eri tavoin – ainoastaan KooKoo laskee todelliset katsojat. [verkkodokumentti] (Viitattu 14.2.2018) saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-9844608>

Kotler, P. (1999) *Muuttuva markkinointi: Luo, voita ja hallitse markkinoita*. 2p. Porvoo. WSOY

Kotler, P. (1972) What Consumerism Means for Marketers. *Harvard Business Review*. 50, 3, 48-57.

Koutonen, J (2017) Pride-viesti oli Tps:n pelinavaus etenkin nuorille: -"On okei olla sellainen kun olet" [Verkkodokumentti] (Viitattu 27.3.2018) Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9801833>

Kuisma, J. (2018) Uhkailun uhri, Rebekka Härkönen pudottaa aloituskiekon Tps:n pelissä. [verkkodokumentti] (Viitattu 7.4.2018) Saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-10148732>

Kuntopuntari (2017) Veikkausliigan yleisömäärät 2017. [Verkkodokumentti] (Viitattu 3.4.2018) Saatavilla: <https://kuntopuntari.wordpress.com/2017/05/01/veikkausliigan-yleisomaarat-2017/>

Kuuluvainen, A. (2014) Miten Jokereista tehtiin Suomen mielenkiintoisin jääkiekko-seura? [verkkodokumentti] (Viitattu 26.3.2018) Saatavilla: <http://kuuluvainen.blogspot.fi/2014/11/miten-jokereista-tehtiin-suomen.html>

Kössö, T. (2016) Suomalaiset huippu-urheilijat elävät köyhyysrajalla – laskut maksamatta, rahaa ruokaan toimeentulotuesta tai isän kukkarosta. [verkkodokumentti] (Viitattu 30.3.2018) Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9217654>

Lehtinen, J. R. (2004) Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. 1p. Helsinki. Edita

Liiga, (2018a) Otteluohjelma. [verkkodokumentti] (Viitattu: 2.4.2018) Saatavilla: <http://liiga.fi/ottelut/2017-2018/runkosarja/>

Liiga, (2018b) Kilpailusäännöt. [verkkodokumentti] (Viitattu: 2.4.2018) Saatavilla: <http://liiga.fi/liiga/kilpailusaannot>

Liiga, (2018c) Runkosarjan yleisömäärä 2017-2018. [verkkodokumentti] (Viitattu: 6.4.2018) Saatavilla: http://liiga.fi/tilastot/2017-2018/runkosarja/joukkueet/?stats_type=yleisomaara&home_away=&sort=#stats-wrapper

McDonald, H. & Sherry, E. (2010) Evaluating Sport Club Board Performance: A Customer Perspective. Journal of Sport Marketing. 24, 524-543.

Mäntyneva, M. (2003) Asiakkuudenhallinta. 2p. Vantaa. WSOY.

O'Dwyer, E. & Richardson, B. (2003) Football supporters and football team brands: A study in consumer brand loyalty. Irish marketing review. 16, 1, 43-53

Oksanen, T. (2010) CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki. Talentum.

Pesis (2017) Kouvolan pallonlyöjät on Superpesiksen yleisömagneetti. [Verkkodokumentti] (Viitattu 2.4 2018) Saatavilla: <http://www.pesis.fi/?x21605=33042662>

Pesäkarhut, (2018) Seura. [Verkkodokumentti] (Viitattu 3.4.2018) Saatavilla: <https://www.pesakarhut.fi/seura/>

Pesäkarhut, (2017) Pesäkarhut nousi Suomen suurimmaksi pesäpalloseuraksi – eteenpäinmenoa laajalla rintamalla. [Verkkodokumentti] (Viitattu 3.4.2018) Saatavilla: <https://www.pesakarhut.fi/2017/11/25/17242/>

Quick, S. (2000) Contemporary Sport Consumers: Some Implications of Linking Fan Typology with Key Spectator Variables. Sport marketing quarterly. 9, 3, 149-156.

Richards, K. A. & Jones, E. (2008) Customer relationship management: Finding value drivers. Industrial marketing management. 37, 2, 120-130.

Rope, T. (2005) Suuri markkinointikirja. 2p. Jyväskylä. Talentum Media Oy

Roy, D. P. (2008) Impact of New Minor League Baseball Stadiums on Game Attendance. Sport marketing quarterly. 17, 146-153.

Sarhimaa, J. (2000) Joukkueurheilun yhtiöitymisestä – syitä, seurauksia ja ongelmia. Turku, Edita.

Smith, A. & Westerbeek, H. (2003) Sport business in the global marketplace. New York. Palvagre Macmillan.

Strozyk, M. (2016) Naisten lentopallo harvinainen poikkeus miesten dominoimilla urheilumarkkionilla. [verkkodokumentti] (Viitattu 9.4.2018) Saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-8653503>

SuomiFutis, (2017) Tps:n yleisökeskiarvo omalla tuhat luvulla Ykkösessä – kestää vertailun Veikkausliigaan. [Verkkodokumentti] (Viitattu 3.4.2018) Saatavilla: <https://www.suomifutis.com/2017/10/tpsn-yleisokeskiarvo-omalla-tuhatluvulla-ykkosessa-kesta-vertailun-veikkausliigaan/>

Superjymy (2018) Historia. [verkkodokumentti] (Viitattu 1.4.2018) Saatavilla: <http://www.superjymy.fi/pesapallo/historia/>

Taloustutkimus (2017) Suomalaisten urheilulajien seurattavuus. [verkkodokumentti] (Viitattu 28.3.2018) Saatavilla: <https://www.taloustutkimus.fi/?x1538426=4745486>

Tapp, A. (2004) The loyalty of football fans – We'll support you evermore? Journal of Database marketing & customer strategy management. 11, 3, 203-215.

Tilastokeskus, (2012) Kotitalouksien tulokehitys väestöryhmittäin. [verkkodokumentti] (Viitattu: 9.4.2018) Saatavilla: https://www.stat.fi/til/tjt/2010/tjt_2010_2012-05-23_kat_003_fi.html

Tps, (2018) Historia. [verkkodokumentti] (Viitattu 27.3.2018) Saatavilla: <http://hc.tps.fi/tps-info/historia/>

Tps, (2017) Hunajamaailmasta tuli menestys – Tps kerää satoja lapsia liikkumaan ottelutapahtuman aikana. [verkkodokumentti] (Viitattu 27.3.2018) Saatavilla: <http://hc.tps.fi/uutiset/ajankohtaista/hunajamaailmasta-tuli-menestys-tps-keraa-satoja-lapsia-liikkumaan-ottelutapahtuman-aikana/>

van Rijmenam, M (2018) Will big data finally turn CRM into something truly valuable? [verkkodokumentti] (Viitattu 25.4.2018) Saatavilla: <https://dataflog.com/read/big-data-finally-turns-crm-into-something-valuable/217>

Veikkausliiga (2018) Sarjajärjestelmä. [verkkodokumentti] (Viitattu 2.4.2018) Saatavilla: <http://www.veikkausliiga.com/veikkausliiga/sarjarjestelma>

Winfrey, J. (2009) Fan substitution and market definition in professional sport leagues. The Austrian Bulletin. 54, 4, 801-822.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kerro vähän omasta taustastasi?
2. Kuinka paljon seurallanne on kausikorttilaisia/vakiokävijöitä (arvio riittää)?
3. Millainen on markkina-alueenne ja miten se on rajattu? (Esim. koko Suomi/alueellinen/paikkakunta)
4. Mitkä ovat tärkeimmät keinot kausikorttilaisten houkuttelemiseen?
5. Millä keinoilla seuranne pyrkii saamaan täysin uusia kävijöitä otteluihin?
6. Millä keinoilla yksittäisen pelin katsojasta pyritään saamaan kausikorttilaisia?
7. Minkälaisin keinoin seuranne pyrkii pitämään kausikorttilaisista kiinni?
8. Minkälaista yhteistyötä seuranne tekee faniryhmän/-ryhmien kanssa?
9. Millaista tietoa seurallanne on katsojistanne? (esim. ikäjakauma, sukupuoli, asuinpaikka)
10. Millä keinoin seuranne on saanut näitä tietoja katsojista?
11. Miten näitä tietoja hyödynnetään (esimerkiksi ryhmien erottelut, markkinointi)?
12. Millaisiin eri ryhmiin seuranne on erotellut katsojat?
13. Miksi on päädytty juuri tällaiseen erotteluun?
14. Miten näiden segmenttien välinen markkinointi eroaa toisistaan?
15. Mikä näistä segmenteistä on tärkein seuralle?
16. Miksi juuri tämä ryhmä on kaikista tärkein?
17. Mitä keinoja seuranne on käyttänyt eri ryhmien kasvattamiseen sekä palvelemiseen?