

Hanna Aholainen

JALKAPALLOSEURAN
BRÄNDIN KEHITTÄMINEN
Case: Mikkelin Kissat

Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Marraskuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p style="font-size: 2em; margin: 0;">MAMK</p> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>8.12.2014</p>
<p>Tekijä(t)</p> <p>Hanna Aholainen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Yrittäjyys - ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)</p>
<p>Nimeke</p> <p>Jalkapalloseuran brändin kehittäminen, case: Mikkelin Kissat</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää jalkapalloseuran brändiä. Välitavoitteena on ensin selvittää brändin tämänhetkinen tila ja sen kehittämisen kohteet. Tutkimus on rajattu junioreiden vanhempiin sekä seuran junioreihin, toimihenkilöihin ja yhteistyökumppaneihin. Tutkimusongelmana oli kysymys: miten kehitämme Mikkelin Kissojen brändiä? Miten tärkeimmät sidosryhmät saadaan paremmin mukaan brändin kehittämiseen? Kyselyiden ja haastatteluiden tulosten pohjalta tehdään kehittämisehdotuksia Mikkelin Kissojen brändi-imagon kehittämiseksi.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostuu brändijohtamisesta, brändimarkkinoinnista, sponsorointimarkkinoinnista ja vapaaehtoisesta urheiluseuratoiminnasta. Brändimarkkinoinnissa käsitellään nykyaikaista brändiviestintää ja yhteistyötä yhteistyökumppanien kanssa. Vapaaehtoisessa urheiluseuratoiminnan luvussa käsitellään yhteiskuntavastuuta ja vapaaehtoistyön muutosta. Samassa luvussa tarkastellaan digitaalisen viestinnän mahdollisuuksia edistää urheiluseuran markkinointiviestintää</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin internetkyselyiden, teemahaastatteluiden ja omien havaintojen perusteella. Kyselyt tehtiin seuran junioreiden vanhemmille ja yhteistyökumppaneille. Teemahaastattelut tehtiin seuran tärkeimmille toimihenkilöille ja tärkeimmälle yhteistyökumppanille. Omilla havainnoilla on tarkoitus tukea muita tutkimustuloksia.</p> <p>Vanhemmat arvostivat yleisesti hyvää juniorivalmennusta, rentoa ilmapiiriä ja kaikki pelaa -toimintaa. Junioreiden vanhemmista 97 % oli valmiita suosittelemaan seuraa. Tutkimustulokset osoittivat, että Mikkelin Kissojen täytyy panostaa laadukkaaseen juniorivalmennukseen, koska siten voidaan vaikuttaa seuran kiinnostavuuteen ja brändi-imagoon. Tulevaisuudessa seuran täytyy panostaa viestinnässä monipuolisuuteen, läpinäkyvyyteen ja aktiivisuuteen, jotta sidosryhmät kokevat seuran kiinnostavana yhteistyökumppanina. Vastuun jakaminen vapaaehtoistoiminnassa pitää lähteä hauska yhdestä olost.</p>	
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Brändit, mielikuvamarkkinointi, markkinointiviestintä, liikuntaharrastus, liikuntaseurat, tapaustutkimus</p>	
<p>Sivumäärä</p> <p>159 s. + liitteet 10 s.</p>	<p>Kieli</p> <p>Suomi</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>	
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Heli Aaltonen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Mikkelin Kissat ry</p>

DESCRIPTION

 <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">MAMK</p> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p>	<p>Date of the master's thesis</p> <p>8 December 2014</p>
<p>Author(s)</p> <p>Hanna Aholainen</p>	<p>Degree programme and option</p> <p>Entrepreneurship and Business Competence</p>
<p>Name of the master's thesis</p> <p>Developing a Brand for a Football Club, Case: Mikkelin Kissat</p>	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this master's thesis was to develop a brand for a football club. The secondary aims of this study was to find out the current state of this brand and discover the potential development areas. This survey has been narrowed down to the parents of the minors, the minors, the clerks and the partners of the club. The research problem included the questions: how can we develop a brand for Mikkelin Kissat? How can the most important interest groups be included to the development of this brand? On the basis of the surveys and interviews, proposals will be made to improve the brand image of Mikkelin Kissat.</p> <p>The theoretical framework consisted of brand management, brand marketing, sponsor marketing and voluntary sports association activities. In brand marketing, modern brand communication and cooperation with partners will be looked at. In the chapter of voluntary sports association activities, corporate responsibility and change of voluntary work will be discussed. In the same chapter, the possibilities of electronic communication to create marketing communication in a sports club will be looked at.</p> <p>The thesis was a case study which used quantitative and qualitative methods. The research material was collected by two web based questionnaires, by theme interviews and by my own observations. The questionnaires were made with the parents of the children and the partners of the football club. Theme interviews were made with the most important clerks and the most important partner of the football club. The other research results will be supported by my own observations.</p> <p>The parents appreciate generally good junior training, casual atmosphere and everybody plays- activities. 97 % of the juniors' parents were ready to recommend this football club to others. The results showed that Mikkelin Kissat has to pay attention to high-quality junior training because the attractiveness and brand image of the football club can be affected in that way. In the future, the football club must invest in communication to be versatile, transparent and active so it will be considered as a desirable partner by its interest groups. Liability distribution in voluntary activities must stem from having fun together.</p>	
<p>Subject headings, (keywords)</p> <p>Brands, image marketing, marketing communications, sport activity, sport associations, case study</p>	
<p>Pages</p> <p>159 p. + app. 10 p.</p>	<p>Language</p> <p>Finnish</p>
<p>Remarks, notes on appendices</p>	
<p>Tutor</p> <p>Heli Aaltonen</p>	<p>Master's thesis assigned by</p> <p>Mikkelin Kissat ry</p>

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Tutkimusongelma	2
2.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	3
2.3	Kehittämistehtävä	5
2.4	Tutkimusmenetelmät	6
2.4.1	Tapaustutkimus	6
2.4.2	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote.....	9
2.4.3	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi.....	11
2.5	Tutkimusprosessi	22
3	BRÄNDIJOHTAMINEN.....	24
3.1	Erilaisia brändikäsitteitä	25
3.2	Brändimielikuva	27
3.3	Brändipääoman rakentaminen	34
3.4	Asiakaslähtöinen brändiin sitoutuminen.....	40
3.5	Brändin sisäinen ymmärrys	41
4	BRÄNDIMARKKINOINTI	42
4.1	Brändiviestintä.....	43
4.2	Asiakkaan brändikokemuksista suostutteluun.....	47
4.3	Sosiaalisen median hyödyntäminen.....	49
4.4	Sponsorointimarkkinointi brändin vahvistajana.....	54
4.4.1	Yhteistyösuhteet.....	55
4.4.2	Erilaisia rooleja markkinointiviestinnässä	57
4.4.3	Yhteistyön tavoitteet	60
4.5	Brändi nonprofit-markkinoinnissa.....	61
5	VAPAAEHTOINEN URHEILUSEURATOIMINTA	63
5.1	Kolmannen sektorin tärkeys	63
5.2	Vapaaehtoinen urheiluseuratyö Suomessa	64
5.3	Urheiluseuran vapaaehtoistyöntekijät.....	67
5.4	Viestinnän avulla läpinäkyvyyttä	71
5.5	Urheiluseuratoiminnan haasteet.....	75

6	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	79
6.1	Mikkelin Kissat.....	79
6.2	Nykytilan kuvaus	82
7	TUTKIMUSTULOKSET	85
7.1	Tiedonkeruumenetelmät	85
7.2	Kyselyiden tulokset	90
7.2.1	Kysely junioreiden vanhemmille	90
7.2.2	Kysely yhteistyökumppaneille.....	95
7.3	Yhteistyökumppanin haastattelu.....	98
7.4	Avointen vastausten tulokset	99
7.5	Teemahaastatteluiden tulokset.....	102
7.6	Omat havainnot.....	106
7.7	Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	109
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	116
8.1	Brändin kehittäminen.....	116
8.1.1	Brändimielikuvan määrittäminen.....	117
8.1.2	Brändin kehittämis ehdotukset.....	119
8.1.3	Brändi-identiteetistä brändi-imagon kehittämiseen	135
8.2	Brändin kehittäminen sponsoriyhteistyön avulla.....	136
9	POHDINTA	140
9.1	Tutkimuksen käytettävyys	140
9.2	Luotettavuuden arviointi.....	141
9.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	151
10	LOPUKSI.....	152
	LÄHTEET.....	154

LIITTEET

- 1 Sinettiseurakriteerit
- 2 Verkkoyhteisöjen merkitys
- 3 SPSS- taulukot vanhempien kyselyn tulokset
- 4 Saate vanhempien kysely
- 5 Vanhempien kyselylomake
- 6 Saate yhteistyökumppanien kysely
- 7 Yhteistyökumppanien kyselylomake
- 8 SPSS- taulukot yhteistyökumppanien kyselyn tulokset
- 9 Haastattelukysymykset seuran toimihenkilöille
- 10 Haastattelukysymykset yhteistyökumppanille

1 JOHDANTO

Mitä seura haluaa itsestään ajattelavan? Mitä seura uskoo toisten siitä ajattelevan? Mitä sidosryhmät oikeasti ajattelevat seurasta? Näiden kysymysten kautta pohditaan urheiluseuran brändin vaikutusta seuran kiinnostavuuteen Mikkelin talousalueella. Kiristynvä kilpailu harrastajista, vapaaehtoisten väheneminen ja kustannusten nouseminen lisää haasteita ja odotuksia seuran toiminnalle. Tämän tutkimuksen avulla halutaan auttaa jalkapalloseura Mikkelin Kissoja keskittämään voimavaroja asioihin, joihin sillä on realistisesti mahdollisuus vaikuttaa tunnettavuuden parantamiseksi.

Syy, miksi haluan tehdä tutkimustyön urheilun brändimarkkinointiin, liittyy henkilökohtaiseen kiinnostukseen kehittää jalkapalloseuran yleisilmettä Mikkelin alueella. Itse olen seurassa 10-vuotiaiden poikien joukkueenjohtaja. Minuun otetaan yhteyttä, kun lapsi olisi kiinnostunut aloittamaan jalkapalloharrastuksen. Haluan selvittää, olisiko esimerkiksi vuorovaikutusta ja erityisesti ulkoista markkinointiviestintää kehittämällä mahdollisuus houkuttaa seuraan uusia harrastajia ja yhteistyökumppaneita.

Toisaalta oman ongelman järjestelmällisen ja yhdenmukaisen markkinointiviestinnän suunnitteluun tekee se tosiasia, että seuran toimihenkilöt ovat lähes kaikki vapaaehtoisia seura-aktiiveja, jotka tekevät tätä työtä lähes ilmaiseksi. Heitä yhdistävä tekijä on voimakas yhteisöllisyyden tunne ja halu toimia lapsen harrastuksen hyväksi. Heille tärkeää on lapsille suunnattu laadukas toiminta, joten viestintä ja tunnettavuus ovat useimmiten heille toissijainen seikka. Toisaalta laadukas toiminta yleensä leviää vanhempien tietoisuuteen ”puskaradion” avulla, mutta tässä ongelman ydin onkin siinä, miten voimme edistää viestintää seuran näkökulmasta järkevällä tavalla. Omien havaintojen perusteella pienet urheiluseurat eivät ole vielä aktiivisesti mukana sosiaalisessa mediassa.

Toivon, että tämä työni herättää lukijassa ajatuksia ja tunteita, miten onnistuneesti olen soveltanut brändiajattelua urheiluseuratoimintaan. Pieni urheiluseurahan ei pyöri ilman tiivistä verkostoitumista ympärillä oleviin sidosryhmiin. Ilman seuran pientä toimihenkilöiden ydinryhmää verkoston ylläpitäminen olisi haasteellista. Toisaalta

uusia ajattelumallejakin pitäisi kehittää, jotta vapaaehtoistoiminta vastaisi paremmin kysyntään.

Opinnäytetyön toisessa luvussa kerrotaan työn toteutuksesta, tavoitteista, rajauksesta ja tutkimusmenetelmistä. Samassa luvussa on myös tiivistetty tutkimisprosessin kulua. Kolmannessa luvussa käsitellään brändijohtamisen teoriaa. Neljännessä luvussa pohditaan brändimarkkinointia sekä yhteistyöhön pohjautuvaa sponsorointimarkkinointia, joka on erityisen tärkeää urheiluseurassa. Luvussa viisi kerrotaan vapaaehtoisen urheilutoiminnan nykytilasta Suomessa. Kuudennessa luvussa esitellään toimeksiantaja ja sen asema toimintaympäristössään. Luvussa seitsemän esitellään tiedonkeruumenetelmät, kerätty tutkimusaineistoja sen analysointi sekä saadut tutkimustulokset, joista tehdään lopussa johtopäätökset. Kahdeksannessa luvussa esitellään realistinen kehittämissuunnitelma urheiluseuran brändin ja sponsoriyhteistyön kehittämiseksi. Tämä suunnitelma pohjautuu esitettyihin teorioihin ja saatuihin tutkimustuloksiin. Pohdinnassa arvioidaan työn luotettavuutta ja miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Tässä luvussa pohditaan myös miten tutkimusmenetelmien yhdistäminen on parantanut työn luotettavuutta. Viimeisessä luvussa pohditaan miten opinnäytetyön tekijä on kypsynyt tutkijana ja samalla sisäistänyt uusia merkityksiä ympäröivästä maailmasta.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia urheiluseuran sidosryhmien mielipiteitä ja käsityksiä urheiluseurasta ja näiden käsitysten pohjalta laatia kehittämissuunnitelmia urheiluseuran brändin kehittämiseksi. Tässä luvussa esitellään tutkimusongelma, työn tavoitteet, rajaus ja kehittämissuunnitelma. Luvussa esitellään myös käytetyt tutkimusmenetelmät, aineistokeruu- ja analysointitavat, joiden avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Luvun lopussa esitellään tutkimusprosessin aikataulu.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen perusta on täsmällisesti määritellyssä tutkimusongelmassa ja siitä johde-
tuissa tutkimuskysymyksissä. Tutkimusongelma eli pääkysymys täytyy osata hyvin

rajata, jotta tutkimus ei paisu liian laajaksi ja tutkimustyö on tutkijan hallittavissa. (Vilka 2005, 45–46.)

Hyvän tutkimusidean jälkeen seuraa yleensä tutkimusongelma määrittelemisen. Seuraavilla kysymyksillä voidaan helpottaa tutkimusongelman määrittelemistä. Mitä haluan saada selville? Miksi haluan tutkia tätä aihetta? Miksi tämä tutkimus täytyy suorittaa? Mitä tietoa on jo saatu samankaltaisista tutkimuksista? (Wilson 2010, 43.)

Tutkimusongelma yleensä muotoutuu tutkimusprosessin aikana. Hyvä tutkimusongelma on ratkaistavissa, yhdistettävissä viitekehykseen sekä oleellisesti merkityksellinen tutkimustyön kannalta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 39.) Tapaustutkimuksessa tutkimusongelmaan vastataan tietyn tai tiettyjen valittujen tutkimuskohteiden kokonaisvaltaisella tuntemisella. Tutkimuskohteet voivat olla ilmiöitä, alueita, henkilöitä, ryhmiä tai organisaatioita, jotka pyritään selvittämään mahdollisimman tarkasti ja mahdollisimman monen relevantin aineistolähteen perusteella. (Ronkainen ym. 2011, 68.)

Tutkimusongelma määritellään kysymyksinä: Miten saamme Mikkelin Kissojen brändiä kehitettyä Mikkelin alueella? Miten seuran toimintaan kuuluvat sidosryhmät saataisiin paremmin mukaan brändin kehittämiseen? Työstä rajataan pois valmennustoiminnan ja aikuisten edustusjoukkueen sisällön kehittäminen, vaikkakin näillä on vaikutusta seuran brändiin. Työssä käytetään sekä kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa, koska siten on mahdollisuus saada tutkittavasta kohteesta kokonaisvaltaisempi käsitys.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista (Hirsjärvi ym. 2007, 126). Oma tutkimukseni on kartoittava ja kehittävä eli ensiksi kartoitan toiminnassa mukana olevien henkilöiden mielipiteet, joista teen johtopäätökset. Työni on tapaustutkimus, jossa tapaus tietyn on urheiluseuran toiminnan laadun selvittäminen ja sitä kautta seuran brändin kehittäminen.

Tämä tutkimusprosessi lähti liikkeelle vanhempien ja toimihenkilöiden keskusteluista kentän laidalta. Urheiluseuran toiminta koetaan toimivaksi ja vielä edulliseksikin, mutta miksi seuran imago ja vetovoima eivät parane vaikka ”maksavat asiakkaat” eli junioreiden vanhemmat ovat suhteellisen tyytyväisiä toimintaan. Onko niin, että halvalla ei saa laadukasta? Tavoitteena on luoda Mikkelin Kissoille kehittämisehdotuksia, jonka avulla parannetaan tunnettavuutta ja saadaan junioritoimintaan sitä kautta uusia junioreita ja yhteistyökumppaneita, jotta toiminta pysyisi vireänä. Junioreiden vanhempien kokemuksia toiminnasta voimme hyödyntää seuran markkinointiviestinnässä.

Tutkimuksessa perehdyttiin brändin ja urheilumarkkinoinnin teoriaan ja sen jälkeen suunniteltiin kysely muun lähdeaineiston perusteella. Kyselyssä saamiani tutkimustuloksia peilattiin Mikkelin Kissojen määrittämiin arvoihin ja mm. Karin Puronahon (2014) tekemään valtakunnalliseen tutkimukseen, jossa selvitetään lasten ja nuorten liikuntaharrastuksen kustannusten nousua ja harrastuksen kilpailullistumista. Kilpailullistuminen liittyy tärkeänä osana seuran brändiin, jolloin määritellään, millaista toimintaa halutaan lapsille tarjota. Painottaako seura toiminnan kehittämisessä harrastus- vai kilpailutoimintaan? Myös Pasi Kosken (2009) tekemä Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa -tutkimus antoi vahvistusta tämän työn tutkimustuloksiin vanhempien kiinnostuksesta osallistua urheiluseuran toimintaan.

Työ rajattiin kolmen sidosryhmän mielipiteiden selvittämiseen. Nämä sidosryhmät ovat junioreiden vanhemmat, aktiivisimmat toimihenkilöt ja tärkeimmät yhteistyökumppanit. Näiden sidosryhmien avulla urheiluseuralla on mahdollisuus parhaiten hyödyntää yhteistyön voimaa.

Seuran toimihenkilöt ja junioreiden vanhemmat kokevat sekä brändin toiminnan että tiedottamisen kautta. Seuran yhteistyökumppanit kokevat taas brändin pääasiassa seuran toiminnan ja julkisen median kautta. Näiden brändikokemusten kautta luotiin yleiskuva brändin tilasta. Työstä rajattiin pois urheiluvalmennus, urheilullinen menestyminen ja seuran aikuisten edustusjoukkueen toiminta. Kehittämistyössä kehitettäviä asioita peilattiin bränditeorioihin ja vapaaehtoiseen toimintaan liittyviin teorioihin.

Tutkimustyön tavoitteena on kehittää Mikkelin Kissojen brändiä. Työn toimeksiantaja on siis Mikkelin Kissat ja asiaa tutkittiin erityisesti seuran näkökulmasta. Erityisesti tavoitteena on kehittää Mikkelin Kissojen brändi-imagoa yhteistyökumppanien, juniorijalkapallonharrastajien ja heidän vanhempien kanssa. Tämän imagon kehittämisen tavoitteena on myös lisätä potentiaalisia harrastajia ja faneja Mikkelin alueella. Tutkimusaineisto kerättiin erilaisin menetelmin. Tässä työssä tehtiin kaksi sähköistä kyselyä, joista toinen suunnattiin seuran yhteistyökumppaneille ja toinen junioripelaajien vanhemmille. Lisäksi tehtiin strukturoidut haastattelut seuran tärkeimmille toimihenkilöille sekä yhdelle yhteistyökumppanille. Nämä haastattelut analysoitiin aineistosta löytyvien käsitteiden pohjalta. Lopussa peilaan tutkimustuloksia teoriaan ja luon niistä kehittämisehdotuksia Mikkelin Kissoille.

2.3 Kehittämistehtävä

Onnistunut kehittämistyö huomioi lähtökohdat ja olettamukset, jotka ovat syntyneet aiemmista tutkimuksista ja käytännön maailmasta. Työ lähtee parhaiten liikkeelle silloin, kun kehittämiskohteesta löydetään kehittämisen olennaisin kysymys. Toimialan ymmärtäminen on myös tärkeää, jotta kehittämistehtävässä syntyneet ratkaisut eivät perustuisi vain teoriasta nostettuihin käsitteisiin vaan ne tulisivat lähemmäksi kohdeorganisaation todellisuutta ja toiminnan arkipäivää. (Ojasalo 2009, 28–29.) Kun tutkittavaa kohdetta halutaan kehittää, on tärkeää myös hahmottaa kohteen nykytila. Sen vuoksi tehtiin kyselyt junioreiden vanhemmille ja yhteistyökumppaneille sekä haastattelut seuran aktiivisimmille toimihenkilöille ja pyrittiin selvittämään seuran vahvuuksia ja heikkouksia, jotka vaikuttavat brändimielikuvaan.

Ojasalo ym. (2009, 13,19) toteavat, että tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista tarpeista ja lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai yksinkertaisesti halusta saada aikaan muutoksia toiminnassa. Toisaalta menestykseen ei enää riitä, että organisaatio sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Parhaimmin ovat menestyneet ne, jotka itse pystyvät toimimaan kehityksen moottoreina. Organisaatiot, jotka pystyvät rikkomaan toimialan rajoja sekä luoda uudenlaisia asiakastarpeita ja ansaintamalleja, menestyvät tulevaisuudessa. Uusien mahdollisuuksien kartoittaminen nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja tilanteessa on tärkeää.

Tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen perinteitä. Siinä olennaista ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen yleisesti hyväksytyjen menetelmien avulla. Teoreettinen viitekehys osoittaa, mihin tieteelliseen keskusteluun osallistutaan ja mihin luodaan uutta tietoa. *Tutkimuksellinen kehittäminen* on yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen ero on toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa uutta teoriaa ilmiöstä vai tuottaa käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Toki tutkimuksellisessa kehittämisessä tekstin ja uuden tiedon tuottaminen on tärkeää. Kehittämisessä olemassa olevan teorian sekä tutkimusmenetelmien rooli auttaa kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

2.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tutkimusstrategia sisältää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, sähköisillä kyselyillä ja omilla havainnoilla. Tässä osiossa perehdytään näiden tutkimusmenetelmien ja aineistonkeruutapojen teoreettisiin viitekehyksiin.

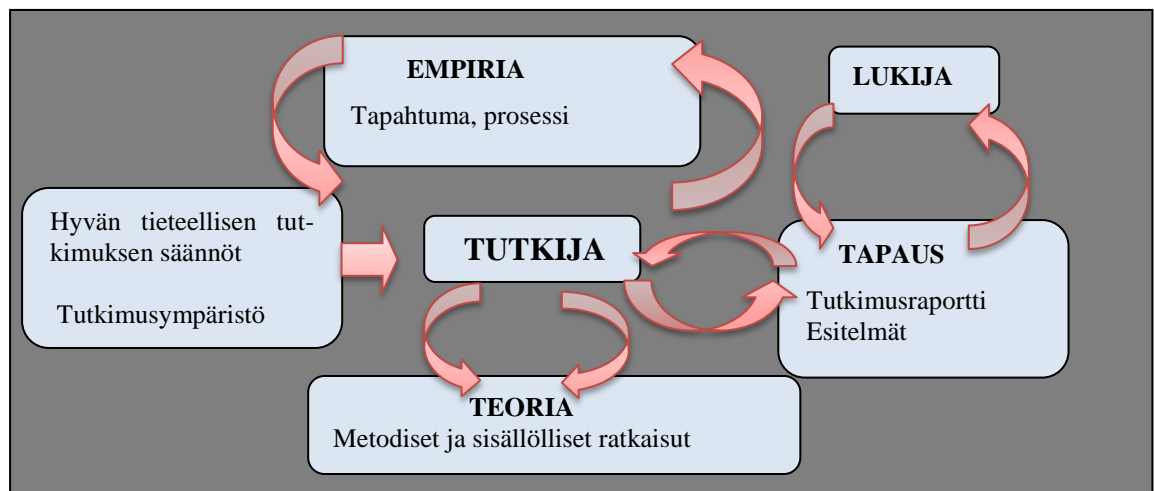
2.4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli case study on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Tapaustutkimus voidaan määritellä myös empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisella tiedonhankinnalla ja monilla eri tavoin tutkii nykypäivän tapahtumaa. Näitä tapahtumia harvoin voidaan yleistää. (Metsämuuronen 2000, 17–18.) Tapaustutkimus tuottaa yleensä syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä tai muuta kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvin realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa tutkimuksella ei pyritä yleistämään eikä tapaus ei ole otos jostakin suuremmasta joukosta. Tapausta tutkitaan aina huomioimalla paikalliset, ajalliset sekä sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kysymys ei ole siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista ja kuinka jokin tapahtuu. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.) Tässä tutkimusstrategiassa on tyypillistä, että tapaus edustaa itsensä ohella jotain yleistä:

esimerkiksi samanlaisia kohtaloita, tietynlaista toimialaa ja kehityskulkua. (Ronkainen ym.2011, 68).

Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistehtävän lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisemmin ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uudenlaisia kehittämisehdotuksia. Kehittämistyössä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Kehittämistyötä ei aloiteta tyhjästä, vaan siinä nojaututaan aina teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen kohde valitaan kehittämistyössä aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo ym. 2009, 53.)

Tapaustutkimuksessa analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen (Eskola & Suoranta 2008, 65). Alasuutari (2011, 78) toteaa, että empiirisen tutkimuksen havaintoja ei koskaan itsessään pidetä tuloksina, vaan ne ovat ”johtolankoja”, joita tietyllä tavalla tulkitsemalla päästään havaintojen taakse.



KUVA 1. Vuorovaikutteinen prosessi tapauksen muodostumisessa (Laine ym. 2007, 55)

Tutkija on keskeisessä asemassa tapaustutkimuksen prosessissa (kuva 1). Tutkijan täytyy pohtia, onko hänellä kriittinen suhtautuminen nykyisiin käytäntöihin vai tarkka analysointi tapauksessa syntyviin kehittämisehdotuksiin. Jos tutkija tuntee henkilökohtaisesti tapaustutkimuksen keskeiset toimijat, tulee helposti eteen eettisiä kysymyksiä, joita joudutaan prosessin aikana ratkomaan. Oma asema prosessissa voi näkyä

tutkimukseen: jotkut näkökulmat tuntuvat tutkijasta helpommin ymmärrettäviltä kuin toiset. (Laine ym. 2007, 54–55.)

Usein tapaustutkimusta käytetään testaamaan teoreettisia näkökulmia yhden tai useamman teoreettisen viitekehyyksen kanssa (Laine ym. 2007, 105). Tapaustutkimus on riippuvainen teoreettisista käsitteistä, ja nämä käsitteet ohjaavat työn suunnittelua ja tiedon keräämistä. Viitekehyyksen tehokas hyödyntäminen auttaa rajaamaan tutkimustyötä ja samalla työn suunnittelu on mahdollisimman tehokasta. Teoria on myös olennaisena osana silloin, kun yleistetään työn myöhempiä tutkimustuloksia. (Yin 2012, 27–28.)

Ronkainen ym. (2011, 68–69) toteavat, että tapaustutkimuksessa tutkimusongelmaan vastataan tietyn tai tiettyjen valittujen tutkimuskohteiden kokonaisvaltaisen tuntemisen avulla. Tapaustutkimus edellyttää, että tietoa on olemassa olosuhteista ja ympäristöstä, josta tutkimuskohde nostetaan esiin tapaukseksi. Tapaustutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan, selittämään tai kehittämään, mutta myös pohtimaan ja kyseenalaistamaan tutkittavaa ilmiötä.

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa tavoitteena on sitouttaa seuran toimihenkilöt junioreiden vanhempien kanssa markkinoimaan seuran brändiä suosittelemalla seuraa omilla sidosryhmissään sekä sosiaalisessa mediassa. Jotta brändiä voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti, mukana on hyvä olla seuran kanssa toimivat yhteistyökumppanit. (Kuva 2.)



KUVA 2. Tutkimuskohteet tutkimusongelman ratkaisemiseen

Olen itse seuran toiminnassa mukana toimihenkilönä, joten kyseisen seuran asiat ovat lähellä sydäntäni. Sen vuoksi haluan tutkia asiaa Mikkelin Kissojen näkökulmasta, miten se voisi tunnettavuuden lisäämiseksi muuttaa toimintaansa.

2.4.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote

Tutkimuksessa kuten jokapäiväisessä elämässämme olemme kiinnostuneita määrällisistä ja laadullisista asioista. Arkielämässä kysymme usein: Kuinka paljon? Kuinka usein? Tarvitsemme kvantitatiivista tietoa. Olemme myös kiinnostuneita asioista, joita ei voi yksinkertaisesti mitata määrällisesti: Onko toiminta laadukasta? Onko viestintä sujuvaa? (Hirsjärvi ym. 2007, 156–157.) Laadullinen ja määrällinen tutkimusote ovat käytäntöjä, jotka kiinnittävät huomion eri asioihin. Ne perustuvat erilaisiin ratkaisuihin todellisuuden pelkistämässä ja tutkimusaineiston analysoinnissa. Määrällinen tutkimus operoi mitattavuudella ja numeroilla ja laadullinen tutkimus taas kielellä ja teksteillä. Vaikka tällaiset jaottelut usein toimivat, selvää rajaa niiden välille ei voida muodostaa. (Ronkainen ym. 2011, 80.)

Määrällisessä tutkimuksessa teoreettiset käsitteet muutetaan arkikielen ja käytännön tasolle sekä mitattavaan muotoon. Tätä vaihetta voidaan kutsua operationalisoinniksi. Mittaaminen siis tarkoittaa havaintoyksiköiden (esim. ihmisen tai yrityksen) ominaisuuksien mittaamista valituilla muuttujilla (esim. ikä, aika ja sukupuoli). Mittaaminen tapahtuu mitta-asteikolla, jossa tutkija ryhmittelee, järjestää tai luokittelee ja vakioi tutkittavat muuttujat. Mittaamisella tehdään eroavaisuuksia havaintoyksiköiden välille ja määritellään ero symboleilla. (Vilka 2007b, 36.)

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on hyvin moninainen. Tutkija ei voi myöskään irtautua arvolähtökohdistaan, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan ihmistä elämismaailmansa havainnoijana, kokijana ja toimijana. Nämä havainnot, kokemukset ja toiminnat värittyvät suhteessa paikkaan, aikaan ja tilanteisiin. (Ronkainen ym. 2011, 82.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa aineistoa ja viedä ilmiön ymmärrys alkuperäisestä käsitteellisemmälle ta-

solle. Asioiden merkityksiä pitää tutkia ja ymmärtää osana kulloistakin asiayhteyttä. (Ronkainen ym. 2011, 82–83.)

Määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää kutsutaan triangulaatioksi. Yhdistämällä erityyppiset aineistot ja menetelmät saadaan kattavammin vastauksia erilaisiin kysymyksiin, siten on mahdollisuus saada tutkittavasta kohteesta kokonaisvaltaisempi kuva. Triangulaation avulla saadaan myös luotettavuutta tutkittavaan kohteeseen. (Ronkainen ym. 2011, 105.) Triangulaatioita on olemassa neljää eri tyyppiä.

1. Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio, jolloin tietoa kerätään monelta eri ryhmältä.
2. Tutkijaan liittyvä triangulaatio, jolloin tutkijoina toimii mahdollisimman monia henkilöitä.
3. Teoriaan liittyvä triangulaatio, jolloin tutkimuksessa pitäisi huomioida monia teoreettisia näkökulmia. Siten voidaan laajentaa tutkimuksen näkökulmaa.
4. Metodinen triangulaatio, jolla tarkoitetaan useamman metodin käyttöä. Tutkija voi esimerkiksi kyselyssä kysyä erityyppisillä kysymyksillä, joita ovat suljetut ja avoimet kysymykset. Metodinen triangulaatio voi myös tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa voidaan käyttää määrällistä tutkimusotetta eli kyselyä tai laadullista tutkimusotetta eli haastatteluja ja havainnointia. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 144–145.)

Tässä työssä on käytetty tutkimusaineistoon liittyvää ja metodista triangulaatiota, joiden avulla pyritään parantamaan työn luotettavuutta. Osan kyselyn tuloksista on määriteltävä mitta-asteikolla eli kvantitatiivisesti. Sähköisessä kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joiden vastauksia luokiteltiin aineistolähtöisen analyysin keinoin. Myös toimihenkilöiden haastatteluissa käytettiin aineistolähtöistä analyysia.

Merkitykset tutkimuskohteena

Ihminen elää keskellä toisten ja itsemme tuottamia merkityksiä. Merkitykset ovat osa inhimillistä toimintaa ja maailmaa. Ne vaikuttavat ja järjestävät arkipäiväistä maailmaamme. Ihmisen toiminnassa on aina mukana jonkinlainen merkityksen antaminen ja tuottaminen. Merkitykset muodostuvat ihmisen toiminnassa, jolloin ne ovat tilapäisiä, epävakaita ja alttiita muutoksille. (Vilkkä 2005, 133.) Laine (2001, 36–37) toteaa,

että asian merkityksiä pohdittaessa on hyvä tunnistaa ero henkilökohtaisen kokemukseen perustuvan merkitysannon ja yhteisöön liittyvien käsitysten välillä.

Merkitysten yhteydessä on tärkeää ymmärtää, että kaikilla asioilla on oma merkitysyhteytensä eli konteksti. Asioilla ei ole itsessään merkitystä. Ne tulevat merkitykselliseksi ihmisten merkitysannon kautta ja siinä, miten ne suhteutuvat toisiin asioihin ajassa, paikassa ja kulttuurissa. (Vilka 2005, 135.) Hirsjärvi ja Hurme (2000, 146) toteavat, että kontekstitieto on tärkeää, jotta voitaisiin ymmärtää tapahtuman tai asian laajempi sosiaalinen ja historiallinen merkitys. Tutkimuksen haastattelutilanteissa voidaan puhua kommunikoinnin kontekstista, koska haastattelijan ja haastateltavan puheet voivat sisältää monia merkityksiä.

Brändit sisältävät juuri erilaisia merkityksiä. Brändi voi herättää paljon huomiota ja olla laajalti tunnettu, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että brändistä pidetään ja siihen liitettäisiin aina myönteisiä merkityksiä. (Malmelin & Hakala 2007, 131.) Tässä tutkimuksessa on löydetty avoimien kysymysten ja haastatteluiden avulla tutkimuskohteeseen liittyviä merkityksiä, jotta saataisiin mahdollisimman todellinen käsitys seuran brändistä. Omien havaintojen avulla on saatu vielä syvyyttä näiden merkitysten selvittämiseksi.

2.4.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Tutkijan on pohdittava, voiko ilmiötä tutkia kokonaisuudessaan vai onko perusteltua valita vain jokin tietty kokonaisuuden osa tutkimuksen kohteeksi. Harvoin tapaustutkimuksessa suuren perusjoukon haastattelu on mahdollista. Rajaamalla tutkimuksesta saadaan mielekäs ja yhtenäinen kokonaisuus. Tutkimuksen rajauksella erotetaan, mikä on tutkimukselle olennaista ja mikä ei. Tapaustutkimuksen ilmiötä ei voida eristää ympäristöstään, sillä raja kontekstin ja ympäristön välillä on vaikeaa vetää. (Laine ym. 2007, 58.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta, koska haluttiin tutkia ilmiötä eli Mikkelin Kissojen kiinnostavuutta ja sidosryhmien mielipiteitä urheiluseurasta. Työssä pyrittiin mahdollisimman monipuolisesti keräämään tietoa ilmiön ympäriltä aikaisemmista tutkimuksista ja aikakauslehdistä. Tutkimusprosessin aikana seurattiin ur-

heiluseurojen vapaaehtoistoimintaan liittyviä keskusteluja paikallisissa sanomalehdissä ja sosiaalisessa mediassa. Työssä on käytetty eri aineistojen tiedonkeruumenetelmiä. Näitä ovat sähköiset kyselyt, teemahaastattelut ja omat havainnoinnit.

Harkinnanvarainen näyte

Tapaustutkimuksessa tutkittava kohdejoukko valitaan yleensä tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tällaisessa survey-tyyppisessä tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijasta *harkinnanvaraisesta näytteestä*, koska tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin eli saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan jo saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Niissä pyritään vain kuvaamaan jotain ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Siksi on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Tässä työssä on tarkasti määritelty tutkittava kohdejoukko eli seuran junioreiden vanhemmat ja seuran yhteistyökumppanit, joille tehtiin sähköiset kyselyt. Toinen tutkittava kohdejoukko oli seurassa työskentelevät toimihenkilöt, joita haastateltiin yksitellen. Tutkimusongelman kannalta on järkevää ja resursseja säästävää käyttää harkinnanvaraista näytettä, koska tietty kohdejoukko ja sen mielipiteet auttavat löytämään tutkimusongelmaan vastauksen.

Kysely

Lomakekysely on kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, jolloin kerätty aineisto voidaan helposti luokitella. Lomakekyselyssä pitäisi jokaiselle kysymykselle löytyä perustelu tutkimuksen viitekehystä, tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä tiedosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–75.) Kyselylomakkeen teko kannattaa aloittaa vasta, kun tutkimusongelma on määritelty ja tiedon tarpeet ovat selvillä. On tärkeää, että tutkittava ongelma on selkeästi rajattu, jotta osataan painottaa keskeisiä asioita. (Holopainen ym. 2004, 29.) Kun haluamme selvittää, mitä ihminen ajattelee

tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72).

Kysely on tavallisin määrällisen tutkimusaineiston keräämistapa. Määrällisen tutkimuksen tavoite on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia. Kysely on aineiston keräämisen muoto, jossa kysymykset ovat vakioituja eli standardoituja. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastanneilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselylomaketta käytetään, havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat kuten mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen. (Vilka 2007b, 19, 28.) Kyselylomakkeen suunnittelussa on hyvä käyttää hyödyksi kohderyhmän asiantuntijoita, koska heiltä yleensä saadaan oikeita näkökulmia ja tuntumaa tutkittavaan asiaan (Anttila 1998, 251).

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, jolloin ne sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot, tai avoimia, jolloin vastaaja vastaa omin sanoin. Kyselylomakkeessa voi olla myös erilaisia asteikolla vastattavia kysymyksiä. Tällöin vastaajaa usein pyydetään arvioimaan asteikon avulla jotain asiantilaa tai sama- tai erimielisyyttään väitteen kanssa. (Ronkainen ym. 2011, 114.) Strukturoinnissa tutkittavat asiat esitetään lomakkeeseen kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi niin, että kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Jokaiselle tutkittavalle asialle eli muuttujalle annetaan arvo. (Vilka 2007b, 15.)

Muuttujan luonne eli ominaisuudet vaikuttavat siihen, mitä tilastollisia menetelmiä voidaan myöhemmin käyttää aineiston käsittelyssä. Mittarin valintaan kannattaa kiinnittää huomiota, koska valinta vaikuttaa tulosten analysointimahdollisuuksiin. Muuttuja (variables) on aina ominaisuus, jota mitataan. Muuttuja on kvantitatiivisen ja selittävän tutkimuksen oleellisin käsite. Muuttuja on käsite, joka voi saada eri arvoja. Periaatteessa kaikki, mitä voidaan mitata, ovat muuttujia. (Kananen 2008, 18.)

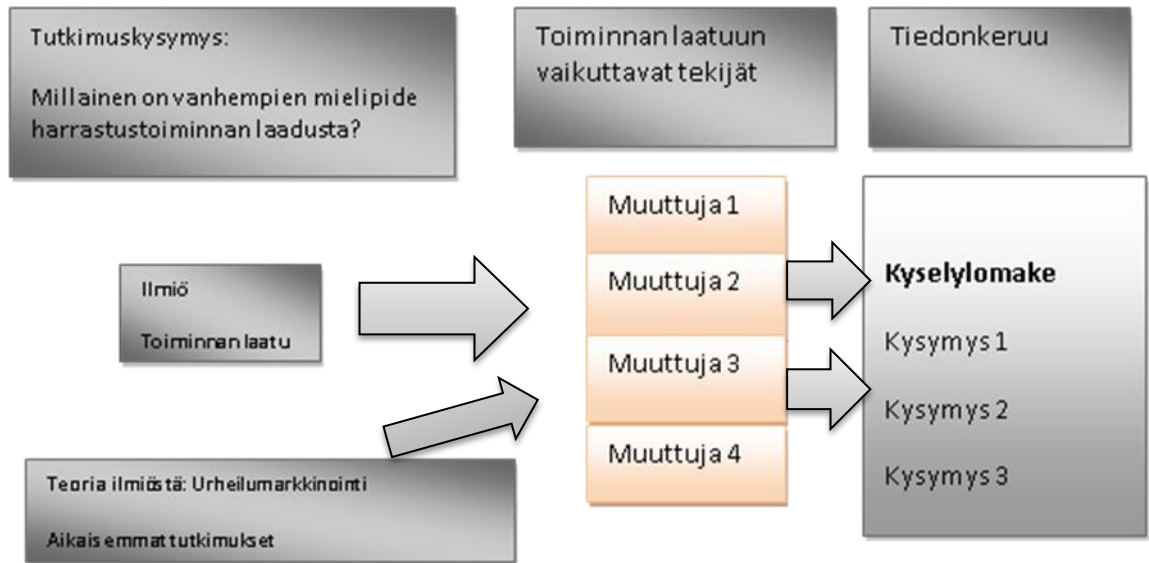
Kyselylomakkeen muotoon tehdyt mittarit voivat olla esimerkiksi survey- tai gallup-tyyppisiä kyselyjä, joissa kysytään pintatason mielipiteitä ilmiöistä. Kyselyt soveltuvat parhaiten erilaisten tilanteiden, käytänteiden ja olosuhteiden kartoitukseen sekä vertailujen tekemiseen. (Anttila 2006, 182–183.) Kyselyssä ei voi kysyä mitä tahansa sel-

laista, mikä olisi mukava tai hyödyllistä tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokaiselle kysymykselle pitäisi löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä, tiedetystä tiedosta ja tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tilastollisten muuttujien mittaustason ilmaisukykyä kuvataan mitta-asteikon käsitteellä. Mitta-asteikoita ovat mm. luokittelu- eli nominaaliasteikko ja järjestys- eli ordinaaliasteikko. Nominaaliasteikolla muuttujien arvoista voidaan sanoa vain, ovatko ne samanlaisia vai erilaisia. Ordinaaliasteikossa muuttujien arvot voidaan laittaa mitattavan ominaisuuden mukaan luonnolliseen järjestykseen. Mielipidemittaukset ovat tyyppillisiä järjestysasteikon taseisia mittauksia. (Heikkilä 2010, 81.) Mitta-asteikolla tutkija ryhmittelee, järjestää tai luokittelee tutkittavat muuttujat (Vilkkä 2007b, 16).

Tässä työssä on tehty kaksi sähköistä kyselyä, jotka kohdistettiin junioreiden vanhemmille ja seuran yhteistyökumppaneille. Vanhempien kyselyssä selvitettiin junioreiden vanhempien mielipiteitä seuran toiminnasta ja viestinnän mahdollisuuksista seuran tunnettavuuden parantamiseksi. Erityisesti vanhemmat kertovat toiminnasta omissa sidosryhmissään ja sitä kautta huomaamatta joko aiheuttavat negatiivista tai positiivista mainetta urheiluseuran brändille. Tällä maineella on erityisen tärkeä merkitys, kun etsimme esimerkiksi uusia yhteistyökumppaneita, jotka tukevat seuran toimintaa. Yhteistyökumppaneiden kyselyssä kysyttiin heidän kokemuksiaan yhteistyön hyödyistä ja urheiluseuran kiinnostavuudesta. Tässä kyselyssä pyydettiin myös kehittämisehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi.

Tässä työssä on käytetty sekä nominaali- että ordinaaliasteikkoa. Monivalintakysymyksissä käytettiin muuttujien luokitteluasteikkoa, jossa selvitettiin vastaajien taustatietoja kuten ikää, lapsen harrastuksen kestoa sekä ikäryhmää. Kyselyssä käytettiin tutkimusongelmasta johdettuja muuttujia, joita käsiteltiin ordinaaliasteikon avulla. Tässä ordinaaliasteikossa vastaaja voi valita mielipiteensä asiasta (täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, melko eri mieltä, täysin eri mieltä tai en osaa sanoa). Seuraavasta kaaviosta voidaan havaita, että kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ilmiön ymmärtämistä ja tietoa ilmiöstä. Kaaviossa tutkitaan toiminnan laatua. Toiminnan laatuun vaikuttavat tekijät on johdettu alan teorioista ja aikaisemmista tutkimuksista ja niistä on koostettu tiedonkeruuvälineeksi tutkimuslomake.



KUVA 3. Kvantitatiivisten tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä mukaeltuna tähän tutkimukseen (Kananen 2012, 124)

Usein tilastollisissa tutkimuksissa tutkitaan asioita, joita ei voi suoraan kysyä vastaajilta. On kysyttävä useita kysymyksiä, jotta saadaan haluttu asia selville riittävän yksiselitteisesti. Lopulliset muuttujat eli kysymykset rakennetaan yhdistämällä useiden kysymysten vastauksia. (Simpura & Melkas 2013, 99.)

Laadullinen aineisto ja sen analysointi

Tutkimuksessa valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä tilastollisten tekniikoiden avulla, mutta tavallisimmat analyysimenetelmät ovat luokittelu, teemoittelu, tyyppittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa usein aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida. (Hirsjärvi ym.2007, 224–225.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa aineistoa ja viemään ilmiön ymmärrys alkuperäisestä käsitteellisemmälle tasolle. Asioiden merkityksiä pitää tutkia ja ymmärtää osana kulloistakin asiayhteyttä. (Ronkainen ym. 2011, 82–83.) Tuomi (2007, 130–131) toteaa, että teoriaohjaavassa analyysissä aineisto ei suoraan pohjautu teoriasta. Teoria toimii vain apuna analyysin etenemisessä.

Tässä työssä käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä, koska saatiin parhaiten yhdistettyä sekä aineistosta syntyneet käsitteet ja teorian toisiinsa.

Kyselyn avoimet kysymykset

Ronkainen ym. (2011, 90) toteavat, että usein lomaketutkimuksessa voidaan yhdistää avoimia ja valmiita vastauksia tarjoavia kysymyksiä, jolloin avointen kysymysten pohjalta voidaan hakea tutkittavien itse asioille antamia merkityksiä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun taas monivalintakysymykset kahlitsevat vastaajaan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin.

Kyselyssä on lähes välttämätöntä, että monivalintakysymysten ohessa on myös avoimia kysymyksiä. Niiden avulla vastaaja voi sanoa mieltä askarruttavista asioista. Avoimien kysymysten avulla vastaaja voi osoittaa oman tietämyksen kyseisestä aiheesta ja asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden. Avoimet kysymykset auttavat tunnistamaan vastaajaan motivaatioon liittyviä seikkoja. Avoimet kysymykset voivat myös osoittaa, mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajien ajattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2007, 196.)

Kyselyssä vanhemmat saivat vapaasti kertoa mielipiteitään, mitä asioita he arvostavat Mikkelin Kissojen toiminnassa. Heiltä pyydettiin myös kehittämissuhteita, joita voi myös toisaalta tulkita, että näihin asioihin vanhemmat eivät ole tyytyväisiä ja toivoivat niihin parannuksia tai resursseja. Aineisto analysoitiin luokittelemalla. Luokittelun perusteena oli, kuinka moni vastaaja mainitsee saman asian. Avoimiin vastauksiin muodostui kuusi pääluokkaa. Luokittelun avulla muodostettiin mielipiteistä käsitteitä ja ilmiöitä, joita voitiin peilata brändi- ja urheilumarkkinoinnin teorioihin. Siten aineisto oli helpoin ja luotettavin tapa tulkita.

Haastattelu

Tapaustutkimuksessa erilaisia haastatteluja käytetään usein tiedonkeruumenetelminä. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat se-

littää ja kuvata ilmiötä. Asiantuntijat voivat myös selittää tilanteeseen johtaneita syitä, joiden todenperäisyyttä voidaan tutkia taas muilla menetelmillä esimerkiksi havainnoinnilla. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu on osa normaalia elämää, jolloin normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikatioon liittyvät seikat vaikuttavat haastattelutilanteeseen. Haastattelu vuorovaikutustilanteena on aina ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama sekä haastattelijalla joutuu aina motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä. Molemminpuolinen luottamus on tärkeää haastattelussa, jolloin haastateltava voi luottaa, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Erilaiset haastattelut auttavat saamaan tietoa asenteista, mielipiteistä, kokemuksista ja havainnosta. Kyselyllä voidaan tähdätä samaan tavoitteeseen, mutta sillä ei kyetä saamaan samaa syvyyttä ilmiöstä kuin haastattelulla. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Strukturoiminen tarkoittaa etukäteen tehtävää jäsentelyä, joka noudattaa tutkimuksen kysymyksenasettelua tai tutkimusongelmaa. Siten varmistetaan, että haastattelussa käsitellään juuri niitä kysymyksiä, joita etukäteen on mietitty. (Anttila 2006, 195–196.)

Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu on käytännössä siis kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Avoimuudessaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin valittujen tarkentavien kysymysten mukaan. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn tietoon. Syvähaastattelu on puolestaan täysin strukturoimaton. Syvähaastattelussa vain ilmiö, josta keskustellaan, on etukäteen määritelty. Avoimet kysymykset eivät tarkoita syvähaastattelua, vaan haastattelijan tehtävä on syventää haastateltavan vastauksia rakentamalla haastattelun jatko saatujen vastausten varaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–76.) Haastattelut voivat olla yksilö-, pari tai ryhmähaastatteluja (Hirsjärvi ym. 2007, 204).

Haastattelun ongelmana ovat monet virhetekijät, joita haastattelijan on pyrittävä kontrolloimaan mahdollisimman hyvin. Haastateltava

- ei halua käsitellä niitä aiheita, joita tutkijaa kiinnostavat.
- ei ole tottunut käyttämään ilmaisevaa kieltä. (Anttila 2006, 200.)

Haastateltavalla voi myös ilmetä ymmärtämisvaikeuksia sekä kielellisiä kommunikaatiovaikeuksia. Hyvältä haastattelijalta edellytetään taas tiettyjä ominaisuuksia. Hänen tulee olla yhteistyökykyinen, hyvä kuuntelija, luottamusta herättävä, taitava muodostamaan kysymyksiä ja johtamaan keskustelua eteenpäin. (Anttila 2006, 200.) Teema-haastattelussa tutkija saa parhaimmillaan enemmän tietoa kuin hän osaa edes kysyä (Juholin 2013, 437).

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, koska siten saatiin luotettavampaa ja syvällisempää tietoa itse ilmiöstä. Haastattelemalla Mikkelin Kissojen toimihenkilöitä sekä seuran tärkeintä yhteistyökumppania saatiin erilaisia näkökulmia asioihin. Haastattelussa esitetyt kysymykset oli etukäteen laadittu, mutta kysymykset eivät olleet haastatelluille etukäteen tiedossa, siksi heille annettiin vastausaikaa haastattelussa. Haastattelussa kysyttiin muun muassa mielipidettä brändi-identiteetistä ja sosiaalisen median kehittämisestä Mikkelin Kissoissa. Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen materiaali litteroitiin.

Aineisto analysoitiin luokittelemalla aineistosta nousseiden käsitteiden avulla. Aineistosta muodostettiin kolme pääluokkaa, joita peilattiin myöhemmin bränditeoriaan ja vapaaehtoisen urheiluseuratoiminnan viitekehukseen. Siten tulkinnoista syntyi ehdotuksia urheiluseuran brändin kehittämiseksi.

Havainnointi

Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin, siten voidaan selvittää, toimivatko ihmiset samalla tavalla kun puhuvat. Esimerkiksi ihmisten arvostuksia selvittäessä saadaan hieman erilaisia tuloksia sen mukaan, luotetaanko heidän puheisiin vai seurataanko, miten he todellisuudessa toimivat. (Ojasalo ym. 2009, 103.) Havainnoinnilla pyritään saamaan tietoa muun muassa siitä, toimivatko ihmiset siten kun he sanovat toimivansa (Vilkkä 2007a, 37).

Havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa. Menetelmä mahdollistaa hyvin välittömään suhteen luomisen tutkittaviin luonnollisissa oloissa. (Ojasalo ym. 2009, 105.) Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada suoraa ja välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on erinomainen menetelmä silloin, kun halutaan saada tietoa sellaisesta, josta tutkittavat eivät halua kertoa suoraan haastattelijalle. (Hirsjärvi ym. 2007, 208.)

Havainnointia on pääasiassa kahta erilaista. Havainnointi voi olla hyvin systemaattista tai se voi olla täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. *Systemaattisessa havainnoinnissa* havainnoija on ulkopuolinen toimija, laatii luokitteluteemat ja käyttää niitä asiantuntevasti. Vapaassa eli osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Tutkija pyrkii jakamaan elämäkokemuksia ryhmän jäsenten kanssa, jolloin hän astuu heidän kulttuuriinsa ja symboliseen maailmaan. Tätä havainnointimenetelmää käytettäessä on tärkeää muistaa, että tutkija pitää erillään omat havainnot ja omat tulkinnat näistä havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2007, 209–212.) *Osallistuvassa havainnoinnissa* tutkija osallistuu siis luonnolliseen ympäristön toimintaan joko tutkijan roolissa tai jossain muussa roolissa. On hyvä aina etukäteen päättää, mitä kaikkea ilmiöstä havainnoidaan: ympäristöä, toimintaa, suhteita vai episodeja. (Ronkainen ym. 2011, 115.)

Erityisesti osallistuvassa havainnoinnissa on hyvä muistaa reflektiivinen ote työhön, jolloin tutkija on hyvä erottaa omat kokemukset tutkittavien kokemuksista (Tynjälä 1991, 392–393). Osallistuvaa havainnointia pyritään suuntaamaan tutkimusongelman kannalta mielekkäisiin asiasisältöihin. Mitä arkaluontoisimmista asioista on kysymys, sitä todennäköisemmin tutkija tarvitsee avainhenkilön apua, jotta tutkija ylipäätyään pääsee lähelle tutkimuskohdettaan. (Vilka 2007b, 44–45.)

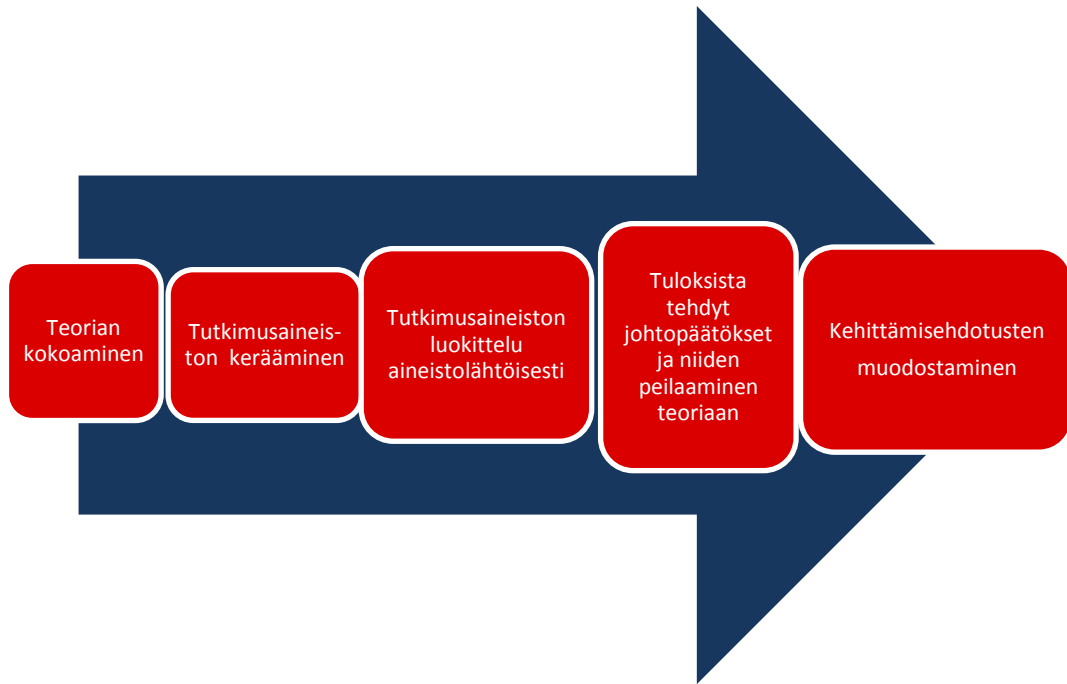
Tässä työssä tehtiin osallistuvia havaintoja, koska tutkimuksen tekijä on toimihenkilö tutkimuksen kohteena olevassa urheiluseurassa. Ulkoisen ympäristön havainnointi ja sosiaalisen median seuraaminen urheiluseuran kiinnostavuuden näkökulmasta lisäävät ymmärrystä urheiluseurojen tämänhetkisestä markkinointiviestinnästä.

Aineiston analysointi

Tavallisesti ajatellaan, että analyysi tehdään sen jälkeen kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Pääperiaatteena voidaan todeta, että valitaan sellainen analyysitavat, jotka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 218–219.) Määrällisessä tutkimuksessa valitaan aina sellainen analysointimenetelmä, joka antaa tietoa asioista, joita ollaan tutkimassa. Käytännössä kuitenkin sopiva analyysimenetelmä löytyy vain siten, että tutkija kokeilee kyseisille muuttujille soveltuvia menetelmiä. (Vilka 2007b, 119.) Tässä työssä käsiteltiin kvantitatiivinen aineisto SPSS-ohjelmalla.

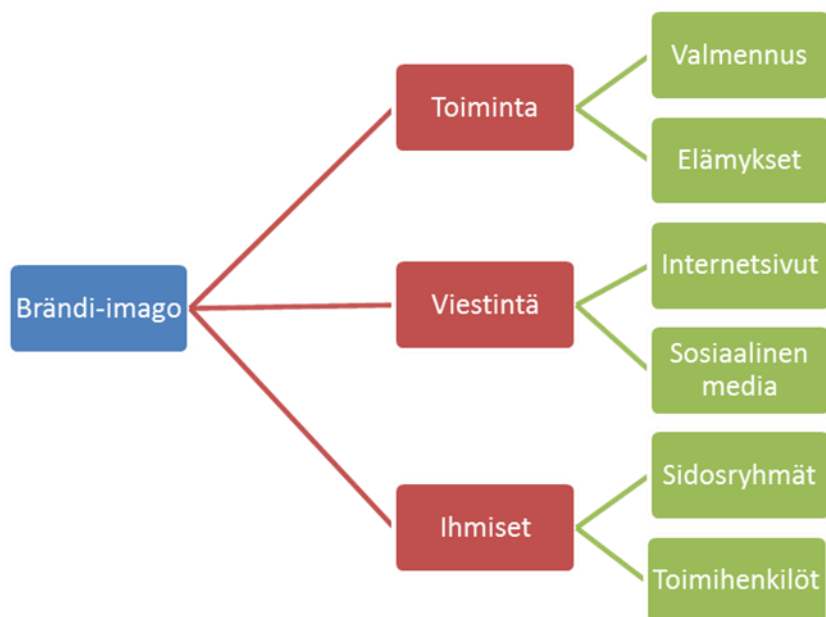
Laadullista aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Sisällön analyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan tutkimusaineistosta, kun taas teoriaohjaavassa analyysissä ne tuodaan valmiina, ilmiöstä jo etukäteen tiedettynä. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on abduktiivinen päättelymalli. Tässä ajattelumallissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoriat, jotka antavat ajattelulle tuoreita ajatuksia. Analyysi yleensä alkaa aineistolähtöisesti, mutta teorian avulla päästään analyysissä eteenpäin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97, 117–118.) Tässä työssä laadullinen aineisto käsiteltiin Maxqda-ohjelmalla, jolla luokittelu tapahtui sujuvasti. Tässä työssä on käytetty teoriaohjaavaa analyysiä, koska siten oli helpointa ja nopeinta analysoida laadullista aineistoa.

Haastatteluaineiston analyysissä aineiston määrä ei korvaa laatua tai ei ainakaan vaikuta siihen (Ojasalo ym. 2009, 100). Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Se luo pohjan tai kehyksen, jonka avulla esimerkiksi haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, tiivistää ja yksinkertaistaa. Luokittaessamme jäsenämme tutkittavaa ilmiötä. Luokat pitää voida perustella sekä empiirisesti että käsitteellisesti. Luokilla täytyy olla siis suhde analyttiseen kontekstiin sekä empiirinen perusta. Luokittelun pääkriteerin lähtökohdaksi on asetettu tutkimusongelma. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147–148.) Seuraavassa kuvassa on hahmotettu tutkimustyön teoriaohjaavan analysoinnin sijoittuminen tässä tutkimuksessa.



KUVA 4. Teoriaaohjaava analyysi mukaeltuna tähän tutkimusprosessiin (Tuomi 2007, 130–131)

Laadullisessa aineistossa käytettiin teoriaaohjaavaa analysointia. Kyselystä poimittu laadullinen aineisto oli helpoin analysoida luokittelun avulla, jossa edettiin alaluokista pääluokkaan. Luokittelun avulla saatiin muodostettua mielipiteistä käsitteitä ja ilmiöitä, joita voidaan taas peilata brändi- ja urheilumarkkinoinnin teorioihin.



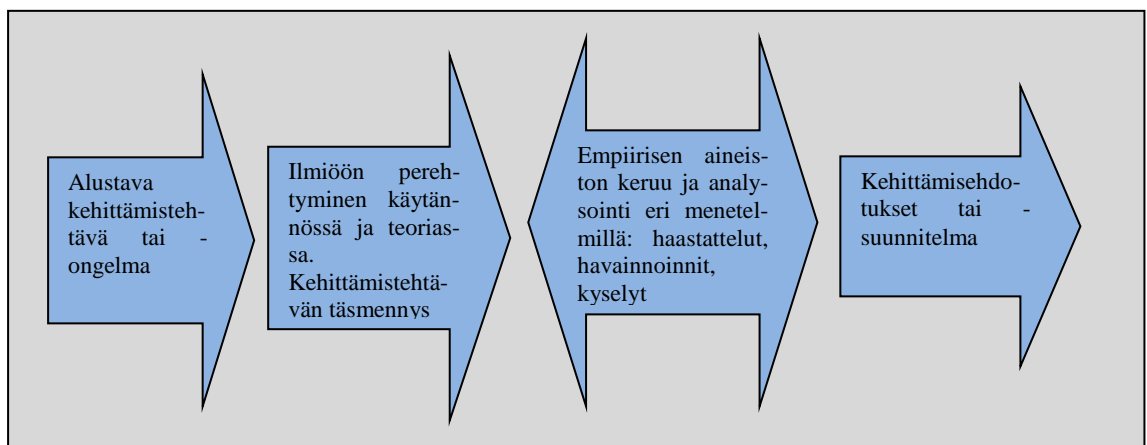
KUVA 5. Teemahaastattelussa nousseet pääluokat ja niiden alaluokat

Tämän luokittelun avulla saatiin monipuolinen käsitys toimihenkilöiden ajatuksista ja asenteista seuran toimintaa kohtaan (kuva 5). Näitä aineistosta muodostuneita käsitteitä tarkastellaan tutkimustulosten johtopäätökset -osassa tarkemmin.

2.5 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen lopullinen aihe syntyy monien harkintavaiheiden jälkeen. Hyvä tutkimusaihe on hyvän tutkimuksen alku. Mitä enemmän tutkimuksen tekijällä on tietoa aiheesta, sitä todennäköisemmin hän myös tietää aihealueen lisätutkimuksen tarpeista. Pitää kuitenkin muistaa, että tutkimus on aina vain yksi näkökulma aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 70–74.)

Kuvassa 6 on havainnollistettu tapaustutkimuksen tavanomainen eteneminen. Tutkittavaan aiheeseen täytyy ensiksi perehtyä, jotta voi tietää, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä on todellinen kehittämistehtävä. On myös mahdollista, että tutkimustyön edessä alkuperäinen kehittämistehtävä ei ole enää tärkeä, jolloin sitä pitää muokata tai muuttaa. Tämä ei ole väärin vaan luonnollinen osa kehittämisprosessia. (Ojasalo 2009, 54.)



KUVA 6. Tutkimusprosessin vaiheet tapaustutkimuksessa (Ojasalo ym. 2009, 54)

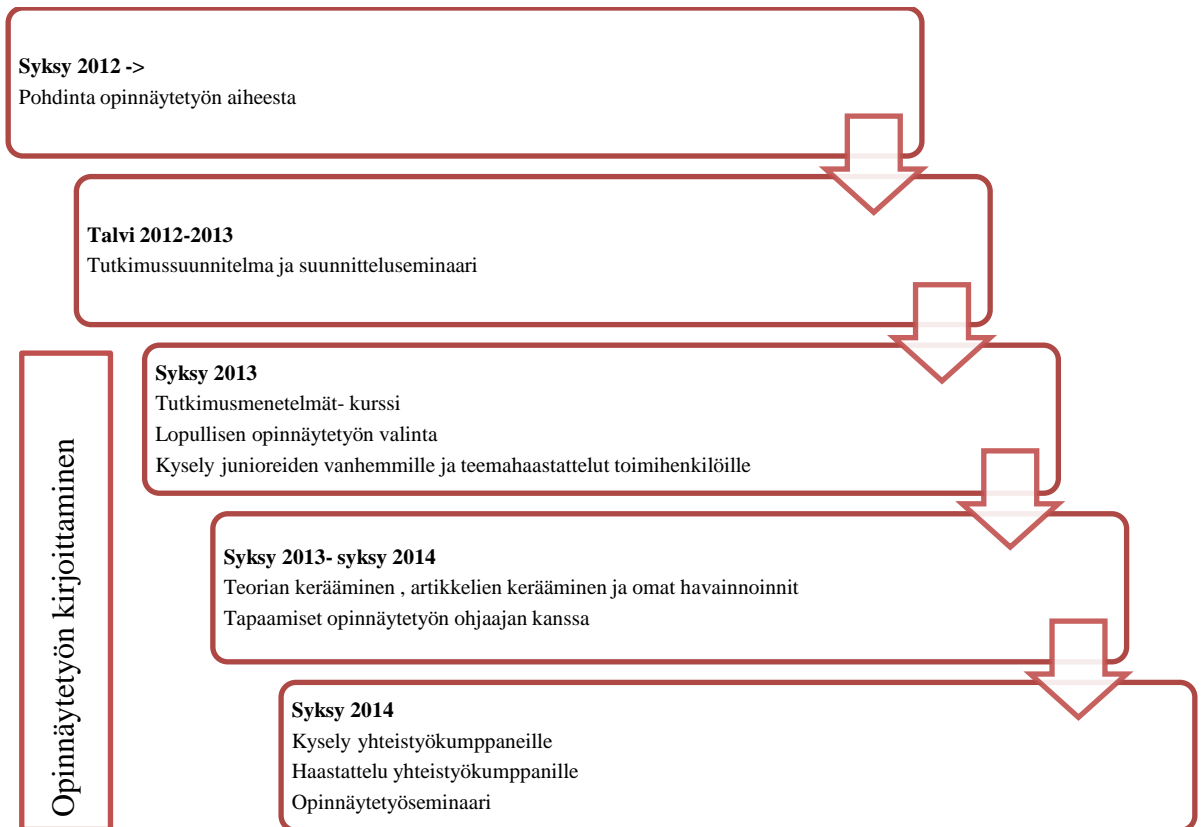
Kun tutkimusongelma tai tutkimustehtävä on määritelty, päästään miettimään, miten ongelmaan tai tehtävään olisi viisainta hakea vastausta (Tuomi & Sarajärvi 2009,

152). Tutkimusprosessissa teoria näkyy myös siinä, että tutkimuksessa edetään ensin teoriasta käytäntöön eli kyselyyn, haastatteluun tai havainnointiin. Näiden toimenpiteiden jälkeen palataan taas käytännöstä teorian analyysiin, tulosten ja tulkinnan avulla. (Vilka 2007b, 25.)

Seuraavassa vaiheessa perehdytään ilmiöön sekä käytännössä että teoriassa. Kirjallisuuteen perehtyminen on samalla omaan lähestymistapaan tutustumista, kun omia ajatuksia verrataan toisten ajatuksiin. Usein aiheeseen täytyy ensin hyvin perehtyä, ennen kuin tietää, mitä todella voi kysyä tai mikä on todellinen kehittämistehtävä. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Tutkimusprosessin aikana tehdään valintoja ja päätöksiä, jotta tieteellisen tutkimuksen ehdot täyttyvät ja mitä tutkimusetiikka edellyttää. Tutkimusprosessi toteutetaan tutkimussuunnitelman mukaisesti etukäteen sovitulla tavalla. Toteuttaminen muodostuu neljästä päävaiheesta, jotka ovat tutkimusaineiston hankinta, tutkimusaineiston luokittelu tutkittavaan muotoon, tutkimusaineiston analyysi teoriakäsitteiden avulla sekä viimeinen vaihe eli tutkimustulosten, johtopäätösten ja kehittämissuositusten esittäminen. (Vilka 2005, 42, 61.) Eriksson ja Kovalainen (2008, 133) toteavat, että tutkimuksessa täytyy esittää kriittisiäkin aineiston osia, jolloin lukija voi saavuttaa itsenäisen arvioinnin tutkijan saavuttamista ansioista, joita se on esitellyt analysoinnin ja johtopäätösten avulla.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojen alkuvaiheessa on jo hyvä aloittaa opinnäytetyöprosessin suunnittelu. Tutkimustyön aihe muuttui pariinkin kertaan johtuen työni äkillisestä loppumisesta. Sen vuoksi valitsin aiheen, joka ei olisi riippuvainen työurallani tapahtuvista muutoksista. Tämän työn tutkimustyöprosessi alkoi syksyllä 2013, kun omassa vapaaehtoistyössä urheiluseuran joukkueenjohtajana huomasin seuran brändimielikuvassa olevia puutteita. Kuvassa 7 olen hahmottanut ajallisesti tutkimustyöprosessini.



KUVA 7. Opinnäytetyöprosessi

Syksyllä 2013 tehtiin tutkimusmenetelmien kurssiin liittyen sähköinen kysely junioreiden vanhemmille sekä teemahaastattelut toimihenkilöille. Kurssiin liittyvissä tehtävissä kerättiin tiedot, esitettiin tulokset ja analysoitiin ne tekemällä johtopäätöksiä. Kevästä 2014 aloinkin käydä säännöllisesti ohjaajan luona. Keskusteluissa pohdittiin mm. aiheeseen liittyvää lähdemateriaalista ja teorioista. Syksyllä 2014 tehtiin vielä kysely yhteistyökumppaneille ja haastattelu seuran yhdelle tärkeimmälle yhteistyökumppanille. Lokakuussa 2014 raportoitiin tutkimustulokset ja analysoitiin ne. Tutkimustuloksien ja aiheeseen liittyvän teorian pohjalta laadittiin kehittämissuhteet seuran ylimmälle johdolle. Opinnäytetyöseminaari sijoittui marraskuulle 2014.

3 BRÄNDIJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään brändiin liittyviä käsitteitä, brändimielikuvan muodostumista ja keskitytään brändipääoman rakentamisen teorioihin. Luvussa käsitellään myös asiakkaan ja organisaation henkilökunnan merkitystä brändin kehittämiseen.

Kun koko organisaatio ymmärtää brändin arvot ja tavoitteet, brändiä voidaan markkinoida ja viestiä johdonmukaisesti. Kaikki yrityksen viestit vaikuttavat sen brändiin. Siksi kaikkea viestintää tulee tarkastella yrityksen brändin näkökulmasta. Myös se, että yritys ei viesti, viestii jotain. Parhaimmillaan viestintä muodostaa kilpailuetua, välinpitämättömästi johdettu viestintä tai viestimättä jättäminen voi aiheuttaa suuria vahinkoja yritykselle. (Malmelin & Hakala 2007, 73.)

3.1 Erilaisia brändikäsitteitä

Tässä luvussa kerron brändiin liittyvistä käsitteistä, jotta on helpompi ymmärtää brändin kehittämisen viitekehystä. Nämä käsitteet liittyvät kiinteästi brändimielikuvaan, brändipääoman rakentamiseen ja brändiviestinnän keinoihin.

Bränditietoisuus

Bränditietoisuudella tarkoitetaan asiakkaan kykyä tunnistaa ja muistaa brändi eri olosuhteissa. Varmasti kaikkein merkittävin bränditietoisuuden elementti on brändin nimi. Se luo usein symbolisen merkityksen ja on tärkeä osa brändin markkinointiviestintää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 204.)

Jotta brändi on muutakin kuin pelkkä nimi, sen on

- on oltava tarpeeksi tunnettu.
- on erotuttava selkeästi kilpailijoistaan.
- on kyettävä lunastamaan annetut lupaukset yhä uudelleen.
- on kyettävä saavuttamaan ja säilyttämään ainutlaatuinen paikka asiakkaiden mielissä. (Pulkkinen 2003, 52.)

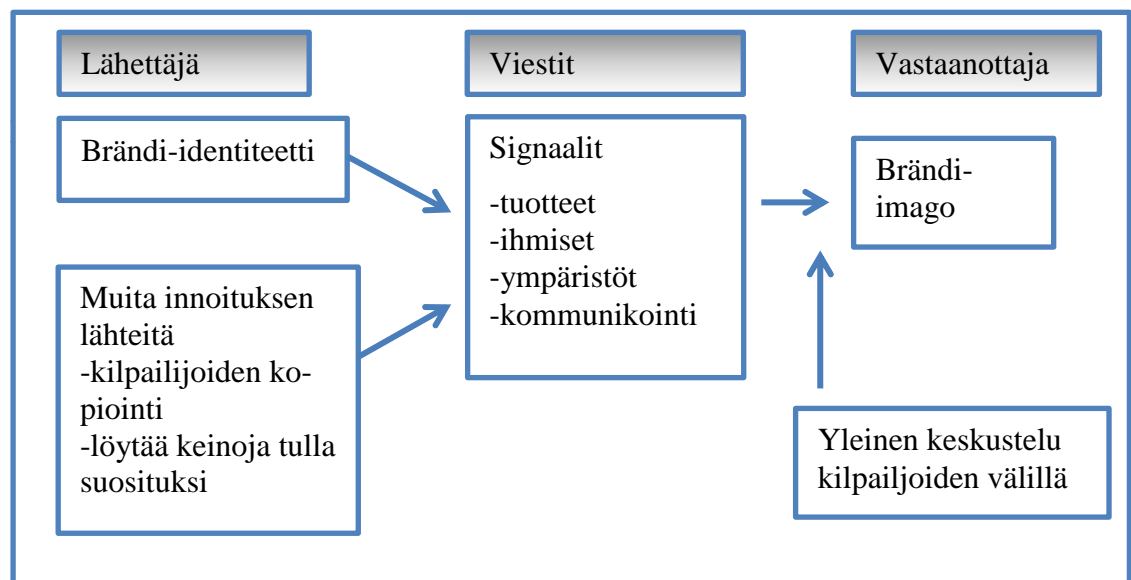
Brändilupauksen on oltava asiakkaille merkityksellinen sekä tunnetasolla että toiminnallisella tasolla (Pulkkinen 2003, 52). Brändin tunnettavuuteen liittyy eräs inhimillisen käyttäytymisen peruspiirre: ennestään tutusta asiasta on helpompi pitää. Monet tutkimukset vahvistavat käsitystä, että tunnettuus johtaa myös tykkäämiseen. Usein tunnettuihin merkkeihin liittyy ilmiötä: Brändiä markkinoidaan laajalti, brändi on ollut toimialalla jo pitkään tai brändi on menestyksekkäs, jonka seurauksena siitä tulee haluttu. (Laakso 2004, 130.)

Brändi-imago ja brändi-identiteetti

Asiakkaat kokevat jokaisen brändiin liittyvän viestin ja samalla luovat saamistaan viesteistä brändi-imagon. Brändi-imago on asiakkaan mielessä muodostuva kuva tuotteesta tai palvelusta. Brändi-identiteetti on taas kuvaus brändi-imagosta, jonka yritys haluaa luoda itsestään. (Grönroos 2009, 386.)

Kapferer (2012, 151) toteaa, että imago tutkimuksissa keskitytään tapaan, millä tietyt ryhmät mieltävät brändin, tuotteen, yrityksen tai maan. Imago muodostuu yleensä kaikista niistä brändin viesteistä, jotka leviävät julkisuudessa ja joita nämä ryhmät tulkitsevat.

Identiteetti edeltää aina ennen kuitenkin imagoa. Tavoitteena on määrittellä brändin identiteetin tarkoitus ja minä-kuva, jonka tuloksena syntyy imago ja sen tulkinta. Ennen kuin esittelemme uuden brändi-imagon yleisölle, meidän täytyy tietää tarkalleen mitä me haluamme tuoda esiin brändistä. Ennen yleisön vastaanottamista täytyy tietää mitä tietoa kerrotaan ja kuinka se viestitään. Imago on siis viestien tulkinnasta syntyvä lopputulos.



KUVA 8. Brändi-identiteetistä brändi-imagoon (Kapferer 2012, 151–152)

Suomalaisessa brändikeskustelussa identiteetti on totutusti tarkoittanut brändin ulkoisia tunnusmerkkejä. Pahimmillaan identiteetin kehittäminen on nähty varsinaisesta

toiminnasta irrallisena hankkeena, jolloin kyseessä on voinut olla visuaalisen ilmeen päivitys tai uuden logon suunnittelu. Identiteetissä on kuitenkin kyse huomattavasti suuremmasta asiasta kuin ulkoisista tunnusmerkeistä, koska yrityksen identiteettiin vaikuttavat kaikki yrityksen toiminnot kuten organisaatio, liiketoiminta-alueet, tuotteet ja palvelut. Identiteettiin vaikuttavat myös alueen kilpailutilanne ja toimintaympäristö sekä yritykseen liitettävät mielikuvat ja käsitykset. Markkinat kehittyvät, kuluttajien toiveet ja sidosryhmien tarpeet muuttuvat, siksi on tärkeää, että brändin identiteettityö on jatkuvaa. Se vaatii koko ajan toimintaympäristön analysointia ja tämän tiedon soveltamista päätöksenteossa. (Malmelin & Hakala 2008, 80.)

Brändiarvo

Brändiarvo on ryhmä toiminnallisia ja tunteisiin vetoavia arvoja, jotka mahdollistavat organisaation täyttämään lupauksen ainutlaatuisesta ja toivotusta kokemuksesta. Kuluttajat voivat kokea eri tavalla brändiarvon. Lisäarvo voi olla halpa hinta, tuotteen tietty ominaisuus, laatuarvo tai hyväntekeväisyysarvo. (De Chernatory 2011, 376.)

Asiakkaan brändikokemukset ovat merkittäviä brändiarvon muodostajia. Asiakkaan kohtaamisista kaikkien palveluun liittyvien osien kanssa vaikuttaa ratkaisevasti brändiarvon kehitykseen asiakkaan mielessä. Tämä on käsitys brändistä, joka tulee ihmisen mieleen välittömästi, kun hän ajattelee brändiä tai kategoriaa, johon brändi kuuluu. Asiakkaiden kokemuksiin perustuvat elämykset yrityksen kanssa vaikuttavat merkittävästi yrityksen brändiarvoon. (Lindberg-Repo 2005, 137–140.) Arvo luodaan tehokkaimmin yhteistyössä kaikkien brändin kohtaamispisteissä ja asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa asioivien työntekijöiden kanssa (Lindberg-Repo 2005, 108).

3.2 Brändimielikuva

Brändimielikuva on siis aina erilainen eri ihmisiltä kysyttäessä. Mielikuvan ja suhtautumisen taustalla ovat aina ihmisen omat arvot, kiinnostus, saadut tiedot ja mahdolliset kokemukset brändistä. (von Herten 2006, 91.) Omat kokemukset ovat vahvimpia mielikuvan synnyttäjiä, mutta meillä voi olla myös voimakkaita mielikuvia myös sellaisista organisaatioista, joista meillä ei ole mitään kokemuksia. Näitä mielikuvia synnyttävät usein ihmisten muodostamat yleiset mielikuvat ja kuulopuheet sekä median

luomat mielikuvat brändistä. Mielikuvat syntyvät myös muistakin kuin kokemuksista. Mielikuvaan vaikuttavat myös ihmisten asenteet, ennakkoluulot, arvot, arvostukset, uskomukset, tiedot ja havainnot. Välttämättä organisaatio ei voi itse päättää, mistä tekijöistä sen imago muodostuu, koska se muodostuu kaikista mahdollisista. (Vuokko 2004, 200–201.)

Asenteet, ennakkoluulot ja arvot ovat tekijöitä, joihin organisaatio ei pysty välttämättä vaikuttamaan. Tiedot, havainnot ja kokemukset ovat sellaisia, joihin organisaatio pystyy suoraan vaikuttamaan. (Vuokko 2004, 200–201.) Yritys voi aina toiminnallaan ja viestinnällään vaikuttaa siihen, millaista brändistä annetut tiedot ja kokemukset ovat. Mitä lähempänä yrityksen identiteetti ja tavoitteet ovat brändikuvasta, sitä paremmin se onnistuu toiminnassaan ja viestinnässään. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien sekä heidän lähipiirien omakohtaisilla kokemuksilla on tärkeä merkitys yrityksen brändin muotoutumiselle. (von Hertzen 2006, 91, 95)

Brändi on mielikuva, joka yhdistää henkilön kaiken tiedon ja kokemuksen kyseisestä asiasta. Brändi on siis henkilön subjektiivinen käsitys. Eri ihmisillä voi olla hyvin erilaiset mielikuvat samasta brändistä. Yrityksen kannalta on tärkeää, että riittävän suuri määrä kohderyhmästä mieltää brändimielikuvan sellaiseksi, jonka yritys on sen tavoitemielikuvassaan määritellyt. (Mäkinen ym. 2010, 44–45.) Suomen valtakunnallinen liikunnan ja urheiluseuran kattojärjestön VALON:n kaupallinen johtaja Kukila (2013) toteaa, että hyvä urheilubrändi on aidosti kiinnostava ja herättää tunteita. Tällaisella brändillä pitää olla jokin lupaus.

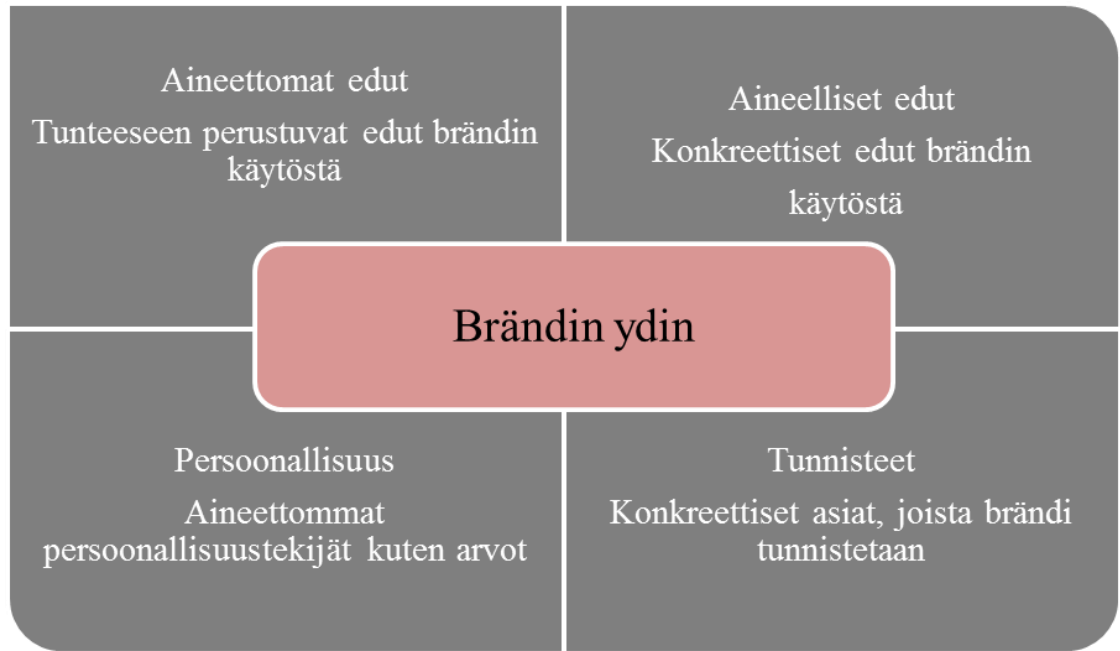
Brändimielikuva tarkoittaa kaikkia niitä hyötyjä ja ominaisuuksia, jotka mielletään brändiin ja joilla brändi erottuu kilpailijoistaan ja siten luo itselleen kilpailukykyä. Palveluissa jokainen vuorovaikutustilanne yrityksen ja sidosryhmien välillä vaikuttaa brändimielikuvaan. Brändi viestittää sitoutumista tietynlaiseen palvelukokemuksen tuottamiseen asiakkaalle ja siksi on tärkeää, että organisaatiossa jokainen työntekijä ymmärtää tuottaa asiakkaalle brändiä vastaavaan palvelukokemuksen. Menestyvän yrityksen tavoitteena on saavuttaa vahva positiivinen brändimielikuva asiakkaiden joukossa. (Ojasalo & Ojasalo 2011, 204.)

Kaikki, mitä yritys tekee tai jättää tekemättä, vaikuttaa asiakkaiden mielissä syntyviin mielikuviin ja käsityksiin yrityksestä. Ne vaikuttavat joko myönteisesti tai kielteisesti ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Nykypäivänä ehkä enemmän voidaan puhua brändin maineesta kuin mielikuvista. Maine on enemmän kuin tunnettuus, imago tai julkisuuskuva. Maine perustuu asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemukseen yrityksen todellisesta toiminnasta. Kysymys on erityisesti *luottamuksesta* yritystä kohtaan ja ihmisen subjektiivisista käsityksistä. (Pulkinen 2003, 55.)

Uudet havainnot ja tulkinnat sekä pienet yksityiskohdat voivat muokata mielikuvan kokonaisuutta, joka puolestaan ohjaa seuraavia kohtaamisia brändin kanssa. Brändiin liittyvät mielikuvat kehittyvät spiraalimaisesti, koska mielikuvien muodostumisessa ei ole varsinaista alkua ja loppua. Nämä mielikuvat ja käsitykset muuttuvat koko ajan, siksi on tärkeää, että yritys pyrkii ohjaamaan niitä viestinnän avulla. Yritykset pyrkivät ohjaamaan näitä kontakteja ja kohtaamisia suunnitellusti. Mitä kokonaisvaltaisemmin yrityksen viestinnän ja toiminnan osa-alueet on integroitu, sitä johdonmukaisempaa viestintä on ja sitä johdonmukaisempia käsityksiä ja mielikuvia asiakkaille muodostuu yrityksen brändistä. (Malmelin & Hakala 2007, 141.)

Brändin tavoitemielikuva

Kuvassa 9 on havainnollistettu mistä muodostuu yrityksen tavoitemielikuva. Mäkinen ym. (2010, 179–180) toteavat, että brändin ydin on se, mistä haluamme jokaisen asiakkaamme muistavan yrityksemme brändin. Brändin ydin toimii tietynlaisena suodattimena: mitkään yrityksen toimenpiteet eivät voi olla tämän ytimen vastaisia.



KUVA 9. Tavoitemielikuvan muodostuminen (Mäkinen ym. 2010, 179)

On luontevaa, että brändin ydin on lähellä yrityksen missiota tai visiota (Mäkinen ym. 2010, 180). Keskinen ja Lipiäinen (2013, 31) myös pohtivat, että yritysten olisi hyvä pohtia mitkä tekijät aiheuttavat asiakkaita epävarmuutta ja kyseisen brändin hylkäämistä.

Persoonallisuus

Tavoitemielikuvan määrittelyssä persoonallisuutta voidaan rakentaa arvojen tai tarinan kautta. Brändiä kuvaavat tekijät kuvailevat brändiä kuten luonteenpiirteet henkilöä. Brändi voi olla lempeä, luotettava tai huumorintajuinen. Persoonallisuustekijät antavat viitteitä siitä, miten brändi käyttäytyy ja millä tavalla se esiintyy esimerkiksi markkinointiviestinnässä. Persoonallisuustekijät ovat vahva tapa erilaistaa tuote tai palvelu kilpailijoista. Brändiin liittyvät tarinat ovat voimakas tapa erilaistaa tavoitemielikuvaa. Tarina voi liittyä yrityksen historiaan, alkuperään, omistajiin tai henkilöstöön. Voimakkaimmat tarinat syntyvät yleensä todellisten henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen yhteyteen. (Mäkinen ym. 2010, 201.)

Brändin arvoilla pyritään tuottamaan myös asiakkaille arvoa. Esimerkiksi vastuullisuudella voidaan pyrkiä arvon tuottamiseen kuluttajien silmissä. Vastuullisuudella erottuminen ei ole helppoa, koska nyky maailmassa ympäristö- ja yhteiskuntavastuu-

asiat ja niiden noudattaminen ovat asiakkaiden mielestä jo itsestään selviä, jos yritys tai organisaatio haluaa menestyä. Jotta vastuullisuudella halutaan tuottaa asiakkaille poikkeavaa arvoa, on koko ajan paneuduttava yhä syvemmälle yrityksen prosesseihin ja muutettava niitä eettisemmiksi ja ympäristöystävällisemmiksi. (Uusitalo 2014, 48.)

Tunnisteet

Tavoitemielikuvaan liittyviä konkreettisia elementtejä kutsutaan identiteetiksi tai tunnisteiksi. Yrityksessä on yleistä tehdä graafinen ohjeisto, joka sisältää hyväksytyt ohjeet logon ja muiden graafisten elementtien käytöstä kuten kirjasintyyppi. Ohjeet antavat selkeät nuotit mm. nettisivujen ja julkaisujen suunnitteluun. Graafisten ohjeistusten tulee elää ja kehittyä tarpeiden mukaan jatkuvasti. Muutokset auttavat pitämään graafisen ohjeistuksen nykyaikaisena eri aikakausina. (Mäkinen ym. 2010, 190–193.)

Keller ym. (2012, 153–156) ovat listanneet kriteereitä eli ominaispiirteitä, joita voidaan liittää brändin tunnisteiksi. Nämä kriteerit parantavat brändin mielikuvaa ja auttavat brändiä erottumaan kilpailijoista. Bränditunnisteen pitäisi kiinnittää yleisön huomio eli olla *ikimuistoinen*. Kun rakennetaan brändiä, voidaan liittää brändiin luontaisesti kuuluvia tunnisteita. Tunnisteet voivat olla kuvailevia ja yrittävät vakuuttaa brändin laatua. Bränditunnisteessa voi olla kaksi tärkeää näkökulmaa: *perustietoa* tuote- tai palvelubrändin luonteesta ja *erityistietoa* tuote- tai palvelubrändistä ja sen hyödyistä. Ensimmäinen näkökulma eli perustieto on ratkaiseva tekijä bränditietoisuudessa ja brändin läsnäolossa. Toinen näkökulma eli erityistieto liittyy tärkeänä tekijänä brändi-imagoon ja asemointiin.

Keller ym. (2012, 156–158) korostavat, että brändiin liittyvät tunnisteet eivät aina liity itse tuotteen sisältöön. *Esteettinen ja miellyttävä ulkonäkö* on siis yksi brändin tunnus. Hyvin suunniteltu visuaalisuus ja esteettisyys brändissä tarjoavat todellista arvoa yritykselle. Tämä arvo lisää uskollisuutta, mahdollistaa hinnankorotukset, suojelee kilpailijoiden hyökkäyksiltä, vähentää kustannuksia ja lisää tuottavuutta. Bränditunnisteena voi olla myös *siirrettävyys*, joka voidaan ymmärtää kahdella eri tavalla. Brändielementtejä voidaan siirtää uuteen tuotteeseen jo olemassa olevasta yrityksen toisesta brändistä, jotka soveltuvat uuteen tuotteeseen. Toisaalta brändi voidaan siirtää myös maantieteellisten rajojen yli ja uusiin markkina-alueisiin. Tämä riippuu kuitenkin

kin brändiin liittyvien elementtien kulttuurillisesta sisällöstä ja kielellisestä laadusta. Esimerkiksi Esso-huoltoasemaketju tunnetaan samalla nimellä ympäri maailmaa, koska yrityksen nimi ei liity olennaisesti yrityksen ydintoimintaan eli bensiinin jakeluun.

Keller ym. (2012, 153–159) toteavat, että brändin mukautumiskyky on yksi tärkeä tunniste. Toimintaympäristö muuttuu ja kuluttajien arvomaailma ja mielipiteet muuttuvat, siksi on tärkeää, että brändiin liittyvät elementit pystyvät joustamaan ja sopeutumaan muutosten myötä. Brändin elementit täytyy olla myös suojattavissa sekä laillisesti että kilpailullisessa mielessä. On tärkeää valita brändin tunnisteen niin, että niitä voidaan suojata kansainvälisesti ja laillisin perustein. Tunnisteen ovat usein tavaramerkkejä, joita sitkeästi puolustetaan epävirallisilta kilpailurikkomuksilta. Jos esimerkiksi nimi, tuotteen ulkomuoto tai jokin muu ominaisuus on helposti jäljiteltävissä, suurin osa brändin ainutlaatuisuudesta saattaa hävitä rikkomusten myötä.

Aineettomat edut

Mielikuvat syntyvät monien konkreettisten ja abstraktien tekijöiden tuloksena, eivätkä ihmiset läheskään aina pysty kertomaan, mihin jokin mielikuva tai käsitys perustuu. Mielikuvat syntyvät itse koetun, nähdyn ja luetun perusteella, mutta yhtä paljon voi vaikuttaa se, mitä muut ihmiset kertovat asiasta ja miten eri mediat käsittelevät asioita. (Juholin 2013, 63.)

Aineettomien etujen tunnistaminen ja kuvaaminen on haasteellinen tehtävä. Aineettomat edut pitäisi erottaa brändin aineettomasta esiintymisestä eli persoonallisuustekijöistä. Aineeton persoonallisuustekijä kuvastaa asiakkaan muodostamaa kuvaa brändistä ja aineeton etu kuvastaa asiakkaan kokemaa tunnetta brändistä. Aineettomia etuja ovat mm. hintamielikuvaan liittyvät tekijät, käyttökokemukseen liittyvä tekijä ja asiat, joita tuotteet viestivät käyttäjästään. Esimerkiksi auto viestii käyttäjästään: BMW:llä ajava viestii menestyksestään ja Skodalla ajava henkilö viestii järkiperaisuutta. Aineettomat edut on hyvä keino rakentaa uskollisuutta brändille. Onnistuessaan brändi muodostuu olennaiseksi osaksi käyttäjän persoonallisuutta ja parhaimmillaan sitoo käyttäjänsä uskolliseksi faniksi. Aineettomien etujen tunnistamisen tärkeys ei vaikuta ainoastaan kuluttajabrändeihin. Myös yritysten välisessä yhteistyössä ja kaupankäynnissä aineettomilla eduilla on tärkeä rooli. (Mäkinen ym. 2010, 186–187.)

Brändi kokonaisuutena perustuu erityisesti asiakaskokemukseen, laatuun, luotettavuuteen, etiikkaan, palveluun, yhteiskuntavastuuseen ja arvoihin. Jos brändi tuntuu asiakkaalle oikealta ja hänen elämälleen sopivalta, hänen todennäköisyytensä miettiä kilpailijoiden palveluja laskee. Jos asiakkaat todella välittävät brändistä, he kertovat mikä palvelussa, tuotteessa tai toiminnassa on vikana. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 163.)

Aineelliset edut

Konkreettisten etujen tunnistaminen on silloin helppoa, jos olemme tottuneet käsittelemään niitä niin yrityksen sisällä kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Brändin konkreettiset edut liittyvät usein toiminnallisuuteen. Tällaisia ovat esimerkiksi suomalaisen yrityksen Koneen hissit, jotka eivät tarvitse konehuonetta. Brändin konkreettiset edut voivat liittyä myös prosessiin, palveluun tai asiakassuhteeseen. (Mäkinen ym. 2010, 184.) Tuotteen tai palvelun rationaalinen hyödyllisyys ei ole ehdoton edellytys, jotta voidaan erottautua kilpailijoista erottuvalla arvon tuottamiselle, mutta haluttavuus on. Rovion Angry Birds -pelin lataamista on vaikea perustella järkisyillä, mutta sen pelaaminen on vain monien mielestä mukavaa ajanvietettä. (Uusitalo 2014, 44.)

Kapferer (2012, 208) toteaa, että tuotebrändiin liittyvää palvelua tai prosessia pidetään jo usein tärkeämpänä kuin itse tuotetta. Nykyään yritysten verkossa toimivat sähköiset asiakaspalvelut ovat kehittäneet tuotteisiin liittyvää palveluneuvontaa. Asiakas voi valita hänelle mieluisamman kanavan asioida tuotteen valmistajan kanssa, silloin kun ongelmia ilmenee. Kun asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, niin hän jakaa kokemukset vielä yrityksen internetsivuilla, asiakasfoorumeilla tai erilaisilla chattipalstoilla.

Urheilumarkkinoinnin brändimielikuva

Mullin ym.(2007, 168) toteavat, että brändi ja mielikuvat ovat vuosien kuluessa yhdistetty urheilijan, joukkueen tai kansankunnan tapaan urheilla. Useimmiten toimittajat, kannattajat ja itse urheilijat ovat ylläpitäneet elossa mielikuvia joukkueen pelitavasta ja identiteetistä. Esimerkiksi sanaparit neuvostoliittolainen jääkiekko tai brasilialainen jalkapallo kertovat monelle urheilua seuraavalle ihmiselle tiettyjä mielikuvia tavasta toimia. Vasta viime vuosina on kuitenkin aloitettu yhdistämään tapaan pelata tai kil-

pailla itse urheilemiseen kuulumattomia kentän ulkopuolisia mielikuvia. Nyt urheilumarkkinoinnissa vahvasti mukaan ovat tulleet logot, värit, oheistapahtumat ja kokonaiset imagot.

Brändin merkitys urheilussa on erityinen, koska myytävä tuote on aineeton. Urheilutapahtuman kulkua tai lopputulosta ei voi etukäteen tietää, vaan tuote valmistuu samalla kuin sitä kulutetaan. Vahva brändimielikuva antaa laatutakuun, että tuleva tapahtuma on viihtyisä ja laadukas. Aikaisemmat positiiviset kokemukset helpottavat tapahtuman myymistä edelleen. Vahvan urheilubrändin kanssa halutaan tehdä yhteistyötä ja sen tapahtumissa halutaan näkyä. Kun arvioidaan brändin mielikuvaa urheilussa, ei voida unohtaa tappion merkitystä. Urheilu on pahimmillaan ja parhaimmillaan tunteiden vaihtelua, josta löytyy myös pettymyksiä. Kaikki haluavat voittaa. Jos seuran brändi on vahva eikä koko toiminta perustu pelkästään urheilulliselle menestykselle, häviöitä on helpompi käsitellä. (Mullin 2007, 174–176.)

3.3 Brändipääoman rakentaminen

Yrityksen, jonka liiketoimintastrategia on selkeästi määritelty, on helppo rakentaa hyviä brändejä. Brändin rakentamisessa on kyse yksinkertaisista asioista: kovista tavoitteista, pitkäjänteisestä työstä ja valinnoista. (Mäkinen ym. 2010, 5.) Oikeat valinnat ovat ennakkoehto hyvälle brändin rakentamiselle. Johtoryhmän tehtävänä on näyttää visio organisaatiolle ja kertoa kuinka se haluaa organisaation toimivan. Johtoryhmä asettaa tavoitteet koko organisaatiolle ja määrittelee toimenpiteet matkalla tavoitteeseen. Tämä johdon liiketoimintastrategia määrittelee yrityksen tärkeimmän avaimen: kuinka menestymme markkinoilla? (Mäkinen ym. 2010, 144.)

Yrityksen menestys riippuu sen kyvystä oivaltaa, kehittää ja säilyttää yrityksen keskeiset arvot. Yhteinen visio ohjaa yrityksen sisäistä toimintaa. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä organisaatio vaatii jotain pysyvää. Pysyvyyttä edustavat juuri missio, visio ja arvot. (Lindberg-Repo 2005, 63.) Brändipääoman rakentamisen viitekehys voidaan nähdä viisivaiheisena prosessina (kuva 10). Tämän prosessin menestyminen on viime kädessä yrityksen johdon vastuulla.



KUVA 10. Brändin kehittämisen viitekehys (Keskinen & Lipiäinen 2013, 280)

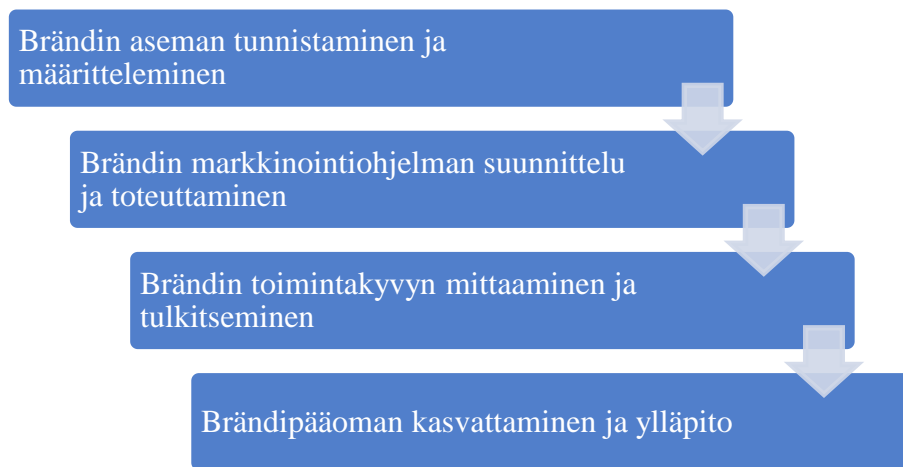
Ensimmäisessä vaiheessa pyritään ymmärtämään tämänhetkinen tilanne ja arvioida tilannetta nykytoimintaan. Seuraavassa vaiheessa yritetään löytää yrityksen ytimen: ydinarvot ja -osaaminen. Hahmotetaan miten yritys sijoittuu markkinoille ja mitä kilpailuetua sillä on kilpailijoihin nähden. Kun nämä asiat ovat selvillä, niin muodostetaan brändiarkkitehtuuri ja -strategia. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 279–282.)

Kun nämä asiat ovat selvillä, niin strategiaa ajetaan käytännön tasolle asiakkaan kohtaamispisteisiin ja erilaistetaan toimintaa niin, että se eroaa kilpailijan toiminnasta. Strategian jalkauttaminen vaatii myös resurssien organisoimista. Yhteenvedona lopussa brändistä tehdään tarina, johon kiteytyy sen ydinajatus ja yrityksen konsepti. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 279–282.)

Nykyaikaisen brändimäärityksen mukaan koko yritys osallistuu brändin rakentamiseen yhdessä sidosryhmiensä kanssa. (Mäkinen ym. 2010, 98.) Onnistuneen brändin rakentamisen punainen lanka on siinä, miten hyvin tuotteen tai palvelun konkreettiset

ominaisuudet, ominaisuuksien tarjoamat hyödyt ja brändiin liittyvät arvot osataan yhdistää menestykseksi. Kun nämä kaikki kolme elementtiä on tasapainossa, brändille muodostuu vahva identiteetti. (Pulkkinen 2005, 5; Keller 2012, 87.)

Keller (2008, 38–39) toteaa, että strateginen brändin hallinta sisältää suunnittelua, markkinointiohjelman ja -toimien toteuttamista, tulosten mittaamista sekä brändipääoman ylläpitämistä. Hallintaprosessi sisältää neljä eri vaihetta, joita kuvassa 11 on esitelty ja kuvan jälkeen yksityiskohtaisemmin selvitetty.



KUVA 11. Brändin hallintaprosessi (Keller 2008, 38)

Brändi on pääomaa, josta huolehtiminen on aina yrityksen ylemmän johdon vastuulla. Tämän kehittämiseen tarvitaan erityisesti kaikkien yrityksen markkinoinnista ja viestinnästä vastaavien ihmisten panosta. (von Hertzen 2006, 156.)

Brändin aseman tunnistaminen ja määritteleminen

Kehitystyö alkaa oman tilanteen ja kilpailijoiden analyysillä. Tässä aloitusvaiheessa määritellään tavoitteet, haluttu mielikuva markkinoilla ja asema suhteessa kilpailijoihin ja suhteutetaan näiden tekijöiden saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet käytettävissä oleviin resursseihin. (von Hertzen 2006, 156.) Strategisessa brändin hallintaprosessissa ymmärretään selkeästi, mitä brändi esittää ja kuinka tämä on asemoitu, kun huomioidaan kilpailijat ja toimintaympäristö. Brändin asemointi voidaan määritellä mielleyhtymäkartan avulla. Tämän kartan avulla voidaan määritellä millaisia mieliku-

via ja -yhtymiä kuluttajat yhdistävät brändiin. Mielikuvia voidaan kuvailla myös luonteenpiirteillä. Brändin aseman voidaan määritellä myös etsimällä mahdollisia eroavaisuuksia. Asemointiprosessi voidaan jakaa kahteen pääkriteeriin. Näitä ovat eroavaisuus pisteet ja yhdenvertaisuuspisteet. Eroavaisuus pisteet tarkoittavat ominaisuuksia ja tai hyötyjä, jotka asiakkaat yhdistävät myönteisessä mielessä brändiin ja jotka eroavat kilpailijoista. Yhdenvertaisuuspisteet ovat kuluttajan brändiin yhdistämiä asioita, jotka eivät ole ainutlaatuisia ja ovat siis yhteneväisiä muiden brändien kanssa. Nämä pisteet voivat olla joko kategorisia tai kilpailullisia. (Keller 2008, 38–39; Lindberg-Repo 2005, 98.)

Kategoriset yhteneväisyyspisteet ovat asiakkaiden silmissä kriteereitä, jotka ovat tuotteelle tai palvelulle välttämättömiä ja siksi ominaisuuksina perusteltuja ja vakuuttavia. Kategoriset yhteneväisyyspisteet voivat muuttua teknologian kehittymisen, lainsäädännön tai kulutustrendien muutosten johdosta. (Keller ym. 2012, 114.)

Vahva brändi on asiakkaan mielestä selkeästi asemoitu ja hän pystyy siihen luomaan selkeästi erilaisuuden piirteet, joilla se erottuu muista. Samankaltaiset tekijät kilpailuihin nähden on myös tärkeää määritellä, jotta voidaan löytää tarkasti brändin asema ympäristössään. (Keller 2008, 38–39; Lindberg-Repo 2005, 98.)

Brändin markkinointiohjelman suunnittelu ja toteuttaminen

Ohjelman suunnittelu on tärkeä, mutta aikaa vievää toimintaa. Suunnitteluun pitäisi ryhtyä perusteellisella tavalla ja laajalla rintamalla koko organisaatiossa. Sen seurauksena syntyy perusteltu yhteisymmärrys, kuinka resurssit voidaan parhaiten hyödyntää brändin eri hyötyjen ylläpitämiseksi. (Chernatory ym. 2011, 57.) Keller (2008, 39) toteaa, että brändin ympärille syntyvä tietoinen markkinoinnin rakennusprosessi riippuu kolmesta eri tekijästä, jotka täytyy olla määriteltynä ennen markkinointiohjelmaa. Näitä ovat

1. Brändipääomaan identiteetti ja sen ominaisuudet, jotka muodostavat tällä hetkellä brändin. Tietämys, miten brändin ominaisuuksia toteutetaan käytännön toiminnassa.
2. Tämänhetkinen markkinointiohjelma ja siihen liittyvien markkinointitoimenpiteiden kytkeytyminen brändiin.

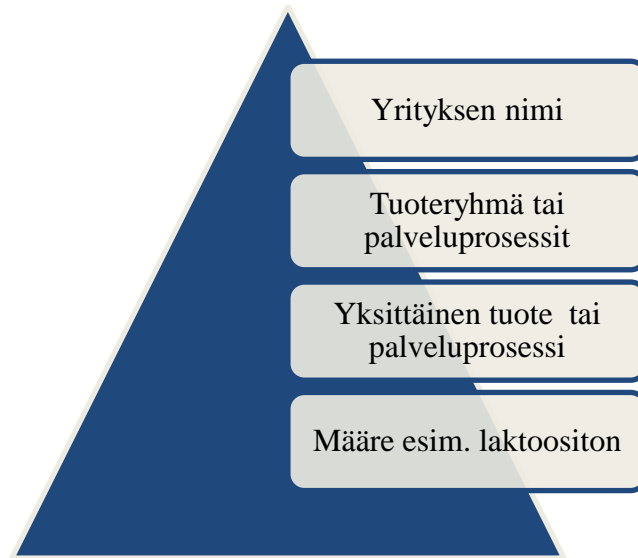
3. Muut yhteydet ja suhteet, jotka vaikuttavat välillisesti brändiin ja jotka linkittävät brändin johonkin muuhun kokonaisuuteen. Kokonaisuuksia voivat olla organisaatio, alkuperämaa tai toinen brändi.

Brändin tilan mittaaminen ja tulkitseminen

Keller (2008, 40) tulkitsee, että brändin tarkistus on kokonaisvaltainen tutkimus, jossa arvioidaan brändin tila ja paljastetaan sen pääoman tekijät. Brändin tarkistus vaatii molempien tahojen sekä yrityksen että kuluttajan perspektiivien kautta ymmärtää pääoman tekijöitä ja niiden vaikutusta ympäristöön. Brändin arvoketjun määrittäminen on käytännöllinen tapa jäljittää ja ymmärtää syvällisemmin sen markkinointikulujen ja investointien taloudelliset vaikutukset.

Brändipääoman kasvattaminen ja ylläpitäminen

Keller (2008, 40, 446) tulkitsee, että yrityksen brändistrategia säätää yleisen ohjenuoran miten brändin osatekijät käytännössä näkyvät toiminnassa ja tuotteissa. Brändistrategia sisältää eri brändien esittelymatriisin sekä brändihierarkian. Brändin esittelymatriisi sisältää kaikki yrityksen brändit. Ne voivat olla tuotteita, palveluita tai itse yritys. Brändihierarkian määrittämisessä voi olla monta erilaista tapaa riippuen yrityksestä. Brändihierarkiassa yrityksen brändit voidaan määritellä esimerkiksi tärkeimmästä brändistä vähemmän tärkeämpään brändiin. Kuvassa 12 selvennetään brändihierarkiaa Kellerin teorian mukaan.



KUVA 12. Brändihierarkia (Keller 2008, 446–447)

Useimmat markkinointiasiantuntijat uskovat, että kuluttajien tärkein valintakriteeri ostopäätöksissä on tuotteen tai palvelun tuottavan yrityksen maine. Esimerkiksi kuluttajat miettivät, miten yritys kohtelee työntekijöitään, asiakkaitaan, osakkeenomistajiaan tai muita sidosryhmiään. Myös toimitusjohtajan maine vaikuttaa merkittävästi yrityksen maineeseen. Seuraavalla tasolla hierarkiassa voidaan asettaa tuoteryhmän tai palveluprosessin brändi. Markkinointiasiantuntijat käyttävät mieluummin tätä bränditasoa käytännön toiminnassa, koska tuoteperhebrändissä voidaan selkeämmin erottautua kilpailijoistaan ja yrityksen muista tuotteista. Jos markkinointiviestinnässä käytettäisiin vain yrityksen brändiä, se voisi jäädä tavallisella kuluttajalle etäiseksi ja tuotteen tai palvelun hyötyjä olisi melko vaikeaa saada konkretisoitua. Yksittäisen tuotteen brändin etuna on tuotteen räätälöinti ja markkinointitoimenpiteet tietyille kohderyhmälle. Jos yksittäinen brändituote joutuu vaikeuksiin esimerkiksi kustannusten nousu tai valmistusvian takia, riski vahingoittaa koko tuoteryhmää tai yrityksen brändiä on aina minimaalisempi. Alimpana hierarkiassa on määreet, jotka eivät kuitenkaan ole merkityksellisiä, koska niiden avulla voidaan konkreettisesti erottautua hyvin samankaltaisesta brändistä. Määreitä voi olla erilaiset ominaisuudet kuten laatuero, ulkonäköerot ja toiminnalliset erot. Määreiden avulla voidaan myös saada tuotteista tai palveluprosesseista asiakkaille ja jälleenmyyjille helpommin ymmärrettävämpiä ja merkityksellisempiä. (Keller 2008, 446–451.)

Pulkkinen (2003, 244) pohtii, että brändihierarkioita arvioitaessa joudutaan pohtimaan mielikuvallisen eriyttämisen tarpeita ja toisaalta taas omien resurssien riittävyyttä.

Isoissa yrityksissä itse yritys voi jättäytyä täysin taustalle, mutta sillä voi olla useita mielikuviltaan täysin erilaisia ja mahdollisesti vielä keskenään kilpailevia brändejä. Mitä pienemmät yrityksen resurssit ovat, sitä tiukemmin sen kannattaa keskittyä yhteen yritys- tai tuotekuvaratkaisuun.

3.4 Asiakaslähtöinen brändiin sitoutuminen

Asiakaslähtöinen arvolupaus sisältää kolme kriteeriä. Ensimmäiseksi arvolupauksen pitää erota siitä, mitä kilpailijat lupaavat. Kilpailijoista erottuminen ei sinänsä ole vaikeaa, vaan sen tekeminen tavalla, joka on asiakkaalle vielä merkityksellistä. Toiseksi se pitää olla toteutettavissa yrityksen osaamisella ja resursseilla. Kolmas kriteeri on se, että arvolupaus on asiakkaiden näkökulmasta innostava ja kiinnostava, jolloin se vastaa johonkin heidän tarpeeseen tai haluun. (Uusitalo 2014, 63.) De Chernatory ym. (2011, 220–221) toteavat, että brändi on aina kokonaisvaltainen kokemus ja siksi kaikki, mitä asiakas kokee, on brändiä. Jotta brändistä tulee menestyvä, se perustuu erinomaiseen ja persoonalliseen asiakaslähtöiseen palveluun. Menestyvä brändi on avoin muutoksille ja rakenteeltaan läpinäkyvä. Brändin ja organisaatiossa vallitsevan kulttuurin välillä täytyy vallita synergia, jossa organisaation kannattamat arvot, työntekijöiden arvot ja brändiarvot ovat yhteneväiset.

Asiakaslähtöisyyteen ja brändiin sitoutuminen merkitsee yritykselle uudenlaisia haasteita. Yrityksen täytyy tarkastella omaa tarjontaansa asiakkaiden silmin. Sen sijaan, että yritys koettaisi tehdä omista lähtökohdistaan parempia palveluita tai tuotteita, sen on ymmärrettävä, miten asiakkaat valikoimaa arvioivat. Menestyksen tuomareina ovat asiakkaat. Organisaation olemassaolon perustaksi nostetaan asiakkaiden tarpeet ja heidän tyytyväisyytensä. Kaiken toiminnan ja viestinnän tulisi tähdätä asiakkaan ja brändin suhteen lujittamiseen. Oma tarjonta olisi erilaistettava kilpailusta asiakkaiden mielissä niin, että asiakkaat sen selvänä vaihtoehtona. Täytyy muistaa, että nykypäivänä asiakkaiden toiveet ja tarpeet vaihtelevat, ja yrityksen on mahdotonta puhutella kaikkia potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin olisi kyettävä vastaamaan aina uudelleen. (Pulkinen 2003, 269–270.)

Todellisuudessa asiakkaalla on tärkeä tehtävä brändin kehittämisessä. Mitä tahansa yritys tekeekin, asiakas päättää, kehittykö toimenpiteille tavoiteltu brändi vai ei. Jos

joku ylipäänsä rakentaa brändin, niin se on asiakas. Yrityksen tehtävä on vain järjestää puitteet brändin muodostumiselle tarjoamalla sopiva tuote tai palveluprosessi ja tuemalla niitä suunnittelulla markkinointiviestinnällä. (Grönroos 2009, 386.)

Yritykset huomaavat usein, että niiden on mahdotonta toimia yksin, jotta he voisivat palvella asiakasta kokonaisvaltaisesti ja vastata hänen tarpeisiin. Siksi on tehokkaampaa ja järkevämpää etsiä kumppani ja hankkia siltä tarjoamaan tarvittavat osuudet. Yritykset voivat olla kilpailijoita keskenään, mutta niiden kannattaa kuitenkin tehdä yhteistyötä yhteisten asiakkaiden palvelemiseksi. Tämä edellyttää, että verkoston osapuolten pitää luottaa toisiinsa, koska muuten he eivät sitoudu yhteiseen asiaan. (Grönroos 2009, 58.)

3.5 Brändin sisäinen ymmärrys

Brändi ei voi olla uskottava, jos sitä ei ole kunnolla ymmärretty ja sisäistetty organisaation sisällä. Vastuu brändin toteutumisesta joka hetki kuuluu kaikille organisaatiossa toimiville työntekijöille. Kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä oma roolinsa yrityksessä ja samoin ymmärrettävä, miten se vaikuttaa kokonaisuuteen. Sisäinen markkinointi on joukko erilaisia toimintoja ja prosesseja, joiden tehtävänä on tiedottaa ja inspiroida työntekijöitä. (Lindberg-Repo 2004, 152–153.)

Jos organisaation henkilökunta kertoo negatiivisia asioita työoloistaan, organisaatiosta syntyy helposti negatiivinen mielikuva. On vaikea vaimentaa työntekijöitä ja pyytää heitä kertomaan vain julkisuudessa positiivisia asioita yrityksestä. Organisaation on oltava sellainen, että työntekijät haluavat kertoa siitä vain positiivisia asioita. Sisäisen toiminnan ja viestinnän sujuvuus on hyvän ulkoisen brändi-imagon rakentumisen lähtökohta, mutta organisaation pitää kyetä viestimään ja toimimaan myös ulospäin hyvin. (Vuokko 2004, 203–204.)

Jotta brändi voidaan sisäistää organisaatiossa, täytyy sisäinen markkinointi olla hyvin johdettu ja organisoitu. Yhteishengen luominen on sisäisen markkinoinnin ehkä kenties hankalin elementti. Yhteishenkeä voidaan sanoa myös yrityksen toiminnallisuuden hiljaiseksi taustavaikuttajaksi. Hyvä yhteishenki kuvastaa henkilöstön hitsautumista yhtenäiseksi joukkueeksi. Jotta henkilöt kokisivat viihtyvänsä jossakin ryhmäs-

sä, se yleensä edellyttää, että joukko on keskenään jotenkin samanhenkisiä. (Rope 2005, 621.) Asiakaslähtöisen brändiajattelun aikaansaamiseksi tarvitaan koko organisaation ajattelu- ja toimintatapojen muutosta, jonka on lähdettävä ylimmästä johdosta. Tavoitteena on yhtenäisenä ryhmänä toimiva henkilöstö. Parhaimmillaan kaikki ymmärtävät oman tehtävänsä ja organisaation olemassaolon tarkoituksen asiakkaiden näkökulmasta. (Pulkkinen 2003, 268.)

Asiakastyytyväisyys syntyy kaikista asiakaskokemuksista ja kohtaamisista palveluprosessin aikana ja sen jälkeen. Jokaisen kohtaamisen laadun varmistaminen edellyttää, että henkilöstö on sisäistänyt palvelun laadun ja positiivisen yllättämisen tärkeyden. Tämä taas onnistuu vain, jos työntekijöitä arvostetaan, kuunnellaan ja motivoidaan asianmukaisesti. Nämä edellä mainitut tekijät lisäävät myös erittäin tiivistä sitoutumista yritykseen, jopa siitäkkin huolimatta, että yrityksen palkkauspolitiikka ei ole kilpailukykyinen. (Ylikoski 2010, 5.)

4 BRÄNDIMARKKINOINTI

Jotta brändi urheilussa kehittyy, niin tässä toiminnassa pitäisi olla kaikki osapuolet mukana kuten seurat, urheilumedia (lehdistö) ja muut sidosryhmät (Kukila 2013).

Tässä luvussa käsitellään brändimarkkinoinnin ja -viestinnän teoriaa, joka liittyy olennaisesti liikuntapalveluita tuottavan yhteisön näkyvyyteen. Ilman markkinointia ja laadukasta toimintaa ei ole myös tuottavaa toimintaakaan. Tässä luvussa pohditaan erityisesti sähköisen viestinnän ja sosiaalisen median hyödyntämistä brändimarkkinoinnin kehittämisessä. Luvussa pohditaan myös sponsorimarkkinointia brändin vahvistajana sekä miten non-profit-organisaatioissa kehitetään brändimarkkinointia.

Grönroos (2009, 326) on määritellyt markkinoinnin seuraavalla tavalla: markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävää suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät.

Markkinointi ei ole enää nykypäivänä markkinoinnin ammattilaisten puuhaa, koska kuluttajatkin markkinoivat toisille kuluttajille. Kuluttajat toimivat yhteisöllisesti ja jakavat kulutuskokemuksiaan omien verkostojen sisällä. Olemme siis kaikki samanlaisesti sekä markkinoijia että kuluttajia. He luottavat oman verkostonsa suosituksiin ja kokemuksiin hyvin vahvasti ja yleensä suhtautuvat epäilevästi ulkopuolisiin vaikuttajiin. Tästä syystä yritysten pitäisi ymmärtää kuluttajien verkostojen voima markkinoinnissa. (Kotler ym. 2011, 48.)

Brändimarkkinointia helpottaa hyvä tuote ja viestintä. Hyvä tuote erottuu kilpailijoista ja antaa asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksessä ymmärretään, mitä brändi merkitsee asiakkaille eli mikä on sen tuottama ja asiakkaiden kokema arvo. Markkinointiviestinnällä on merkitystä kahdella tavalla brändin näkökulmasta. Se rakentaa mielikuvaa kohderyhmän ajatteluun ja myös ylläpitää sitä. (Vuokko 2003, 127–128.)

Brändimarkkinointi voidaan nähdä erityisesti brändin tuottaman arvon viestittämisestä ympäristölle. Brändin arvon tärkeimmät osa-alueet ovat niitä, jotka useimmille tulee ensimmäisenä mieleen. Brändin tärkeimpien osa-alueiden viestiminen ei ole hyödyllistä ennen kuin itse tuote ja palvelu, asiointikokemus, brändin infrastruktuuri sekä konteksti ovat kunnossa. Markkinointiviestinnällä ei voida koskaan paikata muita puutteita. Totuutta vääristävä brändi jää siitä kiinni ennemmin tai myöhemmin. (Uusitalo 2014, 84–85.)

4.1 Brändiviestintä

Brändin keskeinen viesti välittyy vastaanottajille tuotteen tai palvelun, ympäristön, ihmisten käyttäytymisen ja viestinnän kautta (kuva 13). Kaikki edellä mainitut osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, vaikka niiden painotus voi vaihdella toimialan mukaan. Yksi tärkeimmästä brändin rakennuksen vaiheista on osata tunnistaa ja myös tunnistaa oman brändin luontevimmat vaikutuskanavat. (Pulkinen 2003, 238.)



KUVA 13. Brändin ydinviestin välittyminen (Pulkinen 2003, 238)

Fyysisten tuotteiden osalta merkittävämpiä brändin ydinviestin välittämisen kanavia ovat itse tuote ja sen ohella markkinointiviestintä. Palvelubrändin ydinviesti koetaan erityisesti käyttäytymisen ja toimintaympäristön tehtyjen havaintojen ja kokemusten kautta. (Pulkinen 2003, 240.)

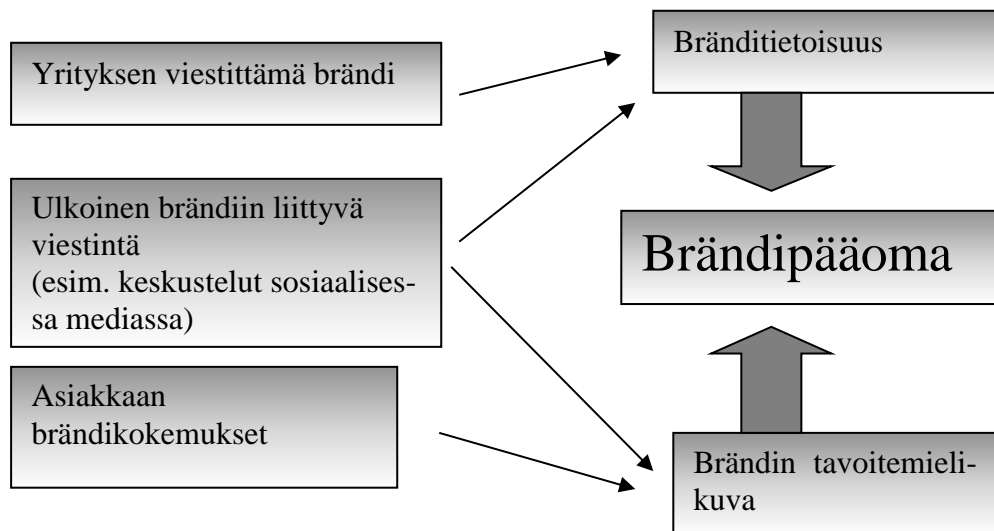
Eri kohderyhmät löytyvät, jos osaa etsiä oikeista paikoista tai osaa tehdä itsensä löydettäväksi oikeista paikoista. Pirstaloituvien kohderyhmien tavoittaminen eri medioiden välineillä tulee vaikeutumaan koko ajan entisestään. Ihmiset eivät asetu yritysten määrittelemiin segmentteihin, vaan vaativat entistä parempia vuorovaikutusmahdollisuuksia ja avoimempaa keskustelua yrityksen kanssa itse valitsemissa mediakanavissa hyödyntäen. (Salmenkivi & Nyman 2007, 63.) Brändikuvan kehittämiseksi markkinointiin kohdennetut resurssit kannattaisi mieluummin ohjata sisäiseen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen, jos brändin ydinviestiä välitetään pääasiassa ihmisten välityksellä. (Pulkinen 2003, 238.)

Kun koko organisaatio ymmärtää brändin arvot ja tavoitteet, brändistä voidaan viestiä johdonmukaisesti. Kaikkea viestintää tulisi tarkastella yrityksen brändin näkökulmasta. Jos yritys ei kerro toiminnastaan avoimesti, niin yrityksestä kiinnostuneet tahot etsivät tietonsa muista lähteistä, jolloin tarjotaan kilpailijoille sekä muille kriittisesti suhtautuville ryhmille mahdollisuuden levittää vääriä tietoja yrityksestä. Nykypäivänä yhteiskunnassa toimivat yritykset ja yhdistykset ovat merkittäviä toimijoita ja alati kiinnostuksen kohteena ja siksi niiltä odotetaan yhä enemmän läpinäkyvyyttä. Lä-

pinäkyvyys ilmenee niin, että yritys tiedottaa yhä avoimemmin toiminnastaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan. (Malmelin & Hakala 2007, 73–74.)

Viestintä vaikuttaa brändipääomaan

Brändi on yrityksen aineetonta pääomaa. Brändipääoma voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Positiivinen brändipääoma tarkoittaa markkinoilla saavutettua lisäkilpailukykyä, joka brändillä saavutetaan kilpailijoihin nähden. Negatiivinen brändipääoma tarkoittaa puolestaan huonosta brändistä markkinoilla aiheutuvaa kilpailuhaittaa. Mikäli yrityksen palvelut ja siihen liittyvä brändiviestintä eivät vastaa annettuja lupauksia, on uskottavan ja positiivisen brändikuvan muodostuminen hyvin epätodennäköistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 201–202.) Kuvassa 14 on havainnollistettu miten viestintä vaikuttaa yrityksen brändipääomaan.



KUVA 14. Viestinnän vaikutus brändipääoman muodostumiseen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 201–202)

Yrityksen esittelemällä brändillä tarkoitetaan, kuinka yritys viestii itsestään mainoksilla mediassa, palvelutiloissa ja kotisivuillaan. Visuaalinen ilme ja yrityksen logo ovat tärkeitä viestin välittäjiä. Ulkopuolinen brändiviestintä merkitsee informaatiota, jota asiakkaat omaksuvat yrityksestä ja sen palveluista. Tätä viestintää yritys ei pysty kontrolloimaan. Suusanallinen viestintä tai suostutteluviestintä (word-of-mouth) ja julkisuus ovat tavallisimmat ulkoisen brändiviestinnän muodot. Brändin tunnettavuus syn-

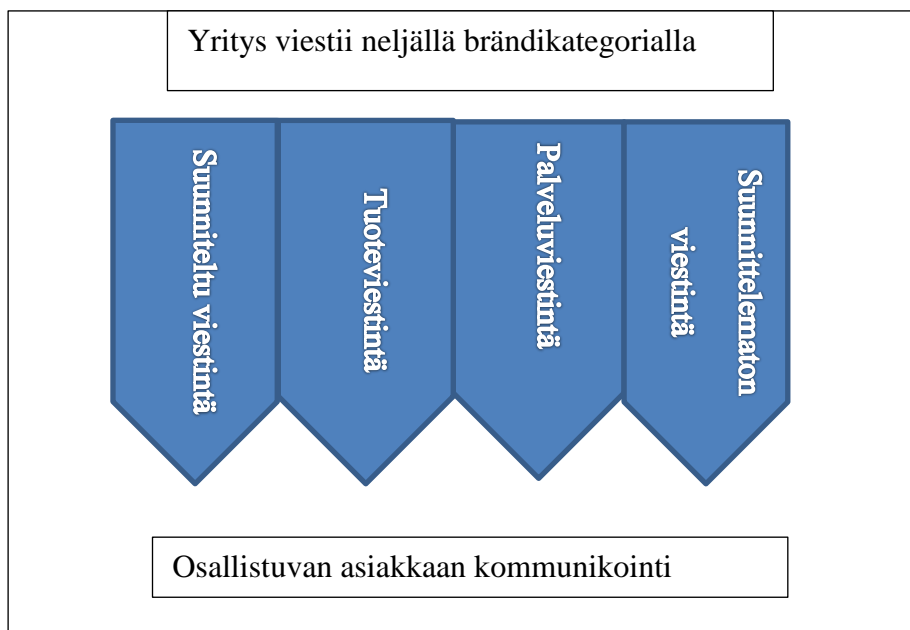
tyy monien eri brändin kohtaamispisteiden kautta. Tähän sisältyy suunniteltu viestintä, printti- ja mediamainonta, kuten myös vuorovaikutuksen välityksellä tapahtuva viestintä. (Lindberg-Repo 2005, 137–140.)

Brändin tavoitemielikuvan ja todellisuuden välillä on aikamoisia eroja, jos tarkastelee eri yritysten verkkosivuja ja sosiaalisen mediassa esiintymistä. Digitaalisen viestinnän keinoja brändin hallinnassa ei vielä osata hyödyntää käytännössä. Tyydytään helposti keskinkertaisuuteen, tavanomaiseen ja käyttäjiä aliarvioivia yksipuoliseen viestintään. Yritysten verkkojulkaisemisen ohjeet ovat usein ylimalkaiset tai puuttuvat kokonaan. Brändin hallinta digitaalisessa viestinnässä edellyttää, että jokaista verkkosovellusta katsotaan tavoitemielikuvan kautta. Brändin hallinta on tärkeää liittää sosiaalisen median viestintään liittyviin ohjeisiin organisaatiossa. Brändistä täytyy tehdä henkilökohtaisen viestinnän tietoinen osa. (Juholin 2013, 331.)

Integroitu viestintämalli

Brändejä ei enää luoda yksisuuntaisesti. Brändissä on kysymys asiakkaiden käsityksestä yrityksestä ja sen palveluista tai tuotteista. Brändi on luonnostaan sosiaalinen, joskin sen sosiaalinen luonne on kehittynyt aivan uudelle tasolle viimeisten vuosien aikana sosiaalisen median ja digitaalisen vaikuttavuuden myötä. Digitaalisuus on siirtänyt vallan asiakkaille, jotka käyttävät vaikutusvaltaansa. Avoimessa ympäristössä mielipiteet ja kokemukset leviävät nopeasti. Digitaalisuus on vaikuttanut ihmisten minäkuvaan ja tapoihin luoda itsestään tietty vaikutelma suhteessa brändeihin. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 85.)

Integroidun markkinointiviestinnän tavoite on varmistaa, että yritys kertoo brändiarvosta yhtenäisesti eri viestintämallien kautta. Integroitu viestintämalli yhdistää yrityksen lähettämät viestit yhtenäisellä tavalla asiakkaan kokemuksiin brändiarvon syntymiseksi. Duncan ja Moriarty (1997) ovat selvittäneet, että asiakas luo kokonaismielikuvan brändistä yhdistämällä kaikki eri brändiviestit ja -kokemukset yhdeksi mielikuvaksi. Integroidun markkinointiviestinnän myötä yritykset ovat alkaneet kehittää strategiaansa pitkiin ja henkilökohtaisiin asiakassuhteisiin, joissa tärkeää on olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Lindberg-Repo 2005, 167–168).



KUVA 15. Integroitu viestintämalli (Lindberg-Repo 2005, 168)

Yritys voi muodostaa käsitteellisen kuvauksen, jonka avulla yritys analysoi viestintää kokonaisuudessaan ja asiakkaiden kanssa tapahtuvia kohtaamisia (kuva 15). Toimialasta riippuen se voi kohdistaa huomionsa tuote- tai palveluviesteihin sekä asiakasryhmien ja muiden sidosryhmien kokemuksiin ja sitä kautta levittämiin word-of-mouth-viestintään yrityksestä ja sen toiminnasta. Kohtaamispisteet sisältävät suunniteltuja ja suunnittelemattomia viestejä. Erityisesti suunnittelemattomat eli usein muilta asiakkailta kuullut viestit vaikuttavat asiakkaiden asenteisiin. On myös tärkeää, että henkilökunnan käyttäytyminen tukee yrityksen mainontaan liittyviä brändiviestejä. Mikäli markkinoinnin välittämät lupaukset eivät ulotu käsittämään kaikkia neljää brändiviestikategoriaa, saattavat markkinointiviestit särkyä mielikuvatasolla asiakkaan mielessä. Myös asiakkaan palvelutilanteessa kokema pettymys, joka poikkeaa luvatus- ta, saattaa korvautua uusilla mielikuvilla, jotka taas heikentävät brändiarvon kehittymistä. (Lindberg-Repo 2005, 168–169.)

4.2 Asiakkaan brändikokemuksista suostutteluun

Kaikki, mitä yritys tekee, on lopulta markkinointia ja vaikuttaa sen mielikuvaan nykyisessä läpinäkyvässä maailmassa. Nykyisin lähes kaikki dokumentoidaan reaaliajassa sähköisille keskustelupalstoille (Facebook, Twitter ym.). Läpinäkyvyys on erittäin

myönteinen voima, kun sen ymmärtää oikein ja toimii sen mukaisesti. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 35.)

Brändistä tykkääminen on sosiaalisessa mediaympäristössä syntynyt mittari. Brändistä pitäminen kuvaa yhdellä mittarilla asiakkaan kokemusta ja mielipidettä organisaation toiminnasta. Mielikuvien mittaaminen ei enää nykyisessä ympäristössä riitä, vaan samaan aikaan täytyy seurata kuluttajien elämäntavan ja arvostusten kehitystä ja tunnistaa kontekstejä, joihin yritys voisi kiinnittytyä. Ympäröivän maailman nopea muutos voi helposti tiputtaa yrityksen toiminnasta ulos, mikä avaa taas kilpailijoille uusia mahdollisuuksia menestyä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 83.) De Chernatory ym. (2011, 127) toteavat, että kuluttajat yhä enemmän arvioivat tuotteita tai palveluita sen mukaan, mitä ne merkitsevät heille eivätkä ajattele mitä he tekisivät tuotteilla. Tämän vuoksi kuluttajat ovat kiinnostuneempia kertomaan itse tuotteen tai palvelun vaikutuksesta itseensä eivätkä he ole kiinnostuneita niiden toiminnallisuudesta.

Jos arvioidaan asiakkaiden mahdollisuuksia tuottaa arvoa yritykselle, suora taloudellinen tuotto eli asiakkaan ostaminen on vain yksi arvon mittari. Asiakkaat voivat lausua mielipiteitään, arvioida palveluja, antaa kehitysideoita, tarjota arvokasta palautetta sekä kirjoittaa niistä blogeihin tai ystävilleen Facebookissa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 84.)

Ihmisen arvioinnin mekanismit jaetaan yleensä kahteen ryhmään: rationaalisiin ja emotionaalisiin. On selvää, että vaikka ihminen suhtautuu päätöksentekoon tarkoituksellisen järkevästi, myös tunteet ja elämykset vaikuttavat päätöksiin. Kuluttajat eivät etsi kaikenkattavaa objektiivista tietoa tuotteista tai palveluista, vaan he useimmiten toimivat henkilökohtaisten mielikuvien mukaan. Juorut, asenteet ja käsitykset ohjaavat näin ratkaisuja. (Malmelin & Hakala 2007, 136.)

Trenberth ja Hassan (2012, 355–356) toteavat, että lähtökohtana asiakaskokemuksen hallinnassa on tosiasia, että joka kerta kun yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, niin asiakas omaksuu aina jotakin yrityksestä. Tavoite on luoda kokemuksia, jotka vetoavat asiakkaan järjelliseen ja tunteelliseen puoleen ja samalla vaikuttaa kaikkiin aisteihin. Asiakaskokemuksen hallinnasta ja sen kehittamisestä on

tullut suosittu aihe myös urheiluorganisaatioissa. Sen tärkeys on havaittu erityisesti urheilumarkkinoinnissa.

Suostutteluviestintään vaikuttaa asiakkaiden kokemukset asioinnista yrityksen kanssa (Lindberg-Repo 2005, 138). Ylikoski (2010, 3) toteaa, että asiakkuusajattelun kannalta on tärkeää ymmärtää, mistä suosittelussa on kyse. Tyytyväisimmät asiakkaat ottavat yrityksen viestin välittämisen tehtäväkseen. Suositusten teho perustuu juuri niiden vastikkeettomuuteen, koska suosittelleen asiakkaan omaehtoinen lausunto tuotteen tai palvelun sopivuudesta saa kuluttajan silmin paljon suuremman painoarvon kuin kaupallisesti tuotettu markkinointiviesti. Jos omaehtoinen suosittelu perustuu taas johonkin palkkiojärjestelmään, suosittelulla ei ole niin suurta merkitystä. Suositukset ja puskaradio ovat aina olleet tehokkaimmat tiedottajat.

Kun asiakas tekee tärkeitä ostopäätöksiä, hän etsii tietoa päätöksenteon tueksi. Tietoa etsitään useimmiten verkosta yritysten kotisivuilta, keskustelupalstoilta ja mediassa olevista jutuista. Tietoa etsivä asiakas etsii verkosta samankaltaisten kuluttajien kokemuksia ja suosituksia joka tapauksessa. Tiedon merkitys ostopäätökseen liittyy kuluttajan kokemaan riskin hallintaan. Parempi tietoisuus vaihtoehdoista vähentää riskiä valita väärä tai huonompi vaihtoehto. (Ylikoski 2010, 3–4.)

4.3 Sosiaalisen median hyödyntäminen

Sosiaalisen median hyödyntäminen tulevaisuudessa urheiluseuratoiminnassa on välttämätöntä, jos haluat olla sidosryhmiesi keskusteluissa läsnä (Vitikainen 2013).

Brändin kehittäminen pelkällä mainonnalla ei enää onnistu isollakaan markkinointibudjetilla. On parempi, että keskitytään koko yrityksen kommunikoinnin tehokkuuteen, koska kaikki kohtaamiset ovat markkinointiviestintää ja se on usein monisuuntaista. Hyvä kommunikointitaito ja vaikuttaminen eri tilanteissa ovat ratkaisevia. (Valanko 2009, 64–65.)

Lipiäisen (2014) mukaan digitalisoituminen on kulttuurillinen muutos, joka pakottaa organisaatiot pohtimaan toimintaansa uudella tavalla ja omaksumaan uudenlaisen ajattelumallin toimia. Uudenlainen ympäristö vaatii uudenlaisia viestinnällisiä taitoja ja

kykyjä käyttää siihen liittyviä välineitä. Nykypäivänä pyritään suuntautumaan markkinoille, mutta samalla pysyvän ja selkeän brändin merkitys kasvaa. Digitaalisuus vaatii yrityksiä järjestelemään toimintojaan uudelleen pystyäkseen palvelemaan ketterästi nykypäivän asiakkaita. Saumattoman brändikokemuksen luominen monikanavaisessa ympäristössä tarvitsee vahvaa yhteispeliä organisaation eri osa-alueilta.

Markkinointiviestinnän näkökulmasta perinteinen media voidaan nähdä välittäjänä, jonka kautta saavutetaan varsinaiset vastaanottajat. Media on usein ollut itsellinen toimija, joka arvioi saamansa uutisarvon ja siten hylkää tai hyväksyy ne julkaistavaksi. Perinteinen media muokkaa aineiston vielä yleisölleen sopivaksi. Tämän median merkitys sidosryhmien tavoittamisessa on vähentynyt huomattavasti digitaalisuuden myötä. Organisaatioiden suhde mediajulkisuuteen on muuttunut dramaattisesti parin viime vuosikymmenen aikana. Nykyään julkisuutta ei voi hallita. Siihen ovat vaikuttaneet internet ja sittemmin sosiaalinen media ja muut sosiaalisen verkostoitumisen. Sosiaalisen median eri muodot mahdollistavat hyvin pienten segmenttien tavoittamisen suoraan. Nykyään *julkisuuden hallinta* -käsite voidaan rajata tarkoittamaan ainoastaan omaa pyrkimystä tuoda julkisuuteen oma näkemys tai tärkeänä pitämä tieto. (Juholin 2013, 282.)

Sosiaalinen media

Yhteisöllisen eli sosiaalisen median suurin ero perinteiseen mediaan on sen aito vuorovaikutteisuus. Jotta yhteisöllisestä mediasta voisi hyötyä monipuolisemmin eikä vain tiedonlähteenä, tarvitaan siihen toinenkin näkökulma: lisäarvon tuottaminen muille käyttäjille. (Forsgård & Frey 2010, 55.)

Sosiaalinen media on verkkoviestintäympäristö, jossa käyttäjät jakavat tekstisisältöjään, mielipiteitään, kuvia ja videotallenteitaan ystävilleen ja muille sidosryhmille ja toisin päin. Tällaisessa ympäristössä voidaan vahvistaa brändiin sitoutumista yhä syvemmälle ja laajemmalle tasolle kuin koskaan aikaisemmin. Sosiaalinen media ei voi koskaan tulla ainoaksi organisaation markkinoinnin viestintävälineeksi. Sosiaaliset mediat kuten Facebook, Twitter ja LinkedIn ovat tulleet tärkeiksi tekijöiksi sekä yritys- ja kuluttajamarkkinoinnissa. Facebook-sivujen ylläpito on jokaisen modernin yri-

tyksen perusedellytys, jos yritys haluaa kilpailla ja toimia aktiivisesti ympäristössään. (Kotler & Keller 2012, 291.)

Ihmisten ajankäytön siirtyminen verkkoon ja sosiaalisiin medioihin vaikuttavat valankumouksellisesti myös brändeihin. Sosiaalinen media mahdollistaa aidon dialogin yrityksen ja sen kohderyhmän välillä. Verkko voi olla myös yksipuolista viestintää, mutta se rooli ei enää riitä. Dialogin avaaminen kohderyhmän kanssa tarkoittaa yleensä yrityksen resurssien ja ajattelutavan muutosta. Tämä on vielä melko harvinaista Suomessa. (Mäkinen ym. 2010, 24.) Organisaation yhteisöllisen median suunnittelun ja strategian pitää perustua ymmärrykseen vallitsevasta tilanteesta, omasta osaamisesta ja asemasta. Markkinoilla on olemassa paljon erilaisia yhteisöllisen median seuranta- ja analyysityökaluja, joilla voidaan täydentää ymmärrystä yhteisöllisen median todellisuudesta ja käytännössä toimimisesta. (Forsgård & Frey 2010, 156.)

Brändistä tykkääminen on oikea attribuutti, joka digitalisoituneen ympäristön ja sosiaalisen median vaikutuksesta noussut merkittäväksi mittariksi. Brändistä pitäminen on hyvin emotiovetoinen tunnusluku, joka kuvaa yhdellä mittarilla asiakkaan kokemusta ja mielipidettä yrityksen ideologiasta, etiikasta ja toiminnan myönteisyydestä. Positiivinen, aktiivinen, erityisen asiakaslähtöinen ja elämää rikastava brändi on usein helposti lähestyvä ja pidettävä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 83.)

Menestyminen sosiaalisessa mediassa

Menestyminen sosiaalisessa mediassa edellyttää pelaamista yhteisillä säännöillä, vaikkakaan ei ole olemassa yhteistä sääntökirjaa. Verkostolle on annettava, jotta siltä voi jotain saada, sillä jokaisen arvostus on alussa vähäinen. Sosiaalisessa mediassa ihmiset käyttävät vuorovaikutustaitojaan vertaisryhmiensä ja ystäviensä kanssa. Yleensä kysymys on henkilökohtaisesta tilasta. (Forsgård & Frey 2010, 51.)

Sosiaalisessa mediassa täytyy luoda verkosto, luottamus ja arvostus omassa yhteisössä. Kiinnostavien tahojen etsiminen, jatkuva kuuntelu ja tavoite vastavuoroiseen viestintään ovat tärkeitä tekijöitä, jos halutaan menestyä yhteisöllisessä mediassa. Yhteisöllisessä mediassa ärsytyskyynnys on matala ja kritiikki on yleensä paljon julkisempaa kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Miten siis markkinoida brändiä,

jos kehuminen on kiellettyä? Organisaation alaan liittyviä keskusteluaiheita on hyvä pohtia sosiaalisessa mediassa. Kansainvälisesti tästä käytetään termiä ”conversational messaging”. Organisaatio voisi esitellä omia mielipiteitä trendeistä, joita tällä hetkellä vallitsee. Olisi tärkeää osata perustella aiheita rivien välistä ja yrittää tarjota parhaat perustelut, miksi organisaatio menestyy tietyissä asioissa paremmin kuin kilpailijat. (Forsgård & Frey 2010, 59.)

Usein Facebookissa ihminen näyttää rohkeammalta, hauskemmalta, paremman näköiseltä ja sympaattisemmalta kuin todellisuus on. Tärkeintä on näissä ympäristöissä kysyä, millaisen kuvan ihmiset haluavat itsestään muokata ja miten edustamani organisaatio tai brändi voisi auttaa tämän mielikuvan rakentamisessa. Organisaatioiden täytyy tarkkaan miettiä, onko niiden brändeissä sopivia elementtejä, joita käyttämällä ihmiset saadaan tykkäämään, jakamaan tai edes osallistumaan keskusteluun. Jos yritys osaa hyödyntää henkilökohtaisen tilan yrityksenä, se mahdollistaa merkittäviä etuja brändilleen. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 86.)

Ansaittu media

Ansaittu media on termi, joka tarkoittaa puheenaiheeksi pääsemistä sosiaalisessa mediassa. Muiden toimesta tapahtuvaa keskustelua on vaikea hallita sosiaalisessa mediassa. Ainoa, mitä yritys voi tehdä vaikuttaakseen brändiin liittyvään keskusteluun, on pyrkiä inspiroimaan sitä. Se tapahtuu vain tekemällä yleisön ja median näkökulmasta mielenkiintoisia asioita. Tämä tuo markkinoinnin tekemiseen piirteitä sisällön tuottamisesta ja viihteen tekemisestä. Raadollinen esimerkki siitä, miten vähän ihmisiä kiinnostaa se, mitä yritykset haluavat esimerkiksi Youtubessa itsestään ja brändistään kertoa. Tyypillisesti pörssiyrityöiden lataamat videot itsestään ja liiketoiminnastaan keräävät vain muutamia satoja katselukertoja ja niistäkin suurin osa on kyseisten yritysten työntekijöitä. Siis netissä pelkkä löydettävissä oleminen ei riitä, vaan yleisölle pitää antaa syy kiinnostua. (Uusitalo 2014, 88–89.)

Juholin (2013, 270) toteaa, että omasta mediatilasta, joka muodostuu muun muassa omista verkkosivuista, sähköpostista ja Facebook-sivuista, siirrytään ansaittuun mediatilaan. Tämä lopullinen tavoitetila sisältää edellä mainittujen lisäksi muiden blogikirjoituksia, suositteluja, word-of-mouth:ia, kuvien ja videoiden jakamista. Myös kes-

kustelupalstojen arviot ja arvostelut ovat ansaittua mediaa. Ansainta tulee siitä, että muut keskustelevat ja suosittelevat yritystä, sen tuotteita, palveluita ja asioita.

Sisältömarkkinointi

Mediaympäristön ja käyttötapojen muutos on synnyttänyt keskustelua markkinointiammattilaisten keskuudessa myös Suomessa. Perinteiset keinot eivät enää riitä vastaamaan muuttuneisiin viestintätapoihin. Sisältömarkkinointi on uudenlainen keino, jolla organisaatio voi käydä vuoropuhelua asiakkaiden ja yleisön välillä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Asiakkaan tarpeisiin soveltuva tieto ja aito vuoropuhelu ratkaisevat sisältömarkkinoinnin onnistumisessa. Sisältömarkkinointi bränditietoisuuden lisääjänä toimii vain ollessaan läpinäkyvää ja todenmukaista. (Miettinen 2014.)

Suomalaisen teleoperaattori DNA:n yritysmarkkinointi vastaa toimintamalleista, kumppaniverkostosta ja strategiasta. Sisällön tuottaminen kuuluu kaikille, koska se on yhdessä tekemistä. Asiantuntijat kirjoittavat blogeja, taustoittavat toimituksellisia artikkeleita, jakavat sisältöä ja osallistuvat keskusteluun. Yrityksessä on havaittu, että yrityksestä ja sen palveluista kirjoittaminen voimaannuttaa ja sitouttaa henkilöstöä. Asioista tulee konkreettisia, kun ne osataan pukea sanoiksi ja niistä kirjoitetaan omalla nimellä. Kirjoittaja myös helpommin tuntee ne omikseen. Kirjoituksilla rakennetaan yrityksen brändimielikuvaa ja samalla voidaan tuoda esille omia näkemyksiä ja osaaamistaan. Uudessa maailmassa oppii parhaiten kokeilemalla ja omista virheistään. Tilanne- ja tunneäly ovat hyviä keinoja selviytyä erilaisista tilanteista myös sosiaalisessa mediassa. Siten organisaation ja sen asiantuntijoiden brändi vahvistuu keskustelujen myötä avoimuuden ja luottamuksen kautta. (Miettinen 2014.)

Kun luodaan sisältömarkkinointia perinteisissä media- ja vaikuttajasuhteissa, yrityksen toimitusjohtaja on usein varma valinta. Vaikka toimitusjohtajaa ei ole valittu tehtävään yhteisöllisten taitojen perusteella, häntä useimmiten kuunnellaan ja uskotaan. Onhan hänellä oltava kokonaisvaltaista näkemystä ja tietoa, koska hän on kaikesta vastuussa. Yhteisöllisessä mediassa tilanne voi olla kuitenkin ihan erilainen, koska virallinen tieto ei välttämättä ole kiinnostavin tieto, vaan tiedot, jotka merkitsevät kiinnostuneelle seuraajalle konkreettisesti jotakin. Siksi markkinointiviestien tekijäksi soveltuu parhaiten yrityksen käytännön toiminnan oikeasti tunteva tekijä. Onnistuak-

seen sosiaalisessa mediassa organisaation kannattaa valjastaa ne yrityksen asiantuntijat eli työntekijät, jotka ovat siellä myös eniten vapaa-aikanakin. Kun yhteisöllinen median hyödyntämisen kehittäminen alkaa, sinne ei osallistu johtoryhmä vaan kaikki, ne jotka ovat innostuneet asiasta ja ovat valmiita hyödyntämään opittuja mediataitojaan käytännössä. (Forsgård & Frey 2010, 75–76.)

4.4 Sponsorointimarkkinointi brändin vahvistajana

Sponsorointi on sekä markkinoinnin että maineen rakentamisen väline, jossa on kyse yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon vuokraamisesta ja hyödyntämisestä määriteltäviin markkinointiviestinnän tarpeisiin. Sponsorointi ei ole hyväntekeväisyyttä eikä mainontaa. Mainonta on suoraa vaikuttamista ja sponsorointi on taas epäsuoraa. Sponsorioija haluaa julkisuutta, kun taas hyväntekijä ei halua näkyä välttämättä julkisuudessa. (Juholin 2013, 278.)

Sponsorointi on sponsorin ja kohteen välinen juridinen yhteistyösopimus, joka perustuu molempien osapuolten erilaisiin tarpeisiin. Se on molemmille osapuolille kaupallinen investointi ja strateginen ratkaisu, joka suunnitellaan pitkäjänteisesti ja hyödynnetään käytännössä sekä yhdessä että erikseen markkinointiviestinnän eri keinoin. Se tuo lisäarvoa molempien osapuolien toimintaprosesseihin. (Valanko 2009, 62.) Trenberth ja Hassan (2012, 268) ovat määritelleet sponsoroinnin sijoitukseksi, jossa yritys usein inhimillisten motiivien taustalla sijoittaa taloudellisia resursseja urheiluorganisaatioon. Yritykset hakevat taloudellisilla sijoituksillaan ja yhteistyöllä markkinaosuuksia alueella sekä taloudellista tuottoa.

Yksittäiset mainossopimukset sekoitetaan usein sponsorointiin. Näitä mainossopimuksia tehdään, kun myydään mainostiloja urheilu- ja tapahtumapaikoissa. Näihin liitetään usein muitakin elementtejä kuten kausikortteja tai pääsylippuja tapahtumiin. Näistä mainossopimuksista pitäisi kuitenkin rakentaa todellisia hedelmällisiä yhteistyösopimuksia: neuvotella syvällisemmin, kehittää muitakin yhteistyön muotoja ja hyödyntää aktiivisesti molempien osaamista. Yhteistyökumppaneiden pitäisi saada enemmän hyötyä toisistaan (Valanko 2009, 55.) Kukilan (2013) mukaan nykypäivän yhteistyölle eivät enää riitä pelkkä laitamainos ja ”kahvi- tai kaljakupongit”, vaan yh-

teistyökumppanit hakevat enemmän sisältöä. Yritykset haluavat nykypäivänä, että heidän toiminta nähdään urheilussa mahdollistajana.

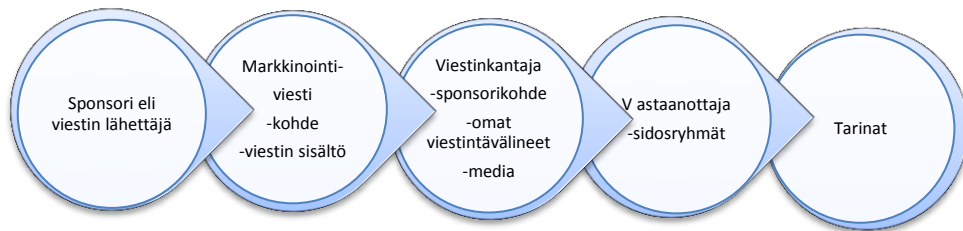
Sponsorointimarkkinointi tehoaa yleensä voimakkaammin ja syvällisemmin kuin suoraa mainontaa juuri epäsuoran luonteensa ansiosta. Mainonta tapahtuu usein paikassa, jossa ihmiset eli kohderyhmä luovat positiivista ilmapiiriä ja preferenssejä, koska kohderyhmä on tunnepohjaisesti latautunutta esim. urheilutapahtumissa. (Valanko 2009, 63.) Sponsorointi on yritysten kannalta muutakin kuin hyväntekeväisyyttä ja taloudellista tukemista. Se on yhteistyötä, joka perustuu yhteisiin arvoihin, asiakkaisiin ja päämääriin. Yhteistyön täytyy olla myös vastavuoroista, jossa pyritään win-win-tilanteeseen, jolloin molemmat hyötyvät yhteistyöstä esim. sponsori saa tarvittavaa näkyvyyttä urheiluseuran tapahtumissa ja urheiluseura saa toiminnalleen taloudellista tukea. Toiminnalla pitäisi olla yhteinen maali, jossa kummallakin osapuolella on intressi. (Halonen 2014, 1.)

4.4.1 Yhteistyösuhteet

Sponsorointi voi olla yritykselle ja kohteelle brändin rakentamisen tukipilari, joka lisää näkyvyyttä ja erottuvuutta sekä luo merkityksiä sisällön avulla. Sponsoroinnin merkitys brändin rakentamisessa on ainutlaatuinen, koska brändi ja sen arvo ”muodostuvat” viime kädessä asiakkaiden mielissä. (Valanko 2009, 63.)

Markkinointiviestillinen prosessi

Sponsorointiyhteistyön markkinointiviestillinen prosessi koostuu sponsorista eli yrityksestä, viestistä, viestinkantajista eli sponsorointikohteesta ja viestin vastaanottajasta. Viestinkantajina toimivat kohde, muut markkinointiviestintävälineet ja media. Sponsorointikohte toimii sekä markkinointiviestinä että viestinkantajana esimerkiksi silloin, kun kohde kantaa yrityksen logoa peliasuissaan. (Alaja & Forssell 2004, 27.)



KUVA 16. Sponsorointiyhteistyön markkinointiviestinnällinen prosessi (Alaja & Forssell 2004, 27)

Vastaanottajina toimivat sponsorin sidosryhmät, jotka parhaimmillaan vahvistavat mielikuvia ja edistävät markkinointiviestintää kierrättämällä tarinoita eli omia kokemuksiaan yhteistyöstä. Viestin lähettäjän eli sponsoriyrityksen on kuitenkin oltava varma, että sidosryhmät ovat omaksuneet viestin haluamallaan tavalla. (Kuva 16.)

Kokemuksen tarjoaminen - urheilutapahtumat

Tapahtumaan liittyvä kokemus, esimerkiksi pelata ammattilaisten tai amatöörien urheilutapahtumassa tai saada olla vieraana urheilutapahtumassa, voi antaa asiakkaalle ainutlaatuisen tilaisuuden luoda yhteyden brändiin tai sen organisaation. Asiakkaan kutsuminen yrityksen sponsoroimaan tapahtumaan voi lujittaa ja samalla kehittää asiakassuhdetta. Tapahtumat antavat myös mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa epämuodollisessa ympäristössä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 292–293.)

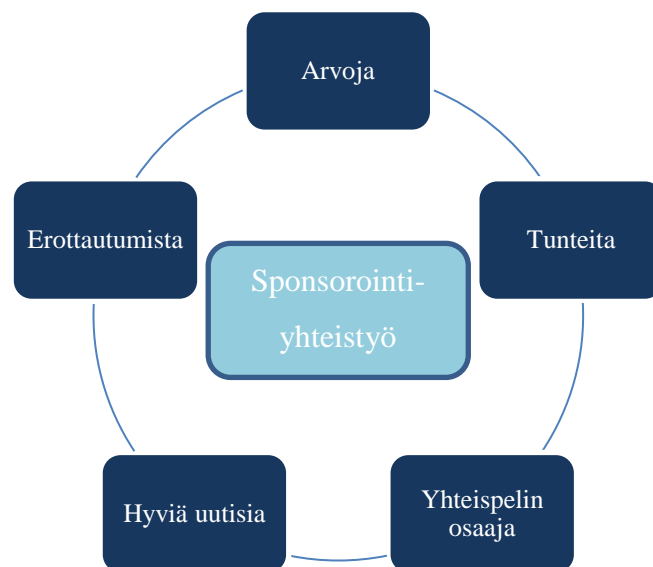
Näkyvyyden luominen

Sosiaalisen median läsnäolo on edistänyt syvällisiä muutoksia urheilusponsoroinnin viitekehyksessä. Tämän uuden median kehitys ja läsnäolo, johon kuuluu suoria läheyyksiä urheilutapahtumista nopean nettiyhteyden kautta, ovat muuttaneet tapaa, jolla urheilun parissa viihdytään yhteisöissä. Siksi yritykset voivat etsiä uusia toimintatapoja näkyvyyden luomisessa päästääkseen tavoitteisiinsa. (Trenberth & Hassan 2012, 269–270.)

Sponsorointi tuo yrityksen tai brändin arvot esiin käytännössä, koska jos olemme yhteistyökumppaneita valitsemamme kohteen kanssa, niin tunnustamme, että tämän kohteen arvot ovat myös tärkeitä meille. Kun yrityksen tai brändin näkyvyys tapahtuu epäsuoran mainonnan avulla, sen oletetaan vaikuttavan voimakkaammin ja syvällisemmin. Yhteistyökumppanuus sponsorin ja kohteen kanssa kertoo molempien sidosryhmille, että yhteistyökumppanit arvostavat toistensa arvoja ja toimintaa. Yhteistyökumppanuus täytyy kuitenkin olla markkinointiviestinnän näkökulmasta strategisesti oikein suunniteltu ja käytetty. (Valanko 2009, 62–63.)

4.4.2 Erilaisia rooleja markkinointiviestinnässä

Sponsoriyhteistyölle ja sen tavoitteille voi asettaa erilaisia rooleja markkinointiviestinnän näkökulmasta. Roolivaihtoehtojen avulla voi pohtia yhteistyölle uusia näkökulmia koskettavien tarinoiden rakentamiselle. Seuraavassa kuvassa on koottu asioita, jotka toimivat hyvin urheilun sponsorointiyhteistyössä. (Alaja & Forssell 2004, 27–29.)



KUVA 17. Sponsorointiyhteistyön eri roolit markkinointiviestinnässä (Alaja & Forssell 2004, 27–29)

Helsingin Jalkapalloklubin varatoimitusjohtaja Kari Haapiainen (2014) toteaa, että jos tehdään yhteistyötä, niin molempien on pärjättävä. Yhteistyön täytyy olla aina vasta-

vuoroista. Yritykset haluavat olla mukana siellä, missä on tarjolla hyvä tarina, lapset ja nuoret. (Halonen 2014.)

Arvomaailman ilmentäjä

Osuuspankin varatoimitusjohtaja Merja Auvinen (2014) kertoo, että Osuuspankissakin tiedostetaan, että ihmisellä on elämässä muutakin kuin asuntolaina. Siksi he haluavat tehdä yhteistyötä urheiluseurojen kanssa. (Halonen 2014.) Yhteistyön avulla voidaan viestiä yrityksen oman arvomaailmaa. Sponsorointikohteeseen liittyvä mielikuvat ja arvolataukset siirtyvät ikään kuin omiksi. Oikein valittu arvomaailma on erinomainen perusta hyvälle tarinoille. (Alaja & Forssell 2004, 27–28.) Sponsorointi voi olla myös ainutlaatuinen ja kustannustehokas keino osoittaa yrityksen arvot käytännön toiminnan avulla. Liian usein kuitenkin sponsoroivan yritysjohdon omat arvostukset ja rakkaat siviiliharrastukset ratkaisevat yrityksen sponsoroinnin kohteet. (Valanko 2009, 23, 61.)

Tunteita

Markkinointiviestinnässä voidaan keskittyä tunnetuotteistukseen eli *emotional branding* ja brändikokemuksiin (Valanko 2009, 88). Yhteistyöllä voidaan sponsoroijan toimintaa ja tuotteita tehdä tunnetuksi valitussa ryhmässä persoonallisella tavalla. Oikein valitun kohteen kautta yritys voi paljastaa sielunsa. Kasvottomalta tuntuvasta toiminnasta tulee läpinäkyvää ja konkreettista. Sponsorointiyhteistyö on herkimmillään tunneviestintää. Hyvät tarinat liikuttavat ihmisiä ja saavat aistit hereille. Yhteistyön viestit tavoittavat kohdeyleisönsä usein otollisissa tilanteissa: kohteiden toiminta liittyy yleensä vapaa-aikaan, harrastuksiin ja itselle rakkaisiin asioihin. Ajoitus on saatava sopimaan sellaiseen hetkeen, jolloin muiden viestien ja häiriötekijöiden osuus on pienimmillään. (Alaja & Forssell 2004, 28–29; Valanko 2009, 63.)

Urheilujoukkueen sponsoroiminen luo erityisesti tunnehyötyjä, koska joukkueisiin liittyy tavoitteita, urheilullisia voittoja sekä aktiivista toimintaa. Eräs kilpa-autoja sponsoroanut yritys on todennut, että sen työntekijät seurasivat auton menestystä ja tappioita hyvinkin tarkasti ja tunsivat suurta ylpeyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta voidessaan tulla yhdistetyksi siihen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 291.)

Kilpailijoista erottautuva

Elämme huomiotaloudessa, joissa pelkkä esilläolo ei riitä. Muistettavuus merkitsee sitä, että sillä on merkitystä, mitä ostamme ja keneltä ostamme. (Valanko 2009, 65.)

Parhaimmillaan yhteistyön avulla voidaan erottautua kilpailijoista. Omaleimaisella toteutuksella voidaan saada lisäarvoa myös omaan markkinointiviestintään. Vaikka yhteistyön käyttäminen markkinointiviestinnällisenä keinona ei ole mikään uusi ratkaisumalli, voidaan se huolellisella suunnittelulla, kohdevalinnalla ja toteutuksella päästä tavoiteltuihin kilpailuetuihin. Hyvät tarinat erottautuvat kilpailijoista. (Alaja & Forssel 2004, 29; Valanko 2009, 91.)

Hyvien uutisten välittäjä

Yritykset haluavat välittää itsestään mielellään vain positiivisia uutisia. Mediyhteiskunnassa uutiskynnys on nykyään kuitenkin korkealla. Yhteistyö voi tarjota ainutlaatuisia tilaisuuksia hyvien uutisten välittämiseen. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät teot tai markkinointiviestit voidaan kertoa kohdeyleisölle juuri sponsorointikohteen kautta. Esimerkiksi reagointi ja tuki oikealla hetkellä johonkin polttavaan yhteiskunnalliseen ongelmaan tuo myönteistä julkisuutta yritykselle. Tällainen positiivinen julkisuus on paljon vaikuttavampaa kuin isot mainoskampanjat erilaisissa medioissa. Hyvien uutisten perille saaminen vaatii usein ehdottoman avointa ja läpinäkyvää tyyliä. (Alaja & Forssel 2004, 29.) Kohteen nauttima suosio on tärkeä valintakriteeri, kun yritykset valitsevat kohteitaan. Kohteen suosio voi riippua paljon myös kohteen kyvystä kiinnostaa mediaa. (Alaja & Forssel 2004, 90).

Yhteispelin osaja

Sponsorointiyhteistyö perustuu kahden osapuolen eli yrityksen ja kohteen yhteistyösopimukseen. Sopimusneuvotteluissa asetetaan yhteistyön tavoitteet. Asioiden sujuminen edellyttää saumatonta yhteispeliä. Osapuolten yhteishenkilöillä on myös ratkaiseva merkitys yhteistyön onnistumisessa. Kohteilta odotetaan myönteistä asennoitumista yhteistyöhön, ammattitaitoa ja vankkaa kokemusta. Kohteen odotetaan panostavan omia resursseja yhteistyöhön. (Alaja & Forssel 2004, 30.)

4.4.3 Yhteistyön tavoitteet

Koko sponsorointi on kehittynyt aikojen saatossa alun perin hyväntekeväisyydestä ja armeliaisuudesta. Nykyään se on sponsorioijan strateginen ratkaisu, joka pohjautuu useimmiten sen liiketoiminnallisiin tarpeisiin. (Valanko 2009, 117–118.)

Puronaho (2014, 77) toteaa tutkimuksensa johtopäätöksissä, että Suomen valtion toivoisi myös helpottavan seurojen toimintaedellytysten ja varainhankinnan kehittämistä. Varainhankinnan kehittyminen taas vähentäisi vanhempien harrastusmaksujen määrää. Seurojen toimihenkilöille pitäisi tarjota markkinointikoulutusta ja antaa työkalut, miten toimia aktiivisina yhteistyökumppaneina yritysten kanssa. Seurojen pitäisi selvittää haluavatko yhteistyökumppanit tukea mieluummin seuraa, joka panostaa harrastajien määrään vai junioriurheilun laatuun. Yhteistyökumppanit voisivat myös vaatia vastineeksi toimintaa, jolla ehkäistään nuorten syrjäytymistä ja kannustettaisiin toimintaa sellaiseksi, johon mahdollisimman monella olisi ”matala kynnyks” osallistua.

Kukila (2013) toteaa haastattelussa, että urheilun markkinoijien ja myyjien ammattitaito on heikkoa ja ylimielistä. Urheilun markkinoijat eivät ymmärrä asiakasta, brändiä ja yrityksiä. Nämä yritykset, jotka mahdollisesti tekisivät yhteistyötä seurojen kanssa, koostuvat päättäjistä, jotka tietävät mitä haluavat sponsorointimarkkinoinnilta. Jos urheilu ei hyödynnä mahdollisuuksiaan, niin nämä yritykset siirtyvät tukemaan muita asioita.

Puronaho (2006, 172) pohtii tutkimustulostensa osiossa, että seuroilta vaaditaan monenlaista ammattitaitoa. Vapaaehtoisten aika ja mahdollisuudet eivät riitä tehokkaaseen ja nykyaikaiseen seurayhteistyöhön. Yritykset tarkastelevat yhä useammin yhteistyössään liikuntaseurojen kannattavuutta, urheilu-yrityskuvan yhteensopivuutta sekä yhteistyön käytännön hyötyjä. Yritykset haluavat tietää saavutetaanko oikeasuuntaista imagon kehittymistä ja minkälaisia kohderyhmiä saavutetaan yhteisillä markkinointitoimilla.

Sponsoroinnin tärkein tavoite on vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. Yritys etsii sponsoriyhteistyöllä kohteen kanssa erityisesti tunnettavuutta,

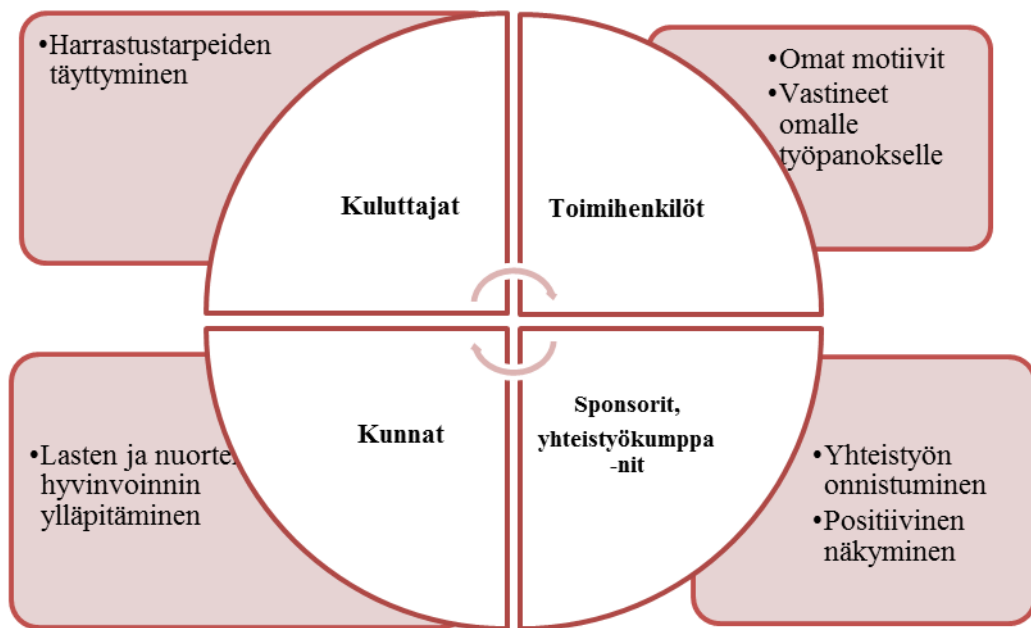
imagon kehittämistä, erottavuutta, kilpailuetua ja markkina-aseman vahvistamista. (Valanko 2009, 118.)

4.5 Brändi nonprofit-markkinoinnissa

Nimitys nonprofit-organisaatio perustuu siihen, että organisaation tavoitteena ei ole voiton tuottaminen. Nonprofit-organisaatioissa painottuu enemmänkin missio eli organisaatiolle on tärkeää, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten toimintaa harjoitetaan. Mission toteuttaminen vaatii panostuksia monilta sidosryhmiltä, jotka toimivat organisaation kanssa. Näitä ovat mm. henkilöstön työpanokset, jäsenten jäsenmaksut, tukijoiden lahjoitukset ja yhteistyökumppanien panokset. (Vuokko 2004, 14.)

Nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin tehtävänä on kytkeä organisaatio sekä nykyisiin että tavoiteltaviin ulkoisiin sidosryhmiin. Tämän vuoksi on tärkeää tietää markkinoinnin suunnittelussa, millaisia ovat tavoitteet, resurssit, kohderyhmät ja toimintatavat. (Vuokko 2004, 14.) Nonprofit-markkinoinnissa ei-urheilu -ja urheiluorganisaatioiden välillä löytyy eroja, jotka löytyvät niiden toimintaympäristössä. Urheilu pyrkii rohkaisemaan ihmisiä vahvoihin tunnetiloihin ja järjenvastaisiin tunnereaktioihin. Urheilu mielletään usein paikalliseen ja kansalliseen ylpeyteen ja identiteettiin. (Trenberth & Hassan 2012, 86.) Liikunnan markkinointi täytyisi sisältää kiehtovia tarinoita, inspiraatioita ja ihmisiä, joiden avulla voidaan vaikuttaa ihmisten mieliin (Kukila 2013).

Vuokko (2004, 204–205) toteaa, että johonkin tiettyyn sidosryhmään kuulumisen vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen mielikuva ihmisellä on organisaatiosta. Mielikuva syntyy ensisijaisesti niiden seikkojen pohjalta, jotka ovat keskeisiä sidosryhmän ja organisaation välille syntyneissä suhteissa. Seuraavassa kaaviossa on hahmoteltu eri sidosryhmien mielikuvia urheiluseurasta.



KUVA 18. Sidosryhmän vaikutus mielikuvan syntymiseen urheiluseurassa (Vuokko 2004, 204–205)

Jokaisesta organisaatiosta saattaa siis syntyä useita erilaisia mielikuvia aina sen mukaan, minkä sidosryhmän näkökulmasta organisaatiota pohditaan. Organisaation pitäisi päättää, millaisen perusimagon se haluaa itsestään luoda ja pyrkiä toimimaan niin, että kaikkien sidosryhmien mielikuvat sisältäisivät tämän perusimagon aineksia mahdollisimman paljon. Perusimago perustuu organisaation arvoihin, missioon, toimintaperiaatteisiin ja muihin strategisiin ratkaisuihin. (Vuokko 2004, 205.)

Urheiluseuroihin, kuten muihinkin organisaatioihin, sitoutumiseen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät mm. organisaation maine, imago ja brändi. Tutkimusten mukaan työntekijät samaistuvat innokkaasti yhteisöihin, joista organisaation ulkopuolisilla tahoilla on positiivinen mielikuva. (Yli-Patola 2013, 24.)

Ihminen voi myös arvioida, että hänen omat arvonsa ja organisaation arvot ovat ristiriidassa keskenään. Suuren kaupungin juniorijalkapalloseura voidaan katsoa pelkäksi edustusjoukkueen ”kasvatusalustaksi”, jossa vain parhaisiin pelaajiin panostetaan. Tuollaiseen seuraan ei lastaan välttämättä vie sellainen vanhempi, jolle lapsen harrastuksessa tärkeintä pitäisi olla kaiken tasoisten hyväksyminen ja peluuttaminen. Saattaa olla, että kumpikaan näistä mielikuvista ei jalkapalloseuran mielestä pidä paikkaansa,

mutta seuran mielipiteellä ei ole vaikutusta, koska jokainen tekee päätöksensä omien mielikuvien ja todellisuuskäsitysten perusteella. Seuran tulee kuitenkin pysähtyä pohtimaan, miksi ja mistä tuollaiset käsitykset yleensä syntyvät. (Vuokko 2004, 200–202.)

5 VAPAAEHTOINEN URHEILUSEURATOIMINTA

Tässä luvussa käsitellään nykypäivän vapaaehtoistoiminnan viitekehystä urheiluseuran näkökulmasta. Tarkastellaan vapaaehtoisen seuratoiminnan tilaa ja haasteita suomalaisessa yhteiskunnassa. Tämä toiminta on viime vuosina muuttunut enemmän ammattimaisemmaksi, koska vapaaehtoisten toimihenkilöiden määrä koko ajan vähenee. Tässä luvussa pohditaan myös media-alan muutoksen vaikutusta urheiluseuran viestintästrategiaan.

5.1 Kolmannen sektorin tärkeys

Suomessa yhteiskunnan sektorit jaetaan neljään sektoriin: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Ensimmäinen sektori edustaa yrityselämää ja markkinoita. Toinen sektori edustaa valtiota ja julkista sektoria. Kolmas sektori edustaa nonprofit - organisaatioita kansalaisjärjestöjä ja vapaaehtoista kansalaistoimintaa, kun taas neljäs sektori edustaa perheitä ja kotitalouksia. Kolmannen sektorin laatua kuvaavat sellaiset ominaisuudet kuten ei-voittoa tavoitteleva kansalaistoiminta ja vapaaehtoisuus. Kolmannen sektorin talous hoidetaan yhteisötaloutena. Yhteisötaloudelliseksi luetaan toiminta, joka ei tuota voittoa yksityisille omistajille, vaan se käytetään toiminnan uudistamiseen. Kolmannen sektorin merkitys ja rooli suomalaisessa hyvinvoinnissa ja yhteiskunnassa on merkittävä. Kansalaistoiminnan ydin ovat itse ihmiset, jotka tekevät ja toimivat kolmannella sektorilla. Neljänteen sektoriin kuuluu kotitaloudet, perheet ja ystäväpiirit eli ihmisten sosiaalisia tarpeita tyydyttävät yhteenliittymät. Tällä sektorilla on tärkeä merkitys ihmisen hyvinvointiin. (Konttinen 2014; Vuokko 2004, 15.)

Korkatti (2010, 169) korostaa, että yhdistysten ja vapaaehtoistoiminnan johtamisen tärkein kysymys on, miten luoda toiminnalle sellaiset puitteet, jossa ihmiset kokevat voivansa toteuttaa omia päämääriään muiden samanhenkisten ihmisten kanssa. Lisäksi

on oleellista pohtia, miten johtaa yhteistä tiedon tuottamista niin, että kaikkien osallistuvien tieto ja osaaminen saataisiin mukaan, kun kehitetään toimintaa ja luodaan uutta. Organisaatiolla täytyy olla selkeästi määriteltynä toiminnan tarkoitus ja siihen liittyvät tavoitteet. Sen toimintakulttuuri täytyy olla ajanmukainen, jolloin organisaatiolla on kyky hankkia tarvittavat resurssit toimintansa ylläpitämiseksi ja sen sisäinen ilmapiiri täytyy olla myönteinen. Jokainen organisaation toimihenkilö tietää oman roolinsa ja sen merkityksen sekä kokee voivansa vaikuttaa toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Organisaation arvot ovat toimihenkilöidensä näköisiä ja hyväksymiä. Kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, niin ihmisten johtaminen kolmannella sektorilla on helpompaa.

Nykyään voittoa tavoittelemattoman järjestön on toimittava pääsääntöisesti liiketalouden toimintaehdoilla (Valanko 2009, 118). Trenberth ja Hassan (2012, 416) esittävät, että urheiluorganisaatiot ovat ainutlaatuisen sosiaalisia yhteisöjä, mutta myös samalla taloudellisia yrityksiä. Vaikka monet urheiluseurat, esimerkiksi jalkapallossa Englannin valioliigaseurat, ovat monia miljoonia tuottavia yrityksiä, niin samalla niillä on merkittävä rooli, kun ne edustavat oman yhteisönsä näkemyksiä ja perinteitä.

5.2 Vapaaehtoinen urheiluseuratyö Suomessa

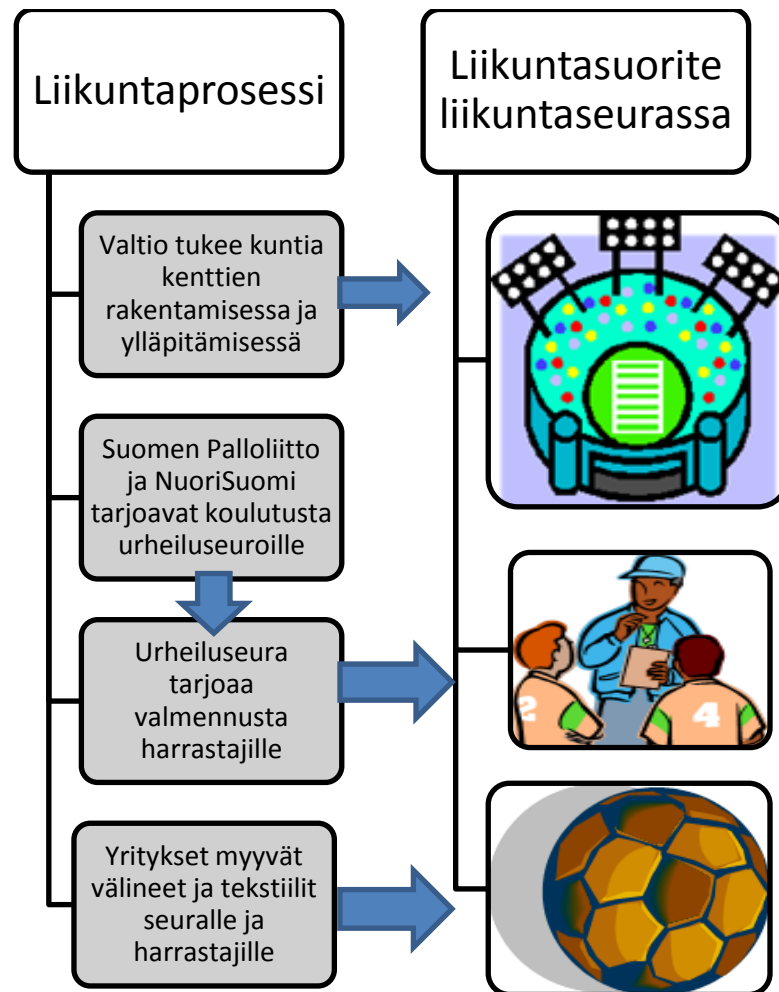
Suomessa on yli 11 000 liikunta- ja urheiluseuraa, joiden toimintaan osallistuu yli miljoona suomalaista ihmistä lapsesta vaariin. Valtaosa toiminnasta on aatteellista ja yhdistysmuotoista, ja sen järjestämiseen osallistuu yli 500 000 vapaaehtoista ihmistä. Urheiluseurojen toiminnassa vapaaehtoinen seuratyö onkin merkittävässä roolissa. (Opetusministeriö 2014.) Yhteiskunnalle on arvokasta, että sen jäsenet toimivat yhdessä yhteisten päämäärien vuoksi ja tämä tuottaa heissä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Liikunta ja seuratoiminta voivat tarjota mahdollisuuden kansalaisaktiivisuuteen ja yhteisölliseen toimintaan. Liikunnan ja urheilun puitteissa kaikilla on mahdollisuus toimia kiinnostavassa ja rakentavassa yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa. Tämänlaisen toiminnan avulla voidaan vähentää juuri ihmisten syrjäytyneisyyttä ja muita yhteisöllisyyden puutteen aiheuttamia ongelmia. (Luona-Helminen & Samstén 2004, 22.)

Liikunta- ja urheiluseuroille on kolmannessa sektorissa toimivina asetettu julkisen vallan taholta suuria odotuksia, koska valtio haluaa, että liikuntaseurat ovat mukana

”talkoissa” säilyttämässä ja rakentamassa uudelleen suomalaista hyvinvointivaltiota, jota koko ajan yritetään purkaa. (Hänninen ym. 2003, 144.) Liikunnalla on myönteisiä vaikutuksia lasten ja nuorten kasvuun, kehitykseen, oppimiseen, terveyteen sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan yli puolet lapsista ja nuorista ei liiku terveytensä kannalta riittävästi. Ihminen luo pohjan elinikäiselle liikunnan harrastamiselle, terveille elintavoille ja sosiaalisille vuorovaikutussuhteille jo lapsena ja nuorena. Lisäksi liikunnalla on lapselle ja nuorelle itseisarvoinen merkitys innostuksen ja ilon lähteenä. Yhteiskunnan kannalta lasten ja nuorten liikunnalla on tärkeä merkitys, ja se onkin keskeisenä liikuntapoliittisena painopisteenä Suomen valtion hallitusohjelmassa. (Opetusministeriö 2014.)

Urheiluseuran rooli korostuu tärkeänä yhteiskuntavastuun ylläpitäjänä. Yhteiskuntavastuusta olisi hyvä viestittää median välityksellä suurelle yleisölle, jolloin sosiaalinen rooli olisi mahdollisen monen kansalaisen tietoisuudessa. Yhteiskuntavastuu ilmenee erilaisin asioin: Urheiluseurat kiinnostavat lapsia ja nuoria, jolloin he saavat elämälleen sisältöä ja mahdollisesti oppivat liikuntaharrastuksen kautta elinikäisen liikunnallisen elämäntavan. Urheiluseura edistää myös liikuntaharrastuksen myötä terveellistä elämäntapaa ja siten vähentää terveydenhoitomenoja yhteiskunnassa. Urheiluseurassa ihmiset voivat olla toistensa kanssa kiinteässä vuorovaikutuksessa ja voivat tuntea kuuluvansa tiettyyn ryhmään. Toiminnan avulla myös sosioekonomisesti tai kulttuurillisesti erilaisia ihmisiä voidaan saattaa yhteen ja siten parantaa molemminpuolista ymmärrystä toisiaan kohtaan. Urheiluseurassa toimivat ihmiset ymmärtävät tärkeän roolinsa yhteiskuntavastuusta ja siten saavat henkistä mielihyvää itselleen. (Trenboth & Hassan 2012, 416.)

Puronaho (2014, 8) toteaa tutkimustuloksissaan, että lasten ja nuorten liikuntaharrastus koostuu harrastuskerroista eli liikuntasuoritteista. Valtion, kuntien, yritysten, liikuntaorganisaatioiden sekä seurojen tuotantopanoksia yhdistelemällä saadaan aikaan tarjous lapselle sekä hänen vanhemmilleen osallistumisesta liikuntasuoritteen tuotantoprosessiin. Lapset antavat erityisesti aikaresursseja ja vanhemmat antavat taloudellisia resursseja ja aikaresursseja sekä mahdollisesti vapaaehtoistyöpanosta. Seuraavassa olen havainnollistanut tuotantoprosessia.



KUVA 19. Liikuntaprosessi sisältää erilaisia prosesseja (Puronaho 2014, 8)

Merkittävämpiä seuratoiminnan kustannuksia ovat liikuntapaikkavuokrat, matkakustannukset, varainhankinnasta aiheutuvat kustannukset, kilpailusta ja valmennuksesta aiheutuvat kustannukset. Seurat kattavat kustannukset varainhankinnalla, joka koostuu kuntien avustuksista, yritysten yhteistyösopimuksista ja harrastajilta perityistä maksuista. Harrastajat maksavat joukkuemaksun lisäksi liikuntaväline- ja matkakustannukset itse. (Puronaho 2006, 160.) Suomessa vielä nykypäivänä urheilu ja liiketoiminta nähdään erillisinä ja kaukaisina asioina. Jotta urheilua voidaan kehittää nykypäivää vastaavaksi, nämä kaksi asiaa pitäisi saada tukea toisiaan. Ammattimainen liiketoiminta antaa uusia näkökulmia toiminnalle ja tekee toiminnasta pitkäjänteistä. (Kukila 2013.)

Seurakentän monimuotoistuminen ja eriytyminen jatkuu koko ajan. Seurojen täytyy sopeutua sirpaleisen maailman haasteisiin. Ympäristön asettamat paineet merkitsevät sitä, että elinvoimaisempien seurojen on kyettävä hyödyntämään toiminnoissaan bisneksen, julkisen ja kansalaistoiminnan logiikkaa. Seurojen täytyy olla tulevaisuudessa mukana erilaisissa hankkeissa ja kampanjoissa, joiden avulla viestitään ja edistetään liikunnan ulkopuolisia asioita. Ammattimainen ote ja ammattilaisten määrä kasvaa väkisin tulevaisuudessa urheiluseuratoiminnassakin. (Koski 2009, 129.)

5.3 Urheiluseuran vapaaehtoistyöntekijät

Nonprofit-organisaatioille vapaaehtoistyön merkitys on usein suuri. Pienten paikallisten urheiluseurojen ja harrasteseurojen toiminta on usein täysin riippuvainen vapaaehtoistyöstä. Ihmiset antavat ennen kaikkea omaa aikaansa, asiantuntemustaan ja työpanoksensa seuran toiminnalle. Tyypillisesti nonprofit-organisaatioissa on palkattuja työntekijöitä, joiden työtä tukee joukko vapaaehtoisia henkilöitä. (Vuokko 2004, 28.)

Ihmistä ohjaa osallistumaan kolmannen sektorin toimintaan erityisesti halu ja motivaatio. Vapaaehtoinen toimii joko itselleen tai läheisilleen tärkeiden asioiden parissa. Jokainen meistä haluaa, että omalla toiminnalla on jotakin merkitystä jollekin: asialle, ihmisryhmälle tai vaikka koko yhteiskunnalle. (Korkatti 2010, 171.)

Vapaaehtoistyöllä voi olla tekijälleen erilaisia merkityksiä:

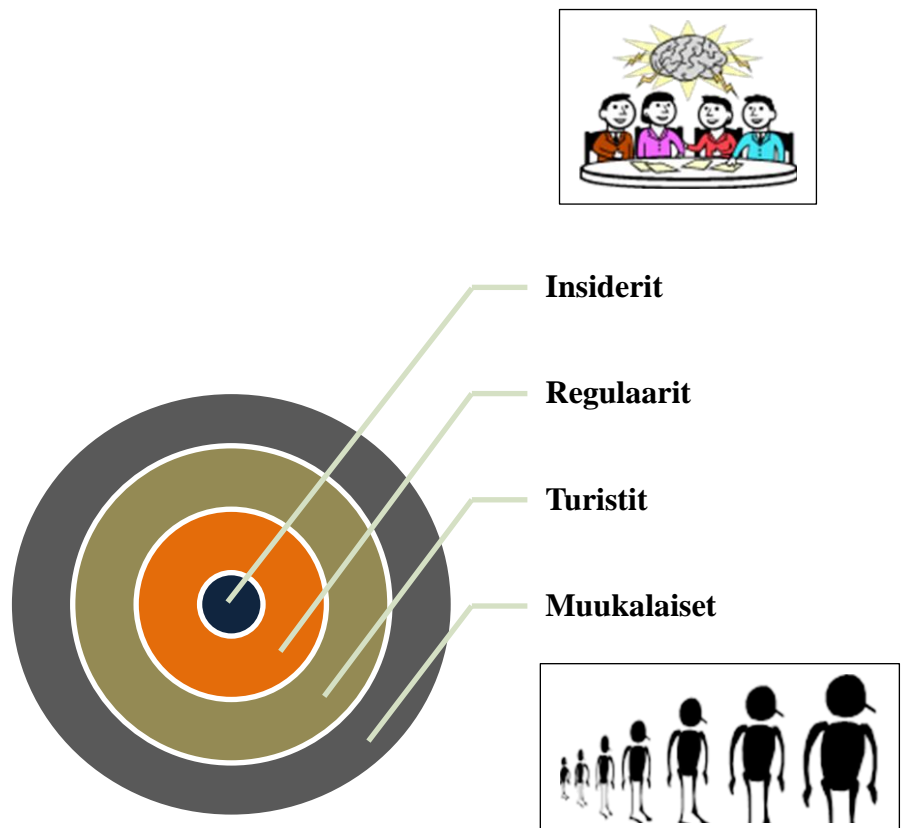
- Keino kuulua tietynlaiseen joukkoon esim. luonnonsuojelijat.
- Täyttää muuten täyttymättömiä tarpeita esim. vaikuttaminen.
- Toteuttaa omaa yksilöllisyyttään ja erityisiä arvoja. (Wymer & Samu 2002, 971.)

Vapaaehtoistoiminnassa mukana olevat ihmiset ovat siis mukana monesta eri syistä. Joku haluaa olla mukana vaikuttamassa ja joku kasvattamassa. Osalle on tärkeää saada olla mukana oman lapsen harrastuksessa. Muina motivaattoreina toimivat vapaaehtoistyössä syntyvät ihmissuhteet, mahdollisuus toimia ryhmässä, halu olla mukana itselle tärkeän asian hyväksi, halu jakaa osaamista, halu oppia uutta ja kehittyä. Osa voi hakea vastapainoa stressaavalle työlle. On tärkeää selvittää, miksi ihminen on mukana ja mikä hänelle on tärkeää toiminnassa. Vasta sitten voidaan ohjata ihmistä te-

kemään juuri sellaisia asioita, jotka vahvistavat heidän motiivejaan ja sitouttavat heitä toimintaan yhä enemmän. (Korkatti 2010, 172.)

Vapaaehtoistyöntekijät urheiluseurassa

Pasi Koski (2009, 24) on Liikunta- ja urheiluseurojen muutoksessa -tutkimuksessa jakanut urheiluseurojen mukana olevat ihmiset neljään ryhmään. Tyypittely tapahtuu sitoutumisen asteen perusteella. Seuraavassa kuvan avulla olen sijoittanut neljä erilaista tyyppiä seuratoiminnan maailmaan.



KUVA 20. Seuratoimintaan osallistujien tyypittely (Koski 2009, 24–25)

Viitekehyksessä on neljä erilaista tyyppiä: *sisäpiiriläiset*, *regulaarit*, *turistit* ja *muukalaiset* (kuva 20). Muukalaiset ovat vanhempia, jotka jättävät lapsensa harjoituspaikalle, osallistumatta millään tavalla lapsen harrastukseen tai edes uhraamatta ajatuksia seuratyölle.

Heillä ei ole ymmärrystä seuramaailmaa kohtaan. Turistit taas saattavat joskus vieraila seuratoiminnan äärellä. He osaavat nauttia seuran tarjoamasta annista, niin kauan kuin he itse hyötyvät tästä annista. Seuran merkitysmaailma on heille kuitenkin melko vieras. Säännöllisesti osallistuvat regulaarit ovat mukana jollakin tavalla sisällä seuramaailmassa. Heillä voi olla joitakin toimitsijan tehtäviä seurassa. Seuran ydinosassa ovat sisäpiiriläiset, joiden elämässä seuratyöllä on merkittävä rooli. He tuottavat aktiivisesti toimintaa muille osallistujille. He rekrytoivat uusia toimijoita ja ymmärtävät seuratoimintaan kuuluvia merkityksiä kokien ne merkitykselliseksi. Tyypittely muistuttaa siitä, että seuratoimintaan osallistujia ei kannata tarkastella yhtenäisenä joukkona samanlaisia ihmisiä. Seuran viestinnässä täytyy huomioida eri tavalla sitoutuneiden roolien merkityksen ja miten viestintää sovelletaan ja kehitetään eri ryhmille eri tavalla. (Koski 2009, 24–25.)

Ihmisten panosta ja kiinnostusta ei pidä ottaa itsestäänselvyytenä. Ihmisiä ei ole eikä tule, ellei heitä huomioida alusta lähtien. Joissakin seuroissa luotetaan vain jo seuratoiminnassa mukana oleviin talkoolaisiin, jolloin ei ehkä muisteta huolehtia, että tekijöitä riittää tulevaisuudessakin. Vapaaehtoisia pitää osata huomioida ja kiittää. (Karjalainen 2014.)

Vapaaehtoistyötä tehdään yhä harvemmin enää koko seuran eteen. Seurojen junioreiden vanhemmat haluavat vakuuttua, että heidän talkoilla keräämät rahat menevät joukkueelle, jossa juuri heidän lapsensa pelaavat. Aivan erityisesti halutaan varmistaa, että rahat eivät ohjaudu edustusjoukkueelle. Tällainen ajattelutapa kuvastaa yleisesti yhteiskunnan muutosta. Omien etujen ja lähtökohtien toteutuminen on erityisen tärkeää nykyvanhemmille. Vapaaehtoistyössä tehdään entistä vähemmän hommia koko seuran eteen. Erityisesti kilpaurheilussa vapaaehtoistyö on enemmän itsekkäiden etujen toteuttamista kuin pyyteetöntä sosiaalista työtä jonkin yhteisöllisen päämäärän eteen. (Hänninen ym. 2003, 142.)

Trenberth ja Hassan (2012, 87) ovat hahmottaneet urheilumarkkinoinnin viitekehyydessään kahta erilaista urheiluseuratyyppeä. Kuvassa 21 on listattu näiden seuratyyppeiden tunnusmerkit.

KITCHEN TABLE

- toimiston, palkatun henkilökunnan ja strategisen suunnitelman puute
- vahva riippuvuus vapaaehtoistyöntekijöistä, joilla on useampaa eri roolia
- keskitetty päätöksenteko muutaman vapaaehtoisen voimin
- vahva yhteisöllinen identiteetti
- matala organisaatio

EXECUTIVE OFFICE

- organisaation rakenteiden ja systeemien johdonmukainen suunnittelu
- business-henkinen toimintatapa
- organisaatiossa on palkattuja ammattilaisia erityistehtävissä
- määritellyt ja erityiset roolit vapaaehtoisille toimijoille
- kokonaisvaltaiset suunnitelmat, toimintatavat ja strategiat
- avoin ulkoiselle avulle

KUVA 21. Nonprofit-urheiluseuran tyytit (Trenberth & Hassan 2012, 87)

Kehittyvälle ja tavoitteelliselle toiminnalle on tyyppillistä, että paine laadukkaampaan tulokseen aikaansaamiseksi kasvaa. Periaatteessa tämä merkitsee kasvavia odotuksia henkilöresursseilta, eikä vain määrällisiä vaan myös laadullisia odotuksia. Vapaaehtois pohjalta toiminnan kehittämisen edellytykset ovat kuitenkin rajalliset. (Koski 2009, 91.)

Karjalainen (2014) kirjoittaa artikkelissaan nykyajan ilmiöstä, jossa ihmisiä pelottaa lupautua seuran talkoolaisiksi, koska siinä voi joutua vastuuseen ja mahdollisesti kannattelemaan koko seuran toimintaa harteillaan. Tällainen mielikuva ei vastaa enää nykypäivää toteaa, Kainuun Liikunnan seurakehittäjä Tuomas Karjalainen. Ihmisten pitäisi oivaltaa, että seurat tarjoavat mielenkiintoisia tehtäviä oman osaamisen kehittämisen kannalta. Samalla seurojen pitäisi markkinoida toimintaansa paremmin ja houkutella ihmisiä mukaan pienillä mielekkäillä tehtävillä. Ihmiset ovat kiireisiä ja haluavat tietää mihin he ryhtyvät ja mitä heiltä vaaditaan. Tehtävien määrä on laaja. Urheiluseurassa on tiedottamista, markkinointia, hallitustyötä, taloudenhoitoa ja tietysti oleellista työtä eli urheilutoimintaa ja valmennusta. Ohjaajia ja valmentajia ei ole koskaan tarpeeksi.

5.4 Viestinnän avulla läpinäkyvyyttä

Nykyään kuluttajat voivat valita erilaisia tapoja vastaanottaa markkinointiviestejä: he voivat myös päättää mitä ja miten he haluavat ottaa vastaan kaupallista sisältöä. Siksi on myös tärkeää, että markkinaviestijät osaavat markkinoida siten, että eivät häiritse kuluttajan elämää. (Kotler & Keller 2012, 254.)

Viestintä on sosiaalisen toiminnan perusedellytys. Sanomien informatiivisuus ja merkitys vaihtelevat, joten viestintä on samalla merkitysten luomista. Viestinnän merkitys on kasvanut nykyisessä informaatioyhteiskunnassa ja niin myös järjestöissä ja yhdistyksissä. Koska tietoja ja viestejä tulee eri paikoista koko ajan, niin yhdistyksen viestinnän toimivuutta ja kohderyhmän tavoittamista kannattaa huolella suunnitella, jotta se erottuisi joukosta. (Luona-Helminen & Samstén 2004, 55.)

Seurat ovat perinteisesti markkinoineet toimintaansa omien nettisivujen, sanomalehtien ja suusta suuhun välisen viestinnän avulla. Tätä ”ruohonjuuritason” markkinointia tapahtuu yleensä erilaisissa urheilutapahtumissa ja seuran omissa tapahtumissa. Ruohonjuuritason markkinointia tekevät yleensä seuran toimihenkilöt, junioreiden vanhemmat ja muut seura-aktiivit. Käytännössä tapahtuva laadukas toiminta ja siihen kuuluvat erilaiset tekijät ovat kuitenkin parasta markkinointia seuralle ruohojuuritasolla. (Aholainen 2013.) Seurat voisivat mahdollisuuksien mukaan paremmin hyödyntää markkinoinnissa omia harrastajiaan ja seuraan liittyminen voitaisiin tehdä elämyksellisemmäksi, joka voisi motivoida ja lisäisi lajiin sitoutumista. (Ruuskanen-Himma ym. 2010, 23.)

Karjalaisen (2014) mukaan parasta markkinointia on lämpimältä vaikuttava ilmapiiri. Sosiaalinen media on tärkeä markkinointiväline, mutta ihmisiä kouruttaa edelleen lämminhenkinen yhdessä tekeminen. Markkinointia on myös se tyyli, miten uudet toimijat otetaan vastaan seuratoimintaan. Seuran toiminnan pitää näyttäytyä ulospäin mukavalta. Sellaiselta, että sinne on helppo ja hauska tulla mukaan milloin vain. Ihmiset pitää osata ottaa vastaan hyväntuulisesti ja sen jälkeen voitaisiin vasta pohtia, mitä tehtäviä niitä oikein olikaan.

Näkyvyys

Mediakentässä näkymistä voidaan karkeasti jakaa ansaittuun, ilmaiseen ja ostettuun julkisuuteen. Nykypäivänä ilmaisen julkisuuden merkitys kasvaa sosiaalisen median myötä. Ansaittu media on esimerkiksi urheiluseuran spontaanisti saama myönteinen julkisuus, joka on syntynyt jonkun muun tahon kuin urheiluseuran itsensä aloitteesta. Ostetun median rooli vähenee, koska internet tarjoaa uusia tapoja lähestyä kohderyhmiä ilman välikäsiä. Ilmaisen näkyvyyden haussa kannattaa pyrkiä siihen, että kohderyhmä itse jakaa viestejä tai suosittelee niitä sosiaalisessa mediassa. Ilmainen media on juuri näkyvyydeltään tehokasta ja vielä ilmaista. (Ruuskanen-Himma ym. 2010, 25.)

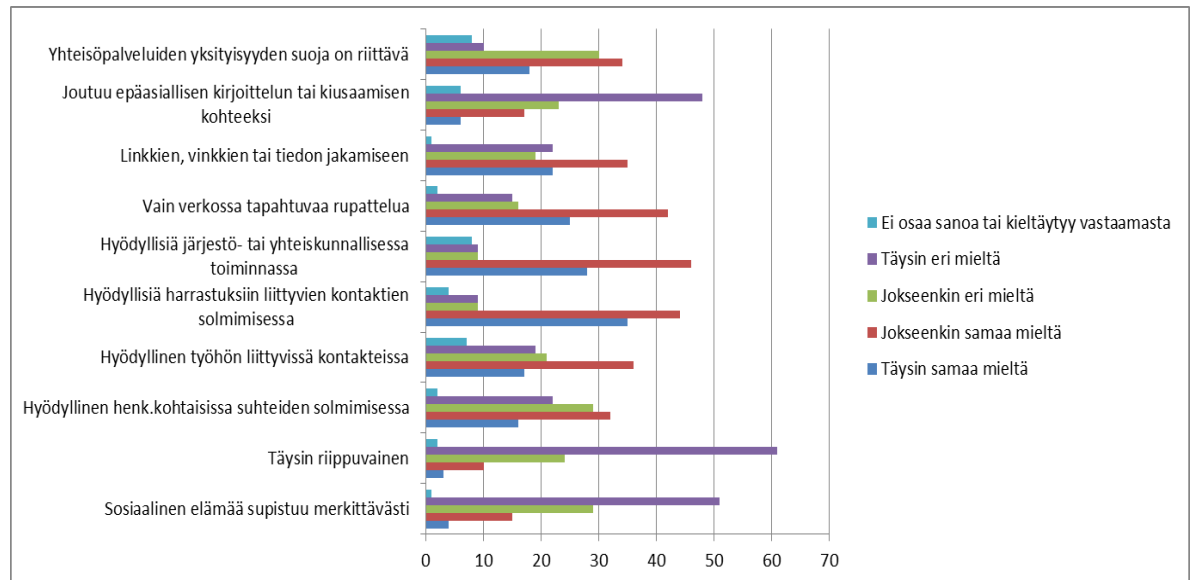
Liikuntaa järjestävä taho tai ohjaaja on usein osa jotakin suurempaa kokonaisuutta tai yhteisöä. Tällaisen yhteisön perinteiden, toiminta-ajatuksen, tavoitteiden ja visioiden halutaan näkyä jollakin tavalla toiminnassa. Sujuva viestintä on yhteisön toiminnan kannalta välttämätöntä ja se tulee kaikessa toiminnassa esille. Viestintää hyödynnetään uusien jäsenten hankinnassa sekä tietysti jäsenten välisessä tiedonsiirrossa. Lisäksi sen avulla markkinoidaan yleisöä eri tapahtumiin. Viestinnässä halutaan ilmentää yhteisön arvomaailmaa. Perinteisen viestinnän ohella itse toiminta on tärkeää markkinoituvuudella. (Luona-Helminen & Samstén 2004, 55–56.)

Urheiluseuroissa ja toiminnan markkinoinnissa olisi hyvä kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, joiden takia harrastaja on toiminnassa mukana. Motivaationa voi olla esimerkiksi itse lajiin liittyvät tekijät, jolloin harrastuksen olosuhteet ja lajivalmennus pitäisivät olla kunnossa. (Puronaho 2006, 176.) Lapsen vanhemmat pitäisi ottaa aikaisempaa paremmin mukaan seuratoiminnan suunnitteluun: seuratoiminnan tavoitteiden, edullisuuden, tuotantoprosessien ja monipuolisten hyötyarvojen selvittäminen vanhemmille lisäisi seuratoiminnan arvostusta entisestään. (Puronaho 2006, 176.)

Sosiaalinen media

Tilastokeskuksen Tieto- ja viestintäteknikan käyttö - tutkimuksessa yhteisöpalveluista on löydetty niin myönteisiä kuin kielteisiäkin merkityksiä. Kovin monet yhteisöpalvelujen käyttäjät Suomessa eivät ole sitä mieltä, että heidän sosiaalinen elämänsä olisi

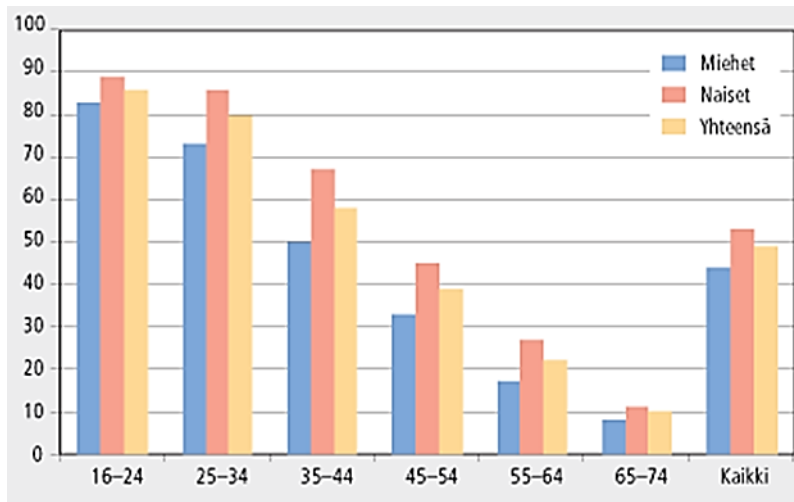
vain verkkoyhteisöjen varassa. Suomalaiset eivät ole kovin huolissaan yhteisöpalveluihin laittamiensa kuvien, päivitysten ja henkilötietojen tietoturvasta. Melko yksimielisiä oltiin siinä, että yhteisöpalveluista on hyötyä harrastukseen ja työhön liittyvien kontaktien solmimisessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. (Kohvakka 2013.)



KUVA 22. Digitaalisten yhteisöpalveluiden merkitys ihmiselle prosenttiosuuksina (Kohvakka 2013)

Urheiluseuroissa sosiaalisen median aito avoimuus ja läpinäkyvyys ovat selvästi uhka konservatiiviselle viestinnälle. Suurin osa päätöksenteosta halutaan avoimeen keskusteluun, siten edellytetään avoimuutta ja vuorovaikutusta. Kyse ei ole uudesta viestintäkanavasta tai tavasta viestiä, vaan laajasta toimintakulttuurin muutoksesta. Virtuaalisissa yhteisöissä kuuluu toimia samalla tavalla reilun pelin periaatteilla kuin muissakin yhteisöissä. Reilun pelin vartioinnin edistämiseen tarvitaan koko yhteisön tuki. (Ruuskanen-Himma ym. 2010, 15–16.) Organisaatio voi saada todellista hyötyä sosiaalisen median ympäristöstä vasta kun sen jäsenet tuntevat uuden ympäristön yhtä omakohtaisesti kuin nykyiset perinteisen median toimintamallit ja ympäristöt (Forsgård & Frey 2010, 153).

Internetin yhteisöpalvelut ovat Suomessa hyvin suosittuja erityisesti nuorten ja nuorten aikuisten keskuudessa. Kuvasta 23 voidaan havaita, miten eri ikäryhmät viettävät aikaa yhteisöpalveluissa.



KUVA 23. Suomalaisten yhteisöpalveluiden käyttö ikäryhmittäin prosentteina (Kohvakka 2013)

Jo joka toinen suomalainen on liittynyt ainakin yhteen yhteisöpalveluun verkossa. Suosituin yhteisö on Facebook, jossa ovat mukana lähes kaikki yhteisöpalveluihin liittyneet. Yhteisöpalvelujen markkinointi on ollut tehokasta. Palveluihin liittyneet kutsuvat kavereitaan uusiksi jäseniksi, jotka taas vuorostaan kutsuvat uusia jäseniä. Yhteisöpalveluiden runsas käyttö Suomessa viestii siitä, että ne sopivat erityisen hyvin suomalaisten sosiaalisuuteen. (Kohvakka 2013.)

Verkkoyhteisöt liittyvät selvästi yleisemmin ystävyyteen ja sukulaisuuteen kuin työhön tai muihin elämänalueisiin. Ihmiset eivät ole pelkästään yksityishenkilöinä verkkoyhteisössä. He voivat kirjoittaa yhdistyksen, viranomaisen tai yrityksen roolissa. Silloin ne käyttävät verkkoyhteisöä omiin tarkoituksiinsa kuten markkinointiin ja tiedottamiseen. Yhteisöpalvelujen maailmassa syntyy kokonaan uusia ilmiöitä, kun ihmiset "sytyvät" yhteen erilaisten asioiden ympärille. (Kohvakka 2013.)

Urheiluseuran tärkeä viestintäkanava on omat internetsivut. Sähköisten sivujen kehittämistä kannattaa pohtia monesta näkökulmasta. Kiinnostusta lisääviä keinoja voivat olla esimerkiksi tarinat, videot, huumori ja harrastajien itse tuottama sisältö. On tärkeää muistaa, että ihminen kiinnostaa ihmistä. (Ruuskanen-Himma ym. 2010, 20.)

5.5 Urheiluseuratoiminnan haasteet

Liikuntaseuratoiminnan vahvuuksia ovat elämyksellisyys, maineesta johtuva kysyntä, vanhempien arvostus, vanhempien tekemä vapaaehtoistyö seurassa, yhteistyö ja toimintamallien kehittäminen sekä toiminnan edullisuus. Vanhemmat ovat kiinnostuneita kaikista sellaisista tekijöistä, jotka lisäävät heidän lastensa onnellisuutta ja hyvinvointia. Laadukkaan harrastuksen avulla lapsella on mahdollisuus saada uusia ystäviä, myönteistä sisältöä elämään ja kehittää samalla fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Liikuntaseuratoiminnan heikkouksia ovat vapaaehtoistoimihenkilöiden väsyminen, tilojen puute, ammattitaidon puute, heikko markkinointiosaaminen ja harrastustoiminnan kallistuminen. (Puronaho 2006, 42–44.)

Juniori- ja harrastajatasolla urheilulta haetaan yhä enemmän yhteisöllisiä ja elämyksellisiä merkityksiä. Lapsille ja nuorille joukkuelajit näyttäytyvät houkuttelevina, sillä niissä kilpaileminen ja harjoittelu ovat leikkisää ja sosiaalista. Siinä missä ihmiset muutoinkin hakevat elämältään sisäistä palkitsevuutta muun muassa yhteisöllisyyden ja elämyksellisyyden muodossa, niitä asioita voi löytyä urheilusta. Uusi urheilukulttuuri opettaa yhteisöllisyyttä ja luovuutta, mutta ei välttämättä tavoita enää yhteiskunnan heikko-osaisia. Heidän mahdollisuutensa osallistua ja harrastaa ovat heikkenevässä ja voi olla, että he eivät myöskään koe tyyliä korostavaa urheilukulttuuria omakseen. Urheiluseuralla on mahdollisuus auttaa näitä nuoria, jotka eivät saa parhaita eväitä kotoaan, urheilussa menestymiseen ja sen arvojen omaksumiseen. Tähän kuitenkin urheiluseurat tarvitsevat yhteiskunnan taloudellista tukea ja muita resursseja. (Piispa 2013.)

Puronahon (2006, 160) mukaan kuntien taloudelliset vaikeudet ovat heikentäneet seurojen toimintaedellytyksiä. Avustukset ovat pienentyneet ja kuntien vaatimat erilaiset maksut ovat yleistyneet ja kasvaneet. Erityisesti lapsiperheiden vanhempien vapaaehtoistyöhön käytettävissä oleva aika on vähentynyt. Kilpailu yritysten yhteistyösopimuksista on koventunut, koska sopimuksista taistelevat yritysten palkkaamat markkinoinnin ammattilaiset ja urheiluseuran vapaaehtoistyöntekijät. Ne urheiluseurat, joilla toiminta on ammattimaisempaa ja pitkäjänteisempää, pärjäävät paremmin yhteistyöneuvotteluissa.

Kun esität huonoja ideoita urheiluseuratoiminnassa, niin ideat keräävät huomioita, aiheuttavat keskustelua ja saavat uusia näkökulmia ja siitä jalostuvat eteenpäin. Epäonnistuminen siis tuottaa yleensä hyviä ideoita. Mitä enemmän luot ideoita, sitä enemmän niistä syntyy uusia hyviä ideoita. (Kukila 2013.)

Drop-Out-ilmio

Suomalaisen urheilun järjestöt ovat viime vuosina olleet erityisen huolestuneita siitä, että nuoret lopettavat aktiivisen urheilun harrastamisen 15–16-vuotiaina. Tätä kutsutaan drop-out-ilmioksi. Yksi vastaus kysymykseen on juuri urheilun seuratoiminnan kilpailukeskeisyydestä, koska kilpailu karsii ja erottelee. Edustusjoukkueisiin mahtuu vain pieni määrä kaikista harrastajista. Sen vuoksi kaiken tasoisille pelaajille pitäisi löytyä seurassa omat harrastusryhmät. Harrasteliikunta ei näytä kuitenkaan olevan suosiossa kilpa- ja huippu-urheiluun keskittyneessä toimintaympäristössä. (Hänninen ym. 2003, 141.)

Nykypäivänä suurin osa seuroista ei tarjoa mahdollisuutta harrastaa lajia noin kaksi kertaa viikossa vaan keskittyvät vähintään 220 kertaa vuodessa tapahtuvaan kilpaurheiluun. Käytännössä seurat heittävät suuret määrät vielä lajista kiinnostuneita nuoria pois harrastuksesta ja lajitoiminnasta. Tämä ei ole se kuuluisa drop-out-ilmio, vaan tätä kutsutaan throw-out -ilmioksi. Samanaikaisesti seurat murehtivat vapaaehtoistyöntekijöiden vähyyttä ja hylkäävät kiinnostuneita harrastajia ja tulevaisuuden potentiaalisia vapaaehtoisia, varainhankkijoita sekä mahdollisia yhteistyökumppaneita pois lajin parista. Lajiliitot eivät myöskään pysty ratkaisemaan tätä ongelmaa. Sellainen henkilö, joka on ”heitetty ulos” seuratoiminnasta ei kuulune tulevaisuudessa potentiaaliin yhteistyökumppaneiden ryhmään. (Puronaho 2014, 75–76.)

Viestinnän muutos painetusta mediasta yhteisölliseen mediaan

Urheilujärjestöissä pitkään toimineista ovat sosiaalisessa median edessä vielä odottavalla kannalla: tiedostavat, että heidän pitää olla kiinnostunut sosiaalisesta mediasta, mutta omaa kokemusta ei ole. Reilun pelin vartiointiin ja sen edistämiseen tarvitaan koko yhteisöä. Tiedon lisääminen sosiaaliseen mediaan on nopeaa, mutta on hyvä aina pohtia, mitä verkkoon haluaa julkisesti päivittää. Päivittäjän täytyy osata erottaa

julkinen ja yksityinen rooli sekä vastaanottajana että välittäjänä. (Ruuskanen-Himma ym. 2010, 11, 16.) Kuvassa 24 on havainnollistettu käyttäjätasot, joita yksi henkilö voi edustaa sosiaalisessa mediassa.



KUVA 24. Sosiaalisen median käyttäjätasot (Ruuskanen-Himma ym. 2010, 16)

Sosiaalisessa mediassa voidaan toimia siis henkilökohtaisessa roolissa, ammatillisessa roolissa ja työroolissa. Seuran jäsen tai fani voi liikkua sosiaalisessa mediassa välillä henkilökohtaisessa roolissa, joukkueessa pelaavan vanhemman roolissa tai esimerkiksi joukkueen valmentajana tai markkinoijana. Päivittäjä voi itse määrittellä avoimuuden tason. (Ruuskanen-Himma ym. 2010, 16.)

Itensä esiin tuomista on Suomessa nähty aikaisemmin lähinnä halpana hupina. Oma-aloitteinen ajatusten julkaiseminen sosiaalisessa mediassa, blogeissa ja yhteisömedioidissa tuntuu perinteisestä ”vaatimattomuus kaunistaa” -näkökulmasta halvalta tyrkyttämiseltä. Vetäytymisen taustalla voi olla myös pelko siitä, että tekee virheitä julkisesti. Kukaan ei voi myös taata, että verkossa on tarpeeksi yleisöä, joka olisi aidosti kiinnostunut tarinoista. Yhteisöllisen median myötä vaikuttamisen tavat ovat muutosessa, eikä pelon pidä antaa estää kokeiluja ja hyödyntämistä. Tavanomaisella viestinnällä voidaan hukata mahdollisuus tehdä tulevaisuutta, johtaa ja muokata markkinoita pienin askelin, päivittäistä ajattelua jakamalla ja perustelemalla. (Forsgård & Frey 2013, 100–101.)

Vapaaehtoistoiminnan murros

Lasten ja nuorten toimintaa järjestävät liikuntaseurat kilpailevat usein samoista yhteistyökumppaneista. Liikuntaseurojen yhteistyö yritysten kanssa saattaa helposti loppua, jos henkilöt vaihtuvat, yhteydenpito on huonoa, sovittuja lupauksia ei pidetä tai löytyy vain joku ”pätevä” selitys lopettaa yhteistyö. Seurojen tulee olla valmiina reagoimaan muuttuviin tilanteisiin. (Puronaho 2006, 172.) Puronaho (2014, 76) toteaa tutkimustuloksissaan, että lasten ja nuorten vanhempien on vaikea kertoa mielipiteitään vapaaehtoisten varassa toimivalle urheiluseuralle ja niiden toimihenkilöille. Siksi olisi tärkeää, että seuran tulisi tarjota mahdollisuus vanhemmille kertoa mielipiteet ja kehittämisen kohteet anonyymisti.

Liikunnan ja erityisesti urheilun sisäiseen logiikkaan sisältyy ajatus jatkuvasta kehitymisestä ja kasvusta. Tämä ajatusmalli on ollut myös vahvasti nähtävissä muussakin yhteiskunnassa. Yhteiskunnan muutokset kohdistuvat myös liikuntaseuroihin, joihin odotukset ja vaatimustason kasvut ovat melkoiset, kun kyse on kuitenkin vapaaehtoistoiminnasta. Tietyntyyppisille toimijoille ja seuroille kasvun ja kehityksen idea ei välttämättä sovellu. Tämänlainen toimintamalli ei onnistu kuin pienessä määrässä Suomessa toimivissa seuroissa. Pienien seurojen olemassaolo voi kaventua ja arvokas toiminta vaarantua, jos toiminnan painopiste on vain kehityksessä ja kasvussa. (Koski 2009, 128.)

Suomalaisissa liikuntaseuroissa on liian vähän ammattitaitoisia, koulutettuja ja palkattuja työntekijöitä, jotka kykenisivät organisoimaan ja tehostamaan vapaaehtoistyötä (Koski 2009, 125–127). Tällä hetkellä työvoimaa on pääasiassa valtakunnallisissa ja alueellisissa liikuntaorganisaatioissa ja erityisesti kilpaurheiluun keskittyneissä seuroissa. Seuratyön palkatut työntekijät voivat parhaimmillaan vähentää juuri toimintojen pirstaleisuutta. Palkattujen seuratyöntekijöiden määrä on viime vuosina jonkin verran lisääntynyt. Palkan maksajina ei saisi kuitenkaan olla pääasiassa lasten ja nuorten vanhemmat. (Puronaho 2014, 76.) Kosken (2012) tekemässä selvityksessä, palkatut työntekijät kokivat suurena riskitekijänä seura-aktiivien vähenemisen ja siten oman työn lisääntymisen. Seura-aktiivien puute on siis iso uhka koko suomalaiselle seurajärjestelmälle. Palkallisen työntekijän täytyy luoda avoin, oma-aloitteinen ja aktiivinen

yhteys seuran toimihenkilöihin, jotta yhteistyö ja kommunikaatio heidän kanssa voi onnistua.

Ihmisten vaatimustaso on noussut yhteiskunnan murroksen myötä: meidät on opetettu asiakkuuteen. Asiakas maksaa, mutta osaa myös vaatia. Yksi tällainen ilmiö lapsen harrastuksessa on junioreiden lajittelu harrastus- tai kilparyhmään. Se tapahtuu yleensä noin 10–11-vuotiaina eri lajeissa. Vanhemmat ovat saattaneet joukkuelajissa monia vuosia ylläpitää joukkuetta ja sen toimintaa vapaaehtoistyöllä ja taloudellisella panoksella. Sitten tulee hetki, kun heidän lapsensa ei mahdukaan enää avauskokoontaan joukkuepelissä. Kärjistetysti voidaan muuttaa ajatus kauppaan, jossa harvoin kerrotaan asiakkaalle, että asiakas ja hänen rahansa eivät ole sopivia kyseiseen kauppaan. Tällainen kohtelu vähentää taas sitoutumisastetta. Miksi sitoutua sellaiseen, jossa ulkopuolisen määrittämänä voi joutua luopumaan? Nykyisin valta on kuitenkin aiempaa enemmän taloudellisin panoksensa antavilla vanhemmilla ja heidän yhteisöllä. (Koski 2009, 129.)

6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

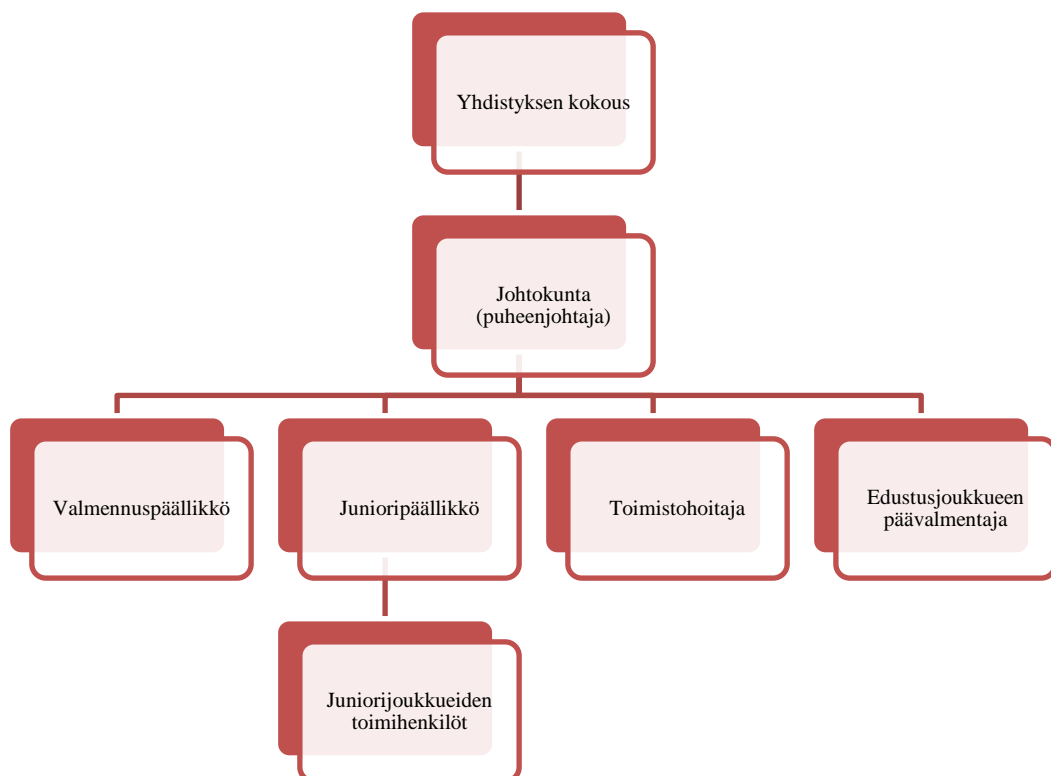
Tässä luvussa esittelen toimeksiantajani Mikkelin Kissat. Haluan esitellä erityisesti asiat, jotka vaikuttavat yhdistyksen toimintakulttuuriin. Esittelen jalkapalloseuran organisaatiokaavion ja oman roolini tässä urheiluseurassa. Kerron myös toiminnan arvot, jotka pitäisivät olla kaikilla kirkkaana mielessä, kun he tekevät arvokasta työtä ihmisten parissa. Nykytilaa arvioidessani olen kuvannut tämänhetkistä brändi-imagoa, yhteistyötä yritysten kanssa ja toimintaan vaikuttavaa resurssien vähyyttä.

6.1 Mikkelin Kissat

Mikkelin Kissat ry on vuonna 1981 perustettu mikkeliläinen jalkapalloseura. Seuran tarkoitus ja olemassaolon perusta on lasten, nuorten ja aikuisten jalkapalloharrastuksen edistäminen ja kehittäminen. Mikkelin Kissoilla on edustusjoukkue 3-divisioonassa sekä junioritoimintaa 5–17-vuotiaille pojille. Toiminta mukana olevat joukkueet jakautuvat kolmeen eri ikävaiheeseen: leikkimaaailma, kaverimaaailma ja tulevaisuusmaaailma. Tällä hetkellä seuralla on noin 227 pelipassin omistavaa pelaajaa

seurassa. Mikkelin Kissat on ollut Nuori Suomi Sinettiseura vuodesta 2002 lähtien (liite 1). Sinettiseura on tunnustus ja laatupalkinto työstä lasten ja nuorten hyväksi. Kriteereitä on asetettu yksilö-, ryhmä- ja seuratasolla. Tärkeimpiä kriteereitä ovat lasta kannustava ilmapiiri, toiminnan aktiivinen kehittäminen ja yhdessä tekemisen kulttuuri. Mikkelin Kissat on myös Työväen Urheiluliiton jäsen, joka tarjoaa seuralle koulutusta, tukea ja avustuksia.

Seuran ylintä päätösvaltaa käyttää yhdistyksen eli jäsenistön kokous. Näitä kokouksia ovat kevät- ja syyskokous. Toimintakausi on aina kalenterivuosi. Kevätkokous käsittelee mm. edellisen vuoden tilinpäätöksen. Syyskokous valitsee muun muassa puheenjohtajan, seuran johtokunnan sekä vahvistaa talousarvion ja toimintasuunnitelman. Yhdistyksen kokouksiin voi osallistua kaikki, jotka ovat maksaneet seuran jäsenmaksun. Johtokuntaan kuuluvat puheenjohtaja sekä 5-10 varsinaista jäsentä. Johtokunnan toimintakausi on yksi vuosi. Johtokunta kokoontuu noin kerran kuukaudessa. Kuvassa 25 olen selventänyt seuran organisaatiokaaviota.



KUVA 25. Mikkelin Kissojen organisaatiokaavio 2014

Seura työllistää tällä hetkellä kaksi henkilöä, jotka tekevät osa-aikaista työtä. Nämä henkilöt ovat toimistonhoitaja sekä edustusjoukkueen päävalmentaja. Seurassa on

noin 45 toimihenkilöä. Kaikki toimihenkilöt ovat vapaaehtoisia, joiden palkkiot koostuvat lasten joukkumaksujen hyvityksistä tai kaupungin ohjaaja-avustuksista.

Seura tekee jatkuvaa yhteistyötä muutamien yhteistyökumppanien kanssa. Nämä ovat Mikkelissä toimivia liikeyrityksiä. Yhteistyön luonne on yleensä seuraava: Mikkelin Kissat hankkii tuotteita juuri niiltä yrityksiltä, jotka tukevat taloudellisesti seuraa tai lahjoittavat omia tuotteitaan seuralle. Yleensä nämä yritykset saavat vielä mainostaa seuran tapahtumissa, sanomalehtiliitteissä, nettisivuilla tai urheiluvarusteissa. On olemassa myös yksittäisiä mainossopimuksia seuran ja yrityksen välillä. Nämä sopimukset ovat luonteeltaan kertasopimuksia eli yritys ostaa yhden mainoksen seuran nettisivuilta tai sanomalehtiliitteestä. Kaikki sopimukset ovat aina kirjallisia ja tiettyjen toimihenkilöiden hoidossa.

Kuvassa 26 on esitelty Mikkelin Kissojen viisi tärkeintä arvoa toiminnalleen. Näitä toiminta-arvoja voi myös peilata junioreiden vanhemmille tehdyn kyselyn tuloksiin.



KUVA 26. Mikkelin Kissojen toiminnan arvot (Seuratoimintaopas 2014)

Kaikki nämä arvot pitäisi näkyä aina seuran toimihenkilöiden toiminnassa. *Kaikki pelaa* -toiminta on niistä ehkä näkyvin. Käytännössä se merkitsee, että lapsia ei vielä alle 11-vuotiaina ryhmitellä heidän pelitaitojen mukaan. Pelataan ja harjoitellaan siis sekajoukkueina, joissa ovat mukana sekä aloittelijat ja edistyneet. Edistyneille on taas tarjolla lisäharjoitusryhmiä, joissa he voivat saada itselleen enemmän haasteita.

Olen toiminut jalkapalloseuran juniorijoukkueen joukkueenjohtajana yli kaksi vuotta. Ja olen havainnut, että vuorovaikutus uusien pelaajien ja heidän vanhempien kanssa on ratkaiseva tekijä, minkälaisen mielikuvan he luovat urheiluseurasta. Jos eri kohtaamisten ja kokemusten aikana syntyy negatiivisia tunteita toimintaa kohtaan, niin niitä on vaikea muuttaa ja kääntää positiivisiksi mielikuvaksi seuran toimintaa kohtaan. Vuorovaikutusta ovat suullinen ja kirjallinen viestintä kahden osapuolen välillä, jossa korostuu tiedon siirtäminen ja erityisesti yhteisen ymmärryksen löytäminen.

Tietysti brändikuvan vaikuttaa myös seuran historia Mikkelin alueella, joka vaikuttaa seuran tunnettavuuteen. Mikkelin Kissoja on sen yli 30 vuoden historian aikana pidetty työväen jalkapalloseurana, joka tänä päivänä koetaan seuran rasisitteeksi, siksi brändikuvan kehittämällä tätä asennetta voitaisiin muuttaa.

6.2 Nykytilan kuvaus

Syksyllä 2013 syntyi ajatus tutkia Mikkelin Kissojen kiinnostavuutta, brändi-imagoa ja toiminnan laatua. Mikkelin Kissoissa on aina toiminnan laatua pidetty tärkeänä kriteerinä ja sen avulla kehitetään kiinnostavuutta ja brändi-imagoa. Ongelman ydinhän on siinä, miten toiminnasta voidaan viestiä niin, että samalla kiinnostavuus jalkapalloseuraa kohtaan kasvaa ja brändi-imago kehittyy. Tällä hetkellä seurassa riittää erilaisia haasteita, joihin tämän tutkimuksen myötä voitaisiin löytää ratkaisuja. Näitä haasteita ovat erityisesti pienenevät ikäluokat, resurssien vähäisyys ja erityisesti sidosryhmien sitoutuminen toiminnan ylläpitämiseen.

Brändi-imago

Pienellä jalkapalloseuralla ei ole olemassa markkinointisuunnitelmia eikä –budjettia, vaan markkinointi perustuu toiminnan laatuun, internetsivujen selkeyteen ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Toimihenkilöt ja heidän toimintansa ovat markkinointia parhaimmillaan. Toimihenkilöiden käyttäytyminen kentän laidalla sekä yhteistyö vanhempien kanssa ovat urheiluseurassa markkinointikeinoja, joihin jokainen toimihenkilö pystyy vaikuttamaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Mikkelin Kissat ovat määritelleet itselleen arvot, joita se toiminnassaan pyrkii käytännössä toteuttaa, mutta

se ei ole pohtinut, miten arvoja voitaisiin liittää brändiin ja samalla antaa sidosryhmille tietynlaisen mielikuvan.

Mikkelin Kissojen näkyvyys on perustunut paikallisessa mediassa otteluraportteihin ja tapahtumailmoituksiin. Tärkeä tapahtuma myös näkyvyyden kannalta on joka kesä järjestettävä Mikkelin Turnaus-tapahtuma. Turnaus kestää kaksi päivää ja siihen osallistuu lähes 100 joukkuetta ympäri Suomea.

Mikkelin Kissojen internetsivut uudistettiin vuonna 2013, jolloin sivujen visualisointia ja helppokäyttöisyyttä lisättiin. Internetsivujen uudistumisen aikoihin seura lähti mukaan sosiaaliseen mediaan perustamalla tilin Facebook-sivuille. Facebook-sivut ovat tiedottaneet edustusjoukkueen peleistä ja uusista pelaajahankinnoista. Seura ei ole kuitenkaan kerännyt kuin noin 170 tykkääjää sivuillaan, kun taas toisella paikallisella seuralla on lähes 2000 tykkääjää. Junioritoiminnasta ei ole paljoakaan kerrottu, vaikka seuran toiminta on vuoden sisällä painottunut uusien pienten jalkapalloharrastajien houkuttelemiseen seuran toimintaan.

Internetsivuja ylläpitävät joukkueiden toimihenkilöt ja pääasiassa joukkueenjohtajat. Niiden ajantasaisuus ja kiinnostavuus vaihtelee toimihenkilön asiantuntevuuden, mielenkiinnon ja käytettävissä olevien aikaresurssien mukaan. Internetsivuilla ilmoitetaan pääasiassa joukkueen harjoituksista, tulevista peleistä ja muista tapahtumista. Sähköpostilla tiedotetaan yksityiskohtaisempia asioita. Internetsivujen uudistuksen myötä sivuille on mahdollisuus lisätä erilaisia videoita ja kuvia, mutta tällä hetkellä sivuille tuntuu olevan vain välttämättömät tiedot joukkueen tapahtumista. Seuralla ei ole virallista valokuvaajaa, vaan kaikki kuvat, jotka sivuille ladataan, on joltakin juniorin vanhemmalta tai toimihenkilöltä saatuja kuvia.

Mikkelin Kissat on monia vuosia ollut ”se kaupungin toinen jalkapalloseura”. Elokuussa 2014 toisella mikkelinlaisella jalkapalloseuralla Mikkelin Palloilijoilla oli 387 pelipassin omistavaa pelaaja. Mikkelin Palloilijat on tunnetumpi seura Mikkelin alueella, koska heillä on edustusjoukkue korkeammalla tasolla kuin Mikkelin Kissoilla. Mikkelin Palloilijoilla on huomattavasti kalliimmat joukkuemaksut ja uskon, että toiminnan erityisesti toiminnan laatu on melko samantasoista molemmissa seuroissa. Junioritoiminnassa Mikkelin Kissoilla korostuu *kaikki pelaa* -toiminta, kun taas Mik-

kelin Palloilijoissa edistyneemmät juniorit pelaavat omassa ryhmässä ja aloittelijat taas omassa ryhmässä.

Mikkelin Kissoissa halutaan panostaa erityisesti valmentajien koulutukseen ja kehittämiseen. Valmentajat osallistuvat valmentajakoulutuksiin pääsääntöisesti Mikkelin Kissojen kustannuksella. Mikkelin Palloilijat on kuitenkin viime aikoina panostanut ulkoiseen brändi-imagoon erityisesti sosiaalisessa mediassa ja sitä kautta saaneet tunnettavuutta ja kiinnostavuutta toimintaympäristössään.

Mikkelin Kissojen junioritoiminta perustuu pelaajan kehittämiseen, mutta joukkueen menestyminen ei ole aina se itseisarvo, vaan asioita pyritään näkemään kokonaisuuksina. Jos jotkut pelaajat haluavat kehittyä ja enemmän haasteita, heille tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa tavoitteitaan. Jos taas jotkut haluavat harrastaa jalkapalloa yhdessäolon ja kunnan ylläpitämisen vuoksi, niin sekin on mahdollista. Toimihenkilöiden asenne, arvostus, kohtelu ja vuorovaikutustaidot korostuvat tällaisissa asioissa. Juuri näillä tekijöillä voidaan vaikuttaa jalkapalloseuran brändi-imagoon.

Resurssien vähäisyys

Puronahon (2006, 160) mukaan kuntien taloudelliset vaikeudet ovat heikentäneet seurojen toimintaedellytyksiä. Avustukset ovat pienentyneet ja kuntien vaatimat erilaiset maksut ovat yleistyneet ja kasvaneet. Koski (2009, 127) toteaa, että ammattilaisten palkkaaminen vapaaehtoistoimijoiden tueksi on ollut eräs tapa reagoida vapaaehtoistoimijoiden vähyyteen.

Mikkelin Kissat perii junioreilta kausimaksut, joilla katetaan joukkueiden piirisarjaan osallistumiset, kenttämaksut, erotuomareiden palkkiot, valmentajien palkkiot ja kenttien harjoitusvuorot. Kaiken muun toiminnan maksaa lasten vanhemmat talkootoiminnasta saadulla tuotolla. Tällaisia kustannuksia ovat muun muassa pelimatkat, turnaukset ja jalkapallovarusteet. Jos vanhemmat eivät ole halukkaita talkootyöhön, kustannukset peritään silloin vanhemmilta.

Valmentajat saavat ohjauskorvausta, jonka suuruus määräytyy valmentajan koulutustason laajuudesta ja harjoituskertojen määrästä. Muut toimihenkilöt saavat ilmaiseksi

seuran urheiluasun ja lapsen joukkuemaksut. Mikkelin Kissoilla on ollut vaikeuksia löytää motivoituneita ja innokkaita toimihenkilöitä. Työssä täytyy olla hyvä kuuntelija, valmis käyttämään omaa vapaa-aikaa ja olla valmis vastaanottamaan kritiikkiä.

Mikkeli-turnaus on seuran jokavuotinen pääasiassa talkootyöllä hoidettu tapahtuma. Turnausta on järjestetty jo vuodesta 1986, joten perinteikäs turnaus on jo hyvin tunnettu ympäri Suomea. Viime vuosina on ollut kuitenkin todella haastavaa saada vanhempia mukaan turnaustehtäviin ja siksi seura on joutunutkin varautumaan palkalliseen työvoimaan. Tämä palkkatyövoiman käyttö on heikentänyt taas turnauksen taloudellista voittoa. Vanhemmat haluavat viettää mieluummin aikansa kentän laidalla jännittäessä pelejä kuin talkootehtävissä aamusta iltaan.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusten toteutuksesta ja niiden tuloksista. Omat havainnot raportoitiin omaksi alaluvuksi. Lopussa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista. Työn kannalta tärkeimmät tulokset esitellään yksityiskohtaisemmin. Luvussa 2 perusteltiin tähän työhön valitut tutkimusmenetelmät.

Tässä tutkimuksessa tehdään Mikkelin Kissoille kehittämisehdotuksia, miten he voivat kehittää ja vahvistaa brändiä ja sitouttaa seuran toimihenkilöitä brändin ylläpitämiseen yhdessä seuran junioreiden vanhempien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tässä työssä myös selvitetään, minkälainen mielikuva heillä on syntynyt Mikkelin Kissoista ja sen toiminnasta. Tutkimuksen aikana on tärkeää selvittää, voisiko toiminnan laadusta löytyviä tekijöitä käyttää brändimarkkinoinnissa hyväksi ja löytyykö näiltä sidosryhmiltä parannusehdotuksia ulkoisen brändimielikuvan kehittämiseen.

7.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kahden tutkimusmenetelmän yhdistelmää kutsutaan triangulaatioksi, jonka etuna erityyppiset aineistot ja menetelmät vastaavat erilaisiin kysymyksiin. Luotettavuus ei ole

triangulaation tärkein etu, vaan kyse on enemminkin kohteesta saatavan ymmärryksen kokonaisvaltaisuudesta. (Ronkainen ym. 2011, 105.)

Laadullisen aineiston keruu

Laadullinen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluista, omista havainnoista ja vanhempien kyselyssä olevista avoimien kysymysten vastauksista. Näiden kvalitatiivisen aineiston analysoinnin avulla muodostetaan merkityksiä urheiluseuran brändi-strategiaan.

Avoimet kysymykset vanhemmille

Vanhempien kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joihin useimmat vanhemmat vastasivatkin hyvin. He saivat vapaasti kertoa mielipiteitään, mitä asioita he arvostavat Mikkelin Kissojen toiminnassa. Heiltä pyydettiin myös kehittämissuhteita, joita voi myös toisaalta tulkita, että näihin asioihin vanhemmat eivät olleet tyytyväisiä ja toivoivat niihin muutosta. Vastauksilla pyrittiin saamaan selville vanhempien kokemuksia ja arvoa tuottavia tekijöitä lapsensa harrastuksessa ja erityisesti seuran tiedottamisessa. Näiden mielipiteiden kautta voitiin hahmottaa Mikkelin Kissojen vahvuudet ja heikkoudet, joista voi olla apua, kun suunnitellaan seuran brändiä. Kyselystä poimittu laadullinen aineisto oli helpoin analysoida luokittelun avulla, jossa edetään alaluokista pääluokkaan. Luokittelun avulla saatiin muodostettua mielipiteistä käsitteitä ja ilmiöitä, joita voitiin taas peilata brändi- ja urheilumarkkinoinnin teorioihin.

Näitä vanhempien mielipiteitä peilattiin toimihenkilöiden haastatteluista saatuihin käsityksiin. Siten pyrittiin selvittämään, ovatko toimihenkilöt olleet tietoisia esim. epäkohdista seuran toiminnassa, koska muutenhan asioihin ei voi edes puuttua, jos niitä ei ole edes tiedostettu tai pohdittu. Haastatteluaineiston analysointi tapahtui litteimalla keskustelut sekä sen jälkeen luokittelemalla aineiston, koska siten saatiin aineisto ymmärrettävämpään muotoon.

Teemahaastattelu toimihenkilöille

Teemahaastattelut tehtiin Mikkelin Kissojen neljälle toimihenkilölle. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään heidän ajatuksiaan seuran nykyisestä brändistä ja sen vaikutuksesta toimintaympäristöön. Toimihenkilöiden haastattelu suoritettiin ennalta suunniteltujen kysymysten avulla. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti. Haastatteluissa pyrittiin löytämään seuratoimijoiden todellisia tunteja ja haastattelijan täytyy olla itse haastattelutilanteessa mahdollisimman puolueeton. Haastateltavaa ei johdateltu tiettyyn mielipiteeseen. Haastattelut katsottiin tarpeellisiksi, koska näillä henkilöillä oli eniten tietoa ja kokemusta toimimisesta Mikkelin Kissoissa. Kaksi haastateltavista oli vahvasti valmennustoiminnassa mukava olevia toimihenkilöitä ja kaksi muuta oli mukana yhteistyökumppanien hankinnassa ja muussa varainhankinnassa. Jatkoa ajatellen erityisesti näiden henkilöiden avulla on mahdollisuus toteuttaa käytännön markkinointitoimenpiteitä.

Teemahaastattelut tehtiin samaan aikaan, kun sähköinen kysely oli käynnissä. Haastattelut tehtiin 6.-11.11.2013 ja sähköinen kysely oli käynnissä ajalla 22.10.-14.11.2013. Näiden aineistonkeräämismenetelmien ajankohta oli hyvä, koska vanha toimintakausi päättyi ja uusi toimintakausi alkoi joulukuussa 2013. Näin saatiin kerättyä menneen kauden mietteitä ja kokemuksia ja toimihenkilöt voivat tehdä tarvittaessa nopeitakin muutoksia seuraavalle toimintakaudelle, jos he katsoivat ne aiheellisiksi.

Teemahaastattelun vahvuus on tutkittavien asioiden ja ilmiöiden luotaaminen syvältä haastateltavien kokemuspöydästä. Siinä päästään esittämään miksi-kysymyksiä ja löytämään vastauksia kysymyksiin, joihin kyselylomakkeella ei voida yltää. (Juholin 2013, 437.) Teemahaastattelut tein Mikkelin Kissojen toimistolla yksilöhaastatteluina. Haastattelun sisältö oli kaikille samanlainen eli strukturoitu (liite 9). Haastateltavat eivät tienneet etukäteen kysymyksiä ja siksi kysymyksen jälkeen haastateltava sai pohtia kysymystä vähän aikaa ennen vastaamista. Tunnelma haastatteluissa oli rento, koska haastatteliija tunsikin kaikki haastateltavat hyvin jo entuudestaan. Yksi haastattelu kesti keskimäärin noin 45 minuuttia. Haastattelu tapahtui kasvokkain ja häiriöttömässä tilassa, koska nauhoitin haastattelut.

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin loka-marraskuussa 2013, minkä jälkeen haastattelujen aineistot sekä kyselyn kahden avoimen kysymyksen vastaukset käsiteltiin sähköisellä Maxqda-ohjelmalla. Ohjelman avulla etsittiin aineistosta käsitteitä, jotka toistuivat vastauksissa. Samaa tarkoittavat käsitteet luokiteltiin pääluokiksi. Käsitteet nousivat haastateltavien vastauksista, jotka esitellään tutkimustuloksissa. Aineistosta nousi esiin alaluokat, joita sitten luokittelin pääluokiksi (kuva 5).

Haastattelu yhteistyökumppanille

Yhteistyökumppaneille suunnatussa kyselyssä ei saatu vastauksia avoimiin kysymyksiin, siksi päädyttiin tekemään vielä haastattelu seuran tärkeimmälle yhteistyökumppanille. Syksyllä 2014 haastateltiin seuran tärkeintä yhteistyökumppania, jotta voitiin tarkemmin tietää minkälaiset asiat vaikuttavat yhteistyökumppanuuden syntymiseen. Kysymykset lähetettiin haastateltavalle etukäteen, jotta hän voi perehtyä niihin rauhassa. Haastattelu tapahtui kasvokkain yhteistyökumppanin tiloissa ja häiriöttömässä tilassa. Haastattelu kesti noin 40 minuuttia. Haastattelu nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin.

Yhteistyökumppanin haastattelu tapahtui ennalta suunniteltujen kysymysten avulla. Haastattelun avulla pyrittiin pohtimaan yhteistyön kehittämistä enemmänkin yhteistyökumppanin näkökulmasta: millaisia kriteereitä yritys asettaa urheiluseuralle, jotta olisi hyödyllinen molemmille osapuolille. Pyrittiin myös selvittämään onko yhteistyökumppanilla halukkuutta syventää yhteistyötä Mikkelin Kissojen kanssa. Koska aineisto ei ollut suuri, niin etsin haastatteluaineistosta sellaiset asiat, joilla oli merkitystä tutkimusongelman ratkaisemiseen. Haastattelu analysoitiin etsimällä yhteistyöhön vaikuttavat kriteerit ennen sopimusta, sopimuksen aikana ja ennen sopimuksen päättymistä.

Omat havainnoinnit

Omien havaintojen dokumentointi alkoi jo syksyllä 2013 samaan aikaan, kun tämän työn tutkimusprosessi aloitettiin. Omat havainnot kerättiin keskusteluissa junioreiden vanhempien kanssa kentän laidalla ja toimihenkilöiden välisissä keskusteluissa. Osallistuvan havainnoinnin kautta seurattiin myös toimihenkilöiden ja junioreiden van-

hempien käyttäytymistä eri tilanteissa. Omaa havainnointia olivat myös sosiaalisen median kirjoitukset, niiden seuraaminen ja dokumentointi.

Määrällisen aineiston keruu

Määrälliseen aineistoon kerättiin kahden sähköisen kyselyn avulla. Kyselyt toteutettiin eri ajankohtina: kysely vanhemmille toteutettiin syksyllä 2013 ja kysely yhteistyökumppanille syksyllä 2014. Lomakkeiden aihealueet pohdittiin Mikkelin Kissojen junioripäällikön Kimmo Aholaisen kanssa (liitteet 5 ja 7).

Kaikki lomakkeessa olevat kysymykset eivät välttämättä vastaa tutkimusongelmani kysymyksiin, mutta ne taas hyödyttävät jalkapalloseuraa, joka pohtii tulevan toimintansa suuntaviivoja. Esimerkiksi vanhempien mielipide toiminnan laadusta on erityisen tärkeää. Lomake tehtiin Webropol-ohjelmalla ja lomake testattiin etukäteen kahdella ihmisellä. Kysely vanhemmille lähetettiin 22.10.2013 Mikkelin Kissojen eri joukkueiden ikäryhmien joukkueenjohtajille, jotka jakoivat kyselyä sähköpostitse oman joukkueen junioreiden vanhemmille. Kyselyssä oli mukana saatekirje, jossa kerrottiin risteilylahjakorttien arvonnasta, joka suoritettiin kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken. Kahden viikon jälkeen lähetyksestä lähetettiin muistutusviesti. Kysely oli avoinna aina 14.11.2013 saakka. Noin vuorokausi kyselyn julkaisusta lisättiin vielä yksi kysymys, joka selvitti vastaajan taustamuuttujan, sekä yhden seuran valintaan vaikuttavan tekijän. Sen vuoksi en ole saanut näihin kohtiin kuin 53 vastausta. Seuran päättäjäsissä vanhemmilta vielä kyseltiin, olivatko he osallistuneet kyselyyn. Tarvittaessa siellä annettiin vielä mahdollisuus osallistua kyselyyn. Tähän kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 78 henkilöltä, kun Mikkelin Kissoissa on alle 15-vuotiaita junioreita noin 140. Vastausprosentti oli siis noin 55 %.

Kyselyn toteutuksen ajankohta oli hyvä, koska jalkapallokausi 2013 oli päättynyt marraskuussa päätösjuhlaan ja uusi harjoituskausi oli alkamassa vuoden 2014 alussa. Vanhemmat saivat kerätä ajatuksiaan menneestä kaudesta niin hyvistä kuin huonoistakin kokemuksista. Päättäjäsissä täytetyt kyselyt syötettiin Webropol-ohjelmaan. Kun kysely suljettiin, aineisto vietiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jossa se muokattiin sellaiseksi, että sitä voidaan käsitellä SPSS-ohjelmassa. Tämän ohjelman avulla saatiin kyselyn tuloksista erilaisia jakaumia ja graafisia kuvia.

Sähköinen kysely yhteistyökumppaneille toteutettiin syksyllä 2014. Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyn kysymykset pohjautuivat sponsorointimarkkinoinnin teoriaan. Ennen kyselyn lähettämistä lomake testattiin ja Mikkelin Kissojen junioripäällikkö tarkisti kyselyn kysymykset läpi, jotta ne vastaisivat Mikkelin Kissojen toiminnan kehittämistarpeisiin. Yhteistyökumppanien nimet saatiin Mikkelin Kissojen toimistonhoitajalta ja sen jälkeen etsittiin yhteistyökumppanien yhteystiedot. Kysely lähetettiin 45 suurimmalle yhteistyökumppanille 31.8.2014 ja vastauksia saatiin 21 yhteistyökumppanilta. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa ja viikon jälkeen kyselyn lähettämisestä lähetin muistutusviestin. Kyselyn tulokset siirrettiin Excel-tiedostona SPSS-ohjelmaan, joista muodostettiin graafisia kuvia ja taulukkoja.

7.2 Kyselyiden tulokset

Tein tutkimusta varten kaksi eri kyselyä, koska haluttiin saada mahdollisimman laajalaisesti selvitys sidosryhmien mielipiteistä ja ajatuksista Mikkelin Kissoista. Vanhemmille tehdystä kyselystä olen nostanut tarkemmin esiin tutkimusongelmaani parhaiten vastaavat asiat. Vanhemmille tehdyn kyselyn avoimet vastaukset analysoitiin erikseen omassa luvussa kvalitatiivisella menetelmällä eli luokittelemalla. Yhteistyökumppaneille suunnatun kyselyn avulla pyrittiin selvittämään heidän mielipiteet jalkapalloseurasta ja yhteistyökumppanuuden hyödyistä.

7.2.1 Kysely junioreiden vanhemmille

Kyselyn saatteessa toivottiin, että vain toinen vanhempi vastaa kyselyyn. Kyselyyn osallistuivat junioreiden vanhemmat ja ne seuran toimihenkilöt, jotka ovat myös junioreiden vanhempia. Tutkimuksen havaintoyksiköt ovat siis junioreiden vanhemmat ja heidän mielipiteensä seuran toiminnan laadusta ja tunnettavuudesta ja halukkuudesta toimia seuran toiminnan markkinoijana.

Taulukot esitetään aina suhteellisina eli prosenttitaulukkoina, koska taulukko, jossa olisi vain pelkät määrät eli ns. n-taulukko ei sovellu kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa pyritään yleistämään. Yleistäminen onnistuu vain suhteellisen esitystavan avulla. Liiketaloudellisissa tutkimuksissa prosenttilukujen tarkkuudeksi riittää ns. karkea

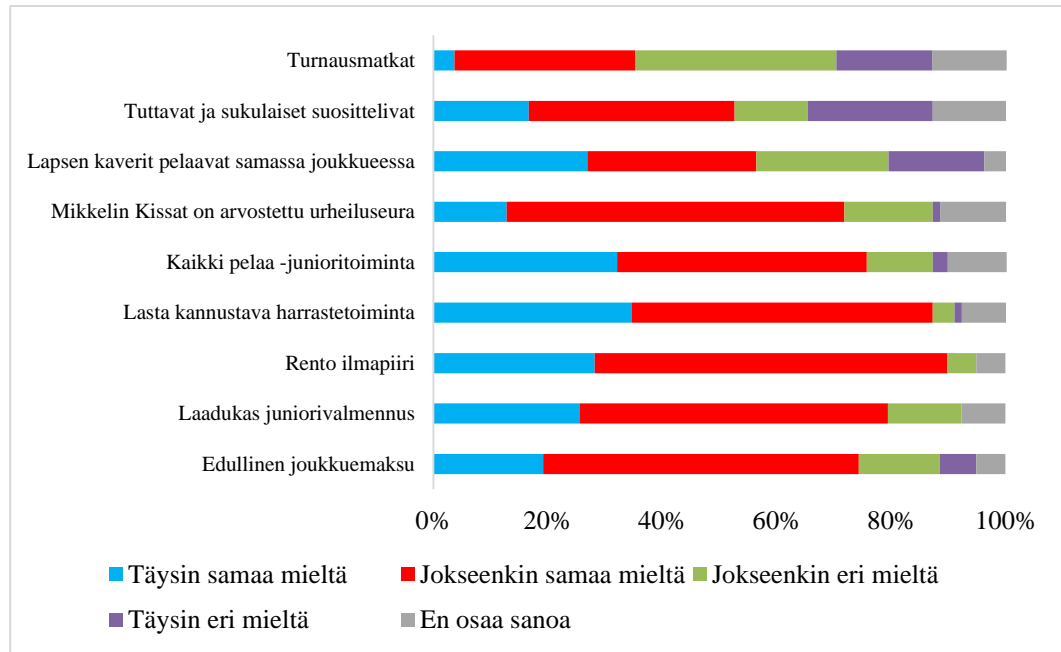
tarkkuus ja siksi desimaaliluvut voidaan unohtaa. (Kananen 2008, 42–43.) Tämän kyselyn taulukot ja graafiset esitykset löytyvät liitteestä 3.

Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 78 juniorin huoltajaa. Yli puolet eli noin 52 % vastaajista oli 40–49-vuotiaita aikuisia. Toiseksi suurin ikäryhmä oli 30–39-vuotiaat, joiden osuus oli 41 %. (Liite 3, taulukko 1.) Kyselyyn vastanneista 78 aikuisesta yli puolet eli 45 vastaajaa oli junioreiden vanhempia. Loput vastaajista olivat seuran toimihenkilöitä, joiden lapset harrastavat aktiivisesti jalkapalloa seurassa. Vastajaan roolia selvittävässä kysymyksessä on 24 vastaajan kato, koska lisäsin kysymyksen vasta kahden päivän päästä kyselyn julkistamisesta. (Liite 3, taulukko 2.) Kyselyyn vastasivat eniten 2004 syntyneiden junioreiden vanhemmat, joiden osuus vastaajista oli noin 23 %. Toiseksi eniten vastasivat 8- ja 11-vuotiaitten lasten vanhemmat eli heidän molempien prosenttiosuus oli 14 % kaikista vastaajista. (Liite 3, taulukko 3.) Noin kolmasosa vastanneiden junioreista olivat harrastaneet yli 5 vuotta seurassa jalkapalloa. Noin 24 % vastaajista oli harrastanut seurassa 1-2 vuotta. (Liite 3, taulukko 4.)

Seuran valintaan vaikuttavat tekijät

Kysymyksessä 5 selvitettiin, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet junioriseuran valintaan, silloin kun lapsi on aloittanut harrastuksen. Valintaan vaikuttavia tekijöitä kartoitettiin väittämiin perustuvan asteikon avulla, jossa 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = täysin eri mieltä ja 5 = en osaa sanoa.



KUVA 27. Mikkelin Kissojen junioreiden vanhempien seuran valintaan vaikuttavat tekijät (N=78)

Taulukosta selviää, että lasta kannustava harrastus ja *kaikki pelaa* -toiminta olivat vaikuttaneet eniten seuran valintaan. Vastaajista oli noin 35 % täysin samaa mieltä ja 53 % jokseenkin samaa mieltä, että lasta kannustava toiminta on vaikuttanut seuran valintaan. Noin 32 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 44 % oli jokseenkin samaa mieltä, että *kaikki pelaa* -toiminta oli vaikuttava tekijä seuran valintaan. Hyvä valmennus oli myös tärkeä tekijä, kun vanhemmat valitsivat lapselleen jalkapalloseuraa. Täysin samaa mieltä oli noin 26 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli lähes 54 % vastaajista hyvän valmennuksen merkityksestä seuran valintaan. (Liite 3, taulukko 5.)

Harrastuksen laatu

Kyselyssä haluttiin selvittää, minkälaista toimintaa vanhemmat odottavat seuralta ja järjestävätkö joukkueet tarpeeksi harjoituksia junioreille. Noin 54 % prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että toiminta olisi mieluummin harrastusurheilua kuin kilpaurheilua (Liite 3, taulukko 7). Kuitenkin lähes 88 % vastaajista oli sitä mieltä, että seura tarjoaa hyvät mahdollisuudet lapselle kehittyä taitavaksi jalkapalloilijaksi (Liite 3, taulukko 8). Lähes 77 % vastaajista oli sitä mieltä, että harjoituksia junioripelaaajille oli riittävästi. Noin 22 % oli kuitenkin sitä mieltä, että harjoituksia voisi olla enemmänkin. (Liite 3, taulukko 6.)

Sitoutuminen seuran toimintaan

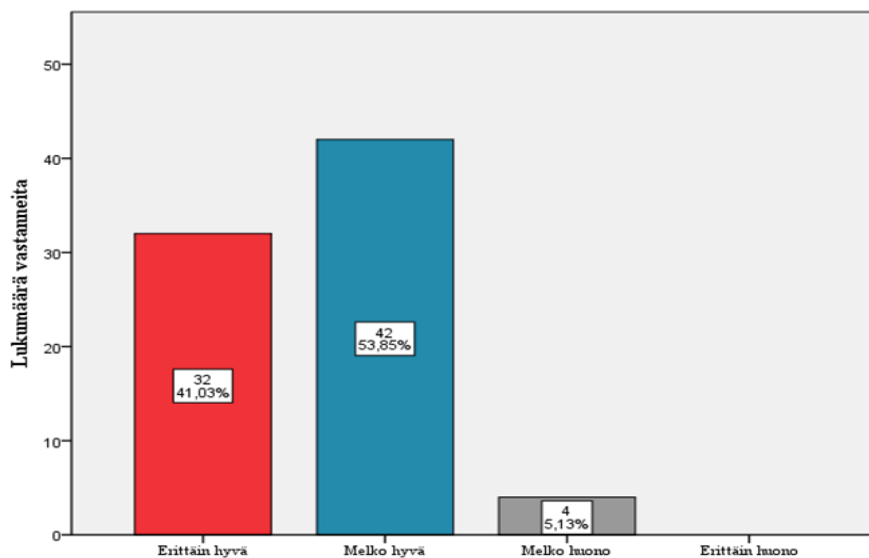
Vanhemmilta kysyttiin heidän halukkuudesta toimia vapaaehtoistyössä joukkueen ja seuran tapahtumissa. Vain 54 % vastaajista oli vain sitä mieltä, että haluavat toimia talkoissa, jos lapsen oma joukkue hyötyy siitä jotenkin. Noin 37 % vastaajista ilmoitti, että ei ole aikaa sitoutua harrastustoimintaan ja noin 7 % vastaajista oli sitä mieltä, että talkoot olivat turhia, jos ne voidaan rahalla kuitata. (Liite 3, taulukko 9.)

Suosittelu

Tutkimuksen viitekehyksen kannalta oli tärkeää selvittää, ovatko vanhemmat valmiita suosittelemaan seuran toimintaa omille sidosryhmilleen. Tuloksesta selvisi, että noin 97 % vastaajista oli valmis suosittelemaan seuraa, mikä on seuran brändin markkinoinnin kannalta merkittävä asia. (Liite 3, taulukko 10.)

Seuran ja joukkueen yhteishenki

Seuraavaksi selvitettiin, miten vanhemmat kokivat seuran yhteishengen. Vastaajista vain noin 11 % oli sitä mieltä, että yhteishenki seurassa on erittäin hyvä. Lähes 77 % piti seuran yhteishenkeä melko hyvänä (Liite 3, taulukko 11). Kuvassa 28 selvitettiin joukkueen yhteishenkeä.



KUVA 28. Joukkueen yhteishengen laatu Mikkelin Kissoissa (N=78)

Yhteishenki joukkueessa koettiin paremmaksi kuin koko seurassa. Noin 41 % vanhemmista koki joukkueen yhteishengen erittäin hyväksi ja noin 54 % koki sen melko hyväksi. (Kuva 28; liite 3; taulukko 12.)

Tiedottaminen joukkueen sisällä

Lähes 78 % vastaajista oli tyytyväisiä joukkueen tiedottamiseen. Noin 20 % oli täysin samaa mieltä ja noin 48 % oli jokseenkin samaa mieltä, että tiedottaminen on selkeää. Suurin osa vastaajista halusi tiedotuksen tapahtuvan sekä netin että sähköpostin välityksellä eli monikanavaisena viestintänä. (Liite 3, taulukko 13.)

Seuran tiedottaminen

Vanhemmat olivat pääasiassa tyytyväisiä seuran tiedottamiseen. Noin 80 % oli täysin ja jokseenkin samaa mieltä, että verkkosivut ovat selkeät ja helppokäyttöiset. Vastaajista oli noin 11 % täysin samaa mieltä ja noin 78 % jokseenkin samaa mieltä, että seuran verkkosivut ovat informatiiviset. (Liite 3, taulukko 14.)

Vanhempien sosiaalisen median käyttö

Noin 40 % vastaajista ei käyttänyt mitään sosiaalista mediaa. Facebook oli yleisin sosiaalisen median väline, jota vanhemmat käyttivät. Facebookia käytti noin 50 % vastaajista. Youtubea käytti lähes 29 % vastaajista. Vastaajista 27 % käytti useampaa kuin yhtä sosiaalisen median välinettä. (Liite 3, taulukko 15.)

Vanhempien kiinnostus sosiaalisen median kehittämiseen

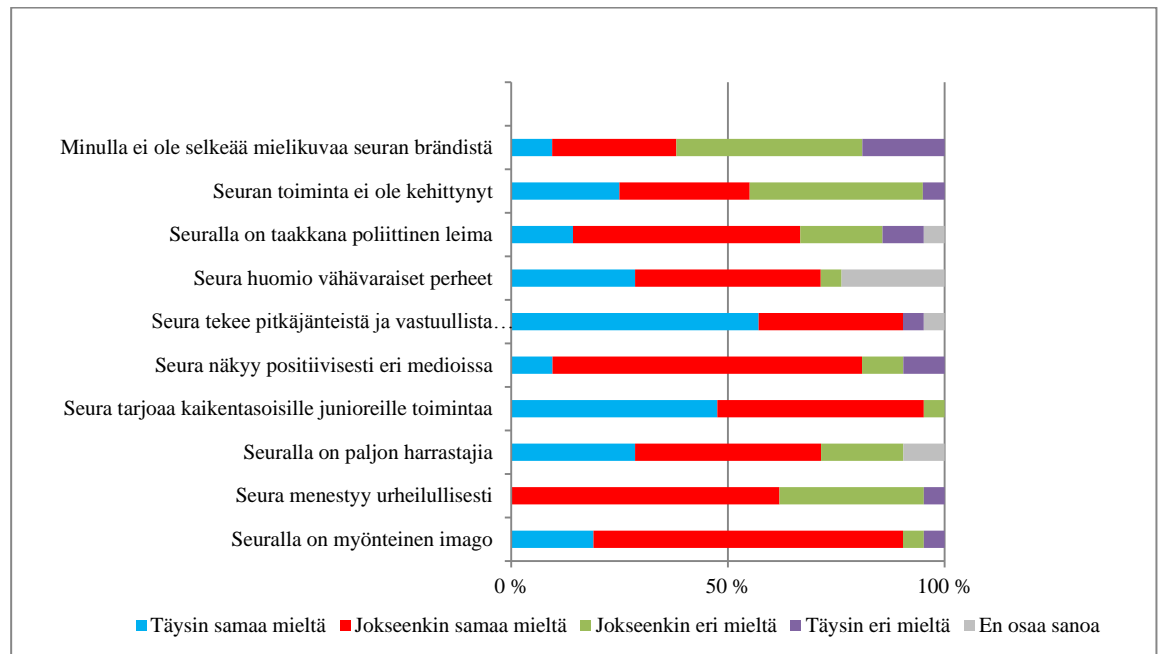
Vain 37 % vastaajista oli vain kiinnostunut seuraamaan Mikkelin Kissojen toimintaa sosiaalisessa mediassa ja noin 10 % oli kiinnostunut kirjoittamaan itse sisältöä, jos Mikkelin Kissat perustaisivat Facebook-sivun. (Liite 3, taulukko 16.) Jos Mikkelin Kissat perustaisivat suljetun Facebook-ryhmän, niin kiinnostus olisi hieman korkeampi. Silloin noin 42 % vastaajista olisi kiinnostunut sen käyttämiseen. Noin 26 % ei osannut sanoa ja 32 % ei halua käyttää suljettua Mikkelin Kissojen Facebook-ryhmää, jos sellainen perustettaisiin. (Liite 3, taulukko 17.)

7.2.2 Kysely yhteistyökumppaneille

Kysely lähetettiin seuran 45 yhteistyökumppanille sähköpostitse. Kysely lähetettiin yhteistyökumppaneille ja siellä henkilöille, jotka ovat sopineet yhteistyösopimukset Mikkelin Kissojen kanssa. Vastausaikaa kyselyssä oli kaksi viikkoa. Avoimet kysymykset tuottivat vain muutaman vastauksen ja ne olivat lyhyitä kommentteja. Nämä vastaukset esitettiin samassa luvussa, missä kerrottiin vanhempien kyselyn avoimet vastaukset.

Yhteistyökumppanien kokema mielikuva Mikkelin Kissoista

Kysymyksessä 1 haluttiin selvittää, minkälainen mielikuva yhteistyökumppaneilla on jalkapalloseurasta. Mielikuvaan vaikuttavia tekijöitä olen kartoittanut väittämiin perustuvan asteikon avulla. Vastaajista lähes 57 % oli täysin samaa mieltä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä, että seura tekee pitkäjänteistä ja vastuullista vapaaehtoistyötä lasten ja nuorten hyväksi. (Kuva 29; liite 8, taulukko1)



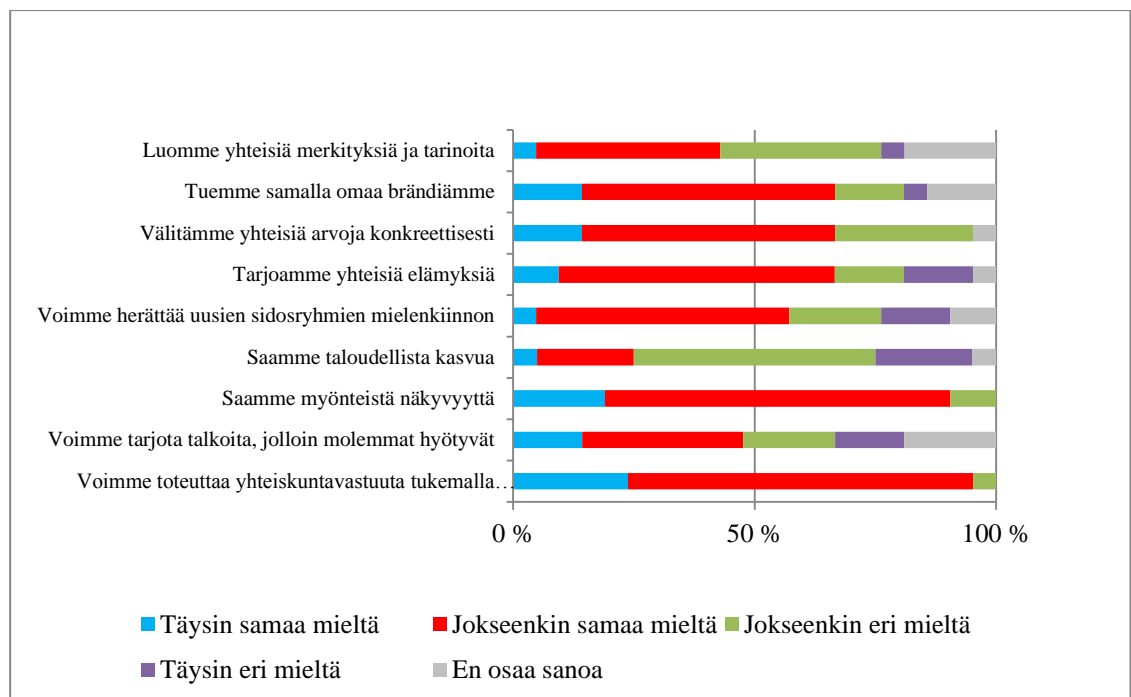
KUVA 29. Yhteistyökumppanien kokema mielikuva Mikkelin Kissoista (N=21)

Yhteistyökumppaneilla on myös se vahva mielikuva, että Mikkelin Kissat tarjoavat kaikentasoisille junioreille harrastustoimintaa. Vastaajista 19 % oli täysin samaa mieltä

tä ja 71 % oli jokseenkin samaa mieltä, että seuralla on myönteinen imago. (Kuva 29; liite 8, taulukko1)

Yhteistyökumppanuuden hyödyt

Seuraavaksi selvitettiin, minkälaista hyötyä yhteistyökumppanit haluavat yhteistyön avulla Mikkelin Kissojen kanssa. Lähes 24 % oli täysin samaa mieltä ja 71 % oli jokseenkin samaa mieltä, että he voivat toteuttaa yhteiskuntavastuuta tukemalla urheiluseuraa. Vastaajista 19 % oli täysin samaa mieltä ja 71 % oli jokseenkin samaa mieltä, että he saavat myönteistä näkyvyyttä yhteistyökumppanuuden myötä. Kuitenkin ainoastaan 25 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että he hyötyvät yhteistyöstä taloudellisesti. Lähes 10 % oli täysin samaa mieltä ja 57 % oli jokseenkin samaa mieltä, että yhteistyökumppanuuden avulla tarjoamme yhteisiä elämyksiä kuluttajille. (Kuva 30; liite 8, taulukko 2.)



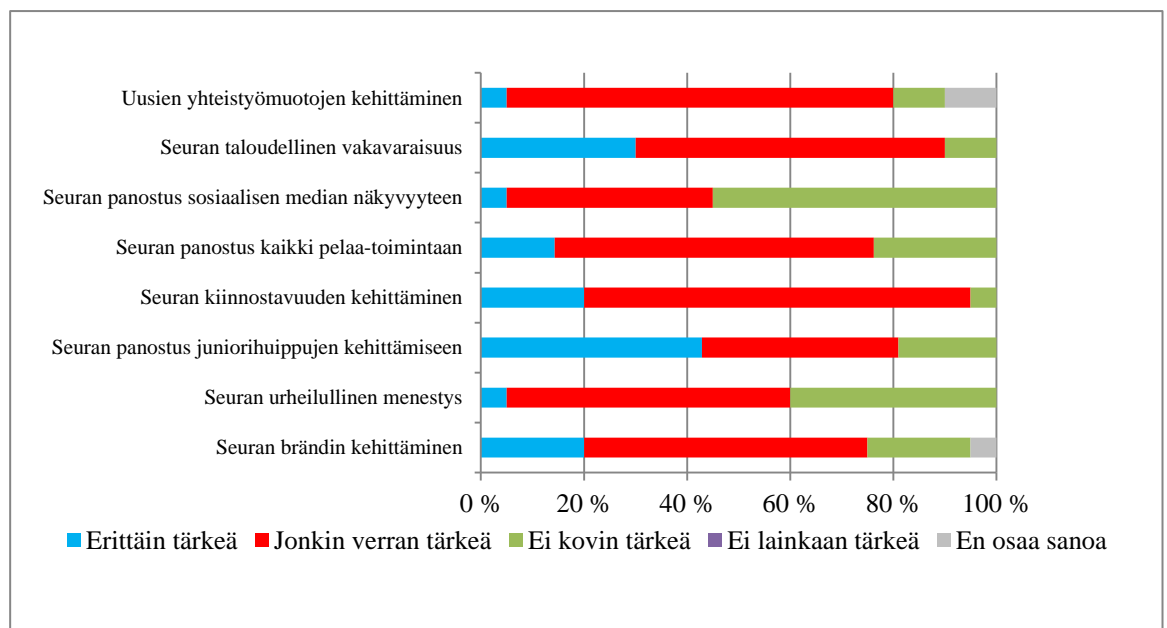
KUVA 30. Yhteistyökumppanien kokema hyöty yhteistyöstä Mikkelin Kissojen kanssa (N=21)

Kiinnostavimmat yhteistyön muodot olivat yhteistyökumppanien mielestä lehtimainokset ja tapahtumissa mainostaminen. Vastaajista 43 % kiinnosti lehtimainonta

seuran sanomalehtiliitteissä ja 33 % vastaajista halusi mainostaa seuran tapahtumissa. (Liite 8, taulukko 3.)

Yhteistyökumppanuuden jatkumiseen vaikuttavat tekijät

Yhteistyökumppaneilta kysyttiin, minkälaiset tekijät vaikuttavat yhteistyön jatkumiseen tulevaisuudessa. Vastaajista 20 % koki erittäin tärkeäksi ja 75 % koki jonkin verran tärkeäksi, että seuran kiinnostavuuden kehittäminen on tärkeä tekijä yhteistyön jatkuvuudelle. (Kuva 31; liite 8, taulukko 4.)



KUVA 31. Yhteistyökumppanuuden jatkumiseen vaikuttavat tekijät (N=21)

Vastaajista 90 % koki seuran taloudellisen vakavaraisuuden tärkeäksi yhteistyölle. Tasan 30 % piti erittäin tärkeänä ja 60 % piti jonkin verran tärkeänä vakavaraisuutta seuran toiminnassa ja yhteistyön jatkuvuudessa. Vastaajista 75 % uusien yhteistyömuotojen kehittäminen oli jonkin verran tärkeä asia yhteistyölle. (Kuva 31; liite 8, taulukko 4.)

Brändi-imago

Yhteistyökumppaneilta haluttiin kysyä ominaisuuksia, jotka kuvaisivat parhaiten Mikkelin Kissojen brändi-imagoa. Vastaajista 76 % mielsi Mikkelin Kissat talkootoimintaan perustuvaksi pikkuseuraksi. Mikkelin Kissat mielletään kuitenkin monipuoliseksi seuraksi sekä eteenpäin kehittyväksi. Vastaajista 47 % piti seuraa monipuolisena ja vastaajista 43 % mielsi seuran eteenpäin kehittyväksi. (Liite 8, taulukko 5.)

7.3 Yhteistyökumppanin haastattelu

Jotta saatiin käsitys yhteistyökumppanin eli sponsorioijan roolista, niin tätä tutkimusta varten tehtiin haastattelu Mikkelin Kissojen tärkeimmälle yhteistyökumppanille. Henkilö, jota haastateltiin, on tärkeässä roolissa hallinnoidessaan ja esitellessään yhteistyösopimusten sisältöä johtavalle elimelle yrityksessä. Hän myös valvoo, että sopimuksissa sovitut kriteerit täyttyvät yhteistyökumppaneiden kanssa. Liitteestä 10 löytyy haastattelun kysymykset. Tämän haastattelun tavoitteena oli selvittää yhteistyöneuvotteluiden onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia asioita.

Haastattelun tulokset

Tällä hetkellä yrityksessä yhteistyö jakautuu kulttuurin ja urheilun parissa toimivien organisaatioiden kanssa. Yhteistyösopimuksista 95 % on solmittu urheiluseurojen kanssa. Haluttiin myös tietää, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyösopimuksen kieltäytymiseen tai loppumiseen. Haastateltu kertoi, että yritys puntaroi ennen yhteistyösopimuksen syntymistä seuraavia tekijöitä:

1. Onko sponsoroitavan kohteen ja yrityksen arvot ja imago samankaltaiset?
2. Sponsoroinnin kohteen maantieteellinen sijainti.
3. Saman omistajan eri yritykset eivät voi tukea samaa urheiluseuraa huomattavilla resursseilla.

Tavallisimmat yhteistyön muodot ovat mainokset urheilutapahtumissa, urheiluasuisia ja urheiluseuran verkkosivuilla. Urheiluseura jakaa myös yritykselle lippuja tapahtumiinsa ja yritys antaa niitä eteenpäin omille yritysasiakkailleen tai henkilökunnalleen. Yhteistyö perustuu aina kirjalliseen sopimukseen ja yhteistyölle asetetaan aina vuosit-

tain tavoitteet. Seuraavaksi haastattelussa selvitettiin, mitataanko yhteistyön tuloksia. Yrityksen edustaja kertoi, että isoimpien yhteistyökumppanien kanssa pidetään säännöllisesti seurantalavereja, jossa tarkastellaan tapahtumien onnistumisia ja mainonnan tehokkuutta. Haastateltukin koki tulosten arvioinnin vaikeaksi, koska mitään konkreettisia mittareita ei ole olemassa. Seurantalavereissa mietitään myös asioita, joiden avulla voitaisiin kehittää yhteistyötä ja parantaa näin yhteistyöstä saatua hyötyä.

Haastattelussa pyrittiin selvittämään, mikä tekee urheiluseurasta sopivan yhteistyökumppanin. Tärkeimpiä kriteereitä olivat urheiluseuran paikallisuus sekä monipuolinen toiminta, joka sisältää sekä juniori- ja aikuistoimintaa. Myös urheiluseuran yhteiskuntavastuun toteuttamista pidettiin tärkeänä ja haluttiin osallistua yhteistyön kautta tähän vastuunkantamiseen. Nykyään neuvotteluissa sponsori haluaa määritellä jo etukäteen, miten paljon resursseja käytetään esimerkiksi juniorityöhön.

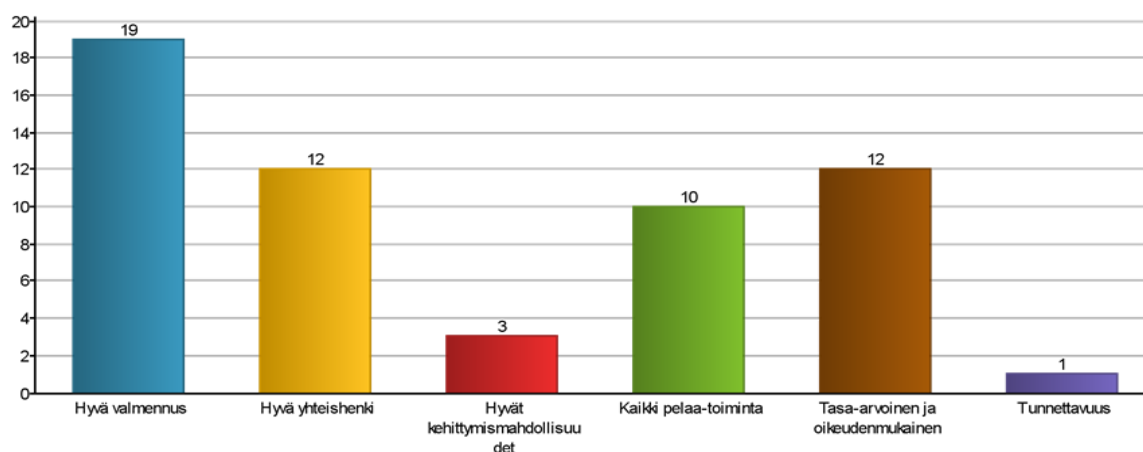
Yhteistyösopimuksilla tavoitellaan paikallista ja laajempaakin näkyvyyttä, koska urheilujoukkueet tekevät runsaasti turnaus- ja pelimatkoja eri puolelle Suomea. Halutaan olla jakamassa ihmisten kanssa elämyksiä ja toivotaan, että ihmisillä jää positiivinen kuva yrityksestä, joka on mukana urheilutoiminnassa mainoksilla ja muilla yhteistyön muodoilla. Yhteistyötä voidaan kehittää urheiluseuran kanssa juuri syventämällä yhteistyötä uusilla keinoilla esimerkiksi tekemällä yhteistyötä sosiaalisessa mediassa. Yritys on avoin kaikille ehdotuksille ja valmis neuvottelemaan uudenlaisista yhteistyön muodoista, koska yhteistyö sosiaalisessa mediassa on suhteellisen edullista. Haastatellun mielestä yrityksen pitäisi karsia yhteistyökumppaneitaan ja enemmän syventää yhteistyötä tärkeimpien yhteistyökumppanien kanssa. Hän oli sitä mieltä, että näin yritys hyötyisi paremmin yhteistyökumppaneistaan. Uudet ideat olisivat tervetulleita myös yhteistyöneuvotteluissa, koska niiden avulla varmistettaisiin yhteistyön varma jatkuvuus tulevaisuudessa. (Pajunen 2014.)

7.4 Avointen vastausten tulokset

Vanhemmille tehdyssä sähköisessä kyselyssä oli mukana myös kysymyksiä, joihin vastaajat voivat avoimesti kertoa mitä he arvostavat Mikkelin Kissojen toiminnassa.

Avoimista vastauksista löytyi selkeät teemat, joiden mukaan aineisto luokiteltiin pienempiin alaluokkiin pääluokkien alle. Kuvissa 32 ja 33 olevat numerot ovat vastausten lukumääriä, joissa mainittiin tietty arvotekijä.

Avoimet kysymykset eivät olleet pakollisia, joten noin 75 % vastaajista kertoi ”omin sanoin”, mitä he arvostivat seuran toiminnassa. Kuvasta 32 voidaan havaita, että vanhemmat arvostavat toiminnassa hyvää valmennusta, oikeudenmukaista kohtelua ja hyvää yhteishenkeä. Kymmenessä vastauksessa mainittiin *kaikki pelaa* -toiminta, johon liittyy lapsen kannustaminen ja toisaalta oikeudenmukainen kohtelu. Yhdessä kommentissa esimerkiksi todettiin, että *”Kaikentasoiset lapset otetaan hyvin vastaan ja peliaikaa riittää jokaiselle”*, jossa hyvin kiteytyi tärkeä arvotekijä junioritoiminnassa.



KUVA 32. Vanhempien mainitsemat arvotekijät Mikkelin Kissojen toiminnassa

Vanhemmat mainitsivat hyvästä yhteishengestä seuraavia mietteitä:

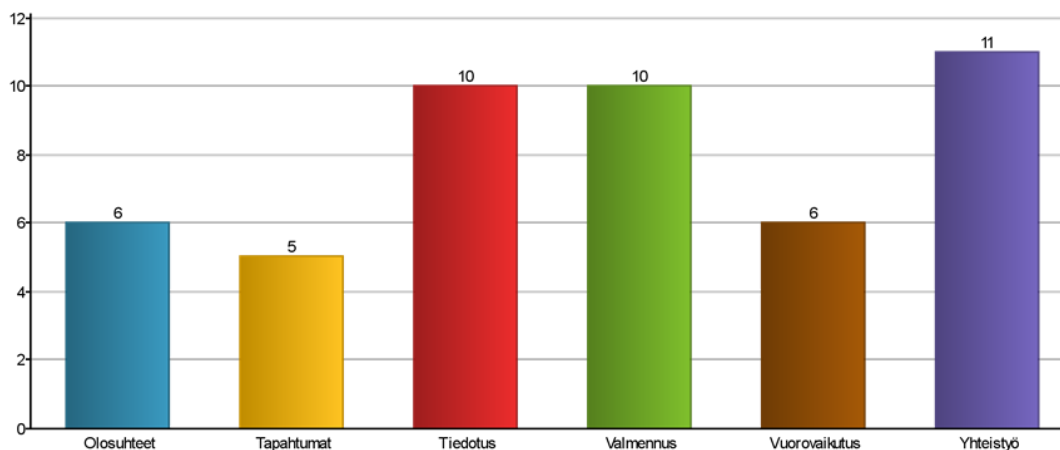
”Innostava ilmapiiri ja kaikki saavat peliaikaa”

”Rento ja välitön ilmapiiri”

”Kaikki pelaa - junioritoiminnan toteutus, ei liian kilpailu/tuloshakuinen toiminta”

Kyselyssä toisessa avoimessa kysymyksessä vanhempien pyydettiin kehittämisehdotuksia Mikkelin Kissojen toiminnasta vastaaville. Avoin kysymys ei ollut pakollinen ja kolmas osa vastaajista ei jättänyt mitään kehittämisehdotusta. Kuvassa 33 voidaan

havaita, että tiedotus, valmennus ja yhteistyö olivat asioita, joita pitäisi kehittää tulevaisuudessa.



KUVA 33. Vanhempien mainitsemat kehittämisehdotukset

Valmennustoimintaan vanhemmat esittivät kehittämisehdotuksia, koska se on koko toiminnan lähtökohta. Yhteistyössä korostettiin lähinnä eri seurojen välistä sekä sponsoreiden kanssa tapahtuvaa yhteistyötä. Tämä seurojen välinen yhteistyö vaikuttaa seuran menestykseen ja lasten kehittymiseen, jolloin voidaan osallistua ”kovempiin” turnauksiin laadukkaammalla materiaalilla. Tiedotus koski lähinnä seuran toimihenkilöiden ja vanhempien välistä tiedotusta. Näissä kommentteissa toivottiin, että nettisivujen käytettävyyttä pitäisi kehittää niin, että ne olisivat mahdollisimman helppokäyttöiset.

Vanhemmat mainitsivat seuraavia kehittämisehdotuksia:

”Vanhemmille yhteisiä tapaamisia tai koko perheen tapahtumia, joissa vanhemmat voisivat tutustua toisiinsa paremmin.”

”Tarvitaan avoimuutta lisää ja oltava läpinäkyvästi kerrottuna, kuinka esim. seuran johtotehtäviin pääsee”

”Tarvitaan perinteistä seuraa uudella tavalla esille tuotuna. Kaiken olisi oltava avointa”

”Yhteistyötä, yhteistyötä ja yhteistyötä.”

”Positiivinen asenne. Omalla asenteella voi vaikuttaa.”

”Viestintävastaava, jonka tehtävänä yleisen viestinnän – pelit, talkoot ja turnaukset – lisäksi somen kokoaminen eri joukkueiden osalta. Mitä enemmän julkisuutta ja esilläoloa, sitä enemmän kiinnostuneita ihmisiä toiminnasta ja taloudellisellakin puolella voitaisiin huomata Kissan ilme.”

Viestintään liittyvissä kehittämissuunnitelmissa toivottiin erityisesti avoimempaa viestintää eri medioissa, jotta sidosryhmät olisivat kiinnostuneita Mikkelin Kissojen toiminnasta.

7.5 Teemahaastatteluiden tulokset

Haastatteluissa selvitettiin, minkälaisia käsityksiä Mikkelin Kissojen toimihenkilöillä oli seuran tunnettavuudesta ja minkälaisia ehdotuksia heillä olisi kiinnostavuuden ja brändi-imagon kehittämiseen (liite 9). Haastatteluissa selvitettiin toimihenkilöiden asennetta tunnettavuuden kehittämiseen erityisesti sähköisen median näkökulmasta, jonka avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana oli:

Miten saamme Mikkelin Kissojen brändiä kehitettyä Mikkelin alueella? Miten seuran toimintaan kuuluvat tärkeimmät sidosryhmät saataisiin paremmin mukaan brändin kehittämiseen?

Teemahaastatteluista nousivat pääluokiksi toiminta, viestintä ja ihmiset. Esimerkiksi viestinnässä alaluokiksi määriteltiin internetsivut ja sosiaalinen media, joihin haastattelun kysymykset kiinteästi liittyivät.

Toiminta

Tämä pääluokka sisältää haastateltavien oman näkemyksen Mikkelin Kissojen urheilullisesta toiminnasta sekä sen hyödyntämisestä seuran kiinnostavuuden kehittämisessä. Kaikki olivat melko yksimielisiä, että toiminnan sisällön kautta voidaan vaikuttaa seuran kiinnostavuuteen.

Valmennus

Kaikki toimihenkilöt mainitsivat, että seuran identiteetti pohjautuu laadukkaan toiminnan kautta erityisesti junioreiden valmennukseen. Kaksi toimihenkilöistä oli juniorivalmentajia ja he sanoivat, että reilu, tasapuolinen, kannustava ja oikeudenmukainen kohtelu on heidän toimintamallin perusta. Kiinnittäminen omaan tekemiseen on tärkeitä laadukkaalle toiminnalle ja siten koko brändi-imagolle. Toimihenkilöt olivat yksimielisiä, että seuralla täytyy olla tarjolla sekä kilpa- että harrastustoimintaa. Yksi toimihenkilöistä mainitsi osuvasti:

”Harrastustoimintaa täytyy olla, jotta on myös kilpatoimintaa. Kehitys alkaa aina harrastuksesta ja jalostuu siitä kilpaurheiluun.”

Valmennustoiminnassa mukana olevat haastatellut olivat huolissaan valmentajien motivaatiosta jaksaa tehdä työtä pienellä palkalla. Haluttiin myös selvittää, miten toimihenkilöt asennoituvat nykyajan ilmiöön, jossa pohditaan, voiko halvalla saada hyvää ja laadukasta toimintaa ympärilleen. Kolme haastateltavista oli sitä mieltä, että talkootyötä kehittämällä ja vanhempia sitouttamalla joukkuemaksuja ei tarvitse tulevaisuudessa korottaa. Yksi toimihenkilöistä kertoi, että vanhemmilta peritty joukkuemaksu ei kata kaikkia kustannuksia Mikkelin Kissoissa. Siksi on tärkeää, että yleisen seura-toiminnan kautta ja Mikkelin-turnauksen voitolla katetaan junioreista aiheutuvia maksuja.

Elämykset

Kun keskusteltiin urheilutoiminnasta, niin haastateltavien ilmaisuista nousi käsite elämysten kokeminen ja niiden mahdollistaminen. Toimihenkilöt mielsivät jalkapalloharrastuksen elämyksiksi hauskan yhdessäolon, pelit, turnausmatkat ja Mikkelin-turnauksen. Mikkelin-turnaus järjestetään joka kesä ja se on Mikkelin Kissojen suurin vuosittainen juniorijalkapallotapahtuma, joka kestää kaksi päivää. Vanhemmille oman lapsen pelit miellettiin tärkeiksi elämyksiksi, koska pelien tapahtumien kulkua on vaikea ennakoida etukäteen.

Viestintä

Kun kysyttiin seuran tunnettavuudesta, niin käsite viestintä liittyy kiinteästi aiheeseen. Haastattelussa nousi ulkoinen viestintä tärkeäksi teemaksi brändin kehittämisessä. Kysyin viestinnän kehittämistä erityisesti sähköisten viestintäkanavien näkökulmasta.

Viestinnän sisältö nousi kaikkien vastauksissa, koska siten voidaan myös vaikuttaa hyvin seuran kiinnostavuuteen sidosryhmien keskuudessa. Yksi vastaajista sanoi, että laadukas sisältö sähköisessä verkossa helposti viestittää myös laadukkaasta toiminnasta. Tietysti verkossa ei voi luvata liikoa, jos ei pysty niitä toteuttamaan käytännössä. Hän toivoi myös, että läpinäkyvän viestinnän avulla avattaisiin toimintaa enemmän kaikille kiinnostuneille. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että viestinnässä voisi kertoa yhdessä tekemisen hauskuudesta, jossa voi myös kehittyä samalla hyväksi jalkapalloilijaksi.

Kaikki toimihenkilöt olivat sitä mieltä, että julkisuuteen ei saa antaa virheellistä tietoa toiminnasta ja pitäisi olla yleisesti tarkkoja, kuka tietoja antaa julkisuuteen ja erityisesti lehdistölle. Yksi toimihenkilö oli taas sitä mieltä, että viestintätapa ja sisältö pitäisi hoitaa kohderyhmän tarpeiden mukaan. Hänen mielestä markkinointiviestintä pitäisi myös suunnata sinne missä on potentiaaliset harrastajat ja heidän vanhempansa. ”Ruohonjuuritason” markkinointi olisi parasta mainontaa toiminnalle. Ruohonjuurella tarkoitetaan, että toiminnasta kerrotaan kasvokkain asiasta kiinnostuneille.

Seuran internetsivut

Haastatelluilta kysyttiin, miten saataisiin seuran internetsivuista kiinnostavat. Kaikki toimihenkilöt olivat yksimielisiä, että seuran kotisivujen helppokäyttöisyys ja tiedon nopea löytäminen on tärkeitä asioita viestinnässä. Toimihenkilöt toivoivat yhtenäisiä ohjeita joukkueen sisäiseen tiedottamiseen, joka olisi kuitenkin linjassa seuran tiedottamisen kanssa. Toimihenkilöiden haastatteluissa selvisi, että tiedotus ei ole seurassa toimivien joukkueiden sisällä yhtenäistä, vaan jokainen joukkue tiedottaa omalla tavallaan. Toiset ovat aktiivisia tiedottajia ja toiset tiedottavat silloin kun muistavat. Nettisivuilla kaikki pitäisi kertoa toiminnastaan aktiivisemmin.

Kaikki haastateltavat ilmaisivat, että visuaalisuudella saataisiin joukkueiden sivuihin elävyyttä ja samalla ne olisivat kiinnostavat. Joukkueiden tapahtumista pitäisi olla kuvia, jolloin kerrotaan tilannekuvilla, että seurassa nautitaan yhdessäolosta ja urheiluharrastuksessa voi pitää hauskaa. Yksi toimihenkilö sanoi, että sisällöstä voi jokainen päättää itse, mutta visuaalinen yhdenmukaisuus pitäisi löytyä. Yksi toimihenkilöistä sanoi, että kovin monessa Mikkelin Kissojen joukkueessa ei hyödynnetä kaikkia nettisivujen tarjoamia ominaisuuksia.

Sosiaalinen media

Kaikki toimihenkilöt olivat yksimielisiä siitä, että sosiaalinen media olisi mahdollisuus uudenlaiseen viestintään. Kaikki olivat siis samaa mieltä, että Mikkelin Kissojen olisi hyvä näkyä sosiaalisessa mediassa ja nimetty toimihenkilö olisi vastuussa sen sisällöstä. Yksi toimihenkilö ehdotti, että jos halutaan esimerkiksi olla Facebookissa, pitäisi kehittää yhteiset pelisäännöt nimetyille toimihenkilöille. Yksi haastatteluista taas sanoi, että sosiaalisen median päivittäminen yhdelle henkilölle on liian työläs tehtävä, jos hän tekee sitä vielä vapaaehtoisena ilman palkkaa. Toinen haastatteluista sanoi, että Facebookin päivittämisessä voisi olla yksi vastuuhenkilö ja monta päivittäjää. Vastuuhenkilö vastaa sosiaalisen median sisällöstä ja valvoo päivittäjien tekstejä.

Sosiaalisen median sisällöstä kaikki olivat yksimielisiä, että se ei olisi virallinen viestintäkanava, vaan siellä kerrotaan onnistumisia, kuulumisia turnauksista ja vapaamuotoista tietoa kaikille kiinnostuneille. Yksi vastaajista sanoi, että tärkein tehtävä sosiaalisella medialla olisi kertoa ”fiiliksestä” urheiluseuratoiminnassa.

Ihmiset

Urheiluseuratoimintaan vaikuttaa ratkaisevasti ihmisten yhteistyö ja keskinäinen vuorovaikutus. Sujuvaan yhteistyöhön vaikuttaa yhteishenki ja sen näkyvyys sidosryhmiin päin. Ylläpito eri sidosryhmiin on vuorovaikutusta ihmisten välillä, johon voi vaikuttaa urheiluseuran tunnettavuus, arvot ja toimintatapa. Haastattelussa kysyttiin toimihenkilöiltä seuran yhteishengestä. Kahden toimihenkilön mielestä säröjä yhteishengessä on havaittavissa. Yhden toimihenkilön mielestä yhteistyössä on aina parannettavaa ja mainitsi, että yhteistyön ylläpitäminen on aina ihmisistä itsestään kiinni.

Haastatelluilta kysyttiin, miten seura on harkinnut tulevaisuudessa houkuttella uusia toimihenkilöitä mukaan. Yksi haastatelluista sanoi, että houkuttelu pitäisi tapahtua ruohonjuuritasolla, jolloin vanha toimihenkilö voisi olla aktiivinen keskustelija ja kuuntelija kentän laidalla. Yksi haastatelluista taas sanoi, että toimintaan on vaikea rekrytoida uusia toimihenkilöitä, koska työstä saatava vastine on useimmiten vanhemmilta saatu kritiikki. Vapaaehtoistoiminta ei enää houkuttele mukaan ihmisiä, jotka arvostavat omaa vapaa-aikaa yhä enemmän. Yksi toimihenkilöistä kertoi, että vanhemmille voisi kertoa tarkkaan, että heidän ei tarvitse tehdä kaikkea mahdollista itse. Yksi vastaajista sanoi, että toimihenkilöt tulevat pääsääntöisesti lasten vanhemmista. Jos seura joutuu tulevaisuudessa ostamaan toimihenkilöiden työn, niin kausimaksut tulevat väistämättä nousemaan.

7.6 Omat havainnot

Tämä tutkimusprosessi on aloitettu syksyllä 2013 Mikkelin Kissoille ja samalla olen toiminut 2004 syntyneiden poikien joukkueenjohtajana, joten olen voinut tehdä omia havaintoja toimiessani seurassa. Tämän tutkimusprosessin aikana on kohdattu erilaisia ilmiöitä, jotka vaikuttavat urheiluseuran brändin kiinnostavuuteen. Kun kirjoitan tätä lukua, niin muutosta on jo tapahtunut positiivisen suuntaan Mikkelin Kissojen seuratoiminnassa. Seura on palkkaamassa vielä tämän vuoden puolella päätoimista toiminnanjohtajaa, jonka työsuhde on aluksi määräaikainen. Seura on ollut Facebookissa alkukesästä 2014. Tällä hetkellä sivuilla 166 tykkääjää. Sivujen sisältö on tällä hetkellä painottunut edustusjoukkueen tapahtumiin ja pelaajiin. Päivityksiä hoitaa yksi toimihenkilö, jolla ei ole omaa henkilökohtaista Facebook-profiilia, joten hänellä on vähäinen kokemus toimia ja hallita sosiaalista mediaa.

Lasten ja vanhempien erilaiset käsitykset

On mielenkiintoista havaita perheiden väliset erot erityisesti käyttäytymismalleissa. Yleensä kaikki vanhemmat haluavat parastaan omalle lapselle. Siitä ei ole kiistäminen. Urheiluseurassa mukana olevien toimihenkilöiden täytyisi tiedostaa lapsen kognitiivisten kykyjen kehitys. Mitä nuorempi lapsi on, sen konkreettisempaa ja minäkeskeisempää ajattelu on. Kun kohtaamisissa on mukana taas lapsi ja hänen vanhemmat, niin keskustelua saattaa ohjata vanhempien mieltymykset ja odotukset lapsen harras-

tuksesta. Kaveripiiri alkaa tulla tärkeäksi 10-vuotiaalle lapselle, jolloin kavereiden käsitykset alkavat kilpailla vanhempien käsitysten kanssa. Hän alkaa pohtia, mitä ja millainen minun tulee olla ollakseni hyväksyty? Olenko joukkueessa, joka menestyy?

Mikä tahansa harrastus on aina positiivinen asia lapsen maailmassa ja harrastuksessa olisi aina tärkeää, että lapsella olisi mahdollisimman paljon positiivisia elämyksiä ja kokemuksia. Mielestäni tärkein käytännön asia olisi, että ohjaajat pitäisivät tuntosarvet herkkinä ja pystyssä jo kokeiluvaiheessa, jotta alussa syntyviin ongelmiin puututtaisiin mahdollisimman pian.

Pakkotalkoot

Pakkotalkoot rajoittavat pahimmillaan lasten osallistumista seuratoimintaan. Urheiluseuran valintaan saattaa vaikuttaa nykyajan ilmiö, jossa vanhemmat pohtivat oman ajankäytön vaatimuksia ja rajoittavatko ne jo lapsen harrastusmahdollisuuksia.

Mielestäni seurassa ja toimihenkilöiden ajatuksissa täytyy olla lapsi ja perhe kokonaisuudessaan. Silloin on helpompi arvioida, onko aikuisille edes halutessaan mahdollista osallistua talkoisiin.

Pakottaminen vastentahtoisia ihmisiä talkootehtäviin on yksikertaisesti ikävää kaikille tahoille. Ongelmaksi asia tulee silloin, kun intohimon ja iloon vahvasti rakentuvassa seuratoiminnassa joudutaan enemmän tai vähemmän käskemään ihmisiä vapaaehtoistehtäviin. Tällaista toimintaa pitäisi kaikin keinoin välttää. Parhaimmillaan olen havainnut urheiluseurassa yksittäisessä joukkueessa erittäin aktiivista vapaaehtoistyötä, joka on lähtenyt puhtaasti vanhempien halusta olla mahtavassa toiminnassa itsekkin mukana.

Mikkelin Kissojen toimintaperiaate on vuosien ajan ollut, että Mikkelin turnaukseen junioreiden vanhempia on pyydetty talkoisiin, jotta tapahtuma on saatu järjestettyä kunnialla. Talkoovastaava on kokenut työssään melkoisia paineita etsiessään talkoolaisia. Toisaalta on hyvä, että talkootyön vastuu on yhdellä ihmisellä, mutta nykyään suureen vastuun keskittäminen yhdelle ihmiselle on melko riskialtista. Tämä henkilö voi mahdollisesti ylikuormittua ja väsyä työssään. Näillä asioilla voi taas olla vaikutusta seuran yhteishenkeen ja rentoon ilmapiiriin.

Sosiaalisen median ylläpito useammalle ihmiselle

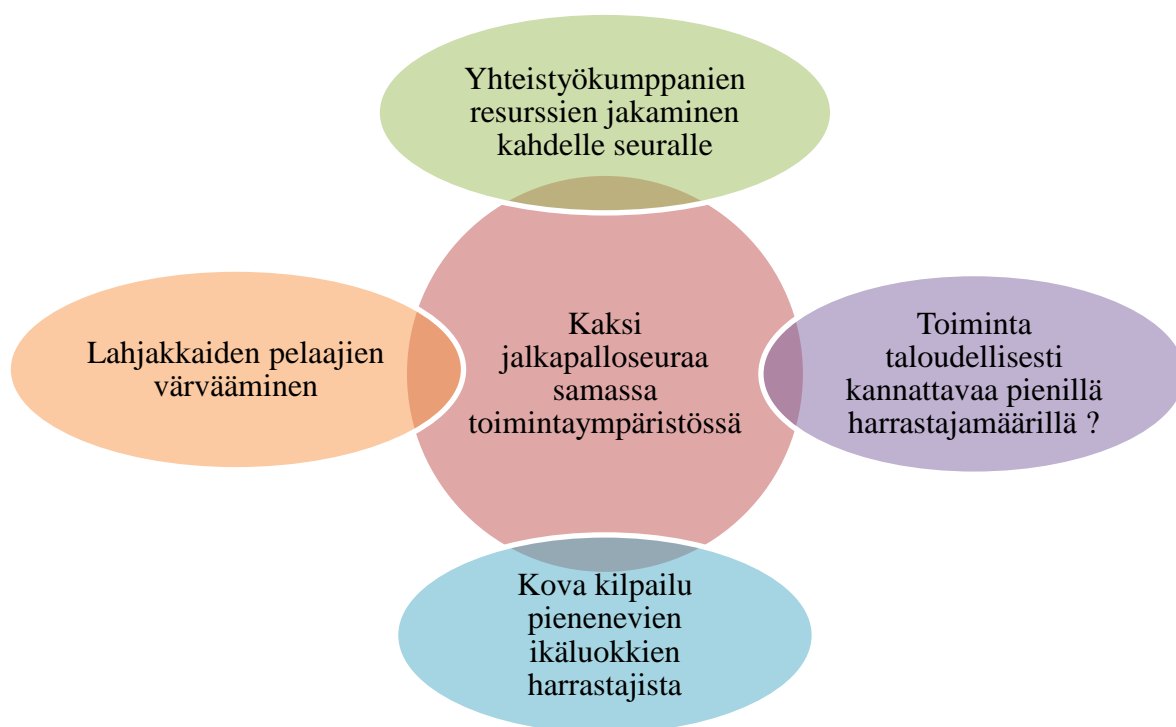
Mikkelin Kissoissa on jo pidemmän aikaa pohdittu Facebook-sivujen päivittämisvastuuta useammalle toimihenkilölle. Sosiaalisen median ylläpito on kuitenkin melko haastava tehtävä urheiluseuratoiminnassa. Jotta Facebook-sivut saisivat myös tarinoita junioreiden toiminnasta, useamman toimihenkilön täytyy osallistua sivujen päivittämiseen. Miksi kuitenkin vastuu ei ole vielä laajentunut? Siihen vaikuttavat mielestäni monet syyt, joita olen tässä listannut.

1. Ihmisten on vaikea kirjoittaa toiminnasta, jos he eivät tarkalleen tiedä toiminnan arvoja ja käyttäytymismalleja.
2. Epäonnistumisen riski on aina olemassa. Ihmiset helposti miettivät, mitä jos päivitykset eivät kiinnosta ketään tai kertovat virheellistä tietoa.
3. Ihmiset eivät halua sitoutua tehtävään, jos tehtävä häiritsee liikaa heidän omaa henkilökohtaista vapaa-aikaa tai vie resursseja palkkatyöstä.
4. Työstä ei makseta korvausta, joten ainoa palkka työstä voi olla ulkopuolisten arvostelu juttujen laadusta ja aiheista.

Sosiaalisen median ylläpito vaatii selkeää suunnitelmaa ja konkreettisia ohjeita. Ruuskanen-Himma ym. (2010, 16.) toteavat, että seuran toimihenkilö voi liikkua sosiaalisessa mediassa välillä henkilökohtaisessa roolissa, joukkueessa pelaavan vanhemman roolissa tai esimerkiksi joukkueen valmentajana tai markkinoijana. Hän voi itse määrittellä avoimuuden tason.

Erotautuminen kaupungin toisesta jalkapalloseurasta

Mikkelin Kissojen täytyy jollakin tavalla etsiä eroavaisuuksia kilpailevaan toimijaan, jotta brändiä voidaan realistisesti kehittää. Olen seurannut tarkasti kahden seuran toimimista samassa toimintaympäristössä. Molempien seurojen täytyisi tarkasti pohtia, miten nämä kaksi seuraa voisivat mahdollisesti tehdä yhteistyötä tai tuottaa erilaista harrastustoimintaa, niin että tässä kaupungissa olisi kaikilla junioreilla mahdollisuus harrastaa laadukkaasti. Mikkelissä on havaittavissa muun muassa seuraavia lieveilmiöitä, joita kuvassa 34 on havainnollistettu.



KUVA 34. Ilmiöt kahden jalkapalloseuran toimintaympäristössä

Näihin ilmiöihin vaikuttavat myös osaltaan ihmisten erilaiset arvomaailmat ja asenteet sekä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Toimintaympäristö on muuttunut siten, että erilaisia harrasteseuroja on tullut viime vuosina lisää alueelle sekä väestö rakenne on hälyttävästi muuttunut Mikkelissä. Lapsiperheet ovat vähentyneet ja eläkeläisten määrä on taas noussut alueella. On ollut havaittavissa, että kilpaileva seura kamppailee osittain samanlaisten ilmiöiden parissa kuten talkooihmisten vähydestä, toimihenkilöiden vaihtuvuudesta ja pelaajien vähydestä. Toisaalta taas terve kilpailu pitää molemmat jalkapalloseurat aktiivisina markkinoimaan ja kehittämään omaa toimintaansa.

7.7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kerätä tutkimusaineistoa eli näkemyksiä urheiluseuran tärkeimmiltä sidosryhmiltä. Vanhempien näkemykset liittyvät urheiluseuran ydintoimintaan, viestintään ja ihmisiin. Näitä näkemyksiä olen vertaillut toimihenkilöiden teemahaastatteluissa saamiini tuloksiin. Toimihenkilöiden haastattelujen avulla selvitettiin myös seuran omaa käsitystä tunnettavuuden kehittämiseen. Yhteis-

työkumppanien näkemykset liittyvät taas seuran yhteistyön laatuun ja seuran kiinnostavuuteen. Vuokko (2004, 204–205) toteaaakin, että johonkin tiettyyn sidosryhmään kuulumisen vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen mielikuva ihmisellä on organisaatiosta. Tässä alaluvussa esittelen tutkimustulosten perusteella tehtävät johtopäätökset ja asiat, jotka urheiluseuran kannattaa huomioida kehittäessään omaa brändi-imagoa ja kiinnostavuutta.

Vanhempien ja toimihenkilöiden näkemykset -> Valintaan vaikuttavat tekijät

Seuran valintaan vaikuttavimmat tekijät ovat toiminnan laatutekijät, jossa kaikilla on mahdollisuus pelata ja lapsilla on kannustava valmennus. Tämä ilmenee seuran arvoissa yhteisöllisyys ja suvaitsevaisuus (kuva 26). Asiantunteva valmennus myös korostui kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä seuran valintaan. Vapaissa kommentteissa hyvä valmennus nousi toiminnan tärkeimmäksi vahvuudeksi. Toisaalta vapaissa kommentteissa valmennukseen annettiin toiseksi eniten kehittämissuhteita. Siksi on tärkeää, että tulevaisuudessa valmennuksen tasoon täytyy kiinnittää aktiivisesti huomiota, koska se vaikuttaa merkittävästi vanhempien ja lasten näkemyksiin seurasta. Toimihenkilöt olivat samaa mieltä, että ydintoiminnan sisällön eli valmennustoiminnan kautta voidaan vaikuttaa seuran kiinnostavuuteen ja brändi-imagoon.

Parasta markkinointia on lämpimältä vaikuttava ilmapiiri. Seuran toiminnan pitää näyttäytyä ulospäin mukavalta. Sosiaalinen media on tärkeä markkinointiväline, mutta ihmisiä kookuttaa edelleen lämminhenkinen yhdessä tekeminen. (Karjalainen 2014.) Vanhempien mielestä seuraan valintaan vaikutti merkittävästi rento ilmapiiri, jonka seura voisi mieltää tärkeäksi tekijäksi kiinnostavuuden kehittämisessä. Myös vanhempien vapaissa kommentteissa tärkeäksi arvotekijäksi nousi hyvä yhteishenki. Joukkueen yhteishenki koettiin paremmaksi seuran yhteishenki, mikä johtuu varmasti siitä, että ihmisillä ei ole riittävästi kokemuksia seuran yhteisistä tapahtumista tai eivät tunne kuin osan seuran toimihenkilöistä. Piispa (2013, 8) esittää tutkimuksessaan, että juniori- ja harrastajatasolla urheilulta haetaan yhä enemmän yhteisöllisiä ja elämyksellisiä näkökulmia. Toimihenkilötkin mainitsivat, että hyvän ilmapiirin pohjalta yhdessäolo on mielekkäämpää ja sisältää kaikille elämyksiä.

Vanhempien ja toimihenkilöiden näkemykset -> Toiminnan monipuolisuus

Vähän yli puolet vanhemmista oli sitä mieltä, että toiminta olisi mieluummin harrastuspohjaista. Siten voidaan tulkita, että sekä harrastus- ja kilpailutoimintaa täytyy olla tarjolla, jotta seura on tulevaisuudessakin kiinnostava. Myös toimihenkilöt olivat sitä mieltä, että molempia toiminnan muotoja täytyy olla tarjolla. Vanhemmat olivatkin melko yksimielisiä, että seura tarjoaa hyvät mahdollisuudet kehittyä taitavaksi jalkapalloilijaksi. Seuran arvotekijänä on kannustaa kilpailemaan tavoitteellisesti.

Vanhempien ja toimihenkilöiden näkemykset -> Vapaaehtoistyön resurssit

Tehtyjen tutkimusten mukaan vapaaehtoistyö kasaantuu nykyään vain muutamien ihmisten harteille (Puronaho 2006, 44). Vapaaehtoistyössä tehdään entistä vähemmän hommia koko seuran eteen. Tällainen ajattelutapa kuvastaa yleistä yhteiskunnan muutosta: omien etujen ja lähtökohtien toteutuminen on erityisen tärkeää nykyvanhemmille. (Hänninen ym. 2003, 142.) Vain puolet Mikkelin Kissojen vanhemmista oli kiinnostuneita aktiiviseen osallistumiseen lapsen harrastustoimintaan. Tässä kyselyssä on mukana ollut myös seuran toimihenkilöt, mikä varmasti nostaa aktiivisten osallistujien määrää. Kyselyn mukaan taas puolet vanhemmista oli innokkaita tekemään talkoita, jos se menee lapsen joukkueen hyväksi. Yli kolmannes vanhemmista oli kiinnostunut osallistumaan sosiaalisen mediassa Mikkelin Kissojen toimintaan. Tämä vanhempien kiinnostus ja sitoutuminen lasten harrastusta kohtaan näkyy myös tälläkin tavalla.

Vastaajat toteavat teemahaastatteluissa, että jos aktiivinen osallistuminen talkoisiin ei kiinnosta, seuran täytyy ostaa palvelut yksityiseltä sektorilta tai ulkopuolisilta henkilöiltä, mikä tarkoittaa kustannusten nousua. Yksi toimihenkilöistä mainitsi tärkeän seikan, että vanhemmat vaativat seuralta laadukasta valmennusta, mutta eivät välttämättä ole valmiita maksamaan laadusta. Miten siis saadaan hyvin koulutettuja ja kokeneita valmentajia toimimaan lähes mitättömillä korvauksilla? Kaikki toimihenkilöt totesivat yksimielisesti, että seurassa onkin jo havaittavissa uusien toimihenkilöiden rekrytoinnin vaikeus.

Mikkelin Kissoissa on melko edulliset joukkuemaksut verrattuna esimerkiksi kilpailemaan seuraan Mikkelin Palloilijoihin tai paikalliseen jääkiekkoharrastukseen. Siten

seura ylläpitää vastuullisuutta toiminnastaan, jotta mahdollisimman monella on taloudellisesti varaa harrastaa jalkapalloa. Sekin voi olla osasyynä vanhempien haluttomuuteen kerätä rahaa talkoilla, koska lasten harrastusmenot eivät ole vielä kohtuuttomat. Seuralla on yksi myös tärkeä tapahtuma, joka on vuosittain kesällä järjestettävä Mikkelin turnaus. Tähänkin pääosin talkoilla järjestettävään tapahtumaan on vaikea saada lasten vanhempia mukaan. Tapahtumasta saatu tuotto ei suoraan siirry joukkueille, vaan tuoton avulla seura pystyy pitämään joukkuemaksut kohtuullisina kaikissa ikäluokissa. (Miettunen 2013.)

Vanhempien ja toimihenkilöiden näkemykset -> Yhteistyö

Vanhemmat toivoivat enemmän yhteistyötä joukkueidenkin välille seuran sisällä. Kaksi toimihenkilöä taas kertoi, että yhteistyön laatu toimihenkilöiden kesken on usein kiinni henkilökemioista. Vanhempien avoimissa vastauksissa tuli myös ilmi, että yhteistyö kahden jalkapalloseuran välillä olisi toivottavaa, jotta toiminnan laatu pysyisi hyvänä sekä resurssit olisivat riittävät molemmissa seuroissa. Vanhemmat kokivat, että harrastusresurssit ovat rajalliset pienessä kaupungissa, jossa on paljon muitakin urheiluseuroja kuin kaksi jalkapalloseuraa. Mikkelin Kissoissa toimihenkilöt ovat yleisesti avoimia seurojen yhteistyölle, kunhan se täyttää tietyt kriteerit, jotka seura määrittelee aina tapauskohtaisesti.

Vanhempien ja toimihenkilöiden näkemykset -> Viestintä

Organisaatio, joka hallitsee kokonaisvaltaisen viestinnän, voi tehdä viestinnällä merkittävän vaikutuksen. Se on myös tapa kohentaa imagoa ja markkinointiprosessin tuloksellisuutta. (Grönroos 2009, 362.) Tutkimustuloksista selvisi, että vanhemmat haluavat joukkueelta ja seuralta monikanavaista viestintää, joka on tänä päivänä edellytys kaikenlaiselle toiminnalle. Toimihenkilöt kannattivatkin toimintamallia, että seuran pitäisi tehdä yhtenäiset toimintaohjeet viestinnästä sekä muistuttaa monikanavaisuudesta kaikille seuran toimihenkilöille, jotta kaikki joukkueet saavat yhdenmukaista, tasavertaista ja -laatuista viestintää. Siten toiminnan yhtenäisyys parantaa seuran brändimielikuvaa jokaisen joukkueen osalta, koska vanhemmat mielellään vertailevat joukkueiden toimintaa keskenään sekä Mikkelin Palloilijoidenkin toimintaa oman joukkueen toimintaan.

Toimihenkilöiden haastatteluista selvisi, että seuran internetsivut ovat tärkein viestintäkanava joukkueiden sisällä. Vanhemmat ja juniorit voivat tarkistaa joukkueen nettisivuilta tapahtumien ja harjoitusten tiedot. Yksityiskohtaisemmat viestit lähetetään yleensä sähköpostitse junioreiden vanhemmille. Joukkueiden nettisivujen visuaalinen ilme ja informaation määrä on kuitenkin riippuvainen joukkueiden toimihenkilöiden aktiivisuudesta hoitaa päivityksiä. Vanhempien avoimista vastauksista toivottiin, että toimihenkilöiden täytyy kertoa läpinäkyvämmiin seuran yleisiä toiminta-ajatuksia.

Tilastokeskuksen valtakunnallisen tutkimuksen mukaan, melko yksimielisiä oltiin siinä, että yhteisöpalveluista olisi hyötyä harrastukseen ja työhön liittyvien kontaktien solmimisessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. Noin puolet suomalaisista käytti sosiaalista mediaa. (Kohvakka 2013.) Tilastokeskuksen tulos tukee myös saamaani tutkimustulosta vanhempien ajankäytöstä sosiaalisessa mediassa. Kaikki toimihenkilöt olivat yksimielisiä siitä, että sosiaalinen media olisi mahdollisuus uudenlaiseen viestintään seurassa. Valitettavasti vain kolmasosa vanhempia kiinnosti seurata Mikkelin Kissoja sosiaalisessa mediassa. Vähäinen kiinnostus osaksi johtunee siitä, että noin 40 % vanhemmista ei ole edes käyttänyt sosiaalista mediaa sekä siitä, että tutkimusta tehtäessä Mikkelin Kissoilla ei ollut edes seuran virallisia Facebook-sivuja käytössä.

Viestinnän sisältö nousi tärkeäksi tekijäksi kehitettäessä seuran kiinnostavuutta toimihenkilöiden vastauksissa. Sosiaalisen median sisällöstä kaikki olivat yksimielisiä, että se ei olisi virallinen viestintäkanava, vaan siellä kerrotaan onnistumisia, kuulumisia turnauksista ja vapaamuotoista tietoa kaikille kiinnostuneille. Yksi vastaajista sanoi, että tärkein tehtävä sosiaalisella medially olisi kertoa ”fiiliksestä” urheiluseuratoiminnassa. Läpinäkyvyys ja tunnettavuus kun kuitenkin vaatisi lisää juttuja ruohonjuuritasolta ja niiden näkymistä sähköisessä mediassa.

Tutkimuksen mukaan suurin osa vanhemmista on valmiita suosittelemaan seuraa, joten vanhempien asenteesta ei johdu halukkuus markkinoida seuraa, kunhan vain löytyy oikeanlainen tapa, resurssit ja kanava tehdä mainontaa ja markkinointia vanhempien avulla. Tietysti innostus ja motivaatio täytyy lähteä halusta tehdä hyvää aina aikuisesta itsestään ja lapsen parasta ajatellen!

Yhteistyökumppanien näkemykset -> Mielikuva

Lähes 90 % yhteistyökumppaneista oli sitä mieltä, että seura tekee pitkäjänteistä ja vastuullista vapaaehtoistyötä lasten ja nuorten hyväksi. Tämä on tärkeä menestystekijä nykypäivänä, jossa lasten ja nuorten hyvinvointiin halutaan kiinnittää huomiota moniarvoisessa maailmassa. Merkityksellistä oli huomioda, että useimmat yhteistyökumppanit arvostivat seikkaa, että seura tarjoaa kaikentasoisille junioreille mahdollisuudet harrastaa. Yhteistyökumppaneilla oli myös mielikuva urheiluseurasta, joka osaa myös huomioda vähävaraiset perheet ja heidän lastensa osallistumisen harrastukseen. Myös Mikkelin Kissojen suurin yhteistyökumppani piti tärkeänä kriteerinä yhteiskuntavastuun toteutumista junioritoiminnassa.

Yhteistyön avulla voidaan siis samalla viestiä yrityksen omaa arvomaailmaa ja oikein valittu arvomaailma on erinomainen perusta hyvillä tarinoilla. Suurin osa yhteistyökumppaneista piti seuran imagoa myönteisenä ja siksi yhteistyö voi tarjota ainutlaatuisia tilaisuuksia hyvien uutisten välittämiseen. Useimmat Mikkelin Kissojen yhteistyökumppanit kokivat, että sponsorointikohde näkyy positiivisesti eri medioissa. Alaja ja Forssell (2004, 27–29) toteavatkin, että kohteen nauttima suosio ja median kiinnostus ovat tärkeitä kriteereitä sponsorikohdetta valittaessa. Mielenkiintoista on kuitenkin todeta, että toimihenkilöt olivat eri mieltä urheiluseuran medianäkyvyydestä paikallisissa medioissa. Heidän mielestään se on lähes olematonta ja koskee ainoastaan vain edustusjoukkueen pelejä.

Noin 76 % yhteistyökumppaneista mielsi Mikkelin Kissat talkootoimintaan perustavaksi pikkuseuraksi. Tästä voidaan tehdä johtopäätökset, että seuraa ei koeta kovinkaan business-henkiseksi, vaan enemmänkin yhteistyöllä tuetaan kolmannen sektorin yhteiskuntavastuun jakamista. Positiivista kuitenkin on, että yhteistyökumppanit mielsivät seuran monipuoliseksi ja eteenpäin kehittyväksi.

Yhteistyökumppanien näkemykset -> Hyödyt

Lähes 95 % yhteistyökumppaneista oli sitä mieltä, että he voivat toteuttaa yhteiskuntavastuuta tukemalla urheiluseuraa erilaisilla yhteistyömuodoilla. Vastaajista 90 % oli sitä mieltä, että he saavat myönteistä näkyvyyttä yhteistyökumppanuuden myötä. Yh-

teistyökumppanit eivät kokeneet saaneensa paljoakaan taloudellista hyötyä yhteistyöstä, mikä varmasti johtuu siitä, että yritysten on vaikeaa mitata yhteistyön arvoa, jos ei ole olemassa mitään konkreettisia mittareita. Yhteistyökumppanin haastattelussakin ilmeni, että tulosten mittaaminen on haastavaa ilman oikeita mittareita. He kyllä järjestävät seurantapalavereja isoimpien urheiluseurojen kanssa, jossa arvioidaan yhteistyön onnistumisia. Taloudellisten tulosten arviointi vaatii myös seuran toimihenkilöiltä vankkaa ammattitaitoa markkinoinnissa ja liiketoiminnassa sekä kokemusta erilaisista yhteistyön muodoista.

Yhteistyökumppanien näkemykset -> Kiinnostavimmat yhteistyön muodot

Perinteiset lehtimainokset kiinnostivat eniten yhteistyökumppaneita. Mainokset urheiluseuran sanomalehtiliitteissä on yrityksille ollut se perinteinen sponsoroinnin muoto jo monia vuosia ja siksi ehkä suosituin. Myös lehtimainokset ovat yritykselle edullisempia kuin yritys mainostaisi suoraan paikallisessa sanomalehdessä. Mikkelin Kissat ovat tarjonneetkin pääasiassa yhteistyökumppaneille juuri lehtimainoksia, mainospaikkoja kentän laidalle ja varusteisiin.

Yhteistyön muoto on melko passiivinen ja helppo tapa tukea urheiluseuraa, mutta nykypäivänä mainonnan tehoa on vaikea mitata lehtimainoksen perusteella. Yhteistyökumppanit haluavat siis mieluummin olla taka-alalla kuin esiintyä aktiivisesti urheiluseuran tapahtumissa.

Yhteistyökumppanien näkemykset -> yhteistyön jatkuvuus

Yhteistyökumppanit olivat melko yksimielisiä, että seuran kiinnostavuuden kehittäminen on tärkeää yhteistyön jatkumiselle. Siksi mielestäni on tärkeää, että seuran kiinnostavuutta kehitetään tässä tutkimuksessa. Taloudellinen vakavaraisuus oli tärkeä tekijä ja yksi toimihenkilöistä totesikin, että yhteistyöneuvotteluissa seura koetaan yleensä taloudellisesti luotettavana kumppanina. Junioritoiminnan ja juniorihuippujen kehittäminen on myös ensiarvoisen tärkeää yhteistyön jatkuvuudelle.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esittelen kehittämisehdotukset, jotka urheiluseuran kannattaa ottaa huomioon brändin markkinointia kehittäessään sidosryhmiensä avulla. Tavoitteena on brändin teorian ja tutkimustulosten avulla laatia kehittämisehdotukset Mikkelin Kissoille, jotta heidän toiminnan tunnettavuus ja kiinnostavuus paranee. Olen myös hyödyntänyt vapaaehtoistoiminnan viitekehystä ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat vahvasti toiminnan laatuun. Brändin kehittämisen olen kohdistanut erityisesti uusien junioreiden houkuttelemiseen ja junioreiden vanhempien aktivoimiseen vapaaehtoistoimintaan.

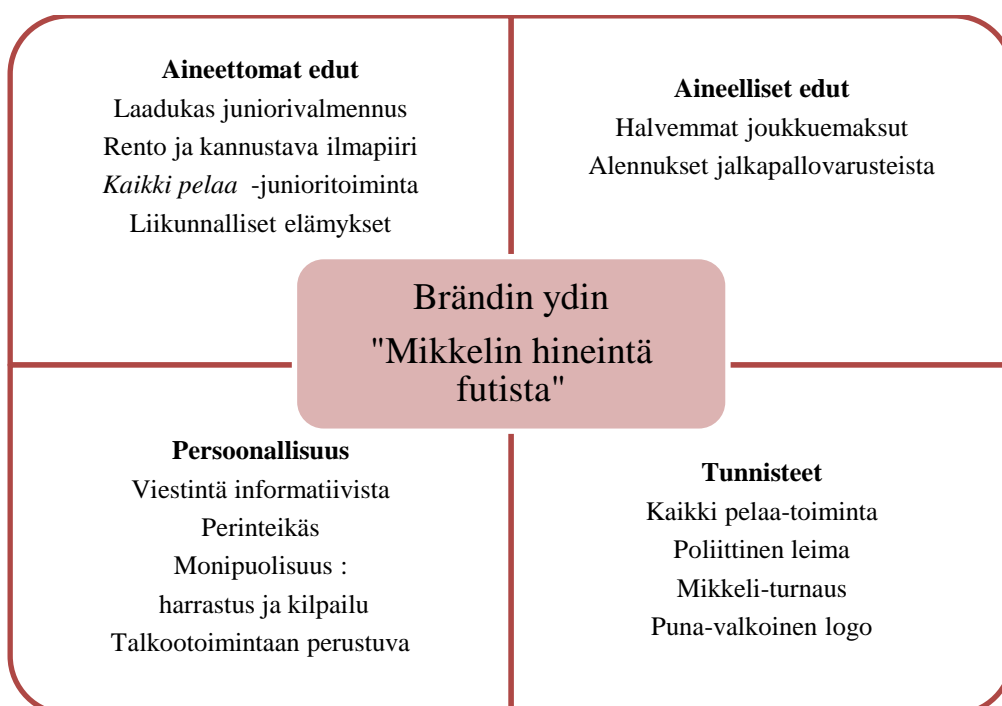
Toisessa luvussa esittelen kehittämisehdotuksia, jotta yhteistyösopimuksia voidaan syventää yritysten kanssa. Yhteistyön kehittäminen tärkeiden yhteistyökumppanien kanssa on erityisen tärkeää, jotta seuran toiminnasta tulisi ammattimaisempaa ja suunnitelmallisempaa. On myös tärkeää tietää, mitä asioita yhteistyökumppanit arvostavat ja näitä arvotekijöitä käyttää kehittämisehdotuksissa, jotta toimintaa voidaan tulevaisuudessakin rakentaa yhteistyökumppanien kanssa menestyksekkäästi.

8.1 Brändin kehittäminen

Brändin kehittäminen voidaan aloittaa määrittelemällä nykyinen brändimielikuva Mikkelin Kissoissa. Von Hertenin (2006, 95) mukaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien omakohtaisilla kokemuksilla on tärkeä merkitys organisaation brändin muotoutumiselle. Brändin mielikuvaa voidaan määritellä erityisesti kokemuksista ja arvoa tuottavista tekijöistä, joita juniorin vanhemmat, yhteistyökumppanit ja toimihenkilöt ovat kertoneet Mikkelin Kissoista. Mäkinen ym. (2010, 44–45) ovat todenneet, että brändi on mielikuva, joka yhdistää henkilön kaiken tiedon ja kokemuksen kyseisestä asiasta.

8.1.1 Brändimielikuvan määrittelyminen

Brändin kehitystyö aloitetaan oman tilanteen analysoinnilla toimintaympäristössään. Olen analysoinut sitä brändimielikuvan avulla, jonka asiat olen koonnut tutkimustuloksista. Seuraavassa kuvassa olen esitellyt tämänhetkisen brändimielikuvan. Tätä mielikuvaa voidaan peilata hyvin seuran toiminnan, ihmisten ja viestinnän kautta, koska niistä ihmisillä on kokemusta. Vuokko (2004, 200–201) toteaa, että brändimielikuvaan vaikuttaa ihmisten asenteet, arvot, tiedot ja havainnot.



KUVA 35. Mikkelin Kissojen tämänhetkinen brändimielikuva

Brändimielikuvassa on esillä myös seuran vahvuuksia ja heikkouksia, joita voidaan tulkita eri tavalla riippuen keneltä kysytään. Toiset haluavat, että Mikkelin Kissat eivät muuta toimintatapojaan ja toiset taas kokevat, että seuralla ei ole kykyä uusiutua toiminnoissaan.

Brändin ydin on lause: Mikkelin hineintä futista. Tämä lause löytyy myös seuran nettisivujen etusivulta. Aineettomat ja aineelliset edut muodostuvat arvotekijöistä, joita seuran juniorit ja heidän vanhemmat eli asiakkaat arvostavat Mikkelin Kissoissa. Nämä arvotekijät vaikuttavat merkittävästi brändin muodostumiseen. Lähtökohdaksi voi-

daan määritellä laadukas juniorivalmennus, joka tarvitsee ympärilleen muitakin arvotekijöitä, kuten viihtyisä ilmapiiri, toimiva vuorovaikutus ja viestintä. Aineelliset edut ovat brändimielikuvassa positiivisia asioita, joita voidaan käyttää hyödyksi brändin markkinointisuunnitelmassa. Urheiluseurassa on vaikea määritellä aineettomia ja aineellisia etuja, koska ne ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Mullin (2007, 174–176) arvioi, että urheilubrändi on pahimmillaan ja parhaimmillaan tunteiden vaihtelua, josta löytyy myös pettymyksiä. Mikkelin Kissojen pelitapahtumiin liittyy paljon erilaisia elämyksiä kuten iloa, onnistumisen tunteita ja pettymyksiä. Tärkeintä on miten vanhemmat ja seuran toimihenkilöt tukevat junioreita erilaisten tunteiden käsittelyssä ja niiden kääntämisessä positiiviseksi kokemukseksi, joka vaikuttaa taas urheiluseuran brändikokemukseen.

Tämänhetkinen brändin persoonallisuus perustuu siihen, että olemme toimintaympäristössään pienen kaupungin toinen jalkapalloseura, jolla on rajalliset resurssit kehittää toimintaa. Silti seura pyrkii tarjoamaan junioreille laadukkaan harjoittelun ja tarpeeksi pelitapahtumia, jotta lapsen ja nuoren ei tarvitse myöhemmin miettiä, että olosuhteiden vuoksi hän ei ole kehittynyt tarpeeksi taitavaksi. Seuralla on erilaisia perinteitä, jotka taas ylläpitävät osakseen seuran imagoa, mutta perinteitäkin kannattaa aina tietyn aikavälein tarkastella kriittisesti esimerkiksi ovatko ne taloudellisesti järkeviä vai kannattaisiko niistä luopua ja keksiä tilalle jotain uutta. Tällaisia seuran perinteitä ovat erilaiset talkootyöhön perustuvat varainkeruutapahtumat.

Tämänhetkisessä brändissä on vahvasti esillä *kaikki pelaa* -toiminta. Lapsella ja vanhemmilla, jolla on suuret tavoitteet edistyä harrastuksessa, voi olla jo alun perin enakkokäsityksiä tällaiselle toiminnalle. Vanhemmat voivat ajatella, että tuollainen ympäristö ei sovellu lapsen tavoitteelliselle harrastukselle. Sen vuoksi olisi tärkeää viestiä lapsille ja heidän vanhemmilleen, että lapselle on mahdollisuus tehdä hänen tarpeisiin vastaava ”urasuunnitelma”, jotta tavoitteisiin päästään ja kaikki ovat tyytyväisiä toimintaan.

Mullin (2007, 174–176) on todennut, että jos seuran brändi on vahva eikä koko toiminta perustu pelkästään urheilulliselle menestykselle, tappioita on helpompi käsitellä. Mikkelin Kissojen junioreiden vanhemmat arvostavat *kaikki pelaa* -toimintaa. Tämä

on myös tunniste, jolla voimme erottautua kaupungin toisesta jalkapalloseurasta, koska heillä on selkeämmät jaottelut edistyneisiin ja aloittelijoihin harrastajiin.

Mikkeliläiset jalkapallojoukkueet on monia vuosikymmeniä jaettu aina punaisiin ja sinisiin. Mikkelin Kissat on Työväen Urheiluliiton jäsen, mutta yhteistyö järjestön kanssa on melko vähäistä. Seuran toimihenkilöt eivät toiminnassaan millään tavalla edusta työväen aatteita ja sellainen ei näy missään seuran toiminnassa. Kuten vanhempien avoimissa vastauksissa ilmeni, niin joidenkin ihmisten mielestä tämä punainen väri internetsivuilla, seuran varusteissa ja logossa kuitenkin edustaa tiettyä aatetta. Tähän pitäisi saada yleinen asennemuutos ja seuran ylin johto voisi pohtia, miten olisi mahdollisuus päästä poliittisesta leimasta eroon.

Mikkeli-turnaus ja sen järjestäminen viestii sidosryhmilleen toiminnan laadusta, koska nykypäivänä on suuri ponnistus saada vapaaehtoisia ulkopuolisia ja seuran jäseniä työskentelemään talkooperiaatteella yhden viikonlopun kesällä. Turnauksen järjestäminen vaatii monien vuosien kokemuksen ja hyvää organisointikykyä, jotta kaikki asiat osataan riittävän hyvin huomioida. Mikkeli-turnaus tuottaa selkeästi lisäarvoa Mikkelin Kissojen brändille. Turnaukseen liittyviä toimintatapoja kannattaa joka vuosi kriittisesti tarkastella ja tarpeen tullen muuttaa, jotta turnaus pysyy jalkapalloharrastajien piireissä houkuttelevana tapahtumana.

8.1.2 Brändin kehittämisehdotukset

Markkinointiohjelman onnistumisessa asiakkailta eli junioreiden vanhemmilla, junioreilla ja yhteistyökumppaneilla on tärkeä rooli, koska asiakas lopuksi päättää, kehittyykö ja rakentuuko brändi vai ei. Brändin markkinointiohjelman kohdennetaan erityisesti vanhempien aktivoimiseksi, jotta osallistuisivat toimintaan ja suosittelisivat toimintaa taas omille sidosryhmilleen. Tutkimustulosten mukaan lähes 97 % vanhemmista halusi suositella toimintaa omille sidosryhmilleen, joten seuralla on käytössä suuri joukko potentiaalisia ”markkinoijia”. Heidän täytyy vain saada innostumaan asiasta ja opastaa heitä miten suosittelua voidaan tehdä konkreettisesti omissa sidosryhmissä.

Lindberg-Revon (2005, 137) mukaan brändin suositteluun vaikuttaa asiakkaiden kokemukset asioinnista yrityksen kanssa. Mikkelin Kissoissa suosittelua tehdään tuttavalta tuttavalle. Kasvokkain tapahtuva suosittelu on siis yleisin malli, mutta tulevai-

suudessa sosiaalisen median merkitys kasvaa koko ajan ja siksi, tässä tutkimuksessa halutaan tehdä ehdotuksia sosiaalisen median markkinointiviestintään.

Yritys voi aina toiminnallaan ja viestinnällään vaikuttaa siihen, millaista brändistä annetut tiedot ja kokemukset ovat. Mitä lähempänä yrityksen identiteetti ja tavoitteet ovat brändikuvasta, sitä paremmin se onnistuu toiminnassaan ja viestinnässään. (von Hertzen 2006, 91, 95) Seuraavissa kappaleissa esitellään brändin kehittämistoimenpiteitä, jotka toteutetaan asiakkaan kohtaamisissa ja viestinnässä, jotka siis ovat käytännön toimintaa urheiluseurassa. Toimihenkilöt ovat keskeisessä roolissa uudenlaisen brändikuvan toteuttajina.

Brändin kehittäminen kohtaamisissa

Asiakkaan kohtaamisista kaikkien palveluun liittyvien osien kanssa vaikuttaa ratkaisevasti brändimielikuvan kehitys asiakkaan mielessä. Asiakkaiden kokemuksiin perustuvat elämykset yrityksen kanssa vaikuttavat merkittävästi yrityksen brändiarvoon. Asiakkaan brändikokemukset ovat merkittäviä brändin muodostajia. (Lindberg-Repo 2005, 137–140.) Markkinoinnissa täytyy selkeästi viestiä, minkälaista brändimielikuvia ja merkityksiä tuotetaan kuluttajille osallistuessaan Mikkelin Kissojen toimintaan.

Mikkelin Kissoissa tärkein kohtaamispiste on toimihenkilön ja juniorin tai hänen vanhemman kohtaaminen, joka voi olla puhelinkeskustelu tai keskustelu kasvotusten. Toimihenkilön käyttäytyminen täytyy olla seuran arvojen mukainen. Vuorovaikutuksista ja kohtaamisista muodostuu yhteishenki, joka luo seuran ja joukkueiden yhteishengen ja vaikuttaa viihtymiseen. Seuraa ja seurahenkeä ei ole ilman ihmisiä.

Brändiarvon tuottaminen junioreille

Kaiken perustana on lapsen arvostus yhtenä joukkueen jäsenenä. Lapset otettaisiin vastaan yksilöinä ja heidän kehitystä jalkapalloharrastuksessa seurataan tarkasti. Lapselta kysytään tietyn väliajoin, minkälaisia tavoitteita hänellä on harrastuksessa ja viihtyykö hän. Jos lapsi haluaa olla mukana vain harrastusmielessä, hänellä annetaan se mahdollisuus. Jos lapsi haluaa kehittyä, enemmän haasteita ja lisäharjoituksia, niin

etsitään lapselle yksilöllinen polku kehittyä taitavaksi jalkapalloilijaksi. Tavoitteena kaikessa toiminnassa olisi, että lapsi omaksuisi elinikäisen liikunnallisen elämäntavan.

Lapset suhtautuvat eri tavalla urheilumenestykseen. Mikkelin Kissoissa lapset aloittavat yleensä alle 10-vuotiaana harrastuksen, jolloin kaikille lapsille tarjotaan yhtä paljon peliaikaa joukkuepeleissä. Tärkeimpänä pidetään hauskaa yhdessä oloa ja onnistumisen riemua. Pelien voittaminen ja peleissä onnistuminen ovat tärkeitä tekijöitä harrastuksessa, mutta ne eivät saa olla ainoita motiiveja harrastustoiminnassa.

Brändiarvon tuottaminen junioreiden vanhemmille

Perheiden panosta joukkueessa arvostetaan. Yhdessä tekeminen ja rento ilmapiiri ovat tekijöitä, jotka tuottavat brändiarvoa myös vanhemmille. Tehdään yhdessä päätökset talkoisiin osallistumisista ja vanhemmat osallistuvat talkoisiin niin, että ketään ei kuormiteta vapaaehtoistyöllä liikaa. Vanhempien kanssa keskustellaan henkilökohtaisesti, jos jostain syystä he eivät pääse osallistumaan yhteisiin tapahtumiin ja talkoisiin. Perheiden tilanteet täytyy huomioida yksilöllisesti ja avoimesti pyydetään ottamaan yhteyttä ja keskustella, jos harrastukseen osallistuminen ei jostain syystä onnistu esimerkiksi perheen sosiaalisten ongelmien vuoksi.

Vanhemmille viestitään selkeästi, että he voivat luottaa toimihenkilöiden asiantuntevuuteen kohdatessaan lapset yksilöinä tai toimiessaan lasten kanssa ryhmässä. Tämä on juuri sitä brändiarvon tuottamista urheiluseuratoiminnassa. Lapset haluavat kokea elämyksiä ja yhdessä oloa harrastuksen parissa. Toiset haluavat enemmän ja toiset taas vähemmän. Jokainen perhe voi yksilöllisesti päättää, kuinka paljon lapsen harrastus ohjaa perheen elämää. Seuran toimihenkilöiden täytyy kunnioittaa jokaisen perheen sitoutumisen astetta lapsen harrastuksen osallistumiseen. Sinettiseuran kriteerit (liite 1) ovat hyvä muistilista, joiden avulla toimihenkilö voi sisäistää arvot ja toimintatavat omassa toiminnassaan lasten ja nuorten parissa.

Brändin kehittäminen viestinnässä

Menestyvä brändi on avoin muutoksille ja rakenteeltaan läpinäkyvä. Brändin ja organisaatiossa vallitsevan kulttuurin välillä täytyy vallita synergia, jossa organisaation

kannattamat arvot, työntekijöiden arvot ja brändiarvot ovat yhteneväiset. (de Chernatory ym. 2011, 220–221.) Brändimarkkinoinnissa voi käyttää urheiluseuratoiminnasta muodostuneita käsitteitä. Nämä käsitteet pitää olla todellisia ja erityisesti tutkimustuloksista nousseita arvotekijöitä, joita vanhemmat arvostivat urheiluseuratoiminnassa.

Markkinointiviestintä edistää toiminnan tunnettavuutta ympäristössään. Tällainen ajattelumalli toimii hyvin, jos viestinnän sisältö ja toiminnan todellisuus ovat yhdenmukaiset. Toimihenkilöt kannattivatkin toimintamallia, että seuran pitäisi tehdä yhtenäiset toimintaohjeet viestinnästä sekä muistuttaa monikanavaisuudesta kaikille seuran toimihenkilöille, jotta kaikki joukkueet saavat yhdenmukaista, tasavertaista ja -laatuista viestintää.

Brändin tunnettavuus syntyy monien eri brändin kohtaamispisteiden kautta. Kohtaamispisteet sisältävät suunniteltuja ja suunnittelemattomia viestejä, jotka pitäisivät olla yhdenmukaisia. (Lindberg-Repo 2005, 168–169.) Viestintään liittyviä toimintaohjeita tulisi käyttää integroidusti kaikissa viestintävälineissä eli sähköpostissa, internetsivuilla, sosiaalisessa mediassa ja tekstiviesteissä. Integroitua viestintämallia voidaan edistää esimerkiksi tietyllä seuran logolla, kirjasintyypillä ja visualisoinnilla. Tärkeää on myös määritellä tekstin sisältö. Hyvä teksti laaditaan ymmärrettäväksi ja siinä tulee huomioida tekstin kohderyhmä ja heidän intressit.

Kaikki yrityksen viestit vaikuttavat sen brändiin. Siksi kaikkea viestintää tulee tarkastella yrityksen brändin näkökulmasta. Myös se, että yritys ei viesti, viestii jotain. (Malmelin & Hakala 2007, 73.) Mikkelin Kissoissa toimihenkilöiden tekemä viestintä on tällä hetkellä ollut lähinnä informoimista ja yksipuolista tiedotusta. Jotta viestinnästä syntyy brändiarvoa seuralle, niin tiedon täytyy olla brändiä tukevia ja virheetöntä, ja tiedon saaminen ajoissa on erityisen tärkeää. Toimimaton viestintä aiheuttaa hyvin vahvoja pettymyksiä ja tunteita, jotka vaikuttavat jäsenten sitoutumiseen brändiin.

Mikkelin Kissat on kärsinyt samasta ilmiöstä kuin muutkin paikalliset pienet urheiluseurat sanomalehtimediassa. Seuran tapahtumat eivät ole tarpeeksi kiinnostavia, jotta sanomalehti julkaisi niitä. Edustusjoukkueen peliraportitkin ovat olleet kesäisin melko vaatimattomia. Sen vuoksi on tärkeää, että seura ja sen toimihenkilöt ovat valmiita

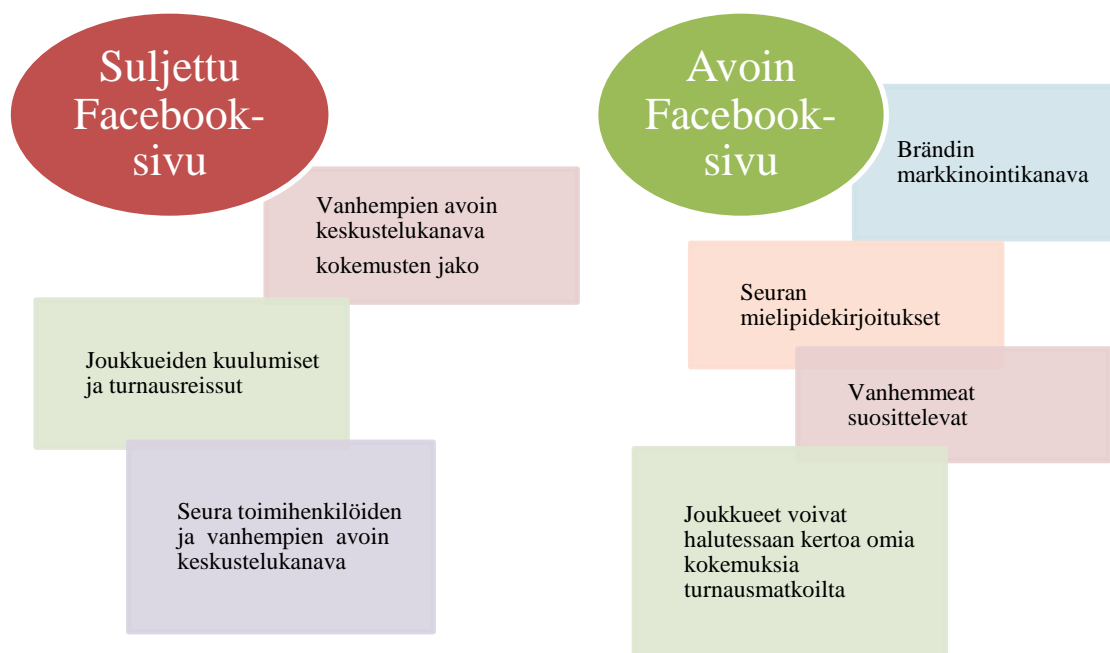
kehittämään ja panostamaan omiin internetsivuihin ja sosiaaliseen mediaan, koska siten voimme viestiä seuran omia tapahtumia ja elämyksiä.

Kehittäminen sosiaalisessa mediassa

Mäkinen (2010, 24) toteaa, että dialogin avaaminen kohderyhmän kanssa tarkoittaa yleensä organisaation resurssien ja ajattelutavan muutosta. Mikkelin Kissoissa sosiaalisen median avulla viestinnästä olisi mahdollisuus tehdä interaktiivista ja siten siellä voisi viritellä keskustelua eri aiheista. Dialogi tarvitsee kuitenkin tekijät, keskustelijat ja keskusteluaiheet, jotka inspiroivat mukaan ihmisiä!

Tutkimustulosten mukaan vanhemmista 95 % oli valmiita suosittelemaan seuraa. Tietysti tärkein suosittelun muoto on, että ystäville ja sukulaisille kerrotaan seuran toiminnasta ruohonjuuritasolla. Seura voisi kuitenkin etsiä erityisesti junioreiden vanhempia sosiaalisesta mediasta ja kehottaa tykkäämään seuran sivuja. Toisena vaihtoehtona vanhempia voidaan rohkaista tykkäämään seuran julkaisuja ja mielellään vielä kommentoida niitä. Tämä olisi parasta suosittelua ja markkinointia seuran brändille, koska tämä suosittelu näkyy paremmin ulkopuolisille seuraajille.

Seuralla olisi siis tulevaisuudessa avoimet ja suljetut Facebook-sivut, jotka eroavat toisistaan sivujen sisällön osalta. Kuvassa 36 on listattu asiat, joista löytyy sivujen eroavaisuudet.



KUVA 36. Facebook-sivujen eroavaisuudet Mikkelin Kissoissa

Tutkimustulosten mukaan vanhemmista 42 % oli kiinnostuneita seuraamaan Mikkelin Kissojen suljettu Facebook-sivua, joka pitäisi olla juniorijoukkueiden yhteinen. Noin 26 % ei osannut vielä sanoa, joten sivujen perustamisen ja kiinnostuksen kasvun myötä heistä olisi mahdollisuus saada myös sivujen seuraajia. Yleisten Facebook-sivujen seuraaminen ei saanut niin paljon kannatusta, koska vain 37 % vastaajista oli kiinnostunut niistä. Seuran kannattaisi ehdottomasti perustaa tällainen suljettu Facebook-sivusto, koska siten olisi mahdollisuus saada toimintaan läpinäkyvyyttä, kiinnostavuutta ja avoimuutta. Vanhemmat muutenkin arvostavat viestintää eri viestintävälineiden kautta. Tämä olisi helppo ja nopea tapa saada palautetta, kehittämissuhteita ja kuunnella junioreita ja heidän vanhempiaan. Sivulla voisi lisätä ajankohtaisia linkkejä muista medioista omasta toimintaympäristöstään tai jalkapalloharrastuksesta yleensä.

Kuvassa 37 olen hahmotellut kehittämisprosessin, joka kuvastaa prosessin kulkua.



KUVA 37. Suljetun Facebook-ryhmän kehittämisprosessi Mikkelin Kissoissa

Onnistuakseen sosiaalisessa mediassa organisaation kannattaa valjastaa ne yrityksen asiantuntijat eli työntekijät, jotka ovat siellä myös eniten vapaa-aikanakin (Forsgård & Frey 2010, 75–76). Tässä prosessi on erityisen tärkeää, että kehitysryhmän tehtävät eivät jää vain muutaman ihmisen harteille. Ryhmän jäsenten välinen sujuva vuorovaikutus ja luottamus yleensä ovat tärkeitä asioita jo suunnitteluvaiheessa. Rento ilmapiiri takaa parhaimman tuloksen. Kukila (2013) korostaa kaikessa urheiluseuratoiminnan kehittämisessä, että huonotkin ideat keräävät huomiota, aiheuttavat keskustelua ja saavat uusia näkökulmia. Yleensä ne jalostuvat siitä eteenpäin. Epäonnistuminen tuottaa siis useimmiten hyviä ideoita!

Sosiaalinen media helpottaa palautteiden antamista ja se saattaa vielä edistää negatiivisten palautteiden paisumista isommaksikin ongelmaksi. Negatiiviset palautteet antavat kuitenkin seuralle arvokasta tietoa piilevistä ongelmista ja silloin niihin on helpompaa puuttua jo alkuvaiheessa.

Organisaatioiden täytyy tarkkaan miettiä, onko niiden brändeissä sopivia elementtejä, joita käyttämällä ihmiset saadaan tykkäämään, jakamaan tai edes osallistumaan keskusteluun. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 86.) Sosiaalisen median avulla voidaan järjestää ”jäsenäänestyksiä” seuraa koskevista asioista. Seuran johtokunnankin olisi helppompaa käsitellä asioita, kun heillä on jäsenten yleinen mielipide asiasta, jotka luultavasti myös koskettavat heitä. Peukuttaminen tietyille asialle on helppoa ja nopeaa sosiaalisessa mediassa. Siten jäsenet voisivat tuntea enemmän itsensä urheiluseuraan kuuluvaksi, koska heidänkin mielipidettä kysytään.

Sosiaalisen median ylläpito vaatii kuitenkin seuralta selkeää suunnitelmaa ja konkreettisia ohjeita. (Ruuskanen-Himma ym. 2010, 16) toteavat, että seuran toimihenkilö voi liikkua sosiaalisessa mediassa välillä henkilökohtaisessa roolissa, joukkueessa pelaavan vanhemman roolissa tai esimerkiksi joukkueen valmentajana tai markkinoijana. Hän voi itse määritellä avoimuuden tason, jolloin toimihenkilö tuntee toimintansa mielekkääksi.

Brändin kehittäminen internetsivuilla

Brändistä täytyy tehdä henkilökohtaisen viestinnän tietoinen osa. Brändin hallinta digitaalisessa viestinnässä edellyttää, että jokaista verkkosovellusta katsotaan tavoitemielikuvan kautta. (Juholin 2013, 331.) Mikkelin Kissojen täytyy tehdä toimihenkilöilleen verkkojulkaisemisen ohjeet, joissa määritellään mitkä tiedot täytyy ehdottomasti löytyä jokaisen joukkueen sivuilta. Siten kaikkien ikäluokkien sivut saadaan houkuttelevimmiksi ja yhtenäisemmiksi. Läpinäkyvyys ja avoimuus lisäävät jäsenten kiinnostumista seuran internetsivujen seuraamiseen. Toiminnasta kertominen seuran internetsivuilla lisää avoimutta ja toimii samalla tärkeänä markkinointikanavana uusille potentiaalisille harrastajille ja heidän vanhemmilleen.

Mikkelin Kissat voisi järjestää koulutusta uusille ja vanhoille toimihenkilöille, jotka vastaavat internetsivujen ylläpidosta. Tässä koulutuksessa opastetaan internetsivujen päivitykseen liittyvät toiminnot ja mitä kaikkea mahdollista sivuille voidaan lisätä, jotta ne ovat mielenkiintoiset. Samalla toimihenkilöt voivat vaihtaa keskenään ajatuksia ja hyväksi todettuja käytänteitä, joita ovat havainneet internetsivuja päivittäessään.

Samalla voitaisiin yhdessä pohtia uusia ideoita, jotta seuran internetsivuista saataisiin vieläkin houkuttelevammat. Uusia ideoita voitaisiin etsiä vertailemalla muiden jalkapalloseurojen joukkueiden sivusisältöjä ja ottaa sieltä toimivia ideoita.

Visuaalisuuteen täytyy panostaa, jotta internetsivut toimivat muutenkin kuin informaatiokanavana. Seuralla ei ole ollut valokuvaajaa, jonka vastuulla on tapahtumien valokuvaaminen. Joukkueet ovat oman innostuksen mukaan lisänneet kuvia joukkueiden sivuille. Seuran täytyy tulevaisuudessa ”palkata” virallinen kuvaaja, jotta tärkeät tapahtumat esimerkiksi Mikkeli-turnaus saadaan dokumentoitua ja näitä kuvia sitten myöhemmin käyttää brändimarkkinoinnissa hyväksi.

Avoimista vastauksista ilmeni, että seuran johtokunta on melko tuntematon suurimmalle osalle jäsenistä. Mitä enemmän vielä nykyinen sähköinen viestintä yleistyy, sitä suuremmalla todennäköisyydellä seurajohdon kasvot ovat vielä tuntemattomampia. Tavalliset jäsenet vieraantuvat yhä enemmän talkootöistä ja seuratoiminnasta, kun kuilu seurajohdon ja jäsenten välillä kasvaa. Siksi olisi tärkeää, että seuran johtokunnan jäsenistä olisi internetsivuilla valokuvat, koska siten seurassa toiminnassa olevat vanhemmat voisivat havaita, että nämä johtokunnan jäsenethän ovatkin seuran aktiivisia toimihenkilöitä ja heillähän on kokemusta käytännön toiminnasta. Myös kynnys kertoa toiminnan epäkohdista on pienempi, kun sen voi tehdä vaikka kasvotusten kentän laidalla.

Sinettiseuran kriteerit (liite 1) kuvaavat hyvin Mikkelin Kissojen brändin tavoitemielikuvaa ja ne voisivat olla myös näkyvillä seuran internetsivuilla. Nämä kriteerit kertovat konkreettisesti potentiaalisille asiakkaille ja nykyisille junioreiden vanhemmille toiminnan laadusta. Sinettiseuran kriteereitä voitaisiin muokata tarvittaessa oman seuran tarpeisiin, mutta kuitenkin kerrottu niin, että kriteerit ovat helposti ymmärrettävissä muodossa.

Brändin kehittäminen sähköpostin välityksellä

Vaikka urheiluseura ei ole liikeyritys, silti sidosryhmät odottavat, että heidän tiedusteluihin vastataan tietyssä ajassa ja täsmällisesti. Sähköpostiviestit olisi hyvä olla positiivisessa hengessä kirjoitettuja ja kirjoitettu juuri sille kohderyhmälle, jolle ne on tar-

koitettukin. Urheiluseuran brändin olemus täytyisi heijastua kirjoituksista. Näitä asioita ovat: hyvä yhteishenki ja kannustava ilmapiiri. Sähköpostilla lähetetään kaikki sellaiset viestit, joita ei haluta kertoa joukkueen ulkopuolisille ihmisille. Toimihenkilöiden kannattaisi pyytää joukkueen toiminnasta tietyn väliajoin palautetta junioreiden vanhemmilta ja juuri sähköpostilla, jotta palautteita voidaan tarvittaessa käsitellä seuran johtokunnassa saakka.

Kehittämisehdotukset toiminnan aktivoimiseksi

Trenberth ja Hassan (2012, 87) ovat määritelleet teoriassaan kaksi erilaista nonprofit-urheiluseuran tyyppiä, jotka kuvaavat hyvin tämän ajan vapaaehtoistoimintaa, joka on saanut piirteitä business-maailmasta (kuva 20). Olen luonut tämän teorian pohjalta Mikkelin Kissoille oman nonprofit-urheiluseuratyypin (kuva 38), jossa on yhdistetty sekä kitchen table - ja executive office -mallin piirteitä.



KUVA 38. Nonprofit-urheiluseura Mikkelin Kissat

Mikkelin Kissoilla aloittaa joulukuussa 2014 toiminnanjohtaja, jonka vastuulle tulee käytännön toiminnan organisointi. Toiminnanjohtajan täytyy olla apuna joukkueiden suunnitellessa toimintaansa. Mikkelin Kissat ottaa siis ensimmäisen askeleen lähemmäs yritysmaailmaa. Suomessa on harvoin alle 200 juniorin seurassa palkallista henkilöä töissä. Matalan organisaatorakenteen myötä ihmiset ovat lähellä toisiaan, eikä pelkästään konkreettisesti. Työskentely lähietäisyydeltä takaa sen, että informaatio

kulkee johtokunnalta toimihenkilöille tai mahdollisesti jo suoraan johtokunnalta jäsenille.

Kehittämissuhteet yhteistyön parantamiseksi joukkueiden ja seurojen välillä

Yrityksen täytyy tarkastella omaa tarjontaa asiakkaiden silmin. Brändin menestyksen tuomareina ovat asiakkaat. (Pulkinen 2003, 269–270.) Vanhemmat toivoivat enemmän yhteistyötä joukkueiden sekä kaupungissa toimivan toisen jalkapalloseuran kanssa. Vanhemmatkin ovat havainneet, että pienessä kaupungissa ilman yhteistyötä on vaikea kehittää toimintaa ja menestyä. Juniorit, jotka haluavat kehittyä ja menestyä jalkapallossa, tarvitsevat erilaisia harrastusympäristöjä. Toimihenkilöiden välisellä yhteistyön avulla pelaajalla olisi mahdollisuus tarjota tilaisuuksia harjoitella ja pelata esimerkiksi vanhempien ikäryhmien kanssa.

Omien havaintojen perusteella yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa kuitenkin merkittävästi eri toimihenkilöiden välinen vuorovaikutus. Jos henkilökemiat eivät toimi, niin yhteistyö on melko hankalaa joukkueiden ja seurojen välillä. Jotta vanhemmille ei jäisi sellaista kuvaa, että seura toimii vain omien intressien ylläpitämiseksi piittaamatta ”asiakkaistaan”. Kaikista seurojen ja joukkueiden yhteistyöneuvotteluista olisi hyödyllistä kertoa vanhemmille ja kertoa tarkalleen syyt, miksi yhteistyö ei onnistunut jonkun seuran tai joukkueen kanssa. Siten vanhemmat ymmärtäisivät paremmin nämä ongelmien syyt. On ollut havaittavissa, että kilpaileva seura kamppailee osittain samanlaisten ilmiöiden parissa kuten talkooihmisten vähydestä, toimihenkilöiden vaihtuvuudesta ja pelaajien vähydestä (kuva 34).

Kehittämissuhteet seuran ylimmälle johdolle toimihenkilöiden aktivoimiseksi

Mikkelin Kissojen ylin johto on jo vuosia pohtinut, miten junioreiden vanhemmat saataisiin aktiivisemmin mukaan toimintaan muullakin tavalla kuin olemalla joukkueen toimihenkilö. Karjalainen (2014) toteaa myös artikkelissaan nykyajan ilmiöstä, jossa ihmisiä pelottaa lupautua seuran talkoisiin, koska siinä voi joutua ottamaan liikaa vastuuta ja mahdollisesti ajautua kannattelemaan koko seuran toimintaa harteillaan.

Korkatti (2010, 172) toteaa, että on tärkeää selvittää, miksi ihminen on mukana toiminnassa ja mikä hänelle on tärkeää. Vasta sitten voidaan ohjata ihmistä tekemään juuri sellaisia asioita, jotka vahvistavat heidän motiivejaan ja sitouttavat heitä toimintaan yhä enemmän. Tätä Mikkelin Kissojen ylin johto voisi hyödyntää toimihenkilöiden sitouttamisessa urheiluseuran toimintaan. Seuran uusi toiminnanjohtaja voisi järjestää yksilöllisiä kehityskeskusteluja toimihenkilöiden kanssa. Siten olisi mahdollisuus saada tärkeää ja syvällisempää tietoa toimihenkilön asenteesta, motiiveista ja mahdollisista ongelmista toimia vapaaehtoistyössä.

Koski (2009, 24–25) on määritellyt teoriassaan seuratoimintaan osallistujat neljään eri tyyppiin (kuva 19). Tyypittely tapahtuu sitoutumisen asteen perusteella. Vahvin sitoutumisen aste seuratoiminnassa on *sisäpiiriläisillä*. Juuri sisäpiiriläisten avulla Mikkelin Kissoilla olisi mahdollisuus kehittää tunnettavuutta ja saada uusia toimihenkilöitä houkuteltua mukaan ensiksi regulaareiksi ja siitä edelleen sisäpiiriläiseksi. Mitä enemmän seuralla on sisäpiiriläisiä, sitä enemmän seuran toiminnasta tulee avoimempaa ja tunnetumpaa. Vapaaehtoistyön vastuu jakautuu mahdollisimman monelle. Näin vältetään kuormittamista liikaa yksittäisiä toimihenkilöitä.

Mikkelin Kissoissa yhteisöllisyys ja sitoutuneisuus ovat seuran näkökulmasta seuratoiminnan kantavia voimavaroja. Olisi tärkeää viestiä seuran toimihenkilöille heidän merkityksestään seuran toiminnassa ja siitä, että seurassa voi toimia toimihenkilönä, vaikka ei olisi mahdollista osallistua kuin vain osaan joukkueissa järjestettäviin tapahtumiin ja tehtäviin.

Brändi ei ole uskottava, jos sitä ei ole ymmärretty ja sisäistetty organisaation sisällä. Vastuu brändin toteutumisesta kuuluu kaikille organisaatiossa työskenteleville ihmisille. Brändin sisäinen markkinointi täytyy olla hyvin johdettu ja organisoitu. Hyvä yhteishenki edistää brändin sisäistämistä. (Vuokko 2004, 203–204.) Seuraavassa olen luetellut asioita, joiden avulla saadaan toimihenkilöt sitoutumaan brändin kehittämiseen.

- toimihenkilöiden palkkioiden korottaminen tehtävän vastuun ja määrän mukaan.
- toimihenkilöt saavat seuran urheiluvarusteet erilaisiin sääoloihin.

- toimihenkilöille järjestetään seuran puolesta esimerkiksi illanviettoja yhteishengen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.
- toimihenkilöitä otetaan mukaan enemmän päätöksentekoon, kun päätetään asioista, jotka koskettavat heidän toiminta-alueitaan. Esimerkiksi toimihenkilöitä kutsutaan johtokunnan kokouksiin.
- järjestetään toimihenkilöille tarvittaessa palavereja, jossa kerrotaan ajankohtaisista asioista tai muista seurassa tapahtuvista muutoksista.

Seuran johdon täytyy muistaa, että vapaaehtoistoimintaa ei voida verrata palkkatyöhön ja sen aiheuttamiin velvollisuuksiin. Toimihenkilönä edustetaan seuran arvoja ja toimintaperiaatteita joka paikassa, niin sähköisessä viestinnässä, omalla tekemisellä ja keskusteluissa kentän laidalla.

Seuran toimihenkilöt ja jotkut pelaajien vanhemmat ovat myös seuran jäseniä, jotka voivat osallistua sääntömääräisiin syys- ja kevätkokouksiin. Seuran pitäisi houkutella seuran jäseniä näihin kokouksiin tiedottamalla kokouksista etukäteen. Kokouskutsussa voisi kertoa, mitä asioita käsitellään kokouksissa. Kokouksen jälkeen tehtäisiin kokouksesta selkeä muistio, jonka välitetään esimerkiksi sähköpostilla kaikille seuran jäsenille.

Kehittämis ehdotukset toimihenkilöille junioreiden vanhempien aktivoimiseksi

Vanhemmat kokevat itsensä ulkopuoliseksi koko seuran talkoisiin. Kuten vanhempien kyselyn ja Hännisen ym. (2003, 142) tutkimustulokset vahvistavat, että vapaaehtoistyötä tehdään yhä harvemmin enää koko seuran eteen. Junioreiden vanhemmat haluavat vakuuttua, että heidän talkoilla keräämänsä rahat menevät joukkueelle, jossa juuri heidän lapset pelaavat. Tällainen ajattelutapa kuvastaa juuri yhteiskunnan muutosta. Kaikkien toimihenkilöiden olisi hyvä sisäistää, että tämä ajattelutapa ei välttämättä johdu vanhempien asennoitumisesta joukkueen toimintaa kohtaan. Tämä koskettaa kaikkea vapaaehtoistyötä, johon vanhemmat osallistuvat.

Tutkimustulosteni mukaan vanhemmista noin 90 % arvosti Mikkelin Kissoissa rentoa ilmapiiriä ja vanhemmista lähes 95 % koki joukkueiden yhteishengen joko erittäin hyväksi tai melko hyväksi. Tätä kannattaa ehdottomasti käyttää seuran brändin mark-

kinoinnissa. Karjalainen (2014) korostaa, että parasta markkinointia seuralle onkin lämminhenkinen ilmapiiri. Sosiaalinen media on tärkeä markkinointiväline, mutta kyllä ihmisiä kouduttaa edelleen lämminhenkinen yhdessä tekeminen. Sen jälkeen voidaan harkita yhdessä tekemisen markkinointia sosiaaliseen mediaan.

Jotta Mikkelin Kissat voi kehittää brändin tunnettavuutta, sen täytyy saada vanhemmat mukaan toimintaan yhä aktiivisemmin. Lasten vanhemmat pitäisi ottaa aikaisempaa paremmin mukaan seuratoiminnan suunnitteluun: toiminnan tavoitteiden arviointi, tuotantoprosessien ja hyötyarvojen kehittäminen lisääisi vanhempien seuratoiminnan arvostusta (Puronaho 2006, 176). Tutkimustuloksenkin vahvistivat, että vanhempien osallistaminen ja innostaminen toimintaan ja erityisesti sosiaaliseen mediaan on hankalaa. Lasten vanhemmat pitäisi ottaa yhä enemmän mukaan toiminnan suunnitteluun, koska vanhemmilta saadaan uudenlaisia näkemyksiä kuluttajakokemusten myötä. Näin toiminnasta tulisi läpinäkyvämpää ja avoimempaa ja se saattaisi houkuttaa uusia harrastajia mukaan. Näin he voisivat innostua toiminnasta. Jos toimihenkilöt vain aina keskenään suunnittelevat toimintaa, niin toimintaa kehitetään usein vain seuran näkökulmasta. Siten varsinaiset käyttäjät ja heidän tarpeet eivät tule tarpeeksi huomioiduksi.

Ihmisten pitäisi sisäistää, että seurat tarjoavat mielenkiintoisia tehtäviä oman osaamisen kehittämisen kannalta (Karjalainen 2014). Seurassa on mahdollisuus tutustua uusiin ihmisiin ja saada uusia kontakteja. Esimerkiksi yksityisyrittäjät voivat saada uusia asiakkaita vanhemmista, koska on helpompi markkinoida ja myydä tuotteita ja palveluita tutuille ihmisille.

Samalla seurojen pitäisi markkinoida toimintaansa paremmin ja houkuttaa ihmisiä mukaan pienillä mielekkäillä tehtävillä. Ihmisille vapaa-aika on tärkeää aikaa ja he haluavat tietää etukäteen, mihin he ryhtyvät ja mitä heiltä vaaditaan. (Karjalainen 2014.) Jos pohtii kysymystäni: kiinnostaako seuran Facebook-sivujen päivitys vanhemmille? Sen jälkeen voi asettua vastaajaan ”saappaisiin” ja ymmärtää, että vastaus on negatiivinen. Päivitys-tehtävään ei haluta sitoutua, koska ei tiedetä, miten paljon tehtävä vaatii sitoutumista. Ja jos vanhemmille ei ole tarpeeksi tietoa seurasta ja sen toimintaperiaatteista, niin päivittäminen on melko hankalaa. Jotta seura saisi vanhempia mukaan kehittämään seuran tai joukkueen tiedotusta, niin tehtävät pitäisi olla tar-

kasti määriteltyjä ja pieniä tehtäviä, jotka eivät kuormita kohtuuttomasti ketään. Siten seura voisi samalla innostaa vanhempia mukaan toimintaan tiiviimmin kuin nyt.

Mikkelin Kissojen toimihenkilöiden ja erityisesti joukkueenjohtajien pitäisi keskustella kasvotusten vanhempien kanssa erilaisista tehtävistä esimerkiksi joukkuepalaverissa tai kahden välisissä keskusteluissa. Lasten vanhemmista voi löytyä ihmisiä eri ammattikunnista. Heidän ammattitaitoaan voisi hyödyntää joukkueen ja seuran erilaisissa tehtävissä esimerkiksi markkinoinnissa ja tapahtumien järjestämisissä. Nämä keskustelut pitäisi olla lämminhenkisiä ja ilmapiiriltään rentoja. Tehtävien jakaminen pakolla ei edistä tällaista toimintaa enää nykypäivänä.

Urheiluseuratoimintaan kaivataan selkeyttä. Kun jokainen tietää roolinsa ja tehtävänsä sekä se millaisilla resursseilla voidaan tehtäviä toteuttaa, on toiminta sujuvampaa. Jokaisessa vapaaehtoisorganisaatiossa on monipuolisia tehtäviä ja rooleja tarjolla. Jotkut tehtävät vaativat erityisosaamista, mutta paljon on tehtäviä, joihin riittää vain aito innostus ja halu. Ihminen lupautuu tekemään vapaaehtoistyötä, kunhan hän tietää, mitä häneltä odotetaan ja mistä hän saa tukea tarvittaessa. Ihmiset vapaaehtoistyössä eivät ole massoja, vaan heitä on kohdeltava ihmisinä ja yksilöinä, joita organisaatio tarvitsee kipeästi. Organisaatio ei tarvitse pelkästään ihmisten innostusta, vaan innostusta, aikaa, tietoa ja kokemusta. Moni vanhempi pelkää, ettei pääse tehtävistä ikinä irti. Mikkelin Kissoissa on luotava sellainen toimintakulttuuri, jossa on lupa myös poiketa ja lupa olla vain vähän aikaa mukana!

Yhteenveto

Kuvassa 39 on esitelty tiivistettynä teemat, joihin brändin kehittämisehdotukset kohdistuvat Mikkelin Kissoissa.

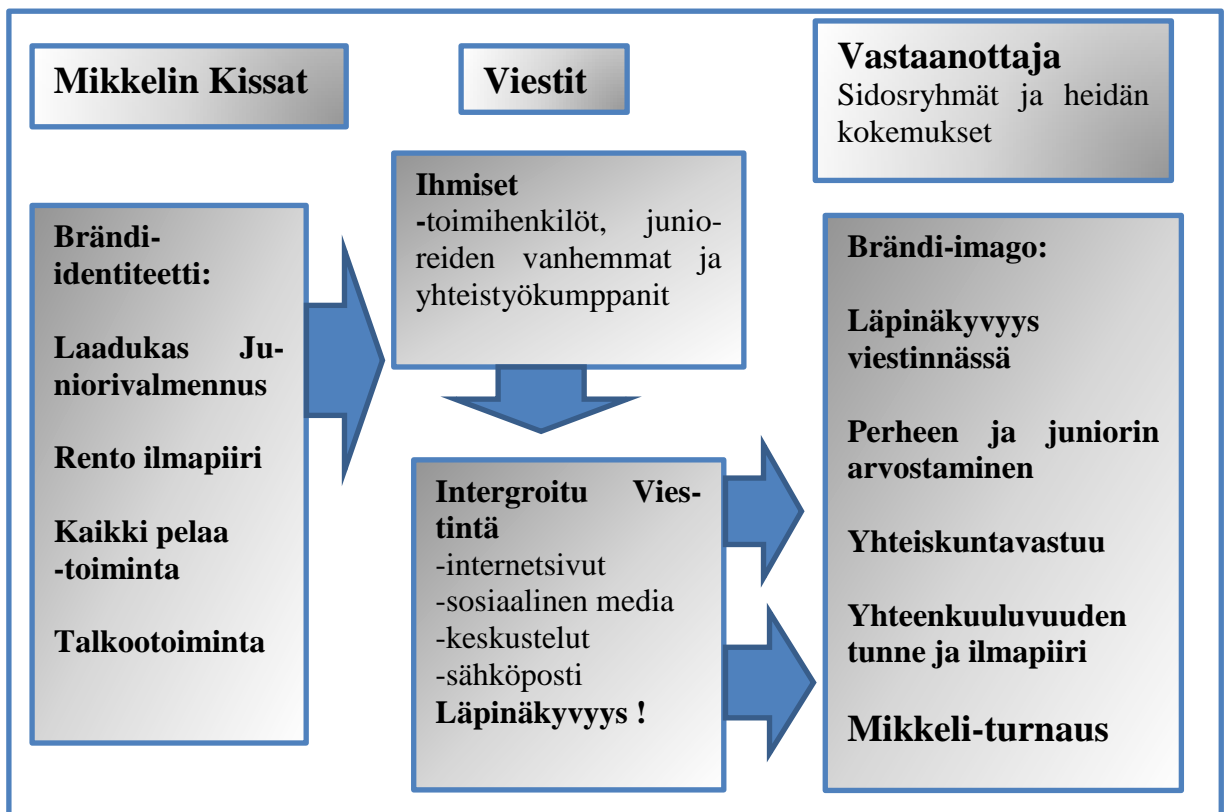


KUVA 39. Brändin kehittämisehdotukset tiivistettynä

Nämä kehittämisehdotukset ovat haasteellisia, mutta realistisia. Erityisesti viestintä vaatii seuralta läpinäkyvyyttä ja kykyä järjestellä toimintojaan uudelleen pystyäkseen palvelemaan ketterästi nykypäivän asiakkaitaan. Ne vaativat toteuttajiltaan uutta ajattelutapaa, selkeän brändimielikuvan omaksumista ja rohkeutta toteuttaa näitä kehittämisehdotuksia.

8.1.3 Brändi-identiteetistä brändi-imagon kehittämiseen

Kuvassa 40 olen peilannut Kapfererin (2012, 151–152) viitekehyykseen ja havainnollistanut Mikkelin Kissojen brändin kehittämisen, joka lähtee brändi-identiteetin muodostamisesta ja brändi-imagon luomiseen erilaisten viestien välityksellä. Tässä tapauksessa integroidun viestinnän perustana ihmisten ja toiminnan kautta syntyvät viestit. Brändi-imagona on siis tavoitemielikuva, jonka avulla voidaan parantaa tunnettavuutta.



KUVA 40. Mikkelin Kissojen brändi-identiteetistä brändi-imagoon

Aluksi brändin kehittämisen tavoitteena on määritellä brändin identiteetin tarkoitus ja minä-kuva, jonka tuloksena syntyy imago ja sen tulkinta. Mikkelin Kissojen brändi-identiteetti muodostuu pääasiassa toiminnan kautta. Brändi-identiteetin perustana on laadukas juniorivalmennus ja *kaikki pelaa* -toiminta. Toiminnasta saadaan taas edullisempaa juuri talkootoiminnalle. Toiminta pyritään taas pitämään rentona, jotta vanhemmat ja lapset viihtyvät ja tulevat mielellään mukaan.

Ennen yleisön vastaanottamista täytyy tietää mitä tietoa kerrotaan ja kuinka se viestitään. Ennen kuin toimihenkilöt, junioreiden vanhemmat ja yhteistyökumppanit uuden brändi-imagon yleisölle, täytyy tietää tarkalleen mitä he haluavat tuoda esiin brändistä. Mikkelin Kissojen brändistä halutaan tuoda esille erityisesti yhteiskuntavastuuta, rentoa ilmapiiriä, laadukasta juniorivalmennusta ja lasta kunnioittavaa toimintaa. Imago on siis viestien tulkinnasta syntyvä lopputulos. Mikkeli-turnauksen kautta voimme konkreettisesti viestiä kaikille sidosryhmille ja ulkopuolisille seuran hyvästä yhteishengestä ja junioritoiminnasta.

Mikkelin Kissojen toimihenkilöt ovat keskeisessä roolissa sosiaalisen median ja internetsivujen kehittämisessä. Toimihenkilöissä olisi hyvä ensiksi kuitenkin ajattelutavan muutos. Sivujen sisältö olisi erityisesti tarinoiden ja elämysten esilletuomista ja mahdollisesti henkilökohtaisia tuntemuksia, joita syntyy yhdessä olemisesta ja jännittävästä tilanteista. Ajattelutavan muutos poistaisi ennakkoluulot ja esteet, joita epäonnistumisen pelko rajoittaa nykyisissä sosiaalisen median viesteissä. Malmelin ja Hakala (2008, 177) toteavat, että yleensä parhaat ideat tuntuvat aluksi järjettömiltä, koska ne saavat ihmiset näkemään asiat uudessa valossa. Suuret ideat syntyvät usein mukavuusalueen ulkopuolella ja aiheuttavat usein ensiksi kielteisiä reaktioita. Ideoiden vieminen käytäntöön johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti on keskeinen osa tuloksellista brändin kehittämistä.

Markkinat kehittyvät, kuluttajien toiveet ja sidosryhmien tarpeet muuttuvat, siksi on tärkeää, että brändin identiteetin kehittäminen on jatkuvaa. Se vaatii koko ajan toimintaympäristön analysointia ja tämän tiedon soveltamista päätöksenteossa. (Malmelin & Hakala 2008, 80.)

8.2 Brändin kehittäminen sponsoriyhteistyön avulla

Ne urheiluseurat, joilla toiminta on ammattimaisempaa ja pitkäjänteisempää, pärjäävät paremmin yhteistyöneuvotteluissa (Puronaho 2006, 160). Sponsorintiyhteistyöneuvottelut, jotka voivat sisältää tapaamisia, neuvotteluja, suunnittelua ja toteutusta, on perustuttava molempien tasavertaiseen tunteeseen (Valanko 2009, 101). Mikkelin Kissojen yhteistyökumppanit olivat sitä mieltä, että yhteistyön jatkuvuudelle on tärkeää, että urheiluseura on vakavarainen ja seura pyrkii kehittämään omaa kiinnostavuuttaan.

Yhteistyökumppanit arvostivat myös sitä, että urheiluseura voisi ideoida tulevaisuudessa uusia yhteistyön muotoja.

Nykyään voittoa tavoittelemattoman järjestön on toimittava pääsääntöisesti liiketalouden toimintaehdoilla (Valanko 2009, 118). Yhteistyöneuvotteluihin olisi hyvä osallistua ne seuran toimihenkilöt, joilla on henkilökohtaisia yhteyksiä erilaisiin yrityksiin. Uudet henkilöt urheiluseuran yhteistyöneuvotteluissa voisivat tuoda mukanaan uusia ideoita ja mahdollisesti uusia yhteistyömuotoja. Näillä henkilöillä täytyisi olla kuitenkin tiedossa yhteistyön tavoitteet ja käytännön toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.

Valankon (2009, 62–63) mukaan sponsorointi voi olla yritykselle ja urheiluseuralle brändin rakentamisen tukipilari, jolla lisätään näkyvyyttä, erottavuutta ja merkityksiä sisällön avulla. Yhteistyöhön perustuva brändimarkkinointi on ainutlaatuinen, koska brändi ja sen arvo muodostuvat viime kädessä aina asiakkaiden mielissä. Seuraavassa kappaleessa olen koonnut kehittämissuhteita, joita Mikkelin Kissojen toimihenkilöt voivat hyödyntää yhteistyöneuvotteluissa. Yhteistyöneuvotteluissa on aina hyvä kertoa, mitkä ovat seuran brändi-identiteetti ja -imago omassa toimintaympäristössään ja miten nämä brändin osatekijät käytännössä toteutuvat seuran toiminnassa.

Kehittämissuhteet yhteistyölle

Parhaimmillaan yhteistyön avulla voidaan erottautua kilpailijoista. Omaleimaisella toteutuksella voidaan saada lisäarvoa myös omaan markkinointiviestintään. Hyvät tarinat erottautuvat kilpailijoista. (Alaja & Forssell 2004, 29; Valanko 2009, 91.) Jotta yhteistyö onnistuisi mahdollisimman hyvin, niin neuvotteluissa olisi hyvä pohtia muitakin yhteistyön muotoja kuin mainokset ja rahallinen tuki. Toiminnallinen yhteistyö voisi olla molemmille hyödyllinen vaihtoehto. Yhteistyöneuvotteluissa olisi hyvä pohtia millaisia toimintoja yritys voisi teettää juniorijoukkueilla ja heidän vanhemmillaan ja toisaalta seura voisi pohtia, miten se voisi hyödyntää yrityksen palveluja omassa toiminnassaan. Esimerkiksi seuran juniorit voisivat jakaa yrityksen mainoksia tai etuseiteitä potentiaalisille asiakkaille seuran tapahtumissa.

Urheiluseuran rooli korostuu tärkeänä yhteiskuntavastuun ylläpitäjänä (Trenboth & Hassan 2012, 416). Tärkein asia, minkä yhteistyökumppanitkin kokivat saavansa sponsoriyhteistyöstä, oli saada osallistua yhteiskuntavastuun toteuttamiseen lasten ja nuorten hyväksi. Mikkelin Kissat voisivat perustaa julkisen rahaston, jolla rahoitettaisiin vähävaraisten lasten harrastusta ja jalkapallovarusteiden hankkimista. Tätä rahastoa voitaisiin markkinoida esimerkiksi omilla internetsivuillaan ja sosiaalisessa mediassa. Olemassa oleville yhteistyökumppaneille voitaisiin tehdä oma kampanja, jossa he tukisivat tätä julkista rahastoa ja samalla saisivat nimensä näkyviin rahaston tukijana.

Seura voisi markkinoida yhteiskuntavastuuta avoimesti sosiaalisessa mediassa ja omilla internetsivuilla. Yhteiskuntavastuusta voitaisiin tehdä oma linkki seuran esittelylinkin alle Mikkelin Kissojen internetsivuille. Linkin alla voisi olla myös konkreettinen yhteistyökumppanien haastatteluja, joissa kerrotaan yhteistyöstä Mikkelin Kissojen kanssa ja arvoista, jotka yhdistävät sekä yhteistyökumppania ja jalkapalloseuraa. Asian sanoman voisi kiteyttää muutamalle sanalla: paikallisesti ja vastuullisesti, aktiivisena osana omaa yhteisöämme!

Yhteistyökumppanit voisivat olla mukana yhteistyössä, jolla ehkäistään nuorten syrjäytymistä ja kannustettaisiin toimintaa sellaiseksi, johon mahdollisimman monella olisi ”matala kynnyks” osallistua (Puronaho 2014,77). Muutama yhteistyökumppani ja seura voisivat kampanjoida ”avoimien ovien viikkoja”, joiden aikana lapsi tai nuori voisi käydä tutustumassa harrastukseen ilman sitoutumista. Juniorit voisivat myös kertoa kavereilleen viikoista ja viikkoja markkinoitaisiin sosiaalisessa mediassa, omilla internetsivuilla ja joissakin ilmaisjakelulehdissä. Yhteistyökumppanit voisi tukea kampanjaviikkoja esimerkiksi lahjoittamalla jokaiselle uudelle pelaajalle kohtuuhintaiset nappulakengät.

Media-alan murros on vaikuttanut myös sponsoriyhteistyön luonteeseen. Sanomalehden merkitys mainos- ja markkinointivälineenä on heikentynyt. Kuluttajat viettävät yhä enemmän vapaa-aikaa internetissä ja etsivät sieltä tietoa. Siksi markkinointiyhteistyö ja näkyvyyden varmistaminen pitäisi siirtää yhä enemmän sähköiseen mediaan. Urheiluseuran täytyisi pohtia syvällisemmin markkinointiviestintää yhteistyökumppanien kanssa sähköisessä mediassa. Yhteistyökumppanin tuotteita ja palveluita voitai-

siin markkinoida seuran avoimilla Facebook-sivuilla esimerkiksi tarinoiden muodossa. Tarinoihin voisi sisällyttää esimerkiksi huumoria tai eriskummallisuutta, joka voisi herättää kiinnostusta muuallakin kuin kannattajien keskuudessa. Myös seuran tapahtumia markkinoitaisiin aina ennen tapahtumaa sosiaalisessa mediassa ja samalla siinä olisi hyvä muistuttaa yhteistyökumppanista, joka toimii otteluisäntänä paikan päällä.

Kukilan (2013) mukaan nykypäivän yhteistyölle eivät enää riitä pelkkä laitamainos ja ”kahvi- tai kaljakupongit”, vaan yhteistyökumppanit hakevat enemmän sisältöä. Yritykset haluavat nykypäivänä, että heidän toimintansa nähdään urheilussa mahdollistajana. Jotta yhteistyötä voidaan kehittää, niin yhteistyön syventämistä voitaisiin pohtia tärkeimpien sponsoreiden kanssa. Seura voisi järjestää yhteistyökumppaneille mahdollisuuden tulla myymään omia tuotteitaan turnauksiin tai esittelemään tuotteitaan pelien puoliajalla. Esimerkiksi viime vuosina Intersport-urheilukauppa on pitänyt omaa ”tarvikemyyntiä” Mikkeli-turnauksessa ja kauppias on ollut tyytyväinen myyntiin.

Kun seura aloittaa sponsorineuvottelut, niin ne olisi hyvä aloittaa kysymällä potentiaaliselta ja uudelta yhteistyökumppanilta:

Onko teillä toiveita miten voisimme edistää teidän tunnettavuuttanne toimintaympäristössänne?

Kun seura aloittaa sponsorineuvottelut, niin ne olisi hyvä aloittaa kysymällä jo olemassa olevalta yhteistyökumppanilta seuraavasti:

Onko teillä toiveita miten voisimme syventää yhteistyötämme, jotta parantaisimme molempien tunnettavuutta, kiinnostusta ja hyötyisimme siitä molemmat vielä enemmän?

Jos toteutetaan tärkeää yhteiskuntavastuuta, jota yhteistyökumppanitkin arvostavat, niin omassa tekemisessä täytyy huomioida, että kaikille lapsille löytyy omaa tasoa vastaava harjoitusryhmä ja lapsen elämässä tapahtuviin muutoksiin osataan suhtautua joustavasti. Yhteistyökumppanit arvostavat urheiluseuraa, joka osaa parhaalla mahdollisella tasolla tukea lahjakasta lasta ja nuorta kehittymään. Tällaisia tarinoita yksittäisistä pelaajista voisi suunnitella ja julkaista seuran internetsivuilla tai sosiaalisessa mediassa julkisella puolella.

Jotta yhteistyökumppanit kokisivat saavansa taloudellista hyötyä yhteistyökumppanuudesta, yhteistyön tuottavuuden mittareita voitaisiin pohtia jo yhteistyöneuvotteluissa. Tulevaisuudessa se urheiluseura tai yhteistyökumppani, joka osaa määritellä yhteistyön taloudellisen tuottavuuden mittarit, menestyy hyvin kiinnostavana kumppanina.

9 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja miten onnistuttiin löytämään ratkaisut tutkimusongelmaan. Jotta työstä tulee onnistunut, niin kehittämis ehdotusten laatua ja käytettävyyttä arvioidaan. Lisäksi tässä luvussa pohditaan myös työn luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

9.1 Tutkimuksen käytettävyys

Tutkimusprosessin aikana minulle muodostui selkeä ymmärrys tutkimastani ilmiöstä. Urheiluseura, jolle tämä tutkimustyö tehdään, on osana kokonaisuutta toimintaympäristössä, joka elää koko ajan murroksessa. Haasteellisinta työssä oli kuitenkin peilata brändijohtamisen ja -markkinoinnin teoriaa vapaaehtoistoimintaan ja vielä erityisesti pieneen urheiluseuraan, koska brändi yleensä on liitetty aina kovaan liike-elämään ja taloudellisen tuottavuuteen.

Bränditeoriaan kuuluu tärkeänä osana brändin asemointi, mutta tässä työssä en ole asemointiin keskittynyt, koska siinä olisi käsitelty asemaa kilpailijaan ja etsitty mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Koska tässä tutkimustyössä kilpaileva urheiluseura ei ollut valmis yhteistyöhön, niin vertailua kilpailevaan jalkapalloseuraan ja sen brändiin ei ole tehty.

Brändiin liittyy kiinteästi organisaation menestyminen ja menestyksen kautta tapahtuva brändiarvon kasvaminen. Tässä työssä ei ole pohdittu urheiluseuran urheilullisen menestymisen vaikutusta brändiarvoon, vaan lähinnä miten sidosryhmien ja viestinnän avulla saadaan olemassa olevaa brändiarvoa nostettua. Tämä työ esitellään seuran tärkeimmille toimihenkilöille ja toivotaan, että tulosten pohjalta laaditut kehittämis-

dotukset toteutettaisiin valittujen sidosryhmien eli junioreiden vanhempien ja yhteistyökumppanien kanssa.

Mielestäni löysin tutkimusongelmaani vastauksia eli kehittämisehdotuksia brändin kehittämiseen. Kehittämisehdotukset ovat vielä sellaisia, jotka olisivat realistisesti mahdollista toteuttaa pienessä urheiluseurassa. Tutkimustulokset osoittivat, että brändin kehittäminen täytyy tehdä laadukkaan toiminnan, monikanavaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Läpinäkyvyyden ja yhteistyön lisääminen kaikkiin seuran toimintoihin edistää brändin kiinnostavuutta. Nämä asiat kun saadaan sisäistettyä seuran johdon ja toimihenkilöiden ajattelumalliin seura pystyy kehittämään brändiään.

9.2 Luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimustyön luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Ensimmäinen edellytys luotettavuudelle on ehto, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Mittauksen luotettavuutta voidaan kuvata kahdella käsitteellä, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. (Heikkilä 2010, 185.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus ja validiteetti eli pätevyys liitetään yleensä aina kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nämä termit saavat hieman erilaiset tulkinnat. Tässä alaluvussa olen jaotellut selvyuden vuoksi työn kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän luotettavuuden arviointiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Numeeristen tietojen todenperäisyyden arviointia vaikeuttaa niiden eräänlainen kaksinaisuusluonne: jotkut luvut ovat kiistämättömiä eli varmoja faktoja kuten esimerkiksi vastanneiden ikä. Toisaalta ihmisten käyttäytyminen ja heidän mielipiteensä voivat muuttua nopeastikin heidän elämäntilanteensa vaihtuessa, joten myös niitä kuvaavat luvutkin muuttuisivat. (Hurtig ym. 2010, 71.) Tässä kyselyssä minua askarruttaa vanhempien vastausten todenperäisyys, onko esimerkiksi asioista keskusteltu itse lajia harrastavan juniorin kanssa vai ovatko vastaukset vain vanhempien omia suuripiirtei-

siä arviointeja lastensa vapaa-ajan harrastuksesta. Suuripiirteisyys ja mielipiteiden ns. ”musta tuntuu” -ajattelu heikentää tämän tutkimuksen reliabiliteettia. Tässä tutkimuksessa oletuksena on kuitenkin, että vanhemmat ovat keskustelleet näistä asioista lastensa kanssa ja ovat tietoisia ja kiinnostuneita lapsen harrastustoiminnasta.

Tutkimuksen luotettavuuden ja ilmiön ymmärryksen avartamiseksi voidaan käyttää monia menetelmiä, jolloin puhutaan triangulaatioksi. Eri näkökulmista pyritään saamaan vahvistusta samalle tutkimustulokselle. Triangulaatiota voidaan käyttää menetelmissä eli laadullisen ja määrällisen yhdistelmänä, teoria-, tutkija- ja aineistotriangulaationa. (Kananen 2011, 124.) Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää sekä aineistotriangulaatiota. Kyselyssä on sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, siten saatiin kokonaisvaltaisempi kuva tutkitavasta ilmiöstä ja syvällisempää tietoa muuttujista. Aineistotriangulaatiota hyödynnän työssäni, kun tutkin erilaisia aineistoja liittyen tutkittavaan ilmiöön. Mielestäni Kari Puronahon tutkimukset (2006 ja 2014) urheiluseurojen lasten ja nuorten liikuntamarkkinoinnista on auttanut oivaltamaan aiheeseen liittyviä teorioita. Myös Pasi Kosken tutkimukset (2009 ja 2012) urheiluseurojen murroksesta ovat tukeneet tätä tutkimustyötä. Tutkimusprosessin aikana on seurattu Mikko Mäntylän ylläpitämää Aina ennenkin -blogia ja siihen liittyvää suljettua Facebook-ryhmää, joissa käsitellään suomalaisten urheiluseurojen ongelmia ja ilmiöitä.

Validiteetti kuvaa, missä määrin onnistutaan mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksessa siihen vaikuttaa erityisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Validiteetti liittyy aina aiheen teoriaan ja sen käsitteisiin, siksi validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen. (Heikkilä 2010, 186.)

Tärkein validiteetin alalajeista on ulkoinen validiteetti, jolla mitataan määrällisessä tutkimuksessa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Yleistettävyyys merkitsee sitä, että tutkimustulokset pätevät samanlaisissa tilanteissa, jolloin edellytyksenä on, että tutkimusasetelma vastaa täysin sitä ryhmää, johon yleistys aiotaan kohdistaa. (Kananen 2012, 168.) Tutkimukseni on tapaustutkimus, jossa tapauksena on Mikkelin Kissojen brändin kehittäminen sidosryhmien ja viestinnän avulla. Tutkimustuloksia ei voi siis yleistää koskemaan koko mikkeliläistä lasten urheiluharrastustoimintaa tai jalkapallo-

harrastusta kohtaan. Tutkimustuloksia voin vain hyödyntää Mikkelin Kissojen toiminnan kehittämisessä.

Validiteetti tarkoittaa myös oikeiden mittareiden käyttöä tutkimuksessa eli mittari mittaa juuri sitä asiaa, jota tutkitaan. Mittarit pitäisivät olla oikein johdettu tutkimukseen liittyvästä teoriasta. (Kananen 2011, 122.) Tässä tutkimuksessa, jossa selvitän brändimielikuvaa ja -viestintää, olen kysynyt vanhempien mielipiteitä mm. seuran valintaan vaikuttavista tekijöistä, toiminnan painotusta, yhteishenkeä, sitoutumista, suosittelemista ja viestinnän laatua. Kysymyksillä seuran valintaan vaikuttavista tekijöistä haluan selvittää vanhempien ratkaisuun vaikuttaneita tekijöitä. Siten pystyn määrittelemään seuran kiinnostavuutta ja brändiä. Mielestäni näihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Toiminnan laatua ja siihen liittyviä uusia toimintamuotoja pyrittiin kartoittamaan kysymyksillä ja niihin mielestäni sain hyvin selkeät vastaukset tutkimustani ajatellen.

Avoimien kysymysten avulla saatiin tiettyihin tutkimuksen muuttujiin lisäselvyyttä, joka paransi tulosten luotettavuutta. Kyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä: mitä tekijöitä arvostatte Mikkelin Kissoissa? Onko sinulla kehittämisehdotuksia seuran toiminnasta vastaaville henkilöille? Vastaukset liittyivät toiminnan laatuun ja samalla saatiin asioihin syvyyttä.

Eskola ja Suoranta (2008, 18) toteavat, että harkinnanvaraisessa näytteessä on kysymys tutkijan kyvystä muodostaa vahvat teoreettiset perusteet näytteelle, jotka osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa. Tässä työssä tutkittava otos on tyypiltään harkinnanvarainen näyte, jolloin tutkimusjoukkona ovat junioreiden vanhemmat, jotka päättävät lapsensa osallistumisesta urheiluseuratoimintaan, sekä seuran yhteistyökumppanit. Kyselyn avulla haluttiin saada aineistoa eli ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia urheiluseuratoiminnasta, jotta ymmärretään paremmin tätä tutkittavaa ilmiötä. Harkinnanvarainen näyte soveltuu parhaiten tähän tutkimustyöhön, koska kohdejoukko ei ole suuri ja siten saan mahdollisimman luotettavaa ja kokemukseen perustuvaa tietoa junioreiden vanhemmilta ja yhteistyökumppaneilta juuri tätä urheiluseuraa varten.

Tutkimuksen *reliabiliteetti* tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Vilka 2007b, 149). Reliabiliteetilla tarkoitetaan siis tulosten tarkkuutta ja

pysyvyyttä. Toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Tutkimuksessa saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tulokset ovat sattumanvaraisia, jos otoskoko jää pieneksi. Yhteiskunnan monimuotoisuudesta johtuen yhden tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole kelvolliset toisessa ajassa tai paikassa. (Heikkilä 2010, 30; Kananen 2011, 119.)

Otoskoko on aina määriteltävä tutkimuskohtaisesti. Havaintoyksiköiden lukumäärä ei ole riittävä lähtökohta valita tutkimusaineiston kokoa. Määrän lisäksi pitää harkita, millainen on perusjoukko, josta tutkittava aineisto tullaan keräämään. Sopiva otoskoko voi olla riippuvainen esim. tutkimuksen resursseista ja mitattavista ominaisuuksista. (Vilka 2007b, 58.) Tekemääni kyselyyn vastasi 78 juniorin vanhempaa, kun junioripelaajia on yhteensä noin 145. Kyselyn saatteessa toivoin, että vain toinen juniorin vanhempi vastaisi kyselyyn. Yhteistyökumppaneille suunnattuun kyselyyn saatiin 21 vastausta. Kysely lähetettiin 45 yhteistyökumppanille.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin todentaminen on yksinkertaista, jos tutkimuksen vaiheet voidaan toistaa, jolloin edellytetään, että tutkimuksen kaikki vaiheet on dokumentoitu tarkasti. Opinnäytetyössä ei ole järkevää tehdä uusintamittauksia tulosten reliabiliteetin osoittamiseksi. Riittää, jos eri vaiheet on dokumentoitu ja ratkaisut perusteltu, jotta työn arvioitsija voi todentaa sen aukottomuuden alusta loppuun. (Kananen 2011, 123.) Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan erityisesti mittaukseen liittyviä asioita sekä tarkkuutta tutkimuksen toteuttamisessa (Vilka 2007b, 149).

Kuvassa 41 löytyy tärkeimmät kysymykset, joilla voidaan tutkimustyön reliabiliteettia edistää, kun kerätään tutkimusaineistoa esimerkiksi kyselyn avulla.



KUVA 41. Kyselyn luotettavuuteen liittyvät kysymykset (Vilkkä 2007b, 150)

Vanhemmille lähetettyyn kyselyyn saatiin 78 vastausta. Vastausprosentti oli 53 %, joten tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. E10-ikäryhmän vanhemmista saatiin vain kolme vastausta. Tämä johtunee ikäryhmän joukkueen toiminnan siirtymisestä E11-joukkueen mukaan. Omien havaintojen ja joukkueen toimihenkilöiden mukaan toimintaan ei oltu vielä saatu aktiivisia vanhempia mukaan, vaan olosuhteiden vuoksi E10-ikäiset pojat oli siirretty vanhempien mukaan, jolloin vanhempien ja poikien harrastusaktiivisuus oli vähitellen hiipunut. Yhteistyökumppanien kyselyn vastausprosentti oli 47 %, joten kyselyn luotettavuus on hyvä. En saanut vastauksia tämän kyselyn avoimiin kysymyksiin ja siksi halusin tehdä haastattelun tärkeimmälle yhteistyökumppanille. Tämän haastattelun avulla sain paremman käsityksen yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä.

Tässä työssä on käytetty sekä Webropol- ja SPSS-ohjelmaa, joita olin jo aikaisemminkin käyttänyt opinnäytetyössäni noin kolme vuotta sitten. Luotettavuus kärsi ainakin yhden kysymyksen osalta, jonka lisäksi vasta pari päivää kyselyn lähetyksen jälkeen. Havaintoyksikköjä puuttui tämän muuttujan osalta 24 kappaletta eli sain siihen vastauksia vain 54 kappaletta, kun vastaajien määrä muihin kysymyksiin oli yhteensä 78 kappaletta.

Tutkimus tulee aina kirjoittaa mahdollisimman puolueettomasti eli *objektiivisesti*. Tulokset siis esitetään niin, ettei tutkija esittämistavallaan ja tulkinnallaan manipuloi tuloksia. Tulosten tulkinnassa objektiivisuutta tukee vertaileva, yhdistelevä ja keskusteleva ote, jolloin tutkija vertailee ja tulkitsee tuloksiaan alan perinteeseen, ammattitai tieteenalain tutkimuksiin ja teorioihin. (Vilkkä 2007b, 160.) Itse toimin Mikkelin Kissojen 2004 syntyneiden joukkueenjohtajana, joten olen aktiivisesti mukana seuran toiminnassa. Tässä tutkimustyössä pyrin pitämään itseäni puolueettomana havainnoijana ja tutkijana, joka seuraa eri vuorovaikutustilanteita ja prosesseja peilaten seuran brändi-imagoon ja toiminnan laatuun.

Objektiivisuuteen sisältyy pyrkimys mahdollisimman perusteltuun tietoon. Ihmistieteiden täydellinen arvovapaus, neutraalius ja riippumattomuus ovat haastavia ja lähes mahdottomia, koska tutkimuksen kohteina on useimmiten sosiaalisesti merkityksellisiä ilmiöitä. (Ronkainen ym. 2011, 12.)

Tärkeänä menetelmällisen objektiivisuuden kriteerinä pidetään sitä, että toinen tutkija voisi samoista lähtökohdista toistaa saman tutkimuksen. Objektiivisuutta on myös se, että lähteet valitaan ja tulkitaan huolellisesti ja rehellisesti esitetään myös sellaista lähde- ja tutkimusaineistoa, joka on ristiriidassa omien käsitysten kanssa. Kirjoittajana tutkijan täytyy pitää persoonansa kurissa, jolloin on huolehdittava siitä, että lukijan huomio ei kiinnity häneen eikä kielenkäyttöön, vaan huomio on itse asiassa. (Hirsjärvi ym. 2007, 292–293.) Jotta tämän tutkimus on mahdollisimman puolueeton, niin sähköinen kysely ja vastaaminen siihen nimettömänä edistävät puolueetonta tutkimusaineistoa ja keruutapaa, johon ei ole voitu vaikuttaa omalla persoonalla millään tavalla.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointikriteerit ovat erilaisia kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa tekijä voi aiheellisesti miettiä, että kaikkia ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutkertaisia, koska harvoin on kahta samanlaista tapausta, jolloin perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Laadullisen tutkimuksen arviointikriteerit ovat riittävyys, merkittävyys, varmuus, vahvistettavuus, vahvistuvuus, uskottavuus, kattavuus, siirrettävyys ja realismi. Kananen (2012, 166) toteaa, että luotet-

tavan työn pohjana on aina tarkka dokumentaatio siitä, mitä on tehty, miksi on tehty ja miten on tehty. Luvuissa 2 ja 7 esiteltiin ja perusteltiin tämän tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmät ja analysointitavat.

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan yleensä tärkeimpinä eettisinä periaatteina informointiin perustuva suostumus, seuraukset, luottamuksellisuus ja yksityisyys. Haastattelua käyttävän tutkijan täytyy pohtia etukäteen, miten paljon tutkittavalle tulisi kertoa tutkimuksen tavoitteista ja yksityiskohtaisista menettelytavoista. Nämä tiedot voivat vinouttaa tuloksia tai muuttaa haastateltavan käyttäytymistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20.)

Alasuutari (2011, 32) toteaa, että erityisesti ihmistieteellisessä tutkimuksessa on paljon yhteisiä periaatteita, kuten pyrkimys loogiseen todistamiseen ja objektiivisuuteen, jossa tutkijat nojaavat todistamisessa havaintoaineistoon eivätkä subjektiiviseen mielilyksensä tai omiin arvoihinsa. Oma asemani on tällä hetkellä tutkimustyön tutkija, jolloin objektiivisena tarkastelen toimintaa ja seuran brändiä sekä teen objektiivisiä havaintoja ollessani mukana toiminnassa yhtenä toimihenkilönä. Luotettavuuden arvioinnissa oma objektiivinen näkökulma asioihin on erittäin tärkeää, koska omat tunteet ja ajattelutapa voisivat helposti vaikuttaa mielipiteiden tulkitsemiseen erityisesti teemahaastatteluiden analysoinnissa.

Kun luokittelin arvotekijöitä ja sieltä korostui hyvän valmennuksen merkitys, joka on tietysti koko toiminnan ydinajatus tai ydinpalvelu, jonka onnistumiseen vaikuttaa sen ympärillä olevat tukipalvelut kuten olosuhteet esim. harjoitustilat ja harjoitusmäärät. Vanhemman subjektiivinen tulkinta arvotekijöistä voi olla kuvitteellinenkin, jos vanhemmat ja lapsi eivät ole esimerkiksi keskustelleet kotona asiasta, miksi lapsi viihtyy seurassa tai on innostunut harrastuksesta. Pitäisi aina muistaa tällaisessa toiminnassa, että vaikka vanhempi maksaa harrastuksen, niin jos lapsi ei koe elämyksiä ja onnistumisia urheiluseurassa, harrastus saattaa loppua melko pian.

Aineiston *riittävyttä* on vaikea arvioida etukäteen kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2008, 215). Ronkaisen ym. (2011, 117) mukaan aineiston tulee olla sen verran laaja, ettei se kuvaile sattumanvaraisia ja subjektiivisia kokemuksia. Ensisijaista on, että aineisto kuvaa hyvin tutkittavaa ilmiötä. ”Tutkijan on kuvattava

riittävästi aineistoaan ja tutkimustaan, jotta lukija voi pohtia tutkimustulosten soveltamista muihin tutkittuihin konteksteihin”, toteaa Tynjälä (1991, 390). Avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella mielestäni sain hyvin käsityksen seuran arvomaailmasta sekä toiminnan kehittämisalueista. Ehkä tärkeintä olikin näiden kahden aineiston yhteensovittamisessa ja ymmärtämisessä, oliko toimihenkilöiden ja junioreiden vanhempien käsitykset samansuuntaisia vai löytyikö poikkeavuuksia.

Aineiston *merkittävyys* on aina suhteellinen asia. Tutkijan on varauduttava puolustamaan aineistonsa merkittävyyttä. (Eskola & Suoranta 2008, 214.) Kyselyn tulosten ja vapaiden ilmaisujen perusteella seura saa erittäin tärkeää tietoa toiminnan kehittämiskohdista, joita voidaan käsitellä aina seuran päättävimmässä elimessä eli johtokunnassa. Arvotekijöiden löytyminen edistää taas brändin hahmottamisessa, koska seuran arvot muodostuvat ”asiakkaiden kokemuksista” eikä johtokunnan määrittelemistä arvoista.

Varmuus merkitsee omien ennakoasenteiden poistamista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136). Jotta tämä opinnäytetyö ja sen koko työprosessi olisi itselleni mielekäs, kehittävä ja haastava, niin minun täytyy ajatella itseni puolueettomaksi tutkijaksi, johon ei voi vaikuttaa tutkittavien sidosryhmien mielipiteet. Mielestäni on tärkeää, että olen itse seuran toiminnassa mukana toimihenkilönä, helpottaa tiedon hankintaa ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa. Kun valitsin toimihenkilöitä, joita haastattelin tähän työhön, käytin kriteereinä heidän vankkaa kokemusta juuri tässä urheiluseurassa. Yksi tärkeä valintakriteeri oli myös toimihenkilöiden rehellisyys: nämä henkilöt kertovat totuuden mitään peittelemättä.

Tutkimuksen *arvioitavuus ja toistettavuus* tarkoittavat sitä, että teksti on helposti ymmärrettävää ja läpinäkyvää (Eskola & Suoranta 2008, 215–216). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttaa huolellisesti dokumentoidut tutkimusmenettelyt ja suhde tutkijan ja tutkittavien välillä. Haastatteluissa syntyvä luottamussuhde on yksi laadullisen tutkimuksen tärkeä kriteeri validiteetille. Tutkimuksessa tavoitellaan enemmänkin näkökulmia asiaan kuin totuutta sinänsä. Erityisesti osallistuvassa havainnoinnissa on hyvä muistaa reflektiivinen ote työhön, jolloin tutkija on hyvä erottaa omat kokemukset tutkittavien kokemuksista. (Tynjälä 1991, 392–393.) Aineiston analyysin luotettavuutta voidaan myös erikseen määritellä. Analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja hänelle annetaan edel-

lytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat. Analyysin toistettavuus tarkoittaa, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitelty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija voi niitä soveltaa ja päätyä samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1990, 53.) Aineiston analyysin vahvuuksien esittelyn lisäksi on tärkeää käsitellä sen mahdollisia rajoituksia (Ruusuvuori ym. 2010, 27). Olen tutkimusta tehdessäni pyrkinyt perustelemaan valintoja ja tulkitsemaan saatuja tuloksia mahdollisimman tarkasti. Lukija, joka ei ole perehtynyt aiheeseen, voi lukea tutkimuksen ymmärrettävästi. Uskon, että jos tekisin uudelleen tämän tutkimuksen, tulokset olisivat samansuuntaiset kuin nyt.

Vahvistuvuus ja *vastaavuus* tarkoittavat sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea vastaavanlaista ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tieteellinen julkisuus arvioi yksittäistä tutkimusta siinä esitettyjen kuvausten, väitteiden ja selitysten perusteella. (Eskola & Suoranta 2008, 212.) Kosken (2009 ja 2012) tekemät tutkimukset urheiluseurojen toiminnan muuttumisesta tukevat omia tutkimustuloksia esimerkiksi toiminnan muuttumisesta ammattimaisempaan suuntaan pienissäkin urheiluseuroissa.

Uskottavuus eli sisäinen validiteetti voidaan tulkita, että tieto on tuotettu pätevällä tavalla eli sellaisten ratkaisujen ja käytäntöjen avulla, jotka ovat perusteltavissa tieteen yleisillä kriteereillä tai tutkimuksen edustaman näkökulman avulla. Pätevyys tarkoittaa myös, että tutkimus on pätevää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaajana. Pätevyyteen liittyy myös ajatus tutkijan ja tutkittavien maailman välisestä suhteesta eli kuinka vahvasti tutkijan käsitteet, tulkinnat ja havainnot vastaavat yhteisön jäsenten käsitteitä ja tulkintoja. Tällaisessa tutkimuksessa on hyvä käyttää jäsenvalidointia eli toimintatapaa, jossa tutkittavilla on mahdollisuus kommentoida tutkijan tulkintoja ja niiden pätevyyttä. (Ronkainen ym. 2011, 131; Ruusuvuori ym. 2010, 28.)

Mielestäni tämän tutkimuksen uskottavuus on hyvä. Tutkimuksen tavoitteeseen päästiin ensin tutkimalla laajasti teoriaa ja keräämällä tutkimusaineisto teoriaan pohjautuen. Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään juuri niitä asioita, joita voidaan käyttää brändin kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa haastatelluilla olisi ollut mahdollisuus lukea haastattelun tulkinnat läpi. Vain junioripäällikkö Kimmo Aholainen luki tulokset läpi. Teemahaastatteluissa jouduttiin selvittämään kahdelle haastatellulle käsitteitä, jotta he ymmärtävät kysymykset ja siten saadaan luotettavimmat vastaukset. Näitä käsitteitä olivat muun muassa imago ja identiteetti.

Aineiston *kattavuus* tarkoittaa, että tulkinnot eivät perustu satunnaisiin kommentteihin, jotka on kerätty aineistosta. Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle näytetään, mistä aineiston kokonaisuus muodostuu ja kuvataan ne aineiston osat, joille päähavainnot rakentuvat. Haastateltujen tapa puhua tai kuvata jotakin aihetta tai ilmiötä suhteutuu aina siihen, että poikkeavuuksiin täytyy löytyä aina oma selitys. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.) Mielestäni tutkimukseni aineiston kattavuus on hyvä. Kyselyssä esitettyihin valmiisiin kysymyksiin saatiin syvällisempää ymmärrystä avointen kysymysten ja niiden vastausten avulla. Vanhemmille suunnatussa kyselyssä avoimiin vastauksiin tuli hyvin vastauksia. Siten saatiin kokonaisvaltaisempi kuva seuran arvotekijöistä ja kehittämiskohteista. Tämän aineiston avulla saatiin hyviä vinkkejä brändin rakentamiseen ja brändiviestinnän kehittämiseen.

Tutkimustulosten *siirrettävyys* on mahdollista, mutta vain tietyin ehdoin. Koska naturalistisessa ajattelutavassa katsotaankin, että yleistyksiset eivät ole mahdollisia. (Eskola & Suoranta 2008, 211.) Tynjälä (1991, 390) toteaa, että tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu aina siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Tämä tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa tutkitaan tietyn urheiluseuran brändiä, joten tavoitteena ei olekaan siirtää tutkimustietoa koskemaan koko toimintaympäristöä.

Jos tällainen laadullinen tutkimus tehtäisiin johonkin toiseen jalkapalloseuraan, niin mahdollisesti jotkut vanhempien arvotekijät voisivat olla samansuuntaisia. Tällainen arvotekijä voisi olla laadukas valmennus, joka on koko toiminnan lähtökohta. Toimihenkilöiden haastattelujen vastaukset kuvaavat selkeämmin nykypäivän urheiluseuran trendejä pienessä kaupungissa, jossa vapaaehtoisuus on vähitellen häviämässä, lasten ikäluokat pienenevät, vanhempien vaatimukset ja elämyksellisyyden tavoittelu kasvavat. Näiden tutkimustulosten osalta voidaan tuloksia siirtää johonkin toiseen kontekstiin.

Realistisuus tarkoittaa luotettavuuden kriteeriä, jolla pyritään peilaamaan tutkimusta muihin laadullisiin tutkimuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189). Ruusuvuori ym. (2010, 442) toteavat, että aineistojen purkamisesta sekä kääntämisestä, joka kuuluu osana tutkimusprosessia, ei kannata tehdä itselleen ongelmallista, koska silloin se vie huomion pois itse analyysistä ja tutkijan tekemistä tulkinnoista. Tutkimuksen epäkoh-

tien hyväksyminen, viitekehyksen ja oman aineiston avaaminen lukijalle riittänee usein hyvän laadullisen tutkimuksen erityispiirteiksi. Hirsjärvi ym.(2007, 228) kirjoittavat, että tutkijan olisi hyvä kertoa, mihin hän päätelmänsä perustaa työssään. Mitä luotettavampi halutaan työn olevan, sitä tarkemmin täytyy selostaa tutkimus toteutus.

Realistisuus ilmenee työssä parhaiten bränditeorian liittämistä urheiluseuratoimintaan. Se oli haasteellista, koska pienellä urheiluseuralla ei ole olemassa selkeää brändimielikuvaa, liiketoimintastrategioita eikä suunniteltua ja budjetoitua markkinointiviestintää. Kaikki toimihenkilöt tekevät omien resurssien mukaan töitä seuran eteen. Siksi nämä olosuhteet ovat vaikuttaneet kehittämisehdotuksien laatuun. Nämä ehdotukset pyrkivät olemaan mahdollisimman realistisia ja helposti toteutettavissa.

Ruusuvuoren ym. (2010, 447) mukaan tyypillisiä syitä osallistua tutkimukseen, on vaikuttaa tutkimuksen kautta, kertoa tavallisen ihmisen kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavaan työhön. *Tutkimustilanteen vaikutus* on siis yksi luotettavuuden arvioinnin kriteeri. Tutkimusaihe miellettiin tärkeäksi ja sellaiseksi, josta itsellä oli kokemusta tai tärkeää sanottavaa. Tässä työssä toimihenkilöt tulivat mielellään haastateltaviksi, koska heidän mielestään tutkimuksen tekeminen oli ehdottoman tärkeää urheiluseuralle, joka kärsii osittain resurssien puutteista. Vanhemmille suunnatun kyselyn ajankohta oli myös hyvä, koska jalkapallokausi oli juuri päättynyt ja vanhemmat muistivat vielä hyvin menneen kauden.

Validiteetin arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa kerättyjen aineistojen ja niistä tehtävien tulkintojen käypyyden arviointia. Onko valittu oikea aineisto, jotta voidaan mahdollisimman hyvin ja osuvasti vastata tutkimuskysymykseen. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.)

9.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Mikkelin Kissoissa aloittaa samaan aikaan päätoiminen toiminnanjohtaja, kun tämä tutkimustyö on saatu juuri päätökseen. Uuden palkatun työntekijän vaikutuksesta seuran kiinnostavuuden kasvuun syntyisi kiinnostava tutkimusaihe. Kokopäiväisen palkatun työntekijän merkitystä Mikkelin Kissojen seuratoimintaan olisi mielenkiintoista tutkia ja kerätä yhteistyökumppaneiden ja junioreiden vanhempien kokemuksia. Onko

toiminnasta ja viestinnästä tullut yhtään avoimempaa? Onko yhteistyö yhteistyökumppanien kanssa muuttunut yhtään monipuolisemmaksi ja syvemmäksi?

Mielenkiintoista olisi myös tutkia millaisia vaikutuksia viestinnän tehostamisella ja suunnitelmallisuudella on kiinnostavuuden kasvuun. Eli tässä tapauksessa sosiaalista mediaa kehittämällä niin, että toimihenkilöt ja vanhemmat ylläpitävät sivuja ja mielenkiintoisilla tarinoilla saavat sivuille lisää seuraajia. Siten nähtäisiin voisiko tämän tutkimuksen tuloksia mahdollisesti siirtää muihinkin seuroihin ja pitää yleistettävänä tietona.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia mitkä tekijät ovat suurimpina esteinä kahden jalkapallojoukkueen yhteistyölle. Pyysin jo tätä tutkimusta tehdessäni Mikkelin Palloilijoita mukaan, mutta he eivät halunneet osallistua tutkimukseen. Olisin tehnyt vertailua kahden jalkapalloseuran toimintaa ja kiinnostavuutta keskenään. Siten olisin saanut tärkeää tietoa, jotta kaksi jalkapalloseuraa ei tekisi pienillä resursseilla samoja asioita. Tässä olisi kuitenkin hyvä jatkotutkimuksen aihe tutkijalle, joka haluaisi kehittää mikkeliläistä jalkapalloa yhteistyöllä ja ymmärryksellä eteenpäin.

10 LOPUKSI

Mielestäni sain vastauksen tutkimusongelmaan etsiessäni keinoja Mikkelin Kissojen brändin kehittämiseksi. Sain hyvän käsitykseni siitä, että brändin kehittäminen täytyy tehdä laadukkaasti toiminnan, monikanavaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Urheiluseurasta muodostettu brändimielikuva täytyy olla sisällöltään yhtenäinen toiminnan ja viestinnän kanssa, jotta se on uskottava ja mielenkiintoinen. Tutkimus vahvisti käsitystäni, että hyvällä yhteishengellä ja ilmapiirillä on merkittävä vaikutus brändin kiinnostavuuteen urheiluseurassa.

Tutkimustulokset ja kehittämissuositukset esitellään Mikkelin Kissojen johtokunnalle ja päättävälle toimihenkilölle. Näitä tuloksia seuran johto ja aktiiviset toimihenkilöt voivat käyttää käytännön toiminnassa ja erityisesti viestinnässä. On myös mielenkiintoista olla itse kehittämässä toimintaa syntyneiden kehittämissuositusteni pohjalta ja

perustella niiden merkitystä seuran brändimielikuvaan. Haasteellisinta on löytää strategia, miten ehdotukset sovelletaan urheiluseuran resursseihin.

Jotta seuralla on tulevaisuudessa riittävästi yhteistyökumppaneita, niin seuran täytyy vakavasti suhtautua brändin kehittämiseen ja varata siihen tarpeeksi resursseja. Olemassa olevien sekä uusien yhteistyökumppanien kanssa tapahtuva ideointi uusien yhteistyömuotojen löytämiseksi olisi tärkeää, jotta Mikkelin Kissojen brändi kiinnostaisi yrityksiä tulevaisuudessakin.

Kyselylomakkeiden ja teemahaastatteluiden laadinnassa pyrin hyödyntämään brändijohtamisen ja -viestinnän liittyviä teorioita sekä urheilumarkkinoinnin tutkimuksia ja teorioita. Saadun aineiston avulla sain mielestäni kattavasti eri sidosryhmien mielipiteet ja käsitykset Mikkelin Kissojen tämänhetkisestä brändistä ja siihen liittyvät kehittämisen kohteet. Vanhemmille suunnattu kysely tehtiin jo syksyllä 2013, jolloin Mikkelin Kissat eivät olleet vielä virallisesti Facebookissa. Jos kysely olisi tehty tänä vuonna, jolloin osalla vanhemmista oli jo jonkinlaista kokemusta urheiluseuran seuraamisesta sosiaalisessa mediassa, niin vastaukset olisivat voineet olla positiivisemmat.

Opinnäytetyön prosessin aikana opin etsimään ja keräämään erilaista lähdemateriaalia ja samalla suhtautumaan niihin kriittisesti. Bränditeoriaan liittyvät lähteet olivat osin englanninkielisiä, joten niihin tutustuminen ja oikean tiedon löytäminen oli haasteellista ja aikaa vievää, mutta näin jälkikäteen ajateltuna se oli antoisaa. Opinnäytetyön tekeminen päivätyön ohella opetti minulle pitkäjänteisyyttä ja järjestelmällisyyttä sekä vaati perheeltäni joustavuutta. Haluan kiittää kaikkia Mikkelin Kissojen toimihenkilöitä suuresta avusta jakaessaan kyselyjä junioreiden vanhemmille ja osallistuessaan haastatteluihin. Haluan kiittää myös ohjaavia opettajia kärsivällisyydestä, kaikesta asiantuntija-avusta ja joustavuudesta tapaamisaikojen suhteen. Toivoisin, että tästä työstä olisi apua Mikkelin Kissojen toiminnan kehittämiseksi.

LÄHTEET

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich 2000. Brandien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Alaja, Erkki & Forssell, Christina 2004. Tarinapeliä. Sponsorin käsikirja. Sponsoriyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi Oy.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

De Chernatory, Leslie, McDonald, Malcolm & Wallace, Elaine 2011. 4.painos. Creating powerful brands. Oxford: Elsevier Ltd.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. Qualitive Methods in Business Research. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsgård, Christina & Frey, Juha 2010. Suhde. Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Vantaa: Infor Oy.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY-pro.

Halonen, Kimmo 2014. Uskokaa urheilun ihmeisiin. Länsi-Savo 2.2.2014, 1.

Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, Martti, Tenhunen, Lauri & Vuorinen, Pertti 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.

Hurtig, Johanna, Laitinen, Merja & Uljas-Rautio, Katriina 2010. Ajattele itse. Tutkemuksellisen lukutaidon perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hänninen, Sakari, Kangas, Anita & Siisiäinen, Martti 2003. Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Teoksessa Imanen, Kalervo & Kontio, Mika

(toim.). Liikunta- ja urheiluseurojen muutossuuntia Jyväskylässä. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy 121–149.

Juholin, Elisa 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Management Institute of Finland.

Kananen, Jorma 2008. *Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2011. *Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. WWW-dokumentti. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>. Ei päivytystietoja. Luettu 20.8.2014.

Kapferer, Jean-Noël 2012. *The new strategic brand management. Advanced insights and strategic thinking*. London; Philadelphia: Kogan Page Limited.

Karjalainen, Mari 2014. *Seuratoiminta häviää liikunnan trendilajeille markkinoinnissa - ”talkootöitä pitäisi tarjota pieninä palasina”*. Yle Kainuu. WWW-dokumentti. http://yle.fi/uutiset/seuratoiminta_havialla_liikunnan_trendilajeille__markkinoinnissa__talkootoita_pitaisi_tarjota_pienina_palasina/7434147. Päivitetty 28.8.2014. Luettu 4.10.2014.

Keller, Kevin Lane, Apéria, Tony & Georgson, Mats 2012. *Strategic brand management. A European perspective*. Essex: Pearson Education Limited.

Keller, Kevin Lane 2008. *Strategic Brand Management. Building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.

Keskinen, Toni & Lipiäinen, Jarmo 2013. *Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan*. Helsinki: Talentum.

Kohvakka, Raili 2013. *Yhteisöpalvelut istuvat suomalaiseen sosiaalisuuteen. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2012. Tilastokeskus. Raportti*. WWW-dokumentti. http://www.stat.fi/artikkelit/2013/art_2013-06-03_001.html?s=0. Päivitetty 3.6.2013. Luettu 29.9.2014.

Konttinen, Esa 2014. *Kolmas sektori. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali*. Jyväskylän Yliopisto. WWW-dokumentti. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>. Ei päivytystietoja. Luettu 29.6.2014.

Korkatti, Sirpa 2010. *Ihmisten johtaminen kolmannella sektorilla*. PDF-dokumentti. <https://www.innokyla.fi/documents/859508/fd529123-9ad5-45fa-a88c-4b1a218d8de7>. Teoksessa Koivisto, Nelli; Lehikoinen, Kai; Pasanen-Willberg, Riitta; Ruusuvirta, Minna; Saukkonen, Pasi; Tolvanen, Pirita & Veikkolainen, Arsi (toim.). *Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta*. Helsinki: Kokos Oy Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu, 169–176.

Koski, Pasi 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU-julkaisusarja 7/09. Raportti. Turku: SLU-paino.

Koski, Pasi 2012. Palkattu seuraan - mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. PDF-dokumentti. <http://www.likes.fi/filebank/572-seuratukiloppu-raportti2012.pdf> . Luettu 24.11.2013

Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan & Setiawan, Iwan 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane 2012. A framework for marketing management. Essex: Pearson Education Limited.

Kukila, Jarno 2013. Ihmiset saadaan liikkeelle tarinoilla. Haastattelu. www.yle.fi/taustapeili. Kaupallinen johtaja. Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry VALO. 13.5.2013.

Kämpö, Hannele 2013. Aineistosta raporttiin -kurssi. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. Kvalitatiivisen aineiston analysointi ja tulkinta. Luentomateriaali. 12.10.2013.

Laakso, Hannu 2004. Brändit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Helsinki: Talentum.

Laine, Markus, Bamberg, Jaakko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Laine, Timo 2001. Miten kokemuksta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II -näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. Aaltola, Juhani & Valli, Raine. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lindberg-Repo, Kirsti 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus-Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOYpro.

Lipiäinen, Heini 2014. Digitization of the communication and its implications for marketing. Jyväskylän yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/44602>. Ei päivitystietoja. Luettu 12.11.2014.

Luona-Helminen, Raija & Samstén, Riitta 2004. Liikkeelle. Opas paikallistason liikuntatoiminnan järjestämiseen. Helsinki: Edita.

Malmelin, Nando & Hakala, Jukka 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp International Ky.

Miettinen, Paula 2014. Brändi - yrityksen, minun vai yhteinen? WWW-dokumentti. <http://www.hs.fi/mainos/dna/brandi-yrityksen-minun-vai-yhteinen>. Päivitetty 25.3.2014. Luettu 3.7.2014.

- Mullin, Bernard J., Hardy, Stephen & Sutton, William A. 2007. Sport Marketing. Illinois: Human Kinetics.
- Mäkelä, Klaus (toim.) 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkinen, Marco, Kahri, Anja & Kahri, Tuomas 2010. Brändi kulmahuoneeseen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Mäntyneva Mikko, Heinonen, Jarmo & Wrangle, Kim 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Opetusministeriö 2014. Www-dokumentti. <http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/kansalaistoiminta>. Ei päivitystietoja. Luettu 2.6.2014.
- Pajunen, Mervi 2014. Haastattelu 4.9.2014. Johdon assistentti. Etelä-Savon Energia Oy.
- Piispa, Mikko 2013. Uusi Suomi ja urheilukulttuurin muutos. Liikunta & Tiede 1, 8.
- Pulkkinen, Sirpa 2003. Mielipaikka markkinoilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Puronaho, Kari 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kirjasto.
- Puronaho, Kari 2014. Drop-out vai throw-out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:5. PDF-dokumentti. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/okm5.pdf>. Päivitetty 8.4.2014. Luettu 2.6.2014
- Pyykkönen, Miikka. Uusi kolmas sektori. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän Yliopisto. Www-dokumentti. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>. Ei päivitystietoja. Luettu 29.6.2014.
- Rope, Timo 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ronkainen, Suvi, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruuskanen-Himma, Eila, Harkke, Satu & Liikkuva kuva-selvitystyön ohjausryhmä. Urheilun sähköinen media 2.0. WWW-dokumentti. <http://www.sport.fi/kirjasto/yhteisöllisyyden-monet-muodot>. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. Julkaisu 1/2010.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

- Salmenkivi, Sami & Nyman, Niko 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Simpura, Jussi & Melkas, Jussi 2013. Tilastot käyttöön! Opas tilastojen maailmaan. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Trenberth, Linda & Hassan, David 2012. Managing sport business. An introduction. Lontoo: Routledge.
- Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22, 387–398.
- Uusitalo, Petri 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Valanko, Eero 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana. Helsinki: Talentum.
- Valo Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio. Sinettikriteerit. PDF-dokumentti. <http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseuratsinettikriteerit.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.7.2014.
- Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, Hanna 2007a. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, Hanna 2007b. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Vuokko, Pirjo 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Wilson, Jonathan 2010. Essentials of business research. A guide to doing your research project. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Wymer, Walter W. & Samu, Sridhar 2002. Volunteer service as symbolic consumption. Gender and occupational differences in volunteering. *Journal of Marketing Management*. Vol 18, 971-989.
- Yin, Robert K. 2012. Applications of case study research. SAGE Publications Inc.

Ylikoski, Teemu. 2010. Suosittelumarkkinointi. Nykytila-Caseja Suomesta. ASML-Raportti. PDF-dokumentti. <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelumarkkinointi-asiakkaasta-on-tulossa-media.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 27.9.2014.

Yli-Patola, Sanna 2013. Hukattuja voimavaroja etsimässä. Seurojen tekemän viestinnän merkitys voimisteluseurojen vapaaehtoistoiminnassa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän koulutusohjelma. Pro gradu-tutkielma

Sinettiseurakriteerit



Verkkoyhteisöjen merkitys käyttäjien elämässä

Taulukko 3. Yhteisöpalvelujen merkityksiä vuonna 2012. Prosenttia.

Väittämä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei osaa sanoa tai kieltäytyy vastaamasta	Yhteensä
	% -osuus yhteisöpalvelujen seuraajista					
Jos en voi käyttää facebookia tai jotain muuta yhteisöpalvelua sosiaalinen elämäni supistuu oleellisesti	4	15	29	51	1	100
Yhteisöpalvelujen käyttö on minulle tapa, josta olen tullut liian riippuvaiseksi	3	10	24	61	2	100
Yhteisöpalvelut ovat minulle hyödyllisiä uusien henkilökohtaisten suhteiden solmimisessa	16	32	29	22	2	100
Yhteisöpalvelut ovat hyödyllisiä työhön liittyvien kontaktien solmimisessa	17	36	21	19	7	100
Yhteisöpalvelut ovat hyödyllisiä harrastuksiin liittyvien kontaktien solmimisessa	35	44	9	9	4	100
Yhteisöpalvelut ovat hyödyllisiä järjestö- tai yhteiskunnallisessa toiminnassa	28	46	9	9	8	100
Yhteisöpalveluiden käyttö on minulle verkossa tapahtuvaa rupattelua	25	42	16	15	2	100

LIITE 2(2).**Verkkoyhteisöjen merkitys**

Käytän yhteisöpalveluita linkkien, vinkkien tai tiedon jakamiseen	22	35	19	22	1	100
Yhteisöpalveluissa joutuu epäasiallisen kirjoittelun tai kiusaamisen kohteeksi	6	17	23	48	6	100
Yhteisöpalveluiden yksityisyyden suoja on riittävä	18	34	30	10	8	100

Lähde: Tilastokeskus. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2012.

1. Vastaajan ikä

	Lukumäärä	Prosenttia
30-39 -vuotias	32	41,0
40-49 -vuotias	41	52,6
50-59 -vuotias	5	6,4
Yhteensä	78	100,0

2. Vastaaja rooli

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Juniorin vanhempi	45	57,7	83,3
Valmentaja	2	2,6	3,7
Joukkueenjohtaja	5	6,4	9,3
Apuohjaaja	2	2,6	3,7
Total	54	69,2	100,0
Ei vastausta	24	30,8	
Kaikki yhteensä	78	100,0	

3. Juniorin ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia
MiKi Nappulat	5	6,4
F8-joukkue	11	14,1
F9-joukkue	18	23,1
E10-joukkue	3	3,8
E11-joukkue	11	14,1
D12-joukkue	9	11,5
D13-joukkue	7	9,0
C14-joukkue	8	10,3
C15-joukkue	6	7,7
Yhteensä	78	100,0

4. Lapsen harrastusvuodet seurassa

	Lukumäärä	Prosenttia
Alle 6 kk	6	7,7
6kk-1 vuosi	8	10,3
1-2 vuotta	19	24,4
2-3 vuotta	9	11,5
3-5 vuotta	12	15,4
yli 5 vuotta	24	30,8
Yhteensä	78	100,0

5. Seuran valintaan vaikuttava tekijät

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Maksu on edullinen	19,2%	55,1%	14,1%	6,4%	5,1%	100,0 %
Hyvä valmennus	25,6%	53,8%	12,8%	0,0%	7,7%	100,0 %
Ilmapiiri on rento	28,2%	61,5%	5,1%	0,0%	5,1%	100,0%
Lasta kannustava	34,6%	52,6%	3,8%	1,3%	7,7%	100,0%
Kaikki pelatoiminta	32,1%	43,6%	11,5%	2,6%	10,3%	100,0%
Arvostettu seura	12,8%	59,0%	15,4%	1,3%	11,5%	100,0%
Kaverit samassa seurassa	26,9%	29,5%	23,1%	16,7%	3,8%	100,0%
Tutut ja sukulaiset suosittelvat	16,7%	35,9%	12,8%	21,8%	12,8%	100,0%
Turnausmatkat	3,7%	31,5%	35,2%	16,7%	13,0%	100,0%

6. Harjoitusten määrä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista
Voisi olla enemmän	17	21,8
Riittävästi	60	76,9
Liian paljon	1	1,3
Yhteensä	78	100,0

7. Toiminnan painotus

	Lukumäärä	Prosenttia
Mieluimmin kilpaurheilu	36	46,2
Mieluimmin harrastusurheilu	42	53,8
Yhteensä	78	100,0

8. Mielenpitoja kehittymisestä

	Kyllä	Ei	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Seuran tarjoaa mahdollisuuden kehittyä hyväksi jalkapalloilijaksi	87,2%	12,8%	100,0%
Joukkueen menestyminen vaikuttaa harjoittelumotivaatioon	61,5%	38,5%	100,0%

9. Sitoutuminen seuran toimintaan

	Kyllä-vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (78)
Aktiivisena toimihenkilönä	9	11,5%
Talkoissa	42	53,8%
Apuohjaajana	4	5,1%
Ei ole aikaa	29	37,2%
Talkoot ovat turhia	6	7,7%
Vastauksia yhteensä	90	

10. Valmis suosittelemaa seuraa

	Kyllä-vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (78)
Valmis suosittelemaan	74	97,4 %
Vastauksia yhteensä	74	

11. Seuran yhteishenki

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista
Erittäin hyvä	9	11,5
Melko hyvä	60	76,9
Melko huono	6	7,7
Ei vastausta	3	3,8
Yhteensä	78	100,0

12. Joukkueen yhteishenki

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista
Erittäin hyvä	32	41,03
Melko hyvä	42	53,85
Melko huono	4	5,13
Yhteensä	78	100,0

13. Tiedottaminen joukkueen sisällä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Joukkueen tiedottaminen on selkeää	20,5%	47,4%	21,8%	9,0%	1,3%	100,0%
Joukkueen viestit tulevat liian myöhään	10,3%	32,1%	37,2%	11,5%	9,0%	100,0%
Haluaisin tiedotuksen vain netin välityksellä	2,6%	17,9%	29,5%	42,3%	7,7%	100,0%
Haluaisin tiedotuksen vain sähköpostin välityksellä	5,1%	16,7%	32,1%	42,3%	3,8%	100,0%
Haluaisin tiedotuksen sekä sähköpostin että netin välityksellä	48,7%	35,9%	11,5%	2,6%	1,3%	100,0%

14. Seuran tiedottaminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Seuran verkkosivut ovat helppokäyttöiset ja selkeät	17,9%	62,8%	19,2%	0,0%	0,0%	100,0%
Seuran verkkosivut ovat informatiiviset	11,5%	66,7%	17,9%	1,3%	2,6%	100,0%
Seuran tärkeät asiat s-postilla	26,9%	51,3%	14,1%	6,4%	1,3%	100,0%
Seura tiedottaa asioista liian vähän	12,8%	16,7%	52,6%	11,5%	6,4%	100,0%

15. Junioreiden vanhempien sosiaalisen median käyttö

	Kyllä-vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (78)
Facebook	38	50,0%
Youtube	22	28,9%
Twitter	3	3,9%
Linked In	1	1,3%
Blogit	4	5,3%
Ei mitään sosiaalista mediaa	31	40,8%
Vastauksia yhteensä	99	

16. Vanhempien kiinnostus seurana sosiaalisen median kehittämiseen

	Kyllä-vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (78)
Vanhempien kiinnostus seurata Mikkelin Kissojen junioreiden toimintaa sosiaalisessa mediassa	29	37,2%
Vanhempien kiinnostavuus kirjoittaa sisältöä esim. Mikkelin Kissojen Facebook-sivuille	8	10,3%
Vastauksia yhteensä	37	

17. Mikkelin Kissojen suljetun Facebook-ryhmän käyttö

	Kyllä	En	En osaa sanoa	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Suljetun Mikkelin Kissojen Facebook-ryhmän käyttäminen	42,3%	32,1%	25,6%	100,0%

LIITE 4.
Saate
vanhempien kysely

Hei !

Mielipiteenne on meille tärkeä, jotta voisimme kehittää Mikkelin Kissojen toimintaa ja tunnettavuutta. Vastaaminen kestää noin 5-10 min. Vastaukset käsitellään anonyymisti. Vastausaikaa on tiistaihin 5.11. asti ja kaikkien vastaajien kesken arvotaan 3 kpl Viking Linen risteilylahjakortteja (2 kpl Tukholma ja 1 kpl Tallinna).

Alla olevasta linkistä pääsee kyselyyn.

<http://www.webropolsurveys.com/S/9416E4E4A05796E3.par>

Kiitos etukäteen !

Hanna Aholainen

Mikkelin Kissat F9-jojo

Ps. jos perheen useampi poika pelaa Kissoissa, niin vanhempi voisi vastata mielellään jokaisen pojan joukkueen jojolta tulleeseen kyselyyn.

Lisätietoa kyselystä p.040-7461194 tai haholainen@gmail.com

Mikkelin Kissat -juniorijalkapallon hyväksi

Hei !

Nyt kun joulukuu 2013 alkaa olla lopuillaan, haluamme kysyä sinun mielipidettäsi Mikkelin Kissojen toiminnasta sekä kartoittaa samalla kiinnostustanne käyttää tulevaisuudessa sosiaalista mediaa viestintäkanavana seuramme toiminnassa.

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa liiketalouden ja yrittäjyyden ylempää korkeakoulututkintoa. Teen lopputyönä kehittämissuunnitelman Mikkelin Kissoille.

Nyt toivon sinun mielipidettäsi hyvä junioripelaajan vanhempi. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja kaikkia tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Lomakkeen täyttäminen vie aikaasi noin 5 minuuttia.

Kaikkien vastaajien kesken arvotaan Viking Linen risteilylahjakortti ! Kiitos etukäteen !

Ystävällisin terveisin,

Hanna Aholainen
F9-joukkueen joukkueenjohtaja Mikkelin Kissat
Lisätiedot haholainen@gmail.com tai p.0407461194



1. Vastaajan ikä *

- Alle 30-vuotias
- 30-39- vuotias
- 40-49-vuotias
- 50-59-vuotias
- 60-vuotias tai vanhempi

2. Mikä on roolisi Mikkelin Kissojen toiminnassa? *

- Junioripelaajan vanhempi
- Valmentaja
- Joukkueenjohtaja
- Rahastonhoitaja
- Huoltaja
- Apuohjaaja

3. Missä ikäryhmässä lapsesi on pääasiassa pelannut ja harjoitellut tällä kaudella ? *

- MiKi Nappulat (06-syntyneet ja nuoremmat)
- F8-joukkue (05-syntyneet)
- F9-joukkue (04-syntyneet)
- E10-joukkue (03-syntyneet)
- E11-joukkue (02-syntyneet)
- D12-joukkue (01-syntyneet)
- D13-joukkue (00-syntyneet)
- C14-joukkue (99-syntyneet)
- C15-joukkue (98-syntyneet)

4. Kuinka monta vuotta lapsesi on harrastanut jalkapalloa seurassa ? *

- Alle 6 kk
- 6 kk- 1 vuosi
- 1-2 vuotta
- 2-3 vuotta

3-5 vuotta

yli 5 vuotta

5. Miksi valitsit Mikkelin Kissat lapsesi harrastusseuraksi ? *

	Täysin samaa mielta	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri miel- tä	En osaa sanoa
Edullinen joukkuemaksu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadukas juniorivalmennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rento ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lasta kannustava harrastetoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki pelaa - junioritoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikkelin Kissat on arvostettu jalkapalloseura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapsen kaverit pelaavat samassa joukkueessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuttavat ja sukulaiset suosittelivat seuraa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turnausmatkat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jokin muu syy, mikä?

7. Mitä tekijöitä arvostatte Mikkelin Kissojen seuratoiminnassa ?

8. Onko lapsellasi mielestäsi tarpeeksi harjoituskertoja viikossa ?

- Voisi olla enemmänkin
- Juuri riittävästi
- Aivan liikaa harjoituskertoja

9. Haluatko, että Mikkelin Kissojen toiminta on harrastus- vai kilpaurheiluun painottuva ? *

- Mieluimmin kilpaurheiluun painottuva
- Mieluimmin harrastusurheiluun painottuva

10. Tarjoaako seura mielestäsi tarpeeksi mahdollisuuksia lapsellesi kehittyä taitavaksi jalkapalloilijaksi ? *

- Kyllä
- Ei

11. Vaikuttaako joukkueen menestys junioritasolla lapsesi motivaation harjoitella jalkapalloa ? *

Kyllä

Ei

12. Mitä mieltä olet koko seuran yhteishengestä ?

Erittäin hyvä

Melko hyvä

Melko huono

Erittäin huono

13. Perustelut ?

14. Onko mielestäsi lapsesi joukkueella hyvä yhteishenki ? *

Erittäin hyvä

Melko hyvä

Melko huono

Erittäin huono

15. Perustelut

LIITE 5(6).

Vanhempien kyselylomake

16. Miten voisit enemmän itse vanhempana sitoutua toimintaan ? *

- Olen kiinnostunut toimimaan seuran aktiivisena toimihenkilönä
- Olen kiinnostunut toimimaan erilaisissa talkoissa, joissa kerätään rahaa joukkueelle
- Haluaisin toimia joukkueen apuohjaajana
- Ei ole aikaa sitoutua seuran toimintaan
- Talkoot ovat turhia, jos ne voidaan kuitata rahalla

17. Olisitko valmis suosittelemaan Mikkelin Kissoja harrastuseurana tuttaviesi tai sukulaistesi lapsille ? *

- Kyllä
- En

18. Haluaisitko, että lapsesi voisi harrastaa monipuolisesti muitakin urheilulajeja Mikkelin Kissoissa? *

- Kyllä
- Kyllä, jos jalkapallo olisi kuitenkin päälaaji
- En

19. Jos vastasit kyllä, niin mitä lajeja voisi olla mielestäsi jalkapallon lisäksi?

20. Harrastaako lapsesi muitakin urheilulajeja säännöllisesti urheiluseurassa? *

- Kyllä, mitä

- Ei

21. Mitä mieltä olet seurain viestinnästä ja tiedottamisesta ? *

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri miel- tä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Seuran verkkosivut ovat helpokäyttöiset ja selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran verkkosivut ovat informatiiviset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura voisi tiedottaa aina tärkeistä asioista vielä erikseen sähköpostilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura tiedottaa asioista liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Mitä mieltä olet tiedottamisesta joukkueen sisällä? *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedottaminen on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestit tulevat liian myöhään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 5(8).

Vanhempien kyselylomake

Haluan tiedotuksen ta-
pahtuvan vain verk-
kosivujen välityksellä

Haluan tiedotuksen ta-
pahtuvan vain sähköpos-
tin välityksellä

Haluan, että viestit tule-
vat sähköpostiin ja verk-
kosivuille

23. Mitä sosiaalisen median kanavia käytät itse vapaa-aikanasi ? *

Facebook

Twitter

Youtube

LinkedIn

Blogit

Joku muu, mikä ?

En mitään

24. Haluaisitko seurata Mikkelin Kissojen junioreiden toimintaa sosiaalisessa mediassa ? *

Kyllä

En

25. Olisitko itse kiinnostunut kirjoittamaan sisältöä Mikkelin Kissojen junioreiden Facebook-sivulle ? *

Kyllä

En

26. Käyttäisitkö joukkueelle tehtyä suljettua Facebook-ryhmää, jonka kautta voisit mm.esittää valmentajalle ja joukkueenjohtajalle kysymyksiä ja jossa myös julkais-taisiin uutisia ja tiedotteita ? *

Kyllä

En

En osaa sanoa

27. Mitä mieltä olet seuran tunnettavuudesta Etelä-Savon alueella ?

28. Miten voisit itse vaikuttaa seuran toiminnan tunnettavuuden parantamiseksi ?

29. Onko sinulla kehittämis ehdotuksia seuran toiminnasta vastaaville henkilöil-le?

30. Ilmoitathan yhteystietosi mahdollista risteilypalkintoa varten

Etunimi _____

Matkapuhelin _____

Tervehdys!

Jalkapallokausi on vielä parhaillaan käynnissä, mutta nyt haluaisimme kuulla sinun mielipiteesi hyvä yhteistyökumppani yhteistyömme laadusta jalkapalloseura Mikkelin Kissojen kanssa.

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa liiketalouden ja yrittäjyyden ylempää korkeakoulututkintoa. Teen lopputyönä kehittämissuunnitelman Mikkelin Kissoille. Tutkimuksen avulla haluan kehittää jalkapalloseuran brändi-imagoa sidosryhmien avulla.

Nyt toivonkin sinun mielipidettä. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja kaikkia tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Lomakkeen täyttäminen vie aikaasi noin 2 minuuttia.

Kiitos etukäteen! Nähdään kentän laidalla!

Ystävällisin terveisin,

Hanna Aholainen

Tutkimuksen tekijä

Lisätiedot haholainen@gmail.com tai p.0407461194

Kysely yhteistyökumppaneille

1. Minkälaisena urheiluseurana koette Mikkelin Kissat ?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä	En osaa sanoa
Seuralla on myönteinen imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura menestyy urheilullisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuralla on paljon harrastajia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura haluaa tarjota kaikentasoi- sille junioreille mahdollisuuden harrastaa jalkapalloa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura näkyy positiivisesti eri medioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura tekee pitkäjänteistä ja vas- tuullista vapaaehtoistyötä lasten ja nuorten parissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seura tarjoaa myös vähävaraisten vanhempien lapsille mahdolli- suuden harrastaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuralla on taakkana poliittinen leima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran toiminta ei ole kehittynyt viime vuosien aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla ei ole oikein selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**LIITE 7(2).
Yhteistyökumppanien
kyselylomake**

mielikuvaa seuran brändi-
imagosta

2. Minkälaista hyötyä koette saavanne yhteistyökumppanuudesta Mikkelin Kissojen kanssa?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri miel- tä	En osaa sanoa
Voimme toteuttaa käytännössä yhteiskuntavastuuta tukemalla urheiluseuraa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voimme tarjota talkootyötä urheiluseuralle, jolloin hyöty on molemminpuolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme myönteistä näkyvyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme taloudellista kasvua omassa liiketoiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voimme herättää uusien sidosryhmien mielenkiinnon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoamme urheiluseuran kanssa yhteisiä elämyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitämme yhteisiä arvoja konkreettisin tavoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuemme samalla omaa brändiämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luomme merkityksiä ja tarinoita yhteistyökumppanuuden avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Minkälainen yhteistyö teitä yleensä eniten kiinnostaisi urheiluseuran kanssa ?

- Tapahtumissa mainostaminen ja läsnäolo
- Talkooyhteistyö
- Lehtimainokset seuran sanomalehtiliitteissä
- Mainokset seuran internet-sivuilla
- Mainokset seuran uheiluvarusteissa
- Viestintä sosiaalisessa mediassa esim.tarinat seuran facebook-sivuilla
- Yleinen taloudellinen tukeminen ilman omaa näkyvyyttä

4. Mitkä tekijät vaikuttavat kohdallanne eniten yhteistyökumppanuuden jatkumiseen Mikkelin Kissojen kanssa?

	Erittäin tärkeä	Jonkin verran tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa
Seuran brändin kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seuran urheilullinen menestys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seuran panostus juniorihuippujen kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seuran kiinnostavuuden kehittäminen esim. tapahtumien avulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seuran panostus <i>Kaikki pelaa</i> -toimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seuran panostus sosiaalisen median näkyvyyteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seuran taloudellinen vakavaraisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seuran pitäisi kehittää uusia yhteistyömuotoja yhteistyökumppaneille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**LIITE 7(4).
Yhteistyökumppanien
kyselylomake**

5. Mitkä tekijät vaikuttavat kohdallanne eniten yhteistyökumppanuuden jatkumiseen Mikkelin Kissojen kanssa?

Jokin muu syy, mikä ?

6. Onko teillä kehittämissuhteita miten yhteistyötä voitaisiin parantaa ?

7. Mitkä ominaisuudet mielestänne parhaiten kuvaavat Mikkelin Kissojen brändi-
imagoa ? Valitse vähintään 2 vaihtoehtoa.

- Dynaaminen
- Näkymätön
- Eteenpäin kehittyvä
- Monipuolinen
- Näivettyvä
- Innovatiivinen
- Talkootoimintaan perustuva pikkuseura
- Joku muu, mikä ?

**LIITE 8(1).
SPSS-taulukot
yhteistyökumppanien tulokset**

1. Yhteistyökumppaneiden mielikuva Mikkelin Kissoista

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Seuralla on myönteinen imago	19,0 %	71,4 %	4,8 %	4,8 %	0,0 %	100,0 %
Seura menestyy urheilullisesti	0,0 %	61,9 %	33,3 %	4,8 %	0,0 %	100,0 %
Seuralla on paljon harrastajia	28,6 %	42,9 %	19,0 %	0,0 %	9,5 %	100,0 %
Seura haluaa tarjota kaikenlaisille junioreille mahdollisuuden harrastaa	47,6 %	47,6 %	4,8 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Seura näkyy positiivisesti eri medioissa	9,5 %	71,4 %	9,5 %	9,5 %	0,0 %	100,0 %
Seura tekee pitkäjänteistä ja vastuullista vapaaehtoistyötä	57,1 %	33,3 %	0,0 %	4,8 %	4,8 %	100,0 %
Seura huomio vähävaraiset perheet	28,6 %	42,9 %	4,8 %	0,0 %	23,8 %	100,0 %
Seuralla on taakkana poliittinen leima	14,3 %	52,4 %	19,0 %	9,5 %	4,8 %	100,0 %
Seuran toiminta ei ole kehittynyt	25,0 %	30,0 %	40,0 %	5,0 %	0,0 %	100,0 %
Minulla ei ole selkeää mielikuvaa seuran brändi-imagosta	9,5 %	28,6 %	42,9 %	19,0 %	0,0 %	100,0 %

**LIITE 8(2).
SPSS-taulukot
yhteistyökumppanien tulokset**

2. Yhteistyökumppanuuden hyöty Mikkelin Kissojen kanssa

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Voimme toteuttaa yhteiskuntavastuuta tukemalla urheiluseuraa	23,8 %	71,4 %	4,8 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Voimme tarjota talkoita, jolloin molemmat hyötävät	14,3 %	33,3 %	19,0 %	14,3 %	19,0 %	100,0 %
Saamme myönteistä näkyvyyttä	19,0 %	71,4 %	9,5 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Saamme taloudellista kasvua	5,0 %	20,0 %	50,0 %	20,0 %	5,0 %	100,0 %
Voimme herättää uusien sidosryhmien mielenkiinnon	4,8 %	52,4 %	19,0 %	14,3 %	9,5 %	100,0 %
Tarjoamme yhteisiä elämyksiä	9,5 %	57,1 %	14,3 %	14,3 %	4,8 %	100,0 %
Välitämme yhteisiä arvoja konkreettisesti	14,3 %	52,4 %	28,6 %	0,0 %	4,8 %	100,0 %
Tuemme samalla omaa brändiämme	14,3 %	52,4 %	14,3 %	4,8 %	14,3 %	100,0 %
Luomme yhteisiä merkityksiä ja tarinoita	4,8 %	38,1 %	33,3 %	4,8 %	19,0 %	100,0 %

3. Kiinnostavin yhteistyön laatu

	Kyllä-vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (21)
Tapahtumissa mainostaminen ja läsnäolo	7	33,3 %
Talkooyhteistyö	5	23,8 %
Lehtimainokset	9	42,9 %
Mainokset seuran internet-sivuilla	4	19,0 %
Mainokset seuran urheiluvälineissä	6	28,6 %
Viestintä sosiaalisessa mediassa	2	9,5 %
Yleinen taloudellinen tukeminen ilman näkyvyyttä	4	19,0 %

**LIITE 8(4).
SPSS-**taulukot**
yhteistyökumppanien tulokset**

4. Tekijöiden vaikutus yhteistyökumppanuuden jatkumiseen

	Erittäin tärkeä	Jonkin verran tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa	Yhteensä
	Prosentti	Prosentti	Prosentti	Prosentti	Prosentti	Prosenttia
Seuran brändin kehittäminen	20,0 %	55,0 %	20,0 %	0,0 %	5,0 %	100,0 %
Seuran urheilullinen menestys	5,0 %	55,0 %	40,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Seuran panostus juniorihuippujen kehittämiseen	42,9 %	38,1 %	19,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Seuran kiinnostavuuden kehittäminen	20,0 %	75,0 %	5,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Seuran panostus <i>kaikki pelaa-</i> toimintaan	14,3 %	61,9 %	23,8 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Seuran panostus sosiaalisen median näkyvyyteen	5,0 %	40,0 %	55,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Seuran taloudellinen vakavaraisuus	30,0 %	60,0 %	10,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Uusien yhteistyömuotojen kehittäminen	5,0 %	75,0 %	10,0 %	0,0 %	10,0 %	100,0 %

5. Ominaisuudet, jotka kuvaavat Mikkelin Kissojen brändi-imagoa

	Kyllä vastauksia (kpl)	Prosenttia vastanneista (21)
Dynaaminen	2	9,52 %
Näkymätön	5	23,8 %
Eteenpäin kehittyvä	9	42,8 %
Monipuolinen	10	47,6
Näivettyvä	0	0,0 %
Innovatiivinen	0	0,0 %
Talkootoimintaan perustuva pikkuseura	16	76,1 %

Haastattelu Mikkelin Kissojen toimihenkilöille

- Mikkelin Kissojen tunnettavuuden parantaminen
 - Sitä kautta junioreiden määrän kasvattaminen ja toiminnan kehittäminen
1. Minkälaisia ajatuksia sinulle nousee Mikkelin Kissojen identiteetistä (olemassaolon kuvaus)?
 2. Miten mielestäsi Mikkelin Kissat voivat vaikuttaa omaan imagoonsa?
 3. Minkälaiseen markkinointiviestintään mielestäsi kannattaisi panostaa Mikkelin Kissoissa?
 4. Mitä asioita sinun mielestäsi kannattaisi viestinnässä kertoa potentiaalisille harrastajille ja heidän perheilleen?
 5. Miten seura voisi mielestäsi kehittää sisäistä tiedotusta toimihenkilöille ja seurassa toimiville pelaajien vanhemmille?
 6. Mitä mieltä olet Mikkelin Kissojen internet-sivuista?
Helppokäyttöiset? Ulkonäkö?
 7. Mitä mieltä olet, jos jokaiselle joukkueelle ja sivujen päivittäjälle selkeä ja yhdenmukaiset ohjeet päivittää sivuja?
 8. Urheiluseurat ovat aika vähän vielä hyödyntäneet sosiaalista mediaa markkinoinnissa.
Oletko sitä mieltä, että Mikkelin Kissojen toiminta voisi olla esillä sosiaalisessa mediassa?
Kuka niitä sinun mielestäsi voisi olla vastuussa päivittämisestä?
Minkälaisia asioita sinun mielestäsi voisi Facebookissa päivittää Mikkelin Kissoista?
 9. Mitä mieltä olet asiasta, että Mikkelin Kissoissa voisi harrastaa useampia urheilulajeja, jotka mahdollisesti tukisi jalkapalloharrastusta?
 10. Kannattaako mielestäsi Mikkelin Kissojen enemmän panostaa kilpa- vai harrasteurheilun?
 11. Mitä mieltä olet ajatuksesta, että pelaajilta perittäisiin joka kuukausi joukkue/seuramaksu ja luovuttaisiin kausimaksusta?

**LIITE 9(2).
Haastattelukysymykset
seuran toimihenkilöille**

12. Mitkä mielestäsi ovat avaintekijät matalan kynnyksen seuraksi?
(eli mahdollisimman helppoa ja edullista kaikkien osallistua toimintaan ...)
13. Minkälaisia elämyksiä mielestäsi Mikkelin Kissat tarjoavat pelaajilleen?
Vanhemmille?
14. Miten mielestäsi Mikkelin Kissat ja Mikkelin Palloilijat eroavat toisistaan?
15. Vanhempien sitoutuminen ja talkoiden tekeminen on viime vuosina vähentynyt. Miten mielestäsi tähän pitäisi seuran reagoida?
16. Voiko sinun mielestä seuratoiminta olla laadukas ja halpa? Saako halvalla hyvää ja laadukasta toimintaa?
17. Onko mielestäsi seuralla hyvä yhteishenki? Perustele vastaus?
18. Minkälaisen kuvan toiminnastaan Mikkelin Kissat haluaa näyttää eri sidosryhmilleen?

Yhteistyökumppaneille?
Pelaajille?
Heidän vanhemmille?
Tiedotusvälineille?
19. Millä keinoilla Mikkelin Kissat saisivat parempaa huomioarvoa eri paikallisissa medioissa?
20. Minkä kouluarvosanan antaisit Mikkelin Kissojen tunnettavuudelle?
arvosana 4-10
21. Minkä kouluarvosanan antaisit Mikkelin Kissojen toiminnan laadulle?
arvosana 4-10
22. Minkä kouluarvosanan antaisit Mikkelin Kissojen yhteistyölle yhteistyökumppanien kanssa? arvosana 4-10
23. Nykypäivänä pienissä kaupungeissa urheiluseuratoiminta perustuu toimihenkilöiden vapaaehtoisuuteen. Miten seura voi myös tulevaisuudessa houkutella innokkaita toimihenkilöitä?
24. Millä adjektiiveilla voisit kehua Mikkelin Kissoja?

Yhteistyökumppanin haastattelukysymykset:

Millaisia sponsorointikohteita yrityksellänne tällä hetkellä on?

Onko termi ”sponsorintiyhteistyö” mielestänne osuva?

Onko sponsorointikohteita joskus jouduttu karsimaan? Jos on, miksi?

Oletteko kieltäytyneet yhteistyötarjouksista? Jos olette, mistä syistä?

Miten sponsorointia hyödynnetään yrityksenne toiminnassa?

Perustuuko yhteistyö aina kirjalliseen sopimukseen?

Onko toiminnalle asetettu tavoitteet etukäteen?

Mitataan yhteistyön tuloksia? Jos mitataan, millä tavoin?

Käydäänkö sponsorointikohteiden kanssa keskustelua toiminnan kehittämiseksi?

Etsiikö yrityksenne aktiivisesti uusia sponsorointikohteita?

Mikä tekee urheilusta yrityksellenne sopivan sponsorointikohteen?

Tavoitteleeko yrityksenne urheilun sponsoroinnilla paikallista vai laajempaa näkyvyyttä?

Millaisia riskejä ja uhkakuvia urheilun sponsorointiin mielestänne liittyy?

Miten nykyistä sponsorintiyhteistyötänne voitaisiin mielestänne kehittää?

Millaisia kohteita voisitte kuvitella yrityksenne sponsoroivan 5 vuoden kuluttua?