

Suomalaisen soudun mahdollisuudet brändiksi

Kaisa Räsänen

Pro Gradu

Yhteisöviestintä

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Heinäkuu 2006

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty HUMANISTINEN	Laitos - Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä - Author Kaisa Räsänen	
Työn nimi - Title Suomalaisen soudun mahdollisuudet brändiksi	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Pro gradu -tutkielma
Aika - Month and year Heinäkuu 2006	Sivumäärä - Number of pages 78 + 1
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Urheilun kansalliset lajiliitot kohtaavat toiminnassaan ammattimaistumisen paineet. Ihmisten vapaa-ajasta kilpailevat niin lukuisat urheilulajit kuin muutkin vapaa-ajanviettotavat. Enää ei riitä, että lajiliitto pitää yllä kansallisia kilpailujärjestelmiä - sen on pystyttävä toimimaan ammattimaisen organisaation tavoin myös lukuisten stakeholder-ryhmiensä käsittelyssä.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin, voisiko brändi-ajattelu toimia markkinoinnin tehokeinona voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa, kansallisessa lajiliitossa. Tutkimuksella kartoitettiin sitä, millaisia brändiominaisuuksia suomalaisella soudulla on ja miten lajin voisi käytännössä brändätä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, olisiko Suomen Soutuliitto ry:stä soutu-brändin kehittäjäksi ja hallitsijaksi. Tutkimusaineisto kerättiin 12 haastattelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla.</p> <p>Tulosten mukaan suomalaisessa soudussa on lukuisia brändiltä vaadittavia elementtejä. Soutu-brändi voitaisiin parhaiten ankkuroida arvo-, hyöty- tai henkilötasolle. Erityisesti soudun ekologisuus voisi toimia soutu-brändin pohjana. Soudun brändääminen olisi tutkimustulosten valossa käytännössä mahdollista mm. tapahtumamarkkinoinnin avulla. Tämä olisi kannattavaa resurssien kannalta; valmiita, jo olemassa olevia tapahtumia tehokkaammin markkinoimalla voitaisiin kasvattaa tapahtumien osallistujamääriä ja saada lajin pariin uusia harrastajia sekä medianäkyvyyttä.</p> <p>Brändi tarvitsee ominaisuuksien lisäksi myös sitä kehittävän ja hallitsevan organisaation. Tutkimuksen perusteella Suomen Soutuliitossa on aineksia brändin hallitsijaksi, vaikkakin sen toiminnassa on vielä epäammattimaisia piirteitä. Epäammattimaisen toiminnan lisäksi soutu-brändin hallintaa voivat vaikeuttaa heikosti integroitu viestintä ja organisaation sisäiset ristiriidat. Organisaation pienuus ei kuitenkaan ole este brändäämiselle, vaan voi olla jopa hyödyksi. Pienessä organisaatiossa brändi-ajattelu on mahdollista markkinoida helpommin omalle henkilöstölle.</p>	
Asiasanat - Keywords brändi, brändäys, integroitu viestintä, lajiliitto, nonprofit-organisaatio, soutu, stakeholder	
Säilytyspaikka - Depository Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja - Additional information	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma.....	3
1.2	Tutkijan asema Suomen Soutuliitossa	4
2	BRÄNDIT URHEILUMARKKINOINNIN APUNA	6
2.1	Brändi-käsitteen määrittely	8
2.2	Brändit urheilussa.....	12
2.3	Lajibrändin luominen.....	14
2.4	Lajibrändin hallinnointi	17
2.4.1	Integroitu markkinointiviestintä	20
2.4.2	Stakeholder-ajattelu.....	22
2.4.3	Urheilulajien medianäkyvyys	25
3	TUTKIMUSKOHTEET: SOUTU JA SOUTULIITTO.....	29
3.1	Suomalainen soutu	29
3.1.1	Soudun eri lajit	29
3.1.2	Soudun harrastajan profiili.....	31
3.2	Lajiliitto suomalaisessa liikuntajärjestelmässä	34
3.2.1	Lajiliiton talous.....	36
3.2.2	Lajiliiton ammattimaistuminen	37
3.2.3	Suomen Soutuliitto ry	40
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	46
4.1	Haastattelu	46
4.2	Osallistuva havainnointi.....	50
5	TULOKSET	52
5.1	Soudun brändiominaisuudet ja brändipääoma	52
5.2	Suomen soutuliitto brändin hallitsijana	57
5.2.1	Ammattimaistumisen piirteet Soutuliitossa	59

5.2.2	Integroitu viestintä Soutuliitossa.....	61
5.2.3	Soutuliiton stakeholderit	63
5.3	Soudun brändimahdollisuudet käytännössä.....	65
6	POHDINTA	68
6.1	Soutu-brändin vahvuudet	68
6.2	...heikkoudet...	70
6.3	...mahdollisuudet...	70
6.4	...ja uhat	71
6.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	72
6.6	Jatkotutkimusaiheita	73
7	KIRJALLISUUS.....	75

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksessa haastatellut henkilöt

1 JOHDANTO

Urheilun lajiliitot kohtaavat tämän päivän toiminnassaan ammattimaistumisen vaatimukset. Vaikka järjestön toiminta olisi vapaaehtois pohjalla, eikä palkattua henkilöstöä olisi päivittäisessä toiminnassa mukana kuin muutama, odotetaan järjestöiltä ammattimaisuutta. Nämä vaatimukset ulottuvat liiton varsinaisen toiminnan lisäksi myös lajiliiton ympäristösuhteiden hoitoon, PR-toimintaan ja markkinointiin. Enää ei riitä, että lajiliitto on oman urheilulajinsa asiantuntevin elin ja pitää huolta kansallisista kilpailujärjestelmistä – sen on pystyttävä näyttämään asiantuntemusta myös stakeholder-ryhmiensä käsittelyssä.

Liikunnan ja urheilun harrastajille tarjotaan jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, eikä lajikirjojen laajenemiselle näy loppua (Ilmanen 2004, 15). Soutu kilpailee harrastajista varsinkin muiden ulkoilmassa harrastettavien vesiurheilulajien kanssa, joista tärkeimpiä ovat melonta, veneily ja purjehdus. Lisäksi uinti, urheilusukellus ja surffaaminen ovat varteenotettavia kilpailijoita, sillä myös niiden harrastuselementtinä on vesi. Nämä lajit muodostavat suomalaisen soudun kilpailuympäristön, ja soudun haasteena onkin pystyä erottautumaan näistä lajeista edukseen.

Vaikka lajiliitot ovatkin voittoa tavoittelemattomia, ns. nonprofit-organisaatioita, kohtaavat ne toiminnassaan niin kovaa kilpailua, että siinä pärjätäkseen ne tarvitsevat markkinointia (Lovelock & Weinberg, 1984). Markkinointiviestintä liittyy urheilun lajiliiton toiminnassa perustoimintojen ylläpitämisen lisäksi moneen muuhun seikkaan; urheiluorganisaation jokapäiväinen toiminta on pienten resurssien voimin taistelua sponsoreista, medianäkyvyydestä, lajin harrastajista ja vapaaehtoisista järjestötoimijoista. Suurin osa nonprofit-organisaatioista haluaisikin mieluusti maksimoida tuottoensa, jotta ne voisivat panostaa enemmän toimintoihinsa lisäten näin lajin houkuttelevuutta eri stakeholder-tahojen, eikä vähiten harrastajien, silmissä. (Lipponen 1995, 4.)

Voisi jopa sanoa, että juuri lajiliittojen kaltaiset nonprofit-organisaatiot tehostavat viestintää ja markkinointia tarvitsevatkin, sillä niiden täytyy pärjätä niukoilla resursseilla. Pienet taloudelliset resurssit eivät anna anteeksi tehottomia markkinointikampanjoita. Hyvin suunnitellun ja toteutetun markkinoinnin avulla nonprofit-organisaatiot voivat merkittävästi tehostaa toimintaansa. Non-profit organisaatiot kohtaavat markkinoinnin saralla kuitenkin haasteita, joita yritysmaailmassa ei välttämättä tapaa. Näitä ovat pienet rahalliset resurssit, sisäinen ja ulkoinen vastarinta joitakin markkinointiviestinnän kanavia kohtaan sekä suuri paine välttää ristiriitaisia viestejä. (Lovelock & Weinberg 1984, 379.)

Lajiliitot siis kiistatta tarvitsevat kiristyvässä kilpailussa uusia keinoja markkinoinnin tehostamiseen, uusien jäsenten hankkimiseen ja mediajulkisuuden saamiseen. Lajiliittojen markkinointimahdollisuuksia ei ole kuitenkaan tutkittu laajemmin. Lajiliittoja ovat aiemmin tutkineet Koski ja Heikkala (1998), keskittyen lähinnä lajiliittojen toiminnan ammattimaistumiseen ja organisaatiomuutoksiin. Lajiliittojen harrastajia ja heidän motiivejaan sekä lajiliittojen toimintaa on tutkittu myös muutamissa, lähinnä Jyväskylän yliopistossa tehdyissä, pro gradu -tutkielmissa (ks. mm. Kuutti 2004, Roiha, 2002, Saario 2004). Ryhänen ja Vanttinen (2003) ovat tutkimuksessaan selvittäneet soutu- ja voimistelun markki-

nointimahdollisuuksia ja tapahtumiin osallistuvien motiiveja soutu- ja soutumatkailukäsitteen avulla.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisen soudun kautta sitä, voisiko yritysmailmasta tuttu brändäys olla avain urheilulajin tehokkaampaan markkinointiin? Tavoitteena on selvittää, miten brändin rakentaminen on mahdollista, kun kyse ei ole konkreettisesta urheilutuotteesta, vaan yksittäisestä urheilulajista. Tutkimuksen tarkoituksena on myös kartoittaa sitä, minkälaiset edellytykset yksittäisellä lajiliitolla organisaationa on brändin luomiselle, hallinnoinnille ja ylläpitämiselle.

Case-lajina tutkimuksessa on suomalainen soutu ja lajiliittona Suomen Soutuliitto ry. Tutkimusaineisto kerättiin 12 syvähaastattelulla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Seuraavassa luvussa syvennytään tarkemmin tutkimuksen taustaan ja tutkimusongelmaan.

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma

Tutkimus käynnistyi syksyllä 2004 Suomen Soutuliiton (myöhemmin myös SSoL) toimeksiannosta. Tarkoituksena oli tutkia SSoL:n viestinnän rakenteita ja käytäntöjä, ja laatia liitolle tutkimuksen pohjalta viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelman laatiminen poiki ajatuksen myös liiton tiedottamisen ja markkinoinnin laajemmasta kehittämisestä, sillä vastassa oli aito haaste: kuinka soutu olisi mahdollista markkinoida paremmin, jotta lajille saataisiin lisää harrastajia, mediajulkisuutta ja tukijoita.

Tutkimusta suunniteltaessa syntyi ajatus urheilulajin tarkastelemisesta brändinä: olisiko tästä yritysmailmasta tutusta markkinointikeinosta apua lajiliiton kaltaiselle nonprofit-organisaatiolle? Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten urheilulajista voisi luoda brändin. Lisäksi tutkitaan sitä, voiko yksittäinen lajiliitto toimia brändin hallitsijana.

Tutkimusongelma on seuraava:

Miten suomalaisen soudun voi brändätä?

Tutkimusongelma on jaettu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia brändiominaisuuksia soudulla on?

- Mille tasoille soutu-brändi kannattaisi ankkuroida?

2. Millaiset edellytykset Suomen Soutuliitolla on hallita soutu-brändiä?

- Toimiiko Soutuliitto tarpeeksi ammattimaisesti voidakseen hallita soutu-brändiä?

- Tukevatko Soutuliiton organisaatiokulttuuri ja viestinnän käytännöt brändiajattelua?

1.2 Tutkijan asema Suomen Soutuliitossa

Tutkimuksen alkaessa tutkijalla ei ollut minkäänlaista linkkiä tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon Suomen Soutuliittoon. Tutkijaa yhdisti soutuun vain yleinen innokkuus kuntoliikuntaan ja penkkiurheiluun. Tutkimuksen edessä tutkijasta kuitenkin tuli osa liittoa: aluksi hän osallistui tutkijana ja tarkkailijana liiton kehittämispäiville ja hallituksen kokouksiin. Puoli vuotta tutkimuksen aloittamisesta tutkija tuli valituksi Soutuliiton hallitukseen vastaamaan liiton viestinnän suunnittelusta ja muun muassa internet-sivujen uudistuksesta. Tutkijan asema siis muuttui radikaalisti tutkimusaineiston keruuvaiheessa ja tarkkailijan rooli muuttui aktiivisemmän toimijan rooliksi.

Tutkijan integroituminen Soutuliittoon voidaan nähdä tutkimuksen teon kannalta sekä myönteisenä että kielteisenä. Toisaalta tutkija on pystynyt saamaan liiton toiminnasta hyvin syväluotaavaa tietoa toimimalla itse osana liittoa. Osal-

listuvan havainnoinnin avulla tutkimukseen on saatu sellaista tietoa, minkä saaminen haastattelujen avulla olisi ollut vaikeaa. Toisaalta voidaan pohtia, onko tutkijan aseman muuttuminen kesken tutkimuksen aiheuttanut tutkimuksen reliabiliteetin heikkenemistä. Tutkimuksen reliabiliteettia käsitellään tarkemmin luvussa 6.5.

2 BRÄNDIT URHEILUMARKKINOINNIN APUNA

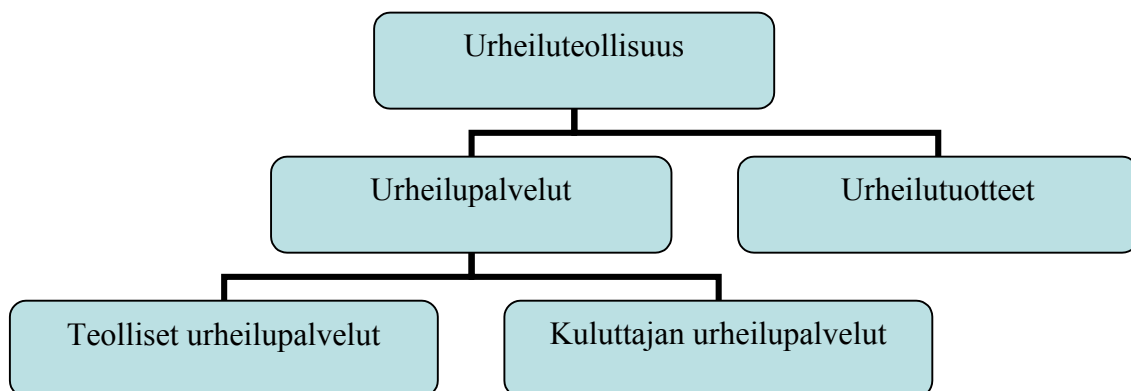
Nonprofit-organisaatiot ovat harjoittaneet markkinointitoimia koko olemassa olonsa ajan, mutta sanaa "markkinointi" on vältetty siihen liittyvien negatiivisten konnotaatioiden takia (Kotler & Andreasen 1996, 2). Nonprofit-organisaation markkinointi ei tästä huolimatta kovinkaan radikaalisti eroa voittoa tavoittelevan organisaation markkinoinnista, tavoitteet vain ovat erilaisia. Nonprofit-organisaatiotkin osallistuvat tavaran vaihdantaan, ja haluavat maksimoida tuoton. Tätä ei tehdä kuitenkaan siksi, että tuotot voitaisiin jakaa osakkeenomistajille, vaan tarkoituksena on sijoittaa tuotot yhteisön toimintoihin. Nonprofit-organisaatioiden tavoite on useimmiten tuottaa niin monta yksikköä palveluita kuin saatavilla olevilla resursseilla on mahdollista.

Nonprofit-organisaatioiden tulisi olla kiinnostuneita markkinoinnista, koska sen avulla organisaatiosta voidaan saada toimivampi. (Lipponen 1995, 4.) Nonprofit-organisaatioiden markkinointi eroaa Lovelockin ja Wenbergin (1984, 31) mukaan voittoa tavoittelevien organisaatioiden markkinoinnissa kuitenkin siinä, että nonprofit-organisaatioiden markkinoitavat tuotteet ovat useimmiten palveluita, eivät konkreettisia tuotteita.

Muun järjestötoiminnan tavoin liikuntajärjestöjen toiminta on kiistatta markkinoinnut. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimintaperiaatteita lainataan suoraan

yritysmaailmasta, ja strategioiden suunnittelu ja liikunnan tuotteistaminen ovat arkipäivää. (Koski & Heikkala 1998, 133.) Perinteisten urheilulajien ja liikunta-
muotojen merkitys on kyseenalaistettu, ja ne kohtaavat haasteen; kuinka kil-
pailla niiden uusien urheilulajien kanssa, jotka on synnytetty varta vasten jänni-
tystä ja riskinottoa sisältäväksi viihteeksi? (Ilmanen ym. 2004, 13.) Soutu on juu-
ri tämänkaltaisessa tilanteessa, sillä se voidaan lukea perinteiseksi urheilulajik-
si, joka taistelee uudempien lajien (mm. sauvakävely, salibandy) kanssa harras-
tajista, katsojista, vapaaehtoistyöntekijöistä, medianäkyvyydestä ja sponsoreis-
ta.

Urheilumarkkinat voidaan karkeasti jakaa kahtia: urheilupalveluihin ja urheilu-
tuotteisiin (Lipponen 1995, 10). Urheilun lajiliitto on enemmän tekemisissä ur-
heilupalveluiden kanssa, vaikkakin urheilutuotteet liittyvät myös palveluihin.
Urheilupalvelut puolestaan voidaan jakaa teollisiin urheilupalveluihin ja kulut-
tajan urheilupalveluihin (Kuvio 1).



KUVIO 1. Urheiluteollisuuden segmentoituminen (Lipponen 1995, 10.)

Teollisista urheilupalveluista ovat kiinnostuneita sponsorit ja media. Kuluttajan urheilupalveluista ovat kiinnostuneita osallistujat: vapaaehtoiset toimijat ja kat-

sojat. Brändin rakennuksessa molemmat urheilupalvelusegmentit on otettava huomioon.

Huomioitavaa on, että parhainkaan markkinointi ei auta organisaatiota, jos sen tarjoamat palvelut tai tuotteet ovat huonoja tai mielenkiinnottomia. (Kotler & Andreasen 1996, 368.) Markkinoinnin avulla ei toisin sanoen ole tarkoitus paikailla tuotteiden tai palveluiden virheitä, vaan kertoa niiden hyvistä ominaisuuksista, hyödyistä ja niiden asiakkaalle tuottamasta lisäarvosta.

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan sitä, voisiko brändi toimia markkinoinnin tehokeinona yksittäisen urheilulajin ja lajiliiton kohdalla. Seuraavaksi brändikäsitettä ja urheilulajibrändin luomista ja hallinnointia tarkastellaan tarkemmin.

2.1 Brändi-käsitteen määrittely

Brändi on vakiintunut markkinointikäsite, ja jo sata vuotta sitten kehitettiin nykymarkkinoinnin mukaisia brändejä. Brändimääritelmiä on bränditutkimuksen edetessä syntynyt useita. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan, miten brändi on mahdollista määritellä ja mitä brändillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Brändiä on hedelmällistä tarkastella aluksi brändipääoma-käsitteen avulla. Brändipääoma on brändin nimeen ja symboliin liittyvä varallisuus (tai siihen kohdistuva rasite), joka parantaa (tai heikentää) tuotetta tai palvelua. Brändiin liittyvä varallisuus koostuu neljästä eri osa-alueesta (Aaker ym. 2000, 38–39 ja Aaker 1996), joita ovat brändin tunnettuus, koettu laatu, mielleyhtymät ja brändiuskollisuus.

Brändin tunnettuudella tarkoitetaan sitä, kuinka vahva brändi on asiakkaan mielessä. Tunnettuus vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin ja jopa makumieltymyksiin. Tuttuus miellyttää ihmisiä, tuttuihin tuotteisiin liitetään helpommin myönteisiä asenteita. Brändin tunnettuuden luominen vaatii paljon resursseja,

joten brändääjän kannattaa keskittyä vain muutamiin brändeihin. Tunnettuuden lisäämiseksi kannattaa lisäksi käyttää vaihtoehtoisia ja perinteistä poikkeavia viestintäkanavia, kuten tapahtumamarkkinointia tai sponsorointia. (Aaker ym. 2000, 38–39.) Suomalaisen soudun brändimarkkinoinnin näkökulmasta tunnettuus on sitä, miten hyvin suomalaiset soututapahtumat tunnetaan ja miten hyvin suomalaiset kansainvälisen tason soutajat tunnetaan – niin suuren urheiluyhteisön kuin muidenkin stakeholder-tahojen piirissä.

Koettu laatu on brändimielleyhtymien erityistapaus, koska sen vaikutus brändin miellelyhtymiin ilmenee useissa eri yhteyksissä ja sen on käytännössä osoitettu vaikuttavan kannattavuuteen, kun mittareina on ollut osakkeiden ja sijoitetun pääoman tuotto. Koettu laatu voi erota tuotteen todellisesta laadusta, koska koettu laatu syntyy kuluttajan mielessä. (Aaker ym. 2000, 38–39.) Suomalaisen soudun tapauksessa laatu voi olla soututapahtumiin soutajina, katsojina tai vapaaehtoistyöntekijöinä osallistuvien kokema laadun tunne. Koettu laatu on tunne siitä, että soutu tarjoa laadukkaita elämyksiä ja sellaisia kokemuksia, joista on valmis myös maksamaan tai niiden takia on valmis uhraamaan muita resursseja, kuten aikaa.

Mielleyhtymät eli brändiassosiaatiot voivat olla mitä tahansa, mikä yhdistää asiakkaan brändiin: käyttäjämielleyhtymiä, tuoteominaisuuksia, käyttötilanteita, organisaatiomielleyhtymiä tai brändien persoonallisuuden piirteitä tai symboleita. Brändien johtamisen keskeisenä tehtävänä on ratkaista, mitä miellelyhtymiä halutaan kehittää, ja laatia sen jälkeen ohjelmat näiden miellelyhtymien liittämisiksi brändiin. (Aaker ym. 2000, 38–39.) Brändimielleyhtymät ovat Lipposen (1995, 34) mukaan relevantteja myös urheilubrändeihin, niin lajeihin, joukkueisiin kuin yksittäisiin urheilijoihinkin. Soudun tapauksessa nämä miellelyhtymät voivat liittyä elämäntapaan ja -tyyliin; soudun harrastaja voi liittää itseensä luonnossa liikkumisen elämäntapana. Soutuun voi liittää tuoteominais-

suuksina fyysisen rankkuuden ja kestävyuden, käyttötilanteina sosiaalisuuden, luonnonläheisyyden ja ekologisuuden.

Brändiuskollisuus on brändin arvon olennaisimpia tekijöitä. Perusajatuksena on sekä laajentaa jokaista uskollisuuteen perustuvaa asiakassegmenttiä että lujittaa näiden segmenttien brändiuskollisuutta. Suppean, mutta erittäin uskollisen asiakaspohjan omaavalla brändillä voi olla huomattavasti brändipääomaa. Brändiuskollisuus on tärkeää, koska on paljon edullisempaa pitää vanhat asiakkaat kuin hankkia uusia. (Aaker ym. 2000, 38–39.) Soudun tapauksessa brändiuskollisuus on sitä, että lajin aloittaneet harrastajat pysyvät lajin parissa, vapaaehtoiset työntekijät järjestävät samoja soutu tapahtumia uudestaan ja uudestaan ja soutu tapahtumien katsojat tulevat tapahtumiin vuosittain. Brändiuskollisuuden saavuttaminen vaatii ponnistuksia: asiakkaat on pidettävä niin tyytyväisinä, ettei heillä ole mitään syytä vaihtaa brändiä eli tässä tapauksessa urheilulajia. Soudun tapauksessa se voi olla mm. sellaisten palvelujen tarjoamista Soutuliiton jäsenseuroille, että ne kokevat saavansa merkittävää lisäarvoa ollessaan Suomen Soutuliiton jäseniä.

Edellä mainitut neljä näkökohtaa ohjaavat brändien kehittämistä, johtamista ja mittaamista. Brändi voi olla konkreettisen tuotteen lisäksi myös palvelu, yritys tai yritysketju. Brändi erottuu kilpailijoistaan sille ominaisilla, ainutlaatuisilla tunnistus- ja erottavuustekijöillä eli brändiarvoilla, jotka sille on tietoisesti ja pitkäjänteisesti kehitetty. Brändin arvo on selvästi enemmän kuin siihen sisältyvä fyysinen tuote tai palvelu. (Siukosaari 1999, 276.)

Grönroos (2001, 175) määrittelee brändin seuraavasti:

Brändi on nimi, käsite, merkki, symboli tai muu piirre, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista tai palveluis-
ta.

Vaikka palvelut on määritelmässä mainittukin, ei se silti ole vielä kovin kattava palveluiden näkökulmasta. Määritelmästä puuttuu kokonaan palveluiden prosessiluonne, eikä asiakasta huomioida siinä lainkaan. (Grönroos 2001, 376.) Tarvemmin brändin sisältöön paneudutaan Aakerin (1996, 74) määritelmässä, jonka mukaan brändi sisältää tuotteen tai palvelun ominaisuudet: tarkoituksen, attribuutit, laadun ja käytön; sekä tuotteen persoonallisuuden: symbolit, brändiassosiaatioiden suhteen, tunnepuolen, minäkuvaan liittyvät hyödyt, käyttäjäkuvan, alkuperäisinaan ja organisationaaliset assosiaatiot. Toisin sanoen brändin täytyy tarjota käyttäjälle tuotteen tai palvelujen konkreettisten ominaisuuksien lisäksi jotain muutakin, esim. jokin tunne. Brändistä voidaan siis puhua vasta, kun kuluttaja mielessään kokee tuotteen antavan hänelle jotain lisäarvoa toimialan muihin tuotteisiin nähden (Laakso 2003, 83).

Kotler (1997, 443) jaottelee brändin merkitystasojen mukaan. Kotlerin mukaan brändi voi viestittää merkityksiä kuudella eri tasolla:

1. Ominaisuudet; millaisia ominaisuuksia tuotteeseen tai palveluun voidaan liittää. Urheilulajin kohdalla ominaisuus voisi olla trendikäs, perinteinen, fyysisesti vaativa tai rentouttava.
2. Hyödyt; millaisia emotionaalisia tai funktionaalisia hyötyjä tuotteesta tai palvelusta voi saada. Urheilulaji voi tarjota käyttäjälleen esimerkiksi sosiaalisia tunteita tai terveyttä ja hyvinvointia.
3. Arvot; millaista arvomaailmaa tuote tai palvelu edustaa. Urheilulaji voi olla arvomaailmaltaan vaikkapa yksilökeskeinen tai ekologinen.
4. Kulttuuri; tuote tai palvelu voi edustaa jotain tiettyä kulttuuria. Esimerkiksi pesäpallo mielletään perinteisesti vain suomalaiseksi lajiksi.
5. Persoonallisuus; tuote tai palvelu voi heijastaa tietynlaista persoonallista. Urheilutuotteen tai -palvelun persoonallisuutta voi pohtia esittämällä kysymyksen: millainen ihminen ko. urheilulaji olisi.

6. Käyttäjä; tuotteesta tai palvelusta voi tulla mieleen sen tyypillinen käyttäjä. Esimerkiksi golfin harrastajan stereotyyppi voisi olla varakas, keski-ikäinen mies.

Brändinrakennuksessa on olennaista selvittää, mille tasolle tai tasoille brändätävä asia voitaisiin luontevimmin ja parhaiten ankkuroida. Urheilulajibrändäyksessä on siis olennaista selvittää, mille tasoille ko. laji luontevimmin liitetään; onko lajin brändiominaisuuksista keskeisimpiä harrastamisen hyötynäkökulma, lajiin liitettävä arvomaailma vai esimerkiksi lajiin liittyvä alakulttuuri.

2.2 Brändit urheilussa

Brändit ovat läsnä yritysmaailmassa, mutta miksi brändejä pitäisi olla urheilulajien yhteydessä? Kuten päivittäistavarakaupassa, myös liikunnan ja vapaaajan viettotavoista käydään kilpailua. Kuluttaja valitsee ostotilanteessa mieluummin tunnetun tuotteen, jota pitävät luotettavana. Tuntematon tuote mielletään epämääräiseksi, ja sen ostamiseen liittyy riskejä. (Rope 2001, 18.) Tämä pätee myös urheilutuotteisiin ja -palveluihin. Brändit hyödyttävät kuluttajien lisäksi myös palvelun tuottajaa: tunnettua palvelua on helppo markkinoida. (Kotler & Armstrong 1997, 247.) Vahva brändi kestää myös tuntematonta tuotetta paremmin imagoon kohdistuvia takaiskuja ja ns. huonoa julkisuutta. (Rope 2001, 19.) Kovan kilpailun takia liikuntapalveluita tarjoavien tahojen on pakko tehostaa markkinointiaan herättääkseen harrastajien, katsojien tai median kiinnostuksen. Brändi voisi auttaa palveluntarjoajia juuri tässä haastavassa tehtävässä.

Brändit urheilumaailmassa eivät ole uusi asia. Suurimpana urheilutuotteiden valmistajana Nike on sekoittanut urheilun, talouden ja mediakulttuurin rajat jopa niin, että meidän väitetään nykyisin elävän "Nike-kulttuurissa" (Slack 2004, 7). Niken kilpailijaa Adidasta pidetään nykyaikaisen urheilutuoteteollisuuden perustajana; pitkän ja sinnikkään tuotekehittelyn tuloksena syntyneitä

nylonkenkiä on käytetty kilpakentillä jo vuodesta 1928. Adidas onkin hyvä esimerkki innovaatioon ja pitkälliseen tuotekehittelyyn perustuvasta brändistä, johon liittyy myös vahva tarina. Sinnikäs Adolph "Adi" Dassler kehitteli oman urheiluharrastuksensa pohjalta kenkiä, jotka kantavat nykyisin keksijänsä nimeä. (Haig 2004.) Myös Pohjois-Amerikan jääkiekkoliiga NHL (*National Hockey League*) voidaan luokitella brändiksi, samoin kuin kotimainen vastine SM-liiga. Jopa Olympialaisista on rakennettu palvelubrändi; tuote, jonka parissa liikkuu suuria summia rahaa, joka vetää puoleensa sponsoreita ja jonka yhteyteen on rakennettu jos jonkinlaista oheistuotetta virallisesta kisaoluesta lähtien (Slack 2004, 185).

Edellä mainittuja urheilutapahtumia ja -tuotteita voi nimittää brändeiksi, koska ne ovat enemmän kuin pelkkiä tuotteita. Toki tuote - olut, urheilulaji tai tennistossu - on niissäkin brändin ydin, mutta sen lisäksi ne ovat innovatiivisia ja laadukkaasti toteutettuja ja ne ovat onnistuneet tavoittamaan asiakkaat tunnetasolla. Kaikkiin edellä mainittuihin voidaan liittää suuria tunteita; onnistumisia, pettymyksiä, yhteisöllisyyttä ja "suurta urheilujuhlan tuntua". Kyseisiin tapahtumiin ja tuotteisiin voidaan siis liittää sellaisia mielleyhtymiä, joita samoilla markkinoilla kilpaileviin tuotteisiin tai tapahtumiin ei voida - ainakaan samassa mittakaavassa - liittää.

Edellä mainitut tekijät puoltavat brändien tuomista myös urheilumaailmaan. Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa urheilijaa epäillään urheilusuoritusta parantavien doping-aineiden käytöstä. Vaikka urheilija todettaisiinkin syyttömäksi ja epäilyt osoittautuisivat aiheettomiksi, voi tällainen vaikuttaa merkittävästi urheilijan, lajin ja mahdollisesti myös lajiliiton imagoon. Jos urheilijasta on muodostunut vahva brändi, on todennäköisempää, että hän sekä hänen edustamansa lajiliitto selviävät julkisuuskohusta pienemmin vaurioin kuin urheilija, joka ei ole saavuttanut yhtä vahvaa asemaa.

Esimerkkinä huonon julkisuuden vaikutuksesta lajin ja lajiliiton imagoon toimitukseen Lahden MM-hiihtojen dopingkohu vuonna 2001. Suomen Hiihtoliitto ja suomalainen murtomaahiihto lajina kokivat mittavia tappioita heikosti hoitettun kriisiviestinnän vuoksi. Jää arvoitukseksi, olisiko brändistrategiaan liitetty kriisiviestintästrategia hiihtoa ja Hiihtoliittoa kriisissä pelastanut, mutta se olisi voinut lieventää mediakohua ja sen seurauksia.

2.3 Lajibrändin luominen

Ennen kuin voidaan tarkastella yksittäisen urheilulajibrändin rakennetta, on tutkittava tarkemmin, minkä tyyppisestä tuotteesta urheilulajissa on kysymys. Urheilulajiin liittyy usein fyysisiä tuotteita, soudussa tärkeimpänä vene ja aivot sekä muut soutuvälineet. Lajin markkinointi ei kuitenkaan keskity näiden tuotteiden ympärille. Urheilulaji, tässä tapauksessa soutu, onkin luonteeltaan lähempänä palvelua kuin tuotetta. Grönroosin (2001, 79) määritelmän mukaisesti:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin, ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien ja tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

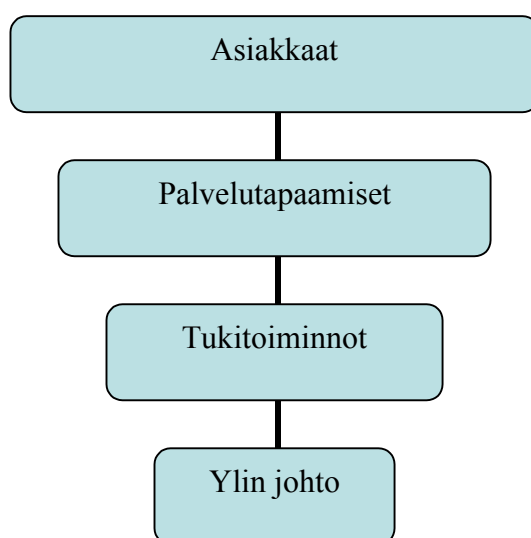
Palvelu tai sen määrittäminen ole yksiselitteinen asia. Palveluja voidaan ostaa ja myydä, mutta niitä ei voida kokea konkreettisesti. (Grönroos 2001, 79.) Palveluita on vaikea määritellä, mutta helpommin niistä saa otetta tarkastelemalla niille yhteisiä piirteitä. Useimmilla palveluilla on Grönroosin (2001, 81) mukaan kolme peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista eivätkä asioista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.

3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Koska palvelut eroavat merkittävästi fyysisistä tuotteista, vaikuttaa tämä myös markkinointiin. Tärkein ero tuotemarkkinointiin on ennalta tuotetun tuotteen puuttuminen; prosessin kulutuksessa ei voi olla ennalta tuotettua tuotetta eli valmiiksi tuotettujen ominaisuuksien ryhmää. Toki ennalta voidaan miettiä palveluprosesseja ja valmistella palveluprosessia ja tuottaa joitakin palvelun osia, esim. fyysisiä elementtejä. (Grönroos 2001, 92.)

Palvelut eroavat ominaisuuksiltaan konkreettista tuotteista ja palvelujen brändäys on erilaista kuin konkreettisten tuotteiden brändäys. Palvelubrändin luonnin peruslähtökohtana on siihen soveltuva organisaatio. Organisaatiota rakenne toimivassa palveluyrityksessä on ns. kärjellään oleva kolmio (kuvio 2). Ylimpänä ryhmänä ovat asiakkaat, jota seuraavat palvelutapahtumat, tukitoiminnot, ja alimpana ylin johto. Kukin taso on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näin mm. palvelutapaamisissa voidaan kerätä asiakkailta ensiarvoisen tärkeää informaatiota palveluprosessien laadusta ja asiakastyytyvyydestä.



KUVIO 2. Palveluorganisaation rakenne (Grönroos 2001, 401.)

Palveluorganisaation pieni koko on useimmiten hyväksi, sillä silloin organisaatio voi olla aidosti asiakaslähtöinen; päätökset tehdään nopeammin ja lähempänä markkinoita kuin isommissa organisaatioissa. Pienen organisaation on myös helpompi kehittää hyvää vuorovaikutteista markkinointia ja tarjota parempaa toiminnallista laatua. Lisäksi sisäinen markkinointi eli organisaation tavoitteiden viestiminen henkilöstölle vie vähemmän aikaa ja vaivaa. Toisaalta suuressa yrityksessä on enemmän mahdollisuuksia ja resursseja käytettävissään, esim. teknisen laadun kehittämiseen. (Grönroos 2003, 401–402.) Soutuliitto on pieni organisaatio, joka ei voi rahallisesti panostaa brändin luomiseen. Toisaalta Soutuliiton vahvuutena brändin rakennuksessa voikin olla sen pienuus; brändin viestiminen organisaation sisällä voi olla helpompaa kuin suuressa yrityksessä.

Asiakaslähtöisen markkinoinnin perusajatus on, että menestyneimpiä organisaatioita ovat ne, jotka tuntevat kohderyhmien tarpeet ja halut ja pystyvät ne tyydyttämään. Markkinoinnin suunnittelu lähtee siis liikkeelle kohderyhmien, ei organisaation haluista. (Kotler & Andreasen 1996, 41.) Palvelubrändejä luodessa on Grönroosin (2001, 23) mukaan pidettävä mielessä seuraavat seikat:

1. brändisuhteiden luomisen lähtökohdaksi ei voi ottaa valmiiksi tehtyä vakiotuotetta, vaan brändin kehittämisprosessin ytimenä ovat palveluprosessit sekä
2. brändin kehittämisprosessin perustana ovat useimmiten yritys ja sen palveluprosessit eivätkä erilliset palvelut.

Palveluissa brändin kehittämisen ytimenä on palveluprosessin suunnittelu ja hallinta, ja markkinointiviestinnällä on vain brändin kehittämistä vahvistava tehtävä. Fyysisen tuotteen kohdalla taas brändin kehittämisen ydin on suunniteltu markkinointiviestintä, ja itse tuotteella on brändiä tukeva rooli. (Grönroos 2001, 383.) Tämä on huomionarvoista juuri soudun kohdalla: on tärkeää luoda toimivia tapahtumia tai muita palveluita, joita markkinointiviestintä vahvistaa.

Markkinointiviestintä ei siis itsessään ole avain soudun brändäämiseen, vaan sillä voisi parhaimmillaan olla soudu-brändiä vahvistava rooli.

Koska nonprofit-organisaatiot ovat kovassa kilpailutilanteessa, on niille eduksi positioitua. Positioinnilla tarkoitetaan sitä, kuinka organisaatio haluaa itsensä kuluttajan silmissä nähtävän suhteessa kilpailijoihinsa. Onnistuneeseen positiointiin organisaatio tarvitsee analyysin heikkouksistaan ja vahvuuksistaan, markkinointisegmenteistä ja kilpailijoistaan. (Kotler & Andreasen 1996, 191.) Positiointi on myös ensimmäinen palvelubrändien luomiseen sisältyvistä (Berry 1999, Grönroosin 2001 mukaan) neljästä strategisesta näkökohdasta:

1. erotu muista
2. määritä maineesi
3. luo tunnetason yhteys ja
4. sisäistä brändi.

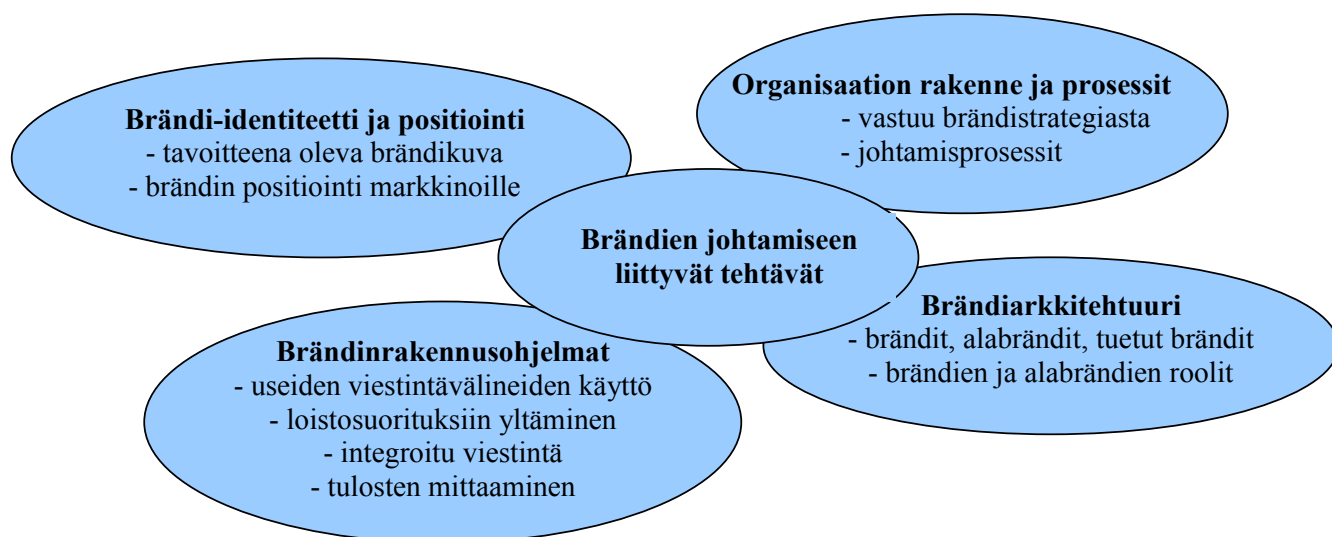
Palvelubrändin luomiseen tarvitaan siis tietoa siitä, miten voidaan erottua kilpailijoista eli positioitua tarpeeksi kauas lähimmistä kilpakumppaneista. Soudun kohdalla tämä positiointi tapahtuu suhteessa muihin vesiturheilulajeihin, mm. melontaan ja veneilyyn. Lisäksi tarvitaan tietoa siitä, millainen organisaation maine on, ja miten brändiin voidaan liittää jokin tunnetason yhteys. Tämän jälkeen brändi on markkinoitava sisäisesti organisaation henkilöstölle. Brändin viestintä kohderyhmälle ei ole mahdollista, jos edes oma henkilöstö ei ole sisäistänyt brändiä (Aaker 1996, 68).

2.4 Lajibrändin hallinnointi

Seuraavissa kappaleissa käsitellään sitä, kuka brändiä voi hallita: minkälaisia rakenteita ja käytäntöjä menestyvän brändin hallinta organisaatiolta vaatii?

Brändin rakennus on haastavaa, muttei mahdotonta. Avaintekijä menestyksekkään brändin rakentamiseen on ymmärtää, kuinka kehitetään brändin identiteettiä eli mitä brändi edustaa ja kuinka tämä esitetään. Toinen tärkeä asia menestyksekkään brändin rakennuksessa on hallita sisäisiä voimia ja paineita. Organisaatioon tulee luoda sellaisia rakenteita, jotka tukevat brändin rakennuskulttuuria ja siihen liittyviä ratkaisuja. (Aaker 1996, 35–36.) Brändejä ei voi olla olemassa ilman pitkäjänteistä brändinhallintaa ja organisaatiota, joka luotsaa brändiä määrätietoisesti haluttuun suuntaan. Brändiä rakentavassa organisaatiossa täytyy vallita brändille suotuisa organisaatiokulttuuri sekä brändistä vastaava henkilö tai ryhmä. (Aaker 1996.)

Brändien johtamisen liittyviä tehtäviä ovat organisointitehtävät, brändiarkkitehtuuriin liittyvät tehtävät, brändi-identiteettiin ja positiointiin liittyvät tehtävät, ja brändirakennusohjelmiin liittyvät tehtävät (Aaker ym. 2000, 49–50). Alla käsitellään kutakin neljää tehtävää tarkemmin ja ne näkyvät myös kuviossa 3.



KUVIO 3. Brändien johtamiseen liittyvät tehtävät (Aaker ym. 2000, 49–50.)

Organisointitehtävillä tarkoitetaan vahvojen brändien luomiseen tarvittavan organisaatorakenteen ja prosessien vakiinnuttamista. Organisaatiossa täytyy

olla brändeistä vastaava henkilö tai ryhmä, jotta brändit eivät jää sattumanvaraisen päätöksenteon armoille ja sellaisten henkilöiden vastuulle, joilla ei ole omakohtaista ja pitkäaikaista kiinnostusta niiden kehittämiseen. Ensiarvoisen tärkeää on, että organisaatioon saadaan juurrutettua brändeja tukeva ja edistävä rakenne ja kulttuuri. (Aaker ym. 2000, 49–50.)

Brändiarkkitehtuuriin liittyvien tehtävien tarkoituksena on yksilöidä tuettavat brändit ja alabrändit, niiden roolit ja tehtävät ja brändien keskinäiset suhteet. Huolella laadittu brändiarkkitehtuuri selkeyttää asiakkaille tarjontaa, saa aikaan todellisia brändien ja viestintäohjelmien synergiaetuja ja luo edellytyksiä brändipääoman hyödyntämiselle. Brändiarkkitehtuurin avainkohtia ovat seuraavat kysymykset: milloin on syytä laajentaa jo olemassa olevaa brändiä, milloin on tarpeen ottaa käyttöön uusi brändi ja milloin käyttää hyväkseen tuettuja brändeja tai alabrändejä. (Aaker ym. 2000, 49-50.)

Brändi-identiteetti on visio siitä, miten kyseinen brändi halutaan koettavan sen kohderyhmän keskuudessa. Brändi-identiteetti on brändin johtamisen olennaisin osa, sillä juuri se antaa virikkeitä brändinrakennusohjelmalle. Jos identiteetti on hajanainen tai epäselvä, myös tuloksellisen brändirakennustyön edellytykset jäävät puutteellisiksi. Brändin positiointi auttaa tarkentamaan brändi-identiteettiä, se asettaa brändille viestinnälliset tavoitteet: millainen viesti auttaa parhaiten erilaistamaan brändiä ja vetoaa parhaiten sen kohderyhmiin? (Aaker ym. 2000, 51.)

Brändirakennusohjelmiin liittyviin tehtäviin lukeutuvat viestintäohjelmat, jotka myös auttavat selventämään brändi-identiteettiä, eivät pelkästään toteuttamaan sitä. Vahvojen brändien luomisen avaintekijä on useimmiten loistava toteutus, joka erottuu kirkkaasti massasta, ja joka vauhdittaa voimakkaasti brändin menestystä ja jonka vaikutus kumuloituu ajan mittaan. Tähän tarvitaan oikeanlaisia työvälineitä, ja huomioitavaa on, ettei mainonta ole ainoa työkalu. Joskus

mainonnan rooli voi olla varsin vähäinen tai jopa puuttua kokonaan; vaihtoehtoisten viestintävälineiden käyttäminen on arvokasta. Huomisen vahvoja brändejä ovat ne, joiden luomisessa ja toteuttamisessa hyödynnetään vuorovaikutteisuutta, välitöntä palautetta, promootiota, sekä muita välineitä, jotka antavat mahdollisuuden asiakassuhdetta rakentaviin kokemuksiin. Avaintekijä on myös aikaansaadun viestintäohjelman johtaminen niin, että se luo synergioita ja pysyy jatkuvasti strategisen linjauksen mukaisena. (Aaker ym. 2000, 51–52.)

Tulokselliseen johtamiseen kuuluu tulosten mittaaminen, ja olennaista on valita sellaiset mittarit, joilla saadaan tietoa kaikista brändipääoman ulottuvuuksista. Nojautuminen pelkästään lyhytaikaisiin taloudellisiin osoittimiin ei auta rakentamaan brändiä, vaan pikemminkin murentaa sitä. (Aaker ym. 2000, 51–52.)

Nämä huomiot brändien johtamisesta ovat olennaisia Soutuliiton kaltaista, pienillä resursseilla toimivaa organisaatiota tutkittaessa. Kallis mainonta ei ole ainoa vaihtoehto brändin luomiseen, eikä euro ole ainoa tuloksellisuuden mittauskeino.

2.4.1 Integroitu markkinointiviestintä

Brändin rakentamiseen ja sen ylläpitämiseen liittyy läheisesti integroidun markkinointiviestinnän käsite. Integroitu markkinointiviestintä voidaan määritellä seuraavasti:

Integroitu markkinointiviestintä on strateginen prosessi, jonka tarkoituksena on suunnitella, kehittää, ottaa käyttöön ja arvioida koordinoituja, mitattavissa olevia, vakuuttavia brändin viestintäohjelmia. Tämä prosessi ylittää kuluttajiin, asiakkaisiin, työntekijöihin, osakkaisiin sekä muihin olennaisiin ulkoisiin ja sisäisiin yleisöihin. Tavoitteena on lyhyellä aikavälillä tuottaa voittoa ja pidemmällä aikavälillä rakentaa brändille ja osakkeenomistajille lisäarvoa. (Schultz 2004.)

Integroidun viestintäajattelun lähtökohtana on se tosiasia, ettei vastaanottaja yleensä aktiivisesti erittele sitä, mistä lähteestä eri sanomat ovat tulleet. Vastaanottaja reagoi kokonaisuuden eli muodostamansa kokonaismielikuvan perusteella. Meille ei siis muodostu jostain yrityksestä erikseen mainontamielikuvaa, www-sivumielikuvaa tai messumielikuvaa, vaan kaikki viestit osaltaan muokkaavat tietojamme ja käsityksiämme kyseisestä yrityksestä - keinoja erittelemättä. Integraatiota siis tapahtuu, suunnittelepa ja toteuttaapa markkinoija sitä tai ei. (Vuokko 2003, 324.) Brändin rakentamisen ja hallinnan haasteena onkin juuri integroitu viestintä, jossa sanomat ovat yhteneviä riippumatta käytetystä mediasta tai ajankohdasta (Aaker 1996, 58).

Edellä mainitun vuoksi onkin tärkeää, ettei eri viestintäkeinoilla luoda ristiriitaista kuvaa yrityksestä. Tämä on tärkeää tietyn stakeholder- tai kohderyhmän sisällä. Integraatiolle antaa oman haasteensa kuitenkin myös se tosiasia, että eri stakeholder-ryhmät altistuvat samalle viestinnälle - siis muullekin kuin vain sille, joka on nimenomaisesti heille suunnattu. Toinen tosiasia on se, että yksi ja sama henkilö voi olla yrityksen monen eri stakeholder-ryhmän jäsen. Hän voi esimerkiksi olla sekä sijoittaja että henkilöstöön kuuluva tai asiakas ja median edustaja. Integrointi (myös yli eri kohde- ja stakeholder-ryhmien osalta) lisää sitä todennäköisyyttä, että näissäkin tapauksissa yrityksestä tai organisaatiosta pystytään muodostamaan ristiriidaton kuva. (Vuokko 2003, 324-325.)

Integroidun viestinnän avulla pyritään myös vähentämään viestinnän määrää ja siihen tarvittavia resursseja. Viestinnän määrän vähentämisellä ei pyritä vähentämään vaikuttavuutta, vaan päinvastoin lisäämään sitä synergiaetujen avulla. Vastaanottajan kannalta integroinnilla on myös omat synergiaetunsa. Integrointi - kuten edellä mainittiin - vähentää viestinnän määrää, mikä useimmiten on vastaanottajan etujen mukaista. Vastaanottaja ei joudu käsittelemään useita viestejä, vaan saa sanoman vähemmällä viestien tulkitsemisella ja vaivalla. Integroinnin tarve on lisääntynyt, koska viestintämaailma ja -prosessit

ovat monimutkaistuneet: on tullut lisää toimijoita, kanavia, yleisöjä ja hälyä. (Vuokko 2003, 326–327.)

Integroidun markkinointiviestinnän käsite painottaa sitä, että kaikella organisaatioviestinnällä on yksi yhteinen tehtävä: tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista. Integroidussa markkinointiviestinnässä organisaatiotiedottaminen, suhdetoiminta, mainonta ja henkilökohtainen vaikuttaminen palvelevat yhteistä tavoitetta. Organisaatio voi lähettämillään viesteillä liittää itseensä sellaisia arvoja, jotka ovat kohdeyleisölle merkityksellisiä ja jotka se mielikuvissaan liittää organisaation ominaisuuksiksi. Huomion arvoista on, että viestinnän avulla luodut assosiaatiot ja lupaukset eivät saa olla ristiriidassa organisaation toiminnan kanssa. (Lehtonen 2002, 18–19.)

Integroitu markkinointiviestintä on edellä määritelty vahvasti voittoa tavoittelevien organisaatioiden näkökulmasta. Integroitu markkinointiviestintä soveltuu kuitenkin erinomaisesti nonprofit-organisaatioon, jossa resurssit ovat usein hyvin rajallisia, mutta PR-toiminnan tehokkuudesta ei haluta tinkiä. Suomalaisen soudun osalta integroitu markkinointiviestintä tarkoittaa käytännössä Suomen Soutuliiton sisäisten viestien integroimista, mutta erityisesti liiton sekä sen jäsenseurojen viestintätoiminnan integroimista. Sekä yksittäisestä seurasta että liitosta ulospäin lähtevien viestien täytyy tukea toisiaan, jos soudusta halutaan luoda uskottava brändi.

2.4.2 Stakeholder-ajattelu

Stakeholder-ajattelu on brändin rakennustyössä tärkeä. Stakeholder-ajattelun mukaan yrityksen tai yhteisön olemassaolon edellytys on, että yhteisö pystyy täyttämään stakeholder-ryhmiensä tarpeita. Se puolestaan edellyttää, että yhteisö myös pystyy saattamaan asiansa – tehtävänsä, tavoitteensa ja toimintansa tulokset – tärkeiden ryhmien ja päättäjien tietoisuuteen. Ellei se tähän pysty, toiminta voi vaarantua. (Juholin 2001, 29.)

Stakeholder määritellään tässä tutkimuksessa seuraavasti:

Stakeholdereilla tarkoitetaan osapuolia, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa, jotka voivat itse vaikuttaa organisaation toimintaan tai joita organisaation toiminta koskee. (Lehtonen 1998, 121.)

Stakeholder-analyysin keinoin pyritään tunnistamaan yhteisön stakeholderit ja niiden tarpeet. Mitä ne haluavat tai vaativat, ja mitkä ovat niiden ensisijaiset ja toissijaiset vaatimukset sekä mikä on näiden vaatimusten oikeutus. Analyysin avulla selvitetään myös, mistä muodostuu kunkin stakeholderin valta ja vaikutusvalta, ja mitä uhkia kunkin stakeholderin valtaan liittyy. Lisäksi analyysissä tarkastellaan, millaiset kytkennät ja liittoumat ovat mahdollisia eri stakeholdereiden välillä. (Lehtonen 2002, 23.) Stakeholderit eivät ole olemassa yksinään tai eristyksissä toisistaan (Mitroff 1983, 11.)

Stakeholder-analyysi antaa vastauksia myös siihen, mitkä ovat organisaation taloudelliset, juridiset ja eettiset velvoitteet ja vastuu kutakin stakeholderia kohtaan. Analyysi antaa myös aineksia siihen, mitä mahdollisuuksia tai haasteita kuhunkin suhteeseen sisältyy, ja mitä strategioita tai siirtoja on käytettävissä kunkin stakeholderin suhteen. Vaihtoehtoina eri toimintamalleista ovat reaktiivinen tai proaktiivinen toiminta, myöntyminen toisen osapuolen vaatimuksiin, neuvottelu, manipulointi, lobbaus ja vaatimusten vastustaminen. (Lehtonen 2002, 23.)

Stakeholderit voidaan luokitella ensisijaisiksi ja toissijaisiksi stakeholdereiksi. Ensisijaiset stakeholderit ovat niitä tahoja, joiden suhde organisaatioon on toiminnallinen tai perustuu sopimukseen ja säädöksiin, esimerkiksi työntekijät, viranomaiset, yhteistyökumppanit. Ensisijaisuudella ei tässä yhteydessä siis tarkoiteta tärkeintä tai merkityksellisintä. Toissijaiset stakeholderit ovat tahoja, joilla on mahdollisuus ja motiivi vaikuttaa organisaation toimintaan tai joiden

toimintaan organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa, mutta joilla ei ole konkreettista sidosta organisaatioon. Esimerkiksi ympäristöjärjestöt voivat olla toissijaisia stakeholdereita. Stakeholder-teorian tai -ajattelun mukaan organisaatio ei ole vastuussa vain omistajilleen. (Lehtonen 2002, 15.)

Eri stakeholdereiden vaatimusten, tarpeiden ja odotusten tunnistaminen on erityisen tärkeää eri tahojen viestintätarpeiden tyydyttämiseksi (Juholin 2002). Jotta eri stakeholder-tasot pysyisivät tyytyväisinä, on organisaation täytettävä niiden odotuksia. Lisäksi organisaation on pystyttävä osoittamaan, että sen toiminta on perusteltua ja yhteiskunnallisesti hyväksyttävää. Tämä toiminnan legitimointi tapahtuu ongelmallisissa tilanteissa juuri viestinnän avulla; organisaatio voi informoida stakeholdereita tarkoituksellisesti, tarkistaa omaa näkökulmaansa asiaan, yrittää ohjata yleisön huomion pois kiistanaiheesta tai yrittää muuttaa ympäristön organisaation toimintaa koskevia odotuksia. Yksi keskeisimmistä viestinnän tehtävistä on hankkia eri stakeholder-tahoilta oikeutus organisaation olemassaololle. (Lehtonen 2002, 18.)

Kohderyhmäajattelu on erittäin tärkeää nonprofit-organisaatioissa: organisaatiolle tärkeimmät stakeholder-tahot ovat samalla tärkeimmät markkinoinnin kohderyhmät (Vuokko 2004, 29–30). Nonprofit-organisaation markkinointi on vaikuttamista näihin tiettyihin kohderyhmiin ja -yksilöihin. Suomen Soutuliiton kaltaisen jäsenorganisaation markkinoinnin kohderyhmiä ja -tarpeita Vuokon (2004, 30) mukaan ovat:

- jäsenet (jäsenten palvelu, toiminnasta kertominen, aktivoiminen)
- potentiaaliset jäsenet (houkuttelu mukaan toimintaan)
- paikalliset päättäjät (tuen ja toimintamahdollisuuksien saaminen)
- sponsorit (toiminnan tukeminen, sponsorisuhteen lujittaminen)
- ulkoiset asiakkaat (tuotteiden tai palveluiden myyminen)

Urheilun lajiliiton stakeholdereihin eli markkinoinnin kohderyhmiin voidaan lisätä myös media, lukuisat urheiluorganisaatiot ja valtio, lähinnä opetusministeriö. Nämä stakeholder-tahot muodostavat myös brändimarkkinoinnin potentiaaliset kohderyhmät eli ne tahot, joille soutu-brändiä olisi mahdollista markkinoida. Lajiliiton kaltaisella organisaatiolla ei ole kuitenkaan välttämättä resursseja kohdentaa lajin markkinointia jokaiselle potentiaaliselle taholle, joten sen täytyy priorisoida kohderyhmiä (Kotler & Andreasen 1996, 183), ja päättää mihin stakeholder-tahoihin on syytä panostaa eniten.

2.4.3 Urheilulajien medianäkyvyys

Medianäkyvyys on myös huomioitava brändirakennuksessa; ei vain siksi, että media on yksi brändimarkkinoinnin kohderyhmistä vaan myös siksi, että medianäkyvyys mahdollistaa lajibrändin monipuolisen markkinoinnin. Monet lajiliitot ovat huolestuneita eri lajien ja liittojen erilaisista lähtökohdista markkinoistaa toimintojaan, sillä se toteutuu useimmiten huippu-urheilun kautta. Tämä puolestaan edellyttää, että liitolla on lajissaan huippu-urheilumenestystä ja sitä kautta medianäkyvyyttä. On kuitenkin huomioitava, että markkinoistaminen ei koske pelkästään huippu-urheilua, vaan myös harrasteliikuntaa. Käytännössä vain harva lajiliitto on laajamittaisesti toteuttanut tuotteistamista ja markkinoistamista. (Koski & Heikkala 1998, 133.) Varsinkaan pienillä lajiliitoilla, kuten Suomen Soutuliitolla, ei usein ole resursseja markkinoistamiseen.

Erityisesti huippu-urheilussa markkinoistaminen liittyy usein medianäkyvyyteen, jonka puolestaan nähdään olevan suhteessa kansainväliseen menestymiseen (Koski & Heikkala 1998, 134). Toisin sanoen, mitä menestyneempiä urheilijoita lajissa on, sitä enemmän ne saavat medianäkyvyyttä. Medianäkyvyys taas puolestaan houkuttelee sponsoreita, jotka takaavat resursseja lajin kehittämiseen – ja markkinoistamiseen.

Huippu-urheilijoiden kansainvälinen menestys ei Ilmasen ym. (2004, 16) mukaan enää merkittävästi lisää kansalaisten liikuntaharrastusta, vaikka urheiluidoleiden esimerkillä on vaikutusta etenkin lasten ja nuorten urheilulajien valintaan. Toisaalta uusien lajien suosio selittyy ainakin osaksi juuri kansainvälisen menestyksen esille nostamien urheilusankareiden avulla. Lumilautailu on saanut arvokisoissa menestyneiden suomalaisten kautta uutta potkua, ja kasvattanut arvostuksen lisäksi myös harrastajamääräänsä. Lumilautailun täysikäisiä harrastajia oli vuosina 1997–1998 noin 8000, vuosina 2001–2002 määrä oli jo 17 500. (Suuri kansallinen liikuntatutkimus 2001–2002: Aikuisliikunta.)

Ilmanen ym. ovat tutkineet urheilun julkisuuskuvaa. Kaikkein myönteisimpänä julkisuuskuvatutkimukseen vastaajat kokivat kuntourheilun, jonka myönteisiin puoliin liitettiin terveys, hyvä mieli ja itsenäisyys. Kuntoliikunta näyttäisi siis vastaavan ihmisten mielestä nykyelämän tarpeisiin: sitä voi harrastaa ilman tiukkoja aikatauluja omassa tahdissa, ja se tuottaa mielihyvää ja vaikuttaa myönteisesti myös fyysiseen terveyteen. (Ilmanen ym. 2004, 38.) Nämä ominaisuudet voidaan nähdä myös brändiominaisuuksina, kun puhutaan soudusta nimenomaan kuntoliikuntana.

Urheilulajeista on tullut mediatuotteita, joita jopa muokataan sääntöjen tasolla medialle sopivimmiksi. Televisio jopa määrää usein urheilujulkisuuden marssi-järjestyksen: urheilukilpailun aikataulu voi määräytyä televisioyhtiön toiveiden mukaisesti tai lajin sääntöjä muutetaan televisioystävällisemmiksi. Tästä toimivat esimerkkeinä tenniksen tie break -sääntö ja jääkiekkoilun sudden death -systemi. Televisiointi näyttää olevan monelle lajille ja Suomessa lajiliitolle siunaus. (Pänkäläinen 1998, 49.) Myös pesäpallon perinteisiä sääntöjä on muutettu, jotta laji olisi televisioystävällisempi ja mielenkiintoisempi seurata. Totuus on karu lajeille, jotka eivät pärjää mediakilpailussa: ne menettävät suosiotaan ja houkuttavuuttaan. (Ilmanen ym. 2004, 12.)

Voidaan kiistellä siitä, tuoko medianäkyvyys lajille enemmän harrastajia tai lisää vapaaehtoisia toimijoita seuratoimintaan, mutta sponsoreita medianäkyvyys kyllä kiinnostaa. Sirkkiä-Jarvan ja Smolander-Kylliäisen (2003, 122–123) mukaan vain harvat lajit nauttivat todella suuresta medianäkyvyydestä. Heidän mukaansa mm. jääkiekon suosio selittyy riittävän pitkällä lajihistorialla, menestys on lisännyt kiinnostavuutta ja luonut sankareita, lajia osataan markkinoida, tausta-asiat ovat kunnossa ja laji tarjoaa katsojille aina uusia elämyksiä ja yllätyksellisyyttä. Laji on siis toisin sanoen mukana riittävän suuressa bisneksessä, jossa raha liikkuu ja pitää sponsorit ja tukijat tyytyväisinä. Uusien lajien tiedotusvälineisiin vaatii kovan työn ja ajan lisäksi muutoksia sekä urheilukulttuurissa että yhteiskunnassa. Sirkkiä-Jarva ja Smolander-Kylliäinen arvelevat, että uusi teknologia ja digitelevisiion mahdollisuudet saattavat hyvinkin hyödyttää pieniä lajeja.

Sirkkiä-Jarvan ja Smolander-Kylliäisen ennustus digitelevisiion mahdollisuuksista pienten lajien suhteen onkin jo osaltaan käynyt toteen; urheiluun erikoistuneet televisiokanavat näyttävät urheilua 24 tuntia vuorokaudessa, ja nostavat esille lajeja, jotka eivät valtamediassa saa paljon näkyvyyttä. Esimerkkinä tästä toimii Urheilukanava, joka on nostanut muun muassa salibandyn suuren yleisön suosioon näyttämällä Salibandyliigan pelejä säännöllisesti vuoden 2005 aikana. Myös golf on saanut Urheilukanavalla paljon esitysaikaa. Urheiluun erikoistuneiden kanavien miinuksena voidaan pitää sitä, että katsojat eriytyvät. Nyt suuret urheilutapahtumat nähdään Yleisradion kanavilta, jotka ovat kaikkien saatavilla, mutta miten käy, jos kisat siirretään maksullisille kanaville? Kuinka käy pienten lajien, kun urheilukisojen katsojajoukko supistuu entisestään ja keskittyy marginaalisempaan penkkiurheilua aktiivisesti seuraavien ryhmään?

Paikallistason media on urheilulajien kannalta haastava. Paikallismedia pitää sinnikkäästi kiinni perinteistä ja tuo esiin paikkakunnalle tyypillisiä urheilulaje-

ja: soutupitäjien paikallislehdissä soutu saa palstatilaa melkein ympäri vuoden. Uudemmat lajit puolestaan joutuvat taistelemaan saadakseen jalansijaa perinteikkäimmiltä lajeilta. Tästä voi olla myös haittaa; sellaisilla paikkakunnilla, joissa soutu ei ole perinteikäs laji, sen voi olla hankala saada itseään esille paikallismedian avulla.

Julkisuudella ja mediahuomiolla on kuitenkin myös riskinsä: media nostaa mielellä esiin kielteisiä asioita ja tämä pätee myös urheiluun. Voittoa tavoittelevien yritysten tapaan myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat saada oman osansa kielteisestä mediajulkisuudesta. Myös lajiliiton kaltaisen urheiluorganisaation on otettava tämä toiminnassaan huomioon ja mietittävä jo ennalta, kuinka mediajulkisuuden kanssa toimitaan. Ja varsinkin; kuinka toimitaan silloin, kun media nostaa lajiliiton julkisuuteen kielteisessä valossa. Superpesiksen ja jalkapallon Veikkausliigan sopupelit ja maastohiihdon doping-skandaali Lahden MM-kisoissa vuonna 2001 ovat esimerkkejä urheilun julkisuuskuvaan kielteisesti vaikuttavista tapauksista. Tällaisiin tapauksiin on varauduttava myös Suomen Soutuliiton kaltaisessa pienlajiliitossa. Aina on olemassa se riski, että valtakunnallisessa urheilumediassa ei julkaistakaan kansainvälisten soutu-kilpailujen tuloksia, vaan nostetaan esiin jokin soutuun liittyvä kielteinen seikka.

3 TUTKIMUSKOHTEET: SOUTU JA SOUTULIITTO

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteina ovat sekä soutu että Suomen Soutuliitto ry. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan molempia tutkimuskohteita yksityiskohdaisemmin, jotta saadaan kattava kuva tutkittavasta aiheesta.

3.1 Suomalainen soutu

Tämän tutkimuksen kohteena on jokaiselle suomalaiselle tuttu urheilulaji: soutu. Jotta voidaan tutkia, miten soutua olisi mahdollista brändätä, on selvitettävä, mitä soutu oikeastaan on. Tämä saattaa kuulostaa omituiselta, sillä suurin osa suomalaisista on joskus soutanut kesämökillä. Soutu on kuitenkin paljon muutakin kuin soutelu omassa mökkirannassa. Suomen Soutuliitto jakaa soudun kolmeen alalajiin: olympialuokkien soutuun, puuvenesoutuun ja sisäsoutuun (Suomen Soutuliitto 2006a). Seuraavaksi näitä kolmea lajia käsitellään tarkemmin.

3.1.1 *Soudun eri lajit*

Soutu on ollut mukana moderneissa olympialaisissa alusta alkaen. Olympialuokkien soutuveneet eroavat huomattavasti ns. normaaleista soutuveneistä. Ne ovat rakenteeltaan pitkiä, kapeita ja matalia, ja soutaja istuu olympialuokan veneessä käytännössä veden tasolla. Olympialuokan venettä voi soutaa veneluo-

kasta riippuen yksi, kaksi, neljä tai kahdeksan soutajaa. Olympialuokkien soutu harrastetaan maailmassa noin 70 maassa kaikissa maanosissa. (Ryhänen & Vääntinen 2003, 14.) Yksi merkittävimmistä yksittäisistä olympialuokkien soutu tapahtumista on vuosittain järjestettävä Oxfordin ja Cambridgen yliopistojen välinen mittelo Isossa-Britanniassa. Olympialuokkien soudussa menestyneitä suomalaisia on löytenyt niin miesten kuin naistenkin puolelta. Menestynein suomalaissoutaja Pertti Karppinen voitti olympiakultaa yksikkösoudussa vuosina 1976, 1980 ja 1984, maailmanmestaruudet Karppinen soutu vuosina 1979 ja 1985. Lisäksi Karppinen on voittanut MM-hopeaa vuosina 1977, 1981 ja 1986 sekä MM-pronssia 1987. Heikki Haavikko puolestaan otti MM-pronssia vuonna 1996 miesten kevyessä yksikössä, Laila Finska-Bezerra voitti kultaa naisten kevyessä yksikössä vuonna 2000, ja Minna Nieminen samassa luokassa pronssia vuonna 2004. Tuoreimmat soudun arvokisamitalistit ovat Minna Nieminen ja Sanna Sten, jotka ottivat pronssia vuonna 2005 käydyissä MM-kisoissa Japanin Gifussa luokkanaan naisten kevyt pariairokaksikko. (Suomen Soutuliitto 2006a.) Sisäsoudussa Suomelle on menestystä tuonut 1990-luvun lopulla Klaus Geiger, joka on voittanut lajin MM-kultaa kahdesti.

Puuvenesoudun luokkia ovat kirkkovenesoutu, parisoutu, vuorosoutu ja yksinsoutu. Puuvenesoudun suurin tapahtuma on jo vuodesta 1968 alkaen vuosittain järjestetty Sulkavan Suursoudut, jonka osanottajamäärä vuonna 2001 ylitti 10 000 soutajaa. Joka kesä järjestetään myös kymmeniä muita soutu tapahtumia ympäri maata niin kuntoilijoille kuin kilpailijoillekin. SM-kilpailuja järjestetään 2, 10, 30 ja 60 km:n matkoilla (H. Joskitt, henkilökohtainen tiedonanto 29.6.2006). Puuvenesoudussa penkkirakenteet voivat olla perinteiseen tapaan kiinteät tai liikkuvat. Liikkuvissa penkeissä istuin liikkuu pyörillä, jolloin kitka on mahdollisimman pieni ja soutu kevyempää kuin ns. viirapenkillä soudettaessa. Retkisouduissa on erikseen määritelty tapahtumakohtaiset vaatimukset penkkirakenteelle. Suurimmassa osassa retkisoutu tapahtumia penkkirakenne on vapaa. (Ryhänen & Vääntinen 2003, 14.)

Sisäsoutu on kehittynyt soudun talviharjoittelumuodosta omaksi lajikseen. Se on soutumuodoista nuorin, mutta jo laajalle levinnyt, ja lajissa järjestetään myös MM-tason kilpailuja. Sisäsoudussa kilpaillaan soutulaitteella, ns. ergometrillä, joka mittaa soutajan soututehon ja ilmoittaa sen näytöllään 500 metrin vauhtina, kalorinkulutuksena tai watteina. Sisäsoutua käytetään myös kuntoutuksessa ja sitä harrastavat monet sellaisetkin ihmiset, jotka eivät harrasta vesillä soutua lainkaan. (Ryhänen & Vääntinen 2003, 14.) Sisäsoudusta on kehitetty ryhmälii-kuntamuoto nimeltä soutuspinning, jota harrastetaan musiikin tahdissa ohjaajan opastuksella. (Finnrowing 2006.)

Tässä tutkimuksessa kaikki edellä mainitut kolme soudun muotoa käsitetään souduksi. Ne muodostavat sen soudun tuotepaketin, jonka mahdollisuuksia brändiksi tässä tutkimuksessa selvitetään.

3.1.2 Soudun harrastajan profiili

On myös olennaista tarkastella, ketkä soutua harrastavat, ja mitä soudun harrastajat lajilta hakevat. Harrastajista ei ole saatavilla kovinkaan paljon tutkittua tietoa, mutta tiettyjä yleistyksiä voidaan tehdä mm. seurarekisterin pohjalta. Suomen Soutuliiton jäsenseurojen ilmoittamien määrien mukaan soudun harrastajia Suomessa on noin 3 500. (A. Varis, henkilökohtainen tiedonanto 20.4.2006.) Tästä luvusta tosin puuttuvat ne rekisteröitymättömät soudun harrastajat, jotka ottavat osaa jokavuotisiin soututapahtumiin, mutta eivät kuulu mihinkään soutuseuraan. Jo yksin suomen suurin soututapahtuma Sulkavan soudut kerää kesäisin n. 10 000 osallistujaa. Puuvenesoututapahtumille onkin tyypillistä, että osallistujien joukossa on sekä soutua ympäri vuoden harrastavia että niitä, joille tapahtumaan osallistuminen on "vain kerran elämässä" - tyylinen tapahtuma (Ryhänen & Vääntinen 2003).

Vääntisen vuonna 2001 tekemä pro gradu -tutkimus Sulkavan suursouduista antaa myös osviittaa siitä, ketkä puuvenesoutua harrastavat ja minkä takia.

Vänttisen tutkimus osoittaa muun muassa, että soudun harrastajat liikkuvat myös muuten; suosituimpia kesäurheilumuotoja soudun harrastajilla ovat pyöräily ja juoksu, talvella soutajat harrastavat useimmiten hiihtoa. (Vänttinen 2001, 58–59.) Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että tyypillisen puuvenesoutajan profiilia on hankala määrittää. Soutua harrastavat niin nuoret kuin vanhatkin, miehet ja naiset.

Olympialuokkien soudun harrastajista ei löydy puuvenesoudun tavoin tutkimustuloksia. Edelleen jäsenrekisterin perusteella voidaan kuitenkin jaotella joidakin olympialuokan soutua harrastavia ryhmiä. Yksittäinen olympialuokkien ”alalaji” on akateeminen soutu, jota harrastavat yliopistojen opiskelijat tai henkilökunta.

Sisäsoutua harrastavat sekä puuvene- että olympialuokkien soutajat soudun sisäharjoittelumuotona. Sisäsoutua harrastavat kuitenkin myös sellaiset henkilöt, jotka eivät harrasta vesillä soutamista lainkaan, sillä sisäsoutulaitteita on useilla kuntosaleilla lämmittelylaitteina.

Ryhäsen ja Vänttisen (2003, 62) tekemän tutkimuksen mukaan soututapahtumaan osallistuvat harrastavat soutua sen fysiologisten vaikutusten, järviluonnon ja järviluontomaisemien, sosiaalisuuden sekä arjesta irtautumisen vuoksi. Myös soudun ekologisuus sekä soututapahtumat matkailumuotona ovat motiiveina soudun harrastamiselle. Soudun kilpailullista luonnetta piti tärkeänä alle 40 % vastaajista. Myös yleisemmällä tasolla voidaan tarkastella, mitkä ovat urheilutoimintaan osallistuvien motiivit. Lipponen (1995, 12) johtaa Chelladurain (1992) mallista seuraavat neljä motiivia osallistua urheilutoimintaan:

1. nautinnon saavuttaminen
2. taitojen saavuttaminen
3. itsensä kehittäminen ja täydellisyyden tavoittelu

4. terveyden saavuttaminen.

Näiden motiivien ymmärtäminen auttaa identifioimaan soudun brändimarkkinoinnin kohderyhmiä, kun tiedetään, mitä ihmiset osallistumiselta hakevat. Brooks (1994) painottaa motiiveista myös eri lajien imagoja varsinkin lajin keiluvaiheessa.

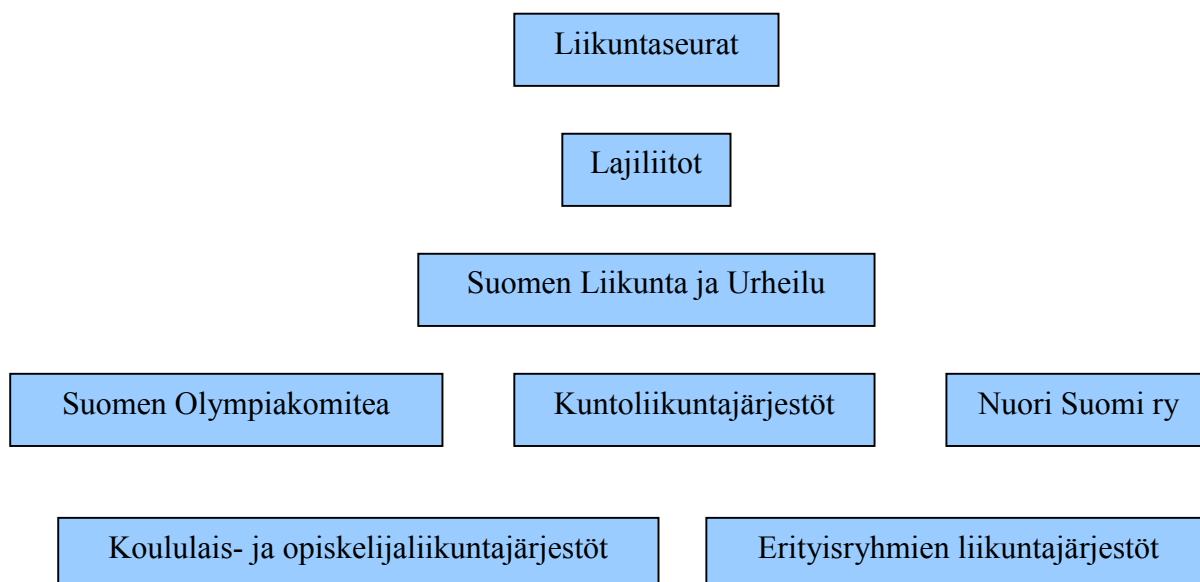
Soudun harrastajat eivät ole pelkästään urheilijoita, vaan vapaaehtoisia toimijoita, jotka pyörittävät seuratoimintaa, järjestävät kilpailuja, vetävät kursseja tai toimivat muuten lajin hyväksi. Vapaaehtoisten saaminen mukaan toimintaan vaatii markkinointiosaamista siinä missä sponsoreiden hankkiminenkin. Vapaaehtoistoimijoiden motiivien ymmärtäminen on avain heidän hankkimiseensa. Vapaaehtoiset voivat olla mukana toiminnassa muun muassa luodakseen sosiaalisia verkostoja, saadakseen työkokemusta tai käyttääkseen aikaansa johonkin hyödylliseen. (Lovelock & Weinberg 1984, 515–517.) Urheilun ja liikunnan vapaaehtoistoimijat näyttäisivät olevan keskivertoa enemmän kouluja käyneitä ja hyvin työelämässä edenneitä. Suomen Gallupin tekemän kansallisen liikuntatutkimus 2001–2002:n mukaan kaikkiaan runsas 500 000 suomalaista osallistuu liikunnan vapaaehtoistoimintaan. Heistä lähes puolet lukeutuu toimihenkilöväestöön ja johtajiin, mikä on suhteellisesti ottaen enemmän kuin näiden ammattiryhmien osuus koko väestöstä. (Ilmanen & ym. 2004, 30.)

Soutua harrastetaan myös työkykyä ylläpitävänä eli tyky-toimintana, ja useat soutuseurat järjestävät työnantajien tilaamaa tyky-toimintaa juuri soutu-spinningin tai kirkkovenesoudun muodossa. Työelämän ongelmat lisäävät jatkossakin tyky-toiminnan tarvetta. Tyky-toiminnan lähitulevaisuus näyttää vahvasti nousevalta ja myönteiseltä varsinkin kuntasektorilla, tasaantuvalla valtiolla ja lievästi nousujohteisella yksityissektorin työpaikoilla. (Peltomäki ym. 2002.) Nämä ryhmät muodostavat myös potentiaalisen soudun harrastajaryhmän.

3.2 Lajiliitto suomalaisessa liikuntajärjestelmässä

Suomalainen liikuntakulttuuri on muotoutunut omanlaisekseen vuosien saatossa. Rakenteet ovat viime vuosina muuttuneet radikaalistikin, ja muun muassa piiriorganisaatioista on luovuttu. Lajiliitot ovat muutoksista huolimatta säilyttäneet asemansa. Lajiliitot ovat jäsenseurojensa katto-organisaatioita, joiden toiminta-ajatus perustuu poikkeuksetta tietyn lajin tai lajiryhmän edistämiseen. (Koski & Heikkala 1998, 76.) Lajiliittojen vahva asema on perustunut erityisesti niiden kilpailuoikeuksiin kansainvälisten lajiliittojen jäseninä. (Halila 1995, Koski & Heikkalan 1998, 19 mukaan.) Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n jäseninä on 73 lajiliittoa (Suomen Liikunta ja Urheilu 2006), joiden jäsenseurat liikuttavat yli miljoonaa suomalaista.

Suomessa lajiliittoja ja niiden toimintaa ei ole suuremmassa mittakaavassa tutkittu. Kosken ja Heikkalan vuonna 1998 julkaistu kuvaus suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutoksesta antaa perustietoa lajiliittojen toiminnoista ja rakenteista. Kuviossa 4 on esitetty suomalainen liikuntajärjestelmä kaaviokuvana.



KUVIO 4. Suomalaisen liikuntajärjestelmän rakenne (Koski & Heikkala 1998, 17.)

Liikuntatoiminnan organisoinnin tärkein taho suomalaisessa järjestelmässä ovat kansalaistoimintaan perustuvat vapaaehtoisorganisaatiot. Päävastuu käytännön toiminnan tuottamisessa on liikuntalain mukaan paikallisilla liikuntaseuroilla. Kuntien vastuulla on puolestaan toimintamahdollisuuksien, esimerkiksi eri liikuntapaikkojen, tuottaminen. (Koski & Heikkala 1998, 15.) Liikuntaseurojen katto-organisaationa toimivat lajiliitot. Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) puolestaan on liikuntajärjestöjen kattojärjestö, jonka jäseninä lajiliittojen lisäksi on koululais- ja opiskelijaliikuntajärjestöjä, kuntoliikuntajärjestöjä, erityisryhmien liikuntajärjestöjä sekä lasten ja nuorten liikuntajärjestö Nuori Suomi ry. SLU:n tehtävänä on edistää vapaaehtoistyöhön pohjautuvaa aatteellista yhdistysmuotoista toimintaa, joka muodostaa perustan lasten ja nuorten liikunnalle, aikuisten harraste- ja terveysliikunnalle sekä kilpa- ja huippu-urheilulle (Suomen Liikunta ja Urheilu ry 2006). Suomen Olympiakomitea puolestaan vastaa pelkästään huippu-urheilun kehittämisestä. Sen 55 jäsenseuraa koostuvat suureksi osin eri lajiliitoista. (Suomen Olympiakomitea ry 2006.)

Suomalainen liikuntakulttuuri on rakenteiden lisäksi pirstaloitunut varsinkin parin viime vuosikymmenen aikana myös sisällöllisesti. Huippu-urheilu on muuttunut entistä ammattimaisemmaksi, oikeastaan jopa omaksi viihdeteollisuudekseen. Huippu-urheilu edustaa kuitenkin vain noin viittä prosenttia liikuntakulttuurin kentästä; valtaosa suomalaisesta urheilusta on kilpaurheilua, jossa lasten ja nuorten osuus on suuri. Myös liikuntakulttuurin kenttä on laajentunut. Kuntoliikunnan lisäksi on alettu puhua terveys- ja virkistysliikunnasta sekä vapaa-ajan liikunnasta. Liikunnan merkitys terveyden edistäjänä näyttää edelleen lisääntyvän. (Ilmanen ym. 2004, 15.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään sotua sekä kuntoliikunnan ja kilpaurheilun että ammattimaisen huippu-urheilun näkökulmasta, vaikkakin painopiste on ensimmäiseksi mainituilla. Lajiliiton toimintaympäristöön kuuluvat tasapuolisesti kaikki edellä mainitut alueet.

3.2.1 Lajiliiton talous

Kun käsitellään urheilun lajiliiton toimintaa, puhutaan voittoa tavoittelemattomasta eli nonprofit-organisaatiosta ja nonprofit-markkinoinnista. Nonprofit-organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jonka toiminnan ensisijaisena tavoitteena ei ole tuottaa voittoa (*profit*), vaan jotakin muuta, useimmiten palveluja. Nonprofit-organisaation toiminnan keskeisenä tavoitteena onkin tuottaa parhaita mahdollisia palveluita käytettävissä olevilla resursseilla. (Anthony & Herzlinger 1980, 31.)

Vaikka lajiliitot ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, pyörii niiden toiminnassa huomattavia summia rahaa. Liiton talouden rakenteiden ymmärtäminen on edellytys lajibrändin rakentamiselle, sillä suuri osa talouden takaa-ajista on myös tärkeimpiä stakeholder-tahoja. Nämä stakeholder-tahot ovat myös markkinoinnin kohderyhmiä.

Lajiliittojen talous nojaa pitkälti Opetusministeriön (OPM) myöntämiin avustuksiin. Vuonna 2006 OPM jakoi avustuksia 73 lajiliitolle. Kaksi suurinta avustusten saajaa olivat Suomen Voimistelu- ja Liikuntaseurat SVoLi (1 522 500€) ja Suomen Palloliitto (1 460 000€). Suomen Soutuliitto sai OPM:n avustusta 76 000 euroa. (Opetusministeriö 2006.)

Lajiliiton toiminnan kannalta on olennaista ymmärtää OPM:n avustusten jakoperusteet. Vuonna 2006 jaettujen avustusten suurimmat summat jaettiin sellaisille lajiliitoille, joiden valmennus-, koulutus- ja kilpailujärjestelmät nähtiin toimivina ja korkeatasoisina. Lisäksi avustuksia jaettaessa kiinnitettiin huomiota siihen, kuinka hyvin liitot ottavat huomioon erityisesti lasten ja nuorten liikunnan tulokset. Lisäksi painotettiin terveysliikunnan ja huippu-urheilun tuloksia, toiminnan muuta laajuutta sekä yhteiskuntavastuuta. (Opetusministeriö 2006.) Ei kuitenkaan riitä, että liiton toiminta on hyvällä tolalla – liiton osattava viestiä toiminnastaan riittävän hyvin, jotta myös stakeholder-tahot ovat tästä tietoisia.

Suomen Soutuliiton tuotot koostuvat OPM:n avustusten lisäksi soutuseurojen ja soutajien maksamista jäsenmaksuista, tapahtumien osanottomaksuista, liiton tiedotuslehden ilmoitus- ja tilausmyynnistä, yksittäisistä yhteistyösopimuksista sekä Olympiakomitean ja muiden tahojen myöntämistä apurahoista ja -stipendeistä. Menot puolestaan syntyvät työntekijöiden palkoista ja muista hallintokuluista, tiedotuslehden tekokustannuksista, kansainvälisistä kilpailumatkoista ja jäsenseuroille myönnettävistä avustuksista.

3.2.2 Lajiliiton ammattimaistuminen

Ammattimaistuminen on yksi keskeisimmistä piirteistä liikuntakulttuurin kehityksessä. Lajiliiton ammattimaistumisen tarkastelu on brändi-ajattelun kannalta olennaista, sillä strategisesti vaativa brändin hallinta vaatii onnistuakseen ammattimaisesti toimivan organisaation. Ammattimaistumisella tarkoitetaan prosessia, jossa vapaaehtoisten amatöörien puuhastelusta siirrytään tavoitehakuiseen ja tasalaatuisempaan toimintaan organisaatiossa (Koski & Heikkala 1998, 190). Koski ja Heikkala (1998, 36–38) ovat määritelleet ammattimaistumisen seuraavien yhdeksän piirteen avulla:

- 1) Aika; ammattimaistuminen merkitsee muodollisesti määriteltyä ajankäyttöä. Henkilöstöllä on kokopäivätoiminen ja pysyvä työ.
- 2) Paikka; ammattimaisesti toimivalla organisaatiolla on yleensä vakituinen määritettävissä oleva sijainti.
- 3) Resurssit eli henkiset, fyysiset ja taloudelliset voimavarat. Ammattimaisella organisaatiolla on enemmän tai vähemmän pysyvät resurssien hankintalähteet tai niillä on mahdollisuus hyödyntää ulkoisia tai institutionaalisia resursseja, kuten tutkimuslaitoksia.
- 4) Rekrytointikriteerit; ammattimaisissa organisaatioissa vaaditaan henkilöstöltä muodollinen koulutus ja tietty pätevyys.
- 5) Asenne ja sitoutuminen; tekijä työskentelee ammattimaisessa organisaatiossa sopimusperustaisesti ja lähinnä rahan ansaitsemiseen

tähdäten, ei niinkään kyltymättömästä halusta toimia organisaation päämäärien hyväksi.

6) Tietotaito; ammattimaisessa organisaatiossa kompetenssi ja asiantuntemus ovat avainasemassa, ja edellyttävät muodollista koulutusta, harjaantumista ja kokemusta.

7) Tehokkuus ja laatu; ammattimaisissa organisaatioissa tuotannon tehokkuus ja tuotteiden tekninen laatu ovat keskeisimmät tavoitteet.

8) Vastuu; ammattimaiselle toiminnalle on tyypillistä sekä taloudellinen että eettinen vastuu tekemisistä ja toiminnan vastuuta määrittävät organisaation säännöt sekä siviili- ja julkisoikeudelliset lait.

9) Valta; ammattimaisessa organisaatiossa valta on kanavoitu ja säännelty hierarkkisin rakentein.

Koski ja Heikkalan (1998, 77–78) tutkimuksesta käy myös ilmi, että lajiliitto tarvitsee tietyn minimimäärän henkilöstöä toimiakseen kunnolla – ammattimaisesti. Tätä henkilöstön minimimäärää nimitetään ”kriittiseksi massaksi”. Lajiliiton toiminnan kannalta kriittinen massa on noin viisi henkilöä. Jos liitossa työskentelee vähemmän kuin viisi henkilöä, vievät päivittäiset rutiinit suurimman osan työntekijöiden ajasta, ja pitkäjänteinen kehitystyö on haastavaa. Pie-nelläkin henkilöstön määrällä kyllä pystytään pitämään yllä liiton perustoimin-toja, mutta tällöin keskitytään usein kilpailutoiminnan ylläpitämiseen. Kriitti-nen massa on merkittävä asia myös markkinoinnin kannalta: kun liitolla on riit-tävästi kriittistä massaa, se kykenee panostamaan myös liiton toimintojen markkinoistamiseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan. Myös tätä kriittisen mas-san käsitettä hyödynnetään Soutuliiton ammattimaisuuden selvittämisessä.

Lajiliitoissa tapahtuu väistämättä työn ja vallan jakoa, kuten muissakin organi-saatioissa; vallanjako itsessään on edellytys organisaatiolle asetettujen tavoittei-den saavuttamiselle (Åberg 2000, 56). Vallanjako aiheuttaa kuitenkin usein kon-flikteja, ja lajiliitot ovat alttiita organisaatioita konflikteille useista syistä. Toi-

minnan matala muodollisuuden aste synnyttää usein ristiriitoja tilanteissa, joissa toiminnan tavoitteet on määritelty puutteellisesti. Näihin ongelmiin liittyvät usein myös epäselvyydet henkilöiden rooleissa. Tärkeä konfliktihin altistava tekijä on myös puutteellinen kommunikaatio; inhimillisten tekijöiden lisäksi viestinnän ongelmat voivat johtua rakenteellisista tekijöistä, jos organisaatiossa ei ole selkeitä foorumeita raportoinnille. Lisäksi konfliktitilanteita voi aiheutua, jos toiminnassa mukana olevat saavat erilaista kohtelua esim. epätasapuolisten kannustamis- ja palkitsemisjärjestelmien takia. Ristiriitoja aiheuttavat usein myös muutokset vakiintuneissa toiminnoissa tai toiminnan rakenteissa; yleensä on sekä tahoja, jotka kannattavat muutosta että tahoja, jotka sitä vastustavat. (Koski & Heikkala 1998, 41.)

Vallan ja konfliktien tunnistaminen organisaatiossa on markkinoinnin kannalta tärkeää: jos organisaation sisällä ei vallitse yksimielisyyttä tavoitteista ja toimintatavoista, voi tämä heijastua ristiriitaisina viesteinä ulospäin. Ristiriitaiset viestit heikentävät yhtenäisen mielikuvan syntyä organisaatiosta, tässä tapauksessa lajiliitosta, ja voivat siten heijastua koko lajin julkisuuskuvaan. Ammattimaisessa organisaatiossa on oletettavasti vähemmän ainakin ulospäin näkyviä ristiriitoja, koska tavoitteena on koko organisaation etu, esimerkiksi taloudellinen tuottavuus – ei yksittäisten toimijoiden vallan tavoittelu. Konfliktit eivät yksiselitteisesti ole kuitenkaan merkki epäammattimaisesti toimivasta organisaatiosta, vaan ne voivat jopa toimia organisaation kehittämisen hyväksi. Avoin mielipiteiden vaihto – konfliktienkin uhalla – voi tuottaa uusia ideoita, joista koko organisaation toiminta hyötyy (Mörä 2000, 24). Tällaiset ”hedelmälliset” konfliktit tulisi kuitenkin ammattimaisessa organisaatiossa hoitaa siten, että ne jäävät voimavaraksi organisaation sisälle, eivätkä heijastu ristiriitaisina viesteinä ulospäin.

3.2.3 Suomen Soutuliitto ry

Suomen Soutuliitto ry (SSoL) on vuonna 1910 perustettu soudun lajiliitto. Liiton missioksi on määritelty:

”suomalaisen kilpa-, retki- ja kuntosoudun sekä soutukulttuurin edistäminen ekologisia, sosiaalisia ja terveydellisiä vaikutuksia korostaen kaikkien ihmisten helposti saataville”.

Soutuliiton visio vuoteen 2010 puolestaan on seuraava:

”Soutu on kansainvälisesti arvostettu, Suomessa kaikkien saatavilla oleva terveellinen ja kasvava peruskuntoliikunta- ja kilpailumuoto”.

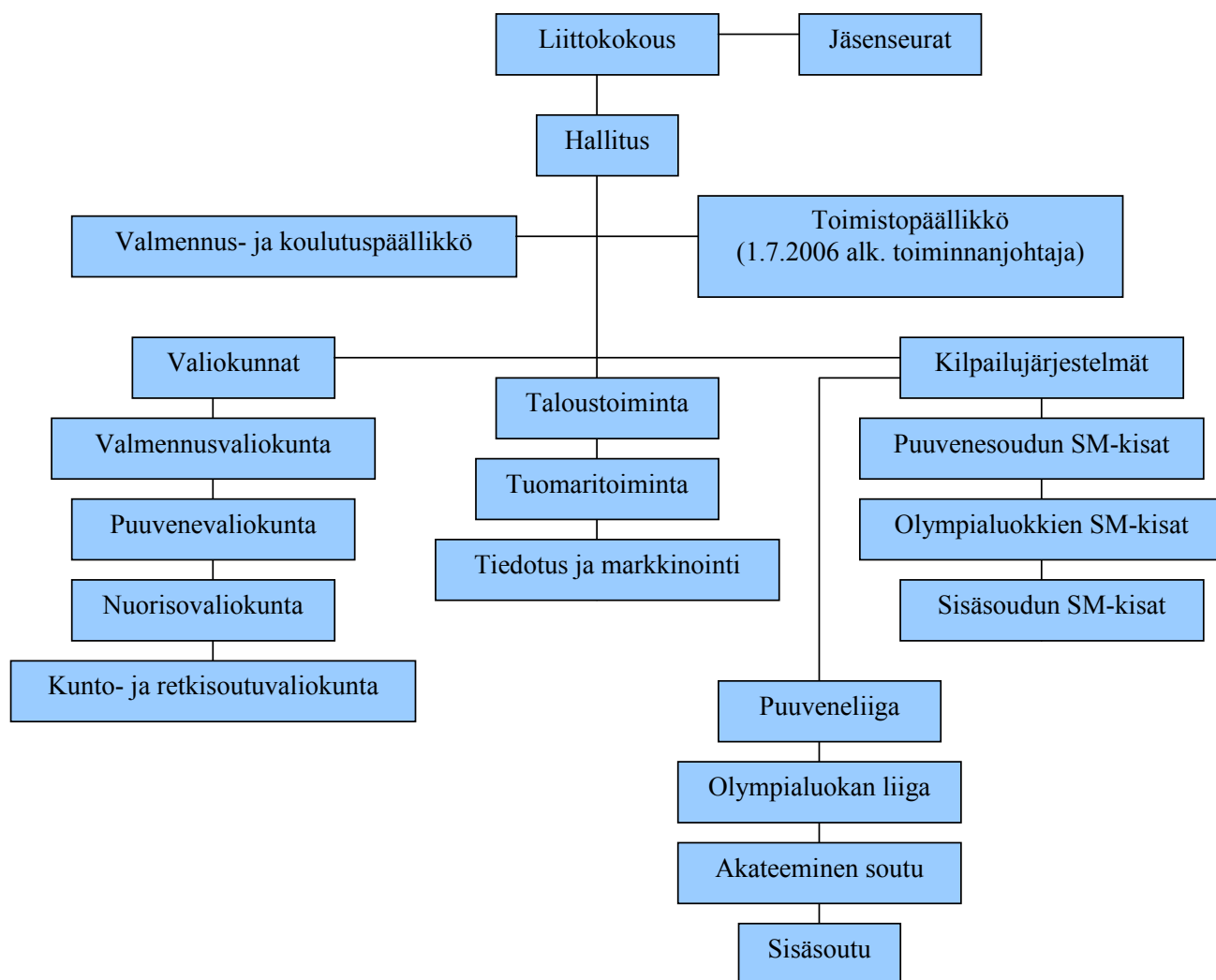
Missio ja visio on työstetty syksyllä 2004 Vierumäellä Suomen Olympiakomitean järjestämien strategiatyöviikonloppujen aikana. Mukana on ollut vakituisen toimistopäällikön lisäksi koulutus- ja valmennuspäällikkö sekä luottamusjohdon henkilöitä. Myös tämän työn tutkija on ollut mukana liiton strategiatyön suunnittelussa viestinnän asiantuntijana.

Soutuliiton, kuten monen muunkin pienlajiliiton toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Liiton palkkalistoilla on yksi vakituinen henkilö, toimistopäällikkö. Toimistopäällikkö vastaa liiton päivittäisistä toimistorutiineista, aina laskutuksesta seurayhteydenpitoon. Tutkimuksen tekohetkellä toimistopäällikön toimi on muuttumassa toiminnanjohtajan toimeksi. Osa-aikaisena työntekijänä Soutuliitossa toimii valmennus- ja koulutus­päällikkö. Hänen vastualueenaan on soudun valmennustoiminnan organisointi ja kehittäminen.

Soutuliiton organisaatorakenne on tyypillinen kansalliselle lajiliitolle. Liiton toimintaelimiä ovat liittokokous, liittohallitus ja sen valvonnassa tai alaisuudessa toimivat valiokunnat ja työryhmät. Päätäntävalta liitossa on liittokokouksel-

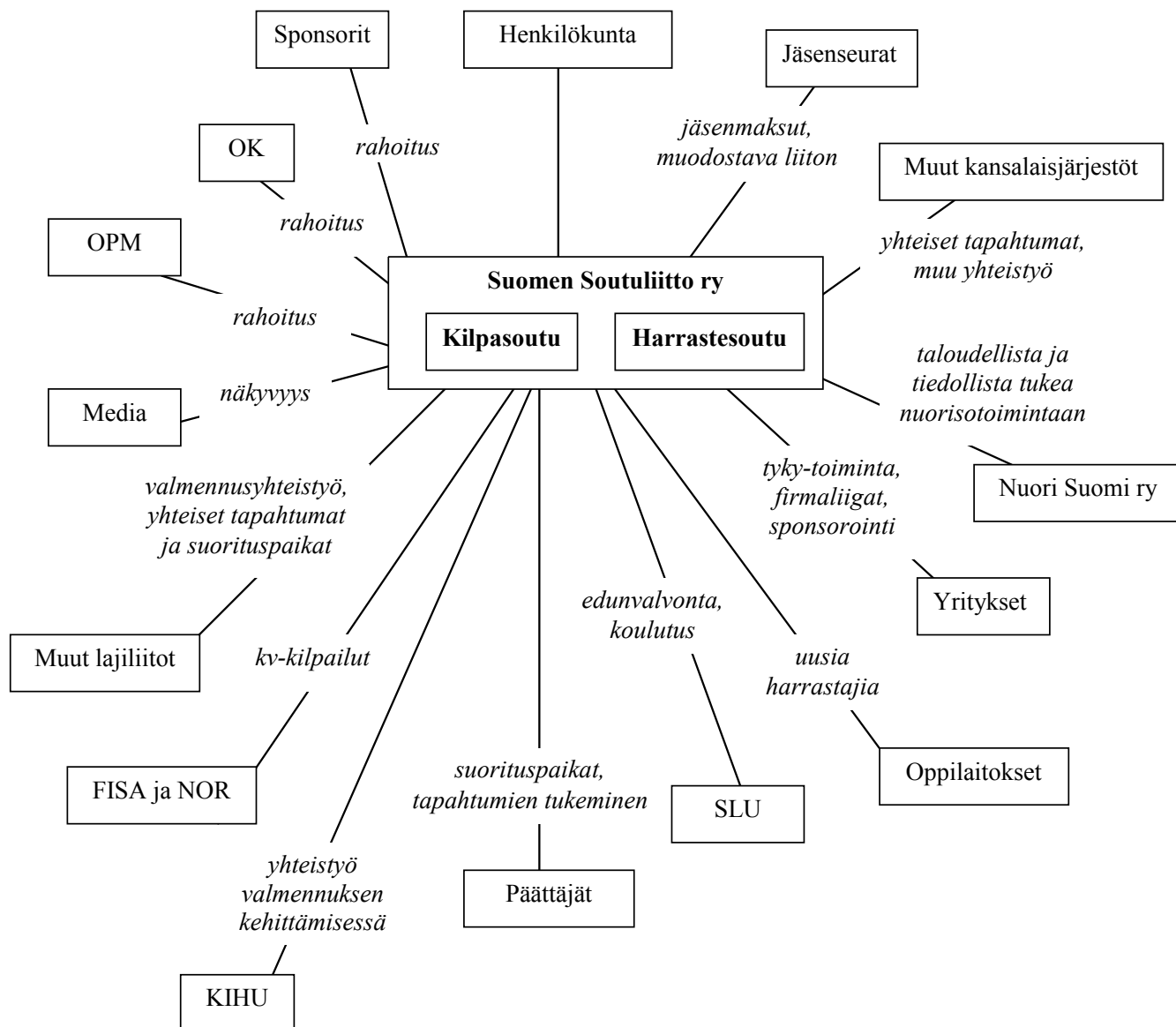
la, jossa äänioikeutettuja ovat varsinaisten jäsenten ts. jäsenseurojen valtuuttamat henkilöt. Näin ollen jäsenseurat vastaavat liittohallituksen valinnasta. Tavoitteena on, että tärkeimpien valiokuntien puheenjohtajat ovat myös hallituksen jäseniä. Tällä pyritään takaamaan hallituksen ja valiokuntien välisen yhteistyön ja tiedonkulun sujuminen. (Suomen Soutuliitto 2006b.)

Valiokuntia Soutuliitossa on viisi: nuorisovaliokunta, kunto- ja retkisoutuvaliokunta, valmennusvaliokunta, puuvenevaliokunta ja ansiomerkkivaliokunta. Valiokunnat toimivat yhdessä liittohallituksen kanssa vastaten sille vastuualueestaan, sen toiminnasta ja toiminnan tuloksista. Lisäksi liitossa on omat vastuhenkilönsä taloudelle, tuomaritoiminnalle sekä tiedotukselle ja markkinoinnille. Suomen Soutuliiton organisaatio on esitetty kaaviokuvana kuviossa 5.



KUVIO 5. Suomen Soutuliitto ry:n organisaatiokaavio

Varsinaisen soutu toiminnan järjestämisestä vastaavat kuitenkin paikalliset soutu seurukset, jotka ovat liiton jäseniä. Soutuliiton jäseninä on 86 seuraa, joista suurin osa puuveneseuroja, noin kolmasosa olympialuokan seuroja ja noin kymmenen tapahtumajärjestäjäseuroja. (Suomen Soutuliitto 2006a.) Osa seuroista on sekä puuvene- että Olympiasoutuseuroja tai yhdistelmä edellä mainituista ja tapahtumajärjestäjäseurasta. Jäsenseurojen kirjo on siis suuri aina puhtaista soutu seuroista usean lajin yleisseuroihin (lajeina esim. hiihto ja soutu) ja vaikkapa vain yhden vuosittaisen soutu tapahtuman järjestäjiin. Kuviossa 6 on kuvattuna Suomen Soutuliiton tärkeimmät stakeholder-tahot.



KUVIO 6. Soutuliiton keskeisimmät stakeholder-tahot

(Lyhenteet: NOR = Pohjoismaiden soutuliitto, FISA = Kansainvälinen soutuliitto, KIHU = Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, SLU = Suomen Liikunta ja Urheilu ry, OK = Suomen Olympiakomitea, OPM = Opetusministeriö)

Suomen Soutuliiton stakeholder-tahot voidaan jakaa karkeasti niihin, jotka ovat pelkästään kilpasoudun, pelkästään harrastesoudun tai molempien stakeholdereita. Liiton jäsenseurat ovat molempien stakeholdereita: ilman seuroja ei olisi koko Soutuliittoa. Seurat maksavat jäsenmaksuja, ja heille tarjotaan vastapalkkioksi koulutusta ja toiminnallista infrastruktuuria. Soutuliitto on myös seuro-

jensa etujärjestö. Myös liiton henkilökunta on sekä kilpasoudun että harrastesoudun stakeholder.

Myös media, tärkeimpänä liiton Airo-lehteä tuottava Sulkavalehti, antaa koko lajille näkyvyyttä – sekä kilpasoudun että harrastesoudun puolella. Muut lajiliitot, tärkeimpänä Suomen Kanoottiliitto ry tarjoavat mahdollisuuden synergiaetuihin kuten valmennus- ja testausyhteistyöhön, suorituspaikkojen jakamiseen sekä tapahtumajärjestämisyhteistyöhön. Oppilaitosten kautta saadaan nuoria mukaan lajiin, niin harraste- kuin kilpasoutuunkin. Sponsorit antavat rahallista tukea sekä kilpa- että harrastesoudulle. Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU) on myös koko liiton stakeholder, jonka jäsenjärjestö Suomen Soutuliitto on. SLU edistää vapaaehtoisuuteen perustuvaa urheilun kansalaistoimintaa, antaa liitolle koulutusta ja mm. viestinnällistä apua. Nuori Suomi ry on tärkeä yhteistyökumppani koko liiton nuorisotyön saralla.

Myös päättäjät ovat sekä kilpasoudun että harrastesoudun tärkeä stakeholder. Paikallisella tasolla päättäjät vastaavat liikuntapaikoista, valtakunnallisella tasolla päättäjät vastaavat yleisellä tasolla liikunnan ja urheilun asemasta esimerkiksi suhteessa kulttuuriin. Yritykset lukeutuvat myös molempien stakeholder-tahoihin. Yritykset voivat tarjota sekä kilpa- että harrastesoutua työntekijöilleen tyky-toimintana, ottaa osaa soudun firmaliigaan tai sponsoroida tapahtumia. Näin myös sponsorit ovat molempien soutu- ja harrastesoudun stakeholder-taho.

Kilpasoudun stakeholder-tahoihin voidaan lukea Jyväskylässä sijaitseva Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU). Sen kanssa tehdään tutkimusyhteistyötä, joka hyödyttää lajin pitkäjänteistä kehittämistä. Opetusministeriö puolestaan tarjoaa liitolle avustuksia ja edunvalvontaa, Suomen Olympiakomitealta liitto saa kilpasoutuun avustusten lisäksi asiantuntijapalveluita. Pohjoismaiden soutuliitto (NOR) ja Kansainvälinen soutuliitto (FISA) ovat soudun

kansainvälisiä kattojärjestöjä ja niihin kuulumisen antaa mahdollisuuksia kilpailuyhteistyöhön sekä lajin kansainväliseen kehittämiseen.

Harrastesoudun stakeholdereihin kuuluvat moninaiset muut kansalaisjärjestöt, jotka tarjoavat mahdollisuuden tapahtumayhteistyöhön. Lisäksi harrastesoudun stakeholder-tahoihin kuuluvat työnantajaorganisaatiot, jotka tarjoavat soutu työntekijöilleen työkykyä ylläpitävänä toimintana. Vakuutusyhtiöt ovat eräs yksittäinen stakeholder-taho tapahtumayhteistyön saralla, myös tapahtumien potentiaalinen sponsori.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä tutkimuksessa käytettiin rinnakkain kahta tiedonkeruumenetelmää: strukturoimatonta haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin, mitkä ovat näiden tutkimusmenetelmien käytön vahvuuksia ja heikkouksia ja miksi kyseiset menetelmät tähän tutkimukseen valittiin. Lisäksi kuvataan yksityiskohtaisemmin sitä, kuinka kyseisiä tutkimusmenetelmiä tässä tutkimuksessa käytettiin.

4.1 Haastattelu

Tämän tutkimuksen päämenetelmänä käytettiin haastattelua sen joustavuuden takia. Tutkimus oli laadultaan kartoittava ja tarkoitus oli kerätä mahdollisimman syvää tietoa uudesta asiasta. Näin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla ei olisi välttämättä saatu kaikkea tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa.

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa, jolloin tiedonhankintaa on mahdollista suunnata itse tilanteessa. Haastattelussa on myös mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja: ei-kielelliset vihjeet, kuten eleet ja ilmeet, auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin on alussa ajateltu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Kyselylomaketta käytettäessä ei näitä ei-kielellisiä

virheitä voidaan saada selville, eikä kyselylomakkeella välttämättä olisi osattu kysyä tutkimuksen teon kannalta olennaisia kysymyksiä.

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä hyvä, kun halutaan selventää vastauksia tai syventää saatavia tietoja. Haastattelussa voidaan esimerkiksi pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja. Lisäksi voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä lisäkysymyksiä, ja reagoida haastateltavan sanomisiin välittömästi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli ajatus siitä, että syvin tieto Soutuliiton toiminnasta saadaan siinä mukana olevilta ihmisiltä. Haastattelu oli siten luontevin menetelmä.

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä myös haasteellinen, ja sen käytöstä voi joskus olla myös suoranaista haittaa. Jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta. Haastattelu on myös tutkimusmenetelmänä aikaa vievä. Haastattelusta sopiminen, haastateltavien etsiminen ja itse haastattelun toteutus vaativat usein viikkoja, jopa kuukausia. Lisäksi vapaamuotoisen haastattelun litterointi on varsin hidasta puuhaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Myös tässä tutkimuksessa haastattelujen aikatauluttaminen tuotti hankaluuksia, ja sen takia muun muassa parin avainhenkilön haastattelusta jouduttiin luopumaan.

Haastattelu sisältää myös monia virhelähteitä. Virheitä voi aiheutua niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Esimerkiksi haastattelun luontevuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ts. haastateltava vastaa niin kuin arvelee haastateltavan hänen haluavan vastata. Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat myös usein ongelmallisia, koska valmiita ”malleja” ei ole tarjolla. Lisäksi haastattelusta aiheutuu aina kustannuksia esimerkiksi puhelinlaskun tai matkustuskulujen muodossa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Tämän tutkimuksen haastattelutyyppejä oli ns. strukturoimaton haastattelu, jonka muita nimityksiä ovat avoin haastattelu, kliininen haastattelu, syvähaastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 45.) Tässä tutkimuksessa strukturoimaton haastattelu osoittautui hyväksi ja toimivaksi menetelmäksi: jokaisesta haastattelusta muodostui omanlaisensa keskustelu, joka sujui luontevasti ja syveni haastattelun edetessä. Lisäksi haastateltavien valinta oli onnistunut, sillä haastattelijaan suhtauduttiin myönteisesti ja keskustelut kaikkien haastateltavien kanssa olivat luontevia. Haastattelujen kulkuun vaikutti oletettavasti se, että haastattelijalla oli osalle haastateltavista tuttu. Haastattelijan tuttuus voidaan nähdä sekä myönteisenä että kielteisenä asiana. Yhtäältä tutulle henkilölle voi olla helpompi puhua ja luottamus haastateltavan ja haastattelijan välillä voi olla hyvinkin syvä. Tällöin haastattelun tuloksena on aidosti uutta, syvää tietoa, jota tuntematon haastattelijalla ei olisi välttämättä pystynyt saavuttamaan. Toisaalta tuttuus voi luoda myös jännitteitä haastateltavan ja haastattelijan välille; jos haastattelijalla ei ole pystynyt vakuuttamaan haastateltavaa haastattelun luottamuksellisuudesta, voi haastateltava pantata jotain arkaluontoista tietoa. Tämän tutkimuksen haastateltavat kuitenkin suhtautuivat haastattelijaan kauttaaltaan myönteisesti ja varauksettomasti.

Vaihtoehto haastattelulle oli tässä tutkimuksessa lomaketutkimus. Haastattelussa on kuitenkin suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä kuin lomaketutkimuksessa. Haastattelua voidaankin paremmin käyttää juuri asioiden kartoitukseen. Haastattelulla saadaan muun tiedon ohella uusia hypoteeseja, ja se voi osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Haastattelun avulla saadaan myös kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36.) Juuri esimerkkien tärkeys korostui tämän kaltaisessa tutkimuksessa, jossa tutkimusongelma on laaja, ja tarkoituksena oli selvittää suuria kokonaisuuksia ja asioiden välisiä yhteyksiä.

Haastateltavien valinnassa käytettiin ns. lumipallo-otantaa (*"snowball sampling"*) (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59–60.) Aluksi tutkija haastatteli muutamia Soutuliitossa toimivia informantteja eli avainhenkilöitä, jotka ovat tiiviisti mukana liiton toiminnassa. Näiltä avainhenkilöiltä saatiin ehdotuksia muista henkilöistä, jotka saattaisivat puhua täydentäen jo saatua tietoa. Nämä henkilöt puolestaan antoivat jälleen uusien potentiaalisten haastateltavien nimet. Lumipalloilu voi parhaimmillaan jatkua, kunnes ei enää tule uusia nimiä. Silloin voi luottaa siihen, että haastattelijalla on saanut haastateltaviksi juuri ne henkilöt, jotka ovat keskeisiä tutkimusongelman kannalta. Joskus haastattelemisen on lopeuttava voimavarojen puutteeseen ja tutkija voi vain toivoa, että tärkeimmät henkilöt on haastateltu.

Tässä tutkimuksessa täydellinen lumipalloilu ei ollut mahdollista rajallisten resurssien ja mm. aikataulullisten ongelmien vuoksi. Siksi haastattelujen lukumäärän arvioinnissa käytettiin "mittarina" myös saturaatiota (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60). Haastatteluja suoritettiin niin kauan, että uudet haastateltavat eivät antaneet enää mitään olennaisesti uutta tietoa. Yhden suuren lumipallon sijaan tässä tutkimuksessa otanta oli pikemminkin kolme pientä lumipalloa, ja haastateltavien valinta eteni kolmea erillistä polkua pitkin. Täydellisessä lumipalloilussa olisi yksi polku.

Haastattelut suoritettiin 7.10.–5.11.2004. Niitä tehtiin yhteensä 12, joista seitsemän Soutuliiton toiminnassa mukanaoleville ja viisi ulkopuolisten stakeholderryhmien edustajille. Haastattelut kestivät keskimäärin 70 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaalisanelimella ja litteroitiin.

Litteroidusta eli puhtaaksikirjoitetusta tekstistä etsittiin yhteneviä teemoja, joita luokiteltiin teemakortiston avulla. Kortistoon muodostui kaksi pääluokkaa: soutu lajina ja Suomen Soutuliitto ry organisaationa. Näistä jälkimmäiseen muodostuivat vielä seuraavat alaluokat: organisaation rakenne, organisaation

PR- ja viestintätoiminnot ja organisaation stakeholder-tahot. Näitä käsitellään tarkemmin luvussa 5.

4.2 Osallistuva havainnointi

Tutkimuksessa käytetty toinen menetelmä oli osallistuva havainnointi. Siinä tutkija havainnoi tutkittavana olevaa ilmiötä tai organisaatiota mahdollisimman neutraalina tarkkailijana. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu pitkälti tutkimuskohteiden ehdoilla, ja tutkijan osallistumisen vaikutus tapahtumien kulkuun pitäisi minimoida (Grönfors 1985, 93). Osallistuva havainnointi myös edellyttää, että tutkijan ja tutkittavan välillä on merkittäviä sosiaalisia suhteita: tutkijan tulee olla enemmän kuin tutkija tutkittavassa yhteisössä. (Grönfors 1985, 97.)

Tässä tutkimuksessa tutkijan alkuperäinen tarkoitus oli haastattelujen lisäksi havainnoida, ei osallistua. Tutkimuksen edetessä tutkija kuitenkin osallistui kohdeorganisaation hallituksen kokouksiin, sekä liiton strategian kehityspäiville Olympiakomitean Kumppanuusfoorumissa kahtena viikonloppuna syksyllä 2004. Tutkijalle muotoutui aktiivinen rooli tutkittavassa ilmiössä – pelkästä havainnoinnista tuli osallistuvaa havainnointia. Tutkijan voidaankin sanoa pääseen Grönforsin (1985, 97) mainitsemaan asemaan, jossa tutkija on enemmän kuin tutkija.

Osallistuvassa havainnoinnissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Tutkija pääsee hyvin lähelle tutkittavaa ilmiötä, mutta on vaarana, että hän myös menettää osaan objektiivisuuttaan. Myös tässä tutkimuksessa osallistuvalla havainnoilla huomattiin olevan sekä hyviä että huonoja puolia. Koska tutkija osallistui Suomen Soutuliiton toimintaan esimerkiksi kaksilla strategiankehityspäivillä, on oletettavaa, että hän menetti osan objektiivisuudestaan. Tutkijasta itsestään tuli tavallaan myös tutkimuksen kohde kesken tutkimuksen ja tutkimus lipui enemmän toimintatutkimuksen suuntaan. Tällä oli myös myönteiset seurauk-

sensa. Koska tutkijasta tuli osa tutkittavan liiton toimintaa, tutustui hän paremmin myös osaan haastattelemistaan ihmisistä, ja sai kokonaisvaltaisemman kuvan tutkittavasta aiheesta ja tutkimuksen kohdeorganisaatiosta.

Haastattelut suoritettiin osin päällekkäin havainnoinnin kanssa, jolloin syntyi tilanne, jossa haastateltava ja haastattelija tunsivat toisensa entuudestaan. Haastattelut muodostuivat osin hyvinkin avoimiksi keskusteluiksi, jossa haastattelijaa pidettiin luotettavana. Näin saatiin tietoa, joka olisi voinut haastateltavien mielestä olla liian arkaluontoista kerrottavaksi täysin tuntemattomalle haastattelijalle.

Havainnoin tuloksena syntyi noin 30 liuskaa käsinkirjoitettuja muistiinpanoja. Havainnointiliuskoista poimittiin havaintoja haastattelujen pohjalta muodostettuihin tulosluokkiin: soutu lajina ja Suomen Soutuliitto ry organisaationa. Näistä jälkimmäiseen muodostuivat edelleen alaluokat: organisaation rakenne, organisaation PR- ja viestintätoiminnot ja organisaation stakeholder-tahot. Myös näitä havainnoinnin tuloksia käsitellään luvussa 5.

5 TULOKSET

Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksia. Haastattelulla ja havainnoinnilla saatuja tuloksia ei ole eroteltu, vaan ne kulkevat tulosiossa rinnakkain. Tämä jako on tehty siksi, että haastattelut olivat tämän tutkimuksen päämenetelmä - havainnoinnilla vahvistettiin haastattelututkimuksella saatuja tuloksia. Haastatteluista luokitellut teemat ovat tulososion alakappaleita, havainnot luokiteltiin näiden samojen teemojen mukaisesti. Jos havainnoinnin tuloksia käsiteltäisiin eri kappaleessa kuin haastattelujen, olisi tuloksena kaksi lähes identtistä tulokskappaletta.

Tulokskappaleet on jaettu kahteen pääkappaleeseen: ensimmäisessä käsitellään soudun brändiominaisuuksia, toisessa sitä, minkälainen organisaatio Suomen Soutuliitto on, ja millaiset edellytykset sillä olisi hallita soutu-brändiä.

Tekstissä esiintyvät sitaatit ovat haastateltujen autenttisia lausuntoja. Sitaatit on merkitty tunnuksin H1...H12.

5.1 Soudun brändiominaisuudet ja brändipääoma

Jotta saataisiin selville, onko soudulla brändille ominaisia piirteitä, analysoidaan lajia Kotlerin (1997, 443) jaottelun mukaisesti. Kotlerin mukaan brändi voi

viestittää merkityksiä kuudella eri tasolla. Brändin johtajien tehtävänä on selvittää, mille tasolle mikin brändi tulisi ankkuroida. Seuraavaksi tarkastellaan, miten ja mille tasoille soutua olisi havainnoinnin ja haastatteluiden perusteella mahdollista ja kannattavaa ankkuroida.

Ominaisuudet. Brändi tuo usein ensimmäiseksi mieleen joitain ominaisuuksia, joita voi kuvailla adjektiivein. Myös urheilulajiin voi liittää ominaisuuksia. Soutuun liitettäviä ominaisuuksia voisivat olla vaikkapa raskas, sosiaalinen, tylsä, palkitseva – riippuen siitä kysyykö asiaa kuntosoutajalta, kilpasoutajalta vai katsojalta. Erityisenä haasteena soudulle on differoitua tarpeeksi muista vesiuurheilulajeista, kuten melonnasta tai purjehduksesta. Soudun ominaisuuksien kirkastaminen on haasteellista, koska soutua läheisesti sivuavia lajeja on useita, selkeimpänä esimerkkinä vaikkapa melonta. Soudun ominaisuuksista voisi esiin nostaa arvopohjaisen ominaisuuden: ekologisuuden ja luonnonläheisyyden.

Hyödyt. Soudun hyödyt voivat olla moninaisia, sekä funktionaalisia ja emotionaalisia arvoja. Soutu urheilulajina on terveyttä edistävää, fyysistä toimintaa, joka liittyy funktionaalisiin hyötyihin. Soudun harrastus- ja vapaaehtoistoiminnassa mukana oleminen puolestaan tarjoaa emotionaalisia hyötyjä sosiaalisen kanssakäymisen muodossa.

H2: "...osa päivistä on kiireisiä, täytyy mennä kokoa ajan eteenpäin ja on sisätiloissa paperin ja tietokoneiden keskellä, niin pääsee olemaan ulkona, talvella tietysti ollaan sisätiloissa, mutta se [soutu] on semmonen, missä tulee hiki ja hyvä olo kehoon."

Arvot. Brändi viestittää tiettyjä arvoja kuluttajalle ja kuluttajasta – tämä pätee myös urheilulajiin ja sen harrastajiin. Soutu-brändin arvojen tulisi luonnollisimmin nousta Soutuliiton arvoista ja visiosta. Soutuliiton määrittelemät arvot ovat jäsenlähtöisyys, ammattimaisuus, vapaaehtoisuus, eettisyys, läpinäkyvyys

ja ekologisuus. Näistä varsinkin ekologisuus olisi arvo, jolle soutu-brändiä voisi rakentaa.

Kulttuuri. Brändi voi edustaa tiettyä kulttuuria. Soutua pidetään Suomessa suomalaisena, mutta sitä harrastetaan muodossa tai toisessa kaikkialla maailmassa, missä vain on vesistöjä. Kulttuuri voi olla kuitenkin maan lisäksi jokin alakulttuuri. Soutu voidaan lajista riippuen liittää esimerkiksi akateemiseen maailmaan. Soutuliiton missiona on kuitenkin tarjota soutu kaikkien saataville, joten johonkin tiettyyn kulttuuriin personoituminen ei välttämättä tukisi tätä tavoitetta.

Persoonallisuus. Brändi voi edustaa tiettyä persoonallisuutta. Brändin persoonallisuutta voidaan kysyä seuraavasti: millainen ihminen soutu olisi tai minkälaisia ihmismäisiä piirteitä siihen voidaan liittää? Edelleen Soutuliiton arvojen pohjalta soutu voisi olla kaikki ihmiset suvaitseva, vihreitä arvoja tunnustava henkilö. Soudun persoonallisuutta ei voida luokitella erityisesti feminiiniseksi tai maskuliiniseksi, vaan se on sukupuolesta riippumaton.

Käyttäjä. Soutuliiton mission mukaan tyypillistä soutajaa ei ole olemassa, vaan kaikki iästä ja sukupuolesta riippumatta voivat olla soudun harrastajia. Missiota ajatellen käyttäjä-tason linkittäminen soutu-brändiin ei ole kannattavaa, koska se on liian laaja kohderyhmä. Toisaalta soutajista voidaan löytää yhteisiä piirteitä, jotka erottavat soutajat ”kaikista ihmisistä”. Tällaisia ominaisuuksia ovat mm. kiinnostus ulkona liikkumiseen ja luontoon sekä halu harrastaa fyysisesti vaativaa lajia.

Brändipääoma on määritelmän mukaan nimeen ja symboliin liittyvä aineeton varallisuus (tai siihen kohdistuva rasite), joka parantaa (tai heikentää) tuotetta tai palvelua. Brändiin liittyvä varallisuus koostuu neljästä eri osa-alueesta. Nä-

mä neljä näkökohtaa ohjaavat brändien kehittämistä, johtamista ja mittaamista. Seuraavassa tarkastellaan, mikä soudun potentiaalinen brändipääoma on.

Brändin tunnettuus eli nimitietoisuus. Soutu on lajina tunnettu, ja sillä on vahvat perinteet ja historia, sekä kansainvälistä kisamenestystä. Haasteena on tunnettuuden aste; moni kyllä tietää, että soutuun tarvitaan vene ja aivot, ja harrastaakin sitä mökillä, mutta tietoisuus lajin muista harrastusmahdollisuuksista ei välttämättä ole kovin suuri. Brändin tunnettuus voisi soudun kohdalla olla tarkemmin rajattua, esimerkiksi jonkin soutu tapahtuman tai yksittäisen kilpasoutajan tai vaikkapa paikallisen soutuseuran nimitietoisuus.

Koettu laatu. Soudun koettua laatua voidaan tiettyyn pisteeseen saakka arvioida harrastajien palautteesta. Suuri osa johonkin soutu tapahtumaan osallistuneista henkilöistä osallistuu samaan tapahtumaan uudestaan. Tätä voidaan pitää koetun laadun kannalta myönteisenä. Toisaalta Soutuliiton edustajien kokemusten mukaan soutuseurojen jäsenten vaihtuvuus on suhteellisen suurta: lajin harrastajat, varsinkin nuoret, vaihtavat lajia. Tämä taas kielii koetun laadun heikkoudesta.

Mielleyhtymät eli assosiaatiot. Soudun mielleyhtymillä tarkoitetaan kaikkia niitä piirteitä tai seikkoja, jotka suomalaiseen soutuun voidaan lajina tai harrastetoimintana liittää. Näistä mielleyhtymistä voidaan piirtää brändiassosiaatiokartta (Kuvio 7).



KUVIO 7. Soudun brändiassosiaatiokartta

Kuviossa 7 esitetystä brändiassosiaatiokartasta on viisi ulottuvuutta. Asiakkaan tai käyttäjän saamat hyödyt voivat soudussa olla elämyksiä sekä myönteisiä kokemuksia ja muistoja, olipa kyse aktiiviharrastamisesta, työkykyä ylläpitävästä soudusta tai soutu tapahtuman järjestelyihin osallistumisesta. Soudun tuoteominaisuuksia voivat olla fyysinen kestävyys ja ekologisuus. Hinta voi olla myös yksi brändiassosiaatio. Soudun kokeilu on suhteellisen edullista, pitempiaikainen harrastaminen urheilulajien keskitasoa. Soudun aineettomista hyödyistä kartassa on mainittu terveys ja sosiaalinen kanssakäyminen. Brändiassosiaatioista eräs vahvimmista voisi olla henkilöassosiaatiot: kartassa on mainittu 1970- ja 80-luvulla yksinsoudussa menestynyt Pertti Karppinen sekä tuoreimmat suomalaiset soutilupaukset Minna Nieminen ja Sanna Sten, vuoden 2005 MM-pronssimitalistit.

Nämä brändiassosiaatiokartan eri ulottuvuudet ovat potentiaalisia markkinointiviestinnän painopistealueita ja antavat siten mahdollisuuden positioitua suhteessa kilpaileviin urheilulajeihin. Ominaisuuksista on olennaista valita vain kaikista vahvimmat – liian monen ominaisuuden käyttö markkinointiviestinnässä voi aiheuttaa soudusta sekavia, ristiriitaisia mielikuvia.

Brändi- tai asiakasuskollisuus. Millainen on soudun asiakasuskollisuus? Vuosittain järjestettävät soututapahtumat, kuten Sulkavan soudut, kerää tutkimuksen mukaan (Vänttinen 2001, 65) samoja osallistujia vuodesta toiseen. Siten soudun asiakasuskollisuutta voidaan pitää merkittävänä brändipääoman kohtana – suurempana haasteena kuin jo olemassa olevien asiakkaiden eli soudun harrastajien pitäminen mukana lajissa näyttäisikin olevan se, kuinka lajin pariin saataisiin houkuteltua lisää uusia, nuoria harrastajia.

5.2 Suomen soutuliitto brändin hallitsijana

Haastattelututkimuksella ja havainnoinnilla selvitettiin Suomen Soutuliiton organisatorisia rakenteita, ja siten sitä, onko liiton mahdollista toimia lajibrändin johtajana.

Jotta brändejä voidaan hallita, tarvitaan brändeistä vastaa henkilö tai ryhmä. Brändit eivät voi jäädä sattumanvaraisen päätöksenteon armoille ja sellaisten henkilöiden vastuulle, joilla ei ole omakohtaista ja pitkäaikaista kiinnostusta niiden kehittämiseen. Organisaatioon on saatava juurrutettua brändejä tukeva ja edistävä rakenne ja kulttuuri. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49–50.) Tällä hetkellä Soutuliitossa ei ole tarpeeksi vakituisia työntekijöitä, jotka kykenisivät brändin hoitamiseen. Lajiliiton ammattimaisen toimimisen kriittisen massaan tarvitaan viisi työntekijää, Soutuliitossa työntekijöitä on kokopäivätoimisena yksi, kuten puolipäivätoimisenakin.

Liiton sisällä ei myöskään vallitse yksimielisyyttä liiton tavoitteista tai käytännön toimien järjestämisestä. Eri lajien väliset ristiriidat ovat tosin viime aikoina vähentyneet, mutta vaikuttavat silti esimerkiksi eri stakeholdereiden mielikuviin liitosta. Valta ja konfliktit ovat siis läsnä myös Suomen Soutuliitossa. Brändin kehitys- ja hallintatyötä hankaloittaa huomattavasti se, jos organisaation sisällä käydään valtataistelua. Valta- ja konfliktitaistelut eivät jää myöskään stakeholdereilta huomaamatta.

H6: *"--- kyllä se on varsinkin se kilpailutoiminta, kun ne vähän periaatteessa uhoo vähän toinen toisilleen."*

Toisaalta Soutuliitossa vallitsee kehityksen ja eteenpäin menemisen, kokonaisvaltaisen kehittämisen ilmapiiri. Strategiatyö on liitossa otettu vakavasti, ja sen työstämiseen on käytetty paljon aikaa. Strategiatyöhön osallistuneet ovat myös sitoutuneet yhteisiin päämääriin ja ovat valmiita työskentelemään päämäärien saavuttamiseksi. Lajiliiton kaltainen etuja valvova palveluorganisaatio saattaa toisaalta jopa hyötyä pienestä koosta: asiat eivät jää byrokratian rattaisiin.

H1: *"---et jos joku toivoo, et laitetaan jotain jonnekin, niin se myös sinne suhtkoht nopeasti menee, ei oo monen henkilön takana, et yhelle sanotaan ja sen pitäis sanoo viiennelle, neljännelle, et ei oo semmosta. Että se tulee suoraan se palaute seuroistakin. Ei pompotella, et hetki minäpä sanon sille ja hetki minäpä sanon sille ja et nyt ei oo paikalla ja soittaa huomenna. Ja semmonen ihmisläheisyys on vaikuttanu aika paljon."*

Ongelmallista on viestittyjen arvojen ja käytännön toiminnan yhteys; visiossa määritellyt arvot eivät tulosten mukaan välity seuratason toimijoille. Liittoa pidetään jäykkänä ja sulkeutuneena, eikä avoimena, kuten liiton arvoissa on määritelty.

Onko Suomen Soutuliitosta palveluorganisaatioksi? Liiton tarjoamat palvelut eivät kohdistu loppukäyttäjälle eli veneeseen istuvalle soutajalle tai soututapah-tuman katsojalle, vaan soutuseuroille, jotka käytännön palveluja tarjoavat. Tästä näkökulmasta Soutuliiton ei edes tarvitsisi pyrkiä tarjoamaan palveluja loppukäyttäjälle, vaan jäsenseuroilleen. Liiton palveluja jäsenseuroille voisivat olla tapahtumamarkkinointiapu, yhteisten sponsorien hankkiminen eri soututapah-tumille tai seurakoulutus.

5.2.1 Ammattimaistumisen piirteet Soutuliitossa

Ammattimaistumisen astetta lajiliitossa voidaan arvioida mm. kriittisen massan käsitteen avulla. Kriittisellä massalla tarkoitetaan sitä toimijoiden määrää, mikä mahdollistaa ammattimaisen toiminnan. Koski ja Heikkalan (1998) mukaan ammattimaisen toiminnan kriittinen massa lajiliitossa on viisi työntekijää. Suomen Soutuliitossa toimii vakituudessa työsuhteessa yksi henkilö, toimistopäällikkö. Vaikka kriittinen massa ei näin ollen täyty, tehdään liitossa pitkäjänteistä strategiatyötä. Ongelmana on, että vapaaehtoistoimijat, jotka strategiatyötä tekevät eivät käytännön toimien ohessa ehdi panostaa siihen niin paljon kuin haluaisivat. Henkilömäärän vähydestä johtuen suurin osa liiton palkkalistoilla olevienkin työstä on rutiinityötä ja rakenteiden ylläpitämistä. Tämän ymmärtävät myös Soutuliiton stakeholderit:

H12: *"Soutuliitto on oikeastaan - - Suomessa on monia, pienemmän pään - - pienemmän pään lajiliittoja, jotka samojen ongelmien kanssa toimii, että resurssit on niin vähäiset, että valtaosa niistä tai varmaankin melkein kaikki resurssit kuluu siihen perustoiminnan pyörittämiseen. Ja se, että jaksettais tai että paukut riittäis, tai että olis ihan taloudellisia resurssejakin siihen, että lähdettais jotakin osa-alueita kehittämään, niin se on, niitä ei varmaan oo, että sillai on tosi haasteellinen tilanne."*

Muita ammattimaisuuden piirteitä ovat Koski ja Heikkalan (1998) yhdeksän kohtaa. Näiden yhdeksän kohdan perusteella arvioiden Soutuliitossa on sekä ammattimaisia että amatöörimäisiä piirteitä (Taulukko 1).

	Suomen Soutuliitto	
Ammattimaisuuden piirre	Ammattimainen	Amatöörimäinen
Aika	X	
Paikka	X	
Resurssit		X
Rekrytointikriteerit		X
Asenne ja sitoutuminen	X	
Tietotaito		X
Tehokkuus ja laatu	X	
Vastuu		X
Valta		X

TAULUKKO 1. Ammattimaisuuden piirteet Suomen Soutuliitossa

Ammattimaisia piirteitä soutuliitossa on neljä. Ajankäyttö on määritelty työntekijän sopimuksessa mutta ei ole niin valvottua kuin monissa muissa organisaatioissa. Soutuliiton virallinen osoite on samalla toimiston osoite ja siten paikkaa voidaan pitää ammattimaisena. Valmennus- ja koulutuspäällikkö tosin työskentelee kotoa käsin. Asennetta ja sitoutumista voidaan myös pitää ammattimaisena, sillä työntekijät työskentelevät pääasiassa liitossa rahan ansaitsemiseksi ja sopimusperustaisesti. Tehokkuus ja laatu on Soutuliitossa myös ammattimainen piirre: käytettävissä olevat resurssit pyritään kohdentamaan taloudellisesti ja tuotannollisesti mahdollisimman tehokkaasti.

Amatöörimäisiä piirteitä Soutuliitossa puolestaan on viisi. Liiton taloudelliset resurssit ovat epävakaita vaikkakin tiettyyn pisteeseen saakka ennustettavissa: tulonlähteet vaihtelevat vuosittain esim. valtionavustuksista, apurahoista ja jäsenmaksuista riippuen. Liiton rekrytoinnissa ei käytetä muodollisen pätevyyden käsitettä, vaan etusijalla on innostuneisuus lajin kehittämiseen. Työntekijöitä vastuun osalta velvoittavat liiton säännöt sekä siviili- ja julkisoikeudelliset

lait, mutta toimijoiden vastuut perustuvat silti pitkälti henkiseen sitoutumiseen ja luottamukseen. Tietotaitoa voidaan pitää myös amatöörimäisenä, sillä muodollista koulutusta ei vaadita. Vaikka valta on kanavoitu liittokokous-hallitus-hierarkian mukaisesti, perustuu liiton toiminta silti vahvasti vapaaehtoistoimijoiden luomiin verkostoihin. Tämä aiheuttaa myös valta- ja konfliktitilanteita, joita on heijastunut myös liiton ulkopuolelle.

Ammattimaisuuden arvioiminen on hankalaa, sillä Soutuliitto toimii monilta osin sekä ammattimaisesti että amatöörimäisesti. Palkatut työntekijät toimivat ammattimaisesti, mutta liiton käytännön toiminta perustuu pitkälti vapaaehtoisten, palkattomien henkilöiden panokseen. Liitto toimii siis kokonaisuudessaan amatöörimäisesti verrattuna esim. suurempiin lajiliittoihin.

5.2.2 *Integroitu viestintä Soutuliitossa*

Viestinnän eri ulottuvuudet eivät havainnoinnin ja haastattelujen perusteella ole SSoL:ssa keskenään integroituja. Jo viestin kulussa liitolta jäsenseuroille havaittiin ongelmia.

H2: *"Sellainen, et ne pysähtyy ne asiat, ne ei mee sinne asti, minne niitten täytyis mennä."*

Myös havainnointi osoitti, ettei Soutuliitossa ole juurikaan kiinnitetty huomiota viestinnän suunnitteluun saati integrointiin. Liitolla ei ollut viestintä- tai markkinointistrategiaa, eikä strategisia ulottuvuuksia ollut muutenkaan pohdittu. Brändäyksen kannalta viestinnän hajanaisuus aiheuttaa merkittäviä haasteita. Sisäisen viestinnän puutteet hankaloittavat brändin sisäistä markkinointia, ulkoisen viestinnän puutteet aiheuttavat hankaluuksia brändin suunnitelmalliseen ja johdonmukaiseen viestimiseen ulkoisille stakeholder-tahoille.

Sisäisen viestinnän kannalta myönteistä oli, että jokaista jäsenseuraa oli pyydetty nimeämään vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on välittää liitolta tuleva tieto seuran jäsenille. Käytännössä tämä ei kuitenkaan toimi niin sujuvasti kuin olisi tarpeen.

Viestinnän vajaavaisuus ilmeni selvästi myös liiton internetsivuista, jotka tutkimuksen teon aikaan olivat ulkonäöltään vanhanaikaiset, eikä niiden päivityskään toiminut aina sujuvasti. Toimistopäällikköä työllistivät muut rutiinit niin paljon, ettei internet-sivujen päivittämiselle päivittäisen työajan puitteissa löytynyt tilaa.

Integroidun viestinnän puute näkyi myös stakeholder-tahojen ristiriitaisina mielikuvina Soutuliitosta tai jopa tietämättömyytenä liiton toiminnasta. Liiton tämän hetkinen yhteisökuva ei vastaa tavoitekuvaa eli stakeholdereiden silmissä liitto näyttäytyy erilaisena kuin liitto niiden silmissä haluaisi näyttäytyä.

H7: *"Ei mulla oikeen, no ehkä se kertoo jo jotain, että ei mulla oikein oo mielikuva - -."*

H8: *"Kyllä se liitto on vähän ulkopuolinen - - ei kauhean näkyvä tekijä."*

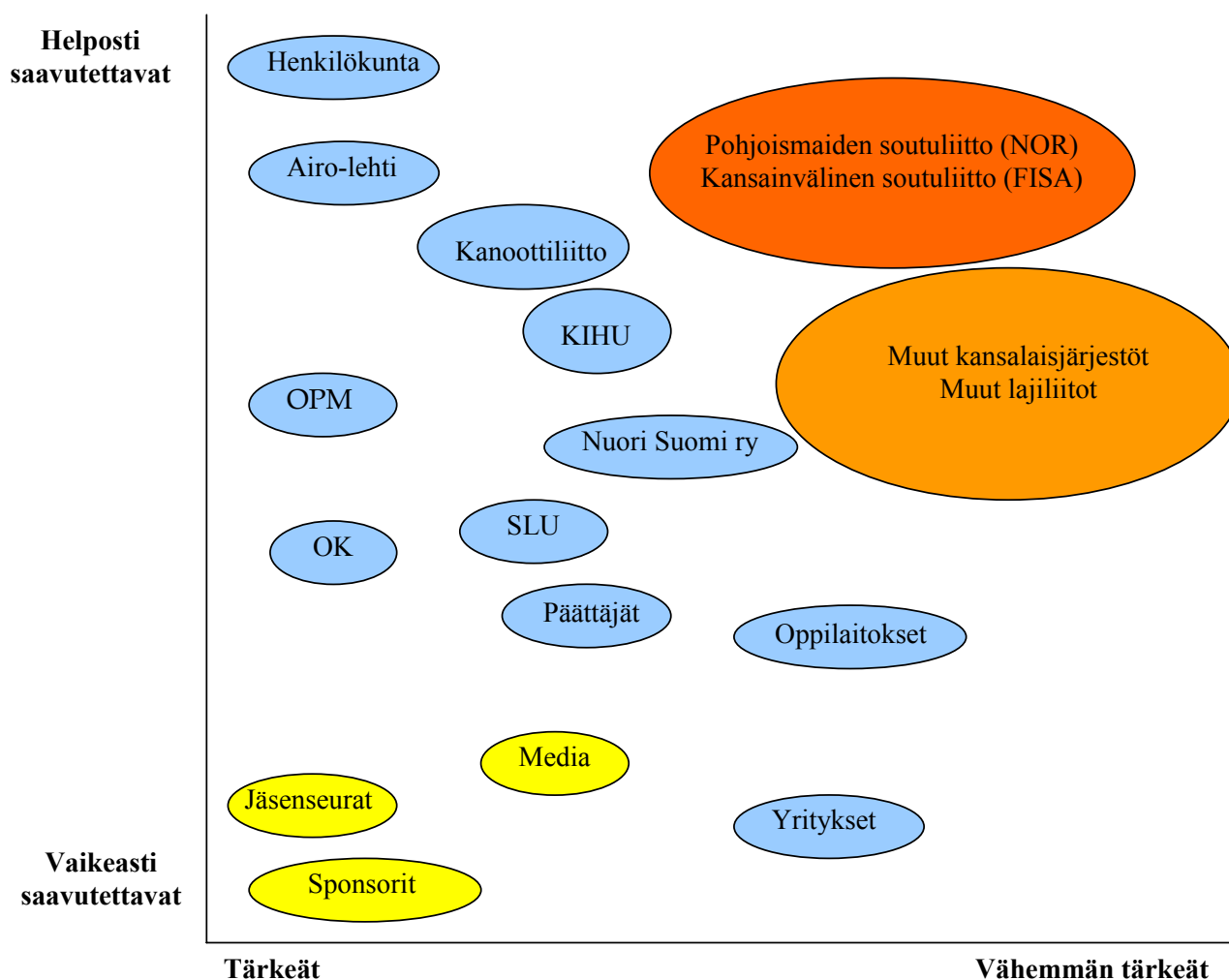
Eräs haastateltava painotti sitä, että liitto profiloituu henkilöiden kautta.

H7: *" - - mä koen jotenkin niin, että kyllä se siinä liiton johdossa, niin senkin pitäis profiloitua johonkin tyyppiin. Joku, joka, et hei toi on se, koska silloin kun ihmisestä tulee tuttu, jollakin asialla on kasvot, siitä tulee uskottavampi, se muistuttaa taas jostain, et hei toihan oli siellä. Et jos aina on eri ihmiset, mä nyt en puhu, että Soutuliitossa olis käynyt näin, vaan tää on ihan yleisesti, että jos koko ajan eri ihminen kommentoi, niin se ei profiloitu sitäkään kautta."*

Luonnollinen vaihtoehto henkilöprofiloitumiselle olisi toiminnanjohtaja, joka olisi esillä siellä, missä Soutuliitosta edustusta tarvitaan. Liitto voisi organisaa-tiona toiminnanjohtajaan profiloitumisen avulla eheyttää yhteisökuvaansa.

5.2.3 Soutuliiton stakeholderit

Tulosten mukaan Soutuliitolla on pääasiassa kahdenlaisia stakeholdereita: yhtäältä niitä, joiden toiminta perustuu juuri liiton kaltaisten yhteisöjen olemassa-oloon ja toisaalta niiltä, joille liiton kaltaiset yhteisöt ovat vain yksi yhteistyö-kumppani muiden joukossa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) näkyvät Soutulii-ton stakeholderit luokiteltuna suhteessa niiden tärkeyteen ja saavutettavuuteen.



KUVIO 8. Soutuliiton stakeholderit: tärkeys vs. saavutettavuus

Stakeholder-tahojen tärkeydellä tarkoitetaan sitä, kuinka tärkeä ko. taho on Soutuliiton tehokkaan toiminnan kannalta eli kuinka riippuvainen Soutuliitto tahosta on. Vähemmän tärkeät stakeholder-tahotkin ovat siis toki tärkeitä, mutta eivät toiminnan kannalta kriittisiä, eikä liitto ole näistä tahoista kovin riippuvainen. Tämä jaottelu auttaa suunnittelemaan stakeholder-tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä.

Stakeholdereiden saavutettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka helppoa yhteistyön ja keskusteluyhteyden ylläpitäminen ko. tahon kanssa on. Vaikeasti saavutettavan stakeholderin kanssa ei ole vakiintuneita yhteistyön muotoja tai jos sellaisia on, tarvitsee ryhmä muutoin erityishuomiota. Helposti saavutettavan tahon kanssa puolestaan on olemassa toimivat, vakiintuneet yhteistyömuodot ja aktiivinen keskusteluyhteys.

Kuvion 8 vasemmassa alareunassa olevat stakeholderit muodostavat sen stakeholder-joukon, jonka saavuttamiseksi on tehtävä eniten töitä. Tähän ryhmään lukeutuvat jäsen seurat, sponsorit ja media. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki kolme tahoja olisivat ensisijalla: tärkeitä tahoja ovat myös tärkeät mutta helpommin saavutettavat stakeholder-ryhmät. Näitä ovat mm. liiton henkilökunta, liiton ulkoistettu tiedotuslehti Airo, sisarlajiliitto Kanoottiliitto ja Suomen Olympiakomitea. Nämä ryhmät ovat tärkeitä stakeholder-tahoja, mutta niiden kanssa on jo säännöllinen keskusteluyhteys, johon tulee toki jatkossakin panostaa. Päättäjät, oppilaitokset ja yritykset muodostavat stakeholder-ryhmittymän, jolla ei ole mitään kiinteää tai vakiintunutta suhdetta Soutuliittoon ja joita ilmankin liitto pystyy toimimaan. Nämä tahot tarjoavat kuitenkin paljon potentiaalista yhteistyötä ja jopa rahallista tukea liitolle, joten ne täytyy myös huomioida.

Stakeholdereiden roolin ymmärtäminen on olennainen osa liiton toiminnan onnistumista: ketkä ovat ensisijaisia stakeholdereita, ketkä toissijaisia, mihin

tahoon on syytä erityisesti panostaa, mikä taho voidaan jättää vähemmälle huomiolle? Ja varsinkin, kenen vastuulla näiden stakeholder-suhteiden hoito on? Soutuliitossa ei ole vielä tutkimuksen aineiston keruuvaiheessa toiminnanjohtajaa, joten suhdetoiminta kasaantuu pitkälti luottamusjohdon harteille. Stakeholder-suhteiden menestyksenkäs hoito kuitenkin edellyttäisi henkilöä, jolle suhteiden hoito varta vasten on määrätty, ja jolla olisi kohtuullinen määrä voimavaroja suhteiden hoitamiseen. Toiminnanjohtaja olisi lajiliitto-organisaatiolle luonnollinen henkilö hoitamaan suhdetoimintaa ja pitämään yhteyttä eri stakeholder-tahoihin. Näin jo monessa lajiliitossa onkin, ja tämän tutkimuksen teon aikana myös Soutuliitossa on päätetty muuttaa toimistopäällikön toimi toiminnanjohtajan toimeksi.

Stakeholder-tahojen merkityksellisyyden sisäistäminen on brändäyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää, sillä juuri stakeholderit muodostavat soutu-brändin kohderyhmät. Yllä mainitut stakeholderit ovat juuri niitä tahoja, joille Soutuliiton on brändin rakennustyötä kohdistettava. Haasteellista on stakeholder-tahojen erilaisuus: liiton jäsenseurat vaativat aivan erilaista yhteydenpitoa kuin vaikkapa Suomen Olympiakomitea. Onkin olennaista huomata, että eri stakeholdereita tulee kohdella eri tavoin, mutta silti on pystyttävä välittämään liitosta yhtenäistä kuvaa ulospäin. Stakeholdereiden intressit ja painopistealueet ovat toisistaan hyvinkin poikkeavat, mutta tämä ei saa tarkoittaa sitä, että eri stakeholdereille annetaan liitosta eriäviä, toisistaan radikaalisti poikkeavia viestejä.

5.3 Soudun brändimahdollisuudet käytännössä

Useat kaupungit markkinoivat itseään urheilun kautta ja profiloituvat esim. jonkin suuren urheilutapahtuman avulla. Sulkava tunnetaan soutupitäjänä, Lahti hiihtokaupunkina, jne. Maailmanlaajuisestikin kaupungit ja maat tavoittelevat urheilutapahtumia, jotka edesauttavat turismin syntyä, kaupungin markkinointia taloudellisista hyödyistä puhumattakaan (ks. mm. Judd & Fainstein

1999). Kaupungin ja kuntien saaminen yhteistyöhön soutuseurojen kanssa olisikin yksi mahdollisuus saada näkyvyyttä soudulle.

Soutuliiton jäsenseuroista suuri osa on tapahtumajärjestäjäseuroja eli seuroja, jotka ovat jäseniä, koska järjestävät säännöllisin väliajoin soututapahtumia tai muita tapahtumia, joissa soutu on tavalla tai toisella mukana. Tutkimuksen perusteella voisikin olettaa, että soudun brändääminen olisi mahdollista juuri tapahtumamarkkinoinnin avulla. Tämä pätee varsinkin puuvenesoudun osalta. Toki myös olympialuokkien soudun ja sisäsoudun osalta tapahtumamarkkinointi voisi olla mahdollista, vaikkakaan ko. tapahtumiin osallistuu huomattavasti vähemmän ihmisiä kuin kunto- ja retkisoututapahtumiin.

Esimerkkinä hyvästä soudun tapahtumamarkkinoinnista on Sulkavan Suursoudut, joka on jo vakiinnuttanut paikkansa yhtenä suurimmista suomalaisista kesäliikuntatapahtumista. Haasteellista on se, että tapahtumajärjestäjäseura on tässä tapauksessa suurempi kuin itse Soutuliitto, eikä sillä ole suuria intressejä tiivistää yhteistyötään liiton kanssa. Haasteena liitolle on siis kehittää jokin tapahtumaseuroja motivoiva palvelupaketti, jolla ne saadaan mukaan toimimaan yhdessä liiton kanssa ja tapahtuman ja liiton yhteisten tavoitteiden hyväksi. Toinen hyvä esimerkki toimivasta soututapahtumasta on jo kuusitoista kertaa järjestetty Mommilanjärven soutelu, jossa yhteistyötä on tehty tiiviisti Hausjärven kunnan kanssa.

Tapahtumamarkkinoinnin esimerkeistä mainittava on myös Suomi Vesille -kampanja, jossa Soutuliitto on mukana. Kampanjassa mukana on valtionhallintoa, vesiurheilulajien lajiliittoja, vakuutusyhtiöitä ja muita vesiurheiluun ja turvallisuuteen liittyviä yhteisöjä. Juuri tällainen yhteistyö antaa mahdollisuuksia soudun brändäämiseen ja medianäkyvyyden saamiseen. Näkyvyys mediasa voi puolestaan innostaa ihmisiä kokeilemaan lajia tai ainakin lisätä soudun nimitietoisuutta median kohderyhmässä.

Soutuliitolla ei itsellään ole suuremmissa mittakaavassa sponsoreita, mutta naisten kevyt pariairokaksikko -projektia sponsoroi Lumene. Tämän yksittäisen sponsorisopimuksen takana on valmentajan määrätietoinen työ, ja saatu tuki on ollut merkittävä. Tällaisiin huolella valittuihin suuremman luokan yhteistyösopimuksiin olisikin syytä panostaa enemmän kuin moneen pieneen. Sponsorien hankkiminen on kuitenkin kokopäivätyötä, ja vaatisi onnistuakseen nimetyn henkilön, jolla olisi asiaan vaadittava tietotaito sekä soudun tuntemus.

Urheilun medianäkyvyyden lakina on, että urheilulajit personoituvat vahvasti, ja laji saa medianäkyvyyttä yksittäisen urheilijan tai joukkueen menestymisen kautta. Myös soudussa tämän voi nähdä pätevän. Aiemmin vain vähän Helsingin Sanomissa palstatilaa saanut laji on saanut jalansijaa kesän 2005 MM-soutumenestyksen jälkeen. Juuri Olympialuokan soudun osalta brändäys yksittäisten urheilijoiden kautta onkin varteenotettava keino. Urheilijat eivät kuitenkaan ole media-alan ammattilaisia, vaan heidän ydinosastaan on nimenomaisen urheilulajin hallinta. Menestyviä urheilijoita olisikin syytä opastaa median toimintatapoihin ja lainalaisuuksiin, jotta he osaisivat toimia tämän kanssa paremmin.

6 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin sitä, miten soutua olisi mahdollista brändätä. Lisäksi tutkimuksella selvitettiin sitä, millaiset edellytykset Suomen Soutuliitolla organisaationa on brändin kehittäjäksi ja hallitsijaksi. Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia käsitellään SWOT-analyysia mukaillen eli tarkastellaan sitä, mitkä ovat potentiaalisen soutu-brändin sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

6.1 Soutu-brändin vahvuudet

Soudussa on tutkimuksen mukaan useita brändiltä vaadittavia ominaisuuksia. Haasteena on valita näistä ominaisuuksista merkityksellisimmät, joihin soutubrändi voitaisiin ankkuroida. Soutu-brändi voitaisiin ankkuroida usealle eri merkitystasolle: ominaisuus-, hyöty-, arvo-, persoonallisuus-, kulttuuri- tai käyttäjätasolle. Brändin luominen ominaisuuksien varaan on erityisen haastavaa, sillä esim. melonta on ominaisuuksiltaan lajina soutua hyvin läheltä liippaava laji. Brändin ankkurointi käyttäjä- tai kulttuuritasollekaan ei ole tutkimustulosten valossa kannattavaa, sillä stereotyyppistä soudun harrastajaa ei ole olemassa. Myös Suomen Soutuliiton missio olisi ristiriidassa käyttäjä- ja tai kulttuuritasoon ankkuroimisen kanssa, sillä liitto haluaa soudun olevan kaikkien saatavilla ketään poislukematta. Hyöty- ja arvotasot puolestaan voisivat toimia hyvinkin brändäyksen lähtökohtina. Soudusta saatavia hyötyjä ovat hy-

vä terveys, sosiaalinen hyvinvointi, yhteisöllisyys ja itsensä toteuttaminen. Soudun arvoista vahvimpana esiin nousee ekologisuus, mikä on määritelty myös liiton arvoksi ja on arvona merkittävä myös lajin harrastajille.

Tuoreen kansainvälisen soutumenestyksen lisäksi suomalaisella olympialuokkien soudulla on vahva historia ja kansainvälistä menestystä pitkällä aikavälillä. Jo itsessään tässä on aineksia brändiksi; historia ja menestystarinat ovat vahvoja brändinrakennusaineksia, jotka eivät toki sellaisenaan ole brändejä, vaan niitä pitää jalostaa. Näiden tarinoiden muokkaaminen brändipääomaksi on yksi soudun mahdollisuuksista.

Soutuliiton kaltaiselle pienelle lajiliitolle on elintärkeää hyödyntää jo olemassa olevia rakenteita ja toimintoja, kun resursseja on vähän. Liitto-organisaation pienestä koosta voi jopa olla hyötyä; asiat eivät jää byrokratian jalkoihin, vaan liitossa on tilaa ja mahdollisuuksia innovatiivisille ja brändi-ajattelun mahdollistaville ideoille. Soudun organisaatorakenne on palveluorganisaatiolle sopiva, sillä asiakas on liiton palvelutapaamisissa luontaisesti etusijalla.

Tapahtumamarkkinoinnin osalta soudun brändäysmahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Tapahtumia järjestäviä seuroja on jo valmiiksi olemassa, eikä monille uusille soututapahtumille ole tarvetta. Jo olemassa olevia tapahtumia terävöittämällä ja markkinoimalla tehokkaammin, voitaisiin mukaan saada enemmän soutajia ja tapahtumille enemmän näkyvyyttä. Pilottivaiheessa oleva Suomi Vesillä -kampanja on hyvä esimerkki siitä, kuinka yhteistyössä muiden vesiliikuntalajien kanssa voidaan saada paljon aikaan. Eräs ratkaisu tapahtumamarkkinoinnin tehostamiseen voisi olla sellaisen markkinointipaketin kehittäminen, jolla voitaisiin tukea lukuisia tapahtumajärjestäjäseuroja ja toisaalta saada sponsoreille näkyvyyttä läpi kesän usealla paikkakunnalla ympäri Suomen. Tällaisen markkinointipaketin avulla saataisiin luotua lisäarvoa myös Soutuliit-

ton jäsenseuroille; seurat saisivat liiton jäsenyydestä konkreettista hyötyä, ja voisivat sitoutua jäsenyyteen entistä tiiviimmin.

6.2 ...heikkoudet...

Brändin rakennus vaatii brändättävän asian lisäksi toimivan organisaation. Suomen Soutuliitto ry on pienlajiliitto, joka taistelee yhden kokopäivätoimisen ja yhden puolipäiväisen toimihenkilön voimin varsinaisen toiminnan pyörittämisestä. Tässä valossa brändääminen on erityisen haastavaa, muttei mahdotonta. Liitolle olisi tärkeää saada henkilö, joka olisi vastuussa stakeholder-suhteiden hoidosta ja muusta brändäämiseen liittyvistä toiminnoista. Toiminnanjohtaja olisi lajiliitto-organisaatiossa tähän luonnollisin henkilö. Toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen ei kuitenkaan jää toimistorutiinien pyörittämiseltä aikaa. Jos taloudelliset resurssit antavat periksi, voisi toiminnanjohtajan palkkaaminen ja toimistorutiinien ulkoistaminen antaa mahdollisuuksia liiton toiminnan pitkäjänteisempään kehittämiseen myös brändityön osalta.

Vaikka Soutuliitto ei täytäkään kaikkia lajiliiton ammattimaisuuden kriteereitä, löytyy siitä myös ammattimaisesti toimivan organisaation piirteitä. Erityistä huomiota Soutuliitto tarvitsee kuitenkin viestinnän integroimisessa: liitosta lähtevien viestien täytyy olla yhtenäisiä, jotta soudusta pystyttäisiin luomaan uskottava brändi. Tämä liittyy olennaisesti myös soutuliiton stakeholdereihin ja liiton yhteisökuvaan. Liitosta uloslähtevät ristiriitaiset viestit vaikuttavat ainakin jossain määrin stakeholderien suhtautumiseen liittoon, ja ristiriitaisesta imagosta voi olla liitolle haittaa.

6.3 ...mahdollisuudet...

Voidaan kiistellä siitä, vaikuttaako urheilujournalismin logiikka siihen, kuinka urheilulajeja on mahdollisuus brändätä. Totta on ainakin se, että urheilumenesitys tuo usein mukanaan julkisuutta. Julkisuuden kautta tapahtuva urheilulajien

henkilöityminen on otettava huomioon laji-brändin kehittämisessä; lajit henkilöityvät menestyneisiin tai muuten vain persoonallisiin urheilijoihin. Tämä on huomattavissa myös soudussa; suomalainen soutu sai vast'ikään uudet kasvot, kun Minna Nieminen ja Sanna Sten voittivat MM-pronssia naisten kevyessä pariairokaksikossa. Aiemmin huonosti mediajulkisuutta saanut laji sai palstatilaa jopa Helsingin Sanomissa - kuvien kera. (Helsingin Sanomat 5.9.2005.) Myös tätä henkilötason yhteyttä voisi hyödyntää soudun brändäyksessä ja myönteinen mediajulkisuus onkin soutu-brändin mahdollisuus.

Ulkopuolisena mahdollisuutena voidaan myös nähdä työkykyä ylläpitävän toiminnan yleistyminen ja liikunnan merkityksen korostaminen hyvinvoinnin osatekijänä. Soutu-brändin mahdollisuutena onkin yritysten lisääntynyt panostus henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyä ylläpitävän liikuntatoiminnan tukeminen. Mahdollisuutena voidaan myös nähdä ulkopuolisten tukijoiden hankkiminen soudulle. Muutaman vahvan sponsorin saaminen mukaan toimintaan voisi tuottaa soudulle taloudellisen tuen lisäksi uusia harrastajia.

Soutu-brändin ulkoisena mahdollisuutena on myös ihmisten asennoituminen luontoon ja ekologisuuteen. Ekologisuus on yksi soudun perusarvoja, ja ympäristöajattelu on nostanut uudella tavalla päätään niin yksityisten ihmisten kuin organisaatioidenkin joukossa. Soudun liittäminen ekologiseen elämäntapaan antaa melkeinpä rajattoman määrän mahdollisuuksia soutu-brändin innovatiiviseen markkinointiin esimerkiksi yhteiskuntavastuunsa tunnevan sponsorin avulla.

6.4 ...ja uhat

Ulkoisena uhkana soutu-brändille voidaan pitää alati muuttuvaa liikuntakenttää; liikunnan ja vapaa-ajan tarjonta ei tulevaisuudessa vähene vaan päinvastoin. Uusia vapaa-ajanhallinnallisia keksitään ja kehitetään niin liikunnan kuin kulttuurinkin saralla. Kilpailun kiristytessä perinteiset urheilulajit voivat

jäädä uusien, nuorisoa houkuttelevien lajien ja muiden harrastemahdollisuuksien varjoon.

Soutu-brändin ulkoisena uhkana on myös kielteinen mediajulkisuus. Lukuisat esimerkit, murtomaahiihto etunenässä, osoittavat, että perinteikäs suomalainen urheilulaji voi kokea tuntevan kolauksen saadessaan osakseen kielteistä mediajulkisuutta. Näennäisen pieni asia voi mediassa paisua valtavaksi, ja siitä voi seurata lajin imagon lokaantumisen lisäksi lajiliitolle taloudellista haittaa, ellei mediasuhteita osata hoitaa ammattimaisesti.

6.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, mitattiinko tutkimusmenetelmällä sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Pystyttiinkö haastattelujen ja havainnoinnin perusteella kartoittamaan soudun brändiominaisuuksia ja Suomen Soutuliiton mahdollisuuksia soutu-brändin johtajaksi? Soutu-brändin muodostukseen tarvittaisiin tarkempaa ja laajempaa tutkimusta soudusta lajina, nyt saatiin vain alustavia tuloksia soudun mahdollisesta brändi-identiteetistä ja brändipääomasta. Soudulla on brändiltä vaadittavia ominaisuuksia, mutta varsinaisen brändistrategian tekoa varten ominaisuuksia pitäisi tutkia syvemmin. Liiton toiminnasta saatiin kattava kuva, ja tutkimus osoitti, että organisaatiota on kehitettävä niin rakenteeltaan kuin toimintatavoiltaan, jos lajibrändin kehitystyöhön ryhdytään.

Tutkimuksen reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka luotettavia saadut tutkimustulokset ovat; jos joku toinen toistaisi tämän tutkimuksen, olisivatko tulokset samoja? Tutkimuksen reliabiliteettiin liittyvät vahvasti valitut tutkimusmenetelmät: haastattelu ja osallistuva havainnointi. Reliabiliteetti vaatii tämän tutkimuksen kohdalla erityistarkastelua, sillä tutkimuksen edetessä tutkijasta tuli osa tutkittavaa ilmiötä, soutuja ja Suomen Soutuliittoa. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan tutkimuksen reliabiliteettiin kahdella tavalla. Yh-

täältä tutkija pääsi lähemmäs tutkittavaa ilmiötä ja pystyi näin saamaan sellaista tietoa, joka olisi ollut vaikeampaa saada, jos tutkija olisi ollut täysin ulkopuolinen. Varsinkin haastatteluissa näkyi, että tutkijaan luotettiin, sillä haastateltavat puhuivat avoimesti myös vaikeistakin asioista. Toisaalta voidaan kritisoida sitä, onko tutkija enää objektiivinen arvioidessaan toimintaa, jossa on itse tiiviisti mukana. Tutkijasta tuli tutkimuksen kuluessa SSoL:n hallituksen jäsen, ja hän pääsi itse mukaan vaikuttamaan myös liiton toimintaan, ja varsinkin viestinnän organisointiin.

Tämän kaltaisessa laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin käsite ei ole kuitenkaan niin olennainen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, jos validiteetti on korkea. Reliabiliteetti määräytyy pitkälti tutkijan tekemien valintojen mukaan; jos joku toinen toistasi tämän tutkimuksen saattaisivat tulokset olla toisenlaiset, mutta silti tutkimus olisi yhtä luotettava. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin kuitenkin parantamaan valitsemalla tutkimusmenetelmiksi kaksi toisiaan tukevaa menetelmää: haastattelu ja havainnointi. Tässä valossa tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä havainnointi vahvisti haastatteluiden avulla saatuja tuloksia. Toki on otettava huomioon se, että tutkija poimii aina havainnoista merkittävänä pitämänsä seikat, mikä voi vaikuttaa havainnoinnin luotettavuuteen. Ei voida varmuudella sanoa, pitäisikö toinen tutkija samoja havaintoja merkittävänä vai valitsisiko hän kokonaan toiset havainnot.

6.6 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa lajin brändäämistä tutkittiin pienlajiliiton näkökulmasta, ja case-lajina oli laji, jonka valtakunnallinen medianäkyvyys on viime aikoina ollut jokseenkin heikko. Lajibrändäämisen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia suurempia lajiliittoja, joilla on käytössään suuremmat resurssit, ja jotka ovat onnistuneet luomaan lajistaan brändiä vastaavan tuotteen tai palvelun. Esimerkiksi Suomen jääkiekkoliiton ja SM-liigan avulla voisi tutkia sitä, mistä aineksis-

ta syntyy toimiva urheilubrändi, ja mikä on medianäkyvyyden ja lajin ominaisuuksien todellinen merkitys brändin luomisessa.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin sitä, miksi ihmiset soutua harrastava. Kun lajin harrastajien motiivit olisivat tiedossa, voitaisiin niitä hyödyntää lajin markkinoinnissa uusille, potentiaalisille harrastajille. Tälle pohjalle olisi hyvä rakentaa myös soudun brändistrategia.

Jatkotutkimusten kannalta olisi myös suotavaa rajata tutkimusongelmaa hiukan suppeammaksi. Yksittäisen tapahtuman markkinointi- ja brändäysmahdollisuuksien tutkiminen tapaustutkimuksena voisi antaa enemmän vastauksia siihen, minkälaiset soututapahtuman brändäyksen mahdollisuudet käytännössä ovat.

7 KIRJALLISUUS

Aaker, D. A. 1996. Building Strong Brands. USA: The Free Press.

Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brändien johtaminen. (alkuper. Brand Leadership, suom. Pirkko Niinimäki). Porvoo: WSOY.

Anthony, R.N. & Herzlinger, R.E. 1980. Management control in nonprofit organizations. Georgetown, Ontario: Irwin-Dorsey Ltd.

Brooks, C. 1994. Sports Marketing. Corporative Business Strategies for Sports. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Finnrowing Oy. 2006. Internetsivut. <url:
<http://www.finnrowing.com/soutuspinning.htm>> [viitattu 10.5.2006]

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY. Suomennoksen copyright 2001: WSOY ja Maarit Tillman.

Haig, M. 2004. Brand Royalty: How the World's Top 100 Brands Thrive and Survive. Lontoo: Kogan Page, Ltd. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com) <url:
<http://site.ebrary.com/lib/jyvaskyla/Doc?id=10074922&ppg=3>>

Helsingin Sanomat, urheilu. 5.9.2005. Stén ja Nieminen MM-pronssille. Edellisestä olympialuokan mitalista ehti kulua 18 vuotta.

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

- Ilmanen, K., Itkonen, H., Matilainen, P. & Vuolle, P. 2004. Urheilun julkisuuskuva. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 1/2004.
- Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Joensuun yliopisto. Väitöskirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Judd, D. & Fainstein (editors). 1999. The Tourist City. New Haven: Yale University Press.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kotler, P. & Andreasen, A. R. 1996. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Fifth Edition. NJ, USA: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 1997. Marketing - An Introduction. 4th Edition. NJ, USA; Prentice Hall.
- Kotler, P. 1997. Marketing Management. NJ, USA: Prentice Hall.
- Kuutti, J. 2004. Jäsenyysuhteiden päättyminen urheilun lajiliitossa. Case: Suomen Urheilusukeltajain liitto ry. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehtonen, J. 2002. Julkisuuden riskit. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Lipponen, K. 1995. Strategic Marketing of Sport Organizations to Corporate Sponsors: Development of a Framework. Kanada: UMI Dissertation Services.
- Lovelock, C. H. & Weinber, C. B. 1984. Marketing for Public and Nonprofit Managers. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mitroff, I. 1983. Stakeholders of the organizational mind. Toward a new view of organizational policy making. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Mörä, T. 2000. Konsensuksen taakka. Artikkeliteoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.): Kahdet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat.

Opetusministeriö 2006. Tiedote 19.1.2006: Liikuntajärjestöjen avustukset kasvavat. Saatavilla [www-muodossa <url: http://www.minedu.fi/opm/uutiset/archive/2006/01/19_1.html>](http://www.minedu.fi/opm/uutiset/archive/2006/01/19_1.html). [Viitattu 16.6.2006]

Peltomäki P., Viluksela M., Hiltunen M-L., Kauppinen T., Lamberg ME., Mikkola J., Pirttilä I., Räsänen K., Suurnäkki T., Tuomi K. & Husman K. 2002. Tyky-barometri 2001. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Helsinki: Työterveyslaitos ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

Pänkäläinen, S. 1998. Lyhyt johdatus suomalaiseen urheilujournalismiin ja sen tutkimuksen historiaan. Teoksessa Halmesvirta, A. & Roiko-Jokela H. (toim.). 1998. Urheilu, historia ja julkisuus. Suomen Urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 1998. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Roiha, K. 2001. Beach volley Suomessa. Pelaajanäkökulmia - ammattimaistuminen, seuraorganisaatiot ja turnaustapahtumat. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro Gradu -tutkielma.

Ryhänen, H. & Vänttinen, K. 2003. Vesille venhosen mieli. Soutumatkailututkimuksen loppuraportti. Saatavilla [www-muodossa <url: http://www.matkailu.org/jarvimatkailu/pdf/julkaisut_souturaportti.pdf>](http://www.matkailu.org/jarvimatkailu/pdf/julkaisut_souturaportti.pdf). [Viitattu 24.1.2006]

Saario, T. 2004. Lajiliiton tähtäimessä tyytyväisempi tulevaisuus. Suomen koripalloliiton palvelujen laadunarviointitutkimus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Shultz, D.E. 2004. IMC receives more appropriate definition. Article in *Marketing News*, September 15, 2004, Vol. 38, Issue 15.

Sirkkiä-Jarva, S & Smolander-Kylliäinen, R. 2003. Jääkiekkouutisista hyvää iltaa! Television urheilu-uutisten uutiskriteerit ja tv-oikeuksien vaikutus uutisointiin. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Slack, T. (editor). 2004. *The Commercialisation of Sport*. New York : Routledge.
Suomen Liikunta ja Urheilu ry 2006. Suomen Liikunta ja Urheilun internetsivut. <url: <http://www.slu.fi/slu-esittely/>> [viitattu 10.5.2006]

Suomen Olympiakomitea ry. 2006. Olympiakomitean internetsivut. <url: http://www.noc.fi/suomen_olympiakomitea/tausta_ja_tehtavat/> [viitattu 10.5.2006]

Suomen Soutuliitto ry. 2006a. Soutuliiton internetsivut. <url: <http://www.soutuliitto.fi> [viitattu 29.1.2006]

Suomen Soutuliitto ry. 2006b. Suomen Soutuliiton säännöt. Saatavilla www-muodossa <url: http://www.soutuliitto.fi/suomen_soutuliitto_ry/saannot/>. [Viitattu 3.3.2006]

Suomen Soutuliitto ry. 2006c. Toimintakertomus 2005. Saatavilla www-muodossa <url: http://www.soutuliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/12789/file/ssoltoimintakertomus2005.doc> [viitattu 10.5.2006]

Suomen Soutuliitto ry. 2005. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2006. Saatavilla www-muodossa <url: http://www.soutuliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/12432/file/SSoLtoiminta%5ftaloussuunnitelma%5f2006.doc>. [Viitattu 20.6.2006]

Suuri kansallinen liikuntatutkimus 2001–2002: Aikuisliikunta. SLU:n julkaisusarja 5/02. Helsinki.

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

Vänttinen, K. 2001. Tuas souvetaa Sulkavalla. Ketkä, miksi ja millaisin ympäristöasentein? Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro Gradu -tutkielma.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITE 1

Tutkimuksessa haastatellut henkilöt, haastattelut suoritettu 7.10.-5.11.2004.

Ekman Kerstin, yhteysjohtaja / Suomen Liikunta ja Urheilu ry

Hartonen Marko, puheenjohtaja / Joutsan veneseura ry

Japissou Teemu, kehitysjohtaja / Nuori Suomi ry

Jokisipilä Markku, valmennus- ja koulutuspäällikkö / Suomen Soutuliitto ry

Joskitt Heikki, puuvenevaliokunnan puheenjohtaja / Suomen Soutuliitto ry

Keränen Kalle, päätoimittaja / Airo-lehti

Kovanen Jari, liikuntas sihteeri / Hausjärven kunta

Nieminen Minna, kilpasoutaja

Patrikainen Toni, valmennusvaliokunnan puheenjohtaja / Suomen Soutuliitto ry

Simpanen Jukka, piäsoutaja / Sulkavan Suursoudut

Sorainen Anna, viestintäpäällikkö / Suomen Olympiakomitea

Varis Aira, toimistopäällikkö / Suomen Soutuliitto ry