

Lasse Saari

URHEILUORGANISAATIOT JA SIDOSRYHMÄT
VUOROVAIKUTUKSESSA –
Mahdollisuuksia urheilumarkkinoinnin tutkimukseen

Jyväskylän yliopisto
Liikunnan yhteiskuntatieteiden
kandidaatintutkielma
Kevät 2013

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Liikuntakasvatuksen laitos / Liikuntatieteellinen tiedekunta

SAARI,LASSE: Urheiluorganisaatiot ja sidosryhmät vuorovaikutuksessa –

Mahdollisuuksia urheilumarkkinoinnin tutkimukseen

Kandidaatintutkielma, 33s.

Liikunnan yhteiskuntatieteet 2013

Urheilumarkkinointi on tieteenalana melko nuori, mutta kasvussa oleva tieteenala. Aiheesta tarvitaan tutkimustietoa urheilun johtotehtävissä toimimiseen ja urheiluorganisaatioiden varainhankinnan edistämisen tueksi. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää miten urheilumarkkinointia voidaan tutkia ja millaisin menetelmin siitä voitaisiin saada hyödyllistä tutkimustietoa.

Tutkielman tavoitteena on löytää teoreettista pohjaa tulevalle sisällölliselle tutkimukselle aiheesta. Tutkielmassa esitellään ajankohtaisimpia ja suomalaiseen kontekstiin soveltuvia malleja tuottaa tutkimustietoa sekä pohditaan niiden mahdollisuuksia urheiluorganisaation markkinoinnin kehittämiseen.

Eryityisesti paneudutaan suhdemarkkinointiin, joka on aiheen ajankohtaisimpia tutkimussuuntia. Suhdemarkkinoinnin tutkimus voi tarjota kiinnostavaa tietoa urheiluorganisaatioiden ja niiden sidosryhmien välisistä suhteista. Näkökulma soveltuu suomalaisen urheilun kenttään erityisen hyvin. Keskiössä tutkielmassa ovat nimenomaan urheiluorganisaatiot, jollaisia ovat esimerkiksi urheiluseurat, lajiliitot ja muut urheilujärjestöt.

Tutkimusmenetelmänä on laaja-alainen perehtyminen urheilumarkkinoinnin kansainväliseen ja kotimaiseen kirjallisuuteen. Eryityisesti käsittelyssä on Andre Bühlerin ja Gerd Nuferin (2010) teos, joka painottaa suhdemarkkinoinnin asiakassuhteita korostavan lähestymistavan mahdollisuuksia urheiluorganisaatioille.

Tutkielmassa esitetyistä tiedoista on hyötyä urheilumarkkinoinnin parissa toimiville ja siitä tutkimuksellisesti kiinnostuneille. Useita jatkotutkimusaiheita esitellään ja perustellaan, sekä tarjotaan suhdemarkkinointiin ja asiakassuhteiden laatuun perustuvaa teoreettista mallia niiden toteuttamiseksi. Pitkäaikaisena tavoitteena tutkielmalla on edistää alan tutkimusta ja käytäntöä Suomessa ja Jyväskylän yliopistossa.

Asiasanat: suhdemarkkinointi, urheiluhallinto, urheilujärjestöt, urheilumarkkinointi, urheiluseurat

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TOTEUTUS	6
2.1 Tutkimustehtävä ja aiheen rajaus	6
2.2 Tutkielman toteutus ja rakenne	7
3 URHEILUMARKKINOINTI	9
3.1 Keskeisimmät käsitteet	9
3.2 Kansainvälinen ja kotimainen kirjallisuus ja tutkimus	12
3.3 Urheilumarkkinoinnin teorat	14
4 SUHDEMARKKINOINTI UUTENA ULOTTUVUUTENA	18
4.1 Suhdemarkkinoinnin perusteet	18
4.2 Soveltuvuus tutkielman näkökulmaksi	19
4.3 Urheiluorganisaation sidosryhmät	21
5 MALLEJA URHEILUN SUHDEMARKKINOINNIN TUTKIMUKSEEN	24
5.1 Suhteen laatu käsitteenä	24
5.2 Tutkimussuuntia suhdemarkkinointia hyödyntäen	26
6 POHDINTA	29
LÄHTEET	32

1 JOHDANTO

Lontoon vuoden 2012 olympialaisten jälkeen keskustelu huippu-urheilun rahoituksesta nousi Suomessa pinnalle. Huippu-urheilun muutostyöryhmä esitti, että jos menestystä halutaan, pitää taloudellista panostusta huippu-urheiluun nostaa n. 2,5 miljoonan euron vuosikasvun verran vuosien 2014 – 2018 aikana. Yksi osatekijä tässä olisi urheilun oman varainhankinnan lisäys. Rahan ja resurssien puutetta tunnutaan valitettavan tällä hetkellä monissa erilaisissa urheiluorganisaatioissa.

Uskon, että urheilumarkkinointiin perehtymisen avulla voi niin omien urheilun johtotehtävien kautta kuin urheilumarkkinoinnin tutkimuksen kautta edistää suomalaisen urheilun varainhankintaa. Suomalaiset ovat useissa tutkimuksissa ilmoittaneet vaativansa huippu-urheilumenestystä ja olevansa kiinnostuneita sen seuraamisesta. Hyvin toteutetun urheilumarkkinoinnin avulla on mahdollista lisätä resursseja urheilulle ja saavuttaa sitä kautta myös parempaa menestystä. Urheilu voi tarjota yhteisöllisyyttä, vapaa-ajan viihdettä ja inspiraatiota erilaisille asiakkailleen ja kannattajilleen sitä paremmin, mitä suuremmat resurssit sitä järjestävillä organisaatioilla on käytössään. Tästä syystä halusin perehtyä aiheeseen ja sen tutkimukseen tässä kandidaatintutkielmassani.

Tutkielmassa tutustutaan tuoreeseen urheilumarkkinoinnin ja markkinoinnin näkökulmaan, joka sopii tutkimuksen viitekehyksenä olleeseen suomalaisten urheiluorganisaatioiden kontekstiin erinomaisesti. Useimmat markkinoinnin mallit ovat tehty massatuotantoa ja yksittäisten myyntien kohottamista varten. Suhdemarkkinoinnissa ajatellaan kuitenkin pidemmälle. Keskiössä ovat suhteet erilaisiin asiakkaisiin ja sidosryhmiin

ja niiden laatuun. Näkemykseni mukaan urheilulla on paljon asiakkaita, mutta yksittäisen asiakkaan panostus ei ole tällä hetkellä suuri, tai ainakaan niin suuri kuin se voisi olla. Suhdemarkkinoinnissa keskitytään positiivisten, kestävien ja molempia osapuolia tyydyttävien suhteiden luomiseen ja ylläpitoon (Bühler & Nufer 2010, 25). Suhdemarkkinoinnin pyrkimyksenä urheilussa on saada ensi kertaa urheilukatsomossa käyvästä asiakkaasta urheilukulttuurin edistäjä ja sanansaattaja. Se tapahtuu tarjoamalla hänelle palveluita ja elämyksiä, joista hän nauttii ja joita hän haluaa jakaa. Vielä kun

urheiluorganisaatioiden suhde yksittäisten asiakkaiden lisäksi muihin sidosryhmiin saadaan parempaan kuntoon, on mahdollisuus urheilun oman varainkeruun lisäämiseen olemassa asiakassuhteita parantamalla.

Urheilumarkkinoinnin kehittymisen myötä olisi olennaista tietää, mitkä asiat vaikuttavat urheiluorganisaatioiden ja niiden sidosryhmien välisiin suhteisiin ja mitä niistä seuraa kulutuksellisesti. Koska kysymyksessä on yleensä ihmisten väliset suhteet, ovat myös psykologia ja sosiologia merkittäviä tieteitä taloustieteiden ohella tässä suhdemarkkinoinnin näkökulmassa. Uskon käsitteiden soveltamisen olevan mahdollista esimerkiksi liikuntasosiologiasta, kun suhdemarkkinoinnissa tarkastellaan, miten ihmiset mieltävät omaa luottamustaan, identifikaatiotaan tai sitoutumistaan johonkin urheiluorganisaatioon. Liikuntasosiologian ja liikuntahallinnon opiskelu tarjoaa hyvät eväät tämänkaltaiselle urheilumarkkinoinnin tutkimukselle. Tässä tutkielmassa asiaa tarkastellaan urheiluorganisaatioiden näkökulmasta, ja keskitytään ammattilais- tai puoliammattilaisorganisaatioiden sidosryhmiin ja toimintaan. Periaatteet ovat kuitenkin samat ja tämän tutkielman ehdotukset ja mallit ovat sovellettavissa laajaan joukkoon suomalaisia urheiluorganisaatiota ja osaksi suomalaista urheilun alan tutkimusta.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TOTEUTUS

Valitsin kandidaatintutkielmani aiheeksi urheilumarkkinoinnin tieteellisen tutkimuksen, koska se on ajankohtainen aihe urheilun alan tutkimuksessa ja koska minulla on henkilökohtaista kiinnostusta ja intohimoa sitä kohtaan. Nautin urheilumarkkinoinnin kirjallisuuden lukemisesta. Olen käynyt muutaman urheilumarkkinointia käsittelevän kurssin, mutta tarkempi perehtyminen aiheeseen on jäänyt liikunnan yhteiskuntatieteiden koulutusohjelmassamme harmittavan vähäiseksi. Kursseilla on käsitelty asioita yleensä yhden julkaisun periaatteiden kautta, joten halusin tehdä syvällisemmän kirjallisuuskatsauksen urheilumarkkinoinnin teorioihin ja tutkimusmalleihin. Haluan näin edistää asiantuntijuuttani aiheesta, ja samalla tarjota muille urheilumarkkinoinnista kiinnostuneille mahdollisuuden tutustua sen tutkimukseen.

Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimustehtävä, siihen liittyvän viitekehyksen valinta ja rajataan aihetta käsiteltävien organisaatioiden osalta. Näiden tutkielman tavoitetta määrittelevien pohjustuksien jälkeen luvussa 2.2 esitellään tutkielman toteutustapa ja tutkielman rakenne.

2.1 Tutkimustehtävä ja aiheen rajaus

Päällimmäisenä tutkimustehtävänä on perehtyä urheilumarkkinoinnin teoriaan ja selvittää, millaisin menetelmin urheilumarkkinoinnista voidaan tuottaa tutkimustietoa. Viitekehyksenä tässä tutkimustehtävässä on etenkin se, millaisin menetelmin suomalaisille urheiluorganisaatioille voitaisiin tuottaa ajankohtaista tietoa heidän asiakkaistaan urheilumarkkinoinnin edistämiseksi. Tutkielman tavoitteena henkilökohtaisella tasolla on löytää malleja ja vaihtoehtoja pro gradu -tutkielman tekemiselle aiheen parissa.

On syytä rajata hieman tarkemmin, minkälaisien organisaatioiden urheilumarkkinointia tässä tutkielmassa käsitellään. Kun ajattelee urheilumarkkinoinnin toteutusta Suomessa, tulee ensimmäiseksi mieleen lajiliitot, pääsarjat, huippu-urheiluseurat ja muut liikuntajärjestöt, kuten Olympiakomitea. Tutkielmassa pyritään löytämään malleja tuottaa tietoa, joka ensisijaisesti palvelisi näitä toimijoita, mutta joita voitaisiin soveltaa myös laaja-alaisemmin sovellettuna kaikkien urheilutoimijoiden työssä. Uskon erityisesti että tarkemmin käsittelemääni suhdemarkkinointia on mahdollista soveltaa myös vapaaehtoistoimintaan perustuvissa urheiluorganisaatioissa, jotka ovat suomalaisen urheilukentän perusta.

2.2 Tutkielman toteutus ja rakenne

Tutkielmassa perehdytään urheilumarkkinoinnin teoriaan ja tutkimustehtävää toteutetaan kirjallisuuskatsauksen muodossa. Tavoitteena oli löytää tiedonhaun aikana suomalaiseen kontekstiin sopiva tutkimusmalli, jota voitaisiin urheilumarkkinoinnin tutkimuksessa hyödyntää jatkossa. Tähän asiakassuhteita korostavaan suhdemarkkinoinnin malliin syvennytään tarkemmin niin yleisen markkinoinnin tieteen puolelta kuin urheilumarkkinoinnin sovelluksienkin puolelta luvussa neljä (4).

Tutkielman aihetta pohjustetaan luvussa kolme (3) määrittelemällä urheilumarkkinointia ja sen tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä. Alan kirjallisuutta käydään läpi nykytilan pohdinnalla ja lyhyellä historian esittelyllä. Pohjustukseksi varsinaiselle tutkielman näkökulman eli suhdemarkkinoinnin analysoinnille esitetään vaihtoehtoisia ja hieman perinteisempiä näkemyksiä käsitellä urheilumarkkinointia. Suhdemarkkinointiin siirrytään luvussa neljä (4) perustelemalla sen soveltuvuutta urheilumarkkinoinnin tutkimukseen ja erityisesti suomalaiseen viitekehykseen. Suhdemarkkinoinnin käsitteet avataan ja esitellään sen tutkimuskohteita eli organisaatioiden tai ihmisten välisiä suhteita. Tämän jälkeen luvussa viisi (5) esitellään, miten suhdemarkkinoinnin näkökulmaa voidaan tutkimuksellisesti hyödyntää ja havainnollistetaan sen teoriaa kuvioiden avulla. Luvussa 5.2 esitellään tutkielman tuloksia eli käydään läpi erilaisia menetelmiä tehdä suhdemarkkinointia hyödyntävää tutkimusta aiheesta. Samalla

pohditaan, minkälaista tietoa nämä menetelmät voisivat urheiluorganisaatioille tai urheilumarkkinoinnin tieteenalalle tarjota. Lopuksi luvussa 6 pohditaan tutkielman teon prosessia ja arvioidaan tutkielman onnistumista.

3 URHEILUMARKKINOINTI

Tieteellinen kirjallisuus urheilumarkkinoinnista on ollut viime vuosikymmenien aikana kasvussa. Pysin tässä luvussa avaamaan urheilumarkkinoinnin tutkimuksen nykytilannetta, ja esittelemään sen yleisesti käytetyimpiä teorioita. Tämän yleiskatsauksen avulla kartutetaan pohjatiedot valmiiksi syventymiselle urheiluorganisaatioiden suhdemarkkinointiin tarkemmin, yhtenä urheilumarkkinoinnin uutena näkökulmana.

Ensimmäiseksi avataan käsitteet, joista muodostuu pohja urheilumarkkinoinnin tutkimukselle. Urheilumarkkinointi (Sport Marketing) on yhdyssana, jossa yhdistyy kaksi jo sinällään monimutkaista käsitettä (Schwarz & Hunter 2008, 13). Avaan ensiksi nämä lyhyesti erikseen jonka jälkeen keskityn yhdyssanan urheilumarkkinointi määrittelyyn syvällisemmin. Toiseksi käydään läpi alan kirjallisuuden kansainvälinen ja kotimainen nykytilanne tiedonhaun perusteella. Kolmanneksi esittelen urheilumarkkinoinnin historian suosituimpia teorioita ja tutkimussuuntia.

3.1 Keskeisimmät käsitteet

Markkinoinnin käsite arkikielessä käytettynä sanana vaihtelee paljon sen tieteellisestä näkökulmasta tehdystä käsityksestä. Ihmiset yhdistävät markkinoinnin usein siinä käytettyihin taktiikoihin, ja ajattelevat sitä kapea-alaisesti vain myyntiin ja mainontaan liittyvinä toimintoina. Laajempi, nykyaikainen käsitys markkinoinnista perustuu kuitenkin ennen kaikkea asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja niiden tyydyttämiseen (Kotler & Armstrong 2010, 29). Markkinointi on Kotlerin & Armstrongin (2010) mukaan prosessi, jossa yritykset luovat arvoa asiakkaille ja rakentavat vahvoja asiakassuhteita kerätäkseen asiakkailta vastineita (2010, 29). Tässä tutkielmassa tätä kyseistä suhdenäkökulmaa korostetaan perehtymällä suhdemarkkinointiin urheilussa.

Urheilun katsotaan tässä tutkielmassa olevan johdannainen ja suomennos englannin kielen sanasta sport. Tämä on valinta, joka on tehty pääosin kandidaatintutkielman rajallisen sivumäärän takia. Koen, että peruskäsitteiden kuten urheilun määrittely eri analyyseja ja määritelmiä vertailemalla veisi paljon tilaa tutkielmani varsinaiselta tutkimustehtävältä. Keskityn tarkemmin määrittelemään suoraan käsitettä urheilumarkkinointi. Urheilua on määritelty eri tavoilla riippuen siitä, missä yhteydessä sitä käytetään (Pitts & Stotlar 2002, 3). Tässä urheilumarkkinointia käsittelevässä tutkielmassani urheilun maailman katsotaan sisältävän ne toiminnot, ihmiset ja organisaatiot jotka ovat mukana tuottamassa, mahdollistamassa, edistämässä tai järjestämässä toimintoja tai tapahtumia, jotka perustuvat ihmisten vapaa-ajan urheilullisiin aktiviteetteihin. (vrt. Pitts & Stotlar 2002, 3)

Urheilumarkkinoinnista löytyy alan kirjallisuudesta paljon erilaisia määritelmiä. Pittsin ja Stotlarin (2002) mukaan akateemikot ovat jakautuneet urheilumarkkinoinnin tutkimuksessa kahteen eri koulukuntaan. Ensimmäisen mukaan urheilumarkkinointi sisältää vain urheilutapahtumien myymisen ja markkinoinnin kahdelle erilliselle joukolle kuluttajia: urheilun harrastajille ja urheilun katsojille. Toisen näkemyksen mukaan urheilumarkkinointi on tiiviisti sidottuna nykyaikaiseen urheilujohtamiseen ja koko urheilun alaan. Tällä alalla tarkoitetaan kaikkia organisaatioita, jotka ovat yhteydessä urheiluun ja siihen liittyviin vapaa-ajan toimintoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että on olemassa paljon erilaisia asiakkaita, jotka käyttäytyvät eri tavalla eri toimintoihin liittyen, eikä näin ollen voida yleistää urheilumarkkinointia vain harrastajien ja katsojien lokeroon kuten ensimmäinen koulukunta asian määrittelee. (Pitts & Stotlar 2002, 83)

Urheilumarkkinoinnista käsitteenä löytyy alan kirjallisuudesta monenlaista eri määritelmää, tässä muutamia:

”Urheilumarkkinointi on markkinoinnin periaatteiden ja menetelmien erityistä soveltamista urheilutuotteisiin ja ei-urheilu tuotteiden markkinointia urheiluun yhdistämisen avulla.” (Shank 2009, 3). Tämä näkemys edustaa selvästi sitä tyyliä, että urheilun markkinointi on aivan samanlaista kuin minkä tahansa muun alan markkinointi ja siinä tulee noudattaa täsmälleen samoja periaatteita.

”Urheilumarkkinoinnin perustavoite on tyydyttää urheilun asiakkaiden oikeita tarpeita oikeanlaisilla tuotteilla tai palveluilla, jotka tarjoavat parempaa etua kuin kilpailevat tuotteet tai palvelut, ollen samalla taloudellisesti kannattavaa.” (Beech & Chadwick 2004, 129). Tässä määritelmässä on otettu selvästi esille taloudellinen kannattavuus sekä kilpailu alalla, mutta jätetään oikeastaan selvittämättä tarkemmin, mitä tarkoitetaan oikeanlaisilla tuotteilla ja oikeilla tarpeilla.

”Urheilumarkkinointi kuvaa prosessia, jossa suunnitellaan ja toteutetaan tuotannon, hinnoittelun, promootion ja jakelun toimintoja urheilutuotteen edistämiseksi, tyydyttääkseen kuluttajien tarpeita ja toiveita organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Pitts & Stotlar 2002, 79).

Kuten tässä viimeisessä Pitts & Stotlarin määritelmässä, on urheilumarkkinointia määritelty myös sen osatekijöiden perusteella. Nämä on johdettu markkinoinnin tunnetusta ”neljän P:n” teoriasta (Price, Product, Place, Promotion), jota on eri tavoin sovellettu urheilun kontekstiin lisäämällä osatekijöitä tai vaihtamalla niitä paremmin aiheeseen sopiviksi (ks. Schwarz & Hunter 2008, 22-24; Pitts & Stotlar 2002, 171-176).

Tässä tutkielmassa urheilumarkkinointia määritellään lähinnä asiakassuhteisiin ja urheiluorganisaation sidosryhmiin perustuen, ja urheilumarkkinoinnin prosessi nähdään pitkän aikavälin asiakkaan sitouttamisena ja asiakassuhteiden laadun parantamisena. Luvussa neljä (4) esitellään tarkemmin, mitä tällä tarkoitetaan. Tutkielman lähtökohtana ja omana henkilökohtaisena mielenkiinnon kohteena on nimenomaan ajatella urheilumarkkinointia etenkin penkkiurheilutapahtumia tuottavien organisaatioiden kannalta.

Urheilutuote on hyöty, palvelu tai jokin yhdistelmä näistä kahdesta, joka on suunniteltu toimittamaan hyötyä urheilun katselijalle, osallistujalle, tai sponsorille (Shank 1999, 16). Kuten urheilumarkkinointia, myös siihen tiiviisti liittyvää urheilutuotetta on jaoteltu alan kirjallisuudessa pienempiin osiin, joista kokonaisuus muodostuu.

Urheiluorganisaatioiden tuottamat urheilutuotteet ovat jaettavissa ydintuotteeseen ja lisätuotteisiin. Ydintuotteella tarkoitetaan alkuperäistä peliä, urheilutapahtumaa tai -kilpailua, kun taas lisätuotteisiin lukeutuvat hyödyt ja palvelut kuten tuotemyynti tai

ruokailupalvelut. Ydintuote voidaan jakaa kahteen lokeroon, osallistuvan urheilun ja penkkiurheilun välille. (Bühler & Nufer 2010, 48)

Urheilutuotetta voidaan jaotella myös konkreettisiin, aineellisiin hyödykkeisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin. Konkreettiset tuotteet kuten pelipaidat, tai konkreettiset palvelut kuten luistinten teroitus antavat kuluttajalle mahdollisuuden näyttää muille valitsemaansa tuotetta ja viedä markkinointia sillä tavoin eteenpäin. Aineettomiin tuotteisiin voidaan laskea esimerkiksi tunteet joita urheilutapahtumassa koet, tapahtumapaikan esteettinen miellyttävyys tai laadukas asiakaspalvelu. Aineettomilla palveluilla voi olla pitkäkestoinen vaikutus etenkin negatiiviseen suuntaan, jos asiakas kohtaa esimerkiksi huonoa kielenkäyttöä, kurjaa säätä tai ongelmia parkkipaikan etsinnässä. (Schwarz & Hunter 2008, 133-135)

Urheiluorganisaatiot ovat kaikki jollain tapaa erilaisia. Niillä on eroja niiden koossa, ammattimaisuudessa ja toimintatavoissa. Kansainvälisillä areenoilla kilpailevien ja ympäri maailmaa tunnettujen urheiluseurojen, jotka kilpailevat esimerkiksi jalkapallon Mestareiden liigassa, tavassa toteuttaa urheilumarkkinointia on tietenkin paljon erilaista verrattuna esimerkiksi suomalaisen ringettejoukkueeseen. Peruseriaatteet ovat kuitenkin melko samat. Urheilutuotteen ja markkinoiden uniikit ominaisuudet, joita myöhemmin selvitetään, ja välttämätön yhteistyö monien erilaisten sidosryhmien välillä on kuitenkin tärkeää jokaiselle urheiluorganisaatiolle ympäri maailman. (Bühler & Nufer 2010, 52)

3.2 Kansainvälinen ja kotimainen kirjallisuus ja tutkimus

Kansainvälisesti urheilumarkkinointia kokonaisuudessaan ja laajasti käsitteleviä julkaisuja löytyy muutama. Niissä pyritään hahmottelemaan urheilumarkkinoinnin kokonaisuutta ja käsittelemään teorioita, joista olisi hyötyä urheilumarkkinoinnissa (Schwarz & Hunter 2008; Pitts & Stotlar 2002). Urheilumarkkinointia käsitellään lisäksi urheilujohtamiseen keskittyneissä teoksissa niiden yhtenä kappaleena tai osana (ks.

esim. Beech & Chadwick, 2004). Erilaisia näkökulmia urheilumarkkinointiin on saatavilla julkaisuista, jotka ovat keskittyneet aiheen tarkastelussa johonkin tiettyyn viitekehykseen, kuten suhdemarkkinointiin urheilussa (ks. Bühler & Nufer 2010) tai strategiaan näkökulmiin painottuen (ks. Shank 2009). On hyvä muistaa, että vaikka urheilumarkkinointia on käytännön toimintana toteutettu pitkään, on se tieteenalana kuitenkin vielä melko uusi (Pitts & Stotlar 2002, 82).

Alan lukuisista tieteellisistä aikakauslehdistä on saatavilla tietoa uusimmista tutkimuksista ja alalla toimivien henkilöiden mielipiteitä urheilumarkkinoinnin tutkimuksesta. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*, *Sport Marketing Quarterly* ja *Journal of Sport Management* tarjoavat paljon varsinkin case-tutkimuksia erilaisten teorioiden toimivuudesta käytännössä. Lisäksi *European Sport Management Quarterly* ja *Sport Management Review* sisältävät paljon artikkeleita urheilumarkkinoinnista muiden aihealueiden lisäksi. Näistä neljästä ensiksi mainitusta lehdestä eniten viittauksia on viime vuosina tutkitusti kerännyt *Journal of Sport Management*, joten sitä voidaan pitää alan lehdistä merkittävimpänä tällä hetkellä (Shilbury 2011).

Suomalaisesta urheilumarkkinoinnin tutkimuksesta kerätyt tiedot perustuvat pitkälti omiin tiedonhaun aikana kertyneisiin kokemuksiin, sillä suomalaista alan kirjallisuutta ei ole kovin kattavasti mihinkään koottu. Se voisikin olla yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Tiedonhaun perusteella urheilumarkkinoinnista on tehty Suomessa tutkimuksia melko vähäisesti, mutta kiinnostus aihetta kohtaan on kuitenkin lisääntynyt viime vuosikymmenen aikana. Erkki Alajan vuonna 2000 julkaisema *Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja* esittelee esimerkkitapauksia onnistuneista urheilumarkkinointiprojekteista sekä käy läpi Alajan omaa teoreettista mallia urheilumarkkinointiin. Teos on ensimmäinen suomenkielinen alan kirja. Jyväskylän yliopistossa liikuntatieteellisessä tiedekunnassa on julkaistu joitakin opinnäytteitä aiheesta, kuten Mihaly Szerovayn markkinointianalyysi silloisen jalkapallon 1. divisioonan seurasta JJK:sta (Szerovay 2009). Myös muutamia artikkeleita löytyi, joissa käsiteltiin jotain tiettyä urheilumarkkinoinnin osa-aluetta kuten sponsorointia (Itkonen ym. 2009). Suomalaisissa kauppakorkeakouluissa on myös julkaistu opinnäytteitä aiheeseen liittyen, mutta ne ovat hieman hankalasti saatavilla. Esimerkiksi Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa julkaistaan markkinoinnin professorin KTT Heikki Karjaluodon (Henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2013) mukaan keskimäärin yksi

urheilumarkkinointia käsittelevä opinnäytetyö vuodessa. Oletettavasti myös muissa kauppakorkeakouluissa ja lisäksi ammattikorkeakouluissa tilanne on samansuuntainen, ja aihe kiinnostaa nykyistä opiskelijasukupolvea laajalti. Tiedonhaun aikana harmillista oli se, ettei monia mielenkiintoisia suomalaisia lähteitä saanut helposti sähköisesti luettavaksi, vaan se olisi vaatinut matkustusta eri paikkakunnille korkeakoulujen arkistoihin.

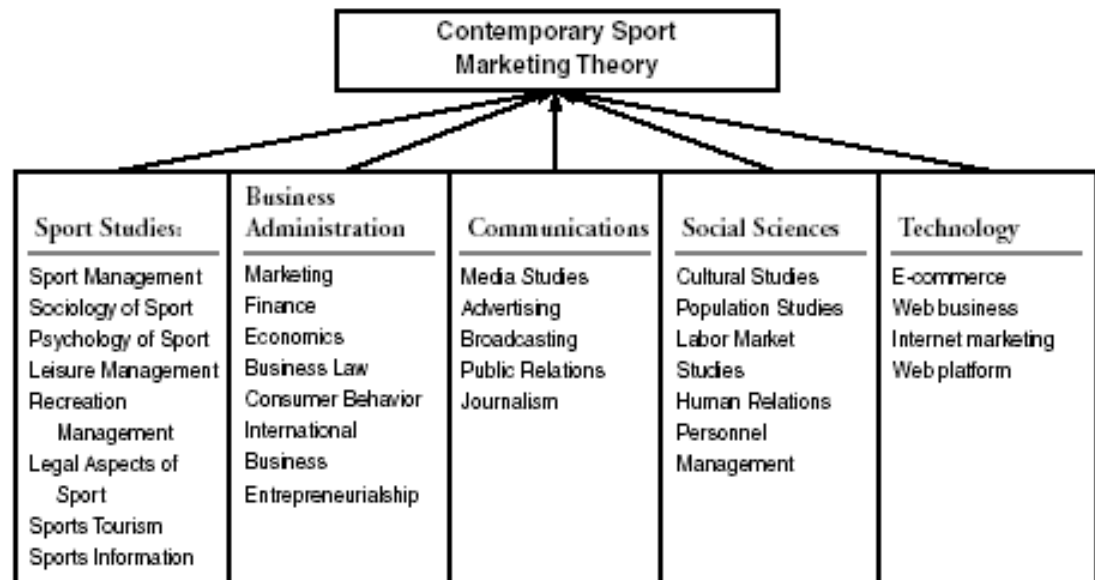
Suomalaisen urheilumarkkinoinnin tila tuntuu olevan tutkimuksellisesti melko pinnallinen ja hajanainen. Aiheesta on viime vuosina kuitenkin selvästi tullut lisää tutkimusta, ja kun maamme liikuntasosiologian arvostetuimmat tutkijatkin ovat siis esittäneet näkemyksiään aiheesta, on syytä olettaa että urheilumarkkinoinnin tutkimus on maassamme jonkinlaisessa nosteessa.

Oman tutkimukseni urheilumarkkinoinnista toivon toimivan kaikille lukijoille mielenkiinnon herättäjänä aiheen tutkimusta kohtaan, ja toivon etenkin muidenkin liikunnan yhteiskuntatieteiden opiskelijoiden kiinnostuvan esitellyistä jatkotutkimusvaihtoehdoista. Koen koulutukseni tarjonneen minulle tähän mennessä jonkin verran asiantuntijuutta suomalaisesta urheilukulttuurista. Tutkimuksessani pyrin yhdistämään tätä tietouttani pohdinnassa, miten urheilumarkkinointia olisi syytä tutkia Suomessa alan kansainvälisten teorioiden avulla.

3.3 Urheilumarkkinoinnin teoriat

Tieteellisen tutkimuksen päämääränä on usein teorian aikaansaaminen. Klassinen määrittely teoriasta kuvaa niiden *muodostuvan joukosta lakeja, jotka systematisoivat jotakin ilmiöaluetta koskevat empiiriset säännönmukaisuudet* (Niiniluoto 1980, 193). Teoria siis koostuu aikaisemman tutkimustiedon pohjalta ja se tulee olla testattavissa tutkimuksellisesti ja käytännössä (Pitts & Stotlar 2002, 82). Urheilumarkkinoinnin teoria on Pittsin ja Stotlarin (2002, 84) mukaan vielä kehitymässä ja kasvamassa, sillä aihe on tieteenalana vielä melko nuori. Urheilumarkkinoinnissa hyödynnetään siksi

paljon teorioita muista tieteenaloista, joista koostuvat urheilumarkkinoinnin perusteet. Kuviossa 1 on listattu alat, joista urheilumarkkinointi soveltaa perusteorioitaan.

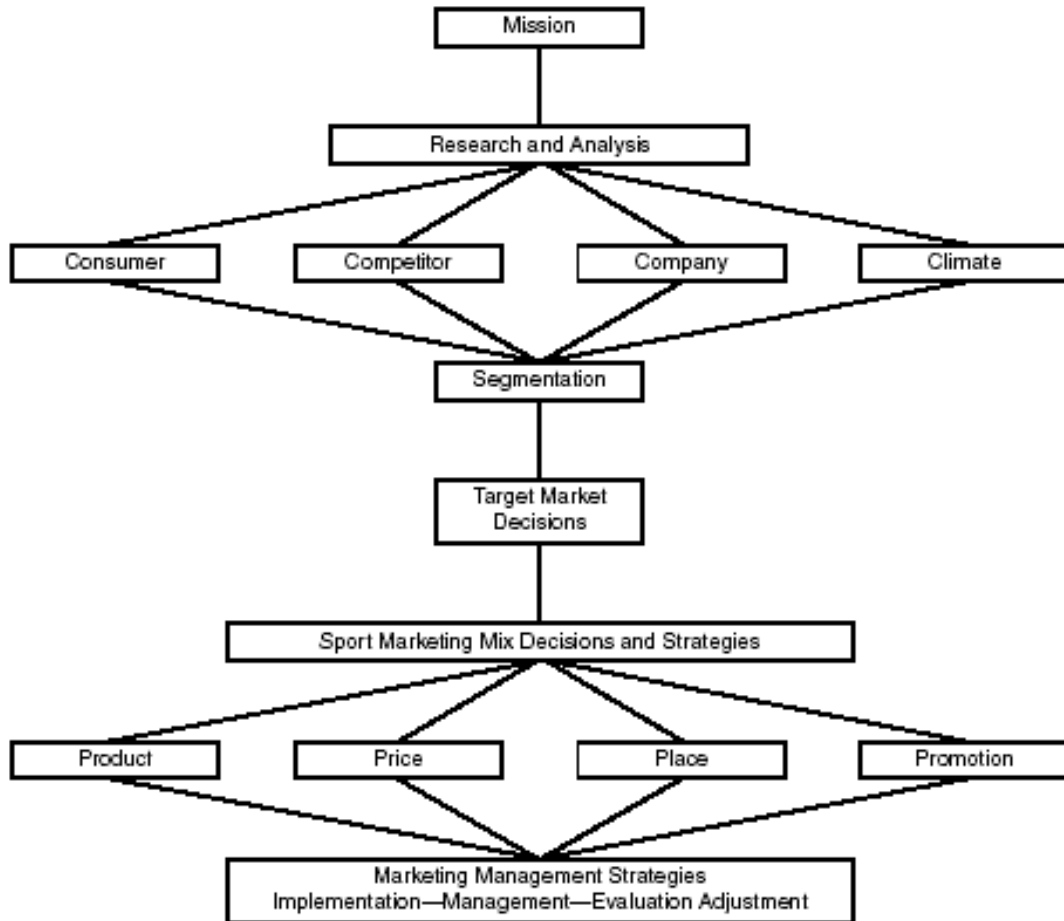


KUVIO 1 Urheilumarkkinoinnissa sovellettavat tieteet (Pitts & Stotlar 2002, 85)

Teorioiden muodostamisen apuvälineitä ovat mallit (Hirsjärvi ym. 2010, 145). Mallista käyvät ilmi esimerkiksi aiheen eri tekijöiden suhteet toisiinsa (Hirsjärvi 2010, 146). Seuraavaksi esitellään urheilumarkkinointiin esitettyjä malleja sen kokonaisuudesta ja osista.

Pittsin ja Stotlarin useasti viitatussa mallissa lähdetään liikkeelle missiosta, johon sisältyvät organisaation tavoitteet. Neljästä C:stä (suom. kuluttaja, kilpailijat, oma yritys ja ympäristö) saatavilla olevilla empiirisillä ja tutkituilla tiedoilla pyritään luomaan markkinointistrategia, joka toimisi valittuun kohdejoukkoon. Alempi osa kaaviosta käsittelee markkinointimixiä, joka on markkinoinnin tunnetuimpia ja käytetyimpiä perusmalleja. Neljäksi P:ksi kutsulla mallilla kuvataan markkinointistrategian kokonaisuutta, joka syntyy tuotteen, hinnoittelun, jakelun ja markkinointiviestinnästä. Päätökset markkinointimixin osa-alueista tulisivat perustaa 4 C:stä kerättyihin tieteellisiin tai empiirisiin tietoihin. (Pitts & Stotlar 2002, 96.) Tutkimusta tähän malliin liittyen voidaan tehdä 4 C:n analysoinnin lisäksi jokaisesta 4 P:n osa-alueesta erikseen tai niiden vaikutuksista toisiinsa. Myös muiden tieteenalojen tutkimukset antavat paljon

tietoa 4 C:stä. Erityisesti liikuntasosiologian tutkimustuloksien analysoinnista voi olla paljon hyötyä urheilumarkkinoinnin strategian luomisessa ja toteutuksessa (Yinnakis, 1989).



KUVIO 2 Urheilumarkkinoinnin hallinnoinnin malli (Pitts & Stotlar 2002, 87)

Vaikka tämä malli oli hyvä alku urheilumarkkinoinnin tieteelliselle hahmottamiselle, en seuraavista syistä johtuen valinnut sitä mallipohjakseni pro gradu -tutkielmaani silmällä pitäen. Pitts & Stotlar ovat tehneet tarkoituksella mallista mahdollisimman laajan ja yksinkertaisen, jotta sitä pystyttäisiin käyttämään kaikilla urheilun eri aloilla, aina urheiluvaateteollisuudesta urheilun videopeleihin. Tässä tutkielmassa pyrin kuitenkin löytämään mahdollisimman sopivan mallin suomalaisen kontekstin toimijoille ja organisaatioille, kuten aiemmin mainituille lajiliitoille, liikuntajärjestöille tai huippu-

urheiluseuroille. Markkinointimixille, ja varsinkin laajennetulle sellaiselle on kyllä sinänsä varmasti käyttöä näiden organisaatioiden strategiassa, eikä tätä markkinoinnin perusjäsentelyä tulla kokonaan unohtamaan.

Halusin hieman enemmän syventyä johonkin näkökulmaan sen sijaan, että käsittelisin vain yleisesti kaikkea, mitä on urheilumarkkinoinnista sanottu. Se olisikin ollut tiedon määrän myötä mahdotonta. Tavoitteenani oli valita tutkielman näkökulmaksi jotakin ajankohtaista ja uutta, jota voisi soveltaa suomalaisten urheiluorganisaatioiden toiminnassa. Tämän myötä kriteerinä oli näkökulman sovellettavuus myös pienempiin organisaatioihin, ei vain pelkästään ammattimaisiin ja voittoa tavoitteleviin yrityksiin. Vaatimuksena oli myös se, että aiheesta olisi mahdollista tehdä jatkotutkimusta ja sen oli sisällettävä jokin teoria. Seuraavaksi syvennytään tähän valittuun näkökulmaan, jota tunnetaan markkinoinnissa käsitteenä suhdemarkkinointi. Luvussa 4 esitellään sen ominaispiirteitä urheiluun sidottuna.

4 SUHDEMARKKINOINTI UUTENA ULOTTUVUUTENA

Neljännessä luvussa esitellään tutkielman näkökulmaksi valittu aihe suhdemarkkinoinnista urheilussa. Ensiksi käydään läpi sen syntyä ja historiaa sekä tuloa osaksi urheilumarkkinoinnin teoriaa. Lisäksi esitellään suhdemarkkinoinnin olennaisimmat käsitteet. Toiseksi eritellään syitä, miksi juuri suhdemarkkinointi valikoitui tämän tutkielman näkökulmaksi ja miksi sitä pidetään hyvänä sovelluksena urheilumarkkinoinnin tutkimuksessa. Kolmanneksi tarkastellaan suhdemarkkinoinnissa olennaisia elementtejä eli urheiluorganisaatioiden sidosryhmiä ja niiden asiakastyyppejä. Suhdemarkkinoinnissa näiden primaaristen ja sekundaaristen asiakkaiden väliset suhteet organisaatioon sekä muihin sidosryhmiin ovat tarkastelun alla.

4.1 Suhdemarkkinoinnin perusteet

Viime vuosina yleisessä markkinoinnin kehityksessä on ollut nähtävissä muutos suhdemarkkinoinnin suuntaan. Yritysmaailmassa huomattiin erityisesti palvelualalla sen jatkuvasti kasvaessa, että pitkäaikaisten asiakkaiden saaminen on elinehto. Markkinoinnissa ruvettiin keskittymään entistä enemmän asiakassuhteiden hoitoon. Markkinoinnin tieteellisessä tutkimuksessa tätä siirtymää on kutsuttu paradigman muutokseksi kohti suhdemarkkinointia (Bühler & Nufer 2010, 19-20). Suhdemarkkinointi ei ole siis pelkästään urheilua varten kehitelty uusi näkökulma, vaan se on ollut uusi, nouseva markkinoinnin näkemys viime vuosikymmeninä. Keskiössä ollut markkinointimix on todettu paikoin liian yksinkertaiseksi ja vanhanaikaiseksi (Grönroos 1994, 5-7). Perinteinen markkinointi (Transaction Marketing) käsittelee asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä vaihdantataloutena, jossa asiakas saa tuotteen tai palvelun ja yritys rahaa. Siinä tavoitteet ovat lyhytaikaisempia, tarkoitus on tehdä myyntiä mahdollisimman paljon ja mahdollisimman nopeasti, pienellä kommunikaatiolla asiakkaan kanssa. Tarkasteltavana kohteena on perinteisesti ollut

yksittäinen myynti, yksittäisen asiakkaan sijasta (Bühler & Nufer 2010, 21). Nyt tämä paradigman muutos perinteisestä vaihdantatalouden tutkimuksesta on vaihtunut kuitenkin asiakassuhteiden analysointiin myös urheilumarkkinoinnissa (Kim & Trail 2011, 57).

Suhdemarkkinoinnissa ideana on keskittää huomiota asiakassuhteeseen ja sen ominaisuuksiin (Bühler & Nufer 2010, 20). Jokaista asiakasta pyritään kohtelemaan niin hyvin, että suhteesta häneen tulee pitkä ja vuorovaikutuksellinen. Suhdemarkkinoinnissa ajatellaan hyötyä pidemmällä tähtäimellä, ja pyritään luomaan arvoa yritykselle asiakkaiden tyytyväisyyden, luottamuksen ja sitoutumisen kautta. Urheilun alalla suhdemarkkinointi on urheiluorganisaatioiden ja niiden sidosryhmien välisten positiivisten, kestävien ja molempia osapuolia palvelevien suhteiden luomista ja ylläpitoa (Bühler & Nufer 2010, 25). Näitä erilaisia sidosryhmiä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

4.2 Soveltuvuus tutkielman näkökulmaksi

Suhdemarkkinoinnin soveltuvuudessa urheilumarkkinoinnin tutkimuksen ja tämän tutkielman näkökulmaksi minua tutkijana innostivat seuraavat asiat. Ensinnäkin, liikunnan yhteiskuntatieteiden tutkielmana käsiteltävän kohteen tulee olla sellainen, jonka yhteiskunnallinen merkittävyys pystytään perustelemaan ja jota pystytään tulkitsemaan myös muilla tavoin kuin vain rahallisin arvoin. Suhdemarkkinointi tieteenä on noussut mm. taloustieteiden, psykologian ja sosiologian sovelluksena. Keskiössä on suhde organisaatioiden ja sidosryhmien välillä, jonka on tarkoitus olla molempia palveleva ja edistävä, oli sitten kyse suhteesta esimerkiksi fanien, median tai sponsorien kanssa. Näin ollen suhdemarkkinoinnin tutkimuksessa voidaan käsitellä myös näiden sidosryhmien toimintaa ja ominaisuuksia, eikä kyse ole vain voiton maksimoinnista jollekin yritykselle kaupallisen markkinoinnin tapaan. Esimerkkinä tästä on urheiluseurojen fanien tutkimus, jota on tutkittu liikuntasosiologian alueella. Suhteen laatua ajatellessa esimerkiksi Harri Heinosen väitöskirjan *Jalkapallon lumo* (2005)

tyyppisistä teksteistä voidaan ammentaa tietoa suhdemarkkinoinnin toteutukseen ja tutkimukseen.

Toiseksi, suhdemarkkinointi soveltuu mielestäni hyvin suomalaisen urheilumaailman viitekehykseen. Suomalaisen urheilun haasteena on pidetty laajojen harrastajakuntien aktivoimista kotimaisen huippu-urheilun katsojiksi, erityisesti jalkapallossa. Yhtenä suhdemarkkinoinnin periaatteista on, että kokonaan uuden asiakkaan houkuttelu maksaa aina enemmän kuin vanhan asiakkaan suhteen ylläpito, joten tässä tulisi keskittyä jälkimmäiseen. Voidaan ajatella, että suomalaiset urheiluharrastajat ovat jo valmiiksi tietynlaisia urheilutuotteen asiakkaita, mutta heidän suhteensa laatua olisi mahdollista parantaa. Nykyinen Veikkausliigan toimitusjohtaja Timo Marjamaa on tutkinut kotimaiseen jalkapalloon liitettyjä mielikuvia pro gradu -tutkielmassaan (2007). Marjamaa mainitsee kuinka lajia pelaavan ja harrastavan nuorison tulisi oltava markkinoinnin kohde, josta aikaa myöten pitäisi pystyä kasvattamaan todellinen jalkapallosukupolvi. Lajia täysin tuntemattomiin ihmisiin markkinoinnin voimavaroja ei tulisi käyttää (Marjamaa 2007, tiivistelmä). Tämä vahvistaa Bühlerin & Nuferin näkökulmaa siitä, että suhdemarkkinoinnilla on suuri potentiaali urheilussa. Asiakkaan saaminen satunnaisesta ottelussa kävijästä toistuvaksi asiakkaaksi ja aina puolestapuhujaksi saakka on mahdollista toteuttaa suhdemarkkinoinnin keinoja käyttäen (Bühler & Nufer 2010, 31). Tämä tapahtuu yleensäkin tarjoamalla yksilöityjä palveluja ja laatua joka ylittää asiakkaan toiveet (Bühler & Nufer 2010, 31). Yksilöity palvelu on mahdollista etenkin Suomessa, kun asiakasjoukot eivät ole valtavia. Esimerkkinä suomalainen jalkapalloharrastaja saapuneeseen ottelutapahtumaan varmasti ainakin kertaalleen jo pelkän lajimielenkiintonsa vuoksi, ja nuo ensi kertaa kävijät olisi tärkeä saada tulemaan uudestaan. Marjamaa mainitsee miten lajia täysin tuntemattomiin ihmisiin markkinoinnin voimavaroja tuskin kannattaa käyttää. Koska lajiin kytkeytymättömien lähipiiristä ei löydy asioita eikä tekijöitä, jotka tuovat jalkapalloa esille, vaatisi näiden ihmisten huomion saavuttaminen erittäin suurta mediajulkisuutta (Marjamaa 2007, tiivistelmä). Tämäkin vahvistaa suhdemarkkinoinnin soveltuvuutta suomalaiseen urheiluun, sillä juuri suhdemarkkinoinnin tavoitteena on saada nimenomaan satunnaisesta katsojasta lajikulttuurin edistäjä ja sanansaattaja (Bühler & Nufer 2010, 30).

Kolmanneksi, suhdemarkkinointiin perehtyminen avaa mielenkiintoisia tutkimusvaihtoehtoja urheilumarkkinoinnin tutkimukselle ja urheiluorganisaatioille.

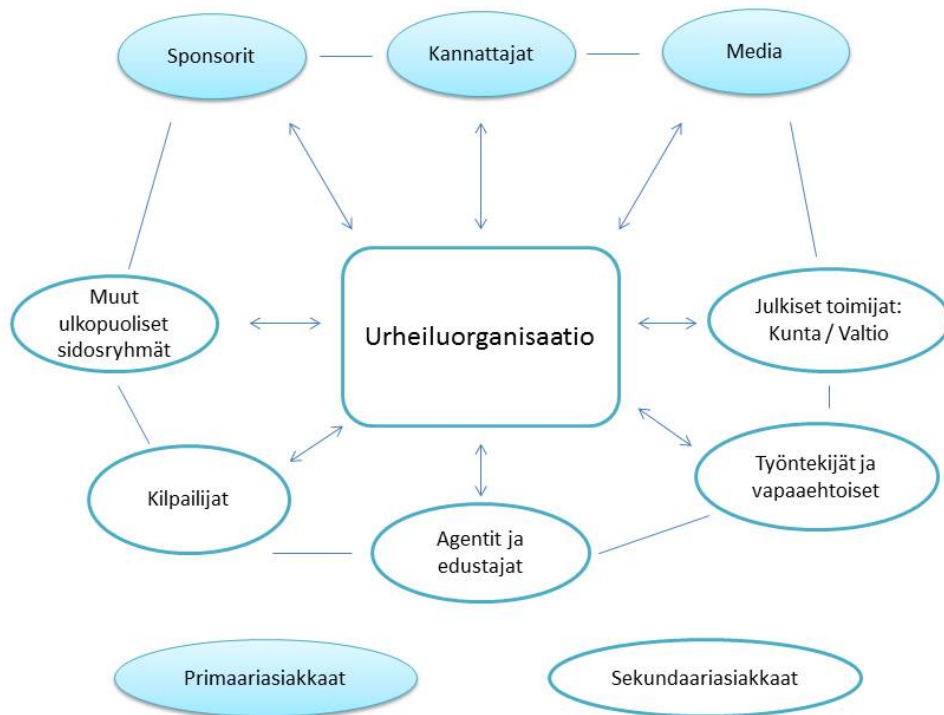
Näitä esittelen tarkemmin luvussa 5. Suhdemarkkinoinnin käsitteiden avulla tehdystä tutkimuksesta urheiluorganisaatiot voivat mm. oivaltaa, millaisena heidän sidosryhmänsä heidät näkevät ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden suhteiden laatuun. Luvussa viisi esitellään malleja, joiden pohjalta suhdemarkkinoinnin tutkimusta voitaisiin urheilussa käyttää. Listaan näitä malleja erityisesti tulevaa pro gradu - tutkielmaani silmälläpitäen.

4.3 Urheiluorganisaation sidosryhmät

Urheiluorganisaatioiden sidosryhmäkokonaisuuksia on varmasti käytännössä yhtä monta kuin organisaatioitakin. Niistä on löydettävissä kuitenkin samankaltaisuuksia toistensa kanssa. Urheiluorganisaation asiakkaat ovat sidosryhmistä taloudellisesti ajatellen tärkeimpiä. Asiakkaat voidaan jakaa tyyppinsä mukaan primaariasiakkaisiin, joilta organisaatio saa rahaa jonkin tuottamansa palvelun vastikkeeksi (Bühler & Nufer 2010, 53). Sekundaariasiakkaiksi voidaan lukea ne, jotka eivät yleensä maksa organisaatiolle suoraan mitään vastiketta, mutta jotka ovat silti tärkeitä organisaation markkinoinnin kannalta (Bühler & Nufer 2010, 53). Sidoryhmien havainnollistamiseksi seuraavaksi esitellään kolme erilaista sidosryhmäkokonaisuutta, joita erilaisilla urheiluorganisaatioilla on.

Ammattimaisen urheiluorganisaation, kuten suuren huippu-urheiluseuran primäärisia asiakkaita ovat fanit ja katselijat, sponsorit sekä media (etenkin TV) (Bühler & Nufer 2010, 53). Fanit ostavat lippuja, sponsorit ostavat kommunikaatio-oikeuksia ja televisiokanavat maksavat rahaa lähetysoikeuksista (Bühler & Nufer 2010, 53). Samantyyppiset primääriset asiakkaat ovat myös monilla lajiliitoilla ja urheilujärjestöillä, olkoonkin, että suomalaisessa kontekstissa vain ani harva organisaatio saa merkittävästi TV-rahaa. Media on useimmiten vain näkyvyyden lisäämisväline. Näitä sidosryhmiä voidaan halkoa myös vielä pienemmiksi osatekijöiksi. Faneja voidaan segmentoida eri kuluttajatyyppeihin, sponsoreita voidaan jakaa mm. pääsponsoreihin tai varustesponsoreihin, ja mediaa voidaan jakaa maantieteellisesti paikallisesta kansainväliseen tai välineellisesti sanomalehdestä

televisioon. Huippu-urheiluseuralla on paljon myös sekundaarisia asiakkaita, jotka eivät ole suorassa taloudellisessa suhteessa seuraan, mutta joilla on merkitystä markkinoinnissa. Tällaisia ovat mm. kilpailijat (muut seurat, eri urheilulajit, viihdeteollisuus), lajia hallinnoivat organisaatiot (liigat, liitot) tai agentit (pelaajien, sponsorien, urheilupaikkojen hallinnoijat). Huippu-urheiluseuran tapauksessa paikallinen kaupunki on myös yksi merkittävä sekundaarinen tai jossain tapauksissa myös primaarinen taloudellisessa suhteessa oleva sidosryhmä. Kuviossa 3 on esitelty ammattimaisen urheiluorganisaation sidosryhmiä ja niiden välisiä suhteita.



KUVIO 3. Ammattimaisen urheiluorganisaation sidosryhmät. (sovellettu versio Bühler & Nufer 2010, 53 kuvioista)

Toisenlaisena esimerkkinä on lasten urheilua pyörittävä seura. Heidän päätulonsa tulevat osallistuvien lasten vanhemmilta, erilaisista julkisista tuista sekä joskus myös sponsoreilta. Sekundaarisiksi asiakkaiksi voitaisiin tässä tapauksessa laskea osallistuvat lapset, sillä he eivät oikeastaan suoraan ole taloudellisessa asiakassuhteessa seuraan,

mutta ovat tietenkin suurin tekijä omaan osallistumiseensa. Muita sekundaarisia kuluttajia ovat esimerkiksi urheilu- ja harjoittelupaikat sekä niiden hallinnoijat ja paikalliset koulut. Tällaisessa urheiluseuratoiminnassa myös siinä mukavat olevat vapaaehtoiset ovat ehkäpä merkittävin sidosryhmä toiminnan menestymisen kannalta.

Kolmantena esimerkkinä voidaan ajatella kuntosaliryttäjää, jonka tulot tulevat yksityis- ja yritysasiakkailta, jotka salin palveluja käyttävät. Ne ovat yrittäjän primääriset kuluttajat. Sekundaarisiin voidaan laskea kilpailevat esimerkiksi kunnalliset liikuntapalvelut sekä yhteydet alueen liikuntaa harjoittaviin organisaatioihin.

Kuvion 3 kolmea urheiluorganisaation primaariasiakasta on käsitelty paljon urheilun alan tutkimuksessa, erilaisista näkökulmista asiaa tarkastellen kuten sosiologisesti tai hallinnollisesti. Urheiluorganisaation näkökulmasta joskus asiakkaan, vapaaehtoisten ja vaikkapa seuran jäsenten raja saattaa olla hämärtynyt. Ammattimaisen urheiluorganisaation kontekstissa voidaan kuitenkin puhua asiakkaista, sillä ammattimaiset urheiluorganisaatiot pyrkivät olemaan taloudellisesti menestyksellisiä. Itkonen on esittänyt urheilutuotteen, markkinoiden eli sponsorien sekä median muodostavan urheilun vallan kolmijakon. Lahden MM-hiihtojen dopingkärjen yhteydessä hän kuvaili tätä kolmijakoa tiiviiksi mutta hauraaksi kriisien aikaan. Yhden romahtaessa se vaikuttaa väkisin muihinkin ja koko jako saattaa räjähtää käsiin. Tämä kuvaa hyvin urheilun erilaisten sidosryhmien välisiä tiiviitä merkityssuhteita toisiinsa, joista on saatavilla melko laajasti tutkimustietoa. Suhdemarkkinoinnin periaatteiden kautta toteutetulla tutkimuksella näiden suhteiden piirteitä ja ominaisuuksia voidaan ymmärtää myös paremman urheiluorganisaation johtamisen ja markkinoinnin mahdollistamiseksi. Jokaiselle urheiluorganisaatiolle voidaankin pitää erityisen tärkeänä sen omien sidosryhmien tunnistamista ja huomioimista (Pieters ym. 2012).

5 MALLEJA URHEILUN SUHDEMARKKINOINNIN TUTKIMUKSEEN

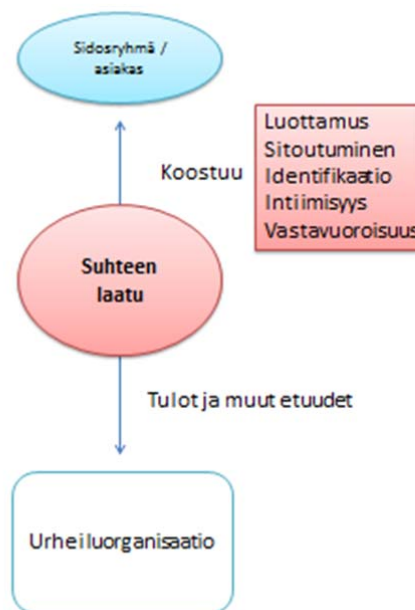
Urheilumarkkinoinnin tutkimuksessa suhdemarkkinoinnin näkökulma on melko tuore aihe, jota ei vielä ole paljon hyödynnetty tutkimusten teossa ainakaan Suomessa. Esittelen seuraavaksi muutamia ideoita, miten yllä olevaa urheiluorganisaation sidosryhmiä esittelevää mallia (KUVIO 3) voitaisiin käyttää suhdemarkkinoinnin tutkimuksessa. Ideat perustuvat omaan pohdintaani siitä, millä tavalla suhdemarkkinoinnin asiakassuhdetta painottava näkökulma saadaan konkretisoitua tutkimusaiheiksi. Lisäksi esittelen muutaman mielenkiintoisen tutkimuksen aiheesta, joista viimeisessä esitetään hyvin sovellettavissa oleva malli aiheen jatkotutkimusta varten. Ensiksi kuitenkin syvennytään suhteen laadun käsitteeseen ja pohditaan miten sitä voitaisiin soveltaa urheilumarkkinoinnin tutkimuksessa, perustuen aikaisempaan tutkimukseen aiheesta.

5.1 Suhteen laatu käsitteenä

Suhdemarkkinoinnin käsitteenä ja yhtenä mittarina käytetään suhteen laatua (Relationship Quality tai lyhennettynä RQ). Suhteen laadun voidaan nähdä koostuvan erilaisista osa-alueista kuten esimerkiksi luottamuksesta, sitoutumisesta, identifikaatiosta, intiimisydestä ja vastavuoroisuudesta. Eri tutkijat ovat valinneet hieman erilaisia osa-alueita tarkasteluun tutkimustehtäviensä mukaan, jolloin käsitteet saattavat vaihdella. Nämä ominaisuudet kuvaavat organisaation ja sen kuluttajien tai muiden sidosryhmien välistä suhdetta. Tätä suhteen laadun käsitettä ja sen muodostavia osia käytetään suhdemarkkinoinnin tutkimuksessa. (Kim & Trail 2011, 57-62). Yhdessä nämä ominaisuudet muodostavat suhteen kokonaislaadun, joka kuvaa asiakkaan ja organisaation (yleisemmin yrityksen) välistä suhdetta asiakkaan silmistä katsottuna. Tälle suhteelle voidaan tutkimuksellisesti antaa numeraalinen jatkuva arvo, ja eri osa-alueiden painotuksia voidaan vaihdella

tutkimuksen tai organisaatioiden painopisteiden mukaan. Suhteen laadun arvoja voidaan selvittää kysymällä niitä asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta kysymyslomakkeella suoraan käsitteinä. Toinen, kenties parempi vaihtoehto olisi käyttää kysymyksiä, jotka luokitellaan (käsitteitä itsessään käyttämättä) paljastamaan vastaajan luottamusta, sitoutumista, identifikaatiota, intiimisyttä ja vastavuoroisuutta organisaatiota kohtaan. Tämän jälkeen näitä arvoja voidaan verrata asiakkaiden kulutukseen erilaisia organisaation tuotteita kohtaan.

Urheilumaailmassa suhteen laatua on käytetty esimerkiksi sen edellä mainittujen osatekijöiden vaikutuksesta yleisömääriin, median kulutukseen ja lisensoitujen logotuotteiden kuluttamiseen liittyen (Kim ym. 2011, 576-578). Tällaisesta tutkimustiedosta on varmasti hyötyä menestyvän suhdemarkkinointistrategian luomisessa. Ymmärrys siitä, mitkä ovat olennaiset tekijät urheiluorganisaatioiden suhteissa sidosryhmiinsä ja miten ne näkyvät kulutuksellisesti voivat auttaa organisaatioita niiden usein vähäisten markkinointiresurssien suuntaamisessa oikeisiin toimenpiteisiin. On myös hyvin mahdollista, että nämä merkitykselliset tekijät vaihtelevat paikan ja organisaation tyyppin mukaan. Siksi esimerkiksi suomalaista urheilumarkkinointia kehittääkseen tulisi tutkia nimenomaan suomalaisia urheilukuluttajia.



KUVIO 4. Suhteen laatu urheiluorganisaation ja sen sidosryhmien välillä.

Jo nyt suhteen laadun vähäisen urheilun kulutukseen liitetyn tutkimuksen perusteella on tullut todistetuksi hypoteesi, että suhteen hyvällä kokonaislaadulla on positiivinen merkitys urheiluorganisaation asiakkaan kuluttamiseen (Kim ym. 2011, 576). Suhteen laadun tutkimuksella voidaan jatkossa todistaa suhdemarkkinoinnin toimivuutta, sekä etenkin tutkia, mitkä tekijät urheiluorganisaation markkinoinnissa vaikuttavat suhteen laatuun negatiivisesti ja positiivisesti ja oppia siten tunnistamaan suosiolliset ja ei-suosiolliset suhteen tyypit. Suhteen laatua parantamaan pyrittäessä voidaan taas hyödyntää yleisen suhdemarkkinoinnin tieteen tutkimuksessa ja käytännössä havainnoituja tuloksia siitä, millaisia keinoja organisaatiolla on parantaa asiakassuhteidensa laatua eri osa-alueilla.

5.2 Tutkimussuuntia suhdemarkkinointia hyödyntäen

Selvitys urheiluorganisaation suhteista sidosryhmiinsä. Mallia 4.3 voi hyödyntää urheilumarkkinoinnin tutkimuksessa esimerkiksi niin, että selvitetään yhdelle urheiluorganisaation kaikki sidosryhmät ja suhteet niihin. Tutkimuskysymyksenä voisi olla, millaisia sidosryhmiä ja vuorovaikutussuhteita urheiluorganisaatiolla on ja miten ne vaikuttavat sen toimintaan ja tuloihin. Tutkimus olisi käytännössä melko vaativaa toteuttaa ja veisi paljon aikaa, mikäli oikeasti haluttaisiin selvittää kokonaisuudessaan kaikkien sidosryhmien suhteen laatua. Jos kuitenkin tällaiseen panostukseen olisi mahdollisuus, voisi siitä olla apua yksittäisen urheiluorganisaation markkinoinnille. Tällöin voisi käyttää suhteiden analysoinnissa tutkimusyksikkönä suhteen laatua, ja tutkia sen vaikutuksia sidosryhmän ja urheiluorganisaation vuorovaikutussuhteen taloudellisiin ominaisuuksiin.

Sidosryhmien ja organisaation välistä suhdetta voidaan tutkia myös tarkemmin vain yhteen sidosryhmään keskittyen, mikäli organisaatio haluaa saada tietoa erityisesti jostain tietyistä tärkeistä sidosryhmästä. Esimerkiksi sponsoreiden kohdalla tämä tarkoittaisi sponsorointia harrastavan yrityksen hallinnon suhteita urheiluorganisaatioon

ja niiden tulkitsemista suhteen laadun osatekijöiden avulla. Monien eri sponsorien kautta toteutettuna tällainen tutkimus antaisi osviittaa siitä, minkälainen suhde sponsoriin tuo eniten taloudellisia hyötyjä urheiluorganisaatiolle, eli minkälaista vuorovaikutusta sponsorit arvostavat taloudellisesti eniten. Lisäksi voidaan selvittää, minkälaiset toimenpiteet ovat vaikuttaneet suhteen laatuun negatiivisesti tai positiivisesti. Vaihtoehtoisesti voidaan myös tutkia jonkun tietyn toimenpiteen tai kampanjan vaikutuksia suhteeseen sponsoreiden kanssa ja tutkia, minkälaisilla toimenpiteillä halutunlaisiin suhteisiin on mahdollista päästä. Samalla lailla kaikkia muitakin osa-alueita voidaan tutkia yksitellen ja myös vielä pienemmiksi osiksi pilkottuna. Esimerkiksi suhteesta kannattajiin voidaan selvittää, mihin kannattajasegmenttiin on minkälaiset suhteet, ja miten ne näkyvät kannattajien kulutuskäyttäytymisessä. Toki ei sovi unohtaa jo aiheesta tehtyä tutkimusta, jolla saa ennakkotietoja hypoteesien muodossa siitä, miten kannattajien suhteet luultavasti näkyvät heidän kulutuskäyttäytymisessään. Samalla lailla voidaan tutkia yksittäisten markkinoinnin elementtien kuten viestinnän tai hinnoittelun vaikutuksia kannattajien ja urheiluorganisaation välisen suhteen laatuun. Eri mahdollisuudet tämän mallin hyödyntämiseen ovat laajat.

Tutkimus urheiluorganisaation sidosryhmien vaikutuksista toisiinsa. Urheiluorganisaation ja sen sidosryhmien välisen keskinäisen suhteen lisäksi on mahdollista selvittää urheiluorganisaation sidosryhmien keskinäisiä suhteita. Urheiluorganisaatio on parhaimmillaan vuorovaikutuksellinen yhdistäjä, joka tuo eri toimijoita yhteen ja saa aikaan vuorovaikutusta heidän välillään. Ensimmäiseksi tulee mieleen sponsoreiden ja median välinen yhteys urheiluorganisaation kautta. Sponsoreiden kiinnostuksessa urheiluun on suuri rooli heidän medianäkyvyydellään. Sponsoreiden ja median suhdetta voi tarkastella joko urheiluorganisaation kautta välillisesti tai suoraan yksittäisen sponsorin näkymistä yksittäisessä mediassa. Urheiluorganisaation suhteet mediaan vaikuttavat tietenkin paljon siihen, minkälaista näkyvyyttä sponsori saa vastineeksi yhteistyöstään urheiluorganisaation kanssa. Sponsor Insight -niminen yritys tutkii Suomessa sponsoroinnin näkyvyyttä mediassa. Aiheeseen liittyvää suhdemarkkinointiin perustuvaa tutkimusta on maailmalla toteutettu. Tulokset ovat osoittaneet että kuluttajilla joilla oli suuri sitoutumisen aste urheiluorganisaatioon, arvostivat sen sponsoreita enemmän ja olivat myös kiinnostuneempia heidän tuotteistaan (Hong 2011, 116).

Tutkimus kilpailevien urheiluorganisaatioiden markkinointitavoista ja niiden vaikutuksista sidosryhmäsuhteisiin. Olisi kiinnostavaa vertailla kahta erilaiselta lähestymiskulmalta urheilumarkkinointiaan toteuttavaa organisaatiota toisiinsa, ja tarkastella, millaisella menetelmällä on päästy hyviin tuloksiin. Tässä voisi myös hyödyntää suhteen laadun mallia markkinoinnin onnistumisena, tai mennä pidemmälle ja tutkia ensin suhteen laatu, ja sen jälkeen vielä sen vaikutukset asiakkaan kulutukseen.

Tutkimus urheilun suhdemarkkinoinnissa vaadittavista taidoista. Suhdemarkkinoinnin näkökulman mukaan ihmisten ja organisaatioiden väliset menestyksekkäät suhteet perustuvat mm. tyytyväisyyteen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Suomalaisen urheilun kontekstissa organisaatiot ovat yleensä melko pieniä, joten organisaatioiden markkinointi henkilöityy siellä toimiviin henkilöihin melko voimakkaasti. Hypoteesina tutkimuksessa voisi olla, että menestyksekkään suhdemarkkinointiin tarvitaan ennen kaikkea hyviä vuorovaikutustaitoja markkinoinnin ja urheilun perussubstanssien hallitsemisen lisäksi.

6 POHDINTA

Tässä luvussa käydään ensiksi läpi tutkielman teon prosessia aina aiheen valinnasta työn valmistumiseen. Seuraavaksi pohditaan, miten tutkimustehtävässä lopulta onnistuttiin ja mitkä ovat tutkielman vahvuudet ja heikkoudet opinnäytetyönä. Lopuksi lisätään muutama jatkotutkimusvaihtoehto lisää jo aiemmin esitettyjen suhdemarkkinointiin perustuvien tutkimussuuntien jatkoksi.

Aihetta valitessani ja tutkimussuunnitelmaa tehdessäni minulla oli päälimmäisenä mielessäni kaksi asiaa. Ensinnäkin oli intoa aiheen opiskelulle oman alan asiantuntijuuden lisäämiselle kirjallisuuden laaja-alaisen lukemisen muodossa. Toiseksi yritin pitää mielessäni tehdä tutkielmastani sellaisen, joka palvelisi myös tulevan pro gradu -tutkielmani tekoa aiheen parissa. Tutkimussuunnitelman teon aikana pyrin noudattamaan näitä tavoitteita ehkä turhan tarkkaan, sillä keräsin heti alussa valtavan määrän erilaisia alan opuksia haltuuni. Lähdin tutkielman teon prosessissa ensin liikkeelle kirjallisuuteen tutustumalla, ennen kuin tiesin mitä oikeastaan halusin aiheesta selvittää. Ymmärsin tutkimussuunnitelman teon aikana, ettei olisi miellyttävää eikä oikeastaan mahdollistakaan tehdä kandidaatintutkielmasta pelkästään urheilumarkkinoinnin tieteellisen kirjallisuuden laajaa esittelyä, sillä sitä kirjallisuutta löytyi tiedonhaun aikana valtavan paljon. Näin ollen päätin valita keskittymisen hieman tarkemmin yhteen näkökulmaan.

Urheilumarkkinoinnin kirjallisuudessa hämmästyttävän useissa opuksissa jaettiin paljon käytännön urheilumarkkinoinnin toteuttamiseen liittyviä konkreettisia neuvoja, perustelematta niitä kuitenkaan mitenkään. Suorat vinkit turnauksien ja urheilutapahtumien järjestämiseen ovat toki varmasti hyödyllisiä niiden parissa toimiville. Tavoitteekseni muodostui kuitenkin vähitellen etsiä teoreettista pohjaa tulevalle tutkimukselleni aiheesta. Näin ollen esimerkiksi joissain alan kirjoissa esitetty kokemusperäinen tieto siitä, miten on mahdollista saada jokin julkisuuden henkilö vierailemaan urheilutapahtumaasi ja miten heitä pitää lähestyä, ei lähteeksi kelvannut. Huomionarvoista oli myös se, miten monet amerikkalaiset kirjat neuvoivat kirjallisuudessaan, miten pääsee urheilumarkkinoijan uralla alkuun ja esimerkiksi miten toimitaan työhaastattelussa. Alussa oli siis vaikeaa löytää lähteitä, jotka täyttäisivät

tieteellisen kirjallisuuden ja tutkimuksen tehtävää, tavoitteenaan tarjota neuvojen sijasta tietoa, jota alalla voidaan sitten käyttää hyväksi.

Näkökulmaksi siis valikoitui suhdemarkkinointi, jota oli avattu hyvin selkeästi *Relationship Marketing in Sports* -teoksessa (Bühler & Nufer, 2010). Se tuntui soveltuvan urheilumarkkinoinnin tuoreeseen tutkimukseen ja myös suomalaiseen kontekstiin (ks. enemmän luku 4.2). Bühlerin ja Nuferin teoksen lisäksi löysin aiheesta mielenkiintoista lisämateriaalia (ks. Kim ym. 2011 ja luku 5) *Journal of Sport Management* -lehteä selailemalla, tutustuen innoissani tapoihin hyödyntää suhdemarkkinoinnin käsitettä tutkimuksellisesti. Pääsin tavallaan vauhtiin vasta silloin, pohtiessani millaista tutkimusta suhdemarkkinoinnin käsitteitä hyödyntäen voitaisiin toteuttaa. Siinä vaiheessa sivuja ei ollut kuitenkaan montaa enää työssä jäljellä, ja jouduin karsimaan osan uusista ajatuksista ja ideoista pois. Oli oikeastaan olo, että olin löytänyt lankakerän pään, mutta lankaa olisi vielä rutkasti kerässä jäljellä. Ei ollut tietenkään pelkästään huono asia, että intoa aiheeseen ja uudenkin löytämistä jäi vielä rutkasti myös pro gradu -tutkielmaa silmällä pitäen.

Tutkimustehtävänäni oli perehtyä urheilumarkkinoinnin teoriaan ja selvittää, millaisin menetelmin urheilumarkkinoinnista voidaan tuottaa tutkimustietoa. Lisäksi taustalla oli ajatus tulevan tutkimuksen teosta nimenomaan suomalaisessa ympäristössä. Tämän tutkielman rajoissa ei kattavaa urheilumarkkinoinnin teorioiden avaamista ollut järkevää mielestäni tehdä. Sillä tavalla ajateltuna, voin kokea epäonnistuneeni alkuperäisessä tutkimustehtävässä sen verran, etten kattavaa perehtymistä erilaisiin teorioihin lopulta pystynyt tekemään. Tutkimustehtävän toinen osa eli selvitys siitä, millaisin menetelmin urheilumarkkinoinnista voidaan tuottaa tutkimustietoa, muuttui lopulta tärkeämmäksi. Pelkästään erilaisten teorioiden avaamisella ei syventyminen näihin uusiin metodeihin olisi ollut mahdollista. Koen onnistuneeni erilaisten ja uusien menetelmien avaamisessa tuottaa urheilumarkkinoinnista tietoa, etenkin itselleni, kuin myös jossakin määrin tutkielman lukijoille. Yritin havainnollistaa paljon käsitteitä sisältäneitä asioita kuvioiden avulla, mutta jää lukijoiden arvioitavaksi kuinka hyvin siinä onnistuin. Tällä hetkellä minulla on vahva luottamus siihen, että pystyn itse vielä pienen aiheen metodien lisäperehtymisen jälkeen tuottamaan esitellyillä tutkimussuunnilla laadukasta urheilumarkkinoinnin tutkimusta jatkossa. Tällä lisäperehtymisellä tarkoitan opiskelua suhdemarkkinoinnin yleisen tieteen puolelta sen tutkimuksessa käytettävistä metodeista.

Tutkielman teossa suurimpia haasteita olivat paljon aikaa vienyt kääntämisprosessi englanninkielisestä kirjallisuudesta ja uusien tutkimusmetodien hankala selitettävyys ja tiivistäminen. Pystyin kuitenkin tutkijana myös nauttimaan näistä haasteista ja tiesin aihetta valitessani, että tutkielman teosta tulisi hyvin oma-aloitteista ja saisin itse ohjata tutkielmaani siihen suuntaan kuin etenkin pro gradu -tutkielmaani varten haluaisin. Pidin paljon aiheen kirjallisuuden lukemista ja opin niin tutkielman teosta kuin aiheesta paljon myös sellaista, jota en tutkielmaan pystynyt mukaan ottamaan, mutta josta on varmasti hyötyä jatkossa.

Luetteloin tulevia jatkotutkimusvaihtoehtoja jo luvussa 5.2, mutta suhdemarkkinoinnin, sidosryhmien ja suhteen laadun käsitteiden hyödyntämisen ulkopuolelta tuli tutkielman aikana mieleeni myös muita mahdollisuuksia jatkaa aiheen tutkimusta. Tutkielmassa jo aiemmin mainittiin, kuinka suomalainen urheilumarkkinoinnin tutkimuksen kenttä tuntuu olevan hajanainen ja teokset helposti saatavilla. Aiheen kirjallisuuden ja tutkimustulosten yhteen kerääminen voisi olla hyödyllistä alan kehittymisen ja jatkon kannalta. Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin myös pohtia syitä, miksi urheilumarkkinoinnin tutkimusta on Suomessa tehty ja ketkä sitä ovat tehneet. Näin tutkimuksissa pystyttäisiin jatkossa paremmin vetämään yhteen jo aiemmin suomalaisessa urheilukentässä tutkittu ja pystyttäisiin jatkamaan alan tutkimustietoa pidemmälle. Lisäksi suomalaisen urheilumarkkinoinnin parissa työskenteleviä ja heidän näkemyksiään alalta voisi olla mielenkiintoista tutkia. Näkökulmina voisivat olla esimerkiksi alalla vaadittavat taidot urheilumarkkinoijan työnkuvan kautta tai heidän mielipiteet, mitä urheilumarkkinointi Suomessa vaatisi kehittyäkseen. Kolmas mielenkiintoinen tutkimusvaihtoehto esimerkiksi liikunnan yhteiskuntatieteilijöille voisi olla tutkimus siitä, millaisia asioita urheilumarkkinoinnissa voidaan liikuntasosiologiasta ja muista lähitieteistä omaksua ja hyödyntää. Joka tapauksessa vaihtoehtoja nuorella tutkimusalalla on paljon, ja kenties mielenkiintoisimmat ja hyödyllisimmät niistä tuntuvat olevan tällä hetkellä alaa selvittäviä ja avaavia tutkimuksia, yhdessä tutkielmassa esiteltyjen uudenlaista asiakastietoa tuottavien tutkimusmallien ohella.

LÄHTEET

- Alaja, E. (2000). Arpapeliiä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Suomen urheilumuseosäätiön julkaisuja n:o 22.
- Beech, J. & Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Essex: Pearson Education.
- Bühler, A. & Nufer, G. (2010). *Relationship Marketing in Sports*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4-20. DOI: 10.1108/00251749410054774. (Luettu 11.3.2013.)
- Hirsjärvi, S., Remes P., Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Heinonen, H. (2005). *Jalkapallon lumo: tutkimus suomalaisesta Everton -faniudesta*. Jyväskylä: Atena
- Hong, J. (2011). Sport fans' sponsorship evaluation based on their perceived relationship value with a sport property. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 9, 116-131. DOI: 10.1504/IJSM.2011.04026. (Luettu 27.2.2013.)
- Itkonen, H., Ilmanen, K., Matilainen, P. (2009). Sponsorship in the Finnish sport culture. *European Journal for Sport and Society*, 6 (1). Saatavilla [www-muodossa: >URL: http://www.ejss.ch/PDF-Dateien/ejss2009_Vol6_Issue1_Itkonen%20et%20al_Sponsorship%20in%20the%20Finnish%20sports%20culture.pdf](http://www.ejss.ch/PDF-Dateien/ejss2009_Vol6_Issue1_Itkonen%20et%20al_Sponsorship%20in%20the%20Finnish%20sports%20culture.pdf) <15.4.2013.
- Kim, Y.K., Trail, G. (2011). A Conceptual Framework for Understanding Relationships Between Sport Consumers and Sport Organizations: A Relationship Quality Approach. *Journal of Sport Management*, 25, 57-69. Sähköinen versio SPORTDiscus -tietokannassa. (Luettu 26.2.2013.)
- Kim, Y.K., Trail, G., Ko, Y.J. (2011). The Influence of Relationship Quality on Sport Consumption Behaviors: An Empirical Examination of the Relationship Quality Framework. *Journal of Sport Management*, 25, 576-592. Sähköinen versio SPORTDiscus -tietokannassa. (Luettu 26.2.2013.)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010/2001). *Principles of Marketing*. Global Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Marjamaa, T. (2007). *Kotimaisen jalkapallon mielikuvat, niiden hallinta ja vaikutukset*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma.
- Niiniluoto, I. (1980). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava
- Pitts, B. G. & Stotlar, D.K. (2002). *Fundamentals of Sport Marketing*. Toinen painos. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Pieters, M., Knobens, J., Pouwels, M. (2012). A Social Network Perspective on Sport Management: The Effect of Network Embeddedness on the Commercial Performance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 26 (5), 433-446. Sähköinen versio SPORTDiscus -tietokannassa. (Luettu 28.3.2013.)

Schwarz, E.C. & Hunder, J.D. (2008). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Shank, M. D. (2009). *Sports Marketing. A Strategic Perspective*. New Jersey: Pearson Education.

Shilbury, D. (2011). A bibliometric analysis of four sport management journals. *Sport Management Review*. 14 (4), 434-452. DOI: 10.1016/j.smr.2010.11.005. (Luettu 9.12.2012.)

Szerovay, Mihaly. (2009). *Marketing Analysis of JJK Jyväskylä, a First Division Football Club in Finland*. University of Jyväskylä. Department of Sport Sciences. Master's Thesis.

Yinnakis, Andrew. (1989) Some Contributions of Sport Sociology to the Marketing of Sport and Leisure Organizations. *Journal of Sport Management*, 3 (2), 103-115. Sähköinen versio SPORTDiscus -tietokannassa. (Luettu 15.12.2012.)