



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

YHTEISTYÖKUMPPANUUS URHEILUSEURAN VOIMA- VARANA

Case: Salibandyseura Welhot ry

TEKIJÄ: Annika Kettunen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Annika Kettunen	
Työn nimi Yhteistyökumppanuus urheiluseuran voimavarana Case: Salibandyseura Welhot ry	
Päiväys	22.4.2015
Sivumäärä/Liitteet 44+2	
Ohjaajat Jari-Pekka Jääskeläinen ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja Salibandyseura Welhot ry	
Tiivistelmä	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yritysten mielikuvia ja näkemyksiä toimiessaan urheiluseuran yhteistyökumppanina. Toimeksiantajana tutkimuksessa toimi Salibandyseura Welhot ry, jolta sain aiheen tehdessäni syventävää harjoittelua. Tavoitteena oli luoda selkeä kokonaiskuva siitä, mitä yritykset ajattelevat yhteistyöstä urheiluseuran kanssa ja mikä saa heidät ryhtymään siihen. Pääongelmana oli tutkia yleisiä käsityksiä ja toisena tutkimusongelmana mitä yritykset ajattelevat yhteistyöstä nimenomaan Welhojen kanssa.</p> <p>Teoria-osassa otettiin tarkasteluun ensimmäisenä nonprofit-organisaatiot, sekä niiden toimintatavat ja tavoitteet. Tällä pyrittiin tuomaan näkökulmaa siihen, miksi tämä tutkimus on tärkeä toimeksiantajalle. Lisäksi teoriassa käsiteltiin yhteistyökumppanuutta, johon perinteinen sponsorointi-ajattelu on kovaa vauhtia siirtymässä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja haastateltaviksi valittiin Welhojen suurimpia yhteistyökumppaneita. Teemahaastattelu oli luonnollinen valinta, sillä tarkoituksena oli saada mahdollisimman tarkka ja laaja näkemys yhteistyökumppaneiden motivaatioista.</p> <p>Lopputuloksena saatiin materiaalia Salibandyseura Welhoille, jota he voivat käyttää tukena suunnitellessaan uusia, ja ylläpitäessään vanhoja yhteistyökumppanuuksia. Opinnäytetyön tulokset olivat hyvin yleisiä käsityksiä yhteistyökumppaneiden toiminnasta, jolloin niitä pystyvät hyödyntämään myös muut urheiluseurat.</p>	
Avainsanat verkostoituminen, urheiluseura, nonprofit organisaatio, sponsorointi, yhteistyö, Salibandyseura Welhot	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Annika Kettunen			
Title of Thesis Partnership in a sports club as a resource			
Date	22.4.2015	Pages/Appendices	44 + 2
Supervisors Jari-Pekka Jääskeläinen and Pentti Mäkelä			
Client Organisation Salibandyseura Welhot ry			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to find out what are companies' associations and perceptions on doing co-operation with sports clubs. The Client organization of the thesis is floorball club Salibandyseura Welhot ry and the idea of the thesis came up during the author's professional work placement. The Main goal was to create a clear overall picture of what companies think of co-operation with a sports club and what makes them do it. The main research question was to examine general notions and the second question to find out what companies think about working with Welhot.</p> <p>The theory part discusses nonprofit organizations and their methods of operations and goals. The purpose was to bring a perspective to why this study is so important for the client organization. Moreover, the theoretical part deals with co-operation, which traditional sponsorship-thinking is moving to.</p> <p>The research was executed as theme interviews, in which the interviewees were Welho's biggest co-operation partners. Theme interview was a natural choice, because the purpose of the research was to get as precise and wide a perception as possible regarding co-operation partners' motivation.</p> <p>As the result of the study the client organization was provided with information and material, which they can use in future when planning for new partners and maintaining old ones.</p>			
<p>Keywords networking, sponsorship, sports club, co-operation, non-profit organizations, Salibandyseura Welhot</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimeksiantaja.....	1
1.2	Tutkimuksen taustat.....	2
1.3	Sponsoroinnin tulevaisuus.....	3
2	NONPROFIT-ORGANISAATIO.....	6
2.1	Toiminta-ajatus	6
2.2	Rahoitusmalli	8
2.3	Markkinointi	8
3	SPONSOROINNISTA YHTEISTYÖKUMPPANUUTEEN	10
3.1	Määritelmä.....	10
3.2	Muodot.....	12
3.3	Motiivit	13
3.4	Tavoitteet	14
3.5	Toimiva yhteistyö	15
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
4.1	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet.....	18
4.2	Tutkimusmenetelmien valinta.....	19
4.3	Haastattelujen toteutus ja tutkimusjoukko	20
4.4	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	21
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	23
5.1	Taustatiedot.....	23
5.2	Yhteistyökumppanuus.....	25
5.3	Yhteistyö Salibandyseura Welhojen kanssa	27
5.4	Kehitystoimenpiteet.....	30
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	35
	LÄHTEET	38
	LIITE 1: KIRJE YHTEISTYÖKUMPPANEILLE	40
	LIITE 2: HAASTATTELUPOHJA.....	41

1 JOHDANTO

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kulkevat mukana kaikkien elämässä aina lapsuudesta aikuisuuteen; lapsena kävit ehkä partiossa ja olit kunnallisessa päivähoitossa. Nuorena pelasit jääkiekkoa paikallisessa urheiluseurassa ja menit peruskoulun jälkeen ammatikouluun. Vanhempana mahdollisesti osallistuit jonkin puolueen toimintaan ja käytit julkisen puolen sairaalaa sairastuessasi. Kaikki näitä organisaatioita, riippumasta koosta, yhdistää vahva tarve toteuttaa missiotaan ja aatteitaan.

Nämä organisaatiot ovat myös jatkuvan paineen alla; kilpailijat lisääntyvät, palveluita tulisi kehittää jatkuvasti ja rahaa tulisi saada toiminnan pyörittämiseen. Vaikka puhtaan voiton tuottaminen ei ole näiden organisaatioiden tavoite, niin päivittäisen toiminnan turvaaminen ei tule peukaloita pyörittämällä; jatkuvuuden turvaamiseksi on tehtävä paljon töitä. Suurin osa rahoituksesta tulee jäsenmaksuista sekä yhteistyökumppaneilta - näitä kumppaneita kuitenkin hyödynnetään yhä enemmän myös toiminnallisella puolella, jolloin päästään win-win tilanteeseen. Sponsorointi-ajattelu siirtyy yhä enemmän taka-alalle ja tilalle tulee yhteistyösuhde, jossa molemmat osapuolet hyödyntävät toistensa resursseja.

Erilaiset yhteistyömuodot, sekä yhdessä tekeminen luovat niin urheiluseuralle kuin yritykselle uusia kilpailukeinoja kiristyvässä kilpailussa. Keinoja ja tapoja toteuttaa yhteistyötä on valtavasti, mutta niistä tulisi vain löytää juuri omaan yhteistyöhön sopivat kanavat; omien resurssien ja tilanteen mukaisesti.

Tämä opinnäytetyö käsittelee urheiluseuran yhteistyökumppaneiden motiiveja ja näkemyksiä toimiessaan urheiluseuran yhteistyökumppanina. Tutkimusta lähdettiin rakentamaan ensisijaisesti etsien yleisiä käsityksiä; tätä pyrittiin tukemaan haastatteluissa keskustelemalla nimenomaan yleisesti urheiluseuroista. Yhteistyökumppaneilta selvitettiin myös mitä mieltä he ovat yhteistyökumppanuudesta nimenomaan Salibandyseura Welhojen kanssa.

Opinnäytetyö toimii ohjenuorana nimenomaan toimeksiantajalle, mutta siihen on koottu paljon tietoa ja ideoita eri kanavista, jotka voivat hyödyttää myös muita urheiluseuroja. Teoria-osuudessa on käytetty lähteinä paljon eri artikkeleita sekä alan kirjallisuutta, joihin jokaisen urheiluseuran päivittäisessä toiminnassa olevan olisi hyvä tutustua.

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kuopiolainen Salibandyseura Welhot ry joka on perustettu keväällä 2005. Jäsenmäärä oli kaudella 2013–2014 n. 750 henkilöä, joista lisenssipelaajien osuus on 570 henkilöä. (www.welhot.fi) Jälkimmäisellä mitattuna Welhot on Suomen 11.

suurin salibandyseura eli hyvin merkittävä toimija varsinkin Itä-Suomen alueella. (OLS jatkaa Suomen suurimpana salibandyseurana, 2014)

”Seuramme toiminta-ajatus on saada Kuopion ja sen ympäristökuntien lapset ja nuoret aktiivisen liikunnan pariin. Keskeisimpänä tavoitteenamme on yksilöiden kehittäminen seuran pelaajapolun mukaisesti” (www.welhot.fi)

Tavoitteena on siis tarjota lajin harrastamista jokaiselle omalla tasollaan. Joukkueita löytyy niin naisharrastajille kuin erityisryhmille, sekä myös kilpaventille haluaville sukupuolesta riippumatta. Tarjolla on myös junioreiden kerhoryhmiä, joissa opetellaan salibandyn alkeita harjoitellen ja pelaillen. Lisäksi Welhot järjestää vuosittain monia tapahtumia ja suurimmat niistä ovat Katusählyn Kuopion karsinta-kilpailu, Savon Sanomat-turnaus, Firmsähly sekä kesäleiri juniori-ikäisille.

Seuran toimintaa pyörittää yksi kokoaikainen toiminnanjohtaja, jonka tukena on valmennuspäällikkö sekä junioritoiminnasta vastaava henkilö. Lisäksi seurassa toimii paljon kerho-ohjaajia, valmentajia sekä vapaaehtoisia, esimerkiksi miesten edustusjoukkueen pelien järjestelyissä ja junioreiden huoltojoukoissa.

1.2 Tutkimuksen taustat

Aiheen sain tehdessäni syventävää harjoittelua Welhoille. Aiheelle oli selkeä tarve ja oma kiinnostukseni urheiluun motivoi tutkimusta tehdessä. Harjoittelun aikana sain hyvän käsityksen urheiluseuran päivittäisestä toiminnasta sekä kokonaisuudesta, joka toimi hyvänä pohjana tutkimukselle.

Opinnäytetyötä lähdettiin rakentamaan toimeksiantajan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Tutkimuksen pohjaksi valikoitui yhteistyökumppanuus ja sponsorointiyhteydet jätettiin haastattelusta kokonaan pois. Teoriaosassa sponsorointia kuitenkin käsitellään, sillä se liittyy vahvasti urheiluseuran arkeen ja toiminta-ajatukseen.

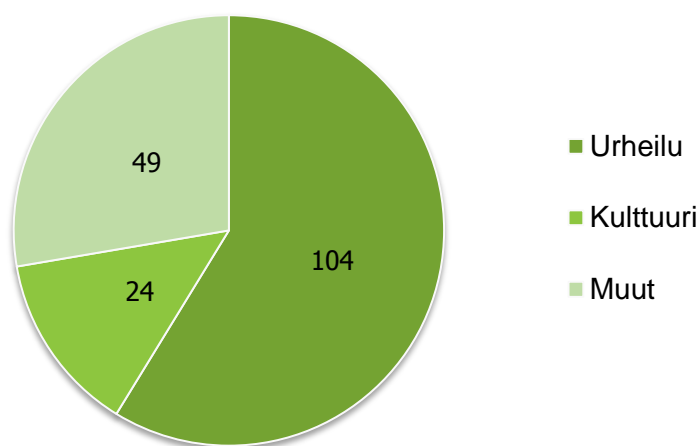
Tutkimukselle oli tarve, sillä seura ei ole aiemmin tutkinut yhteistyökumppanuuksien nykytilannetta, eikä pienellä henkilöstömäärällä toimivalla seuralla ole siihen resursseja. Yhteistyökumppanuudet ovat hyvin tärkeä voimavara urheiluseuralle ja niiden toimintaa halutaan ylläpitää ja kehittää jatkossa tehokkaammin. Tärkeänä tutkimuskysymyksenä oli myös tutkia vaikuttimia yhteistyökumppanuuteen urheiluseuran ja juuri Salibandyseura Welhojen kanssa; mikä on suurin motiivi valitessa yhteistyökumppania? Tätä kysymystä selvittämällä seura saa arvokasta tietoa, jota se voi käyttää hyödyksi uusissa, tulevia kumppanuuksia tavoitellessaan.

1.3 Sponsoroinnin tulevaisuus

Sponsorointibarometrin (Sponsorointibarometri 2014) tulokset viime vuosilta osoittavat, että vaikeina aikoina yritykset suhtautuvat sponsorointiin varauksella ja näin ollen vähentävät tai pitävät ennallaan siihen käytettävän summan. Lasku johtuu nimenomaan sponsoroitavien kohteiden määrästä, jolloin sopimussummat säilyvät entisellään. Mainostajien Liiton toimitusjohtaja Ritva Hanski-Pitkähkoski toteaaakin, että nykypäivänä jopa suuret mainostajat arvioivat todella kriittisesti sitä, miten sponsoroinnilla saataisiin aikaan hyviä tuloksia. (Sponsorointibarometri: Yritykset eivät aio lisätä sponsorointia. 6.2.5014) Näin ollen yritykset kaipaavat sponsorointisummien vastineeksi muutakin kuin mainosnäkyvyyttä; yhteistyötä, jolla päästään win-win tilanteeseen luomalla yhdessä jotain uutta hyödyntäen molempien organisaatioiden resursseja.

Urheilu jatkaa vahvasti suosituimpana sponsorointikohteena myös vuonna 2014 sillä jopa 94 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kertoo sponsoroivansa urheilua jollakin tasolla. Selvänä trendisuuntauksena on myös paikallisen urheilun tukeminen, jota harjoittaa jopa 57 % vastanneista. Jääkiekko jatkaa perinteisesti suosituimpana urheilulajina ja sitä seuraa heti perässä jalkapallo. (Sponsorointibarometri: Yritykset eivät aio lisätä sponsorointia. 6.2.5014)

Sponsorointikohteiden jakautuminen t€



KUVIO 1. Sponsorointikohteiden jakautuminen. (Sponsorointibarometri: Yritykset eivät aio lisätä sponsorointia. 6.2.5014)

Suurimpina uhkatekijöinä urheilun, tai nimenomaan huippurheilun sponsoroinnissa pidetään dopingia, joka vaarantaa myös yrityksen maineen. Lasten urheilussa taas liiallinen kilpailullisuus tuo huonoa mainetta. Hyvinä puolina pidetään erinomaista näkyvyyttä, sekä ur-

heilun tapaa edustaa terveellistä elämää. Yritykset myös selvästi tuntevat, että urheilun sponsorointi ei ole kovin kallista puuhaa. (Itkonen ym 2007, 38–43.)

Sisäpalloilulajit ovat kuitenkin kokoajan nostamassa profiiliaan Suomessa; vuonna 2014 merkittäviä hetkiä olivat muun muassa koripallomaajoukkueen nousu maailmanmestaruuskisoihin sekä lentopallomaajoukkueen 9.sija maailmanmestaruuskisoissa. Lisäksi myös salibandyssä sekä käsipallossa jatkuvasti voimakkaasti kasvavat harrastaja- ja yleisömäärät houkuttelevat yrityksiä sijoittamaan rahojaan myös sisäpalloilulajeihin.

Sisäpalloilulajien kasvun on huomannut niin ikään LähiTapiola, jonka ”Sponsorointi ja yhteistyö” -sivulta löytyy isolla sekä Suomen Lentopalloliiton, että Suomen Koripalloliiton logot. Vakuutusyhtiö on solminut liittojen kanssa pääyhteistyökumppanuuden ja rakentanut niiden ympärille laajan yhteistyökokonaisuuden - mutta hyvinkin kustannustehokkaasti.

LähiTapiolan hallituksen jäsen ja yhtiöryhmän johtaja Harri Lauslahti toteaaakin, (Sisäpalloilija on hyvä saalis, 1/2014) että:

”Sisäpalloilulajeissa mainonnalla tavoittaa ryhmän, jonka sitoutumisaste lajiin hipoo parhaimmillaan fanaattisuutta”

Vaikka sisäpalloilulajit eivät pysty millään kilpailemaan näkyvyydestä jääkiekon ja jalkapallon kanssa, on muille yhteistyötavoille täysin avoimet ovet. LähiTapiola on toteuttanut tätä esimerkiksi ottelutapahtumissa tapahtuvilla tuote-esittelyillä sekä hyödyntämällä liitolta saamaansa kontaktimäärää. Keskittymällä yhteen lajiin kokonaisvaltaisesti, saadaan paljon suurempi hyöty kuin pienellä logolla pelaajien paidassa kaikkien muiden yritysten joukossa. Mainonta on selkeästi kohdistetumpaa ja kustannustehokkaampaa tuloksia ajatellen.

Hyvänä esimerkkinä toimivasta yhteistyöstä on artikkelissa ”Sisäpalloilija on hyvä saalis” esiintynyt Suomen Käsipalloliiton ja pääyhteistyökumppani Turvakolmion yhteistyö; sen lisäksi, että yritys näkyy vahvasti niin pelipaidoissa kuin laita- ja äänimainoksissa, ovat he kehittäneet yhdessä myös nettitelevisiion. Otteluita voi seurata internetin kautta kotisohvalta käsin, ja pelejä löytyy aina C-junioreiden sarjasta asti. Turvakolmion toimitusjohtaja **Timo Lehtinen** tiivistää asian hyvin:

”Palloilulajeissa rutistaan aina siitä, että ei ole medianäkyvyyttä yhtä paljon kuin monilla muilla lajeilla - nykypäivän some-maailmassa sen median voi tehdä itse.”

(Sisäpalloilija on hyvä saalis, 1/2014)

Puhdas sponsorointi on mennyttä aikaa ja suurin potentiaali sekä kasvuvara ovat yhteistyökumppanuudessa. Edellä esitetyissä tapauksissa on hyviä esimerkkejä siitä, miten yhteis-

työtä voidaan laajentaa uusille osa-alueille ja ottaa se haltuun kokonaisvaltaisesti - mutta silti kustannustehokkaasti.

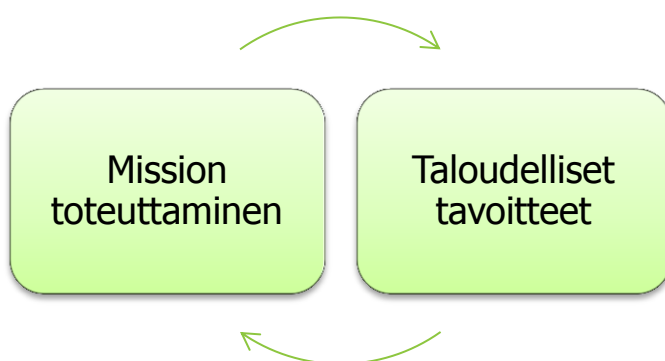
2 NONPROFIT-ORGANISAATIO

Nonprofit-organisaatiot ovat osa jokaisen arkipäivää läpi elämän; näihin organisaatioihin voidaan lukea niin kunnalliset päivähoitot, puolueet ja julkisen puolen sairaalat kuin urheiluseurat, ammattikoulut ja erilaiset yhdistykset. Ne ovat hyvin merkittävä osa yhteiskuntaa; Suomessa on noin 135 000 yhdistystä (Yhdistysrekisteri, 12.2.2015). Vaikka nimensä mukaisesti nonprofit-organisaatioilla ei ole tarkoitus tuottaa voittoa, niin taloudellisia tavoitteita niiltä löytyy silti (Vuokko 2004, 9-10).

Ensimmäisenä paneudutaan yleisesti nonprofit-organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Lisäksi selvennetään asiakaslähtöisyyden merkitystä tämälntyyppisissä organisaatioissa. Viimeisenä käsitellään laajemmin markkinointia, johon yhdistyksillä usein on käytettävissä hyvin pienet resurssit niin suunnittelussa, kuin rahallisesti. Tämän luvun tarkoituksena on luoda kattavaa taustatietoa tueksi niin varsinaiseen teoriaan, kuin tutkimusosaan.

2.1 Toiminta-ajatus

Nonprofit-organisaation toiminta-ajatus poikkeaa täysin tavallisten yritysten ja liikelaitosten toimintatavasta. Kun ensisijaisena tavoitteena ei ole tuottaa voittoa investointeihin tai omistajille, on tärkeintä että yhdistyksellä on missio, jota se yrittää toteuttaa mahdollisimman hyvin. Urheiluseuralla toiminta-ajatuksena voi olla esimerkiksi liikunnan ilon tarjoaminen kaiken ikäisille ja opiskelijayhdistyksellä valvoa jäseniensä etuja, sekä parantaa työelämävalmiuksia. Drucker (2008, 63) kuvaa hyvin kirjassaan, kuinka voittoa tavoittelematon yhdistys ei ole pelkästään palveluntarjoaja; palvelujen käyttäjistä halutaan *tekijöitä*. Ihmisiä halutaan muuttaa palveluita tuottaessa.



KUVIO 2. Nonprofit-organisaation päätavoitteet. (Vuokko 2004, 20.)

Vaikka ensisijainen tavoite ei perustukaan voiton tuottamiseen, on myös nonprofit-organisaatioilla taloudellisia tavoitteita. Mission toteuttamisen jälkeen toinen tärkeä asia on täyttää taloudelliset tavoitteet. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi kulujen kattaminen tai jopa saada toiminnasta ylijäämää. Jos ylijäämää tulee, niin nonprofit-organisaatioissa sen

käyttötapa eroaa täysin yritysten tavasta. Yrityksillä tärkeää on saada tuottoa sen omistajilleen, mutta voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa ylijäämää kerätään ja käytetään mission entistä parempaan toteuttamiseen. (Vuokko 2004, 20) Parhaimmassa tapauksessa syntyy jatkumo, jossa mission hyvä toteuttaminen tuo enemmän taloudellista voittoa, ja ylijäämällä taas voidaan kehittää missiota eteenpäin.

Asiakaslähtöisyys

Nykypäivän yritysten miettiessä strategiaansa, nousee monesti esille asiakaslähtöisyys. Halutaan, että asiakas on kaiken keskipisteessä, ja että tuotteet sekä palvelut kehitetään heidän mukaisesti. Kuten aiemmin kävi ilmi, nonprofit-organisaatioissa asiakaskeskeisyys on mukana jokapäiväisessä toiminnassa - haluttiin sitä tai ei. Kun yhdistyksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman hyvää palvelua sen jäsenille, asiakkaille ja muille sidosryhmille, on välttämätöntä ikään kuin astua heidän saappaisiin ja katsoa toimintaa eri näkökulmasta.

Kilpailun kiristyessä jatkuvasti asiakkaat ovat yhä tietoisempia palvelutarjonnasta jolloin vaatimustaso nousee, ja palveluilta odotetaan yhä enemmän. Organisaatioiden on mietittävä tarkkaan, miten he voisivat räätälöidä palveluja asiakkaille sopivammaksi ja huomioida heidät laaja-alaisemmin. (Helander ym. 2013, 29.)

Kotler ym. (2003, 44) tiivistävät asiakaskeskeisyyden näin:

”Asiakaskeskeinen organisaatio tekee kaikkensa aistiakseen, palvellakseen ja tyydyttääkseen asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet ja halut budjettinsa rajoissa.”

Nonprofit-organisaatiossa voidaan hyvin kuvailla asiakkaiksi myös muita sidosryhmiä; yhteistyökumppanit, rahoittajat tai vaikkapa vapaaehtoiset. Näin ollen asiakaskeskeisyyttä täytyy tuoda toimintaan laajemmin, kuin yksistään jäseniin keskittyen. Kaikkien sidosryhmien tyytyväisyys on suoraan yhteydessä organisaation mission toteuttamiseen; rahoittajilta saadaan taloudellista tukea, vapaaehtoiset pysyvät pitkään mukana toiminnassa ja yhteistyökumppanit ovat motivoituneita jatkamaan, sekä kehittämään yhteistyötä.

Asiakaslähtöisessä ajattelussa pohditaan muun muassa seuraavanlaisia asioita (Kotler ym. 2003, 51):

- Kenelle tuotteita/palveluita markkinoidaan?
- Missä asiakkaat ovat ja minkälaisia he ovat?
- Mitkä ovat heidän näkemykset, halut sekä tarpeet?
- Kuinka tyytyväisiä he ovat tarjontaamme?

Asiakkailta mielipidettä kysyessä esille nousee aina kaksi suurinta tekijää tyytyväisyydessä; edullisuus sekä hyvä laatu. Tämän organisaatio tietää ilman mitään tutkimuksia tai asia-

kastyytyväisyys-kyselyitä. Tärkeintä on tyydyttää asiakkaiden julkituodut, mutta myös piilevät tarpeet. Asiakas ei välttämättä itse tiedä mitä haluaa, tai ainakaan osaa vaatia parempaa. (Helander ym. 2013, 30–31) Tästä asiakaslähtöisyydessä on juurikin kyse; tyydyttää myös piileviä tarpeita, jolloin asiakkaan odotukset ylittyvät positiivisesti.

Asiakaslähtöisessä ajattelussa panostetaan nimenomaan pitkiin asiakassuhteisiin - lyhytkatseinen tarkastelu yksittäisten myyntitapahtumien osalta ei ole tehokasta. Organisaation tulee löytää keinot ja toimintatavat, joilla se voi räätälöidä palvelunsa tehokkaammin, ja luoda arvon yhdessä asiakkaiden kanssa. (Helander ym. 2013, 31.)

2.2 Rahoitusmalli

Vaikka organisaatio pyörisi täysin vapaaehtoistyöllä, syntyy toiminnasta silti kuluja jotka täytyy kattaa toiminnan jatkumisen turvaamiseksi. Päärahoitusmalleja on yhteensä 3, joista keskityn yksityisen jäsenorganisaation-malliin, johon case-organisaatiokin kuuluu.

Yksityinen jäsenyhdistys voi olla esimerkiksi omakotitaloyhdistys, partion lippukunta tai tässä opinnäytetyössä käsiteltävä urheiluseura. Yhdistyksen tavoitteena on ajaa jäseniensä etuja; omakotitaloyhdistys voi parantaa alueensa jätehuoltoa, lippukunta tarjoaa leirejä sekä kerhoryhmiä ja urheiluseura liikunnallisia palveluja. Toimintaa rahoitetaan jäseniltä saatavilla maksuilla, mutta niiden lisäksi rahaa voi tulla myös esimerkiksi kunnalta tai yhteistyökumppaneilta.



KUVIO 3. Yksityisen jäsenorganisaation rahoitusmalli (Vuokko 2004, 21.)

Yhdistyksellä on usein myös valtakunnallinen taustaorganisaatio, joka tässä tapauksessa on Salibandyliitto. Liitolta seura saa materiaalia, koulutusta, laajan asiantuntijaverkoston ja mahdollisesti myös rahallista tukea. Vastineeksi seuran joukkueet maksavat esimerkiksi sarjamaksun Salibandyliitolle ja saavat näin oikeuden pelata sarjapeleissä. Jäsenmaksujen lisäksi jäsenet voivat antaa seuralle työpanoksensa esimerkiksi talkoon avulla, sekä tarjota asiantuntemustaan tai suhdeverkostoa yhdistykselle, joka voi olla ratkaiseva tekijä rakentamassa yhteistyökumppanuuksia.

2.3 Markkinointi

Myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot joutuvat markkinoimaan tuotteitaan; tämä on kuitenkin kaukana myymisestä. Markkinointi on tässä tapauksessa paljon muutakin kuin

mainostamista. Organisaation tulee tietää tarkalleen oma markkina-alueensa, kartoittaa asiakkaiden tarpeita ja tarkastella niitä vastaanottajan näkökulmasta. Tärkeimpinä kysymyksinä voidaan pitää "Mitkä ovat asiakkaidemme arvot?" ja "Miten otamme ne huomioon?". (Drucker 2008, 64-65.)

Valtaosa seuran rahoituksesta tulee muilta kuin palvelujen käyttäjiltä. Siksi seuran onkin tärkeää markkinoida toimintaansa kahteen suuntaan; rahoittajille sekä jäsenille. Resurssien niukkuudesta johtuen, organisaatioiden tulee keskittää ne jopa tehokkaammin kuin tavallisten yritysten; loppujen lopuksi yhdistys on vastuussa jäsenilleen, rahoittajille ja päättäjille siitä, että vähäiset voimavarat käytetään parhaan mukaan tavoitteiden edistämiseksi.

TAULUKKO 1. Markkinoinnin kohderyhmät ja tarpeet (Vuokko 2004, 30.)

Kohderyhmä	Tarpeet
Jäsenet	Palvelut, toiminnasta kertominen, aktivointi
Potentiaaliset jäsenet	Houkuttelu mukaan toimintaa
Paikalliset päättäjät	Tuen ja toimintamahdollisuuksien saaminen
Sponsorit	Toiminnan tukeminen, suhteen lujittaminen
Ulkoiset asiakkaat	Tuotteiden ja palvelujen myynti

Kaikkien kohderyhmien, eli kokonaisuuden huomioiminen on tärkeää seuran toiminnan jatkumisen kannalta. Paikallisilta päättäjiltä, esimerkiksi kunnalta seura saa käyttöönsä tiloja ja sekä mahdollisesti rahallista tukea hankkeisiin - ulkoiset asiakkaat taas tuovat tuloja esimerkiksi osallistumalla tapahtumiin ja maksamalla pääsymaksun.

Nonprofit organisaatiot joutuvat yleensä käyttämään paljon luovuuttaan siihen, miten he voisivat tarjota hyviä palveluja jäsenilleen kohtuulliseen hintaan. Riskinotto yhdistyksissä on hyvin pientä ja vähäisten resurssien käyttö on mietittävä tarkkaan, jotta ne voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti jäseniä palvellen. (Vuokko 2004, 308.)

3 SPONSOROINNISTA YHTEISTYÖKUMPPANUUTEEN

Sponsorointi on varmasti kaikille tuttu sana; yritysten mainokset loistavat niin hiihtäjien puuissa, formula-kuskiensa autoissa kuin jäähallin kentän laidalla. Mutta mitä muuta löytyy suurien sponsoritukien takaa? Käsitteenä sponsorointi on hyvin vanhentunut - on sanomatakin selvää, että yrityksen satsatessa satojatuhansia esimerkiksi urheilujoukkueeseen, olettaa se saavansa rahoilleen muutakin vastinetta. Esimerkkinä toimii hyvin KalPan sekä Olvin yhteistyö: Olvin mainokset näkyvät vahvasti niin hallissa kuin pelipaidoissa, mutta hallissa on lisäksi oma "Olvi Hall of Fame" VIP-tila, josta pystyy seuraamaan ottelua, ruokailemaan ja nauttimaan Olvin tuotteista. Yhteistyökumppanuus on huolella suunniteltu ja sitä tukee molemminpuolisesti myös joukkueen sekä yrityksen yhtenäiset värit.

Tässä luvussa käsitellään yhteistyön määritelmää ja muotoja sekä motiiveja yhteistyökumppanuuden syntyyn. Yhteistyön tekeminen eri tahojen kanssa on non-profit-organisaatiolle eilinehto, mutta sen merkitys on lisääntynyt huomattavasti myös tavallisten yritysten joukossa. Omien resurssien puuttuessa tarvitaan toinen organisaatio, joka täyttää puuttuvan osan omalla osaamisellaan, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota mahdollisimman hyvää palvelua (Vuokko 2004, 240).

3.1 Määritelmä

Sanana sponsorointi ei kuvaa nykyajan yhteistyömuodon luonnetta. Siihen liittyy myös paljon negatiivisia mielikuvia kohteen "avustamisesta" ja hyväntekeväisyydestä, jolloin rahallinen tukeminen ei tuo yritykselle suuria hyötyjä. Yritykset myös käyttävät mielellään sanaa "tukeminen", vaikka odottavatkin selvästi rahoilleen myös kaupallista vastinetta. Näin ollen onkin siirrytty enemmän käyttämään sanoja "sponsorointiyhteistyö" tai puhtaasti "yhteistyö". (Alaja & Forssel, 2004. 21–23.)

Sponsorointi

Myös sponsoroinnin osalta yritys saa jonkinlaista hyötyä, toisin kuin lahjoituksissa. Lahjoitukset ja tukeminen ovat täysin vastikkeetonta toimintaa, jolloin yritys ei odotakaan minkäänlaista panosta rahojensa vastineeksi. Sponsoroinnissa taas yleisin hyöty, minkä yritys saa, on näkyvyys. Urheiluseura voi sponsorointi-sopimuksessa luvata esimerkiksi laittavansa yrityksen logon vuosijulkaisuun, kaukalon laitaan ja hallin seinälle. Ennen sponsorointi käsitettiin pitkälti tämänkaltaisena toimintana, mutta urheiluseura pystyi monesti tarjoamaan muutakin vastinetta rahoille, kuten otteluisännöityä tai markkinoinnillista yhteistyötä.

Nykypäivänä taas termi 'sponsorointi' kääntyy yhä enemmän pelkkään logonäkyvyyteen, ja jo tutkiessa urheilijoiden tai urheiluseurojen kotisivuja, huomaa sponsorointi-sanan vaihtu-

neen suurimmassa osassa yhteistyöhön tai kumppanuuteen. Yritykset pyrkivät jatkuvasti hyödyntämään yhä enemmän urheilijoiden ja urheiluseurojen imagoa niin tapahtumissa kuin markkinointiviestinnällisissä keinoissa. Tätä kuvaakin paremmin sana 'yhteistyö' tai 'kumppanuus', jota tässä opinnäytetyössä pääasiassa käsitellään.

Yhteistyö

Käsitteenä yhteistyö on hyvin monitahoinen ja tarkoittaa yksinkertaisesti yhdessä tekemistä. Yhteistyötä ei tule sekoittaa transaktioon, eli vaihdantaan, jossa toinen osapuoli ostaa toiselta jonkin tuotteen tai palvelun ja antaa siitä vastikkeeksi rahaa. Nonprofit-organisaatio voi tehdä yhteistyötä niin muiden yhdistysten, kuin yritysten kanssa. (Vuokko 2004, 241.) Kuitenkin yhteistyö yhdistyksen ja yrityksen välillä poikkeaa huomattavasti kahden yrityksen välisestä kumppanuudesta, sillä nonprofit-organisaatiolla on usein taustalla myös rahallinen tuki, jota se tarvitsee päivittäiseen toimimiseen. Yritysten välinen kumppanuus voi sitä vastoin olla myös sellaista, missä raha ei liiku ollenkaan.

Kumppanuudessa pääasiallisesti pyritään luomaan yhdessä jotain, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tähän lopputulokseen päästään käyttämällä hyväksi molempien osaamista ja resursseja sekä yhdistelemällä niitä. Urheiluseura voi tarjota yritykselle ikään kuin lainattavaksi oman imagonsa, kontaktin jäsenistöönsä sekä ulkopuolisiin asiakkaisiin, kuten katsojiin ja näkyvyyden niin peleissä, kuin muussa toiminnassa.

"Sponsorointi - tasapuolisemmin yhteistyökumppanuus - on voimallinen keino osoittaa yrityksen arvot käytännön toiminnassa."

(VALANKO, E. Strateginen sponsorointi on vielä harvinaista. 2012)

Verkostoituminen

Verkostoituminen on laajempi käsite yhteistyökumppanuudesta. Yhteistyöstä puhuessa viitataan yleensä kahden organisaation väliseen kumppanuuteen, kun taas verkostossa kumppaneita on useampia. Hakanen ym. (2007, 44.) kuvailevat verkostoitumista näin:

"Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi."

Se on yleensä pitkäkestoista, luottamukseen perustuvaa sekä kaikkia osapuolia hyödyntävää toimintaa, niin kutsutulla win-win periaatteella.

Erilaisia ja -asteista verkostoja on ollut niin kauan kuin on ollut ihmisiäkin, mutta niiden tutkiminen on noussut esiin vasta viime vuosina. Nykyisin verkostot ovat välttämättömiä niin suurille yrityksille, kuin pienelle yhdistyksellekin. (Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007, 9-10.) Verkoston jäsenet voivat olla mitä tahansa organisaatioita, yrityksiä, yhdistyksiä tai muita toimijoita ja yhteistyötävät voivat vaihdella vapaaehtoisuudesta aina tiukkoihin sopimusehtoihin.

Organisaatiot hakevat verkostoitumisella ratkaisuja haasteisiin, joihin omat resurssit eivät riitä (Niemelä 2002, 13.). Varsinkin nonprofit-organisaatioissa resurssien puute on yleinen ongelma eri osa-alueilla. Kun palkattuja työntekijöitä on yksi tai korkeintaan muutama, on selvää että organisaation pyörittäminen ei onnistu ilman ulkopuolista apua.

Yleisin erityissovellus, johon organisaatioissa törmää on palvelujen ulkoistaminen. Siinä yritys antaa jonkin osa-alueen hoidettavaksi toiselle yritykselle, jolloin omaa aikaa säästyy ja pystytään keskittymään paremmin yhdistyksen mission toteuttamiseen. Yleisiä ulkoistuksen toimintoja ovat mm. henkilöstöhallinto, taloushallinto sekä tietotekniikkapalvelut. (Pirnes 2002, 22-23.)

3.2 Muodot

Operatiivinen kumppanuus on yhteistyön muodoista hajanaisin, ja jossa ei oikeastaan ole edes kyse yhteistyökumppanuudesta, vaan vaihdantasuhteesta. Esimerkkeinä ovat myyjä-ostaja-suhteet tai alihankinta, jolloin itseltä puuttuvat resurssit hankitaan toiselta organisaatiolta, jotta voidaan keskittyä omaan ydintoimintaan. (Vuokko 2004, 241.) Varsinkin yhdistyksissä alihankinta on hyvin yleistä, sillä laitteisto ja osaamisresurssit ovat hyvin rajalliset toiminnan laajuuteen nähden.

Toinen yhteistyömuoto on jo hieman enemmän luottamusta vaativa *taktinen kumppanuus*. Se ei ole enää pelkästään vaihdantasuhde, vaan pyrkimyksenä on lisäksi yhdistää osapuolten prosesseja ja näin ollen poistaa päällekkäisyyksiä. Tässä muodossa osa tiedosta on myös yhteistä joten sitoutuminen ja luottamus osapuolten välillä ovat hyvin tärkeitä suhteen onnistumisen kannalta. Tärkeää on myös pohtia yhdessä miten roolit jakautuvat, mitä voimme oppia toisiltamme ja miten opittua toteutetaan käytännössä omassa organisaatiossa. (Vuokko 2004, 241–242.)

Viimeisin, ja kaikista syvällisin yhteistyön muoto on *strateginen kumppanuus*. Kysymyksessä on siis jo tiiviimpi yhteistyökumppanuus jossa tavoitellaan win-win tilannetta. Ståhle (2000, 93.) määrittää strategisen kumppanuuden lyhyesti näin: *”Tietopääoman yhdistämistä siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen”*. Tällöin kumppanit ovat ilmeisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa, koska toiminta ei ole mahdol-

lista ilman kumppania. Strategisen kumppanuuden erottaa muista kumppanuuksista loppu- tuote- tai palvelu; tässä muodossa se syntyy vasta yhdistämällä osapuolten ydinosaamiset, kun taas operatiivisessa ja taktisessa kumppanuudessa tuotteet tai palvelut ovat jo ennalta määritettyjä. (Vuokko 2004, 242–243.)

3.3 Motiivit

Kuten aiemmin on jo mainittu, niin yhteistyön tarkoituksena on hyödyttää molempia osapuolia, jolloin motiivit ovat lähtökohtaisesti samat. Vuokko (2004, 243.) jaottelee motiivit kahteen osaan: *työntäviin syihin*, jotka niin sanotusti painostavat organisaatiota yhteistyöhön sekä *puoleensavetäviin syihin*, jotka syntyvät vetovoimasta toisen osapuolen resursseihin.

Työntävissä syissä tekijöitä voi olla useita. Painostusta voi tulla esimerkiksi taustaorganisaatiolta, päätöksentekijöitä, jäseniltä tai henkilöstöltä jolloin vaaditaan kehitystä organisaation resursseihin, kuten kapasiteettiin, osaamiseen, rahaan tai toiminnan tehostamiseen. Painetta voi kasvattaa myös organisaation mielikuvan tai tunnettavuuden parantaminen.

Esimerkki: Urheiluseura järjestää isokokoisen turnauksen, johon se tarvitsee eri resursseja sen yhteistyökumppaneilta. Seuraa ohjaa siis työntävä syy järjestää onnistunut tapahtuma asiakkaille, johon se tarvitsee kumppaneiltaan henkilöstöä, rahoitusta sekä kapasiteettia esimerkiksi tilojen kannalta.

Yhteistyöhön voidaan ryhtyä myös vetovoiman vuoksi. Puoleensavetäviä syitä voivat olla toisen osapuolen yliveritiset resurssit, joiden avulla organisaatiolla on mahdollisuus kehittää tuotetta tai palveluaan, parantaa taloudellista kannattavuutta tai ajaa omaa missiotaan eteenpäin. Tietyissä tilanteissa yhteistyökumppanilla voi myös olla yliveritainen verkosto, maine, osaaminen tai asiakasryhmä, joiden avulla omaa toimintaa pystytään kehittämään eteenpäin.

Edellä mainitut asiat ovat siis pääasiallisia motiiveja ryhtyä tekemään yhteistyötä. Toissijaisena motiivina voi olla esimerkiksi organisaation halua oppia uutta ja kehittyä yhteistyökumppanuuden avulla. Yhteistyökumppanuuden syntyessä tulee molemmilla osapuolilla olla myös omaa sisäistä motivaatiota yhteistyön toteuttamiseen; pelkän ulkoisen paineen vuoksi syntynyt suhdetta ei yhteistyöksi voi edes kuvata. (Vuokko 2004, 244.)

3.4 Tavoitteet

Tavoitteiden asettaminen on hyvin tärkeä vaihe yhteistyösuhdetta rakentaessa molemmille osapuolille – niiden avulla luodaan toiminnalle konkreettinen suunta sekä mitataan yhteistyön onnistumista. Tavoitteiden toteutumista on hyvin usein vaikea mitata tarkalleen, jolloin arviointia tehdään usein näppituntumalla. Tällöin on tärkeää keskustella yhdessä, miten yhteistyössä on onnistuttu, mutta pyrkiä löytämään myös konkreettisia lukuja esimerkiksi tapahtumien kävijämäärästä, joilla saadaan myös lukuja tukemaan arviointia. Ensiksi syvennytään yrityksen motivaatioihin ja tavoitteisiin suunnittelu-vaiheessa; minkälaisia mahdollisuuksia yhteistyö luo? Lopuksi paneudutaan vielä nonprofit-organisaation näkökulmaan tavoitteiden asettamiseksi.

Yrityksen tavoitteet

Yrityksen tulisi miettiä tavoitteiden kautta, mikä heille on kumppanuudessa se kaikkein tärkein tavoite ja motivaatiotekijä. Näin ollen yhteistyötä voidaan kehittää tehokkaammin haluamaansa suuntaan. Yhteistyön tavoitteet voidaan Valangon (2009, 133–135) mukaan jakaa kolmeen eri osaan: yrityskuvatavoitteet, muut tavoitteet sekä kohderyhmäkohtaiset yleistavoitteet. Yrityskuvatavoitteisiin kuuluu juurikin yrityksen brändiin ja imagoon liittyvät tavoitteet sekä tunnettavuuden lisääminen kohderyhmissä. Muihin tavoitteisiin luokitellaan yrityksen arvomaailman esilletuominen sekä liiketoiminnan strategisten tavoitteiden tukeminen. Kohderyhmäkohtaiset yleistavoitteet on lajiteltu vielä kolmeen eri osa-alueeseen, jotka on esitelty alla olevassa kaaviossa.



KUVIO 4. Kohderyhmäkohtaiset tavoitteet (Valanko, 2009: 134–135.)

Tehdessään yhteistyötä esimerkiksi urheiluseuran kanssa, yritys ikään kuin lainaa seuran myönteistä mielikuvaa ja pyrkii viestimään kohderyhmille seuran kautta. Näin ollen markkinointikeinona sponsorointiyhteistyö mahdollistaa oman vision tai arvojen tuomisen esille pehmeästi, mutta tehokkaasti. Usein halutaankin avata omaa arvomaailmaa yhteistyön kautta – näin ollen kohteeseen liittyvät mielikuvat siirtyvät ikään kuin yrityksen omiksi. Parhaimmillaan yhteistyö on tunneviestintää kohderyhmille; ikään kuin yritys saisi kasvot toiminnalleen. Selvä tavoite yhteistyön tekemisessä on myös kilpailijoista erottuminen, joka onnistuukin mainiosti tarpeeksi hyvin valituilla kohteilla ja omaperäisellä toteutuksella. (Alaja & Forssel. 2004. 27–29.)

Nonprofit-organisaation tavoitteet

Sponsorointiyhteistyön kohteella taloudellisen tuen hankkiminen ei ole vaihtoehtoista, vaan yleensä elinehto. Riippuen organisaation tyypistä, ovat myös yhteistyöltä toivottavat tavoitteet hyvin erilaisia. Niin taloudellisten, kuin toiminnallisten resurssien hankkiminen on pääasiassa aina ratkaisevaa päivittäisen toiminnan pyörittämisen kannalta. Lisäksi organisaatio voi pyrkiä esimerkiksi tuote- tai palvelukehitykseen; urheiluseurassa se tarkoittaa parempien palvelujen tarjoamista jäsenille, kuten edut yhteistyökumppaneilta. Kumppanit voivat myös tuoda esimerkiksi tapahtumiin jotain jäseniä hyödyttävää, mitä yhdistyksellä itsellään ei ole resursseja tarjota.

Organisaatiot voivat pyrkiä myös saamaan itselleen nimekkäitä kumppaneita, joiden avulla hekin saavat positiivista julkisuutta mediassa. (Vuokko 2004, 220.) Tällaisia kumppaneita voisivat olla esimerkiksi valtakunnallisesti toimivat pankit ja vakuutusyhtiöt, virvoitusjuomatehtaat tai vaikka suuret teknologialan yritykset.

Markkinointiin panostaminen on myös suuressa osassa yhteistyökumppaneilta saaduilla resursseilla; niin näkyvyydessä kuin suoraan rahallisella tuella tehdyt toimenpiteet. Yhteistyön tekeminen pienentää myös organisaation taloudellisia riskejä, sillä ilman ulkopuolista tukea jäsenmaksujen pitäisi olla hyvinkin korkeat, joka taas ajaisi jäseniä pois ja vaarantaisi näin koko organisaation toiminnan.

3.5 Toimiva yhteistyö

Toimivassa yhteistyössä on aina kaksi osapuolta, joilla molemmilla on halu kehittää yhteistyötä niin, että siitä on hyötyä molemmille osapuolille. Yhteistyösuhde vaatii suunnittelua ja arviointia yhdessä, eikä vain sitä, että kummallakin osapuolella on jotain, mitä toinen osapuoli haluaa ja tarvitsee. Myös molempien tavoitteet sekä arvomaailma tulee olla lähellä toisiaan, sillä pitkäjänteistä ja toimivaa yhteistyötä on hankala rakentaa täysin erilaisista lähtökohdista.

Edellytykset

Vuokko (2004, 246.) luettelee toimivan yhteistyösuhteen tekijöiksi mm. seuraavia asioita:

- Missioiden, arvojen ja periaatteiden yhtenäisyys
- Luottamus ja sitoutuminen
- Heikkouksien sekä vahvuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen
- Kumppanin tarpeiden ymmärtäminen ja huomioonottaminen
- Uusien asioiden opettelu
- Pitkäjänteisyys
- Jatkuva yhdessä kehittäminen

Organisaatioiden missiot, arvot ja periaatteet ovat hyvin ratkaisevassa roolissa jo yhteistyökumppanin valinta-vaiheessa. Yhteistyön onnistumisen mahdollisuudet ovat mitättömät, jos missiot eivät ole ainakin osittain samankaltaisia ja tue yhteistyösuhteen kehittymistä. Tähän liittyy myös kumppanin tarpeiden ymmärtäminen ja niiden huomioiminen; varsinkin yritysten ja non-profit-organisaatioiden välisissä yhteistyösuhteissa tavoitteet voivat olla hyvin erilaiset johtuen eriävistä toiminta-ajatuksista.

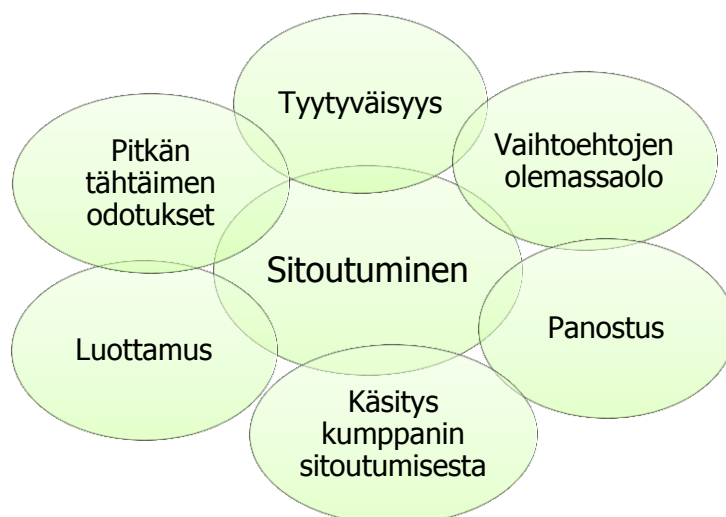
Myös omien, sekä toisen osapuolen heikkouksien sekä vahvuuksien löytäminen on tärkeä osa-alue toimivassa yhteistyösuhteessa. Suhteella pyritään nimenomaan antamaan toiselle osapuolelle jotain, mihin heillä ei ole resursseja. Pyrkimyksenä on siis hyödyntää kumppanin vahvuuksia, mutta myös täydentää heikkouksia. Näin ollen yhteistyö tekee osapuolista vahvempia, mutta myös vähentää heidän haavoittuvaisuutta.

Luottamus nousee esille varsinkin tilanteessa, kun yhteistyökumppanille annetaan tehtäväksi jotain sellaista, minkä organisaatio on ennen itse tehnyt. Tällöin tulee luottaa kumppanin kykyihin hoitaa asia yhtä hyvin, tai paremmin kuin itse on sen tehnyt. (Vuokko 2004, 247.)

Toimivaan yhteistyöhön liittyy oleellisesti myös varsinainen yhteistyösopimus. Sopimus tulisi aina tehdä kirjallisesti ja luoda se yhdessä kumppanin kanssa, molempien toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Yhteistyötä tulisi suunnitella, kehitellä, seurata ja toteuttaa aktiivisesti - aina yhdessä. Valangon (2009, 106–108) listaamissa asioissa hyvän yhteistyön tunnusmerkeistä toistuu hyvin vahvasti yhteistyön monipuolisuuden, seurannan ja kehittämisen merkitys. Säännölliset palaverit, tulosten seuraaminen, uusien keinojen löytäminen ja avoin, sekä pitkäjänteinen työ ovat avainasemassa yhteistyön onnistumisen kannalta.

Sitoutuminen

Erityisesti Vuokon (2004, 246.) listaamista asioista esille tulee *sitoutumisen merkitys* ja siihen vaikuttavat tekijät. Yhteistyössä *sitoudutaan* pitkäjänteiseen työhön, kehittymään jatkuvasti yhdessä ja opettelemaan uutta. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on esitetty sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 5. Sitoutumiseen vaikuttajat tekijät. (Vuokko 2004, 247.)

Sitoutumiseen ehkä vahvimmin vaikuttaja tekijä on *tyytyväisyys* yhteistyöhön sekä yhteistyökumppaniin. Positiiviset kokemukset ja onnistumiset yhteistyössä luovat käsityksen toimivasta suhteesta jota tällöin halutaan myös jatkaa. Toimivassa yhteistyösuhteessa tarvitaan aina kaksi sitoutunutta osapuolta; jos toisen panostus ei ole riittävää, heijastaa se myös koko yhteistyösuhteen onnistumiseen. Toimivassa yhteistyösuhteessa molemmat kokevat panostavansa suhteeseen, sekä myös saavansa siitä jotakin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin tutkimuksen toteutusta. Ensimmäisenä perehdytään tutkimuskysymyksiin sekä tavoitteisiin, jonka jälkeen avataan tutkimusmenetelmiä sekä perusteita niiden valinnalle. Viimeisenä pohditaan opinnäytetyön validiteettia ja reliabiliteettia.

Tutkimuksen taustaksi etsin tietoa yhteistyökumppanuuden yleisistä käsityksistä jo tehdyistä tutkimuksista, sekä tutkin sponsoroinnin nykytilaa Suomessa. Artikkeleita sekä sponsoroitibarometriä tutkimalla ilmeni selkeitä suuntauksia suomalaisessa sponsoroituyhteistyössä: Suomi laahaa auttamatta jäljessä sponsoroinnin määrässä muita Pohjoismaita, yritykset haluavat yhteistyöltä muutakin kuin vain logonäkyvyyttä sekä niin yritysten, kuin urheiluseurojen olisi panostettava enemmän yhteistyökumppanuuksien kehittämiseen. (Markkinointi & Mainonta, 2014.)

4.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimuksen lähtökohtana oli saada tietoa yritysten motiiveista yhteistyökumppanuuteen, sillä urheiluseuralle kumppaneiden hankinta voi olla joskus hyvin vaikeaa. Yritysten käsitys sponsoroinnista siis kattaa lähinnä logonäkyvyyden kentän laidalla tai kausijulkaisussa. He miettivät yhä tarkemmin, mihin oma budjetti kannattaa suunnata ja odottavat yhteistyökumppaneilta kokoajan enemmän. Tarkoituksena oli siis myös selvittää millä tavalla yritykset näkevät yhteistyön urheiluseuran kanssa; mitä mahdollisuuksia ja uhkia se sisältää?

Tutkimuskysymyksiä lähdettiin muokkaamaan toimeksiantajan toiveiden sekä tarpeiden mukaisesti. Lopulta tutkimusongelmiksi valikoitui kolme kysymystä:

1. Mikä on yrityksen suurin motivaatio ryhtyä yhteistyökumppanuuteen urheiluseuran kanssa?
2. Millaisena yritys näkee yhteistyökumppanuuden urheiluseuran kanssa?
3. Mikä on yhteistyökumppanuuden nykytila ja miten sitä voisi kehittää?

Tarkoituksena on ensisijaisesti selvittää yritysten yleisiä motiiveja sekä käsityksiä yhteistyökumppanuudesta urheiluseuran kanssa. Toissijaisena tutkimusongelmana selvitetään nimenomaan Salibandyseura Welhojen kanssa tapahtuvan yhteistyön nykytilaa sekä kehitystarpeita.

Tavoitteena on saada havainnollinen kuva siitä, mitä yritykset ajattelevat yhteistyöstä urheiluseuran kanssa ja mikä saa heidät ryhtymään siihen. Lisäksi pyritään tuomaan suurimpien yhteistyökumppaneiden näkökulma siihen, miten he näkevät yhteistyökumppanuuden Welhojen kanssa ja mitä kehitystarpeita siinä on. Pää tavoitteena on, että urheiluseura saa tarvittavan pohjatiedon ja ymmärryksen yritysten ajatusmaailmasta; tällöin on helpompi

lähteä rakentamaan suunnitelmaa niin uusien kumppanien hankintaan kuin vanhojen suhteiden ylläpitämiseen.

Yhtenä tavoitteena on myös löytää pohjaa sille, mitä uusia keinoja urheiluseura ja yritykset voisivat hyödyntää kehittäessään yhteistyökumppanuutta. On sanomattakin selvää, että niin yritysten kuin seurojen tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja uusia keinoja on tarjolla jokaisesta suunnasta - se, osataanko näitä hyödyntää, on toinen asia. Tärkeintä olisi löytää ne keinot, joita omilla resursseilla pystytään myös laadukkaasti toteuttamaan.

4.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Kvalitatiivisen tutkimuksen valinta oli hyvin selkeä tämältyyppiseen tutkimukseen. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan nimenomaan todellista elämää sekä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tällöin esimerkiksi haastateltavien suurella määrällä ei ole väliä, vaan ne valitaan nimenomaan vaalien laadullista näkökulmaa. (Hirsjärvi 2007, 156–160.)

Tutkimuksessa on tarkoituksena myös tuoda esille uusia seikkoja, eikä vain todentaa jo olemassa olevia asioita. Aineistoa analysoidaan hyvinkin yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti, jotta esille saadaan merkityksellisiä teemoja. (Hirsjärvi 2007, 160.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkittävä piirre on myös se, että tutkimustehtävä saattaa muuttua ennalta suunnitellusta. Jonkinlainen johtajatus tutkimuksella tulee kuitenkin alussa olla, mutta on luontevaa, että se muokkautuu tarkemmaksi vasta ajan kuluessa. (Hirsjärvi 2007, 122.)

Teemahaastattelu

Tutkimusmetodiksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Valinta oli hyvin selvä, sillä tutkimusongelmissa on kolme selkeää teemaa joiden ympärille haastattelu rakentuu. Teemahaastattelu on myös hyvin joustava, sillä se on välimuoto lomakehaastattelusta sekä avoimesta haastattelusta. Näin ollen haastattelulle on määritelty omat osa-alueet, mutta kysymyksissä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. (Hirsjärvi 2007, 200 ja 203.) Tämältyyppisessä haastattelutilanteessa haastattelija voi itsekin ymmärtää tutkimuskysymystensä merkityksen toiselta kannalta ja muotoilla kysymykset sen mukaisesti.

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on tämänkaltaisessa tutkimuksessa välttämätön, sillä ihmisten arvoja, näkökulmia sekä mielipiteitä ei voi opiskella kirjasta ja niitä on myös hyvin hankala saada esille esimerkiksi monivalinta-lomakkeella. Haastattelussa on myös mahdollisuus havainnoida haastateltavien käyttäytymistä sekä itse ohjata keskustelua haluttuun suuntaan, esimerkiksi lisäkysymysten avulla.

Haastattelussa tilanne on myös hyvin joustava; jokainen haastattelu on hyvin erilainen, sillä sen kulkua ei voi ennalta määrittää, vaan tilanteet muuttuvat haastateltavan vastauksien

mukaisesti. Haastattelijan on hyvä myös itse ohjata haastattelun kulkua haluamaansa suuntaan, esimerkiksi pyytämällä perusteluja vastaukselle. Näin ollen saadaan laajempi vastaus pintapuolisen raapaisun sijasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 34)

4.3 Haastattelujen toteutus ja tutkimusjoukko

Haastattelut toteutettiin pääasiassa viikoilla 10 ja 11, mutta haastateltavan kiireiden vuoksi yksi haastattelu pidettiin jälkikäteen viikolla 14. Tämä aiheutti hieman hankaluutta tuloksia purkaessa, mutta lopulta aiempia tuloksia alettiin purkaa jo aiemmassa vaiheessa, jotta pysyttäisiin hyvin aikataulussa. Haastattelut nauhoitettiin, johon kysyttiin myös asianmukaisesti lupa haastateltavalta. Heille lähetettiin etukäteen haastattelun teemat, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun paremmin ja näin ollen sain laajempia vastauksia kysymyksiin.

TAULUKKO 2. Haastateltavien taustatiedot.

Toimiala	Henkilöstö	Liikevaihto	Tehtävänimike
Terveys- ja sosiaalipalvelut	6500	320 MEUR	Asiakkuuspäällikkö (urheiluseura-yhteistyö)
Tukku- ja vähittäiskauppa	2000	545 MEUR	Asiakkuuspäällikkö
Terveys- ja sosiaalipalvelut	200	2,8 MEUR	Myyntipäällikkö
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	264	-	Markkinointipäällikkö
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	94	42 MEUR	Liiketoimintajohtaja

Haastatteluja oli yhteensä viisi ja niihin varattiin aikaa 30–60 minuuttia ja suurimmaksi osaksi tämä toteutui. Haastattellessa huomasi hyvin, miten paljon ihmisen oma persoona sekä työnkuva vaikuttivat haastattelun keston ja luonteeseen; suurin osa työskenteli päivittäin yhteistyökumppanuuksien ja/tai markkinoinnin parissa, jolloin keskustelu oli selvästi vapaampaa ja keskittyi hyvin markkinointiin. Osa taas teki markkinointia ikään kuin sivussa omien tärkeimpien työtehtävien ohella, jolloin vastaukset olivat hyvin pelkistettyjä ja avoin keskustelu jäi puuttumaan miltei kokonaan.

Haastatellut yhteistyökumppanit olivat pääasiassa valtakunnallisesti toimivia, isoja yrityksiä. Mukana oli myös yksi, pelkästään paikallisesti toimiva yritys. Yhdistävä tekijä kaikilla oli se, että vaikka he toimivat suuren organisaation alla, oli kaikilla omat alueelliset toimipaikat ja näin ollen markkinointi-ratkaisut tehdään myös paikallisesti.

Vaikka haastateltavien määrä on suppea, niin koen saaneeni heidän kanssa keskustelusta paljon enemmän irti, kuin olisin saanut esimerkiksi lähettämällä kyselyn useammalle yhteistyökumppanille. Haastatteluissa keskustelu ohjautui pääasiallisesti hyvin ja haastateltavat toivat esille myös asioita, joita en välttämättä suoraan heiltä kysynyt. Haastattellessa myös

itselleni heräsi paljon uusia kysymyksiä ja koen vastausten olleen pääpiirteittäin hyvin avoimia sekä rehellisiä, joita alun perin toivoin. Haastateltavat uskalsivat rohkeasti kertoa myös havaitsemistaan epäkohdista, vaikka niitä ei paljon tullutkaan esille.

Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen, haastattelin ainoastaan yhteistyökumppaneita. Tarkoituksena oli aluksi haastatella myös paria täysin ulkopuolista yritystä, jotta tuloksiin olisi saatu mahdollisimman laaja perspektiivi. Tutkimuksen edetessä huomasin kuitenkin, että jo viiden yhteistyökumppanin haastattelu vaatii paljon aikaa - jo pelkästään haastattelun pitämisen ja purkamisen osalta. Isona tekijänä näin tässä sen, että tein ensimmäistä kertaa näin laajoja haastatteluja, jolloin arvioin myös niihin kuluvan ajan alakanttiin.

Koen kuitenkin, että sain haastatteluissa hyvin irti myös nimenomaan yleisiä käsityksiä toimissa urheiluseuran kumppanina, joka opinnäytetyössä olikin päätarkoituksena. Haastateltavat myös uskalsivat rohkeasti kertoa asioista, mitkä heitä ovat mietityttäneet tai mitä he haluaisivat lisää urheiluseuran kumppanuudesta.

4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteettia tarkastellessa voidaan sen todeta olevan hyvä, sillä tutkimusjoukko valittiin toimeksiantajan toiveiden sekä tutkimusongelmien mukaisesti. Paremmat tulokset olisi antanut toki alkuperäinen suunnitelma, jossa oli tarkoitus haastatella myös ulkopuolisia yrityksiä. Nämä yritykset olisivat voineet olla myös sellaisia, jotka eivät ollenkaan sponsoroisi urheilua - näin ollen tutkimustuloksiin olisi saatu vieläkin laajempi perspektiivi. Tästä olisikin hyvä tehdä jatkotutkimus, johon voisi mahdollisesti osallistaa myös seuran jäseniä - minkälaisia yhteistyökumppaneita he toivoisivat?

Loogista validiteettia tarkastellessa, eli kun tarkastellaan kriittisesti tutkimusta kokonaisuutena, voidaan todeta että tutkimustulokset ovat hyvin samankaltaisia, niin kuin odotettiin. Niin artikkeleita, kuin muuta kirjallista aineistoa tarkastellessa, haastatteluissa tuli esille vahvasti yhteistyön muutoksen tarve sekä sponsorointi-termin vanhentuminen. Validiteettia lisää vahvasti myös se, että olen itse ollut mukana urheiluseuran arjessa harjoittelun puolelta toimistossa ja oman harrastuksen vuoksi tapahtumissa ja harjoituksissa. Näin ollen tunnistan yhteistyökumppaneiden vastauksista sellaisia asioita, joita olen itsekin havainnut.

Tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni melko hyvä, sillä kaikkien haastateltavien vastaukset olivat tärkeimmissä tutkimuskysymyksissä melko samanlaisia. Jotkin kysymykset haastatteluissa olivat yhteistyökumppaneiden mielestä hankalia, ja osittain vastaukset myös toistuivat parissa eri kohdassa. Kysymyksiä olisi siis voinut miettiä ja suunnitella enemmän yksiselitteiseksi, jotta ne olisivat olleet haastateltavien mielestä ymmärrettävämpiä.

Tutkimusmenetelmä oli reliabeeli, mutta koska suunnitelma haastateltavista muuttui matkan aikana, ei tuloksien reliabiliteetti ollut välttämättä niin hyvä kuin aluksi toivottiin. Reliabiliteettia on hankala arvioida myös sen vuoksi, että täysin samanlaista tutkimusta ei ole ennen tehty. Kuitenkin se, mitä tulokset antoivat ymmärtää yleisesti urheiluseuran kumppanuudesta ja minkälaisena se näyttäytyi teoria-osassa, on mielestäni reliabiliteetti hyvin onnistunut.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tuloksia lähdettiin analysoimaan litteroitujen haastattelujen pohjalta teemoittain. Teemat jakautuivat karkeasti taustatietoihin, yleisesti yhteistyökumppanuuteen, nykytilaan Welhogen kumppanuuden kanssa sekä kehitystoimenpiteisiin. Haastatteluissa nousseista asioista on myös koostettu SWOT-analyysi, joka summaa yhteistyökumppaneiden ajatusmaailman toimissa yhteistyössä urheiluseuran, ja tässä tapauksessa nimenomaan salibandyseuran kanssa.

5.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa lähdettiin hakemaan pohjaa yrityksen perustiedoista sekä siitä, minkälaisia yhteistyökumppaneita heiltä löytyy ja minkälaista yhteistyötä tehdään. Lisäksi haastatteluissa selvitettiin, miten yritys reagoi huonoon taloustilanteeseen markkinoinnin kannalta; yleinen oletamus on, että markkinoinnin budjetti vähentyy selkeästi maailmantalouden tilanteen ollessa huono.

Kuten jo tutkimusmenetelmä-osiossa kerrottiin, niin haastatellut yhteistyökumppanit olivat pääasiassa valtakunnallisesti toimivia suuria yrityksiä; liikevaihto vaihteli 2,8 miljoonasta eurosta aina 540 miljoonaan euroon. Henkilöstömäärä taas oli pienimmillään 94 ja suurimmillaan 6500 henkilöä. Selvästi eniten yritykset sponsoroivat urheilua, toisena suurena kohteena mainittiin kulttuuri ja varsinkin siihen sisältyvät tapahtumat. Kahdella haastateltavalla oli ainoastaan urheiluseuroja yhteistyökumppanina, mikä kertoo urheilumarkkinoinnin vahvasta asemasta Suomessa. Sen sijaan yksittäisiä urheilijoita ei kukaan tahtonut lähteä tukemaan; yhteistyötä tehtiin nimenomaan seurojen kanssa, josta he voivat itse päättää mihin varat ohjata parhaan tietämyksensä mukaisesti.

Yksi mielenkiintoisimmista kysymyksistä tutkimuksessa oli varmastikin sponsoroinnin ja yhteistyökumppanuuden erotus ja miten yritykset näkevät nämä kaksi asiaa omassa arjessaan. Teoria-osassa tuli jo vahvasti esille sponsorointi-sanan vanhentuminen sekä yritysten alati kasvavat vaatimukset, joita he omalle panokselleen haluavat.

”En kyllä anna enää hirveästi painoarvoa pelkälle logonäkyvyydelle että siitä en kyllä maksa euroakaan. Oikeastaan vähän karsastan koko sponsorointi-termiä, että puhun mieluummin yhteistyöstä ja sitten lahjoitukset sekä avustukset on ihan toinen juttu.”

Markkinointipäällikkö, rahoitus- ja vakuutusala

Suurimmalla osalla oli selkeä näkemys siitä, että pelkkä rahallinen tukeminen sekä siitä saatava logonäkyvyys on auttamatta historiaa. Moni halusi puhua rahallisesta tukemisestä ennemminkin lahjoituksena, jolloin se on myös täysin vastikkeetonta toimintaa ja sisältyy

yrittäjien yhteiskuntavastuuseen. Logonäkyvyys löytyi kyllä kaikilta esimerkiksi peleissä laitamainoksena tai äänimainoksena, mutta sopimukseen on sisälletty niiden lisäksi myös markkinointiyhteistyötä.

”Kyllä me luotetaan enemmän puskaradioon, sillä ei ole mitään väliä jos isketään jokainen seinä ja laita täyteen meidän logoa. Kyllä sen pitää lähteä sillä aktiivisella tekemisellä.”

Asiakkuuspäällikkö (urheiluseurayhteistyö), terveys- ja sosiaaliala

Se, miten yritykset toimivat markkinoinnin kanssa kiristyneessä taloustilanteessa vaihteli hyvin paljon. Joku osasi sanoa suoraan, että markkinoinnista karsitaan isolla kädellä, mutta asiasta löydettiin myös toinen näkökulma;

”Olen kyllä pyrkinyt siihen, että vaikka talous olisi kuinka tiukalla niin kuitenkin siitä markkinoinnista otettaisiin hyvin vähän pois. Jokatapauksessa on aina muistettava, että silloin huonompina aikoina näkyvillä oleminen on hyvin tärkeää sekä sitä markkinointia tulee jatkuvasti miettiä, suunnitella ja tehdä.”

Myyntipäällikkö, terveys- ja sosiaaliala

Pääasiallisesti yritykset pyrkivät ennemminkin hiomaan yhteistyösopimuksia parempaan muotoon, tai keskittämään varoja mieluummin muutamaan hyvään kumppaniin, kuin ripotella budjettia moneen paikkaan. Pari haastateltavaa totesi, että budjettia on jopa lisätty vaikeina aikoina, sillä se on tuonut heille hyviä tuloksia.

”Ei ainakaan meillä olla vähennetty, pikemminkin päinvastoin, urheiluseurayhteistyössä se on lisääntynyt. Ehkä se on vähän vaikeasti mitattavissa, mutta kyllä me ollaan saatu siitä hyviä tuloksia. Jos ensimmäisenä ryhdytään markkinoinnista kiristämään, niin ei se ole oikea polku. En tarkoita että tarvitsee hirveästi lyödä pököä pesään, mutta ei kyllä painaa paniikinappulaakaan ja lyödä liinoja kiinni.”

Asiakkuuspäällikkö (urheiluseurayhteistyö), terveys- ja sosiaaliala

Pääasiassa yritykset eivät etsi itse aktiivisesti uusia yhteistyökumppaneita, johtuen suurista määristä yhteydenottoja suoraan yhdistyksiltä. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi etsivänsä myös itse uusia mahdollisia kumppaneita, vaikka pyyntöjäkin tuli hyvin paljon. Aktiivista etsimistä siis ei tarvita, mutta yhteydenottoihin vastaaminen ja niiden käsittely vie paljon aikaa. Kaikki yritykset kertoivat saavansa paljon pelkästään rahallisia pyyntöjä:

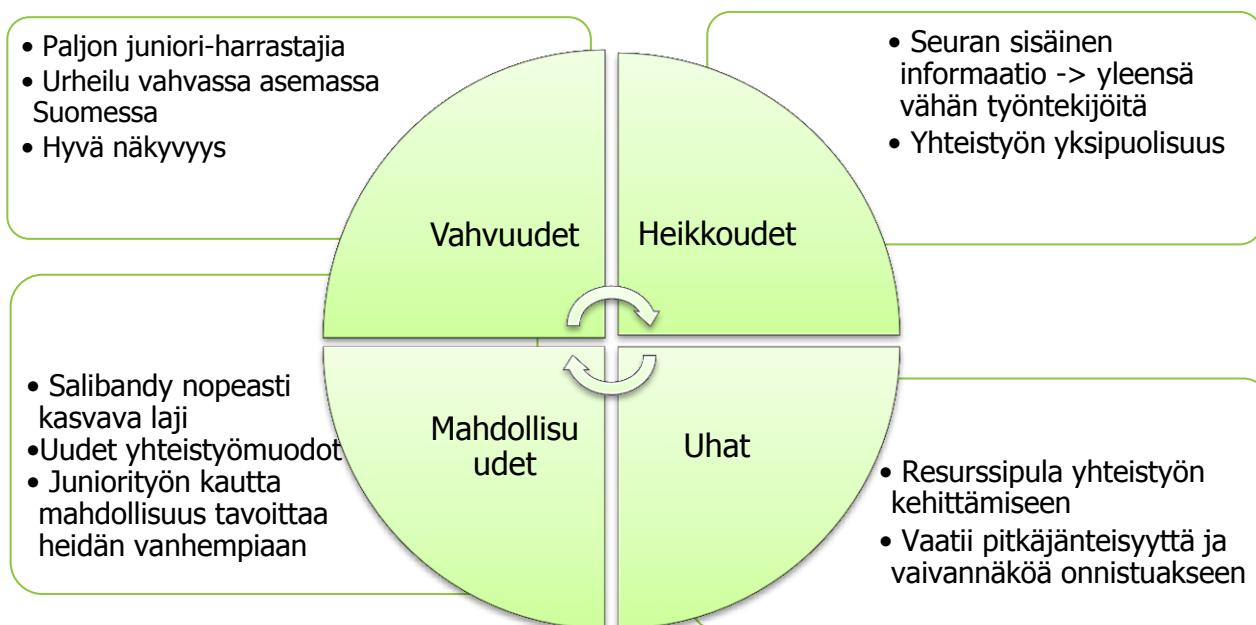
”Suoranaisia sponsorointi-pyyntöjäkin tulee aika ajoin, että niistä on kyllä jouduttu kieltäytymään. Kyllä se nykypäivänä on todella selkeää, että meidänkin pitää jotain saada tai jotain hyötyä siitä.”

Myyntipäällikkö, terveys- ja sosiaaliala

Yhteistyökumppaneita valitessa harkitaan hyvin tarkkaan, kenen kanssa voidaan lähteä yhteistyöhön ja millä tavoin. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että sopimuksia tarkastellaan hyvinkin tarkasti, kuten kontaktihinnan perusteella; kuinka paljon esimerkiksi otteluissa tai tapahtumissa käy ihmisiä.

5.2 Yhteistyökumppanuus

Toisessa teemassa paneuduttiin jo selvästi syvemmälle yrityksen arvomaailmaan ja motivaatiotekijöihin päätöksiä tehdessä. Tarkoituksena oli selvittää, miten yritykset valitsevat yhteistyökumppaneita, millaisena he näkevät urheiluseurayhteistyön ja mikä on päämotivaatio toimia kumppanina. Lisäksi haastatteluissa keskusteltiin myös riskeistä ja uhkakuviosta urheilumarkkinoinnissa; kyseisissä yhteistyösopimuksissa toiminta on kuitenkin vielä kovin pientä verrattuna esimerkiksi isoihin valtakunnallisiin sopimuksiin, jolloin riskitkin ovat melko pieniä.



KUVIO 6. Yhteistyökumppanuus Salibandyseuran kanssa - SWOT-analyysi

Kuten aiemmin jo mainittiin, niin suurin osa yrityksistä oli yhteistyössä useammankin, ja jotkin jopa ainoastaan urheiluseurojen kanssa. Urheilun tukeminen pohjautui pitkälti yrityksen arvoihin; joillakin esille tuli esimerkiksi vastuullisuus, että tehdään omasta toimialueesta hyvä paikka elää lisäämällä harrastusmahdollisuuksia, sekä vapaa-ajanviettoa ja viihteellisyttä. Moni toi esille myös oman henkilöstön kannustamisen liikuntaan, terveet elämäntavat sekä yleisesti lasten ja nuorten liikkumisen tukemisen.

Mittava painoarvo annettiinkin urheiluseuran tukemisessa juniori-työlle, joka oli monella suurin motivaatiotekijä lähteä yhteistyöhön seuran kanssa. Juniorityön tukeminen koettiin

tehokkaana kahden kanavan kautta; tarjoamalla lapsille ja nuorille liikuntamahdollisuuksia, mutta myös sitä kautta tavoittaa heidän vanhempiaan sekä muita tukijoukkoja. Kukaan ei kuitenkaan suoraan tukenut esimerkiksi yksittäistä joukkuetta, vaan tuen saa aina seura, joka taas ohjaa varat tarpeellisiin kohteisiin. Pienimuotoista tukemista, kuten tsemppari-palkintojen tai turnauksen kahvioon tarvittavien tarvikkeiden ostamista on kuitenkin tehty.

Yrityksillä oli yleisesti ottaen hyvin laajalla skaalalla yhteistyökumppaneita koon puolesta; monilla oli myös periaatteena, että tuetaan myös pienten paikkakuntien pienempiä seuroja, vaikka summa olisikin pienempi. Tällä panostuksella voidaan saada paljon enemmän aikaa, kuin esimerkiksi Kuopiossa toimivan seuran tukemisella, sillä kilpailu on kovempaa suuremmissa kaupungeissa. Toisaalta taas yhdistelemällä niin pieniä kuin suuria seuroja, saadaan paras mahdollinen näkyvyys. Urheiluseuran mainetta ja imagoa pidettiin myös tärkeänä, joskin kenellekään ei ole tullut vastaan seuraa jolla olisi huono maine.

Yritykset näkivät yhteistyön urheiluseurojen kanssa lähinnä hyvin toimivana, sillä yhteistyö oli aloitettu usein jo kauan sitten ja sen sisältö oli vuosien aikana hioutunut toimivaan muotoon. Yhteistyö nähtiin myös jollakin lailla haastavaksi, sillä omat sekä urheiluseuran resurssit ovat hyvinkin rajalliset; yhteistyön toteuttaminen vaatii paljon myös ns. jalkatyötä. Vaikka toimitaankin urheiluseuran kanssa yhteistyössä ja heidän jäsenet saavat informaatiota yrityksestä, niin heillä on edelleen oikeus päättää mistä he palveluitaan ostavat. Myös loppukuluttajan, eli seuran jäsenien tavoittamisessa nähdään hankaluutta, ja varsinkin miten heidän kiinnostuksen saisi heräämään.

”Se miten me hoidetaan yhteistyökumppanuuksia, niin ei ole ainakaan helpoin tie. Me pyritään aina löytämään asiakkaille jokin etu ja pyritään miettimään miten me voitaisiin tukea sitä yhteistyökumppania markkinoinnin kautta. Se työllistää itseäni ihan hirveästi, että jos mä haluaisin päästä helpolla, niin iskisin logon kaukalon laitaan ja antaisin rahat siitä.”

Markkinointipäällikkö, vakuutus- ja rahoitusala

Yksi tämän teeman suurimmista kysymyksistä oli se, mitä yritykset haluavat yhteistyökumppanuudelta. Selvästi eniten yritykset hakivat yksinkertaisesti uusia asiakkuuksia ja taustalla on tietty myös yrityksen kasvu, eli halutaan lisää liikevaihtoa. Näkyvyys mainittiin myös suurena tekijänä, joskin se mainittiin yleensä sivuseikkana uusien asiakassuhteiden luomisen ohella. Tämä kertoo myös siitä, miten yritykset eivät perusta sponsorointiyhteistyötään enää pelkän näkyvyyden varaan, kuten ennen on tehty. Tärkeänä pidettiin myös terveyden ja hyvinvoinnin viestin viemistä sekä sitä, että saadaan omille asiakkaille mahdollisimman hyviä hyötyjä.

Riskejä ja uhkakuvia yhteistyökumppanuudessa nähtiin melko vähän, johtuen osittain toiminnan suppeudesta. Riskitekijänä imagon kannalta nähtiin lähinnä erilaisten tapahtumien tukeminen, joissa olisi kyseenalaista sisältöä tai toimintaa. Tällaista ei kuitenkaan urheiluseuran kohdalla vastaan ole tullut vaan lähinnä kulttuurin puolella. Yhteistyön tekemisen estäjäksi mainittiin lähinnä aiemmin esille tulleet seikat, eli suoranainen rahan pyytäminen ja huono yhteydenpito.

”Siinä mielessä olen aika ankara, että jos siinä vaiheessa kun saadaan yritykseltä rahat ja yhteistyökumppanista ei kuulu mitään, niin aika heikoissa neuvotteluasemissa ollaan seuraavana vuonna. Se ei ehkä estä yhteistyötä, mutta ainakin vähentää sen rahallista arvoa.”

Markkinointipäällikkö, rahoitus- ja vakuutusala

5.3 Yhteistyö Salibandyseura Welhojen kanssa

Tässä teemassa päästään tarkastelemaan lähemmin yhteistyötä nimenomaan Welhojen kanssa. Selvitin yhteistyökumppaneilta yleisesti milloin ja miten yhteistyö on alkanut, miten sopimus pohja neuvotellaan ja miten kumppanuutta seurataan, arvioidaan tai kehitetään - vai seurataanko ollenkaan.

Haastatellut yhteistyökumppanit olivat pääasiassa olleet kumppaneina jo kauan aikaa, mutta joukkoon mahtui myös yksi hyvinkin tuore tapaus, jonka kanssa yhteistyötä on tehty vasta vuosi. Pitkäaikaiset kumppanit olivat selkeästi niin sanotusti juuttuneet paikoilleen ja sopimus tehdään lähinnä aina edellisen vuoden pohjan perusteella, koska se on perustoituvaksi todettu.

Positiivinen puoli kaikissa kumppanuuksissa oli se, että jokainen perustuu kirjalliseen sopimukseen. Monet kokivatkin tämän ehdottoman tärkeäksi, varsinkin kun kumppaneita on paljon ja kaikkien kanssa sovittuja asioita ei voi millään muistaa ulkoa. Sen sijaan varsinaisia kirjallisia tavoitteita ei yhteistyöstä ollut asetettu. Toisaalta rahallisia tai mitattavia tavoitteita onkin hyvin vaikea asettaa.

Teoria-osassa tuli hyvin vahvasti esille tavoitteiden asettamisen tärkeys. Haastateltavien tavoitteista esille nousivat muun muassa, että yhteistyössä pyritään mahdollisimman toimivaan suhteeseen ja jatkuvaan yhteistyöhön. Lisäksi yhtenä suullisena tavoitteena mainittiin viestin vieminen seuraan tehokkaasti, jotta se tavoittaisi mahdollisimman monen jäsenen.

”Yhteistyö on parhaimmillaan sitä, kun molemmat ymmärtävät sen merkityksen ja ovat valmiita kehittämään sitä jatkossakin.”

Asiakkuuspäällikkö (urheiluseurayhteistyö), terveys- ja sosiaaliala

Yhteistyökumppanuuden seuraamisesta ja arvioinnista oltiin kaksijakoista mieltä; seuranta pyritään tekemään parhaan mukaan, mutta keinot sen toteuttamiseen ovat hyvin vähäiset. Jonkinlaisia tilastoja esimerkiksi pelien kävijämäärästä tai seuran jäsenmäärästä pystytään seuraamaan, mutta todellisuudessa se, miten paljon asiakaskontakteja tai myyntiä yhteistyökumppanuus on luonut, on hyvin vaikea arvioida tarkasti.

Moni kertoi menevänsä tässä asiassa niin sanotulla ”näppituntumalla” ja uskovansa, että työ kantaa hedelmää vaikka se ei konkreettisesti luvuissa näkyisikään. Yksi haastateltavista kuitenkin pohti sopimusmallin muuttamista siten, että perussopimuksen lisäksi rahaa tulisi lisää uusista asiakkaista, eli lisäsopimus sidottaisiin asiakkaisiin.

”Tällähetkellä tuntuu, että me ei saada tämän kumppanuuden kautta uusia asiakkaita. Tämän uuden sopimusmallin kautta me nähtäisiin sitten konkreettisesti lukuja, että tuottaako ja toimiiko yhteistyö.”

Liiketoimintajohtaja, rahoitus- ja vakuutusala

Kommunikaatio seuran ja yrityksen välillä koettiin vaihtelevasti; joillakin yhteydenpito toimi jatkuvasti, niin vuosittaisissa palavereissa kuin puhelinsoitoilla tarvittaessa, mutta yhden kumppanin kanssa ei pidetä edes vuosipalaveria. Tämä johtui niin urheiluseuran kuin yrityksenkin aktiivisuudesta. Moni piti tärkeänä juurikin sen, että yhteyttä pidetään myös muulloinkin kuin vuosikokouksessa ja että keskusteluyhteys säilyisi mahdollisimman avoimena.

”Meille on tosi tärkeää se, että pidetään yhteyttä muutenkin kuin vain neuvottelutilanteissa. Että olisi hyvät keskusteluyhteydet, jos toinen vaikka ehdottaa ex-tempore: ”Hei nyt tarvitset apua tällaiseen juttuun, tuletteko mukaan?”. Olisi tärkeää mahdollistaa tällainen avoin kommunikaatio.”

Myyntipäällikkö, terveys- ja sosiaaliala

Kehittämisen tärkeys tuli hyvin vahvasti esille keskusteluissa, mutta käytännössä sen toteuttaminen on kuitenkin vielä lapsen kengissä jokaisella. Uusien keinojen ja ideoiden käyttämistä on mietitty, mutta käytännössä ei vielä tehty mitään asian eteen. Vaikka sopimus pohja käydään läpi vuosittain, niin sen sisältö säilytetään melko muuttumattomana - näin ollen uusille ideoille ei anneta mahdollisuutta.

”Monesti näissä on varmasti ongelmana se aika, että ihmisillä ei ole aikaa keskittyä ja istua alas miettimään näitä asioita. Se on tietty ihan ymmärrettävää; vaikka itsekkin markkinointia koordinoin, niin aikaa ei silti ole kaikkeen. Ehkä se on kuitenkin järjestelykysymys enemmän kuin mikään muu.”

Myyntipäällikkö, terveys- ja sosiaaliala

Hyviä puolia Welhojen kumppanuudesta tuli paljon ja kommentit olivat melko samankaltaisia jokaiselta kumppanilta; kiitosta saa erityisesti sopimuksen toimivuus, pitkäjänteinen yhteistyö sekä kommunikaation helppous puolin ja toisin. Salibandyseura Welhot nähtiin myös hyvänä asiakkaana, niin seuran koon, rakenteen kuin tilausten määrän perusteella. Tunustusta sai seuran vaikuttavuus tällä alueella, sekä monipuolisuus; toimintaa on niin edustusjoukkueen divari-tasolla kuin laajasti junioritoiminnassa. Yhteistyön kerrottiin olevan hyvin vaivatonta ja siitä on myös saatu hyviä tuloksia.

”Sekin ollaan huomattu, että ei se vuosi tai välttämättäkään kaksi vuotta kerro sitä yhteistyön onnistumista. Se tulee sieltä ajan myötä, kun se hioutuu pitkäjänteisen ja luottamuksellisen työn kautta. Kyllä se sieltä pitkän ajan päästä kantaa hedelmää, vaikka mitään lottovoittoa tästä ei voikaan odottaa.”

Asiakkuuspäällikkö (urheiluseurayhteistyö), terveys- ja sosiaaliala

Kuten opinnäytetyön alussa tarkastellessa sponsoroinnin tulevaisuutta huomattiin, niin lajina salibandy on tällähetkellä erittäin hyvä tukikohde yrityksille; se on voimakkaasti kasvava, paljon juniori-työtä sisältävä, mutta silti vielä melko edullinen kohde. Yhteistyökumppaneista suurin osa mainitsi salibandyä kannattavana lajina näiden seikkojen vuoksi. Lisäksi positiiviseksi puoleksi mainittiin salibandy-harrastuksen helppo aloittaminen sekä pienet kustannukset - varsinkin jos verrataan jääkiekkoon.

”Me nähdään salibandy tulevaisuuden lajina ja se kiinnostaa myös todella paljon nuoria. Se mikä Welhojen yhteistyössä on ollut hienoa, on se miten paljon lapsia ja nuoria heidän peleissään käy.”

Markkinointipäällikkö, rahoitus- ja vakuutusala

Salibandyä positiiviseksi puoleksi suuren kasvun lisäksi mainittiin myös Suomen hiljattainen menestys lajissa. Tämän nähtiin olevan myös kannustin lapsille ja nuorille aloittaa harrastus salibandyä parissa.

Urheiluseuran näkyvyys yhteistyökumppanin markkinoinnissa vaihteli suuresti haastateltavien välillä; joku sanoi suoraan, että tämä asia on heillä edelleen lapsenkengissä, mutta sitä pyritään kehittämään. Jollakin Welhot taas olivat hyvin näkyvästi esillä monessa eri kanavassa; niin asiakaslehdessä, sosiaalisessa mediassa kuin yrityksen tiloissa. Yleisesti ottaen kaikki yritykset olivat melko suuria, joten luonnollisesti yhtä tiettyä seuraa on hankala nostaa esille kovin vahvasti markkinoinnissa. Näkyvyyttä kuitenkin pyrittiin tuomaan, mikäli urheiluseura esimerkiksi menestyy hyvin.

5.4 Kehitystoimenpiteet

Yleisesti ottaen yhteistyökumppanit kokivat yhteistyön urheiluseuran, ja varsinkin Welhojen kanssa hyvin toimivaksi ja hyödylliseksi. Esille nousi kuitenkin pari seikkaa, joihin olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota. Monet niin sanotut ”epäkohdat” ovat toki hyvinkin riippuvaisia resurssipulasta, niin urheiluseuran kuin yrityksen puolelta. Koska yhteistyö on aina kahden kauppa, niin kehitystoimenpiteitä pyrittiin löytämään myös yritysten toiminnasta, kuten sopimuksen hyödyntämisestä.

Kehittämistoimenpiteissä kahdeksi pääkohdaksi nousivat urheiluseuran sisäinen viestintä, sekä yleisesti erilaisten uusien keinojen kehittäminen toimivan ja tehokkaan yhteistyön saavuttamiseksi. Kuten ennen haastattelujakin oli jo odotettavissa, niin uusien keinojen löytäminen ja erilaisten kanavien hyödyntäminen nousi isoksi kysymysmerkiksi jokaisen yhteistyökumppanin kohdalla. Isoimpana ongelmana niiden löytämiseen, kehittämiseen ja toteuttamiseen nähtiin molemminpuolinen resurssipula; urheiluseuran arkea pyörittää pääsääntöisesti yksi kokoaikainen työntekijä ja yrityksiensäkin puolella yksittäiseen urheiluseuraan keskittyminen vie valtavasti aikaa.

Toiseksi ongelmakohdaksi nousi se, mitä nämä paljon puhutut uudet keinot ja kanavat ovat. Kaikki osasivat kertoa, että niitä tarvittaisiin mutta konkreettisia ehdotuksia tuli hyvin vähän. Tässä teemassa tarkoituksena olikin löytää kehittämisen osa-alueita kummankin kumppanin puolelta, sekä ideoida myös konkreettisia yhteistyömuotoja teorian, haastattelujen, sekä omien havainnointien perusteella.

Kehitystoimenpiteet seuran puolelta

Useimmin mainituksi epäkohdaksi seuran puolelta yhteistyökumppanuudessa mainittiin sisäinen viestintä. Se, miten yrityksen välittämä informaatio todellisuudessa tavoittaa urheiluseuran jäsenistön, oli iso kysymysmerkki. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi hinnastot, jäsenedut tai vaikka yleiset uutiskirjeet, joissa kerrotaan yhteistyökumppanin kuulumisista ja erikoistarjouksista.

Sisäisen viestinnän toimivuuteen vaikuttaa varmasti moni seikka, mutta yksinkertaisesti resurssien puute heikentää sitä jo merkittävästi. Perinteinen sähköposti-viestittely ei ehkä vie viestiä tarpeeksi tehokkaasti - ja varsinkaan mielenkiintoa herättävästi perille, mutta se on silti tärkeää jäsenistön informointia.

Seuran sisäisen informaation kulkuun liittyen esille nousi myös jäsenistön yhteisten tapahtumien järjestäminen, joita on nykyään harvassa. Yhteistyökumppanit kaipasivat sellaisia tilaisuuksia, joissa olisi paikalla paljon seuran jäsenistöä ja johon heidät myös kutsuttaisiin. Tilaisuudessa voitaisiin yhdistää jäsenistön verkostoitumisen niin toistensa kuin yhteistyö-

kumppanien kanssa, yritykset saisivat myynnin paikkoja ja jäsenet ehkä myös muita hyötyjä, kuten luentoja tai muuta vastaavaa.

Ongelmakohtana nähtiin se, miten tilaisuuden toteuttaminen käytännössä onnistuisi. Tapahtumassa tulisi olla muutakin, kuin vain yhteistyökumppaneiden tuotteiden/palvelujen esittelyä, sillä sen pitäisi kiinnostaa ja kannustaa jäseniä, sekä mahdollisesti myös heidän vanhempiaan tulemaan paikan päälle. Sisällön suunnittelussa olisikin hyvä hyödyntää monta yhteistyökumppania ja pyrkiä yhdessä kehittämään ideoita ja ratkaisuja onnistuneen tilaisuuden järjestämiseen.

Kehitystoimenpiteet yhteistyökumppanien puolelta

Suurin kysymys yhteistyökumppanien osalta oli se, miten he loppujen lopuksi hyödyntävät sopimuksen. Vastaus oli suurimmassa osassa ”melko hyvin” tai että sopimusta pyritään hyödyntämään aikataulujen ja resurssien puitteissa niin hyvin kuin mahdollista. Hankalaksi tässä asiassa koettiin myös yhteistyökumppaneiden suuri määrä, jonka vuoksi kaikessa ei voi olla mukana täysipainoisesti.

Yritysten suurin ongelma olikin yleensä resurssipula, sillä urheiluseura-yhteistyötä hoitavilla oli yleensä myös jonkin suurempi tehtäväkokonaisuus hoidettavana. Tässä tilanteessa tulisikin miettiä, olisiko järkevää tukea joitakin seuroja vain rahallisesti, eli täysin vastiikketomasti; tällöin voitaisiin keskittyä pariin tai muutamaan seuraan täysipainoisesti, ja syventää yhteistyötä heidän kanssaan. Moneen paikkaan oman panoksen ja rahojen jakaminen on pitkällä tähtäimellä hyvin tehotonta, sillä yhteenkään ei voida silloin keskittyä kunnolla.

Toiseksi kehitystoimenpiteeksi mainittiin myös sosiaalinen media ja ehkä erityisesti Facebook-maailma. Nykyajan sosiaalisen median trendejä seurattaessa ei ehkä ensimmäisenä tulisi mieleen alkaa kehittää markkinointia Facebookin kautta, sillä uudet, nykyaikaisemmat ja tehokkaat kanavat ottavat markkinaosuuksia nopeaa tahtia. Toisaalta taas some-markkinointikin on aloitettava jostakin ja Facebook on tietenkin käyttäjäryhmältään sopiva aloituskohde.

Kysyin myös jokaiselta yhteistyökumppanilta, ovatko he osallistuneet joka kevät järjestettävään Firma-sählyyn. Ainoastaan yhdeltä sain varman myöntävän vastauksen ja he ovat osallistumassa myös tänä vuonna. Muut eivät olleet varmoja, mutta toivoivat että voisivat ainakin tulevaisuudessa siihen osallistua. Firma-sähly sai positiivista palautetta sen mahdollisuuksista yhdistää virkistäytyminen, sekä verkostoituminen muiden yritysten kanssa - työn ja hovin yhdistäminen.

Uusien yhteistyömuotojen löytäminen

Isoimmaksi kehitystoimenpiteeksi nousi, kuten varmaan nousee monessa muussakin urheiluseurassa ympäri Suomea, uusien yhteistyömuotojen ja -tapojen löytäminen toiminnan tehostamiseksi sekä viestin viemiseksi perille paremmin. Näistä keinoista syntyi paljon niin yleistä keskustelua, kuin konkreettisia ideoita.

Yleisesti kumppanuuksien tilannetta katsoen asiat ovat hyvin, sillä sopimussisällöt ovat toimivat, yhteydenpito toimii pääasiallisesti ja kumppanit kokevat saavansa yhteistyöstä ainakin jonkinlaista hyötyä. Yhteistyökumppanuuksille olisikin nyt hyvä saada selkeät suuntaviivat, eli asettaa konkreettiset tavoitteet ja aikataulut näiden toteuttamiseksi. Nämä tavoitteet voivat olla selkeästi mitattavissa olevia, tai yleisiä kuten esimerkiksi ”järjestämme tällä kaudella jonkinlaisen kilpailun sosiaalisen median kautta” tai ”pyrimme luomaan ainakin yhden uuden markkinointikeinon yhdessä”.

Yhteistyökumppanuuden kehittäminen vie aikaa, mutta kun suunnitteluun jaksaa panostaa, niin toteutuskin hoituu paljon tehokkaammin. Seuran resurssipulaa voisi paikata esimerkiksi hallitus, jossa on mukana hyvin monenlaista seuran toimijaa.

”Yhteistyö yrityksen ja seuran välillä voisi olla sellaista, että voitaisiin kehittää jotain yhdessä. Istahdettaisiin ihan alas ja ryhdyttäisiin miettimään että mitä ne keinot olisi. Sitä kautta voitaisiin sitten miettiä, että paljonko se maksaa ja mitä se vaatii keneltäkin.”

Myyntipäällikkö, terveys- ja sosiaalipalvelut

Tässä teemassa tavoitteena oli tuoda esille näitä paljon puhuttuja keinoja ja yleisiä ideoita yhteistyökumppanuuden tehostamiseen haastattelujen, oman havainnoinnin sekä erilaisten artikkeleiden pohjalta. Näitä keinoja ja ideoita on mahdollisesti voitu joskus myös hyödyntää jo jollain tasolla.

1. Urheilu- ja kulttuuritoimijoiden yhdistäminen. Eräs haastateltavista kertoi hyviä esimerkkejä siitä, miten onnistuneita tuloksia on saatu aikaan yhdistämällä kulttuurin ja urheilun toimijat. Esimerkkinä onnistuneesta yhteistyöstä on KalPa:n sekä musiikkikeskuksen järjestämä *Kilpisydän soi*-konsertti, jossa kaksi ääripään toimijaa yhdisti voimansa ja loi onnistuneen tapahtuman, tietenkin yhdessä muiden kumppaneiden kanssa.

Tällä mentaliteetilla ajateltuna ei pidä myöskään unohtaa kahden eri lajin urheiluseuran yhteistyötä. Vaikka tavallaan esimerkiksi jalkapallo- ja salibandyseurat, tai

vaikka jääkiekkoseurat kilpailevat keskenään katsojista, olisi se syytä unohtaa ja miettiä voisiko kummankin vahvuudet yhdistää joksikin suuremmaksi.

”KalPa on varsinkin huomannut tämä idean, että tekevät yhteistyötä esimerkiksi Puijon pesiksen, Mäkihypyn maailmancupin tai vaikka KuPS:in kanssa. Yhdessä ne saa ja tavoittaa paljon enemmän, kuin että toimivat vain yksin toisiaan vastaan.”

Markkinointipäällikkö, rahoitus- ja vakuutusala

2. Verkostoituminen. Haastatteluissa tuli hyvin selville, miten yhteistyö on toiminut urheiluseuran kanssa ja mitä yhteistyöltä halutaan. Kukaan ei kuitenkaan maininnut, että olisi tehnyt yhteistyötä muun kuin seuran kanssa yksittäin. Kun resursseista on selvästi pulaa, niin monen yhteistyökumppanin hyödyntäminen konkreettisesti olisi paljon tehokkaampaa, kuin tehdä aina töitä vain yksittäisten yritysten kanssa.

Tähän asiaan liittyikin selvästi aiemmin kehitystoimenpiteissä esille tulleet jäsenistön yhteiset tapahtumat. Tällaisten tapahtumien järjestäminen vaatii paljon resursseja sekä tarkkaa suunnittelua, mutta toisaalta yksikin hyvin järjestetty päivä voi olla kultaakin arvokkaampi niin yhteistyökumppaneille, kuin seuralle ja sen jäsenistölle. Yhdistämällä voimia saadaan myös hyödynnettyä monen organisaation voimavarat, jolloin urheiluseuran panos voidaan jättää pienemmäksi. Tärkeintä olisikin saada sisältö mielenkiintoiseksi, mutta samalla yhteistyökumppaneita mahdollisimman hyödyttäväksi.

3. Sosiaalinen media. Nykypäivänä sosiaalinen media on monelle yritykselle, kuin yhdistyksellekin päänvaiva; sen kautta pystytään kyllä markkinoimaan pienellä budjetilla ja viesti tavoittaa paljon nuoria, mutta toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, uusia kanavia syntyy kuin sieniä sateella ja enää ei riitä, että on vain olemassa sosiaalisessa mediassa. Somessa olemisen vaatii aktiivista työtä; niin seuraamista, sisällöntuottoa kuin kehittämistä, jotta viesti saataisiin mahdollisimman tehokkaasti perille. Yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen olisi tässäkin asiassa elintärkeää, sillä some-kanavien kautta heidän viestiään saataisiin eteenpäin vauhdikkaasti. Eri-laiset kilpailut ja muut keinot tulisi hyödyntää kumppaneiden avulla - tarkoituksena saada aikaan jakamista ja edelleen lisää näkyvyyttä.

Sosiaalisessa mediassa pienellä vaivalla voidaan saada aikaan suurta huomiota. Toimenpiteiden tulee kuitenkin olla tarkkaan harkittuja, sillä liiallinen tuputtaminen on päinvastoin hyvin tehotonta. Sometrendit 2015 tutkimus osoittaa, että Instagram tulee olemaan tämän vuoden kärkinimiä, yhdessä Whatsappin sekä Snapchatin

kanssa. Lisäksi Twitter tulee jatkamaan vakaata linjaa, eikä Facebook markkinointiakaan tule kokonaan unohtaa.

Yhtenä vahvana kasvutekijänä nähdään myös videot ja vloggaaminen; näissä olisi-kin paljon potentiaalia niin erilaisten opetusvideoiden, kuin livelähetyksen kautta. Jo opinnäytetyön alussa kuvailin löytämäni esimerkkiä medianäkyvyyden lisäämisestä Käsipalloliiton ja Turvakolmio Oy:n yhteistyössä, jossa jopa junioreiden pelejä pystyi seuraamaan livelähetyksenä internetin kautta. Tässä olisi selkeästi helppo paikka yritykselle tavoittaa niin jäsenistöä, kuin ulkopuolisiakin ihmisiä.

Lisäksi vloggaaminen aloittaminen on hyvin yksinkertaista, sillä videon kuvaamiseen riittää nykyisin myös älypuhelin. Vlogi-videot ovat yleensä hyvin lyhyitä pätkiä, joiden avulla viesti tulee tehokkaasti perille. Esimerkiksi edustusjoukkueen pelaajat voisivat tehdä oman opetusvideosarjan, niin omille juniori-pelaajille kuin ulkopuolisille harrastajille. Toisessa vlogi-esimerkissä voitaisiin haastaa esimerkiksi joku tunnettu henkilö kisaamaan vaikka juniori-ikäistä pelaajaa vastaan salibandyn taitolajeissa.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Sponsorointi-käsitteen siirtyessä yhä enemmän taka-alalle, tulee entistä tärkeämmäksi panostaa omiin yhteistyökumppanuuksiin ja niiden sisältöön. Elämme alati muuttuvassa, voimakkaasti digitalisoituneessa maailmassa, jossa mukana pysyminen vaatii jatkuvaa hereilläoloa. Tämä pätee myös kumppanuuksien hoitamiseen sekä uusien yhteistyömuotojen kehittämiseen; paikallaan junaaminen ei pitkällä tähtäimellä hyödytä niin yritystä kuin urheiluseuraakaan vaikka vanhalla sopimus pohjalla jatkaminen tuntuukin aina parhaimmalta ratkaisulta.

Johtopäätökset ja arvio työn onnistumisesta

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset olivat pitkälti samansuuntaisia, mitä teoria-aineistoa ja eri artikkeleita tutkimalla voitiin todeta. Syvällisemmät haastattelut toivat kuitenkin esille myös mielenkiintoista tietoa kumppaneiden käsityksistä, ja jopa suoranaisia ideoita yhteistyön kehittämiseen. Alkuperäisenä ensisijaisena tutkimuskysymyksenähän oli selvittää yritysten motiiveja sekä käsityksiä toimiessaan yhteistyökumppanina urheiluseuran kanssa ja toissijaisena vasta varsinainen yhteistyön kehityskohteita, mutta nämä kääntyivätkin päinvastoin tutkimuksen edetessä. Vaikka kehitysideat ja erilaisten yhteistyömuotojen havainnoiminen sekä kehittäminen tehtiin silmälläpitäen Welhojen yhteistyökumppanuuksia, on niissä perustaa myös muidenkin urheiluseurojen käytettäväksi.

Yhtenäisiä piirteitä niin teoriaan viitaten, kuin eri haastattelujen välillä tuli runsaasti. Yleisesti ottaen yhteistyökumppanuudet ovat hyvällä mallilla, mutta niiden kehitys, konkreettinen seuranta ja arviointi sekä toteutus ovat vielä lapsen kengissä. Kaikki yhteistyökumppanit toivoivat kumppanuuteen uusia tuulia, sekä parempia tuloksia esimerkiksi asiakashankinnan kannalta. Kenelläkään ei kuitenkaan ollut tietoa minkälaisia nämä uudet keinot voisivat olla. Myös resurssipula, sekä yhteistyön kuormittavuus nousivat esille isoina tekijöinä haastatteluissa; ristiriitaisesti ajateltiin, että yhteistyötä pitäisi kehittää tehokkaammaksi, mutta resursseja siihen taas ei olisi tarjolla.

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuvaltaan mielestäni hyvin, joskin tutkimuskysymykset muokkautuivat sekä tutkimusjoukko kaventui lopputyötä tehdessä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön koostui hyvin laaja kokonaisuus teoriaa niin kirjoista kuin ajankohtaisista artikkeleista ja empiirinen osuus haastatteluista, sekä omasta havainnoinnista harjoitteluni aikana. Tutkimuksessa oli tavoitteena saada nimenomaan myös uutta tietoa, sillä varsinaisia yhteistyön eri keinoja ei voi opiskella kirjoista, vaan ne pitää itse havainnoida ja kehittää omassa kumppanuussuhteessa molempien näkökulmista tarkastellen.

Asia, joka olisi vaatinut enemmän panostusta, oli selvästi aikatauluttaminen. Tiettyihin asioihin ajan käytön arviointi epäonnistui monessa kohtaa ja arvioin kuluvan ajan liian vähäiseksi. Tämä aiheutti toisinaan tiukkoja puserruksia, kun jokin asia piti saada valmiiksi tiettyyn päivään mennessä. Haastattelukysymyksiä olisi voinut myös käydä tarkemmin läpi, jotta keskusteluissa olisi saatu irti kaikki mahdollinen tieto, mutta tässäkin aikataulu oli tiukka joten kysymyksiä ei pystytty hiomaan paljoo.

Oma oppiminen

Koen oppineeni opinnäytetyön tekemisestä valtavasti ja se oli mielestäni hyvä jatkumot ammattilliselle harjoittelulleni. Oma jäsenyyteni seurassa, sekä muutenkin vahva kiinnostus lajia kohtaan toi oman motivaation tekemiselle yhdessä markkinoinnillisen näkökulman kanssa. Lopputyön edetessä koin aiheen kokoajan vain mielenkiintoisemmaksi ja hyvin ajankohtaiseksi - yhteistyökumppanuuksien hyödyntämisestä tuli kirjoittamisen aikana jatkuvasti uusia artikkeleita ja näkökulmia tutkimusta ajatellen.

Eniten koen oppineeni haastattelujen tekemisestä, sillä pelkästään kysymysten lukeminen sekä vastausten litterointi ei riittänyt tarvittavan tiedon saamiseksi; haastattellessa tuli olla jatkuvasti hereillä, poimia mielenkiintoisia kommentteja ja esittää lisäkysymyksiä tilaisuuksien tullen. Haastateltavien ilmeiden ja eleiden havainnointi oli myös iso osa tutkimusta, vaikka varsinaisesti niitä ei raportoidakaan. Oli hyvin mielenkiintoista kuulla konkreettisesti, miten yritykset näkevät nykyajan yhteistyökumppanuuden ja millaisia onnistuneita havainnointoja he ovat huomanneet omassa työssään.

Opinnäytetyön tekeminen sai myös oman kiinnostukseni heräämään urheilumarkkinointia kohtaan ja suunnitelmissa onkin joskus suorittaa yliopistossa urheilumarkkinoinnin/urheilujohtamisen opintokokonaisuus, mikäli siihen löytyy sopiva ajankohta.

Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi siitä, mitä tähänkin opinnäytetyöhön oli tarkoitus tulla. Alkuperäisenä tarkoituksena oli siis haastatella myös täysin ulkopuolisia yrityksiä yhteistyökumppanuudesta, jotta saataisiin tuloksiin mahdollisimman laajaa näkökulmaa. Tutkimukseen voisi myös osallistua sellaisia yrityksiä, jotka eivät sponsoroi/ole yhteistyössä olleenaan, tai vain hyvin pienimuotoisesti urheiluseurojen kanssa.

Lisäksi jatkotutkimusta voisi suorittaa myös haastatteleamalla esimerkiksi Welhojen työntekijöitä, hallituksen jäseniä, muuta jäsenistöä tai vapaaehtoisia; millaisia yhteistyökumppaneita he haluaisivat tai vaikka minkälaisia jäsentapahtumia? Tämä voisi olla oma kokonaisuutensa, tai pienempi osa jotakin suurempaa tutkimusta.

Nyt kun yhteistyökumppanuuksien taustoja ja motiiveja on selvitetty, niin aiheellinen jatkotutkimus/kehitysmenetelmä olisi luontevasti jatkaa opinnäytetyön tuloksista ja kehittää valittuja, muutamaa kumppanuutta eteenpäin havaintojen pohjalta. Tutkija voisi tehdä suunnitelman sekä sopimusohjan kumppanuudesta, sekä kehittää seuraamis- ja arviointimenetelmät näiden pohjalta. Tutkimuksessa voitaisiin myös kokeilla uusia yhteistyömuotoja ja seurata näiden onnistumista niin fiilispohjalta kuin konkreettisesti erilaisten numeraalisten tietojen pohjalta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- ALAJA, Erkki. 2000. *Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja*. Suomen urheilumuseosäätiö.
- ALAJA, Erkki & FORSELL, Christina. 2004. *Tarinapelä. Sponsorin käsikirja. Sponsoriyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- ALAJA, Erkki. 2001. *Summapelä. Sponsoriyhteistyön käsikirja. Käytännön toiminto-ohjelma urheilumarkkinoijalle*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- BERGSTRÖM, S & LEPPÄNEN, A. 2003. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- DRUCKER, Peter F. 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- HELANDER, N., KUJALA, J., LAINEMA, K. & PENNANEN, M. 2013. *Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- HAKANEN, M., HEINONEN, U. & SIPILÄ, P. 2007. *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki
- HIRSJÄRVI, S. & HURME, H. 2004. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelujen teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSJÄRVI, Sirkka. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- ITKONEN, Hannu. 2007. *Urheilun sponsorointi Suomessa*. Jyväskylän yliopisto.
- KOTLER, Philip & ANDREASEN, Alan R. 2003. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 6th edition. Kalifornia: Prentice Hall.
- NIEMELÄ, Seppo. 2002. *Menestyvä verkosto. Verkostorakentajan abc*. Helsinki: Edita.
- PIRNES, Hannu. 2002. *Verkostoylivoimaa*. Helsinki: WSOY.
- Sisäpalloilija on hyvä saalis. Markkinointi & Mainonta. 1/2014, sivu 8. [Viitattu 2015-01-18] Lehtiartikkeli.
- STÅHL, Pirjo & LAENTO, Kari. 2000. *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. WSOY.
- VALANKO, Eero. 2009. *Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana*. Helsinki. Talentum.
- VUOKKO, Pirjo. 2004. *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. Helsinki: WSOY.

Digitaaliset lähteet

EKSTEEN, E. 2012. *Sports Development, Law And Commercialization*. [E-kirja] Bookboon.com

Kilpisydän soi! -konsertti. KalPa Hockey:n kotisivut. [Viitattu 28.3.2015] Saatavilla: <http://www.kalpa.fi/kilpisydan-soi>

Urheilusponsorointi ei houkuttele - pelkkä näkyvyys logolle ei riitä. Markkinointi & Mainonta. 31.3.2014. [Viitattu 2015-01-07] Saatavilla:

<http://www.marmai.fi/uutiset/urheilusponsorointi+ei+houkuttele++pelkka+nakyvyys+logolle+ei+riita/a2240417?fail=f>

Urheilusponsoroinnissa on paljon varaa kasvulle - "Sponsorisopimukset naurettavan halpoja". 25.3.2014. [Viitattu 201x-xx-xx] Saatavilla:

<http://www.marmai.fi/uutiset/urheilusponsoroinnissa+on+paljon+varaa+kasvulle++sponsorisopimukset+naurettavan+halpoja/a2239753>

Sometrendit 2015. Kurio. [Viitattu 2015-03-28] Saatavilla:

<http://kurio.fi/kurio/wp-content/uploads/2014/12/sometrendit2015.pdf>

Sponsoroinnin win-win-win. Markkinointi & Mainonta. Valanko Eero.

Sponsorointibarometri 2014. 6.5.2014. [Viitattu 2015-01-14] Saatavilla:

http://www.mainostajat.fi/mlitto/sivut/Sponsorointibarometri_2014_kuvat.pdf

Sponsorointibarometri: Yritykset eivät aio lisätä sponsorointia. 6.2.2014. [Viitattu 2015-01-16] Saatavilla: http://www.mainostajat.fi/mlitto/sivut/Sponsorointibarometri_2014.html

Suomen Salibandyliiton www-sivut. *OLS jatkaa Suomen suurimpana salibandyseurana*.

2014. [Viitattu 2014-06-15] Saatavilla: <http://vanhat.salibandy.net/uutiset/ols-jatkaa-suomen-suurimpana-salibandyseurana>

Salibandyseura Welhot ry:n www-sivut. 2014. [Luettu 2014-06-15]. Saatavilla: <http://www.welhot.fi>

VALANKO, Eero. 2012-02-27. ProSponsoring Finland: Strateginen sponsorointi on vielä harvinaista. [verkkoaineisto] [Viitattu 2015-01-16] Saatavilla:

<http://www.sponsorinsight.fi/blogi/prosponsoring-finland-strateginen-sponsorointi-on-viel-harvinaista>

Yhdistysrekisteri. [Viitattu 2015-02-12]. Saatavilla:

<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

LIITE 1: KIRJE YHTEISTYÖKUMPPANEILLE

Hei!

Olen Liiketalouden opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötäni Salibandyseura Welhoille yhteistyökumppanuudesta. Tutkimuksessa selvitetään Welhojen yhteistyökumppaneiden motiiveja ryhtyä yhteistyöhön urheiluseuran kanssa sekä yhteistyön nykytilaa.

Saadakseni kattavan tiedon tutkimustani vasten, tarvitsen siihen Teidän yrityksenne apua Salibandyseura Welhojen yhteistyökumppanina. Tarkoituksena on tehdä teemahaastatteluja, joihin toivoisin Teiltä mahdollisimman avoimia sekä rehellisiä vastauksia. Näin ollen pyydän Teitä tutustumaan haastattelun teemoihin (liitteenä) ennen varsinaista haastattelua, jotta tutkimuksesta olisi mahdollisimman suuri hyöty toimeksiantajalle.

Haastattelut toteutetaan viikoilla 09-10 ja kesto on noin 30–60 minuuttia. Yrityksen, tai haastateltavien nimet eivät tule näkymään opinnäytetyössä missään vaiheessa ja haastattelut käsitellään täysin anonyymeina. Toivoisinkin nyt, että ehdottaisitte Teille sopivaa aikaa kyseisillä viikoilla - tarvittaessa myös niiden ulkopuolella. Minuun saa yhteyden parhaiten sähköpostilla, mutta myös puhelimitse alla näkyvistä yhteystiedoista.

Mikäli Teillä jää kysyttävää haastattelusta tai tutkimuksesta ylipäättään, niin olkaa rohkeasti yhteydessä!

Ystävällisin terveisin,

Annika Kettunen

annika.e.kettunen@edu.savonia.fi

LIITE 2: HAASTATTELUPOHJA

HAASTATTELUN TEEMAT

1. TAUSTATIEDOT

- Haastateltavan asema yrityksessä, yrityksen liikevaihto
- Yhteistyökumppanuuksien nykytila

2. YHTEISTYÖKUMPPANUUS

- Mitkä arvot ohjaavat?
- Riskit?
- Motivaatiot ryhtyä yhteistyökumppanuuteen
- Millaisena yritys näkee yhteistyökumppanuuden urheiluseuran kanssa?

3. NYKYTILA WELHOJEN KUMPPANUUDEN KANSSA

- Miten ja milloin alkanut
- Tavoitteet ja niiden toteutuminen
- Seuranta, arviointi, kehittäminen

4. YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN?

- Urheiluseuran puolelta
- Yrityksen puolelta