



URHEILUSEURA AKTIVOIJANA YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN VERKOSTOTOIMINNASSA

Case: LEKA Volley ry

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Krista Mehtonen			
Työn nimi Urheiluseura aktivoijana yhteistyökumppaneiden verkostotoiminnassa. Case: LEKA Volley ry			
Päiväys	18.10.16	Sivumäärä/Liitteet	42
Ohjaaja(t) Jari-Pekka Jääskeläinen & Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) LEKA Volley ry			
Tiivistelmä			
<p>Sponsorointiyhteistyö on kahta osapuolta molemminpuolisesti hyödyttävä yhteistyö. Maailman muuttuessa sponsorointikin on muovautunut ajan kuluessa. Nykyään pelkkä näkyvyyden takaaminen ei riitä sponsoreille vaan uudet innovaatiot taistelevat paikoistaan urheilupiireissä samalla tavalla kuin yritysmaailmassakin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää urheiluseuran organisoiman verkostotoiminnan mahdollisuuksia kilpailuetuna sponsorointiyhteistyössä. Työ tehtiin kehittämistyönä kuopiolaiselle lentopalloseura LEKA Volley ry:lle, joka pelailee korkeimmalla sarjatasolla miesten Lentopallon Mestaruusliigaa. Tutkimustehtävänä oli kartoittaa, miten LEKA tarjoaa verkostoitumismahdollisuuksia yhteistyökumppaneille liiketoiminnan aktivoimiseksi sekä mitä ne ovat.</p> <p>Teoria-aiheiden jakauduttua kahtia, ensimmäisenä perehdyttiin sponsorointiyhteistyön taustoihin sekä nykypäivän sponsorointimahdollisuuksien hyödyntämiseen liiketoiminnan kehittämisessä. Toisessa teoriaosassa tutustuttiin verkostoitumisen teoriaan ja verkostojen tuomaan lisäarvoon niin henkilökohtaisella kuin yritystasolla.</p> <p>Kehittämisosassa saatiin aikaan kehittämisideoita, joita LEKA kykenee hyödyntämään verkostotoiminnan suunnittelussa ja ylläpidossa. Kehittämisideat sisälsivät ehdotuksia toimintaan yhteistyökumppaneiden kanssa sekä niiden välille.</p> <p>Lopputulokseksi saatiin näkemys siitä, että sponsorointiyhteistyötä pystyy rakentamaan ja tehostamaan verkostotoiminnan kautta. Johtopäätös työlle täten on verkostotoiminnan näkeminen kilpailuetuna sponsorointiyhteistyön rakentamisessa perinteisen näkyvyyden rinnalla.</p>			
Avainsanat sponsorointiyhteistyö, urheilusponsorointi, verkostoituminen, verkostotoiminta, urheiluseurat			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Krista Mehtonen			
Title of Thesis The activation of cooperation partners' networking by sports club			
Date	18.10.2016	Pages/Appendices	42
Supervisor(s) Jari-Pekka Jääskeläinen & Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners LEKA Volley ry			
<p>Abstract</p> <p>Sponsorship is an operation with considerations where parties are expected to benefit mutually. With the world transforms along new trends, sponsorship has also taken its own shape. Nowadays guaranteeing visibility alone in sponsorship is not enough for the sponsors. Fresh innovations battle for their positions in the sports environment in a similar manner as in corporate life.</p> <p>The objective of the thesis was to clarify prospects of networking organised by a sports club as a competitive advantage in sponsorship. The research was a development work for volleyball sports club LEKA Volley ry which plays mens' Finnish Champions League. The research mission was to specify how LEKA provides networking opportunities for partners to activate their business and what the opportunities are.</p> <p>The theoretical part was divided in two parts, the first subject focused on the sponsorship. The latter part considered more network theories and value of the networking in both personal and corporate life.</p> <p>In the development part was created concrete ideas which LEKA is able to utilize in planning and maintaining the created networking. The ideas included suggestions of operations with partners and between them.</p> <p>As a final result was substantiated a vision that sponsorship is able to construct and strengthen through networking. Thus a conclusion is that networking is seen as a competitive advantage beside traditional visibility in building sponsorships.</p>			
Keywords sponsorship, sports sponsorship, networking, sports club			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	LEKA Volley ry	6
2	SPONSOROINTIYHTEISTYÖ	8
2.1	Sponsorointiyhteistyön määritelmä	8
2.2	Sponsorointiyhteistyön elementit	9
2.3	Sponsorointiyhteistyön tavoitteet	10
2.4	Sponsorointiyhteistyön historia Suomessa	11
2.5	Sponsorointiyhteistyö tänään	11
2.5.1	Arvoa urheilusta – hanke	13
2.5.2	Imatra Base Camp -seminaari	15
3	MONIMUOTOINEN VERKOSTOITUMINEN	17
3.1	Verkostoitumisen määritelmä	17
3.2	Verkostoitumisen teoriat	18
3.3	Verkostotyypit	19
3.3.1	Viralliset ja epäviralliset verkostot	19
3.3.2	Erytyypiset verkostot	20
3.4	Verkostojen tuoma lisäarvo	21
4	VERKOSTOTOIMINTA	25
4.1	Yritysten mielikuvista konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin	25
4.2	LEKA:n verkostotoiminta	26
4.3	Vuosikello	30
4.3.1	Kausi 2017–2018	31
4.3.2	Kausi 2018–2019	36
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	38
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	41

1 JOHDANTO

Vuonna 2007 puhjennut talouskriisi Yhdysvalloissa näkyy edelleen tänäkin päivänä suomalaisessa elämässä eikä tulevaisuuden näkymistä ole ollut kovin positiivisia ennusteita kuultavissa. Talousohjelmat näkyvät monella sektorilla liike-elämässä – yritykset käyvät yt-neuvotteluita, irtisanovat työntekijöitä tai joutuvat konkurssiin. Toisaalta monet yritykset investoivat, kasvattavat tai ylläpitävät jatkuvasti liiketoimintaansa, jotta yritykselle ei näkyisi loppua. Oli yrityksen suunta kumpi tahansa, on molemmille yhteistä se, että raha ei ole helposti saatavissa ja rahan eteen on tehtävä valtavasti töitä.

Nykyisessä taloustilanteessa ei varsinkaan urheiluseuroilla ja -joukkueilla ole helppoa tietä kuljetavana, erityisesti varainkeruussa. Yhteistyökumppaneiden saaminen mukaan urheiluorganisaation tukemiseen vaatii paljon urheiluorganisaation taustahenkilöiltä. Yhteistyöneuvottelujen valmistelut näyttävät suurinta roolia yhteistyökumppaneiden hankinnassa. Yhteistyökumppanit saattavat lähteä tukemaan esimerkiksi aikaisemman urheiluhistoriansa, yhteiskunnallisen vastuun tai yritystunnettuuden lisäämisen takia. Osa yhteistyökumppaneista vaatii kuitenkin enemmän ponnisteluja taustavoimilta kuin toiset yhteistyökumppanit.

Sponsorointiyhteistyön tarkoitus tänä päivänä on, että se on hyödyllinen jokaiselle osapuolelle. Osa yhteistyökumppaneista haluaa kuitenkin enemmän vastinetta rahoilleen kuin toiset yhteistyökumppanit. Miten voi saada mukaan laadukkaita yhteistyökumppaneita? Mitkä ovat hyödyt, mitä tarjotaan yhteistyöyrityksille? Toimeksiantajani haluaa antaa yhteistyöyrityksille hyödyt erityisesti verkostoitumisen kautta.

Opinnäytetyön aihe on itseäni kiinnostava, koska tänä päivänä verkostoitumista ei pysty välttämään millään tavalla. Erikoistuessani yrittäjyyteen verkostoituminen korostuu entisestään ja tulevaisuuden mahdollisena yrittäjänä haluan ymmärtää laajoja kokonaisuuksia monelta eri osa-alueelta, siispä opinnäytetyön aiheeksi olisi voinut tulla myös moni muu asia. Lentopalloiluhistoriani alkoi vuosikymmen sitten, ja päätin ottaa yhteyttä toimeksiantajaani LEKA Volleyhin, koska halusin auttaa vasta perustettua lentopalloseuraa kehittämään edelleen toimintaansa. Tällä kertaa on minun vuoroni antaa jotain konkreettista urheiluseuralle, sillä urheiluseurat ovat jo niin tehneet minulle vuosien saatossa.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa käsitellään toimeksiantajan yhteistyöyritysten välistä liiketoiminnan aktivoimista itse urheiluseuran avulla sekä luodaan toimeksiantajalle verkostoitumiseen liittyvä tapahtumavuosisikello kevääseen 2019 asti. Liiketoiminnan aktivoiminen tapahtuu tässä tapauksessa verkostotoiminnan kehittämisen kautta, mikä toimii samalla hypoteesinamme arvokkaampan yhteistyösuhteeseen. Tavoitteena on löytää sekä kehittää uusia aktiivisia ja eritoten kiinnostavia yhteistyömuotoja yhteistyöyrityksille.

Hypoteesi on siis, että LEKA:n vahvuus yhteistyösopimusten muodostamisessa yritysten kanssa syntyy aktiivisesta ja kiinnostavasta verkostotoiminnasta. Verkostoituminen muiden yhteistyökumppa-

neiden kanssa edesauttaa yrityksen kasvua liiketoiminnallisesta näkökulmasta, kun LEKA tarjoaa siihen valmiiksi mahdollisuuksia.

Lentopallo on hiljalleen noussut katsotuksi ja suosituksi urheilulajiksi perinteisten lajien kuten jääkiekon ja jalkapallon rinnalle (Sportti.com, 2015-04-01). Tämän lisääntyneen näkyvyyden tarjoamaan etuun ei pysty liikaa nojautumaan varsinkaan pienemmällä paikkakunnalla eikä useille yrityksille se pelkästään riitäkään tänä päivänä. LEKA vastaa siis tähän tilanteeseen omalla verkostotoiminnallaan.

Tavoitteiden, rajausten sekä hypoteesin kautta opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi asettuu,

- Miten LEKA Volley tarjoaa verkostoitumismahdollisuuksia yhteistyökumppaneille liiketoiminnan aktivoimiseksi ja mitä ne ovat?

Teoriaosassa käsitellään sponsorointiyhteistyötä, koska se on ensimmäinen askel sponsoroivan yrityksen ja sponsoroitavan kohteen välisessä yhteistyössä. Sponsorointiyhteistyön lisäksi tutustutaan verkostoitumiseen, sillä tutkimuskysymys käsittelee verkostoitumista eri yhteistyöyhteyksien välillä. Varsinainen verkostoyhteistyö on nähtävä syvällisempänä ja monitahoisempana, sponsorointiyhteistyön kehittyneempänä muotona. Molemmat asiat, sponsorointiyhteistyö ja verkostotoiminta, ovat olennaisia asioita yhteistyökumppanien kanssa tehtävässä toiminnassa, ilman toista ei välttämättä ole toista. Yhteistyö voi alkaa myös jonkun toisen sidosryhmän verkostotoiminnan kautta tapahtuvan kontaktoinnin myötä.

Teoriaosuuden jälkeen käsitellään verkostoideoita ja -ehdotuksia aktiivisempaan verkostotoimintaan. Kiinnostavan verkostotoiminnan taustalle pohditut ideat juontavat juurensa teoriasta sekä omista observoinneista liittyen niin yritysten vuorovaikutukseen sosiaalisessa mediassa kuin luettuihin artikkeleihin. Ajatuksia on haettu myös Imatra Base Camp –seminaarista, johon kokoontui Etelä-Karjalan urheilutoimijat sekä päättäjät kuulemaan ajatuksia sponsoroinnista, markkinoinnista sekä sosiaalisesta mediasta syksyllä 2016. Omaa urheilutaustaa ja sitä kautta syntyneitä kokemuksia lentopallon parissa ei voi olla liikaa korostamatta asioiden pohdinnassa. Työn lopusta löytyy yksinkertaistettu vuosikello, joka sisältää tiivistetysti olennaisimmat tapahtumat LEKA:n toiminnassa.

1.1 LEKA Volley ry

Opinnäytetyön toimeksiantaja on LEKA Volley ry, joka on kuopiolainen miesten Lentopallon Mestaruusliigassa pelaava lentopalloseura (LEKA Volley ry). LEKA perustettiin keväällä 2014 ja samalla aloitti uuden savolaisen lentopallotarinan kirjoittamisen KuPS-Volleyyn voitokkaiden vuosien 1991–2000 sekä pitkän tauon jälkeen nopealla tahdilla. Ensimmäisellä pelikaudella 2014–2015 LEKA sijoitui seitsemänneksi liigasarjassa ja toisella pelikaudella 2015–2016 neljänneksi.

LEKA:n perustamisvaiheet olivat värikkäitä. Toinen savolainen liigaseura, Pielaveden Sampo, oli häviämässä liigalentopallokartalta, koska harjoitusolosuhteet eivät olleet kunnossa. Liigalentopalloa oli tuomassa Pielavedeltä Kuopioon, ja yhteistyötä valmisteltiin paikallisen junioriseuran Puijo Wolleyn kanssa. Puijo Wolley ei lähtenyt mukaan, sillä liigalentopallo olisi vienyt liikaa juniorilentopalloon varattuja rahoja. Loppujen lopuksi LEKA syntyi Saimaa Volleylella vuokralla olleen liigapaikan tilalle. (Savon Sanomat, 2014.)

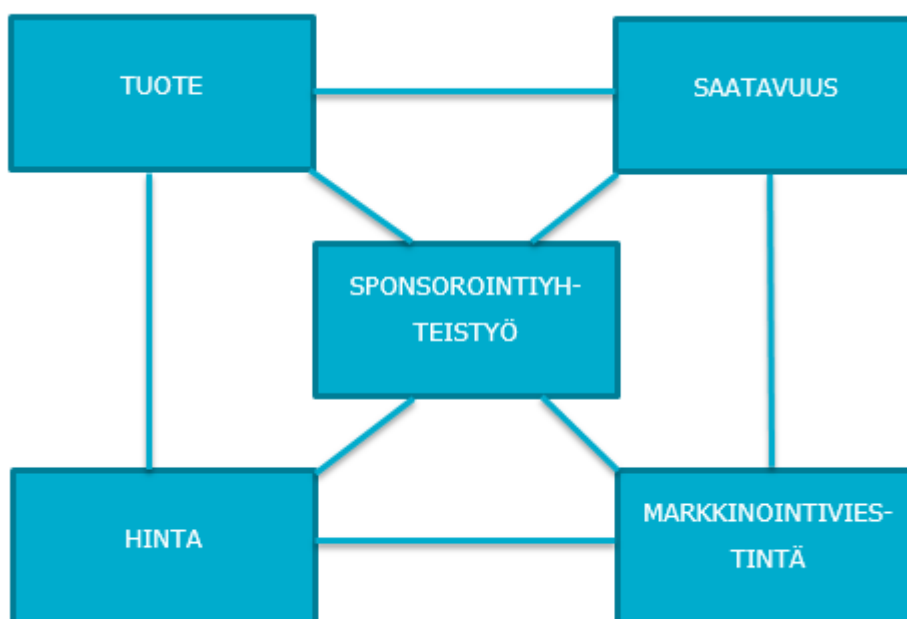
Vauhdilla perustettu seura erilaisine työryhmineen on luonut brändinsä vahvalle pohjalle alusta alkaen ja näin ollen saavuttanut uskottavuutensa kannattajien sekä urheiluihmisten silmissä. LEKA on asettanut itselleen kolme tärkeää aspektia, jotka edustavat seuraa – visio, missio ja arvot. Visiona on olla Savon kiinnostavin urheilujoukkue vuoteen 2018 mennessä. Missiona on edistää nuorten yksilöiden huippu-urheilupolkua ja auttaa mahdollisuuksissa kansainväliselle uralle. Arvoksi on määritetty teesit ”unelmoi isosti, tee kovasti töitä, pysy nöyränä”. (LEKA Volley ry.)

Yhteistyökumppaneiden arvostus on korkealla tasolla LEKA:n organisaatiossa. LEKA pyrkii saattamaan yhteistyöyrityksiä yhteen liiketoiminnallisesta näkökulmasta. (Ranta-Pere, 2015-10-06.) Kaikkien yhteistyökumppaneiden perimmäinen asia ei ole kaupan edistäminen, mutta kontaktien luominen voi tuoda uusia mahdollisuuksia kaupankäyntiin. LEKA on rakentanut toimintansa avoimeksi sekä läpinäkyväksi, jotta siitä syntyisi kaikille osapuolille hyvät lähtökohdat rakentaa yhteistyötä. Seuraavat asiat muodostavat kyseiset lähtökohdat:

1. Yrityksen tunnettuuden sekä imagon parantaminen paikallisesti sekä valtakunnallisesti
 2. Yrityksen palveluiden sekä tuotteiden myynnin edistäminen
 3. Ovi auki yrityksiin LEKA – verkoston kautta
 4. Asiakashoidollinen työ
 5. Rakkaus ja intohimo paikalliseen urheiluun ja lajiin
 6. Lisää kontakteja, lisää kauppaa, lisää tulosta
- (LEKA Volley ry.)

2 SPONSOROINTIYHTEISTYÖ

1990-luvulla urheilumarkkinointi teki lopullisen läpimurtonsa, koska urheilukin vaati omanlaista markkinointia säilyttääkseen kilpailukykyänsä alati muuttuvissa olosuhteissa. Samoihin aikoihin sponsorointiyhteistyöstä tuli yksi merkittävimmistä urheilumarkkinoinnin kilpailukeinoista. Sponsorointiyhteistyön lisäksi urheilumarkkinoinnin muita kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus sekä markkinointiviestintä. Urheiluorganisaatio yrittää vaikuttaa kysyntään ja tyydyttämään sitä kilpailukeinojen eli toimintojen avulla. Samalla sponsoriyhteistyöstä on syntynyt vakiintunut tapa kilpailuetujen rakentamisessa. (Alaja 2001, 15–21.)



KUVIO 1. Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot (Alaja 2001, 17.)

2.1 Sponsorointiyhteistyön määritelmä

Vuosien saatossa sponsorointiyhteistyö on muokannut muotoansa. Yksiselittäistä määritelmää ei löydy, mutta kaikista määritelmistä löytyy punainen lanka, jonka ympärille määritelmä on rakentunut. Vanhanaikaisissa sponsorointiyhteistyön määritelmässä asiaa katsotaan pelkästään sponsoroivan yrityksen näkökulmasta. Nykyään asiaa tarkastellaan tasapuolisesti sekä sponsoroitavan kohteen että sponsoroivan yrityksen kannalta. Tarkoituksena on molempien osapuolien hyötyminen sponsoriyhteistyössä. (Alaja 2001, 23.) Määritelmiä löytyy monenlaisia sisältäen samat faktat.

”Sponsorointiyhteistyö on yrityksen keino viestiä tavoitellulle kohderyhmälle lainaamalla urheilukohteen myönteistä mielikuvaa. Sponsorointiyhteistyö on yritykselle osa sen markkinoinnin viestintäkeinoja. Sponsorointiyhteistyön kohde voi olla urheilija, urheilutapahtuma, urheiluorganisaatio, urheilun TV-ohjelma tai muu vastaava. Sponsorointiyhteistyön tulee olla sekä sponsoroivan yrityksen että urheilukohteen etujen mukaista. Sponsorointiyhteistyön tulee toimia käytännössä eettisesti kestävällä tavalla.” (Lipponen 1999, 8.)

”Sponsorointi on sopimuksella määritelty yhteistyömuoto, jonka myötä sponsori sijoittaa raha- tai rahallisen panoksen johonkin yleisesti hyödylliseksi koettuun kohteeseen, tämän kohteen kehittämiseksi ja siihen liittyvän kaupallisen arvon hyödyntämiseksi. Sponsorointiyhteistyön myötä sponsori ostaa oikeuden kytkeä oman imagonsa ja tuotemerkkinsä sponsoroituun kohteeseen sekä kohteeseen liittyvään mielikuvaan ja arvomaailmaan. Kohteen kautta yritys kohtaa kohderyhmänsä sille merkittävässä ympäristössä.” (Image Match 2009, 2.)

”Sponsoroinnissa sponsori ja sponsoroitava tekevät kummankin etuja turvaavan kaupallisen sopimuksen. Sponsori antaa sopimuksen perusteella sponsoroitavalle rahaa tai muuta tukea. Sopimuksen tarkoituksena on luoda myönteinen mielleyhtymä sponsorin imagon, tuotetunnuksen tai tuotteen ja sponsorointikohteen välille. Sponsori saa vastineeksi oikeuden hyödyntää omassa toiminnassaan tätä myönteistä mielleyhtymää. Tämän lisäksi tai vaihtoehtoisesti se voi saada muuta suoraa tai epäsuoraa etua.” (ICC 2011, 23.)

Olkosen (2001, 309–329) mielestä kattavan määritelmän tekeminen sponsoroinnista on vaikeaa, jopa mahdotonta. Yleisesti sponsoroinnin voi nähdä yhteisenä kahta osapuolta hyödyttävänä yritysyhteistyönä, jossa toinen on sponsori eli yleensä yritys ja toinen on sponsoroitu, joka on esimerkiksi toimija taiteen, urheilun tai koulutuksen alalla. Nykyään yhä useammin muut ryhmät kuten agentuuriliikkeet ja mediaorganisaatiot saattavat olla osallisena. Sponsorointiyhteistyö, kuten yritysyhteistyö yleisesti, on resurssien vaihtamista osallisten välillä.

2.2 Sponsorointiyhteistyön elementit

Sponsorointiyhteistyön määritelmien kautta voidaan tuoda esille sponsorointiyhteistyön peruselementit, jotka muodostavat seitsemän eri kohtaa. Suurin osa peruselementeistä toteutuu sponsoroivan yrityksen sekä sponsoroitavan kohteen kanssakäymisessä.

1. Sponsorointiyhteistyö on vastikkeellista yhteistyötä sponsoroivan yrityksen ja urheilukohteen välillä.
2. Sponsorointiyhteistyö on yritykselle yksi markkinointiviestinnän keino.
3. Sponsorointiyhteistyö on urheilukohteelle kilpailuetuja tarjoava kilpailukeino.
4. Sponsoroiva yritys lainaa urheilukohteen myönteistä mielikuvaa omiin markkinointiviestinnällisiin tarkoituksiinsa.
5. Urheilukohde saa yhteistyöstä rahallisen korvauksen tai muuta aineellista etua.
6. Sponsorointiyhteistyö hyödyttää tasapuolisesti niin sponsoroivaa yritystä kuin urheilukohdetta.
7. Sponsorointiyhteistyötä toteutetaan käytännössä eettisesti kestäväällä tavalla.

(Alaja 2001, 23.)

Alaja (2016-09-28) korostaa matchauksessa eli sponsoroivan yrityksen ja urheilukohteen yhteensopivuuden todentamisessa, että löydetään aidosti yritystä ja kohdetta toisiinsa sitovia elementtejä. Sitovat elementit edellyttävät molempien osapuolien välillä jonkinasteista yhteyttä. Elementit voivat ol-

la esimerkiksi arvot, tavoitteet, historia, ihmiset, asiakkaat, asenne, tapa toimia, tuotteet tai palvelut. Huolella pohditut elementit ovat avainasemassa yhteistyöneuvotteluissa.

2.3 Sponsorointiyhteistyön tavoitteet

Alaja (2001, 24) painottaa, että sponsorointiyhteistyön tavoitteet vaihtelevat aina yrityskohtaisesti eikä yrityksen tavoitteita voida asettaa tärkeysjärjestykseen. Tavoitteet on jaettu viiteen kategoriaan yrityksen näkökulmasta: yrityskuvallisiin, tuotemarkkinoinnilliseen, sidosryhmä-, liiketoiminnallisiin sekä muihin tavoitteisiin.

Yrityskuvallisissa tavoitteissa pyritään lisäämään yrityksen tunnettuutta, osoittamaan yhteiskunnallista vastuuta tai kehittämään yrityskuvaa. Tuotemarkkinoinnillisissa tavoitteissa lisätään tuotetunnettuutta, kehitetään tuotekuvaa tai tavoitetaan haluttua kohderyhmää. Sidosryhmätavoitteissa muodostetaan yhteyksiä sponsoroitavan kohteen asiakasryhmiin ja muihin verkostoihin. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta luodaan kontakteja esimerkiksi muihin yhteistyökumppaneihin. Muut tavoitteet sisältävät enemmän tunneperäisen ajattelun tuloksia, kuten vanhan tottumuksen lähteä mukaan. (Alaja 2001, 24–25.)



KUVIO 2. Sponsorointiyhteistyön tavoitteet yritysnäkökulmasta (Alaja 2001, 25.)

Olkosen (2001, 309–329) mielestä sponsorointiyhteistyön sisällössä, suhteiden kehittämisessä sponsorien ja sponsoroitavien välillä sekä teoreettisissa ja johtamisimplikaatioissa on vakavia puutteita ymmärtämisessä. Yksi sponsorioivan yrityksen tavoitteista on saavuttaa myönteinen julkisuus yritykselle relevanttien asiakasryhmien keskuudessa massakommunikoinnilla sen työn suhteissa, jotka eivät ole suoraan linkittyneitä sen normaaliin liiketoimintaan. Näin ollen yhteistyösuhde sponsorin ja sponsoroidun välillä on avainelementti sponsorointiyhteistyössä syntyneissä massailmaistuissa viesteissä. Hän korostaa myös sponsorointiyhteistyön dynamiikan ymmärtämistä analysoimalla läh- tökohtaisesti sisältöä ja kehitystä, menemällä niin sanotusti niiden sisään.

2.4 Sponsorointiyhteistyön historia Suomessa

Suomessa sponsorointiyhteistyötä on jossain määrin näkynyt 1960-luvulta lähtien, kun yritykset ovat nostattaneet yritystunnettuuttaan urheilun tuoman näkyvyyden kautta. Suurena esimerkkinä tältä ajalta voidaan nostaa jalkapallojoukkueet RU-38 (Rosenlewin Urheilijat) sekä Upon Pallo, jotka ovat auranneet tietä sponsorointiyhteistyön alkutaipaleella. (Alaja 2000, 103.)

Seuraavalla vuosikymmenellä sponsorointi kasvoi kasvamistaan ja rahaa oli saatavilla paljon. Kuitenkin sponsorointi ei hyödyttänyt molempia osapuolia, vaan se oli vastikkeetonta ja kokeiluluontoista. Sponsoroinnista hyötyi enemmän urheilukohde kuin sponsoroiva yritys. Urheilukohteet, jotka olivat ajan hermolla, hyödynsivät maksimaalisesti sponsorointitarjontaa. Suurimpia sponsoreita olivat pankit ja vakuutusyhtiöt. (Alaja 2000, 103.)

Sponsoroivan yrityksen sekä sponsoroitavan kohteen välillä kommunikointi lisääntyi huomattavasti 1980-luvulla. Kommunikoinnissa keskityttiin yhteisiin pelisääntöihin, jotka hyödyttävät molempia osapuolia. Uudet yritykset liittyivät mukaan sponsorointirintamalle vanhojen yritysten rinnalle. (Alaja 2000, 103.)

Ennen vuosituhaten vaihdetta tietotaito sponsorointiyhteistyöstä oli jo erittäin laajalla pohjalla, sillä kirjallisuus sekä tutkimusaineisto toivat faktaa esille. Faktapohjan kautta urheiluun syntyi oma ammattikunta ja täten faktat ohjasivat myös yritysten päätöksentekoa. Yrityksen silmin sponsorointiyhteistyötä alettiin näkemään enemmän markkinointiviestinnän keinona, joka avasi uusia ulottuvuuksia ihmisten tietoisuuteen. Sponsoroitavien urheilukohteiden joukko laajentui entisestään. (Alaja 2000, 103.)

2000-luvulla innovaatioiden kehittäminen on noussut suureen rooliin ajan muuttuessa trendien mukana (Alaja 2000, 103). Alati muuttuvien trendien, etenkin sosiaalisen median uusien ratkaisujen, hyödyntäminen tuo kilpailuetua muihin nähden. Kilpailuedun löytäminen avaa helpommin ovia niin urheilukohteelle kuin sponsoroiville yrityksille. Tänä päivänä yhteistyösopimusten luominen on haastavaa mittavan tarjonnan takia, sillä hyvistä sponsoroitavista kohteista sekä sponsoroivista yrityksistä taistellaan laajalti (Alaja 2000, 103).

2.5 Sponsorointiyhteistyö tänään

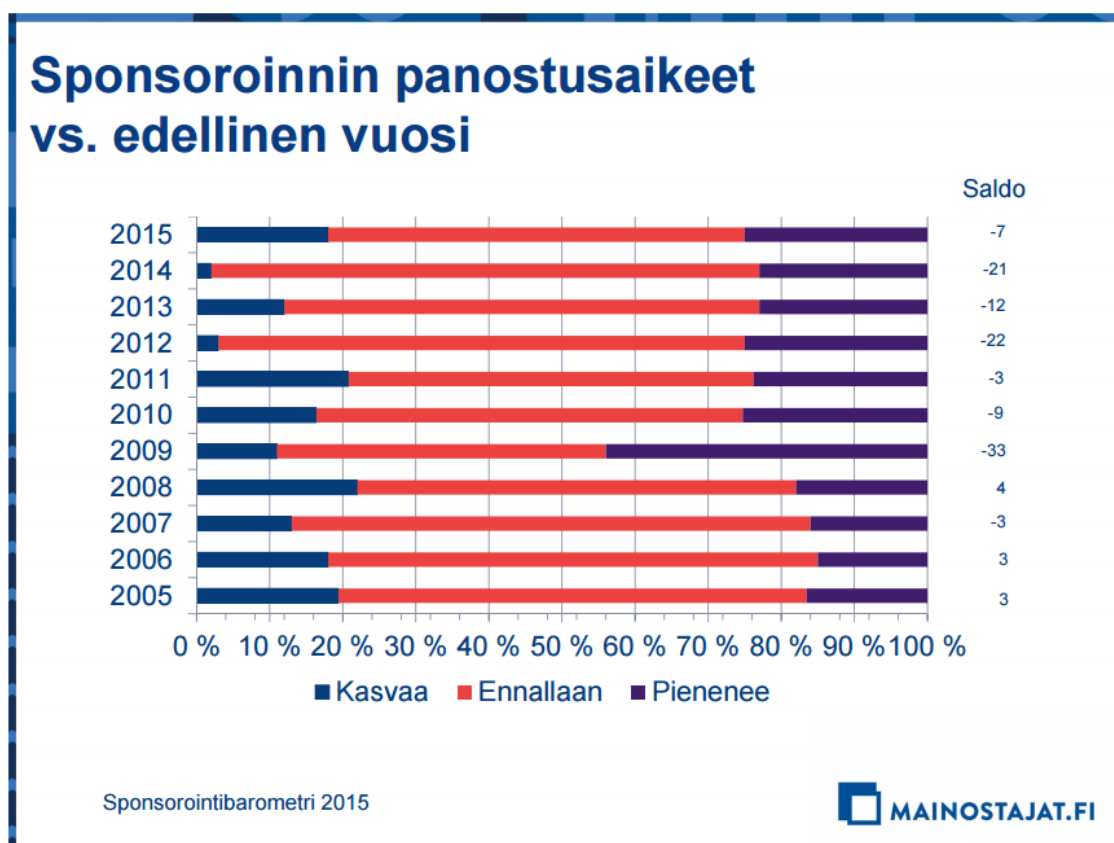
Laadittujen yhteistyösopimusten määrä on laskenut verrattuna 2000-luvun alkupuolen vastaaviin lukuihin taloustilanteen ollessa suurimpana syynä. Prioriteettina on kuitenkin luoda yhteistyöstä laadullisesti syvällisempää. Pelkkä sponsorointi itsessään ei erota sponsoroivaa yritystä muista kilpailijoista, vaan miten erottuu ratkaisujen hyödyntämisessä, ja entistä enemmän siihen käytetään paljon resursseja. (Image Match 2009, 5.)

Mainostajien Liitto ry tekee vuosittain Sponsorointibarometrin, jossa halutaan selvittää yritysten sponsoroinnin suuntanäkymiä. Sponsorointibarometrissa näkee selkeästi, miten sponsorointi on ja-

kautunut vuosi vuodelta. Kuvio kertoo värein, kuinka moni liiton jäsenyritys prosentuaalisesti haluaa kasvattaa, pitää ennallaan tai vähentää sponsoroinnin määrää. (Mainostajien Liitto 2015.)

Mainostajien Liiton Sponsorointibarometrin (2015) mukaan urheilu on jälleen ylivoimaisin sponsoroinnin kohde vuonna 2015. Kyselyyn vastanneista jäsenyrityksistä 18 prosenttia pyrkii lisätä sponsoroinnin määrää, kun edellisenä vuotena vastaava lukema on vain kaksi prosenttia. Sponsoroinnin samalla tasolla säilyttämisen aikoo pitää 57 prosenttia jäsenyrityksistä ja sponsoroinnin vähentämisen 25 prosenttia vastaajista. Sponsoroinnin lisääjien ja vähentäjien erotukseksi tulee -7, joka toisin sanoen kuvaa yritysten panostusaikeita. (Mainostajien Liitto 2015.)

Sponsorointibarometrin vuoden 2014 tutkimuksessa saldoluku on -21. Kymmenen vuoden aikana sponsorointibarometrin positiivisin tulos on saatu vuonna 2008, jolloin panostusaikeita kuvaava luku on 4 eli sponsoroinnin kasvattaminen on suurempaa kuin vähentäminen. Vuosien 2005–2015 välinen suurin muutos sponsorointibarometrikuviossa tapahtuu heti seuraavana vuonna 2009, jolloin talus-tilanne romahti ympäri maailmaa, mikä näkyy luonnollisena jatkumona yritysten negatiivisessa halukkuudessa sponsoroida. Saldo on samana vuonna -33, joka on alhaisin luku kymmenen vuoden aikana. (Mainostajien Liitto 2015.)



KUVIO 3. Sponsoroinnin panostusaikeet vs. edellinen vuosi (Mainostajien Liitto 2015.)

Tänä päivänä sponsorointi nähdään niin sanotusti vastuullisena sponsorointina ja sen merkitys on korostunut entisestään (Image Match 2009, 5). Urheilun ja urheilijoiden menestysedellytysten kestävä kehittäminen on vastuullista sponsorointia yhteiskunnallisesta näkökulmasta (Seppälä, 2013-10-09). Vastuullisuus ei myöskään välttämättä näy suoranaisesti sponsoroitavan kohteen sekä sponso-

roivan yrityksen välillä, mutta niiden toiminnassa vastuullisuus on jollain tapaa kytkettynä (Image Match 2009, 5).

LEKA:n järjestämässä isossa hyväntekeväisyysottelussa LEKA Battlessa marraskuussa 2015 kaikki lipputulot ohjautuivat suoraan lipun myyneille juniorijoukkueille. LEKA:n yhteistyökumppanit eivät suoranaisesti ole sidoksissa näihin juniorijoukkueisiin, mutta LEKA:n organisoiman tapahtuman kautta, yhteistyökumppanit olivat osa vastuullista sponsorointia. LEKA Battle palkittiin Savolainen Urheiluteko-palkinnolla Pohjois-Savon Urheilugaalassa tammikuussa 2016 (YLE 2016-01-29).

Kansainvälisesti sponsorointisopimukset ovat paljon suurempia ja kalliimpia, ja sponsorointiin käytetään myös enemmän rahaa. Toisin sanoen Suomessa sponsorointi on reilusti halvempaa verrattuna esimerkiksi Englannin Valioliigaan tai Yhdysvaltojen eri lajien liigojen sponsorointisopimuksiin. Toisaalta on hyvä muistaa, että Suomi on melko pieni maa muihin maihin ja samalla näkyvyys on pienempää.

Nike ja Adidas ovat yhtiöitä, jotka kuluttivat rahaa sponsorointisopimuksiin enemmän kuin ikinä vuonna 2015. Tutkimusfirma IEG:n mukaan Pohjois-Amerikassa sponsorointiin käytetyt varat ovat kasvaneet 21 prosenttia vuodesta 2011 vuoteen 2015. Vuonna 2011 sponsorointiin kulutettiin lajiin katsomatta 12,38 miljardia Yhdysvaltain dollaria, kun vuonna 2015 vastaava luku oli 14,98 miljardia Yhdysvaltain dollaria. (International Business Times 2015.) Adidas irtisanoi sponsorointisopimuksena kansainvälisen yleisurheiluliiton IAAF:n kanssa jatkuvien korruptioskandaalien ja doping-käryjen takia. Adidas tuo täten esille vastuullista sponsorointiaan omalta osaltaan. (Reuters, 2016-01-25.)

LEKA:lla yhteistyösopimusten tilanne on määrällisesti korkealla tasolla. LEKA:n kotisivujen (2016) mukaan heillä on n. 100 yhteistyökumppania, joista osa on pääyhteistyökumppaneita, yhteistyökumppaneita, toimittajia sekä mainostajia. (LEKA Volley ry.) Pääyhteistyökumppanit ovat nimensä mukaisesti suurimmassa roolissa yhteistyössä. Yhteistyökumppanit eivät vaadi niin paljon näkyvyyttä kuin pääyhteistyökumppanit. Toimittajat tarjoavat tarpeellisia palveluja sekä hyödykkeitä, esimerkiksi tekniikkapalveluita ottelutapahtumiin. Mainostajat ovat yrityksiä, jotka sen sijaan ostavat vain ilmoitus- tai mainostilaa käsiohjelmista tai ottelutapahtumista. (Alaja 2001, 55.)

Laadullisesti monien yhteistyökumppanien kanssa toimiminen vaatii aikaa ja huolenpitoa. LEKA on organisoinut itselleen vahvan pohjan yhteistyökumppanien saralla, ja tilanne kannattaa pitää jatkossakin sellaisena. Suomessa sponsorointirahojen ollessa pieniä, urheilukohteiden on hankala rakentaa toimintaansa vähäisten yhteistyökumppanien voimin. Laajemmalla yhteistyökumppanipohjalla näkyvyyden takaaminen tuo kuitenkin haasteita molemmille osapuolille.

2.5.1 Arvoa urheilusta – hanke

Arvoa urheilusta – hanke on Turun ammattikorkeakoulun, Turun yliopiston sekä Itä-Suomen yliopiston yhteistyöhanke, joka toteutetaan ajanjaksolla 1.1.2015–31.12.2017. Hankkeessa tuotetaan uutta ymmärrystä ja uusia arvonluonnin konsepteja. Konseptien avulla yritykset voivat hyödyntää urheilun

erityispiirteitä sekä urheilun edustamia arvoja liiketoiminnan kehittämisessä eri osa-alueilla. Osa-alueita ovat

1. johtajuuden relationaalisuuden tunnistaminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen,
2. asiakaskokemusten parantaminen ja yrityksen brändiarvon kasvattaminen sekä
3. yhteiskuntavastuullisuuden kehittäminen ja monikulttuurisuuden johtaminen.

(Centre for Sport Business, 2016.)

Hanketta pidetään erittäin tärkeänä muutamasta eri syystä. Urheiluun liittyy erityispiirteitä, joita voidaan käyttää hyväksi yritysten liiketoiminnan kehittämisessä sekä arvonluonnin lähteenä. Toisin sanoen kyse on uudeltaisista tavoista johtaa sekä innostaa ihmisiä. Hankkeen tarkoitus on myös vahvistaa kulttuurisia tekijöitä, jotka puolestaan edistävät esimerkiksi ennakkoluulottomia kokeiluja ja oppimista epäonnistumisista.

Vaikka maailmalla on näyttöä urheilun erityispiirteiden ja yritysten liiketoiminnan yhdistämisestä, se ei kuitenkaan ole Suomeen soveltuvaa lähinnä kansallisten piirteiden takia. Maailmalla toimivat käytännöt eivät sellaisenaan toimi Suomen rajojen sisäpuolella. Toisaalta myös suomalainen tutkimus tästä aiheesta on melko vähäistä ja puutteellista. Kansallisten erityispiirteiden tunteminen on olennaista, jotta urheilun hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä tulee syvempää sekä moniuloitteisempaa. Suomessa urheilutoimialan ja urheilun erityispiirteiden soveltamisessa on valtava määrä liiketoimintapotentiaalia. Liiketoimintapotentiaalain realisointi lisää suomalaisten yritysten kilpailukykyä globaalissa taloudessa.

Hankkeessa on mukana 15 erikokoista sekä kuluttaja- ja yritysmarkkinoilla että palvelu- ja tuotantoaloilla toimivaa yritystä. Kymmenen kansallista urheiluorganisaatiota ja toimialajärjestöä, kuten Suomen Lentopalloliitto, tuovat hankkeen vaikutuspiiriin välillisesti satoja muita suomalaisia yrityksiä, mikä osaltaan nostattaa hankkeen laaja-alaisuutta. Hankkeen kotisivuilta löytyy paljon blogipostauksia monenlaisista aiheista urheilun ja yritysten välillä, liittyen muun muassa sponsorointiin, arvonluontiin sekä markkinointikeinoihin. (Centre for Sport Business, 2016.)

Itä-Suomen yliopiston kauppatieteiden tohtori Sasu Tuominen (2016-02-05) pohtii blogissa paikallisuuden merkitystä urheiluyhteistyössä. Syksyllä 2015 Arvoa urheilusta – hankkeen tekemässä arvokartoituksessa pyrittiin selvittämään yritysten ja urheiluorganisaatioiden näkemyksiä keskinäisestä yhteistyöstä sekä arvonluonnin mahdollisuuksista. Tutkimustuloksissa tuli ilmi muun muassa, että yritykset pitävät melko tärkeinä sitä, että urheiluseuran alueellinen sijainti ja yrityksen brändi sopivat hyvin yhteen. Sen sijaan urheiluseurat aliarvioivat sijaintiin liittyvien tekijöiden eli segmentti- ja brändiyhteensopivuuksien merkitystä keskinäisessä yhteistyössä. Sijainnin merkitys ei siis vaikuttaisi avautuvan aivan samalla tapaa urheiluseuroille kuin yrityksille. Tämä voi selittää osaltaan myös sitä, miksi valtakunnallisten sponsoreiden hankkiminen tuottaa usein hankaluuksia urheiluseuroille.

Tiedolla johtamisen konsultti Mikko Ulander (2015-10-09) korostaa innovatiivisen arvonmuodostuksen roolia ammattuurheilussa eräässä blogiartikkelissa. Hänen mielestä kaupallisen innovatiivisuuden

tavoittelemisen on vähintään yhtä tärkeää kuin lajin sisäinen innovatiivisuus vastustajan voittamiseksi. Lajin sisäisellä innovatiivisuudella voidaan saavuttaa väliaikaisia kilpailuetuja joukkueiden välillä. Sen sijaan kaupallisella innovatiivisuudella voidaan havaita radikaaleja sekä innovatiivisia arvonmuodostustapoja, joilla nostetaan koko lajin merkitystä.

2.5.2 Imatra Base Camp -seminaari

Imatra Base Camp – seminaari järjestettiin 28. syyskuuta 2016 Imatran kylpylässä, jonne oli saapunut puhujiksi kauppatieteiden maisteri sekä urheilumanageri Erkki Alaja, kauppatieteiden tohtori Arto Kuuluvainen, Liiga-Saipa Oy:n yhteyspäällikkö Mikko Pehkonen sekä account director Heikki Pohjonen Dingle:stä. Seminaarin puheenvuorot käsittelivät sponsorointiyhteistyötä, markkinointia ja etenkin sosiaalinen media nostettiin suureksi osaksi nykypäivän seurojen brändin rakentamista. Opinnäytetyön aihetta verkostotoimintaa ei suoranaisesti käsitelty, mutta varsinkin puhujien case-esimerkeistä näkyy piilollisesti yhteistyökumppaneiden rooli.

Alaja (2016-09-28) managerointiguruna kertoo sponsorointiyhteistyöstä juuri sillä termillä, koska sponsorointi-sana itsessään voi tuoda negatiivisia mielikuvia. Ideaalilanteessa molemmat osapuolet tarjoavat toisilleen samanarvoisia hyötyjä aidossa markkinahengessä. Alaja korostaa myös eksklusiivipalvelun sekä yhteiskuntavastuullisen lisäarvotekijän tarjoamista yhteistyökumppanusneuvotteiluissa. Alaja nostaa eksklusiivipalvelusta esimerkiksi elokuvan kuvauksiin pääsyä 10 henkilölle ja yhteiskuntavastuullisesta lisäarvosta HJK:n yhteistyön alzheimer-yhdistyksen kanssa.

Turun kaupparokkeakoulun kauppatieteiden tohtori Arto Kuuluvainen (2016-09-28), joka on mukana Arvoa urheilusta – hankkeessa, ottaa kantaa tämän päivän ja huomisen urheilumarkkinointiin monilla malliesimerkeillään. Tehokkaasta sponsorointiyhteistyöstä kunniamaininnan saa Jokereiden ja Huaweiin julkaistu yhteistyölanseeraus loppukesästä 2015. Lehdistötilaisuudessa näytettiin suuri video ja sen jälkeen yhteistyön alkua edesauttoivat molemmipuoliset päivitykset sosiaalisessa mediassa. Huaweiin myynti kasvoi yhteistyön tuloksena yli nelinkertaiseksi.

Kuuluvainen korostaa myös ”alusta”-ideologiassa, että kohde luo sponsorille lisäarvoa yhteisönsä kautta. Yhteisö koostuu kuluttajista, jotka seura tai urheilija kerää ympärilleen. Jos yritys saa seuran kautta lähetettyä viestinsä luontevasti yhteisölle, on vastaanotto selkeästi positiivisempaa kuin perinteisillä markkinointiviestinnän keinoilla. Urheilijoiden näkyvyyden omaamista sosiaalisessa mediassa korostettiin paljon seuran tai itsensä brändin rakentamisessa. Kuuluvainen nostaa esimerkkiurheilijoiksi kansalliselta tasolta vapaaottelija Makwan Amirkhanin ja koripalloilija Juho Nenosen.

Kuuluvaisen omat aatteet siitä, miten saa sitoutettua kannattajia, koostuu kolmesta seikasta. Ensimmäisenä on hyvä arvostaa ja tuntea yhteisö. Paikallisten tekijöiden nostaminen jalustalle on motivoivaa ja kiinnostavaa, mikä luo yhteisöllisyyttä. Kannattajilta tulee ilmi parhaimmat kehittämissideat ja niitä on hyvä kuunnella. Toiseksi seuran ympärille pitää luoda merkityksiä. Seurabrändin rakentaminen pelkästään urheilullisella menestyksellä johtaa lyhyeen, vaan seuralle ja tapahtumille pitää

luoda merkityksiä sekä kertoa niistä tarinoin. Kolmanneksi Kuuluvainen peräänkuuluttaa kiinnostavaa ja koukuttavaa sisällöntuotantoa sisältäen huumoria, itseironiaa ja nostalgiaa hyvällä maulla.

Vuodesta 2011 saakka Liiga-Saipa Oy:n yhteyspäällikkönä toiminut Mikko Pehkonen (2016-09-28) avaa jääkiekkoseuran markkinoinnillisia keinoja brändin rakentamisessa tappiollisista vuosista nykyhetken positiiviseen rakenteeseen. 2010-luvun taitteessa tappiota tehtiin melkein miljoona euroa, kiinnostavuus oli heikkoa sekä viestintä oli ajastaan jäänyttä. Uuteen nousuun avaintekijöiksi tehostettiin edelläkävijyys sekä sosiaalisen median rooli. Edelläkävijyys tarkoitti silloin heille uuden mainostoimiston mukaantuloa ja vähemmän puhetta itse urheilusta eli enemmän tarinoita kannattajista ja yhteisistä matkoista – yhteisöstä. Somen roolia nähtiin halpana, nopeana, nykyaikaisena, uusien kohderyhmien tavoittamisena sekä vuorovaikutteisena.

Pehkonen painottaa fanien arvostamista kaikessa tekemisessä, erityismaininnan saa Kookoo-SaiPa – peli Kouvolassa tammikuussa 2016. Silloin 750 fania matkusti tilausjunalla Kouvolaan ja perässä tuli 10 täyttä fanibussia. Pelin lopuksi fanit kohtasivat yleisöä huudattavia pelaajia ja kiitokseksi faneille SaiPa kuvasi kiitosvideon sosiaaliseen mediaan. Kaiken tämän seura näkee erittäin tärkeänä yhteisöleen. Pehkosen vinkit ovatkin, että kuvatkaa videoita, tallentakaa ja somettakaa.

Digimarkkinoinnin parissa työskentelevä Heikki Pohjonen (2016-09-28) valaisee sosiaalisen median mahdollisuuksia urheilumarkkinoinnissa viidellä kohdalla. Ensimmäisenä on tärkeää sponsoroinnin hyödyntäminen, jossa on selkeä suunnitteluprosessi. Toisena nousee esille pelaajalähettiläisyys eli pelaajat ovat itse framilla. Esimerkkinä IFK:n tapaus, jossa Juha-Matti Aaltonen myy itse kausikortteja puhelimesta.

Kolmantena on rikas data ja viestinnän kohdentaminen; hyödynnetään demografioita, kohdennetaan mainontaa ja automatisoidaan markkinointia. Neljäntenä tähdennetään tapahtuman elinkaarta sekä sisältöä. Kun muistutetaan tapahtumasta, tehdään se mielenkiintoisesti, hyödynnetään valmiita visuaalisia konsepteja tulosten tai maalien kerronnassa ja yllätetään uusissa kanavissa. Viimeinen tärkeä pointti on fanien aktivointi ja heidän osallistaminen. Pohjonen peräänkuuluttaa, että tärkein ja arvokkain palkinto faneille on seuran antama huomio.

3 MONIMUOTOINEN VERKOSTOITUMINEN

Vauvasta vaariin ihmiset luovat huomaamattaan kontakteja ja verkostoja – pieniä ja isoja. Jokainen kontakti voi tuoda yllättäen pientä iloa päivään tai mullistaa täysin maailman. Kättilönä toiminut henkilö omassa synnytyksessä voi olla vieraana samoissa hirvipeijaisissa, nuoruuden lastenhoitajaan voi törmätä samassa ravintolassa monien vuosien jälkeen tai vanha opiskelukaveri voi haastatella hakemaasi työpaikkaan. Sosiaalinen verkostoituminen on ystävyyssuhteiden luomista, jotka ovat epämuodollisempia kuin liike-elämässä solmittavat suhteet.

Yksi tyypillisistä suomalaisista stereotyyppiöistä on se, että me olemme ujoja emmekä puhu ventovie-raidien kanssa. Amerikkalaisessa kulttuurissa smalltalk-keskustelu on arkipäivää ja sieltä löytyy synnynnäisesti lahjakkaita puhujia sekä johtajia, esimerkiksi edesmennyt Apple-johtaja Steve Jobs. Puhumattomuudella ei pärjää nykypäivänä liike-elämässä eikä etenäkään verkoistumisessa.

Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen on vienyt suomalaisuutta osaamista eteenpäin omalla esimerkillään ympäri maailmaa. Jotta firmasta tulee yksi maailman johtavimmista pelifirmoista, on jotain tehtävä oikein verkostoitumisen saralla. Liiketoiminnallisesti verkostoituminen avaa ovia moneen suuntaan. Esimerkiksi Kiinassa verkostoituminen on periaatteessa ainut tapa menestyä liiketoiminnallisesti, sillä kiinalaiset perustavat liiketoiminnan suosituksiin.

Verkostoitumiseen on syynsä niin jokaisella ihmisellä kuin yrityksellä. Ihminen haluaa verkostoitua työpaikan, koulutehtävän tai urheilun puolesta. Sen sijaan yritysten syyt verkostoitua keskittyvät esimerkiksi liiketoiminnan kasvattamiseen, uusille markkinoille pääsyyn tai kustannusten alentamiseen.

3.1 Verkostoitumisen määritelmä

Verkostoihin viittaavia termejä on monia erilaisia; muun muassa yritys yhteistyö, kumppanuus, verkostoituminen ja verkostotoiminta ovat synonyymeja toisilleen. Sanat ovat termejä, joiden tarkoitus on kuvata yritysten yhä läheisempää sekä avoimempaa toimintamallia sidosryhmiensä kanssa. Kuitenkin käsityksiä sekä erilaisia mielikuvia verkostoista tai verkoista on niin monta kuin itse käsitteitä pohtivia. Käsitteiden runsaus on yksi ongelmista, mikä aiheuttaa termien välille helposti häilyvyyksiä. (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007, 40–43.)

Hakanen ym. (2007, 44): ”Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi.”

Toivola (2006, 22): ”Verkostot voidaan määritellä kahden tai useamman itsenäisen yrityksen väliseksi, pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttakseen vahvemman kilpailuasetelman.”

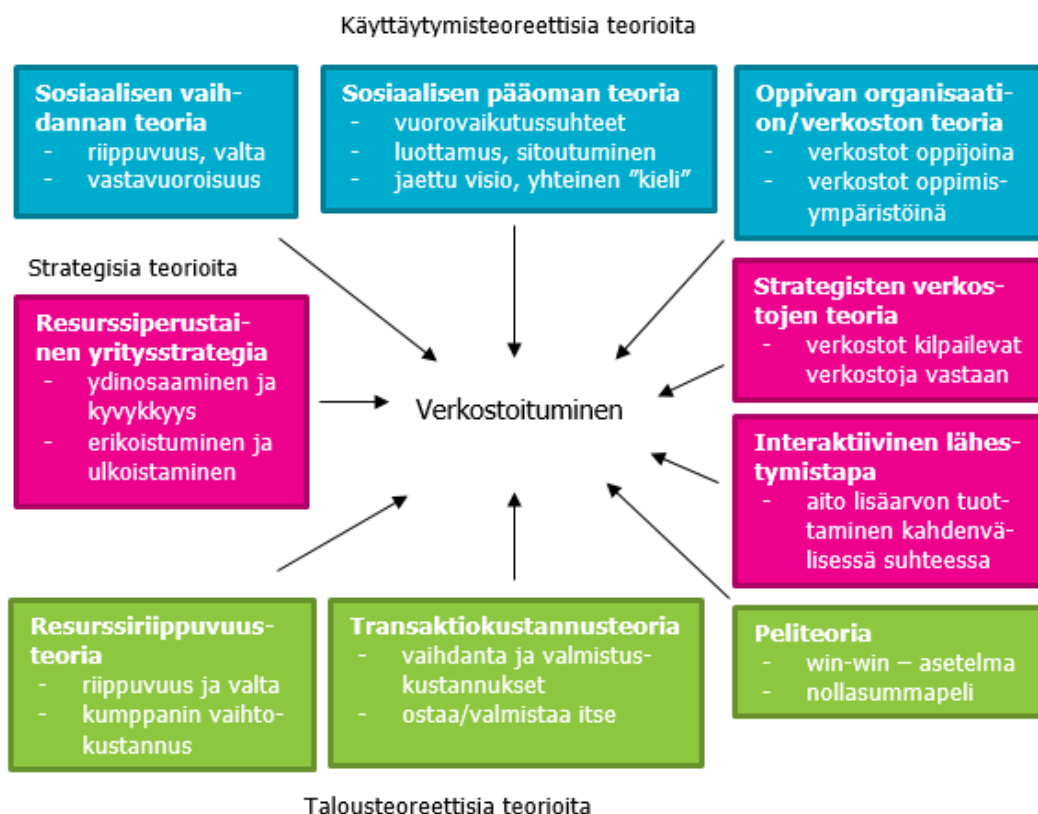
Pirnes (2008, 7): "Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömahdollisuuksia, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot. Yhteistyötahot voivat olla joko muita yrityksiä tai organisaatioita."

Termien laajasta kirjosta on hyvä nostaa vielä esille keskeisimmät verkostokeskustelussa käytettävät käsitteet verkostojohtaminen ja verkosto-osaaminen, sillä monet mieltävät nämä käsitteet yhdeksi ja samaksi asiaksi verkosto-sanalla perusteella. Verkostojohtaminen on organisointi- ja johtamismalli, jolla johdetaan verkostoa. Jokaisella yrityksellä on oma johtamistapansa, jotka vaihtelevat verkoston rakenteen, intensiteetin ja toiminnallisuuden mukaan. Verkostojohtamista sovelletaan tarpeiden mukaisesti. (Pirnes 2008, 8.)

Pirneksen (2008, 8) mukaan verkosto-osaaminen on sisäisen tehokkuuden ja ulkoisen tehollisuuden aikaperusteista johtamista. Verkosto-osaamiseen sisältyy pääsääntöisesti niin verkostoitumista kuin verkostojohtamista. Verkosto-osaajille ominaista on erinomainen tuloksetekokyky sekä he ovat haluttomia esittelemään toimintatapojaan muille henkilöille yksityiskohtaisesti. Vaikka verkosto-osaajat ovat huippuja omalla toimialallaan yritysmaailmassa, se ei tarkoita, että kaikki verkostoituneet yritykset tai organisaatiot olisivat sitä. Verkostoituminen ja verkosto-osaaminen ilmaisevat eri asioita.

3.2 Verkostoitumisen teorit

Verkostoitumisen pitäessä sisällään laajaa monimuotoisuutta on järkevää hakea kokonaisuusien ymmärrystä teorioiden kautta. Pienempien kokonaisuusien hahmottaminen auttaa suuremman kokonaisuuden määrittelyssä. Professori Jukka Vesalainen muodostaa verkostoitumisen teorioista havainnollistavan kuvion, jossa teorit jakautuvat kolmeen eri teorialuokkaan. Teoriat lähestyvät liiketoimintasuhteita eri näkökulmista. Sen sijaan, että teorit kilpailevat keskenään, ne täydentävät toisiaan. Toisin sanoen ei ole olemassa ainoa oikeaa teoreettista lähestymismallia. Lähestymismallien runsaus osoittaa, miten verkostoitumista ei voi pitää yksiselitteisenä ilmiönä. (Hakanen ym. 2007, 46–48.)



KUVIO 4. Teorioita verkostoitumisen ymmärtämiseksi, mukaeltu (Hakanen ym. 2007, 47)

Teoriat jakautuvat käyttäytymisteoreettisiin eli ihmisestä lähteviin teorioihin, strategisiin eli liiketoiminnasta lähteviin teorioihin sekä talousteoreettisiin teorioihin. Käyttäytymisteoreettiset teoriat perustuvat sosiaaliseen vaihdantaan, sosiaaliseen pääomaan sekä oppivaan organisaatioon liittyviin asioihin. Ihmisten väliset eli sosiaaliset suhteet ovat prioriteetteina.

Strategiset teoriat pohjautuvat yritysten resurssipohjaisiin ydinkyvykkyysiin, strategisten verkostojen väliseen kilpailuun sekä lisäarvon tuottamiseen interaktiivisesta lähestymistavasta. Kolmas tapa tarkastella verkostoja lähestyy talousteoreettisesta näkökulmasta, jossa korostuu resurssiriippuvuudet, transaktiokustannukset, jotka ovat perinteisin teoreettinen tapa tarkastella yritysten välisiä liiketoimintasuhteita, sekä peliteoriat. (Hakanen ym. 2007, 47–48.)

3.3 Verkostotyypit

3.3.1 Viralliset ja epäviralliset verkostot

Verkostot voidaan jakaa karkeasti virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin. Virallisia verkostoja kutsutaan muodollisiksi ja epävirallisia epämuodollisiksi. Jaottelu auttaa havainnollistamaan verkostojen keskeisiä piirteitä. (Silvennoinen 2008, 10.)

Viralliseksi ja muodolliseksi verkostoiksi luetaan esimerkiksi yhtiöiden hallitukset, valtion toimielimet eduskunnan valiokuntineen ja kunnallisine toimielimineen sekä rekisteröidyt yhdistykset. Säännökset ja päätökset säätelevät niiden toimintaa. Verkostoille on ominaista suhteellinen pysyvyys ja toiminnan säännönmukaisuus. Verkostossa ovat vakiintuneet yhteistyö- ja tiedonvälityskanavat sekä toi-

mintatavat. Tällaisen verkoston ajatuksena on vaikuttaa sen jäsenten toimintaan sekä erityisesti sen ulkopuolisten henkilöiden toimintaan ja olosuhteisiin. (Silvennoinen 2008, 10.)

Epäviralliset verkostot voivat pohjautua monista eri kontakteista ja ovat sosiaalisella pääomallaan epämuodollisia. Neulomisesta kiinnostuneet ihmiset tapaavat ja neulovat yhdessä vaihtaen samalla kuulumisia. Vastasyntyneiden vauvojen äidit jakavat kokemuksiaan viikottaisessa yhteisessä äiti-vauva-tapaamisessa. Vanhat koulukaverit tekevät joka vuosi yhteisen viikonloppuretken jonnekin päin Suomea. Maanomistajat ja hirvimetsästäjät kohtaavat jokavuotisissa hirvipeijaisissa jakaen tarinoita metsästyksreissuilta. Nämä kaikki ovat esimerkkejä epävirallisista verkostoista, joissa jotkut tapahtumat ovat säännöllisempiä kuin toiset.

Epävirallisten verkostojen tarkoitus on lähentää ihmisiä toisiinsa, luoda keskinäisiä riippuvuussuhteita ja vahvistaa yhteisöllisyyttä samaistumismahdollisuuksien avulla. Näiden pohjalta voi syntyä ihmisten välille vahvoja henkilökohtaisia suhteita. Tällaiset suhteet auttavat myös rikastuttamaan omaa ja muiden elämää synnyttämällä ja jakamalla ideoita sekä antamalla erilaisia virikkeitä yhteistoimintaan. Verkostoista voi siten tulla idea- ja innovaatiohautomoita. (Silvennoinen 2008, 12.)

LEKA itse organisaationa kuuluu virallisiin verkostoihin, koska seura on rekisteröitynyt yhdistys eli voittoa tavoittelematon järjestö. LEKA:n toiminnan sisällä muodostuu myös virallisia verkostoja tiimien osalta, sillä ne ovat olennainen osa LEKA:n organisoitumista. Vaikka toimihenkilöt saattavat vaihdella tiimien sisällä, tiimit ovat luonteeltaan pysyviä sekä niillä on tietty tehtävä, jota ne toteuttavat.

3.3.2 Erityyppiset verkostot

Epävirallisia verkostoja on erilaisia tarkoituksensa mukaan, esimerkiksi mielihyvä-, asiantuntija-, luottamus- ja viestintäverkostot. Mielihyväverkostot voivat olla muun muassa seuroja, klubeja tai harrastuspiirejä, jotka auttavat irtautumaan arjen askareista sekä rutiineista ja lataamaan henkisiä sekä ruumiillisia pattereita. Liikunta, kulturi ja muut harrastukset ovat esimerkkiaktiiviteetteja, jotka tuottavat tällaista mielihyvää.

Asiantuntijaverkostoissa jäsenyys perustuu asiantuntemuksen vaihtamiseen ja kasvattamiseen asioissa, joita verkoston jäsenet pitävät tärkeinä oman kehittymisen kannalta. Jäsenet voivat edustaa samaa alaa tai täysin eri aloja. Jotta asiantuntijat pysyvät oman toimialan kehityksessä mukana, on asiantuntijaverkostojen olemassaolo jopa välttämätön. Ihannetilanteessa asiantuntijan on hyvä olla osana montaa erilaista verkostoa maailmaa avartavien muiden alojen käsitteiden ja ratkaisujen takia. Tätä kautta mahdollisuudet jatkuvaan, luovaan kehittymiseen on olemassa.

”Monella alalla pätee top 50 sääntö eli sinun pitää tuntea alasi 50 guraa ja verkostoitua heidän kanssaan. Suomessa kontaktien solmiminen on helppoa; se käy sähköpostilla tai lounaspöydässä.” – Yhteyspäällikkö Matti Hynynen

Luottamusverkostoissa jäsenillä on mahdollisuus kertoa tärkeitä yritys- ja muun yhteisön asioita, jotka eivät ole yleisesti kaikkien asianosaisten tiedossa. Verkotot ovat luotu myös ideoiden testaamiseen, joita jäsenet eivät halua vielä siinä vaiheessa esitellä työyhteisössään. Jäsenet antavat toisilleen tukea ja kannustusta epävarmoihin työtilanteisiin tai saavat palautetta omasta toiminnastaan.

”Johtajana koen monesti olevani yksin. Ei ole ketään, johon voisi tukeutua. Samoissa asemissa olevat kaverit ovat kullannarvoisia. Heiltä saa tukea. Heitä saan puolestani tukea ja auttaa vaikeissa asioissa.” – Erään yritysjohtajan kommentti

Viestintäverkoston vaihdantavälineenä ovat erilaiset tiedot, vihjeet, kannustukset, arviot sekä muut ajatus- ja tunnemaailman asiat. Tällaisen verkoston kautta saa tarvittavaa tietoa ja asiantuntemusta sekä tietoa siitä, mistä tietoa voi hakea tai ketkä osaavat neuvoa. Olennaisen tiedon saaminen voi olla paremmin mahdollista kuin virallisia tietokanavia pitkin.

”Ilman laajoja verkostoja en pystyisi hoitamaan nykyisiä tehtäviäni. Viikoittain tulee esiin asioita, joita en pystyisi ilman suuria ponnistuksia ratkomaan, ellen saisi apua verkostojen kavereilta. Moni virheliikekin tulee vältettyä, kun kaverit kertovat aidot näkemyksensä ja varoittavat ilmiselvistä riskeistä.” – Palvelualalla työskentelevä toimihenkilö (Silvennoinen 2008, 22–25.)

3.4 Verkostojen tuoma lisäarvo

Valkoisen Talon kouluttama amerikkalainen Laura Schwartz (2015, 41–44) painottaa siltojen rakentamista tilanteessa kuin tilanteessa. *”Mitä sellaisia resursseja – ihmisiä tai tuotteita – minulla on, jotka voisivat toimia sinun siltanasi ja auttaa sinua pääsemään määränpäähäsi?”* Siltojen rakentaminen tarkoittaa yksinkertaisesti verkostojen luomista ja niiden jakamista avoimesti muille ihmisille. Ihmisten ei myöskään tulisi ajatella omaa etuaan, vaan mitä voi antaa ihmisille. Liian usein ihmiset ajattelevat hyötymistä toisen ihmisen kustannuksella. Sen sijaan Schwartz korostaa kysymystä: *”Kuinka minä voin auttaa sinua?”* Auttamalla toisia saavuttamaan tavoitteensa, voi saavuttaa oman tavoitteensa.

Verkostovalmentaja Alana Muller (2016–02) ajaa myös samaa asiaa artikkelissaan kuin Schwartz kirjassaan. Mullerin mielestä kaikki – painosanalla oikea – verkostoituminen alkaa juuri tällä kysymyksellä: *”Kuinka minä voin auttaa sinua?”* Valitettavan usein ihmisillä on liian itsekeskittynyt päämäärä. Ihmisten omat tarpeet, kuten työpaikan saanti, tuotteiden myynti tai sponsoreiden etsintä, nousevat liian suureen rooliin verkostojen luomisessa. *”Mitä enemmän annat, sitä pakotetummiksi kontaktisi tuntevat vastalahjan antamisen jollain tavalla.”*

Miten tämä asia liittyy tähän opinnäytetyöhön ja yritysten väliseen kanssakäymiseen, vaikka naisten sanomissa kommentteissa mainitaankin yksilöt? Eikö tämäkin asia sovellu yritys yhteistyössä? Yrityksen päämääränä on menestyä ja olla eritoten kannattava. Suomalaisten itsekeskeisessä kulttuurissa muiden virkaveljien ja yritysten auttaminen aiheuttaa yleensä harmaita hiuksia eikä haluta toisen

menestyvän. Yritykset voivat ottaa rohkeasti ensimmäisen askeleen kohti muita yrityksiä luoden yhteyden. Aina ei tarvitse odottaa toisen aloitetta ja vastavuoroisuuden periaatteella monet yritykset antavat myös takaisin.

Verkostoitumisen pääasiallinen tarkoitus on lisäarvon synnyttäminen, kuten se on määriteltykin (Hakanen ym. 2007, 44). Joko ihmisellä tai yrityksellä on omat kriteerinsä lisäarvojen saavuttamisessa. Silvennoinen (2007, 48–72) listaa verkostojen tuomia monia lisäarvoja:

- Pääsy uusille tietolähteille
- Vaikutuspiirin ja vaikutusvallan lisääminen
- Uuden tiedon luominen
- Innovatiivisuuden lisääminen
- Yhdessä oppiminen
- Intuitiivinen toiminta
- Markkinointikanava
- Työnhakuväylä
- Tunnettuuden lisääminen
- Johtajuuden vahvistaminen
- Palvelujen tarjoaminen, pyytäminen ja vaihto
- Uusien suhteiden luominen
- Oman toiminnan peilaus
- Itsetuntemuksen lisääminen
- Hyvinvoinnin lisääminen

Laajasta listasta suurimmiksi lisäarvoiksi voi ottaa esille muutaman eri kohdan. Uusien tietolähteiden merkitystä ei voi liikaa korostaa. Mitä laajempi verkosto on valmiiksi solmittuna, sitä enemmän löytyy mahdollisuuksia löytää tietoa ihmisiltä. Jos tietoa ei ole saatavissa suoraan tuntemilta ihmisiltä, heillä voi olla sidos toiseen henkilöön, jolla voi olla arvokasta tietoa. Tietolähteinä ei kannata väheksyä ketään ihmistä, sillä arkipäiväiset kontaktit voivat ollakin sopivia tiedon lähteitä. (Silvennoinen 2008, 48–49.)

Nykyäänä korostetaan äärettömästi innovointia, sen tuomia mahdollisuuksia ja luovuuden käyttöä massasta erottumisen vuoksi. Innovaatio on uusi idea vietyä käytäntöön. Innovaatio tuottaa hyötyä niin kehittäjille kuin kuluttajille. Innovaatio vaikuttaa laajalti, koska se saa muutkin kokeilemaan vastaavaa. Innovaation voi toistaa, koska sillä on useita toteutustapoja. (Inno-Vointi, 2016.) Verkosto voi edistää innovatiivisuutta esimerkiksi tarkastelemalla uusia mahdollisuuksia asiakastarpeiden, teknologian tai tuote- ja palveluideoiden saralla (Silvennoinen 2008, 54–55).

Tärkeimpiä haluttuja lisäarvoja on luultavammin tunnettuuden lisääminen. Näkyvyyttä yritykset lähetevät hakemaan kaiken muun ohella. Tunnettuus lisää mahdollisuuksia liiketoiminnassa ja etenkin verkoston laajentaminen tunnettuuden ohella. Tunnettuus auttaa kasvattamaan toiminnan läpinäkyvyyttä, mikä puolestaan voi kasvattaa luottamusta. Arvostuksen ja kiitollisuuden jakaminen tärkei-

den kaupankäyntitilanteiden jälkeen vahvistaa keskinäisiä luottamussuhteita, mikä osaltaan edistää tulevaisuuden kaupankäyntiä. (Silvennoinen 2008, 63–64.)

Vaikka uusille tietolähteille pääsee, se ei automaattisesti tarkoita, että siitä syntyy uusia ihmissuhteita. Uusien suhteiden luominen voi tapahtua esimerkiksi ihmisten esittelyiden tai tapahtumien kautta, ja vastavuoroisuus on tärkeä aate tällaisissa tilanteissa. Kannattaa auttaa muita ihmisiä luomaan verkostoja, jotta voi odottaa saman tapahtuvan myös itselle. (Silvennoinen 2008, 66.) Taloussanomien haastattelussa (2007-10-20) toimitusjohtaja Lisa Sounio toteaa, että hän haluaa esitellä ihmiset toisilleen. Suomessa ”pihdataan” asiakaskontakteja, koska pelätään muiden vievän asiakkaat. ”Ehkä siinä matkan varrella minäkin pärjään.”

Itsetuntemuksen lisääminen on enemmän henkilökohtainen lisäarvo kuin liiketoimintaan viittaava. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö sitä voisi soveltaa yritysmaailmaan. Tässä tapauksessa termin voisi nimetä uudelleen yritystuntemuksen lisäämiseksi. Yrityksen luomisessa kannattaa keskittyä sen vahvuuksiin ja rakentaa niiden pohjalle kasvamista. Muut yritykset esimerkiksi LEKA-verkostossa pystyvät toimimaan peileinä ja vuorovaikuttavat keskenään antaen samalla tukea ja palautetta. Verkostojen luomisessa ja kehittämisessä on yrityksen ”itsetunnolle” tärkeä merkitys.

LEKA pystyy tuottamaan monenlaisia lisäarvoja yhteistyökumppaneilleen sekä myös saamaan vastaavuoroisuuden periaatteen myötä. LEKA:ssa on työryhmissä valtavasti toimijoita monelta eri toimialalta, ja näiden tietotaidon yhdistäminen sekä jakaminen saavat aikaiseksi mittavia asioita. Yhteistyökumppanit ovat yhteistyösopimuksen myötä sallittuja käyttämään hyödyksi näitä tietotaitoja. Yhteistyösopimus on silta sekä sidos uusien verkostojen rakentamiselle eikä kontaktien luomisessa kannata arkailla.

Lisäarvot ovat siirrettävissä LEKA-verkoston rakenteeseen, jossa jokainen mainittu lisäarvo on mahdollista toteuttaa yhteistyökumppaneille ja lisäarvot ovat samalla sidoksissa toistensa liiketoimintaan. Lisäarvojen merkitystä ei kannata lähteä aliarvioimaan. Kaikki lisäarvot eivät listassa ole mainittu, joten out of box – ajattelulla voidaan saada varmasti uusia innovatiivisia lisäarvoja kehitettyä.

LEKA:lle tärkeitä lisäarvoja, joita he haluavat antaa sekä luoda yhteistyökumppaneille, ovat erityisesti uusien tietolähteiden tarjonta ja mahdollisuus kehittää uusia suhteita. Uusilla tietolähteillä pystyy muun muassa kehittämään liiketoimintaa, saamaan ammatillista verkostotukea ja löytämään uusia yhteistyökumppaneita. Tietolähteiden kautta saa arvokkaita vinkkejä liiketoimintaan esimerkiksi miten hoidetaan tai miten ei hoideta asioita. Suhteiden kehittäminen on myös tärkeää liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Verkostojen kautta voi löytää sopivia työntekijöitä, uusia yhteistyömuotoja tai jopa liikekumppaneita.

Toisaalta LEKA haluaa yhteistyön kautta luoda myös varmasti itselleen eli omalle toiminnalle lisäarvoja. Päällimmäisenä lisäarvona nousee tunnettuuden lisääminen. Mitä enemmän katsojia käy peleissä, sitä enemmän muut sidosryhmät ovat myös kiinnostuneita peleistä, joukkueesta ja tapahtumista. Laajat kannustusjoukot vaikuttavat osaltaan joukkueen menestykseen. Sanotaan, että koti-

yleisö on joukkueen seitsemäs pelaaja. Uusille tietolähteille pääsy on tärkeää myös LEKA:lle, koska on hyvä loistaa aallonharjalla alueen parhaiden yritysten ja tekijöiden kanssa. Tätä kautta toinen lisäarvo innovatiivisuuden lisääminen mahdollistuu erittäin paljon. Näillä lisäarvoilla on yhteys yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävään toimintaan eikä ainoastaan LEKA:n omaan toimintaan.

4 VERKOSTOTOIMINTA

Verkostotoiminnan tulee olla kiinnostavaa, jotta LEKA:n visio olla alueen kiinnostavin urheiluseura vuoteen 2018 mennessä toteutuu. Kiinnostavuuteen vaikuttavat monet seikat, ja miten mitata kiinnostavuuden saavuttamista on LEKA:n päätäntävallassa. LEKA haluaa verkostotoiminnan olevan aktiivista sekä toimivaa, minkä he näkevät tärkeänä osana LEKA-kumppanuutta (Ranta-Pere 2015-10-06). Aktiivinen verkostotoiminta nähdään etenkin vuorovaikutuksena sekä käytännön asioina, joissa ollaan kontaktissa yhteistyökumppaneiden kanssa. Toimiva verkostotoiminta on sujuvaa ja antaa hyvät lähtökohdat toiminnalle.

Maailmalla eletään innovointien sekä luovuuden aikakautta ja täten pyritään luomaan jatkuvasti uusia ilmiöitä liiketoiminnassa. Tätä ajattelumallia korostetaan melko paljon, mikä saattaa saada aikaan paineita niin pienemmissä kuin isoimmista organisaatioissa innovointien suhteen. Toisaalta välillä on hyvä palata taaksepäin ja katsoa keinoja sekä tapoja, joita on ennen vanhaan käytetty yhteistyökumppanuuksissa ja liiketoiminnassa ylipäätään.

4.1 Yritysten mielikuvista konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin

Theseuksessa julkaistussa opinnäytetyössä ”Yhteistyökumppanuus urheiluseuran voimavarana” (Kettunen, 2015) tutkitaan yritysten mielikuvia sekä käsityksiä toimiessaan urheiluseuran yhteistyökumppanina. Tutkimuksen tarkoituksena on saada laaja kokonaiskuva siitä, mitä yritykset ajattelevat yhteistyöstä urheiluseuran kanssa sekä mikä saa yritykset ryhtymään yhteistyöhön. Tutkimus tehtiin Salibandyseura Welhot ry:lle.

Tutkimuksessa tulee ilmi, että suurin asia, mitä yhteistyökumppanuudelta haetaan, on asiakkuuksien lisääminen ja sitä kautta kasvava liikevaihto sekä liiketoiminnan kasvu. Näkyvyys on oletettavasti suuri tekijä, mutta se tulee lähinnä näiden asioiden ohella. Tutkimuksen kehittämistoimenpiteeksi nousi erilaisten uusien keinojen kehittäminen toimivan ja tehokkaan yhteistyön saavuttamiseksi. Tästä johdettava seuraava ongelma onkin, mitä nämä uudet yhteistyömuodot ja -keinot ovat. Tutkimuksessa haastatellut yritykset kertoivat, että niitä kaivataan, mutta konkreettisia ehdotuksia tuli erittäin vähän.

Tässä opinnäytetyössä perehdytäänkin Kettusen opinnäytetyössä ilmi tulleisiin kehittämistoimenpiteisiin ja pyritään etsimään keinoja uusiin yhteistyömuotoihin ja -keinoihin. Voisi siis kuvitella tutkimuksen rivien välistä lukiessa, että yritykset antavat täten vapaat kädet urheiluseuralle keinojen kehittämiseen, jos heillä ei itselläänkään ole esittää konkreettisia ehdotuksia. Kettunen nosti omiksi ehdotuksikseen urheilu- ja kulttuuritoimijoiden yhdistämisen, verkostoitumisen sekä sosiaalisen median. Vaikka tutkimuksessa osallisena olleet yritykset, eivät välttämättä vastaa LEKA:n yhteistyökumppaneita, sama linjaus luultavasti pätee tässäkin tapauksessa eli annetaan urheiluseuran kehittää ideoita. Ideoiden kehittäminen vapaamuotoisesti tuo uusia ulottuvuuksia moneen suuntaan.

Verkostotoiminta jaetaan tässä kehittämistyössä eri osa-alueisiin pelkästään helpottamaan toiminnan hahmottamista. Esitetyt ideat muodostuvat teorian sekä omien havainnointieni pohjalta. Ideoihin ovat vaikuttaneet myös kokemukset tapahtumissa, sosiaalisessa mediassa sekä lukukokemukset erilaisista artikkeleista ja kirjoista. Ideat ovat erilaisia aktiivisia toimintatapoja vuorovaikutukseen yhteistyökumppaneiden kanssa. Ehdotukset muodostavat pohjaa verkostotoiminnalle ja luonnollisesti osa ehdotuksista vaatii enemmän työstämistä kuin toiset ideat.

Kaikkia ideoita ei ole pakko ottaa käyttöön eikä ole tarkoituskaan, vaan LEKA:n kannattaa käyttää niitä ideoita, jotka ovat seuran näköisiä ja vastaavat seuran arvoja sekä brändiä. On hyvä muistaa, että ehdotukset johtavat kaivattuun lopputulokseen näkyvyyden, toiminnan ja niihin panostetun ajan myötä eikä ”anna kaikki mulle heti”-periaatteella. Ideoiden laajuuden myötä on myös hyvä huomioda, että yhteistyökumppanit eivät koe tai ajattele verkostotoiminnan olevan liiankin aktiivista, runsasta ja päällekkäystä. Loppujen lopuksi verkostotoimintaan lähteminen vaatii kuitenkin ensisijaisesti halun ja mielenkiinnon yhteistyöyrityksen suunnalta.

4.2 LEKA:n verkostotoiminta

Asiantuntijaverkostot

LEKA:n verkostotoiminnan yhdeksi elementiksi voi nostaa erityyppisten verkostojen kokoamisen yhteistyökumppaneista. Yhteistyökumppaneille annetaan mahdollisuus järjestäytyä esimerkiksi saman toimialan tai tehtävänimikkeen perusteella. Organisaatiot muodostuvat monista titteleistä ja vaihtelevat toimialoittain, joten verkostoja voi luoda monenlaisia.

- Toimitusjohtajaverkosto
- Myynti- ja markkinointiverkosto
- Taloushallintoverkosto
- IT-verkosto
- Henkilöstöhallintoverkosto
- Liiketoiminnan kehittämisverkosto
- Palveluverkosto
- Laatuverkosto
- Esimiesverkosto

Verkostot ovat vapaaehtoisia ja niiden pääasiallinen pyrkimys on edistää liiketoimintaa sekä ihmisuhteita. Liiketoiminnan edistäminen ei tietenkään ole välttämätöntä ja yritys sekä ihmiset toimivat omien arvojen ja halujen mukaisesti.

Verkostoissa jaetaan toimivia käytäntöjä ja opitaan toisilta. Jäsenet saavat vertaistukea asioihin ja pystyvät jakamaan kokemuksia. Tarkoitus on saada tukea ihmisiltä niin vaikeisiin kuin helppoihin tilanteisiin, oli kyse askarruttavista asioista esimerkiksi sosiaalisen median tai työntekijöiden suhteen. Tapaamisessa ei ole pakko puhua työtilanteista lainkaan vaan voi hakea vastapainoa työelämälle ta-

paamisten merkeissä. Jokainen verkostoryhmä voi itse määritellä käsiteltävien asioiden luonteen yhteisten mietteiden pohjalta.

Tapaamiset voivat tapahtua vaikka aamukahveilla paikallisessa konditoriassa tai after work -tapaamisessa keilaten. Jokainen verkosto saa päättää vapaasti tapaamisajankohtansa ja kuinka useasti tapaamisia on. LEKA saattaa yhteistyökumppanit yhteen ja toimii aktivoijana sitä kautta. Verkostot saavat itse valita kanavansa, mitä kautta sopivat tapaamisista sekä keskustelevat polttavista puheenaiheista.

LEKA voi asettaa myös tavoitteita verkostoille riippuen yhteistyökumppanien haluista. Tavoitteiden tarkoitus on tuoda päämääriä yhteisten tapaamisten pohjalle. Esimerkiksi markkinointiverkoston tavoitteena voi olla yhteistyökilpailujen järjestäminen sosiaalisessa mediassa tai yhteisen tapahtuman luominen. IT-henkilöstöverkosto saattaa keksiä jokaista osapuolta hyödyttävän sovelluksen, jolla on selkeä tarve. Henkilöstöhallintoverkosto voi luoda kampanjan esimerkiksi opiskelijoiden rekrytointiin.

LEKA-aamiaiset

LEKA-aamiaiset on päivän käynnistävä verkostotapaaminen, jossa vaihdetaan kuulumisia ja edistetään verkostotoimintaa. Ajankohdan tarkoitus on aloittaa työpäivä erilaisella tavalla kuin yleisesti. Tapaaminen ei kuitenkaan ole täysin samanlainen tapahtuma kuin asiantuntijaryhmiin jakautuneiden tapaamiset. Aamiaisille saa osallistua kuka tahansa yhteistyökumppaneista, joten osallistujamäärä voi nousta paljon korkeammaksi kuin pienemmissä asiantuntijaryhmissä.

Aamiaisten järjestämisen voi toteuttaa monella eri tapaa riippuen yhteistyökumppaneiden halusta. Aamunavaus voi olla vuoron perään eri yritysten vastuulla tai pelkästään yhdessä paikassa järjestettävä. LEKA:n yhteistyökumppaneihin kuuluu majoitus- ja ravintola-alojen yrityksiä, joten he voivat järjestää aamiaisen omassa toimipaikassaan ja saavat näkyvyyttä osakseen. Myös muiden toimialojen yritykset voivat järjestää aamiaisia, mikäli toimitilat antavat myöten. Toisaalta aamutapaamisen voi järjestää esimerkiksi hotellissa, jossa on kaikki puitteet valmiina. Aamiaiselle voi tarvittaessa antaa maksimiosallistujamäärän tilakapasiteetin mukaan, esimerkiksi 30 nopeinta ilmoittautujaa mukaan.

Tapaamiset kannattaa pitää säännöllisinä, esimerkiksi kuukauden välein, jotta siitä syntyy tapa. Yhteistyökumppanit osaavat odottaa tapaamisia, kun niistä on syntynyt vakinaisia hetkiä. Kerran kuukaudessa voi olla juuri sopiva aikaväli tai jopa liian lyhyt. LEKA voi yhdessä aamiaisen järjestävän yrityksen kanssa päättää aamiaisen maksupolitiikasta: yritys voi itse tarjota sen tai jokaiselle osallistuvalla henkilöllä jää maksettavaksi pieni hinta. Tässä tulee ottaa huomioon yhtenäinen linjaus, jotta ei synny ristiriitaisia tilanteita yhteistyökumppanuuskausien aikana.

LEKA voi olla tapaamisissa isäntänä tai antaa aamiaisen järjestäjän olla aamiaisen hovimestarina. Isäntä toivottaa vieraat tervetulleeksi ja johtaa tapaamista sekä pitää sen kontrollissa. Vaikka isän-

nän rooli ei välttämättä näy päällepäin kovin suurena, merkitys on loppujen lopuksi tärkeä, jotta vieraat tuntevat tapahtuman organisoiduksi ja onnistuneeksi.

Aamiaiset eivät aina tarkoita sitä, että tarjottavana olisi joka-aamuista kaurapuuroa, munia, pekonia, leipää ja jogurttia. Jokainen yritys voi tarjota omannäköisen aamiaisen sisältäen esimerkiksi ruisnappoja eri täytteillä, maukkaita pannukakkuja, trendikkäitä raakakakkuja tai smoothieita. Tapahtuman kellonajasta riippuen ruokalistalla voi olla myös lounasruokaa.

Haaste LEKA-verkostossa

LEKA:n toiveiden mukaan yhteistyöyritykset toimivat keskenään aktiivisessa verkostotoiminnassa. Viestikapulan voi LEKA toimittaa eteenpäin LEKA-verkoston sisällä ja pyrkiä haastamaan yhteistyökumppaneita erilaisiin haasteisiin. Ensimmäisen haasteen tekijänä voi luonnollisesti olla LEKA, sen jälkeen LEKA haastaa seuraavan yrityksen mukaan ja täten oravanpyörä on valmis. Lisäksi LEKA voi haastaa mukaan esimerkiksi kaikki yritykset ostamaan työntekijöilleen LEKA:n jäsenyyden.

Haaste voi pysyä koko kauden ajan samana ja se vain siirtyy yritykseltä toiselle. Toinen tapa lähteä etenemään haasteen kanssa on se, että yritys voi keksiä aina uuden oman haasteen seuraavalle haastettavalle. Haasteideat voivat vaihdella absurdeista hauskoihin, ja jotka voivat samalla liittyä niin fyysiseen liikkumiseen kuin konkreettisiin tekoihin. LEKA voi edesauttaa yrityksiä omilla vinkeillä haasteisiin liittyen, tai tarvittaessa jopa ohjeellistaa haasteiden antoa tarkemmin. Tässä muutamia hassuja ehdotuksia:

- 100 ruusun jakaminen Kuopion torilla
- Erätaukokommentaattorina toimiminen LEKA:n pelissä
- LEKA:n peliin osallistuminen mahdollisimman monen työntekijän voimin
- Lentopallopelejä haastavan ja haastettavan yrityksen välillä
- Avantouiminen
- Kokkauskisa haastavan ja haastettavan yrityksen välillä
- Taukojumppaa viikon ajan työpaikalla
- LEKA Dogien syöntikilpailu
- Playstation -haastekisat

Haasteet voivat olla laidasta laitaan eikä mielikuvitusta kannata unohtaa haasteiden innovoinnissa. Tilivelvollisuutta on hyvä tuoda sosiaalisen median muodossa eli haasteet kannattaa ilmoittaa somessa ja haasteista voi tehdä päivituksen kaikkien nähtäväksi – täten näkyvyys lisääntyy.

Ruoanlaittokurssit

Ruoanlaitto on nykyään melko trendikästä ja trendien seuraaminen on monelle arkipäivää. Osalle kokkaaminen ei välttämättä tuo samanlaista intohimoa kuin toiselle, mutta hyvää ruokaa jokainen haluaa varmasti osata tehdä. Yhteisöllisyys ruokaa laittaessa on monelle tärkeää ja se lähentää ih-

misiä keskenään (Tamperelainen, 2015-02-27). Liiketoiminnallisesta näkökulmasta ruoanlaittokurssi voi olla kovinkin oiva paikka luoda verkostoja ja tehdä yhteistyötä.

LEKA:kin tarjoaa trendikästä ruokaa ottelutapahtumissa muun muassa LEKA Dogien muodossa, joten miksi ei LEKA voisi tarjota esimerkiksi ruoanlaittokursseja yhteistyökumppaneille. Ruoanlaittokurssin vetäjänä voi toimia LEKA:n yhteistyöyrittäjä. Ruoanlaittokursseja voi tehdä kysynnän mukaan useampia ja teemoittaa ne esimerkiksi maittain: ranskalainen, italialainen, japanilainen tai amerikkalainen keittiö.

Työhyvinvointipäivät

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen näkyy myös yrityksen taloustilanteessa. Tutkimusten mukaan saatu hyöty on noin kuusinkertainen tehtyihin panostuksiin. Jos yksi euro on sijoitettu työhyvinvointiin, se tuo kuusi euroa takaisin. (TTL, 2015.) Yhteiset työhyvinvointipäivät yhteistyöyrittäjien kesken lisää mahdollisuuksia verkostotoimintaan.

Työhyvinvointipäivät voivat koostua esimerkiksi luennoista, naurujoogasta, stand upista, saunomisesta, curlingista, suppailusta tai kalliokiipeilystä. Aktiviteeteissä voi yritysten osallistujat laittaa sekaisin tai sitten pelkästään oman yrityksen kesken. Verkostotreffit voivat tuoda hauskan lisän työhyvinvointipäivään tuomaan lisää tuttavuuksia.

Salivuorot

Hyvinvoinnilliselta kannalta LEKA pystyy tarjoamaan urheilullista verkostotoimintaa yhteistyökumppaneille. Urheilulla on monia hyötyjä, jotka mielletään lähinnä omaan hyvinvointiin. Oman hyvinvoinnin lisäksi urheilu voi edistää liiketoimintaa. Yhdeksi verkostotoiminnan osaksi voi ottaa viikoittaiset salivuorot. Salivuoroilla on sama tarkoitus kuin verkostotapaamisilla, mutta sen sijaan ne ovat urheilun muodossa. Urheilu on keino tutustuttaa yhteistyökumppaneita keskenään toisiinsa. Salivuorot voivat olla joko aikaisin aamulla tai myöhemmin illalla, jotta mahdollisimman moni pääsisi paikalle työvuorojen ulkopuolella. Salivuorojen sisältö voi vaihdella tunnetuista lajeista vähemmän tunnetuihin lajeihin.

Palkitse yhteistyöseura kutsulla otteluun

Yleensä urheiluseurat etsivät kotiotteluihinsa otteluisäntiä rahasummaa vastaan. Urheiluseurat kutsuvat myös paikallisia juniorijoukkueita vieraksi otteluihin. Entä jos kutsuisi yhteistyökumppaneita? Kutsuminen olisi toisin sanoen tunnustus hyvistä saavutuksista esimerkiksi nuorten rekrytoinnissa, innovatiivisessa markkinoinnissa tai asiakaspalvelussa. Koska yhteistyökumppaneita on melkein 200 kappaletta, ei jokaista yhteistyökumppania voi kutsua. LEKA voi omiin kriteereihin pohjautuen päättää kutsuttavia yhteistyökumppaneita. Tämänlaisesta tunnustuksesta on hyvä kertoa myös sosiaalisessa mediassa, jotta aktiiviset seuraajat ja fanit pysyvät tilanteen tasalla, mitä kaikkea LEKA puuhaa katsomossa pelaamisen ohella.

Sosiaalisen median verkostotoiminta

Facebookissa on yleisiä suljettuja ryhmiä esimerkiksi urheilujoukkueiden, polttariryhmän, tiiviin työyhteisön tai opiskelijoiden keskuudessa. Tieto kulkee nopeasti, ja siellä voi jakaa omia kokemuksia tai kysyä kysymyksiä. Miksi sitä ei voisi hyödyntää yhteistyökumppanien kesken? Yhteistyökumppaneista sekä heidän edustajista ja työntekijöistä muodostuva suljettu ryhmä on osa LEKA:n aktiivista verkostotoimintaa. Ryhmässä voi jakaa ilmoituksia tapahtumista sekä otteluista, antaa eksklusiivisesti tarjouksia muille ja nostaa yritysten tietoisuutta sekä näkyvyyttä muiden yhteistyöyritysten keskuudessa.

Sosiaalisen median hyödyntämistä verkostotoiminnassa kannattaa kokeilla. Se voi olla joko toimivaa tai ei, riippuen miten muut ihmiset ottavat sen vastaan. Sosiaalinen media on yllättävän nopea keino saavuttaa ihmisten tietoisuuden lyhyellä aikavälillä. Yhteisöpalveluja käyttää viikoittain 16–75-vuotiaista suomalaisista 54 prosenttia (Valtari, 2015-12-02). Sosiaalinen media on helppo, nopea ja reaaliaikainen tapa olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

4.3 Vuosikello

Tämän opinnäytetyön vuosikellon kehittämistehtävä liittyy vahvasti LEKA:n visioon olla Savon kiinnostavin urheilujoukkue vuoteen 2018 mennessä. LEKA haluaa olla kiinnostava niin pelaajien, katsojien kuin yhteistyökumppaneiden silmissä (Ranta-Pere 2015-10-06). Vuosikellon näkökulma on yhteistyökumppaneissa ja verkostoitumisessa, minkä tarkoitus on auttaa LEKA:a syventämään yhteistyö- ja verkostotoimintaansa yhteistyökumppaneidensa kanssa. Lisäksi LEKA pyrkii edesauttamaan yhteistyökumppaneiden välistä toimintaa vuosikellon kautta.

Vuosikello tulee rakentumaan samantyyppisessä elinkaaressa kuin normaali lentopallokausi. Vuosikellon yhdistäminen lentopallokauden kanssa on selkeästi perusteltavissa rationaalisin syin. Urheiluseurat hankkivat uusia yhteistyökumppaneita edellisen kauden jälkeen monen kuukauden ajan keväällä sekä kesällä, joten on olennaista, että uuden kauden alkaessa alkaa myös tuore yhteistoiminta kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa. Vaikka luonnollista onkin uusien yhteistyökumppaneiden mukaantulo kesken kauden, loogisinta on aloittaa vuosikellon rakentuminen samassa elinkaaressa kuin lentopallokausi.

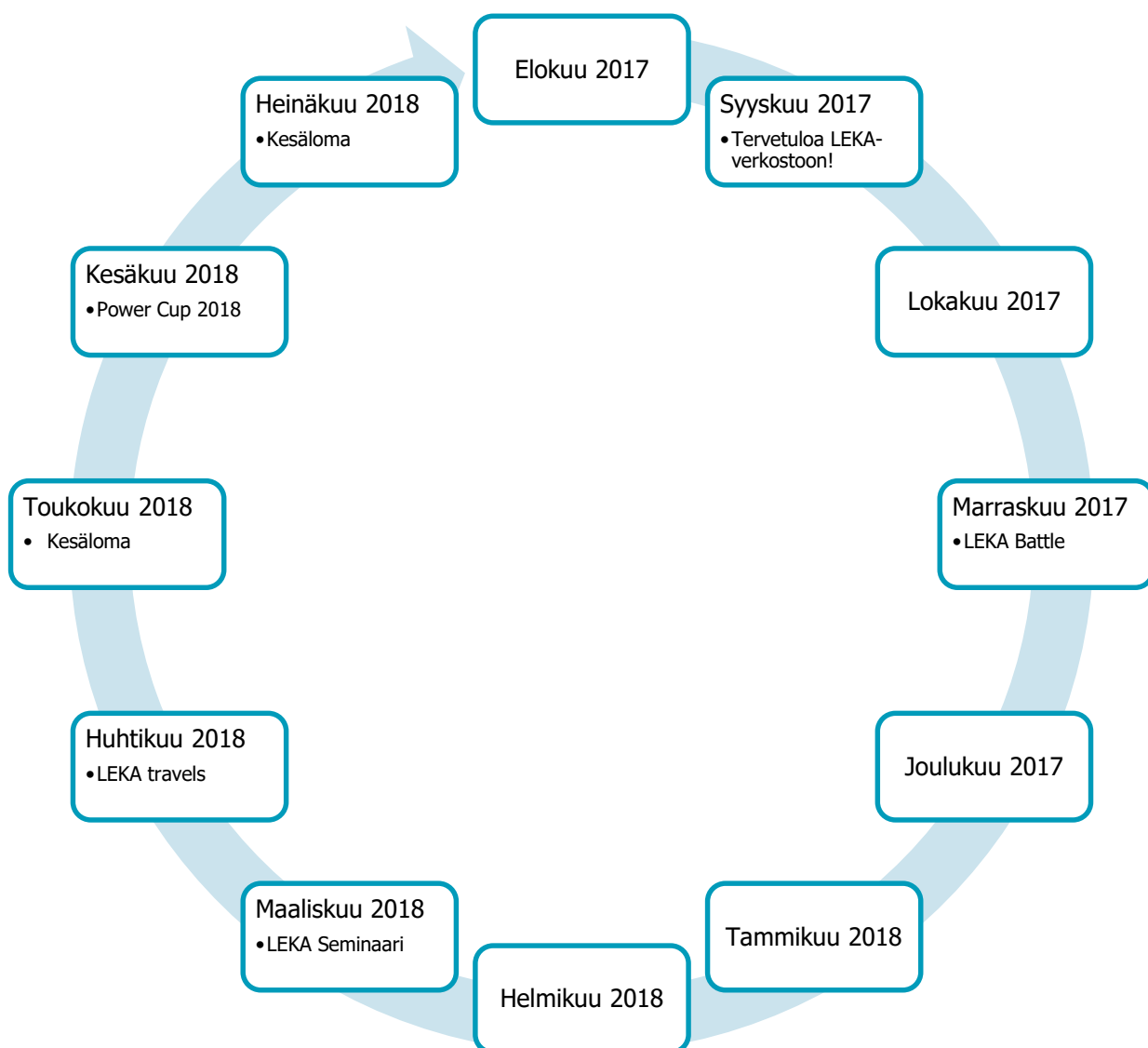
Liigasarjassa lentopallokausi alkaa yleensä alkusyksystä syys-lokakuun vaihteessa ja alkamisajankohtaan voi vaikuttaa esimerkiksi EM- tai MM-kisat, mikäli Suomi osallistuu kisoihin. Runkosarjan viimeisiä otteluita pelataan vielä maaliskuussa, jonka jälkeen alkavat pudotuspelit. Mitalipelit pelataan viimeistään toukokuun alkuun mennessä. Ajallisesti lentopallokausi kestää 6-7 kuukautta riippuen lopullisesta sarjasijoituksesta ja etenemisestä pudotuspeleissä. Lentopallokauden mukaisesti vuosikello huipentuu verkostotoiminnassa mitalipelien tapaan ja hiljentyä kesätauon ajaksi.

Vuosikellon toimintakausi alkaa syksystä 2017 ja jatkuu kevääseen 2018, jolloin loppuu silloinen lentopallokausi. Vuosikellon toteutuksessa otetaan huomioon erityisesti sen monistettavuus vuodesta

toiseen. Monistettavuus ei tarkoita sitä, että se kopioidaan samanlaisena kerta toisensa jälkeen, vaan se sisältää muutamia vuosittaisia kohokohtia sekä pienempiä tapahtumia pienillä muutoksilla esimerkiksi teeman suhteen. Toivon mukaan kohokohdat tekevät LEKA:n toiminnasta tunnetun ja odotettavan yhteistyökumppanien puolesta.

4.3.1 Kausi 2017–2018

Kausi rakentuu pääosin neljään isompaan tapahtumaan, kuten kuviossa 5 tulee esille. Isot tapahtumat luovat suuremman kokonaisuuden verkostotoimintaan. Tarkoitus ei ole saada jokaiselle kuu-kaudelle täytettyä kalenteriin, jota jälkepäin noudatettaisi orjallisesti. LEKA tuottaa kuitenkin kuu-kausien sisälle pienempiä verkostotapahtumia omien resurssien ja sesonkien mukaan. Esimerkiksi pikkujoulut ja kaudenpäättäjäiset ovat oiva esimerkki näistä tapahtumista. Niiden lisääminen ei välttämättä ole olennaista, koska esimerkiksi kaudenpäättäjäisten ajankohta voi vaihdella joukkueen etenemisestä kevään playoffs-peleissä.



KUVIO 5. Vuosikello kaudelle 2017–2018

Tervetuloa LEKA-verkoston!

Uuden kauden alkaessa on hyvä toivottaa tervetulleeksi vanhat sekä uudet yhteistyökumppanit LEKA-verkoston mukaan. Tilaisuuden sisältö on täysin vapaasti ideoitavissa LEKA:n puolelta. Siellä voidaan tehdä katsaus tulevan kauden verkostotapahtumiin, mikä on loppujen lopuksi erittäin olennainen osuus, jotta yhteistyökumppanit osaavat jo hieman varautua LEKA:n suunnittelemaan tapahtumatarjontaan.

Pelaajien tuominen lähelle yhteistyökumppaneita heti ensimmäisessä tapaamisessa saa aikaan avointa toimintaa kaikkien osapuolien suuntaan. Valmentajan puheenvuorossaan voi esimerkiksi kertoa kesän harjoiteluista ja tulevan kauden tavoitteista sekä joukkueen tilanteesta suhteutettuna muihin joukkueisiin. Tilaisuuteen kannattaa varata aikaa yhteistyökumppanien esittelyille, jotta yhteistyökumppanit tulevat tutuiksi toisilleen ja yritysten välisen toiminnan aktivointi alkaa mahdollisimman luontevasti.

Tapahtuma kannattaa teemoittaa vuosittain uudella teemalla, jotta siinä säilyy uudistettavuus. Kauden 2017–2018 Tervetuloa-tapahtuman teema voi olla esimerkiksi lisäarvo. Miten LEKA tuottaa lisäarvoa pelaajille? Miksi LEKA haluaa tuottaa lisäarvoa yhteistyökumppaneille? Miten kaksi yritystä voi muodostaa keskenään toisilleen lisäarvoa? Tapahtumassa voi olla mukana myös vieraileva tähti, joka kertoo teeman ympärille liittyen pienen luennon tai yrittäjyystarinan antaen tiedollisen lisäarvon osallistujille.

LEKA Battle

LEKA Battle järjestettiin ensimmäisen kerran 7. marraskuuta 2015 ja ottelutapahtuman järjestämistä kannattaa ehdottomasti jatkaa. Ottelun lipputulot menivät suoraan niitä myyneille juniorijoukkueille lajista riippumatta. Lippuja myyneet juniorijoukkueet esiteltiin koko yleisön edessä ja KalPan oma tanssiryhmä Wibes Dancers esiintyi tapahtuman loppupuolella. Kuopio-hallissa järjestetty tapahtuma sai suurta kiitosta sekä katsojilta että pelaajilta. Tapahtuma tarjoaa viihdearvoltaan yleisölle niin musiikkia kuin amerikkalaisen suuren urheilujuhlan tuntua ruokatarjoiluillaan – muun muassa hot dogeilla, popcornilla ja alkoholilla. Vastaavan mittaluokan kokoista lentopallotapahtumaa ei Pohjois-Savon alueella eikä tosin koko Suomessakaan ole kovin usein nähty.

Kutsuvieraille ja yhteistyökumppaneille kentän vieressä sijaitsee VIP-alue, jossa nautitaan illallinen sekä jälkiruokakahvit. Verkostotapahtumana LEKA Battle on paikkana mitä erinomaisin, sillä verkostoivia ihmisiä on liikkeellä paljon. Miten ihmiset saadaan verkostoitumaan enemmän liiketoiminnan kuin pelkän lauantai-illan kannalta? LEKA voi toivomuksena asettaa tavoitteita vieraille esimerkiksi 10 käyntikortin jakamisen uusille ihmisille tai sosiaalisessa mediassa yhteisien kuvien jakamisen tietyillä hashtagilla (#). Tapahtumaan voi toisaalta tuoda yrityksiä ständeineen esittelemään yritystä, mikäli halukkaita löytyy. Osa yhteistyökumppaneista ei välttämättä halua liikaa puuttua liikeasioihin, mutta osalle yhteistyökumppaneista suhteiden luonti on tärkeää.

Uusia tuulia on mukava luoda näin suureen tapahtumaan niin katsojille kuin yhteistyökumppaneille, jotta mielenkiinto pysyy korkealla. Kuopiolainen kolmen pojan sosiaalisen median erikoisryhmä Blo-
kess saattaa olla erinomainen lisä sekä osapuoli tilaisuuteen. He ovat pari vuotta sitten aloittaneet lyhyiden hauskojen videoiden luonnin Instagramiin sekä Facebookiin. Tällä hetkellä heillä on In-
stagramissa reilut 98 400 seuraajaa sekä Facebookissa 50 427 tykkääjää. Vastaavat lukemat LE-
KA:lla on Instagramissa 809 seuraajaa ja Facebookissa 2 580 tykkääjää.

Blokess:in kanssa yhteistyön tekeminen tuo LEKA:lle uuden aluevaltauksen ja varmasti lisää uutta kohderyhmää tapahtuman katsojakuntaan. Esimerkiksi poikatrioa voi hyödyntää yhteistyökumppa-
neiden VIP-alueella juontamassa tilaisuutta, LEKA voi järjestää omissa sosiaalisessa mediassa kilpai-
lun, jossa voi voittaa pääsyn Blokess:in videolle tai mitä LEKA nyt haluaa vaan luoda yhteistyössä
heidän kanssaan.



KUVA 1. LEKA Battlessa tehtiin Mestaruusliigan uusi katsojaennätys 2963 katsojalla. (LEKA Volley ry, 2015-11-07)

LEKA Seminaari

LEKA Seminaari tuo yhteen alueen tekijät toimialoista riippumatta ja tapahtumassa jaetaan mielen-
kiintoisia tarinoita eri luennoitsijoilta. Seminaari voi kestää koko päivän heti aamupäivästä myöhem-
pään iltapäivään. Puhujia voi olla kahdesta kolmeen, jotka kertovat oman tarinansa päivän ympärille
rakennettuun teemaan liittyen. Teemat voivat vaihtua joka vuosi ja ne voivat liittyä esimerkiksi start
up-yrityksiin, johtamiseen, yrittäjyyteen, kansainvälistymiseen, innovatiivisuuteen tai rohkeuteen.

Teeman hahmottumisen jälkeen kannattaa hankkia puhujat, jotka ovat soveltuvia siihen teemaan.
Tuskin kannattaa pyytää puhujaa, jolla ei ole mitään tekemistä start up-yrityksien kanssa, jos tee-
mana on start up-yritykset. Osa puhujista voi olla lähinnä paikallisesti tunnettuja ja osa saattaa vai-

kuttaa kansallisesti. Hyvien vetonaulojen hankkiminen tapahtumaan piristää ihmisten aktiivisuutta tapahtumaa kohtaan. Tietysti voi ensin miettiä puhujia ja sen jälkeen heille sopivaa teemaa.

Tapahtumassa kannattaa tarjota hieman juotavaa ja naposteltavia tai lounasruokaakin riippuen tapahtuman pituudesta. Tämä aika kannattaa tehdä ihmisille helpoksi ja sujuvaksi verkostoitumisen kannalta. Väliajoille voi asettaa ihmisille tavoitteita, kuten LEKA Battlessakin eli esimerkiksi käyntikorttien jakamisen tai vähintään viiden uuden ihmisen kanssa tutustumisen tai verkostoitumisen. Tapahtuman jälkeen on hyvä kerätä arvokasta asiakaspalautetta, jotta tapahtumaa saa kehitettyä eteenpäin paremmaksi ja jokaista miellyttäväksi.

LEKA travels

Kansainvälistyminen on monien yritysten tähtäimessä liiketoiminnan kasvattamisen takia. Monille yrityksille paikallinen toimiminen riittää ja on tarpeeksi palkitsevaa, kannattavaa sekä järkevää. LEKA on myös kansainvälinen yhteisö pelaajien ja valmentajien puolesta eikä niiden hyödyntämistä kannata jättää käyttämättä. Harva urheiluseura tarjoaa yhteistyökumppaneille mahdollisuutta matkustaa liiketoiminnan näkökulmassa Suomen rajojen ulkopuolelle.

Vaikka LEKA antaa mahdollisuuden lähteä matkalle ulkomaille, se ei tarkoita, että vain paikallisesti toimivat yritykset pienellä alueella jäisivät kotiin eivätkä pääse mukaan. Kansainvälisestä toiminnasta saa jokainen yritys varmasti imettyä tarpeeseensa vaadittavia asioita, näkökulmia, johtamisesimerkkejä tai vinkkejä liiketoimintaan. Toisesta maasta voi saada ideoita omaan liiketoimintaan, jolla voi esimerkiksi kasvattaa omaa kilpailuetua. Ulkomailta voi löytyä sopiva yritys, jonka kanssa on kannattavaa aloittaa yhteistyökumppanuus. Yhteistyökumppanuus voi koostua muun muassa maahantuonnista.

Matkan tarkoitus on tarjota lisäarvoa verkostosuhteen avulla. Matkakohteen inspiraation lähteinä voi toimia esimerkiksi maat, joissa seuran pelaajat ovat aikaisemmin pelanneet tai ovat kotoisin. Tällä tavalla kohdemaahan on selkeä yhteys ja pelaaja voi toimia samalla matkan suurlähtetiläänä eli eräänlaisena oppaana. Etenkin nykyisen valmentajan, Lauri Hakalan, hyödyntämistä on syytä pohtia vakavasti. Hänellä on kokemusta monesta eri maasta niin pelaajana kuin valmentajana. Hakala on työskennellyt lentopallon parissa Saksassa, Yhdysvalloissa, Sveitsissä, Belgiassa, Venäjällä sekä Sloveniassa (Hakala, 2016).

Tunnettujen ihmisten, pelaajien ja valmentajien, hyödyntäminen matkan järjestämisessä tuo uuden läheisemmän ulottuvuuden yhteistoimintaan. Vaikka pelaajia ja valmentajia hyödynnetään normaalissa sponsorointiyhteistyössä, tällainen yhteistyö tuo varmasti uudenlaisen sävyyksen ja lisäyksen verkostotoimintaan. Vaikka matkan järjestäminen saattaa tuoda mieleen ensiksi enemmän epätoivonäköisiä kuin innostuneita tunteita, on hyvä kysellä yhteistyökumppanin mieltymyksiä tämän asian suhteen. Osa yhteistyökumppaneista voi olla erittäin kiinnostuneita matkan suhteen, osa yhteistyökumppaneista taas ei näe arvoa kyseiselle idealle.

Keväällä järjestettävä matka ikään kuin huipentaa verkostotoimintakauden. LEKA toimii matkan järjestäjänä ja kerää kokoon osallistujaryhmän yhteistyökumppaneista. Matkalla voidaan vierailla paikallisissa yrityksissä ja eritoten suomalaisissa yrityksissä, mikäli sellaisia on kyseisessä maassa tarjolla.

Tutustumisen paikalliseen urheiluseuraan voi sisällyttää matkaohjelmaan ja paljon muita antoisia tapaamisia ja vierailuja. Pelaajien ja valmentajien kontakteja ei tarvitse unohtaa vaan niillä voi olla suurikin merkitys tapaamisten järjestelyissä. Kohdemaan perinteet ja nähtävyydet kannattaa ottaa omalta osaltaan huomioon matkaohjelmaa rakentaessa.

Matkan ei ole pakko kestää viikkoa, niin kuin lomamatkat yleensä. Monella työpaikalla ei ole myöskään varaa taloudellisesti antaa työvoimaa käyttöön niin pitkäksi aikaa. Kohdemaassa voidaan olla esimerkiksi vain neljä päivää tai enemmänkin. Matka-ajan voi yhteistuumin määritellä lyhyeksi tai pitkäksi ajaksi.

LEKA voi matkalta kertoa kuulumisia sosiaalisessa mediassa, jotta ihmiset näkevät miten laajalle alalle yhteistyötoiminta ulottuu. Matkalla olleita yritysten edustajia voi muistuttaa päivittämään sosiaalista mediaa. LEKA:n järjestämällä matkalle voi luoda oman hashtagin, jotta kaiken materiaalin löytää helposti ja nopeasti sen alta.

Matkan kokemusten jakaminen kertomuksineen sekä kuvineen tuo merkittävän lisän ja mielenkiinnon LEKA:n yhteistyökumppanuutta kohtaan. LEKA:n tarinan näkökulman lisäksi yhteistyöyritysten ääni kannattaa nostaa kuuluviin tämän tyyppisissä tarinoissa. Tämä saattaa lisätä kiinnostavuutta muissa yrityksissä sekä madaltaa kynnystä lähteä aktiiviseen verkostotoimintaan mukaan.

Power Cup 2018

Tällä kaudella suuren lisän normaaliin kauteen poiketen tuo Power Cup alkukesästä 2018, joka järjestetään Kuopiossa Puijo Wolleyn toimesta. Power Cup on maailman suurin lentopalloturnaus ja tuo yhteen seuratyöntekijät ympäri Suomen yhteisölliseen tapahtumaansa. Power Cup on järjestetty jo vuodesta 1985 alkaen ja tapahtumassa vierailee vuosittain noin 10 000 kävijää. Isäntäkaupunki vaihtuu joka vuosi eri alueiden välillä, jotka ovat etelä, länsi, itä, pohjoinen, lounas. (Power Cup, 2016.)

Vaikka Power Cup järjestetään Puijo Wolleyn toimesta, olisi hyvä jos LEKA saisi jalansijan jonkinlaiseen yhteistyöhön. Yhteistyö voisi olla odotettavissa, koska molemmat seurat vaikuttavat samalla paikkakunnalla sekä samassa lajissa ja tapahtuma on niin mittava. Aikaisemmat yhteistyöt LEKA:n ja Puijo Wolleyn välillä tukevat osaltaan oletustani. Yhteistyön kautta LEKA pystyy luomaan erittäin laajaa hyötyä ja lisäarvoa erityisesti itselleen, mutta myös välillisesti yhteistyökumppaneilleen, koska tapahtumassa on suuri joukko ihmisiä.

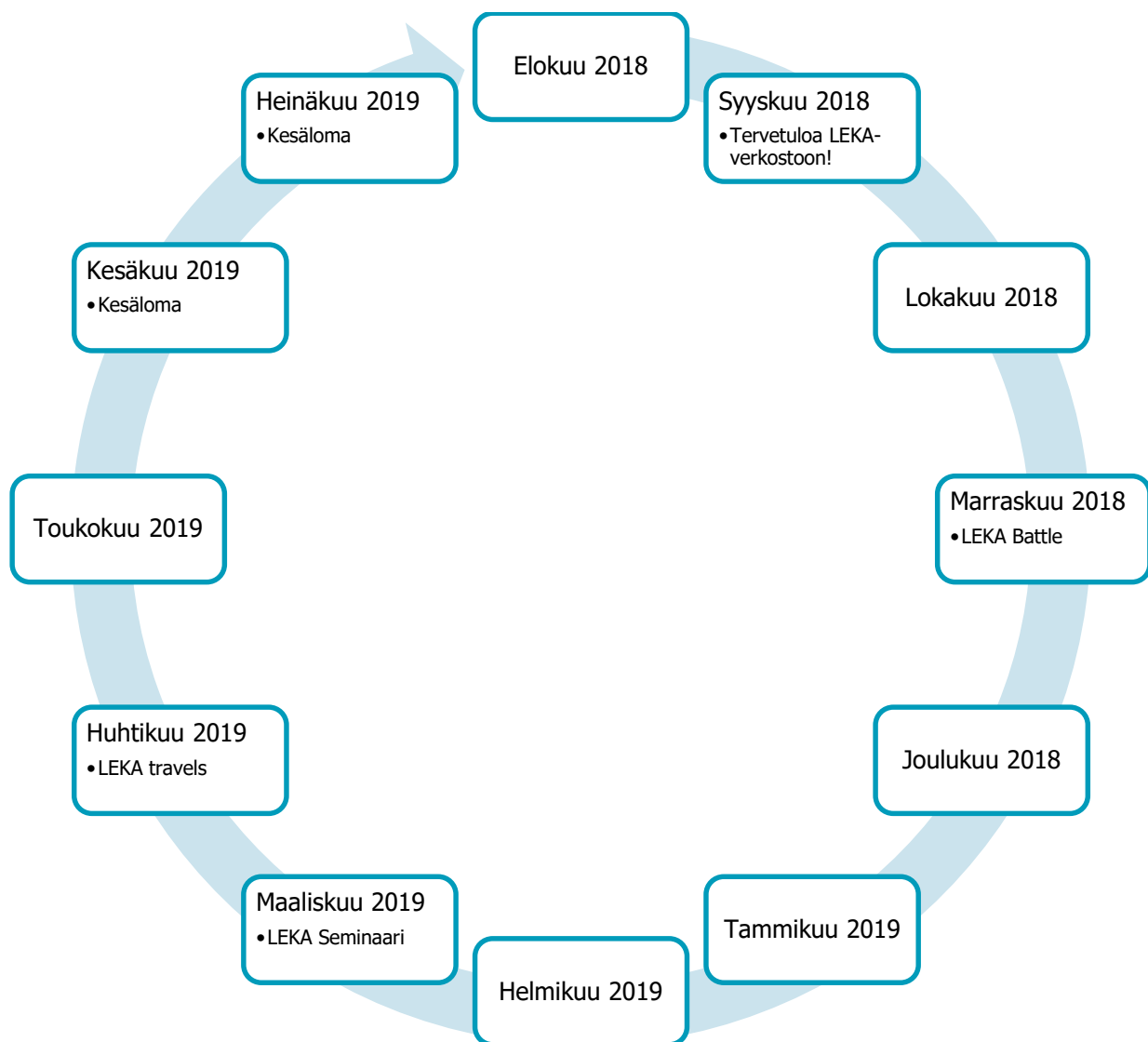
Koska tähän mennessä LEKA:n osallisuus yhteistyöhön ei ole varmaa ja etenkin se, että minkälaista se yhteistyö on, on vaikea luoda konkreettisia ideoita kyseiseen tapahtumaan. Ennen on kuitenkin monilla kisapaikkakunnilla järjestetty samaan aikaan Maailmanliiga-pelejä, jotka ovat valtavasti kiinnostaneet kisayleisöä. Vuonna 2006 Kuopiossa järjestettiin Maailmanliiga-pelejä, jolloin tapahtumapaikkana toimi Niiralan jäähalli (MTV, 2006-07-26). Vielä ei ole tiedossa, voiko Maailmanliigaa pelata Kuopiossa ja hakeeko Kuopio sitä ylipäätään edes järjestettäväksi vuodelle 2018. Jos minkäänlaisia pelejä ei tule, voisiko LEKA tässä tapauksessa käyttää tilaisuutta hyväkseen ja suunnitella isoa peli-iltaa yhteistyökumppaneita unohtamatta?

4.3.2 Kausi 2018–2019

Monistettavuus kaudelta 2017–2018 jatkuu seuraavallekin kaudelle 2018–2019 (ks. kuvio 6). Kaudelle 2018–2019 ei ole tarkoitus luoda uusia tapahtumia vuosikelloon vaan pidetään edellisen kauden rungosta kiinni. Vaikka vuosikellossa onkin samoja tapahtumia, niitä voi toteuttaa aina eri tavalla ja täten tuoda yllätyksellisyyttä toimintaan. Kauden herättäjäsissä eli tervetuloa-tilaisuudessa voi pitää esimerkiksi lehdistötilaisuuden ja paljastaa tärkeän yhteistyökumppanuuden videolla. LEKA Battleen voi kehittää yhteistyökumppaneiden välille haastetapahtumia erätauoille tuomaan viihdettä yleisölle. LEKA:n oma Posse-tyylinen ohjelma voisi tuoda kiinnostavuutta ja viihteen arvoa itse tapahtumaan, tai tuoda vaikka Duudsonit tapahtumaan mukaan.

Seminaarin tapahtumapaikan voi vaihtaa tai tapahtuman juontajaksi voidaan haastaa yllätyksellinen henkilö, joka joutuu astumaan epämukavuusalueelleen. Teemaksi voi ottaa esimerkiksi paikallisuuden tai kansainvälisyyden. Kansainvälisen reissun joka vuosi vaihtuva matkakohde on tärkeä sitoa LEKA:n toimintaan; se ei ole pelkkä kohde, missä vierailaan, vaan paljon enemmän jotain muuta. Kohteeseen on hyvä aina olla jokin sitova elementti, jotta se ei ole vain irrallinen paikka.

Tapahtumien yleinen päivitys seuraavaan vuoteen tuo lisävirtaa tapahtumien sisältöön. Mitään suurempaa uutta tapahtumaa vuosikelloon ei ollut tarkoitus tuoda, jotta edellisen kauden 2017–2018 tapahtumat saadaan vakiinnutettua osaksi LEKA:n kautta. Toki mahdollista on, että esimerkiksi LEKA Seminaari tai LEKA travels eivät lyö läpi vuosikellossa syystä tai toisesta. Matkan järjestäminen on iso prosessi pitkällä aikavälillä ja se ei välttämättä kohtaa yhteistyökumppaneiden aatteisiin. Uuden tapahtuman jälkeen pitää reagoida heti tilanteeseen sekä kuunnella osallistujilta kehittämiskohteet tulevaisuutta ajatellen. Jos tapahtuma tippuu kauden rungosta pois, voi tilalle keksiä enemmän verkostoa kohtaavamman tapahtuman.



KUVIO 6. Vuosikello kaudelle 2017–2018

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Sponsorointiyhteistyön sekä verkostoitumisen käsittely opinnäytetyön pohjana on ollut mielenkiintoinen ja puoleensavetävä kokemus. Sponsorointiyhteistyö on tänä päivänä merkittävässä roolissa urheiluorganisaatioiden arjessa, koska valitettavasti organisaatiot eivät pärjää ilman muiden yritysten taloudellista tukea. Tasapuolisuus sekä monipuolisuus yhteistyössä ovat avainasemassa. Opinnäytetyölle asetettu hypoteesi eli verkostotoiminnan nostaminen olennaiseksi osaksi yhteistyötoimintaa vastasi huutoonsa. Hypoteesin kautta työhön automaattisesti lähteneenä, teoriapohja kytkeytyi loppujen lopuksi monialaisesti ongelmanasetteluun. Työn pohjalta pystytään näkemään, että verkostotoiminnasta muotoutuu LEKA:n mahdollinen kilpailuetu sponsorointiyhteistyöhön.

Keväällä 2015 aloitettu työn suunnittelu, muotoutui viralliseen muotoonsa syksyllä 2015, kun kysyin LEKA:a toimeksiantajakseni. LEKA oli erittäin halukas yhteistyöhön ja motivoituneista osapuolista muodostimme toimivan kombinaation työn toteuttamiselle. Verkostotoiminta työn aiheena syntyi yhdessä, mutta työn suuntaan vaikuttivat oletettavasti LEKA:n mielipiteet sekä vahvasti heidän tulevaisuuden näkymät. LEKA:n into viedä asiaa eteenpäin ja kehittää toimintaansa loi positiivisen sysäyksen omalle motivaatiolle, toiminnalle ja ajatusmallille työtä kohtaan. Erityisesti LEKA:n myyntipäällikkö Kai Ranta-Pere toi oman merkittävän panostuksensa opinnäytetyöprosessille alusta loppuun saakka. Ranta-Pereeltä saatu näkemys LEKA:n toiminnasta antoi pohjan omalle kehitystyölle.

Opinnäytetyö onnistui mielestäni kokonaisuudeltaan hyvin vastaamaan LEKA:n tavoitteita työtä kohtaan eli kehittämään heidän sponsorointiyhteistyötä, jota verkostotoiminnalla taas halutaan syventää entisestään. Työn kautta LEKA saa edelleen pohjaa toiminnalleen. Kehittämiseidien ja vuosikellon sisällön käyttöönotto on täysin heidän päätettävissä. Koska työ on yksin tehty, asioiden käsittely erilaisten näkökulmien kautta on voinut jäädä hieman yksipuoliseksi. Opinnäytetyön aiheisiin liittyneen keskustelun puuttuminen esimerkiksi muiden opiskelijoiden kanssa, madalsi omaa kriittisempää ja monipuolisempaa ajattelutapaa. Omasta mielestäni aiheiden hieman monipuolisempi pohdinta ja kattavampi käsittely olisivat nostaneet kokonaisuutta korkeammalle tasolle.

Opinnäytetyöprosessi vahvisti entisestään oletettuja käsityksiäni teoria-aiheista, kuitenkin syventämällä laajasti ammatillista tietotaitoani. Tietotaidon kasvamisesta on vaikea olla korostamatta. Erittäin positiivisen lisän tähän prosessiin on tuonut työskentely rakkaan urheiluharrastukseni piirissä. Omat kokemukset monenlaisista ottelutapahtumista niin pelikentällä kuin laidallakin, havainnot eri lentopallo-organisaatioista sekä mielenkiintoni muihin urheilulajeihin reilun vuosikymmenen ajan ovat muodostaneet vahvoja ja monipuolisia näkemyksiä. Jos omakohtaista kokemusta ei olisi löytynyt näin paljoa, en olisi osannut niin syvällisesti käsitellä muun muassa teorioita ja kehittämissideita. Vaikka syvällisyys ei näy suoranaisesti tekstissä, pohdin asioita kuitenkin paljon kokemukseni kautta, koska näin asiat helposti ja suoraan mielessäni.

Prosessin alussa ymmärrystä työhön ja aiheeseen ei ollut kovin paljoa, mikä näkyi vain pelkällä työn tekemisellä, koska työ oli yksinkertaisesti tehtävä tutkinnon saamiseksi. Työn edetessä käsitys työtä kohtaan muuttui ja kokonaisuus hahmottui valaisevasti – työ ei ollut pelkkä työ pakon edessä vaan

se oli paljon jotain muuta, halua oikeasti ymmärtää ja kehittää asioita. Rajausta pysyi lopulta selkeänä, kun alkumurroksen yli pääsi. Prosessi eteni sujuvasti, sillä aikarajaa en halunnut määrittää, koska kiirettä ei ollut työn ja valmistumisen suhteen. Välillä annoin aivojen prosessoida sekä hautoa uutta tietoa, ja kun inspiraatiota oli havaittavissa, jatkoin työtä eteenpäin.

Lähteiden käyttöä olisin voinut tarkemmin suunnitella. Asuminen paikkakunnalla, jossa ei ole käytössä koulun laajaa ammatillista kirjallisuutta, toi haasteensa painettujen lähteiden käyttöön. Vaikka kunnallisesta kirjastosta materiaalia löytyi, monipuolisuus väistämättä kärsi. Suurin osa lähteistä on täten painamattomia lähteitä, joten niiden käytössä ja lähdekritiikissä täytyi olla tarkkana. Monien kirjoittajien, ja tietysti uutistoimistojen, tietotaito sekä ammatilliset meriitit saivat hyväksynnän lähteen jatkoonpääsulle.

Ajankohta opinnäytetyöprosessissa oli melko haastavaa aikaa, sillä muutto toiselle puolelle Suomea koulupaikasta sekä toimeksiantajan sijainnista synnyttivät pieniä haasteita matkaan. Epäkohtien en antanut kuitenkaan liikaa häiritä vaan tarkoitus oli edetä prosessissa mahdollisimman mutkattomasti ja sujuvasti. Opinnäytetyöprosessin aikana havainnoin itsessäni käsityksen siitä, että halu toimia tulevaisuudessa urheiluorganisaatiossa ja kehittää sitä ulottuu käytännön tasolle eikä pelkästään tähän opinnäytetyöhön. Kaiken kaikkiaan päämääränäni oli luoda laadukas työ, jota LEKA voisi käyttää toiminnassaan.

Työelämälähtöisyys oli tärkeä osa työn tekoa. Omassa ajattelutavassa työelämälähtöisyydellä oli suuri merkitys. Tahto tehdä LEKA:lle toteuttamiskelpoisia kehittämisideoita pysyi korkealla tasolla alusta loppuun saakka, koska mahdollisuus oman käden jäljen ja ajatusten näkymiseen organisaatiossa olisi todellinen. Organisaation tunnettuus tuki entisestään vallitsevaa tahtoa. Mikäli kehitettyjä ideoita toteutetaan, mielenkiintoni niitä kohtaan pysyy varmasti ylhäällä, koska haluan nähdä niiden vaikutuksen, toimivuuden ja vastaanotton organisaation rakenteessa sekä yhteistyökumppanien keskuudessa. Toisin sanoen se on tämän opinnäytetyön suola, ikään kuin kirsikka kakun päällä.

Opinnäytetyön loppuvaiheilla osallistuin yllättäen Imatralla järjestettyyn Imatra Base Camp –seminariin, joka osaltaan toi uuden lisän sekä ulottuvuuden opinnäytetyöhön. Vaikka seminaarin puheenvuorot Alajan puhetta lukuunottamatta eivät yhdistyneet niin vahvasti ja suoranaisesti käsittelemääni sponsorointiyhteistyöhön sekä verkostotoiminta-aiheeseen, rivien välistä sai kuitenkin ongittua hieman piilossa olleita verkostotoiminta-asioita. Puheenvuorojen sisällöt halusin siitä huolimatta tuoda esille teoriaosiossa, koska niissä tuli ilmi nykyajan trendit ja käytännöt sponsorointiyhteistyössä sekä sen toteutuksessa.

Tästä työstä on helppo lähteä tekemään jatkotutkimusta ja jatkopolkuja löytyy monenlaisia. Tämä opinnäytetyö keskittyi lähinnä toimintaan yhteistyökumppaneiden kanssa ja niiden välillä. Jatkotutkimus voi kohdistua organisaation sisäiseen verkostotoimintaan. Haastatteleamalla esimerkiksi organisaation toimihenkilöitä, pystyy tekemään kvantitatiivisen tutkimuksen. Miten verkostot toimivat organisaatiossa? Miten verkostojen toimintaa voi kehittää? Minkälaiset verkostomuodot luovat hyvän pohjan organisaatiolle? Pitääkö verkostojen koostua isoista vai pienistä ryhmistä, pelkistä laji-

ihmisistä vai monialaisista? Kuinka usein tällaisten verkostojen tulee kokoontua? Tutkimuksesta voi tehdä suuremman kokonaisuuden tai pienempiä osa-alueita.

Jatkotutkimusta voi lähteä tekemään myös esimerkiksi LEKA:n visiosta olla alueen kiinnostavin urheiluseura vuoteen 2018 mennessä. Tämä seikka pidettiin mielessä koko työn ajan, mutta ei tullut kirjallisesti niin paljoa esille. Tutkimuksen tekoon voi ottaa mukaan LEKA:n yhteistyökumppaneita ja mahdollisesti haastatella heitä. Kiinnostavuuden ilmentyminen yhteistyökumppaneissa on asia, mitä voi tutkia. Miten kiinnostavuus ilmenee? Miten kiinnostavuutta mitataan? Kuinka yhteistyökumppaneita otetaan huomioon yhteistyökumppanuudessa? Tästäkin aiheesta saa kerättyä tietoa ja статистиikkaa laaja-alaisesti ja tehtyä erityyppisiä tutkimuksia tekijän mielenkiinnon mukaan.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALAJA, Erkki 2001. Summapeliä! Sponsorointiyhteistyön käsikirja – Käytännön toimintaohjelmaurheilumarkkinoijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

ALAJA, Erkki 2016-09-28. Onnistunut yhteistyösuhde – havaintoja ja näkemyksiä. Imatra Base Camp – seminaari. Imatra: Imatran kylpylä.

CENTRE FOR SPORT BUSINESS, 2016. Arvoa urheilusta – hanke [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-03-06.] Saatavissa: <http://www.csb.fi/arvoa-urheilusta-hanke/>

HAKALA, Lauri 2016. Hakalaoncoaching [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-03-04.] Saatavissa: <https://hakalaoncoaching.wordpress.com/about/>

HAKANEN, Matti, HEINONEN, Upi ja SIPIÄ, Petri 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

ICC FINLAND, 2011. Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n Markkinointisäännöt 2011. [Viitattu 2016-01-27.] Saatavissa: http://www.icc.fi/userData/5176/Markkinoinnin-kansainvaliset-ohjeet-ICC-Markkinointisaannot_-final-version-2012.pdf

IMAGE MATCH OY, 2009. Johdatus sponsorointiin. Koulutusaineisto – Koottu Markkinointiinstituutille. [Viitattu 2016-01-27.] Saatavissa: www.pihapiiri.fi/wmanage/files.ph?download=true&file_id=5574

INNO-VOINTI, 2016. Mitä ovat innovaatiot ja innovointi? [Viitattu 2016-02-09.] Saatavissa: <http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myos-julkisella-sektorilla>

INTERNATIONAL BUSINESS TIMES, 2015-08-19. Sports Sponsorship Deals: How Nike, Reebok Are Gaining Influence Over Smaller Leagues, Athletes [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-01-29.] Saatavissa: <http://www.ibtimes.com/sports-sponsorship-deals-how-nike-reebok-are-gaining-influence-over-smaller-leagues-2057398>

KETTUNEN, Annika 2015. Yhteistyökumppanuus urheiluseuran voimavarana. Case: Salibandyseura Welhot ry. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2016-03-28.] Saatavissa: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/94032/Kettunen_Annika.pdf?sequence=1

KUULUVAINEN, Arto 2016-09-28. Urheilumarkkinointi tänään (ja huomenna.) Imatra Base Camp – seminaari. Imatra: Imatran kylpylä.

LEKA VOLLEY RY, 2015-11-07. LEKA Battlen katsojaennätys [valokuva]. [Viitattu 2016-01-18.] Saatavissa: <http://www.lekavolley.fi/kuvagalleria/kategoria/mestaruusliiga-2015-2016/leka-sampo-7.11.2015>

LEKA VOLLEY RY, 2016. LEKA Volley ry:n kotisivut. [Viitattu 2016-01-18.] Saatavissa: <http://www.lekavolley.fi/etusivu>

LIPPONEN, Kimmo 1999. Sponsoroinnin kontrapunkti. Helsinki: Mainostajien Liitto.

MAINOSTAJIEN LIITTO, 2015. Sponsorointibarometri 2015. [Viitattu 2016-01-28.] Saatavissa: http://mainostajat.fi/app/uploads/sites/2/2015/05/Sponsorointibarometri_2015_graafit.pdf

MAINOSTAJIEN LIITTO, 2015. Sponsorointibarometri: Merkkejä piristymisestä. [Viitattu 2016-02-04.] Saatavissa: <http://mainostajat.fi/sponsorointibarometri-merkkeja-piristymisesta/>

MTV, 2006-07-26. Lentopallon maailmanliiga kiinnostaa Kuopiossa. [Viitattu 2016-04-21.] Saatavissa: <http://www.mtv.fi/sport/muut-lajit/uutiset/artikkeli/lentopallon-maailmanliiga-kiinnostaa-kuopiossa/3605424>

MULLER, Alana 2016. The No. 1 Networking Question: 'How Can I Help You?'. Vol. 25 Issue 2. [Viitattu 2016-03-29.] Saatavissa: <https://ithinkbigger.com/the-no-1-networking-question-how-can-i-help-you/>

- OLKKONEN, Rami 2001. The Journal of Business & Industrial Marketing. Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement.
- PEHKONEN, Mikko, 2016-09-28. Mikä mättää SaiPa? Imatra Base Camp – seminaari. Imatra: Imatran kylpylä.
- PIRNES, Hannu 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: WSOY.
- POHJONEN, Heikki 2016-09-28. Suomalaiset sosiaalisessa mediassa 2016. Imatra Base Camp – seminaari. Imatra: Imatran kylpylä.
- POWER CUP, 2016. Power Cupin kotisivut. [Viitattu 2016-04-21.] Saatavissa: <http://www.powercup.info/etusivu.html>
- RANTA-PERE, Kai 2015-10-06. Myyntipäällikkö. [Haastattelu.] Kuopio: Kahvila Houkutus.
- REUTERS, 2016-01-25. Scandal prompts Adidas to cut short IAAF sponsor deal: BBC. [Viitattu 2016-01-29.] Saatavissa: <http://www.reuters.com/article/us-athletics-corruption-adidas-idUSKCN0V30UY>
- SAVON SANOMAT, 2014-10-04. Savolaisen lentopalloilun kiemurainen kevät [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-01-18.] Saatavissa: <http://www.savonsanomat.fi/urheilu/savolaisen-lentopalloilun-kiemurainen-kevat/1908037>
- SCHWARTZ, Laura 2015. Syö, juo & menesty – verkostoitumalla huipulle. (Suom. Terhi Pääskylä-Malmström.) Helsinki: Keskisuomalainen.
- SEPPÄLÄ, Tero 2013-10-09. Vastuullinen sponsorointi kilpailuetuna [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-01-28.] Saatavissa: http://www.fibsry.fi/fi/uutishuone#/blog_posts/vastuullinen-sponsorointi-kilpailuetuna-21409
- SILVENNOINEN, Markku 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu! Hämeenlinna: Tammi.
- SPORTTI.COM, 2015-04-01. Lentopallon suosio on kovassa nousussa Suomessa. [Viitattu 2016-04-10.] Saatavissa: <http://www.sportti.com/uutinen.asp?cat=4-5&id=286367>
- TALOUSSANOMAT, 2007-10-20. Lisa Sounio loikkasi Parikkalasta bisnesleijonaksi. [Viitattu 2016-02-09.] Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/oma-raha/2007/10/20/lisa-sounio-loikkasi-parikkalasta-bisnesleijonaksi/200726094/139>
- TTL, 2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. [Viitattu 2016-03-30.] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>
- TUOMINEN, Sasu 2016-02-05. Paikallisuuden merkitys yhteistyössä [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-03-07.] Saatavissa: <http://www.csb.fi/arvoa-urheilusta-hanke/paikallisuuden-merkitys-urheiluyhteistyossa/>
- ULANDER, Mikko 2015-10-09. Innovatiivinen arvonmuodostus ammattiurheilussa [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-03-07.] Saatavissa: <http://www.csb.fi/arvoa-urheilusta-hanke/innovatiivinen-arvonmuodostus-ammattiurheilussa/>
- VALTARI, Minna 2015-12-02. Sosiaalisen median ja älypuhelimien käyttö Suomessa vuonna 2015 [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-02-24.] Saatavissa: <http://someco.fi/blogi/sosiaalisen-median-ja-alypuhelimien-kaytto-suomessa-vuonna-2015/>
- YLE, 2016-01-29. Pohjois-Savon Urheilugaalassa jälleen tähtikategorian palkittuja: Kerttu Niskanen vuoden urheilija, Kimmo Timoselle Jokeri-palkinto. [Viitattu 2016-02-04.] Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/pohjois-sa-va-ven-urheilugaalassa_jalleen_tahतिकategorian_palkittuja_kerttu_niskanen_vuoden_urheilija_kimmo_timoselle_jokeri-palkinto/8631243