

Nuori urheilija yrityksen yhteistyökumppanina

Urheiluakatemian stipendijärjestelmä

Veli-Matti Räsänen

Opinnäytetyö

Lokakuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Räsänen, Veli-Matti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2017
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Nuori urheilija yrityksen yhteistyökumppanina Urheiluakatemia stipendijärjestelmä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Aila Ahonen		
Toimeksiantaja Vuokatti-Ruka urheiluakatemia		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin Vuokatti-Ruka Urheiluakatemia stipendijärjestelmän toteuttamista ja yhteistyökumppaneiden ensimmäisen sopimusvuoden kokemuksia siitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää stipendikumppaneilta yhteistyön ennako-odotukset, saadut hyödyt ja kehitettävät kohteet. Tavoitteena oli kehittää haastatteluiden pohjalta stipendikumppanuutta yritysten tarpeiden suuntaan ja rakentaa siihen yhtenäinen toimintamalli.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu, jossa haastateltiin kolmea stipendijärjestelmän pääyhteistyökumppania. Haastateltavat rajattiin niihin kumppaneihin, joilla oli oma kummiurheilija yhteistyövuoden ajan.</p> <p>Yrityksien ennako-odotukset stipendikumppanuudesta olivat innostuneet ja odottavaiset, mutta näkemykset stipendikumppanuuden toteuttamisesta ja sisällöllinen odotusarvo vaihtelivat paljon kumppaneiden välillä. Stipendikumppanuuden ensimmäisen vuoden konkreettiset hyödyt yrityksille nähtiin olevan vain yksittäisiä asioita. Kumppaneiden hyödyntavoittelumallit poikkesivat myös paljon toisistaan. Kumppanuuden isoimpina kehityskohteina nähtiin vuorovaikutus yleisesti sopijaosapuolien välillä sekä näkyvyyden ja sisällöllisen yhteisen toiminnan kasvattaminen.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että stipendikumppanuuden konkreettinen toimintamalli selkeästi uupui ja yritysten kumppanuudesta saatavat hyödyt olivat vähäiset. Tämä kertoi siitä, että järjestelmä oli uusi ja toteuttaminen vaati vielä hiomista. Toimintamallin ja kumppanuuden vuosikellon konkreettinen rakentaminen haastattelujen pohjalta nähtiin välttämättömänä stipendijärjestelmän kehittämiseksi ja jatkuvuuden takaamiseksi.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Yhteiskuntavastuu, sponsorointi, urheilusponsorointi, yhteistyökumppanuus, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Räsänen, Veli-Matti	Type of publication Bachelor's thesis	Date October 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 49	Permission for web publication: x
Title of publication Sponsorship co-operation with a young athlete Sports Academy partnership		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ahonen Aila		
Assigned by Vuokatti-Ruka Sports Academy		
Abstract <p>Vuokatti-Ruka Sports Academy has founded a partnership model for supporting young athletes in their daily living and nutrition costs. The aim of the study was to find out how the collaboration partners had experienced the first year of partnership. The partners were asked about the expectations and advantages of the partnership and improvement ideas for the future. The objective of the thesis was to create a real and concrete concept of the partnership based on the partners' feedback and needs.</p> <p>The research method was qualitative, and the data were collected by a theme interview. There were three partners that were interviewed for the thesis. The interviewees were the partners who had their own sponsored athlete during the partnership.</p> <p>The expectations of the partnership were high and every partner was really looking forward to it. There were, however, huge differences among the sponsors regarding the implementation and content of the sponsorship deals. The concrete benefits of the first year to the corporations were mostly seen as single issues. One partner did not want any benefits whereas the other wanted more. The variance of interpretation was really high among the partners. The most important improvement targets were seen to be the communication between the stakeholders, increasing the visibility and improving the content production in the partnership.</p> <p>The results indicated that the strategy of the partnership was defective and the advantages of the partnership remained quite marginal for the corporations. This confirmed that the strategy of the partnership needed to be refined by Vuokatti-Ruka Sports Academy. It was seen as a compulsory operation to create an unambiguous strategy for the concept regarding the partners' feedback for ensuring the continuance of the partnership.</p>		
Keywords/tags (subjects) Corporate social responsibility, sponsorship, sport sponsorship, partnership, qualitative research, theme interview		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
2.3	Tutkimuksen toteutus	8
3	Sponsorointiyhteistyö huippu-urheilun mahdollistajana	11
3.1	Sponsorointi käsitteenä.....	11
3.2	Sponsorointiyhteistyön tavoitteet yritykselle	13
3.3	Sponsorointiyhteistyön toteuttaminen.....	15
4	Yhteiskuntavastuuta urheilukontekstissa	20
4.1	Yhteiskuntavastuun määritelmä	21
4.2	Urheilun kilpailuedut yhteiskuntavastuussa	22
4.3	Yhteiskuntavastuu ja sponsorointi	23
5	Tutkimustulokset.....	25
5.1	Yhteistyökumppaneiden ennakko-odotukset stipendijärjestelmästä	26
5.2	Yhteistyökumppaneiden hyötyminen stipendijärjestelmästä	29
5.3	Yhteistyökumppanuuden kehityskohteet	32
6	Johtopäätökset.....	35
7	Pohdinta.....	41
	Lähteet	45
	Liitteet	48
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	48

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin viisi vaihetta	9
Kuvio 2. Sponsorointiyhteistyön peruslähtökohta.....	12
Kuvio 3. Yhteistyökumppanuuden osat	15
Kuvio 4. Sponsoroinnin teema markkinointiviestinnän ytimenä, hyödyntämiskehä ..	17
Kuvio 5. Sponsorointiyhteistyön raportin sisältö	20
Kuvio 6. The Triple Bottom Line	21
Kuvio 7. Stipendikumppanuuden vuosikello.....	38

1 Johdanto

Yritysten ja urheilijoiden väliset yhteistyökumppanuudet mahdollistavat urheilijoiden tavoitteellisen toiminnan menestyäkseen omassa lajissaan. Usein sopijaosapuolien tarkoituksena on hyötyä kumppanuudesta taloudellisesti ja hyvin rakennetulla yhteistyökumppanuudella pyritään tuottamaan myös lisäarvoa yhteistyön molemmille osapuolille. Heidän tehtävänä on asettaa kumppanuudelle yhteiset tavoitteet ja löytää oikea yhteistyömalli saavuttaakseen asetetut tavoitteet.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan Vuokatti-Ruka Urheiluakatemia stipendikumppanuuksien ennako-odotuksia järjestelmästä, kumppanuuden hyötyjä yritykselle ja tulevaisuuden kehityskohteita. Yhteistyökumppanuuksien hyödyntäminen erityisesti urheilussa on mielenkiintoinen aihealue, koska se mahdollistaa paljon erilaisia toteutusmalleja ja parhaimmillaan kaikki osapuolet saavat siitä merkittävää lisäarvoa. Stipendikumppaneiden haastatteleminen nähdään tärkeänä, jotta heidän tarpeitaan pystytään ymmärtämään paremmin. Heidän tyytyväisyyden ja tarpeiden tyydyttäminen sekä selkeiden toimintamallien luominen ovat merkittäviä seikkoja stipendijärjestelmän jatkuvuuden takaamiseksi.

Työn toimeksiantaja on Vuokatti-Ruka urheiluakatemia, joka on yksi kahdestakymmenestä toimijasta Suomen Olympiakomitean urheiluakatemiohjelmassa. Urheiluakatemia toimii yleisesti huippu-urheilun alueellisena verkostona ja Urheilijan polun perustukiratkaisuna, jonka tarkoituksena on mahdollistaa urheilijoille laadukkaat olosuhteet ja kehittyvä osaaminen. (Urheiluakatemiohjelma n.d.)

Vuokatti-Ruka urheiluakatemia luoma stipendijärjestelmä aloitettiin vuoden 2016 kesällä. Järjestelmän tarkoituksena on tukea nuoria urheilijoita tavoitteellisen urheilun ja opiskelun yhdistämiseksi. Taloudellinen tuki kohdistuu urheilijoiden arjen tukemiseen esimerkiksi asumis- ja ruokailutuen muodossa. Ensimmäisenä vuonna järjestelmässä oli mukana neljä yhteistyökumppania, joista kolmella oli oma stipendieurheilijansa. (Stipendijärjestelmä n.d.) Tässä tutkimuksessa haastatellaan näitä kolmea päästipendikumppania.

Stipendiurheilijat olivat talvilajien edustajia. Kaksi heistä oli maastohiihtäjiä ja yksi oli lumilautailija. Stipendikumppanuus takasi näille kolmelle urheilijalle Vuokatissa asuminen ja päivän ruokailut koko lukuvuoden ajaksi veloituksetta. Heidän yhteistyöyri-tyksensä oli velvoitettu joko järjestämään kyseiset puitteet tai kustantamaan niistä aiheutuneet kulut urheilijalle. Jokainen yhteistyökumppani ja heidän kummiurheilijansa sopivat keskenään yhteistyötoimistaan tarpeidensa mukaan ja olivat niiden toteuttamisesta pääasiallisesti vastuussa.

Stipendikumppanuus on Vuokatti-Ruka urheiluakatemiaalle ilmiönä uusi eikä sitä ole tutkittu aikaisemmin. Stipendikumppanuusmallista halutaan pysyvä järjestelmä, jolla varmistetaan laajasti nuorien urheilijalupauksien taloudelliset edellytykset tulevina vuosina. Opinnäytetyön kautta saadaan arvokasta informaatiota stipendikumppanuuksien kehittämisen tueksi, mitä voidaan jatkossa hyödyntää ja laajentaa muihin-kin urheiluakatemiaoihin.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön toteuttamisen edellytyksenä on tutkimusongelman muodostaminen. Tutkimusongelma on tieteellisen työn perusta, joka ohjaa koko tutkimusprosessia. Virheellinen tutkimusongelma ohjaa tutkimuskysymykset ja sitä myöten koko tutkimuksen väärään suuntaan. Tutkimusongelman huolellinen määrittely ja rajaus ovat erittäin tärkeitä opinnäytetyön onnistumisen kannalta. (Kananen 2015, 45.)

Tutkimusongelmasta muodostetaan tutkimuskysymykset, jotka auttavat ratkaise-maan tutkimusongelman. Oikein asetetuilla kysymyksillä saadaan tutkimusongelma ratkaistua, mikä vaatii kuitenkin onnistuneen tutkimusongelman määrittelemisen. (Kananen 2015, 58.)

Vuokatti-Ruka urheiluakatemiaan stipendijärjestelmä on uusi kaikille sidosryhmille. Stipendijärjestelmän jatkuvuuden ja tulevaisuuden kehittämisen edellytyksenä on

selvittää, miten yhteistyökumppanit ovat kokeneet stipendijärjestelmän ensimmäisenä vuonna. Tavoitteena on rakentaa pitkäaikaisia ja jatkuvia yhteistyökumppanuuksia yritysten kanssa, jolloin yhteistyökumppanin kuunteleminen on erittäin tärkeää jatkuvuuden kannalta. Yhteistyökumppanuuksien muodostamisessa täytyy lähtökohtaisesti aina kuunnella yrityksen tarpeet, joiden ympärille yhteistyökumppanuus rakennetaan.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten Vuokatti-Ruka urheiluakatemian stipendijärjestelmän yhteistyökumppanit ovat kokeneet stipendijärjestelmän. Tutkimusongelmasta muodostetaan seuraavat tutkimuskysymykset:

Miten ennako-odotukset stipendijärjestelmästä ovat toteutuneet?

Miten yhteistyökumppanit ovat hyötäneet stipendijärjestelmän kumppanuudesta?

Miten stipendijärjestelmää voisi kehittää?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullista tutkimusta käytetään yksittäisten ilmiöiden ymmärtämiseen ja ilmiöön vaikuttavien prosessien sisäistämiseen. Laadullisen tutkimuksen välineillä saadaan selville asioiden merkityssuhteita ja pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon informaatiota ilmiön tunnistamiseksi. (Kananen 2008, 25.) Opinnäytetyön tutkittava ilmiö on uusi toimeksiantajalle eikä siitä ole tarkkaa käsitystä. Tutkimuksessa halutaan saada ilmiöstä kattavasti informaatiota järjestelmän kehittämisen tueksi.

Laadullinen tutkimus soveltuu uusien tutkimattomien ilmiöiden tutkimusotteeksi. Joustavuudellaan laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisen informaation hankkimisen ja analyysien tekemisen, jotka edistävät ilmiön perusteellisen ja kattavan näkemyskuvaamisessa. (Kananen 2008, 32; Eskola & Suoranta 2008, 18.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara painottavat näkemyksissään laadullisen tutkimuksen olevan todellisen elämän kuvaamista. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista löytää monen suuntaisia suhdemerkitä ja he korostavatkin, että siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 27) mukaan Bullock, Little ja Millham (1992) kertovat kvalitatiivisen tutkimuksen soveltuvan käyttäytymisen merkityksien ja niiden kontekstien selvittämiseen. Heidän mukaansa kvalitatiivinen tutkimus tuo esille ihmisten havaintoja eri tilanteista ja antaa mahdollisuuden tuoda esille heidän taustoihinsa vaikuttavat tekijät.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää prosessin mukana, jolloin laadullisen tutkimuksen menetelmillä voidaan saavuttaa ilmiöiden prosessiluonne. Avoimena pidetty tutkimussuunnitelma korostaakin tutkimusvaiheiden käsittelemistä kokonaisuutena, ja prosessin jakaminen yksittäisiin, vaihe vaiheelta eteneviin prosesseihin ei ole aina yksinkertaista. Tutkimusprosessissa tulkintaa toteutetaan koko ajan, jolloin tutkimussuunnitelmaa tai -ongelmaakin voidaan joutua tarkastelemaan vielä prosessin eri vaiheissa. (Eskola & Suoranta 2008, 15–16.)

Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin kolmelle stipendijärjestelmän ensimmäisen vuoden pääyhteistyökumppanille. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 47) kertovat, että teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jonka ominaispiirre on, että osa haastattelun näkökulmista on mietitty etukäteen. Eskolan ja Suorannan näkemys mukailee samoja piirteitä, joiden mukaan kysymysten tarkka muoto on jätetty siinä avoimeksi ja haastattelu etenee aihepiireittäin. Kaikki teemat käsitellään kuitenkin jokaisessa haastattelussa. (Eskola & Suoranta 2008, 86.)

Teemahaastattelussa haastattelurunkona käytetään käsiteltäviä teemoja, joiden pohjalta syntyy luontevaa vuorovaikutusta tutkijan ja haastateltavan välille. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän niille antamat merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Tuomi ja Sarajärvi korostavat, että teemahaastatte-

lun tarkoituksena on saada vastauksia tutkimuksen ongelman asetteluun ja tavoitteisiin nähden merkityksellisiin seikkoihin. Tutkittavat teemat johdetaan tutkimuksen viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.)

Yleisesti haastattelu eroaa keskustelusta siten, että haastattelun tavoitteena on informaation kerääminen, mikä on ennalta suunniteltua ja päämäärätietoista toimintaa. Haastattelija on perehtynyt kohteeseen monesta eri näkökulmasta, jotta saadaan luotettavaa tietoa tärkeiltä aihealueilta tutkimusongelman kannalta. Haastattelutilanteen hallitseminen, luottamuksen rakentaminen ja osapuolien motivoiminen ovat tärkeitä seikkoja onnistuneeseen haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42–43.)

Tutkimushaastatteluiden teemat johdettiin tutkimusongelmasta ja teoreettisesta viitekehystä. Liitteessä 1 on kuvattu teemahaastattelun runko, jossa teemat rakentuivat kolmeen vaiheeseen eli stipendijärjestelmän kumppanuusvuoden aloitusvaiheeseen, operatiiviseen vaiheeseen ja tulevaisuuden näkemyksiin. Lisäksi haastattelun aloitusteeman avulla kartoitettiin yrityksen aiempaa urheilun tukemista ja millä tasolla sitä on tehty. Tutkimusongelman kannalta oli tärkeää saada kattavasti tietoa prosessin kaikista vaiheista, jotta saatiin laaja-alaisesti pohjatietoa järjestelmän kehittämisen tueksi.

Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti aineistonkeruun jälkeen, ja se koottiin kokonaisuudessaan Wordiin aineiston analysointia varten. Haastatteluaineiston pohjalta voitiin tunnistaa yhteensä kuusi teemaa, joiden ympärille aineisto ryhmiteltiin teemoittain. Kyseisten teemojen ympärille koottiin haastateltavien näkemykset näistä aihepiireistä, minkä avulla heidän näkemyksien merkityssuhteet havaittiin ja siten aineisto voitiin analysoida asianmukaisesti. Tuomi ja Sarajärvi kertovat, että teemoittelussa laadullinen aineisto ryhmitellään aihepiirien mukaan, mikä mahdollistaa eri teemojen vertailemisen aineiston perusteella. Aineiston pohjalta on tarkoitus etsiä tiettyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 92–93.)

Eskolan ja Suorannan näkemyksen mukaan aineistosta on ensin löydettävä ja sitten eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aihepiirit. Heidän mukaansa teemoittelulla analyysi saattaa usein jäädä hieman pinnalliseksi ja onnistuakseen se vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta sekä niiden lomittumista toisiinsa. Teemoittelu on yksi hyvä analysointitapa käytännöllisten ongelmien ratkaisemisissa. (Eskola & Suoranta 2008, 174–178.) Hirsjärvi ja Hurme kirjoittavat, että teemoittelun analyysivaiheessa etsitään ja tarkastellaan teemoja, jotka nousevat esiin usean haastateltavan kohdalla. Teemat voivat pohjautua lähtökohtateemoihin tai uusiin haastateltavista nouseviin teemoihin. He korostavat, että analyysin perusteella esiin nostetut teemat ovat tutkijan tulkintoja haastateltavien kertomuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.)

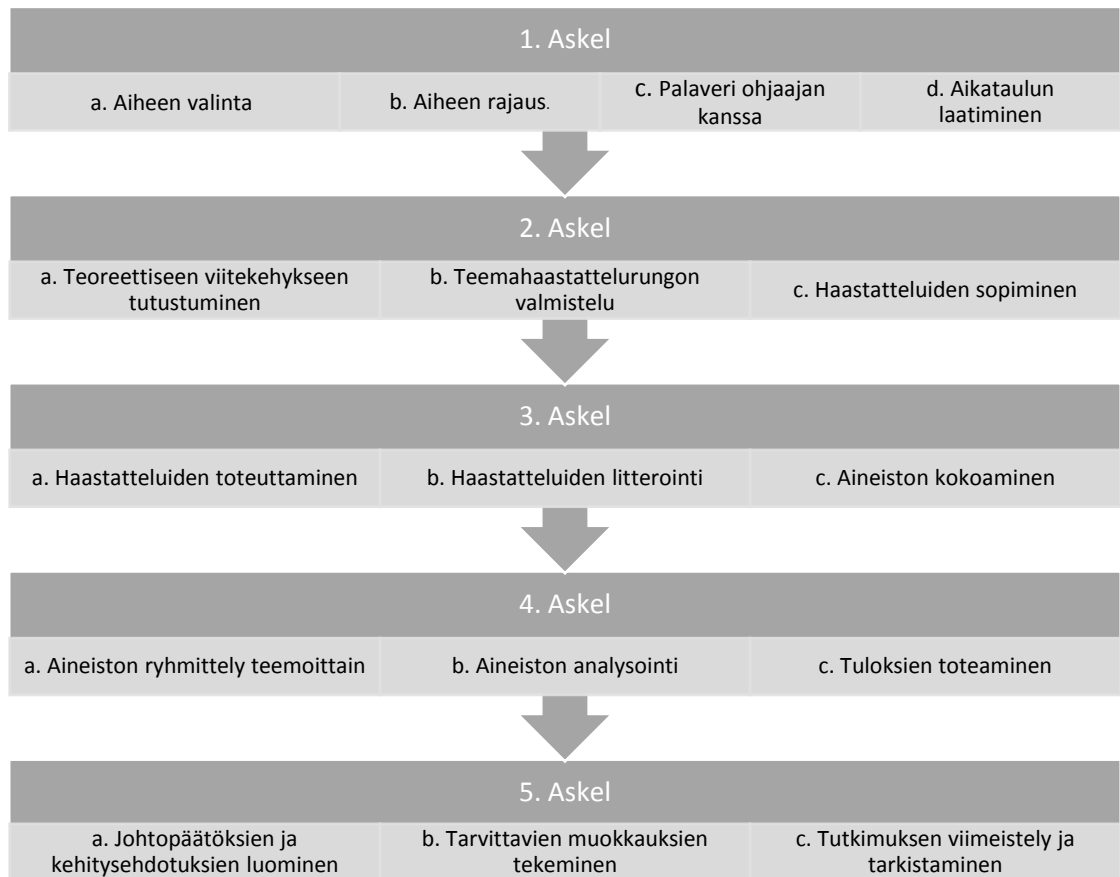
Eskola ja Suoranta (2008, 179) mainitsee, että Kortteinen (1992) korostaa teemoittelussa teorian ja aineiston vahvaa yhteyttä. Hänen toiminnan mukaansa ensin siinä kerrotaan aineiston pohjalta nousevia asioita, joiden jälkeen käsitellään ja vertaillaan aiempaa teoretietoa kyseiseen asiaan. Tämän jälkeen tehdään vielä tulkintoja asiasta vertailemisen ja toteamisen tueksi antamaan tutkimukselle lisäarvoa.

Tutkimuksen haastatteluaineistosta nousi esille kuusi teemaa. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2000, 173) toteavat, teemahaastatteluaineistosta nousee luonnollisesti esiin lähtökohtateemat, mutta usein myös joitakin uusia. Tutkimuksen teemahaastattelu rakentui kolmesta pääteemasta: stipendijärjestelmän ennako-odotuksista, konkreettisista hyödyistä ja kehitettävistä asioista. Näitä tukevia teemoja nähtiin olevan vuorovaikutuksellisuus stipendijärjestelmän osapuolien kanssa, jatkohalukkuus sekä yritysten urheilun tukemisen strategiat. Nämä syvensivät asiayhteyksien merkityksiä ja antoivat informaatiota tutkimusongelman ratkaisemiseen.

2.3 Tutkimuksen toteutus

Vilka jakaa tutkimuksen käytännön toteutuksen neljään pääkohtaan. Toteutus koostuu tutkimusaineiston hankinnasta, sen luokittelusta tai ryhmittelystä tutkittavaan muotoon, tutkimusaineiston analyysistä ja tulkinnasta sekä tutkimustulosten, johtopäätösten ja toimintaehdotuksien esittämisestä. (Vilka 2005, 61.) Hirsjärvi, Remes ja

Sajavaara (2005, 64) kuvaavat puolestaan tutkimusprosessin kulkua viiden tarkennetun vaiheen mallilla, jota on mukailten sovellettu opinnäytetyöprosessin kuvaamiseen (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimusprosessin viisi vaihetta

Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2016, jolloin tapahtui ensimmäinen yhteydenotto Vuokatti-Ruka Urheiluakatemiaan, jossa asiaan suhtauduttiin myönteisesti. Tutkimuksen aihepiiri suunnattiin alusta alkaen urheiluakatemiaan uuteen stipendijärjestelmään. Syksyn aikana aiheeksi muotoutui yhteistyössä ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa urheiluakatemiaan stipendijärjestelmän kehittäminen, joka nähtiin järkevänä

seikkana tulevaisuutta ajatellen. Aiheen valinnan jälkeen muodostettiin tutkimusongelma, jonka ratkaisemiseksi stipendijärjestelmän yhteistyökumppaneilta kerättiin informaatiota heidän ensimmäisen vuoden kokemuksistaan. Haastattelut suunniteltiin tehtäväksi vuoden 2017 kevään aikana.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005, 64) kuviota mukailien tietoperustan hankkiminen sponsoroinnista ja urheilun yhteiskuntavastuusta aloitettiin aikataulun laatimisen jälkeen. Tietoperustan pohjalta rakennettiin teemahaastattelurunko (ks. liite 1). Haastateltaviksi valittiin yhteistyökumppanit, joille oli valittu vuoden ajaksi oma kummiurheilija. Haastattelut tehtiin huhtikuun ja toukokuun aikana vuonna 2017. Aikataulujen sopiminen onnistui pääosin hyvin. Kaksi haastattelua tehtiin lopulta 18.4.2017 ja viimeinen 18.5.2017.

Tutkimukseen haastateltiin kolmea yhteistyökumppaneiden edustajaa paikan päällä heidän yrityksensä toimitiloissa. Kaikki haastattelut olivat kestoiltaan noin 20 minuuttia. Haastattelut dokumentoitiin nauhoittamalla, minkä jälkeen ne litteroitiin sanatarkasti. Jokainen haastattelutilanne suoritettiin ilman häiriötekijöitä. Teemahaastatteluiden avulla saatiin selville tarvittavia seikkoja tutkimuskysymyksien selvittämiseksi. Hirsjärven ja muiden (2005, 64) kuvaaman tutkimusprosessin neljättä askelta mukailien litteroitu aineisto ryhmiteltiin teemoittain ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisesti kappaleittain. Tällä tavoin haastateltavien vastaukset saatiin analysoitua johdonmukaisesti. Aineiston analysoinnin jälkeen todettiin tutkimustulokset tutkimuskysymyksiin. Sanatarkka litterointi mahdollisti täsmällisten sitaattien lainaamisen tutkimustulosten toteamisessa ja vahvistamisessa, mikä antoi syvyyttä tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimustulosten perusteella saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan, minkä perusteella koottiin johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy haasteita ja yksiselitteisen keinon löytäminen luotettavuuden määrittämiseksi on haasteellista. Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta voidaan määritellä tarkastelemalla sen reliabiliteettia ja vali-

diteettia. Näiden käsitteiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin kritisoitu osin siksi, että niiden alkuperä on määrällisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat pääasiassa määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 136.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen nähdään käytettävän usein tutkimuksen yksityiskohtaista kuvaamista. Tutkijan yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista eri vaiheista on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävistä seikoista. Lisäksi muun muassa aineiston keräämisestä ja tuottamisen olosuhteista kertominen sekä tulosten tulkinnan vahvistaminen suorilla haastatteluteilla auttavat tutkimuksen luotettavuuden kohentamisessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232–233.)

Opinnäytetyön tutkimusote oli kvalitatiivinen, joten luotettavuuden arvioinnissa tarkasteltiin näin ollen koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin sillä, että tutkimuksen kaikki vaiheet on kuvattu johdonmukaisesti alusta loppuun. Tutkimuksen vaiheet on kuvattu kuviossa 1, minkä jälkeen eri vaiheet on avattu tarkemmin. Tutkimukseen haastateltavat henkilöt valittiin aiheen rajauksen puitteissa siten, että henkilöillä oli paras tietämys tutkittavasta aiheesta kyseisissä yrityksissä. Haastattelut toteutettiin rauhallisissa olosuhteissa yritysten toimitiloissa henkilöiden suljetuissa toimistohuoneissaan, millä karsittiin ylimääräiset häiriötekijät. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi asianmukainen haastatteluiden dokumentointi kahdella nauhurilla, jolloin aineiston aitoudesta voitiin varmistua yksiselitteisesti. Lisäksi tutkija osallistui kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin, jolloin hänelle rakentui tarvittava kokonaiskuva koko prosessista.

3 Sponsorointiyhteistyö huippu-urheilun mahdollistajana

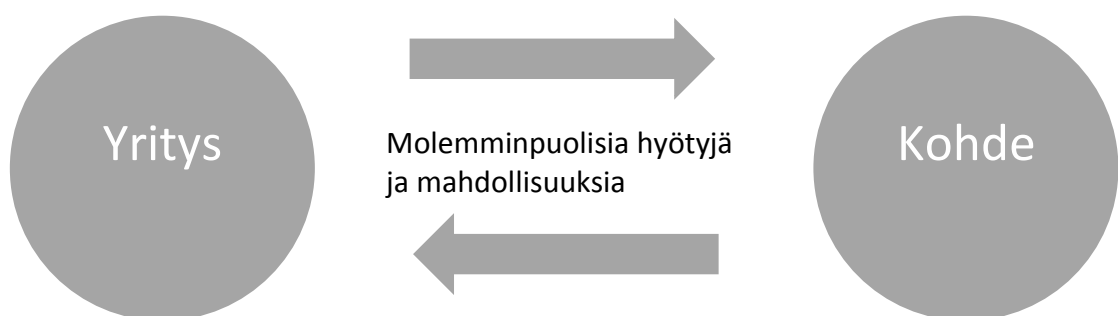
3.1 Sponsorointi käsitteenä

Sponsorointi on yksi markkinointiviestinnän keinoista. Voidaankin todeta nykyisellään, että se on yhteistyökumppanuus yrityksen ja yksilön, tapahtuman tai organisaation välillä, minkä tarkoituksena on tuottaa kaupallista hyötyä osapuolille. (Brassing-

ton & Pettitt 2003, 816; Valanko 2009, 118.) Sponsoroinnin pääasiallisena tavoitteena on tuottaa aineetonta ja aineellista lisäarvoa sponsoroivan yrityksen liiketoimintaan (Valanko 2009, 23).

Valanko (2009, 24–35) korostaa sponsoroinnin olevan tavoitteellista ja strategista yhteistyötä, josta molemmat sopijaosapuolet tulisi hyötyä. Karjaluodon mukaan syvällinen yhteistyökumppanuus vaatii koordinoituja toimenpiteitä ja se käsittää mainostilan lisäksi monenlaisia muita sponsorisuhteen ympärille rakennettuja aktiviteetteja. Pääasiallisena tavoitteena on välittää myönteistä sanomaa ja kasvattaa brändin tunnettua eri sidosryhmille. (Karjaluoto 2010, 55.) Bränditietoisuuden ja -imagon kohottaminen onkin yrityksille yksi yleisimmistä syistä aloittaa yhteistyökumppanuus halutun kohteen kanssa (Gwinner & Eaton 1999, 54–55.) Valanko (2009, 52) kertoo sponsoroinnin vaikuttavan vahvasti mielikuvien avulla ja sitä kautta välillisesti haluttuihin kohderyhmiin.

Sponsorointi on molemmille osapuolille strateginen ratkaisu ja kaupallinen investointi, jota hyödynnetään molempien tarpeiden mukaan. Sen tarkoitus on tuoda mittavaa lisäarvoa molempien osapuolien toimintaprosesseihin. (Valanko 2009, 62; Alaja & Forssell 2004, 37.) Sponsorointiyhteistyössä on tärkeää, että molempien osapuolien tarpeet ja arvomaailma kohtaavat, mikä mahdollistaa pitkäjänteisen ja kestävä yhteistyön. Yhteiset tavoitteet antavat pohjan toimivalle yhteistyölle. (Alaja 2001, 42–44.) Alaja ja Forssell (2004, 21) kuvaavat sponsorointiyhteistyön peruslähtökohdaksi molemminpuolisten hyötyjen ja mahdollisuuksien tuottamisen yhteistyön molemmille osapuolille (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Sponsorointiyhteistyön peruslähtökohta

Sponsoroinnin toteuttamisen mahdollisuudet ovat monimuotoisia ja luovuuden rajat ovat ainoastaan rajoittavana tekijänä sponsorointiyhteistyön molemminpuolisten hyötyjen rakentamisessa. Parhaat sponsorointitoteutukset ovatkin useasti monimuotoisia integraatioita, joissa yhteistyötä hyödynnetään laaja-alaisesti yhteisten tavoitteiden mukaan. Yhteistyökumppanuus onkin tehokkaimmillaan osana integroitua markkinointiviestintää, missä kaikki toimenpiteet toteutetaan saman strategian mukaan. On syytä muistaa, että sponsoroinnin tulisi olla lähtökohtaisesti aina strategista ja tavoitteellista toimintaa, joka lähtee yrityksen tarpeista. Yhteistyön tarkoituksena on olla hyödyksi molemmille osapuolille. (Valanko 2009, 66–92.)

3.2 Sponsorointiyhteistyön tavoitteet yritykselle

Sponsorointiyhteistyön tavoitteet ovat aina yrityskohtaisia ja yhteistyölle usein asetetaan monta erilaista tavoitetta. Yhteistyön suuruusluokka ja konteksti määräävät vahvasti tavoitteiden asettamista, mutta niitä ohjaa kuitenkin muutamat tärkeimmät tavoitealueet, joihin yritykset pyrkivät sponsorointiyhteistyöllään. Tavoitealueet voidaan jakaa karkeasti viiteen osaan: yrityskuvallisiin eli imagollisiin, tuotemarkkinoinnillisiin, sidosryhmällisiin, liiketoiminnallisiin ja muihin tavoitteisiin. (Alaja 2001, 24–25.)

Valangolla (2009, 118–119) on samansuuntainen näkemys, ja hän kertoo liiketoiminnallisten ja imagollisten seikkojen ohjaavan vahvasti sponsorointitoimintaa. Smith ja Stewart alleviivaavat myöskin, että yleisimpinä sponsorointiyhteistyön tavoitteina on vahvistaa ja kasvattaa yrityksen brändi-imagoa ja -tunnettuutta. Yrityksen hyvä imago ja siihen liittyvät tekijät kattavat koko yritystoiminnan, jolloin sen edut ovat korvaamattomat. (Smith & Stewart 2015, 204.) Sponsorointiyhteistyöllä eri tahojen kanssa voidaan lisäksi vahvistaa yrityksen yhteiskuntavastuuta ja vaikuttaa yrityksen imagoon positiivisesti. Vaikutukset ovat nähtävissä kuitenkin vasta pitkän ajanjakson kuluessa. (Valanko 2009, 118–119.) Yhteiskuntavastuuta käsitellään myöhemmin tässä työssä.

Yrityksen tavoitteet sponsorointiyhteistyölle täytyy aina olla konkreettiset, jotta niitä pystytään seuraamaan samalla tavalla kuin muitakin liiketoiminnallisia prosesseja.

Tavoitteet on hyvä jakaa eri tasoihin kohderyhmittäin, ja ne tulisi olla sekä määrällisiä että laadullisia. Jokaisen sponsorointiprojektin, niin yksittäisten kuin pitkän ajan mahdollisten projektienkin tavoitteet, täytyy sijoittaa ajanjaksoon, jotta projektien etenemisen ja onnistumisen tarkka seuranta on mahdollista. (Valanko 2009, 133.)

Sponsorointiyhteistyöllä voidaan haluta kasvattaa yrityksen tuotemyyntiä ja kehittää tuotekuvaa halutuissa kohderyhmissä. Mielikuvan rakentaminen yrityksen ja sponsoroitavan välille on tärkeässä roolissa tavoitteiden onnistumisessa. (Alaja 2001, 24.)

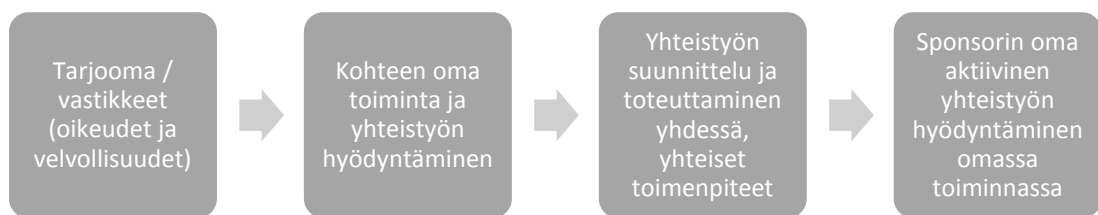
Sponsoroitavan kohteen valinta on merkittävä prosessi yritykselle ja sen on myös itse kartoitettava kohdemarkkinoita omiin tarpeisiinsa peilaten. Kohdekartoitus tulee olla analyyttistä ja objektiivista perustuen sekä yrityksen ulkoisiin että sisäisiin vaatimuksiin. (Valanko 2009, 157.)

Yritykset pyrkivät yleisesti pitkäaikaisiin, useamman vuoden kestäviin yhteistyökumppanuuksiin, sillä se antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet asemoida itsensä sponsoroitavaan kohteeseen ja rakentaa näin ollen pitkäjänteisesti brändimielikuvansa kohteen avulla. Odotusarvona on usein myös yhteistyösopimusten uusiminen useaan otteeseen, millä saadaan paremmin toteutetuksi haluttuja pitkäaikaisia vaikutuksia. (Fahy, Farrelly & Quester 2004, 1016.) Valanko puhuu myös pitkäaikaisten sopimuksien puolesta, sillä sponsorointiprojektit saattavat olla isoja kokonaisuuksia ja tavoitteiden saavuttaminen, varsinkin mielikuvien muuttuminen, vievät aikaa. Ensimmäinen vuosi on usein yhteistyön opettelua, joten sponsorointisopimuksissa tulisi pyrkiä vähintään kolmevuotisiin sopimuksiin, jotta asetettuja tavoitteita voitaisiin saavuttaa mitattavasti. (Valanko 2009, 183.)

Sponsorointiyhteistyö tuo yritykselle paljon uusia mahdollisuuksia verkostoitua ja kehittää yrityksen omaa suhdeverkostoa eteenpäin, mikä mahdollisesti johtaa uusiin kumppanuuksiin ja myyntikanaviin (Smith & Stewart 2015, 205). Sidosryhmälliset tavoitteet ovatkin nousseet yritysten yhdeksi tärkeäksi yhteistyön elementiksi. Yhteistyökumppanuuksilla pystytään ensinnäkin vahvistamaan jo olemassa olevia kumppanuuksia ja toisaalta hankkimaan myös uusia, kun yhteistyökumppanuuteen sitoudutaan kokonaisvaltaisesti. (Valanko 2009, 135.)

3.3 Sponsorointiyhteistyön toteuttaminen

Sponsorointiyhteistyö voidaan kuvata nelitasoiseksi prosessikokonaisuudeksi, jonka onnistuminen vaatii jokaisen neljän tason hallintaa. Ensimmäisessä tasossa sopimukseen kirjataan tarkoituksenmukaiset suoritteet eli kohteen tarjoaman, sponsorin vastikkeet ja oikeudet sekä molempien velvollisuudet. Tämän sopimuksellisen toimenpiteen jälkeen alkaa yhteistyön konkreettinen suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä osapuolien kanssa. Yhteistyön toteuttamisvaiheessa löydetään usein paljon uusia toteutusmalleja, jotka hyödyttävät molempia osapuolia. Toimiva yhteistyö on jatkuva prosessi, jossa pyritään löytämään koko ajan uusia ratkaisuja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä sitouttaa ja lisää luottamusta osapuolien välille ja yhteistyöstä saadaan rakennettua aiottua laaja-alaisempaa. Kolmas ja neljäs taso ovat kohteen ja sponsorin yhteistyön hyödyntäminen omissa toimissaan. Toimiva yhteistyö rakentuu sekä yhdessä tekemisen että osapuolien oman toiminnan tasapainoon. (Valanko 2009, 106–107.) Valanko (2009, 258) on koonnut yhteistyökumppanuuden eri osat yhdeksi prosessikokonaisuudeksi (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Yhteistyökumppanuuden osat

Yhteistyökumppanuuden rakentuminen on prosessi, joka kehittyy hiljalleen eteenpäin. Toimivassa yhteistyökumppanuudessa osapuolet tiedostavat omat oikeutensa ja velvollisuutensa. Lisäksi he suunnittelevat ja toteuttavat asioita yhteistyön tiimoilta niin yhdessä kuin myös omilla tahoillaan.

Yhteistyösopimus

Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä on aina sopimussuhde, sillä ne ovat erillisiä juridisia organisaatioita. Sopimus tulee aina olla kirjallinen ja dokumentoituna molemmille osapuolille. Kirjallisen sopimuksen sisältö on aina yksilöllinen ja se pyritään määrittämään mahdollisimman tarkasti etukäteen, jotta kaikki menettelytavat, oikeudet ja velvollisuudet ovat osapuolien tiedossa. (Valanko 2009, 173.)

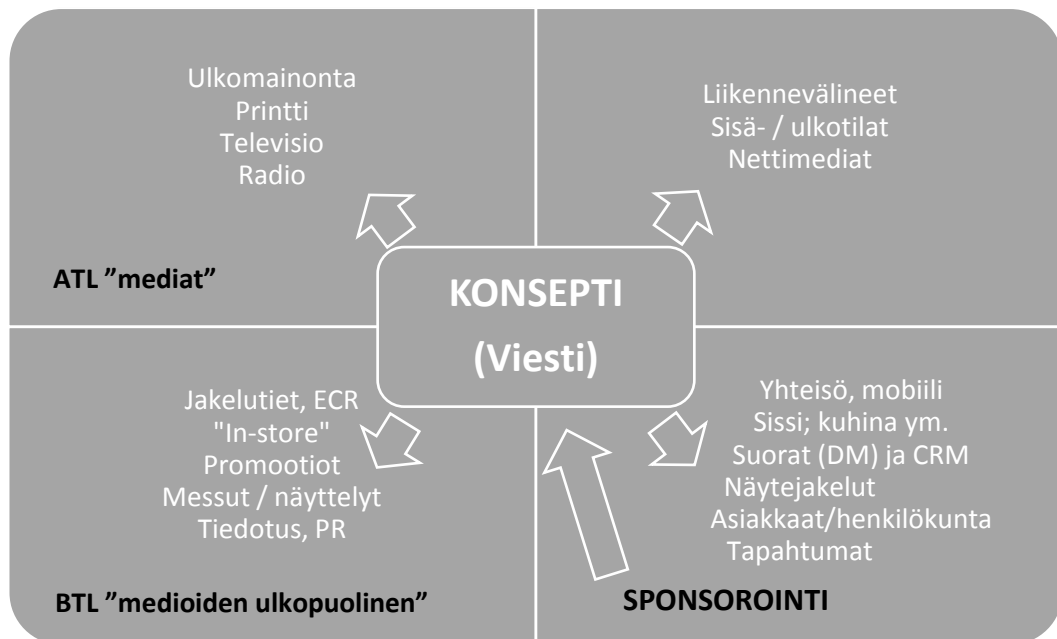
Alajan mukaan yhteistyösopimuksen laatiminen vaatii asiantuntemusta ja tarkkuutta, jolloin siinä voidaan tarvittaessa käyttää ulkopuolista konsultaatiota. Sopimuksen jokaisella kohdalla tulee olla oma tarkka merkityksensä. Sopimuksen allekirjoittaminen toteutetaan usein sopijaosapuolien omilla tahoillaan. Tärkein seikka on, että sopimus allekirjoitetaan sopimusosapuolia tyydyttävällä tavalla. Hyvässä yhteistyösopimuksessa kirjattavia kohtia ovat ainakin seuraavat:

- sopijaosapuolet
- sopimuksen tarkoitus ja kesto
- sponsoroivan yrityksen rooli
- vastineet ja oikeudet
- sopimussumma
- eettinen pykälä
- erimielisyyksien ratkominen
- päiväys ja allekirjoitukset (Alaja 2001, 87–88.)

Yhteistyösopimusta suunniteltaessa pitäisi tarkasti sopia kaikki yhteistyötoimenpiteet ja niiden aikajänteet, eri osapuolien vastuut, yhteistyökumppanuuden arviointikriteerit ja -välineet. Tämän jälkeen kaikkien tarvittavien asioiden ollessa selvää kaikille yhteistyökumppanuuden osapuolille, toimenpiteet tulisi laittaa käytäntöön sovittujen pykälien mukaisesti. (Doherty & Murray 2007, 52.)

Lisäarvon tuottaminen

Sponsorointi mahdollistaa laaja-alaisesti eri hyödyntämismuotoja- ja keinoja. Valanگون kuvaama monikanavainen hyödyntämiskehä kattaa sponsoroinnin hyödyntämisen eri medioissa sekä niiden ulkopuolella (ks. kuvio 4). Hyödyntämiskeinot tulee valita projektikohtaisesti, jotta ne palvelisivat sponsorointiin asetettuja tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. (Valanko 2009, 161.)



Kuvio 4. Sponsoroinnin teema markkinointiviestinnän ytimenä, hyödyntämiskehä

Sponsoroinnin hyödyntämisen prosessissa suunnittelutyö täytyy olla yksityiskohtaista ja huolellista. Suunnittelussa täytyy huomioida kohderyhmät, joihin halutaan vaikuttaa. Viestin sisällön täytyy puhutella kohderyhmää ja olla vuorovaikutuksellista, uskottavaa sekä ymmärrettävää, jotta haluttuja mielikuvia saataisiin tehokkaammin rakennettua kohderyhmän keskuudessa. Sponsoroinnin hyödyntäminen tulisi olla integroituna yrityksen yleiseen markkinointiviestintästrategiaan. (Valanko 2009, 161–164.)

Sponsoroinnissa luovuudelle on annettava tilaa, mikä vaatii jatkuvasti aiemman kyseenalaistamista ja uuden löytämisen halua. Luovuuden ja laadukkaan tietotaidon yhteisvaikutuksen kasvattamisella mahdollisimman pitkälle saadaan tuotettua osapuolille tavoitteiden mukaista lisäarvoa. Yksi yleisimmistä lisäarvoelementeistä nähdään olevan näkyvyyden tarjoaminen yritykselle. Näkyvyys-elementtien tarkoituksenmukaisuus ja kaikki käytännön toimintatavat tulee kuitenkin aina harkita tarkkaan tapauskohtaisesti palvelemaan kaikkien osapuolien tarpeita. (Valanko 2009, 164–169.)

Sponsorointimallit

Sponsoroinnin toteutusmalleissa ei ole yksiselitteisiä rajoituksia, mutta tietynlaisia pääpiirteitä niistä löytyy. Brassington ja Pettitt (2003, 817–827) jakavat sponsoroinnin neljään pääosa-alueeseen: urheilusponsorointi, ohjelmasponsorointi (broadcast sponsorship), taidesponsorointi ja hyväntekeväisyysponsorointi (cause-related sponsorship). Valanko kertoo sponsoroinnin mahdollistavan lukuisia toteutusvaihtoehtoja ja usein yhteistyökumppanuus muodostuu monista eri sponsoroinnin muodoista. Hänen mukaan yhteistyökumppanuuksien toteuttamismallien kirjo on verrattain laaja. Yhteistyön kohteelle voidaan määrittää pää- ja sivusponsoreita, joilla on kohteelle omat strategiset tehtävänsä. Lisäksi käytetään yhteis- ja projektisponsorointia, toiminnallista ja mediasponsorointia, Pro bono -yhteistyökumppanuuksia, tuote- ja käyttöoikeuksien lisensointia. Tapahtumasponsorointi on myöskin yksi iso kokonaisuus koko sponsorointikentässä. (Valanko 2009, 66–80.)

Pääsponsorin tehtävänä on olla kohteen tärkein strateginen yhteistyökumppani ja sitä myöten isoimman suoritteen tekijä sponsoroitavalle kohteelle. Sivusponsorin roolissa oleva yritys on virallinen yhteistyökumppani, joka voi hyödyntää kohdetta omassa toiminnassaan sopimuksen mukaan omien tavoitteiden mukaisesti. Kohteella voi olla useita pää- ja sivusponsoreita. (Valanko 2009, 66–67.)

Toiminnallinen sponsorointi eli cause alliance -yhteistyökumppanuus on yhteistyön muoto, jossa kohde tarvitsee konkreettisesti sponsorin panosta omassa toiminnassaan esimerkiksi kustannusten kattamisessa. Cause alliance -yhteistyökumppanuiden panos riippuu täysin projektin luonteesta ja tarpeista. (Valanko 2009, 69.) Ohjelmasponsorointia hyödynnetään laaja-alaisesti erilaisissa televisio- ja radio-ohjelmissa sekä elokuvissa. Käytännössä tämä toteutuu erilaisin tuotesijoitteluin, missä sponsorin tuotteet tai palvelut näkyvät luonnollisin keinoin eri asiayhteyksissä. (Brassington & Pettitt 2003, 821–823; Valanko 2009, 70–71.)

Pro bono -yhteistyömallissa suoritteet sidotaan yleisesti toiminnallisiin tehtäviin eli sponsorirahan sijasta kohdetta tuetaan työsuoritteiden avulla. Käyttöoikeuksien ostamisella sponsori saa luvan käyttää sopimuksen mukaisesti organisaatiota hyväksien omassa toiminnassaan ja edistämään liiketoimintaansa. Sponsorin täytyy aina

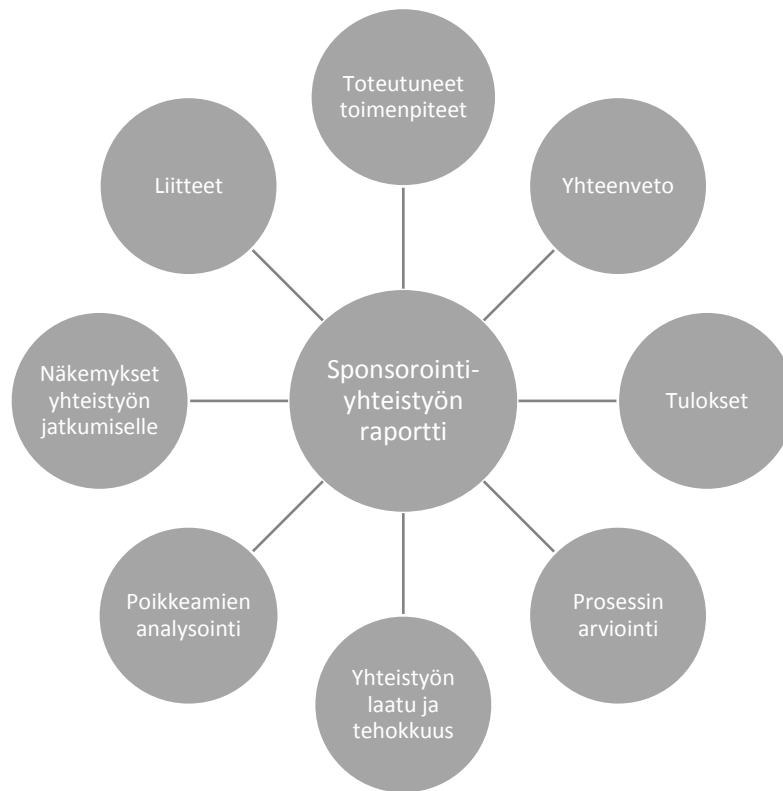
sopia sponsoroitavan kohteen kanssa käyttöoikeuksista omassa markkinoinnissaan. (Valanko 2009, 70.)

Sponsorointiyhteistyön arviointi

Yhteistyökumppanuutta voidaan arvioida eri mittareiden avulla riippuen yhteistyökumppanuudelle asetetuista tavoitteista. Medianäkyvyyden mittaamisella nähdään, kuinka on saavutettu paljon palstatilaa printtimediassa tai lähetysaikaa eri viestimissä. Viestinnän onnistumisen arvioimiseen voidaan suorittaa bränditunnettavuus ja -imago -testi ennen ja jälkeen yhteistyön, minkä avulla pystytään määrittämään yhteistyön tavoitteiden onnistuminen. Mikäli yhteistyön tavoitteena on kasvattaa myyntiä, myyntitulosten mittaaminen yhteistyön ajalta on keino saada informaatiota yhteistyön onnistumisesta. Lisäksi sidosryhmille toteutettavan palautekyselyn avulla saadaan arvokasta informaatiota yhteistyökumppanuuden onnistumisista ja mahdollisista kehityskohteista. (Brassington & Pettitt 2003, 829.)

Yhteistyökumppanuuden arvioinnilla pyritään objektiivisesti tarkastelemaan yhteistyön tuloksia, ja tavoitteena on jatkaa yhteistyötä entistä paremmalla tasolla. Arviointiprosessi alkaa yhteistyön analysoinnilla, jossa tarkastellaan sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista että myöskin muita yhteistyön tuloksena toteutuneita seikkoja, joihin ei ollut ennakkoon määritelty tavoitteita. Sponsorointiyhteistyötä voidaan analysoida myös tuottavuuden ja tehokkuuden mittareilla. Se on ominaista varsinkin silloin, kun halutaan arvioida yhteistyön tuloksena syntynyttä määrällisten asioiden toteumaa. Lisäksi yhteistyösuhteen laadun ja kustannuksien sekä toteutuksen arviointi korostuu pitkäaikaisten yhteistyökumppanuuksien luomisessa. Määritellyissä raameissa pysyminen ja molempien osapuolien tyytyväisyys ovat perusta yhteistyökumppanuuden jatkumiselle. (Alaja & Forssell 2004, 131–133.)

Yhteistyökumppanuuden analysoinnin jälkeen on syytä luoda yhteistyöstä yksiselitteinen raportti jatkoneuvotteluiden tueksi. Alaja ja Forssell (2004, 138) ovat kuvanneet tarkasti, mitä asioita kattavan sponsorointiyhteistyön raportin pitäisi sisältää (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Sponsorointiyhteistyön raportin sisältö

Raporttiin dokumentoidaan yleisesti sponsorointiyhteistyön toimenpiteet, tulokset ja johtopäätökset tarvittavine liitteineen. Yhteistyötä on syytä arvioida laaja-alaisesti monesta eri näkökulmasta mahdollisimman kattavan analyysin varmistamiseksi.

4 Yhteiskuntavastuuta urheilukontekstissa

Yhteiskuntavastuun merkitys on kasvanut, ja ihmiset sekä yritykset ovat alkaneet huomioida sitä omassa toiminnassaan. Käsitteestä käytetään yleisesti muitakin termejä, joilla tarkoitetaan käytännössä samaa asiaa. Aiheen ympärille rakentuvia termejä ovat muun muassa yhteiskuntavastuu, yritysvastuu, kestävä kehitys ja yrityksen sosiaalinen vastuu. Kaikki viittaavat kuitenkin yrityksen vastuulliseen tapaan toimia omassa liiketoiminnassaan. (Juutinen 2016, 25–26.)

4.1 Yhteiskuntavastuun määritelmä

Euroopan komission mukaan yhteiskuntavastuullinen organisaatio ottaa vastuun omien toimenpiteidensä yhteiskuntavaikutuksista. Yrityksen vastuunkantamisella tarkoitetaan lainsäädännön noudattamista, ympäristöllisen ja sosiaalisen näkökulman sekä eettisyyteen ja ihmisoikeuksiin liittyvien asioiden integroimista omaan liiketoimintaansa. (Corporate Social Responsibility n.d.)

Yrityksen yhteiskuntavastuuta voidaan tarkastella lainmukaisuuden, eettisyyden ja sosiaalisen vastuunkannon näkökulmasta. Yritykset tavoittelevat kannattavaa liiketoimintaa, mikä saattaa välillä johtaa harmaalla alueella toimimiseen. Yrityksien tulee muistaa oikeudenmukaiset pelisäännöt ja huomioida kaikki sidosryhmät toiminnassaan. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 878–882.) Juutisen näkemys yhteiskuntavastuusta noudattelee samoja piirteitä. Yrityksen on löydettävä tasapaino eri näkökulmien välille, jotta sidosryhmät hyväksyvät yrityksen toiminnan. Yhdenkin osa-alueen pettäminen vaikuttaa negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan, vaikka muut osa-alueet olisivatkin täydellisesti hoidettu ja tyydyttäisivät sidosryhmiä erinomaisesti. (Juutinen 2016, 28.)

Martinin ja Schoutenin (2012, 19) mukaan John Elkington on kehittänyt Triple Bottom Line (TBL) -konseptin, jossa yhteiskuntavastuu yleisesti rakentuu sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen vastuun näkökulmiin. Nämä kolme osa-aluetta yhdessä muodostavat kestävyysperiaatteen rakentumisen (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. The Triple Bottom Line

Yhteiskuntavastuuta kantavan organisaation tulee huolehtia kestävyysperiaatteen mukaisesti voimassaolevan lainsäädännön seuraamisesta ja muistaa reilun toiminnan pelisäännöt. Eettisen toiminnan osoittaminen on vaikea näyttää yksiselitteisesti, mutta sen tulisi olla jokaisella oman toiminnan lähtökohta. Ihmiset ovat yhä kriittisempiä yritysten toiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan ja sosiaalinen vastuunkanto sekä kestävä liiketoiminta ovat koko ajan tärkeämpiä kilpailukeinoja yrityksille kilpaillessaan asiakkaista omilla markkinoillaan. (Kotler ym. 2012, 878–882.)

4.2 Urheilun kilpailuedut yhteiskuntavastuussa

Smith ja Westerbeek (2007, 6) kertovat, että urheilu nähdään yleisesti tehokkaana välineenä osana eri sidosryhmien yhteiskuntavastuuohjelmia ja se antaa ominaispiirteillään loistavan alustan sosiaalisen vastuun kantamiseen. Levermore toteaa myös, että urheilu kuuluu luonnollisella tavalla monien eri sidosryhmien elämään, jolloin se tarjoaa loistavan yhteisen pohjan rakentaa yhteistyökumppanuuksia ja yhteisiä hankkeita usean eri alojen toimijoiden kanssa. Lisäksi urheilulla ylipäättänsä on kyky sitouttaa niitä yhteisöjä ja henkilöitä mukaan yhteiskuntavastuun kantamiseen, jotka eivät välttämättä muuten osallistuisi vastuulliseen toimintaan. (Levermore 2010, 229.)

Urheilun voima on valtava eri jakelukanavissa, ja se yhdistää ihmisiä katsomatta sukupuoleen, kansallisuuteen tai kulttuuriin. Urheilu tuo iloa ihmisten elämään ja sen nuorten kasvatuksellisen näkökulman rooli on merkittävä niin ympäristö- kuin kulttuuriasioissa. Urheilun kautta moni pääsee tutustumaan eri kulttuureihin ja tiedostamaan vastuullisia ympäristöseikkoja esimerkiksi urheilun megatapahtumien kautta. Urheilulla pystytään vaikuttamaan voimakkaasti nuorten asenteisiin ja ajatteluun, jolloin heitä voidaan sitouttaa tehokkaasti urheilun ympärille, millä nähdään olevan myös paljon positiivisia vaikutuksia fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Kun yritys ja urheiluorganisaatio tai yksilöurheilija aloittavat yhteistyönsä, se antaa paljon työkaluja heidän käyttöönsä. Urheilukenttä mahdollistaa erottuvien yhteiskuntavastuullisten ohjelmien toteuttamisen, millä voidaan aidosti nähdä olevan pitkäkantoisia vaikutuksia muun muassa nuorten elämään. (Smith & Westerbeek 2007, 8–10.)

Urheilu herättää ihmisissä laaja-alaisesti erilaisia tunteita, ja monet elävät intohimoisesti sen mukana. Vastaavanlaista ei välttämättä pysty näkemään kovinkaan monella muulla alalla. Urheilu on yleensä hyvinkin läpinäkyvää ihmisille verrattuna moneen muuhun, sillä urheilijat ovat avoimena esillä omassa työssään. Urheilussa tapahtumia ei voi ennalta aavistaa, mikä tekee siitä houkuttelevan ja uniikin kohteen. Lisäksi urheilumaailmassa tehdään paljon yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Laadukkaalla johtamisella ja sidosryhmien sitouttamisella urheiluorganisaation tai -toimijan yhteiskuntavastuun kantamisesta pystyy hyötymään myöskin muut heidän yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Urheiluorganisaatiolla on oikein johdettuna erinomainen mahdollisuus sitouttaa yhteen lukuisien eri alojen toimijoita. (Babiak & Wolfe 2009, 721–723.)

4.3 Yhteiskuntavastuu ja sponsorointi

Rattenin (2010, 490) mukaan lukuisat organisaatiot ovat kasvattaneet enenevässä määrin sosiaalista vastuunkantoa urheilussa. Monet näkevät sen yhtenä hyödyllisenä strategisena osa-alueena heidän toimintakokonaisuuden kannalta. Rattenin (2010, 490) mukaan Savitz ja Weber (2007) kertovat, että urheiluorganisaatiot haluavat tuoda esiin omaa sosiaalista vastuutaan siksi, että sillä pyritään saamaan lisää medianäkyvyyttä ja yleistä julkista hyväksyntää. Sosiaalisen vastuun korostamisella on positiivisia vaikutuksia organisaation maineeseen, asiakas- ja työntekijätyytyväisyyteen sekä johtamismalleihin.

Sekä yhteiskuntavastuullisella tukemisella että sponsorointiyhteistyöllä pyritään tukemaan haluttuja yhteisöjä ja sidosryhmiä, mutta niiden ideologioissa löytyy eroavaisuuksia. Yhteiskuntavastuun perimmäisenä ajatuksena on generoida liiketoiminnallista menestystä eteenpäin eri yhteisöille. Sen toteuttaminen ei perustu välttämättä positiivisen näkyvyyden saamiseen tai suoraan sijoitetun pääoman takaisin saamiseen. Sponsorointi puolestaan tähtää enemmän juuri tähän. Se on yksi markkinointiviestinnän väline ja usein liiketoiminnallinen investointi, jolla pyritään saamaan liiketoiminnallisia hyötyjä yritykselle. Tästä huolimatta sponsorointitoiminnalla urheilussa

voidaan pyrkiä myös sosiaalisen vastuun kantamiseen. (Smith & Westerbeek 2007, 4.)

Bason ja Anagnostopoulos (2015, 228–229) kertovat, että yhteiskuntavastuullisuus urheilusponsoroinnissa ja sitä koskevat toimintatavat ovat muuttuneet viime vuosien saatossa ja yritysten strategioissa urheilusponsorointi kattaa yhä laajemman kirjon erilaisia vaihtoehtoja tukea urheilua tai urheilijaa. Valanko on samoilla linjoilla ja kertoo yhteiskuntavastuun tulleen yhdeksi merkittäväksi tekijäksi yritysten sponsorointistrategioihin. Sponsoroinnin työvälineillä pystytään luomaan vaikuttavia tarinoita ja vetoamaan yleisön tunteisiin luomalla samalla kilpailuetua markkinoilla. Yhteiskuntavastuu nähdään yhtenä tärkeänä huomioitavana seikkana yritysten toiminnassa. (Valanko 2009, 87–88.) Yhteiskuntavastuun merkitys sponsorointiyhteistyössä on suuri, minkä lisäksi urheilun eettinen näkökulma myöskin korostuu. Toimiva yhteiskuntavastuullinen yhteistyö rakentuu usein vahvan eettisen pohjan tueksi. (Alaja 2001, 43.)

Rattenin (2010, 492) mukaan Michael Desbordes korostaa, että koko urheilun on näytettävä esimerkkiä yhteiskuntavastuusta. Urheilua järjestyttävän dopingin kitkeminen on esimerkki sosiaalisesta vastuunkannosta ja urheilun eettisen näkökulman korostamisesta. Lisäksi urheilutuotteiden valmistaminen kestäväällä tavalla, urheilupaikkojen vastuullinen rakentaminen ja urheilutapahtumajärjestäjien vastuullinen toimiminen antavat oman panoksensa urheilun yhteiskuntavastuullisuudesta.

Yksi yleisiä urheilusponsoroinnin keinoja ovat urheilukilpailujen ja -tapahtumien tukeminen, millä saadaan hyvää näkyvyyttä ja hyötyä omalle yritykselleen. Samoin yhteistyö menestyneen huippu-urheilijan on totuttu menettelytapa saada tunnettuutta yritykselle näkyvyyden ollessa taattua huippusuorituksen jälkeen. (Bason & Anagnostopoulos 2015, 229.) Urheilusponsoroinnilla pyritään myös vaikuttamaan yritysten yhteiskuntavastuullisen imagon parantamiseen. Plewa, Carrillat, Mazodier ja Quester ovat tutkineet urheilusponsoroinnin eri piirteiden vaikutuksia yrityksen imagoon. Heidän mukaansa yhteiskunnassa näkyvästi esillä olevan urheilun tukemisella saadaan positiivisia vaikutuksia siihen, sillä urheilun laaja näkyvyys antaa yrityksille mahdollisuuden hyödyntää näkyvyyttä omassa toiminnassaan. Urheilulajin tai joukkueen sitoutuminen yhteiskunnallisiin velvoitteisiin edistää sponsorin imagoa. Kansallisen tason urheilun tukeminen nähtiin vaikuttavan eniten sponsorin imagoon. Tärkeänä seikkana nähtiin olevan kuitenkin yhteiskuntasidonnaisuus, joka oli merkittävässä

roolissa imagon kehittämisessä urheilun tasoon katsomatta. Pyyteettömyyden ja hyväntahtoisuuden viestiminen nähtiin selkeästi vetoavan ja nostavan imagoa. (Plewa ym. 2016, 807–809.)

Bason ja Anagnostopoulos ovat tutkimuksessaan havainneet yritysten tuovan enemmän vaihtoehtoisia tapoja omiin sponsorointikäytänteisiin. Perinteisimpien tapojen rinnalle on tullut enemmän nuorien lupauksien tukeminen laaja-alaisemmin. Tällaisissa tapauksissa yhteistyökumppanuus ei rajoitu ainoastaan urheilijan taloudelliseen tukemiseen vaan hänelle tarjotaan tukea muillakin huippu-urheiluun liittyvillä osa-alueilla. Kokeneemmat ja menestyneet huippu-urheilijat toimivat tällaisissa sponsorointiohjelmissa nuorten urheilijoiden mentoreina, jotka opastavat nuoria heidän urheilijapoluillaan kohti huippua. (Bason & Anagnostopoulos 2015, 229.)

Suomessa esimerkiksi Lidl lanseerasi oman Lidl All Stars -urheilijaohjelman helmikuussa vuonna 2017, mihin he etsivät 20 lupaavaa nuorta yksilöurheilijaa. Sponsorointiohjelmissa on mukana kahdeksan menestynyttä joko nykyistä tai lopettanutta suomalaista huippu-urheilijaa, joiden tehtävänä on toimia nuorten mentoreina. Missiona on tukea nuoria urheilijoita kokonaisvaltaisesti monella eri osa-alueella, ja he saavat ohjelman avulla muun muassa ravitsemusneuvontaa, lisäravinteita, useamman vuoden stipendin ja vuosittaisen tiimitapaamisen edellä mainittujen urheilijamentoreiden kanssa. Lidl All Stars -urheilijaohjelma on oiva esimerkki yhteiskuntavastuullisuuden toteuttamisesta sponsoroinnissa, jossa keskiössä ovat lupaavat nuoret, joita tuetaan vastuullisesti useilla eri osa-alueilla. (Lidl All Stars n.d.)

5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset käsitellään tässä luvussa. Tutkimusongelmana oli Vuokatti-Ruka urheiluakatemiaan stipendijärjestelmän kumppanuuden kehittäminen ja jatkuvuuden varmistaminen. Tutkimustulokset on jaettu tutkimuskysymyksittäin eri lukuihin.

Tutkimukseen haastateltiin kolmen eri yrityksen edustajaa, jolloin yritysten yksityiskohtaista nimeämistä ei nähdä järkevänä, vaikkei esteitä olisi ollut asialle. Tuomi ja

Sarajärvi (2012, 131) korostavat osaltaan tutkittavien suoja tutkimuksen tiedonhankinnassa ja esimerkiksi tutkimukseen osallistuvien henkilöiden identiteetin paljastamista ei suositella, vaikka suostumus siihen olisikin. Tutkimustuloksia käsittelevissä kappaleissa haastateltavat nimetään tarvittaessa vastaaja 1, vastaaja 2 ja vastaaja 3.

5.1 Yhteistyökumppaneiden ennako-odotukset stipendijärjestelmästä

Tutkimuksen ensimmäisenä teemana käsiteltiin yhteistyökumppaneiden ennako-odotuksia stipendijärjestelmästä. Yhteistyökumppaneiden lähtökohdat ja taustat antoivat vahvoja viitteitä stipendijärjestelmän onnistumiselle. Tahtotila uudenlaiseen stipendijärjestelmään lähtemisessä oli yleisesti vahvalla pohjalla, sillä jokaisella yhteistyökumppaniyrityksellä oli myös aiempaa taustaa erilaisista urheilun tukemisprojekteista joko paikallisesti, valtakunnallisesti tai molemmista.

– Meillä on olemassa yksittäisen urheilijan tukemista, mutta ne on vähemmistössä. Suurimmat kumppanuudet tehdään urheiluseurojen kanssa. Näiden lisäksi on yleisiä seurasopimuksia. Ja tietenkin valtakunnantason lajisopimuksia, jotka tavallaan ovat yhteistyösopimuksia (Vastaaja 1).

– Ollaan monella tavalla ja monella tasolla mukana. Pääajatuksena on tukea kainuulaista lasten ja nuorten toimintaa. Enimmäkseen se on urheilua, koska urheiluseurat ovat aktiivisesti hakemassa. En voi sanoa, että ihan kaikessa junnu-urheilussa ollaan, mutta ainakin melkein joka lajissa jossakin kohtaan (Vastaaja 3).

– Paikallisseurat ja -harrastajat on ollut se meidän juttu ja halutaan olla heitä tukemassa. Pääsääntöisesti se on näiden paikallisten junioriseurojen kautta. Pesäpallon kanssa tehdään yhteistyötä vahvasti ja jonkun verran jääkiekossa ollaan mukana. Lisäksi on muutamia kummiurheilijoita lautailu ja freestylepuolella (Vastaaja 2).

Vahvan tahtotilan pystyi aistimaan myös kaikkien ennako-odotuksista, joista huokui selkeästi innokkuus ja uutuudenviehätys stipendijärjestelmää kohtaan. Se nähtiin hienona mahdollisuutena yritykselle, nuorille urheilijoille ja Kainuun alueelle. Tar-

mokkaassa otteessa voitiin nähdä positiivisten asioiden lisäksi myös haasteita. Positiivista oli ehdottomasti se, että yritykset olivat lähteneet innokkaasti ja ennakkoluulottomasti yhteistyökumppaniksi stipendijärjestelmään. Uudet asiat vaativat aina rohkeita kumppaneita tuekseen, vaikka takeita onnistumisesta ei olisikaan. Toisaalta tämä innokkuus voitiin nähdä myös haasteena, sillä näkemykset konseptimallista vaihtelivat kumppaneiden keskuudessa eikä tarkkaa tietoa kumppanuuden toteuttamisesta ollut. Odotukset ja näkemykset uudenlaisen kumppanuusmallin toteuttamisesta ja stipendijärjestelmän hyödyntämisestä vaihtelivat siis melko paljon eri vastaajien kesken. Aikaisempaa käytännön kokemusta, johon toimintaa olisi voinut peilata, tällaisesta stipendijärjestelmästä ei ollut kenelläkään. Nämä kaikki yhdessä aiheuttivat lopulta epätietoisuutta, miten kumppanuuden aikana tulisikaan toimia.

”Oltiin, että ilman muuta hyvä juttu ja lähetään mukaan, vaikka siinä vaiheessa ei vielä konkreettisesti tiedetty, mitä se sitten on (Vastaja 3).”

– Nimenomaan se uutuus viehätti, että tulee tällainen uusi, maailmalta tunnettu stipendijuttu, jossa tuetaan urheilija. Ykkösjuttu oli, kun ensimmäistä kertaa kysyttiin mukaan, että hei tällaista ei ole koskaan tehty Suomessa ja tällainen mahdollisuus niin olin aika lailla heti mukana siinä (Vastaja 2).

Yhden vastaajan odotusarvona oli selkeästi, että kummiurheilijaa voisi hyödyntää säännöllisesti yrityksen erilaisissa tapahtumissa ja markkinointikanavissa. Tällainen ajatusmalli on enemmän sponsorointiyhteistyön lähtökohta, jossa urheilija ja yritys saavat molemminpuolista hyötyä toisilleen.

”Odotusarvo meidän tapauksessa totta kai oli se, että voitaisiin hyödyntää urheilijaa omissa tietyissä jutuissa, tapahtumissa, sosiaalisessa mediassa (Vastaja 2).”

Toisaalta toinen vastaajista nimenomaan korosti, ettei halunnut lähteä tukemaan yhtä tiettyä urheilijaa vaan enemmänkin koko stipendijärjestelmää. Hänen ajatusmallinsa tuki käsitystä, että yritys rahoittaa yleisesti koko järjestelmää omalla panoksellaan. Tämän jälkeen urheiluakatemian rooli korostuisi urheilijoiden valinnassa, ja toiminnassa ja yritys olisi ainoastaan taustalla tukemassa.

”Yksi keskeisimmistä asioista oli, kun siitä kuulin, että halusin koko sitä stipendijärjestelmää olla tukemassa, ei niinkään, että tiettyjä yksittäisiä urheilijoita (Vastaaja 1).”

Yksiselitteistä linjausta ja käsitystä siitä, mitä stipendikumppanuus konkreettisesti tarkoitti yrityksille, ei selvästikään ollut painotettu tarpeeksi. Kaikki vastaajat näkivät kuitenkin yksiselitteisesti, että nuorten urheilijoiden tukeminen matkalla kohti lajiensa huippua nähtiin merkittävänä seikkana ryhtyä stipendijärjestelmän yhteistyökumppaniksi. Erityisesti stipendin kohdistaminen nuorten asumiseen ja ruokailuun nousi keskeisesti esille positiivisena asiana yrityksille. Varojen kohdistamisella varmistettiin, että nuoret pystyisivät keskittymään yhä laadukkaammin itse harjoitteluun eikä tarvitsisi huolehtia niinkään päivittäisistä askareista.

”Itsekin entisenä urheilijana tiedän, kun tullaan näihin vuokranmaksuihin sun muihin, niin se on kaikki tavallaan ylimääräistä... Että jos saa keskittyä täysin siihen juttuun nii sekin oli siinä (Vastaaja 2).”

”Stipendijärjestelmä on erinomainen tapa urheilijoille ja olemalla mukana siinä ollaan toivottavasti tukemassa ja toivon mukaan avaamassa tällaista uutta stipendimallia, joka on hyvin tärkeä (Vastaaja 1).”

– Sitten tulee nämä, että halutaan tukea urheilijoita, että he pystyvät keskittymään siihen urheiluun. Tosiaan vielä sekin, et jos sen voi tehdä muutenkin kuin pistämällä rahaa pöytään, joka on selvä, mutta kylmä keino (Vastaaja 3).

Yhteiskuntavastuun kantamisen vahva tahtotila näkyi siis selvästi kaikkien yhteistyökumppaneiden päätöksiensä taustalla. Vaikka ennakko-odotukset stipendijärjestelmän konseptista ja toimintamallista vaihtelivatkin kumppaneiden välillä, stipendijärjestelmän kasvatuksellinen näkökulma korostui merkittävästi. Kuten edellä mainittiin, moni yritys haluaa olla tukemassa erityisesti lasten ja nuorten urheilua eikä välttämättä täysipainoisesti pelkkää huippu-urheilua, vaikka yrityksen näkyvyys ja suorat

hyödyt olisivatkin siten paremmalla tasolla. Uudenlainen stipendijärjestelmä nähtiinkin heti alkumetreillä oivana systeeminä nuorten urheilijoiden kokonaisvaltaisempaan kasvattamiseen.

– Erittäin mielelläni lähdinkin mukaan, kun siellä on näkökulma, että ollaan kasvattamassa nuoria urheilijoita. Se on uusi juttu, kasvatusjuttu, joka menee siihen meidän ideologiaan eli halutaan olla kasvattamassa urheilijoita eikä niinkään suoraan huippuja (Vastaja 2).

5.2 Yhteistyökumppaneiden hyötyminen stipendijärjestelmästä

Luvun 5.1. perusteella voidaan jo havaita, että lähtökohdat yritysten näkemyksissä stipendikumppanuuden halutuista hyödyntämismalleista vaihtelivat suuresti. Jokaisessa haastattelussa kuitenkin ilmeni yhtenäinen linja siitä, että stipendijärjestelmä on yksi hyödyllinen lisä osana kokonaisuutta, jossa yleisesti halutaan kasvattaa vuokattilaista vetovoimaa ja tuotteistaa Vuokattia yhä voimakkaammin huippu-urheilun suuntaan. Stipendijärjestelmän kaltaiset uudet päänavaukset vahvistavat alueen toimijoiden kehittämishalukkuutta, mistä hyötyvät pitkällä aikavälillä niin stipendikumppanit, urheilijat ja muut alueella toimivat yritykset.

– Ei ole pikavoittoja eikä yhden kauden sopimuksella tehdä tulosta, mutta jos 10 vuoden tähtäimellä meidän lopputuloksena on se, että akatemia kasvaa, Vuokatti kasvaa, tämä on entistä tunnustetumpi talvilajien valmennuskeskus, olemme saavuttaneet lopputuloksen ja raha on saatu takaisin (Vastaja 1).

– Kyllähän tässä isompi ajatus on se, että Sotkamosta ja Vuokatista valmistuu huippu-urheilijoita ja sellainen imu / vetovoima halutaan säilyttää ja toki meillekin maakuntana on tärkeää säilyttää se vetovoima (Vastaja 3).

Yhteistyökumppaneiden ensimmäisen vuoden hyötyjä tarkastellessa selvisi, että konkreettiset hyödyt olivat jääneet yksittäisiksi toimenpiteiksi tai niitä oli ylipäättänsä vaikea arvioida. Vastaja 1 vahvisti, että ensimmäisen vuoden konkreettiset hyödyt yritykselle oli vaikea nähdä. Lähtökohtaisesti yritys piti stipendikumppanuutta yhteis-

kuntavastuullisena tukemisena eikä lähtenytäkään hakemaan suoria hyötyjä taloudelliselle investoinnilleen. Yrityksen näkemys hyödyntämismallista perustui enemmänkin imagon nostattamiseen pitkällä aikavälillä ja nimenomaan edellä mainittuun yleisen vuokattilaisen vetovoiman kasvattamiseen. Vastaaaja koki tärkeänä olla tuke-
massa juurikin näitä uusia, alueella tapahtuvia päänavauksia, joilla pyritään kehittämään kokonaisuutta eteenpäin ja vahvistamaan yrityksen imagoa vastuullisena toimijana. Stipendikumppanuus oli yksi tärkeä osa yrityksen yhteiskuntavastuun kantamista, jota vastaaaja hyvin selkeästi toi esille.

– Emme ole hakemassa hyötyä urheilijan kautta tai mainoksia rintaan vaan me haluamme olla mukana kantamassa tällaista yhteiskunnallista vastuuta, mahdollistamassa lahjakkaiden urheilijoiden harjoittelua ja sitä kautta ehkä tulevaisuudessa sitten tämmöstä hyvää imagoa (Vastaaaja 1).

Vastaaaja 3 puolestaan koki lähtökohtaisesti stipendijärjestelmän tärkeänä osana yrityksen yhteiskuntavastuun kantamista. Hän kuitenkin korosti, että kumppanuuden kautta olisi hyvä saada myös konkreettisia hyötyjä heidän yritykselleen. Tämän vastaajan kohdalla nämä kaksi näkökulmaa eli yhteiskunnallisen vastuun kantaminen ja sponsorointiyhteistyö menivät tasapuolisesti. Taustalla oli vankka halu olla tuke-
massa stipendijärjestelmää. Kumppanuudelta haluttiin kuitenkin myös sisällöllistä toimintaa ja urheilijan jonkunlaista hyödyntämistä yrityksen toiminnassa, sillä vuosittainen panostus oli merkittävän kokoinen. Yrityksen visiona olikin luoda stipendiurheilijasta eräänlainen lähettiläs heidän yritykselleen, minkä avulla voitaisiin tuoda vahvemmin esille Vuokatin aluetta sekä heidän siellä toimivia palveluitaan.

”Minulla oli sellainen ajatus, että stipendiurheilija olisi nuori ihminen, joka olisi lähettiläs sekä urheiluakatemialle, Vuokatille että meidän yritykselle (Vastaaaja 3).”

Yrityksen halukkuus hyödyntää urheilijaa tuli osaltaan haastattelussa esille, mutta stipendiurheilijalle ei kuitenkaan asetettu mitään tarkkoja, konkreettisia sopimusehtoja yhteistyövuoden ajalle. Stipendiurheilija toi kumppaniaan esille joitakin yksittäisiä kertoja omissa sosiaalisen median kanavissaan vuoden aikana, missä urheilija osoitti hänen tukijoukkonsa. Lisäksi urheilijasta tehtiin kattava haastattelu yrityksen omaan

henkilöstölehteen syksyllä 2016, missä kerrottiin kyseisestä stipendikumppanuudesta.

– Urheilijahan on laittanut Instagram-postauksia, joissa on kiitellyt ja meidän porukat on kommentoinut. Se on ollut kiva ja voisi olla enemmänkin. Toki täytyyhän sen olla aitoa ja henkilöstä kiinni, persoonakysymys, ottaako videota ja onko esillä. Sen täytyy olla luontevaa ja normielämään kuuluvaan (Vastaaja 3).

Ensimmäisen vuoden konkreettiset hyödyt, näkyvyys ja kumppanuuden hyödyntäminen jäivätkin jälkikäteen mietittynä melko vähäiseksi yrityksen näkökulmasta. Osaltaan siihen vaikutti stipendikumppanuuden uutuus sekä osaltaan yrityksen oma aktiivisuuden taso, jota vastaaja 3 korosti myöskin avoimesti.

”Eipä osannut olla vailla eikä ohjeistaa ennen kuin nyt jälkikäteen. Omasta aktiivisuudesta tämä on myös paljon kiinni ja olisihan asiaa voinut enemmän ylläpitää (Vastaaja 3).”

”Tämä on hyvä alku ja nyt pystyy paremmin hahmottamaan, että mitä kaikkea tässä voisi olla (Vastaaja 3).”

Vastaaja 2:n haastattelussa korostui, että stipendikumppanuus nähtiin nimenomaan ensisijaisesti sponsorointisopimuksena, jossa urheilijalta odotettaisiin selkeästi vastavuroista sisällöllistä toimintaa ja lisäarvon tuottamista yritykselle. Ehdottomasti tärkein odotusarvo oli, että stipendieurheilija toisi toimillaan yritystä esille sekä omissa että yrityksen kanavissa. Tiettyjen urheilijan menestyksen seurauksena tulleiden sopimuspäällekkäisyyksien ja runsaiden kilpailumatkojen vuoksi kumppanuudelle sovittu pääpiirteinen hyödyntämissuunnitelma ei toteutunut ollenkaan halutulla tavalla. Yhteistyölle sovitut konkreettiset toimenpiteet jäivät marginaalisiksi, ja tavoitteet eivät siltä osin täyttyneet oikeastaan ollenkaan. Toisaalta vastaaja 2 korosti haastattelussaan, että vaikka asioita oli sovittu suullisesti stipendieurheilijan kanssa, kumppanuutta ei osattu silti hyödyntää yrityksen suunnaltakaan parhaalla tai syntyneeseen tilanteeseen sopivalla tavalla.

”Oli ajatus, että urheilija olisi Vuokatissa enemmän, opiskellut ja muuta. Saisi tehtyä materiaalia, mut urheilija on ollut maailmalla ja ymmärrän sen täysin (Vastaaja 2).”

– Olen vähän pettynyt, miten tämä on mennyt. Mutta tavallaan kun katsoo niiden asioiden taakse, että kaveri on juuri siinä vaiheessa, kun pitää pykälää ottaa, ja jos luon hänelle tiettyjä paineita toisesta suunnasta, mikä ei auta häntä. Jos katsoo taaksepäin, olisi pitänyt sopia eri jutut, jos menee näin ja eri jutut, jos menee näin (Vastaaja 2).

Vaikka vastaaja 2 koki stipendikumppanuuden ensisijaisesti sponsorointisopimuksena, hän ei missään nimessä halunnut väheksyä kumppanuuden arvoa yrityksen yhteiskuntavastuun kantamisessa ja nuorten urheilijoiden tukemisessa. Stipendijärjestelmän tukeminen pelkällä rahallisella resurssilla ei ollut kuitenkaan vastaajan ainoa tavoite kumppanuudelle. Yrityksellä oli vahva näkemys siitä, että investoidulle resursseille pitäisi saada konkreettista hyötyä yritykselle lyhyellä aikajänteellä.

– Tämähän on myös meidän yhteiskuntavastuu. Tällainen järjestelmä kun on, niin se on joo yksi pointti, mutta se, että ollaan suht isolla rahalla mukana, mikä laitetaan syömiseen ja asumiseen. Näen, että jotakin sieltä pitää saada näille yrityksille, jotka on mukana (Vastaaja 2).

5.3 Yhteistyökumppanuuden kehityskohteet

Stipendijärjestelmän pilottivuosi toi väistämättä esille kehitettäviä asioita yhteistyökumppaneiden suunnalta. Tyytyväisyysasteet ensimmäisen vuoden kokemuksista vaihtelivat melko paljon, mikä antoi toisaalta pohdittavaa ja hyvää näkökulmaa järjestelmän kehittämisen tueksi. Yhden vastaajan kohdalla pilottivuoden nähtiin olleen onnistunut eikä yksityiskohtaisia tai täysin konkreettisia kehityskohteita löytynyt. Haastattelussa kuitenkin ilmeni moneen otteeseen, että stipendijärjestelmän näkyvyyden eteen täytyy vaalia töitä pitkäjänteisesti, jotta tietoisuus sen ydinajuksesta leviäisi mahdollisimman laajalle valtakunnallisesti. Pitkäjänteisen työn tavoitteena on levittää sanomaa niin laajalle, että yritykset kokisivat yhteiskunnallisesti merkittäväksi asiaksi ryhtyä rahoittamaan stipendijärjestelmää ja tukemaan osaltaan suomalaisia nuoria urheilijoita.

– Olennaista varmasti on se, että saadaan sille niin paljon myönteistä julkisuutta, että isot toimijat ja yritykset, valtakunnalliset tai kansainväliset yritykset katsovat, että tuo on sillein yhteiskunnallisesti merkittävä asia urheilun ja liikunnan kannalta, jossa on hyvä olla mukana. Se katsotaan suorastaan velvollisuudeksi (Vastaaja 1).

– Täytyy saada kerrottua se tarina kerta toisensa jälkeen, että tämän tarkoitus on mahdollistaa kaikille täysipainoinen harjoittelu ja opiskelu, ettei se ole mistään taloudellisista intresseistä tai resursseista kiinni (Vastaaja 1).

Kahden muun haastattelun perusteella stipendikumppanuuteen pitäisi puolestaan tulevaisuudessa kuulua enemmän jonkinlaista sisällöllistä ja vuorovaikutuksellista toimintaa eikä ainoastaan järjestelmän tukemista ja taustavaikuttamista. Vaihtoehtoja velvoitteiden suorittamiseen on erittäin paljon ja ne sovittaisiin yksilöllisesti yrityksen ja osaltaan urheilijoidenkin tarpeiden mukaan. Toimenpiteet voisivat olla esimerkiksi yritykselle hyödyllistä, markkinoinnillista sisällöntuotantoa.

*”Enemmän tällasta toiminnallista kuin joku mainoskuva. Sisällöllistä toimintaa, sel-
lasta voisi olla toiveissa (Vastaaja 2).”*

*”Tukeminen on siellä taustalla koko aluetta ajatellen. Mutta kyllä siihen olisi hyvä ke-
hitellä jotain sisältöä eteenpäin, koska se on iso panostus yritykseltä ja pitkäaikainen,
työtäkin vaativaa (Vastaaja 3).”*

Urheiluakatemiaalta odotettaisiin jatkossa myös vahvempaa roolia ja vuorovaikutusta, jotta stipendikumppanuus nähtäisiin pääpiirteissään samalla tavalla kaikkien osapuolten osalta. Uusien asioiden ja toimintatapojen sisäistämisen tueksi urheiluakatemian olisi hyvä rakentaa sekä yrityksille että urheilijoille selkeät ohjeraamit, miten stipendikumppanuus konkreettisesti toteutetaan. Vastaajilta tuli arvokasta palautetta siitä, että kumppanuudelle pitäisi luoda reunaehdot, mitä kumppanuus vähentää oikeutta ja velvoittaa yritykseltä ja urheilijalta. Tämä auttaisi kumppanuuteen sitoutumisessa ja vähentäisi väärinymmärryksiä osapuolten välillä, kun tiedettäisiin mihin konkreettisesti sitoudutaan. Tällainen kumppanuus on mainio keino kas-

vattaa ja kouluttaa nuoria urheilijoita yhteistyökumppanuuden hoitamiseen liittyvissä asioissa. Näitä asioita olisi hyvä opettaa nuorille esimerkiksi osana urheiluakatemian urheilijanpolkua tai stipendikumppanuuden alkuvaiheessa. Liian yksityiskohtaisia ohjeita stipendikumppanuuden toteuttamiseen ei ole kuitenkaan järkevää tehdä, sillä yrityksen tarpeet ovat usein yksilöllisiä. Tietyt standardiohjeet olisi kuitenkin tarpeellista luoda. Urheiluakatemian roolina olisi kehittää ohjeet, huolehtia niiden toteutumisesta ja olla aktiivisena linkkinä yrityksen ja urheilijoiden välillä.

”Urheiluakatemia täytyy olla voimakkaasti mukana. Ensinnäkin ihmiset on nuoria eikä ole kokemusta. Selkäranka täytyy olla akatemialta (Vastaaja 3).”

– Selkeämmäksi kaikki palikat, mikä on urheilijan vastuu, mikä on kumppanin vastuu. Jos olisi akatemian puolelta sellainen selvä lista/raamit vähimmäisvelvollisuuksista tms. Eli vähintään täytyy olla nämä asiat ja muut voitte sopia keskenään yrityksen ja urheilijan välillä (Vastaaja 2).

– Sekin, että urheilijoiden pidemmälle mentäessä, joutuu yhteistyö- ja sponsorointikuvioihin mukaan. Olisi hyvä, että näitä asioita opetettaisiin nuorille. Voisi olla yhtenä oppikurssina, koska osaamista löytyy (Vastaaja 3).

Stipendikumppanuuden standardiohjeiden lisäksi haastatteluissa nousi esille vuorovaikutuksellisen viestinnän merkitys yrityksen suuntaan tai oikeastaan sen puutteellisuus. Urheiluakatemian säännöllinen vuorovaikutus yrityksen suuntaan nähtäisiin tärkeänä pitkäjänteisen jatkuvuuden kannalta. Viestintä yrityksen suuntaan osoittaa ammattimaisuutta ja se loisi yksissään paljon lisäarvoa kaikille osapuolille niin urheilijalle, urheiluakatemialle kuin yritykselle ja sen asiakkaille. Yrityksen kiireellisessä arjessa on mahdotonta seurata kaikkia tarvittavia tapahtumia, jolloin täsmällinen ja säännöllinen vuorovaikutus nousee yhä arvokkaammaksi asiaksi. Pienillä jutuilla stipendijärjestelmää saataisiin yhä useammin näkyville ja ihmisten tietoisuuteen, mikä olisi järjestelmän kehittymisen kannalta ratkaisevassa roolissa.

– Tykkäisin, että akatemia pitäisi aktiivisemmin meitä ajan tasalla asioista. Vaikka sitten urheilijoiden kisoista ja menestyksestä. Sellaista tiedontuuppaamistakin, uutiskirjeitä tai vastaavaa. Vuorovaikutusta vuoden aikana, jolloin saataisiin hyödynnettyä omissakin kanavissa näitä juttuja paremmin (Vastaaja 3).

Stipendikumppanuuden tuki kohdistui suoraan nuoren urheilijan asumiseen ja ruokailuun. Yhdessä haastattelussa tuen ehdotonta kohdistamista hieman kyseenalaistettiin. Vastaaja pohti jälkikäteen, että toisenlainen tuen kohdistaminen olisi saattanut hyödyttää heidän stipendiurheiliijaansa enemmän.

– Mutta sitten just, että saako hän sen konkreettisen hyödyn siitä, että laitetaan tuki hänen asumiseen ja ruokailuihin, jos hän ei ole periaatteessa asunut eikä syönyt lukuvuoden aikana paljoakaan Vuokatissa. Tässäkin tapauksessa, olisiko voinut tukea samalla summalla hänen matkojaan tai vastaavaa (Vastaaja 2).

Vastaaja olisi itse saattanut kokea tukemisen merkityksellisemmäksi asiaksi, jos hän olisi pystynyt tukemaan urheilijaa jollain muulla tavalla. Toisaalta hän puolsi ja ymmärsi täysin tuen kohdentamisen nuorten asumis- ja ruokailumenoihin, mutta kehotti pohtimaan, voisiko jatkossa luoda jonkinasteisen ratkaisumallin erityistapauksia varten. Kyseisen vastaajan stipendiurheilijan kohdalla olisi voinut olla tarvetta erityisjärjestelylle, sillä urheilija kilpaili paljon ulkomailla eikä ollut paljoakaan paikan päällä Vuokatissa. Samanlaisen tuen kohdistaminen toisella tavoin urheilijan elämiseen olisi mahdollisesti luonut yhteistyökumppanille vielä enemmän merkityksellisyyden tunnetta kumppanuudesta.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää stipendijärjestelmän yhteistyökumppaniverkoston kokemuksia stipendikumppanuudesta sen kehittämisen tueksi ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Kolmelta päästipendikumppanilta kerättiin haastatteluaineisto, jossa he kertoivat omat näkemyksensä stipendijärjestelmästä, sen taustatekijöistä ja hyödyistä.

Ennakkokäsitykset

Kaikkien haastateltavien kohdalla nuorten urheilijoiden tukeminen nähtiin yhtenä merkittävänä asiana, mikä antoi järjestelmälle perustan ja mahdollisuuden pitkäjänteisyyteen. Kun yrityksiä ilmapiirissä nähdään urheilulla, erityisesti lasten ja nuorten

urheilulla, olevan merkittävä jalansija, se antaa stipendijärjestelmälle mahdollisuuden kehittyä tulevaisuudessa. Smith ja Westerbeek (2007, 6) kertovat, että urheilu nähdään yleisesti tehokkaana välineenä osana eri sidosryhmien yhteiskuntavastuuhjelmia ja se antaa ominaispiirteillään loistavan alustan sosiaalisen vastuun kantamiseen. Lisäksi Levermore (2010, 229) toteaa, että urheilu kuuluu luonnollisella tavalla monien eri sidosryhmien elämään, jolloin se tarjoaa loistavan yhteisen pohjan rakentaa yhteistyökumppanuuksia ja yhteisiä hankkeita usean eri alojen toimijoiden kanssa. Näkemykset tukevat haastattelujen ilmapiiriä, joissa aistittiin vahvaa tahtotilaa erityisesti nuorten urheilijoiden tukemisessa. Tätä seikkaa vahvistaa erityisesti joko yrityksen nopea päätöksenteko yhteistyökumppanuuteen ryhtymisestä. Stipendikumppanuus nähtiin kaikkien osalta olevan yksi osa yrityksen yhteiskuntavastuun kantamisesta. Stipendikumppanuutta pidettiin myös imagotekijänä erityisesti alueellisella tasolla.

Haastatteluissa ilmeni selkeästi, että yhteistyökumppanit tavoittelivat stipendikumppanuudelta toisistaan poikkeavia asioita. Yksi vastaaja näki kumppanuuden puhtaasti yhteiskuntavastuullisena tukemisena ja imagokysymyksenä, missä hyödyt tulevat yritykselle pitkällä aikavälillä osana isoa kokonaisuutta. Toiset hakivat kumppanuudelta puolestaan enemmän vuorovaikutuksellista sponsorointiyhteistyötä, josta yritykset saisivat myös suoraa hyötyä itselleen lyhyelläkin aikavälillä. Ennako-odotusten erilaiset näkökulmat viittasivat siihen, että stipendikumppanuutta ei ollut täsmennetty eri sidosryhmille eikä toimintamalli ollut riittävällä tasolla.

Konkreettiset hyödyt

Yritysten kokemat hyödyt stipendikumppanuudesta jäivät ainoastaan yksittäisiksi asioiksi, vaikka tahtotila ja potentiaalisia mahdollisuuksia olisi ollut. Nämä osaltaan varmasti johtuivat kumppanuusmallin uutuudesta, tavoitteen asettelun puutteesta, aktiivisuuden tasosta ja epätietoisuudesta. Kaikki kumppanit ei tosin halunnutkaan konkreettisesti hyötyä stipendikumppanuudesta ja kummiurheilijasta. Valangon (2009, 161) kuvaaman monikanavaisen hyödyntämiskehän (ks. kuvio 4) mukaan yhteistyökumppanuus kyllä mahdollistaa paljon erilaisia hyödyntämiskeinoja, jotka täytyy valita projektikohtaisesti ja sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

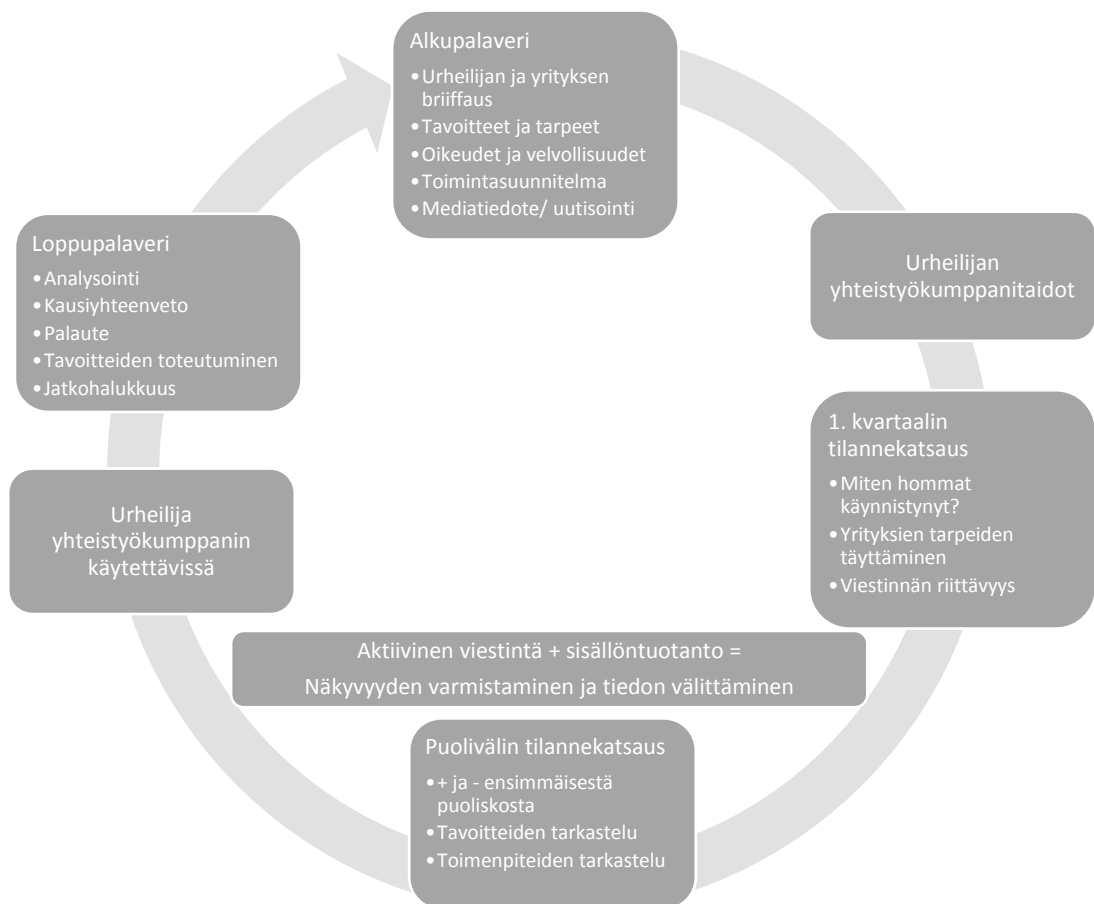
Kuviossa 3 kuvatut yhteistyökumppanuuden osat kertovat sponsorointiyhteistyön toteuttamisprosessista ja kehittämisestä. Siinä määritellään aluksi kumppanuuden oikeudet, velvollisuudet ja tavoitteet, mistä seuraa yhteistyön suunnittelu yhdessä ja erikseen. Tämän jälkeen yhteistyötä kehitetään ja hyödynnetään jatkuvana prosessina osapuolien omassa toiminnassaan. Stipendikumppanuuden osalta tällaista prosessia ei nähty lopulta toteutuvan konkreettisella tasolla, mikä olisi todennäköisesti mahdollistanut kumppanuuden paremman hyödyntämisen ja osapuolien sitouttamisen tuloksekkaaseen yhteistyöhön. Yritykset halusivat kumppanuudelta verrattain eri asioita eikä niitä myöskään toteutettu halutulla tai riittävällä tasolla. Haastatteluiden perusteella osasyynä on varmasti yrityksiensä oma aktiivisuuden taso, mutta stipendikumppanuuden toimintamallissakin voitiin nähdä olevan puutteita. Osapuolet eivät tarkalleen tiedäneet, mitä kumppanuus käytännössä tarkoitti ja mihin se oikeutti sekä velvoitti. Nämä seikat osaltaan vahvistivat sitä, että stipendikumppanuuden toimintamallin rakentaminen on merkittävä askel stipendikumppanuuksien kehittämisessä ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa. Toimintamallin myötä stipendikumppanuuden toimintaperiaate voidaan esittää konkreettisesti kaikille osapuolille, jotka pystyvät siten myös sitoutumaan siihen paremmin.

Kehitysehdotukset

Monenlaiset näkemykset yhteistyökumppanuuden toteuttamisesta kertovat, että stipendijärjestelmän konsepti ja toimintamalli eivät olleet tarpeeksi tarkoin määriteltynä. Tämä on osin luonnollinen asia, sillä kyseessä oli stipendijärjestelmän ensimmäinen pilottimalli. Stipendijärjestelmän toimintamalli vaatii hiomista ja yhdenmuokaistamista, jotta yhteistyökumppaneiden tyytyväisyysaste ja järjestelmän kehittäminen voidaan taata jatkossakin.

Isoimpina kumppanuuden kehityskohteina nousi esille yleisesti vuorovaikutuksen taso osapuolien välillä ja selkeiden ohjeistuksien rakentaminen. Lisäksi näkyvyyteen ja sisällölliseen toimintaan tulisi panostaa enemmän. Nämä kaikki osaltaan kertovat siitä, että stipendikumppanuus on jäänyt hieman epäselväksi. Yhtenäisen, suunnitelmallisen ja läpinäkyvän toimintamallin luominen vähentäisi osapuolien epätietoisuutta ja kumppanuuden hyödyntämisedellytykset kasvaisivat merkittävästi.

Haastattelussa ilmenneiden kokemusten ja kehityskohteiden pohjalta nähtiin luonnollisena rakentaa stipendikumppanuuden vuosikello palvelemaan yrityksien tarpeita paremmin ja jalostamaan kumppanuuksia eteenpäin. Kuviossa 7 on kuvattu toimintamalli, jota voidaan hyödyntää jatkossa stipendikumppanuuksiin. Stipendikumppanuuden vuosikello rakentuu haastatteluissa nousseiden seikkojen ja tarpeiden ympärille, mihin on sovellettu kuvioissa 3 ja 5 käsiteltyjä yhteistyökumppanuuden toteuttamiseen liittyviä seikkoja.



Kuvio 7. Stipendikumppanuuden vuosikello

Urheiluakatemia on vastuussa stipendikumppanuuden koordinoinnista ja sen rooli asian hoitamisessa on keskeinen. Alkupalaverin merkitys on huomattava, sillä se määrittää mihin suuntaan kumppanuus alkaa rakentumaan. Alkupalaverissa yritykselle ja urheilijoille on syytä painottaa konkreettisesti stipendikumppanuusmallin tarkoitus käytännössä. Yrityksen tarpeiden kartoittaminen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen ovat keskiössä, sillä ne antavat suunnan yhteistyön käytännön toteuttamiseen.

Haastatteluiden perusteella todettiin yritysten haluavan pääsääntöisesti velvoittaa yhteistyöurheilijoita tuomaan esiin kumppaniyrittäjänsä erikseen sovitusti tai vapaa-muotoisesti esimerkiksi sosiaalisen median sisällöntuotannolla tai yrityksen edustamista muilla tavoin. Yrityksen ja urheilijan välinen vuorovaikutus on keskeinen tässä asiassa. Lisäksi yritysten pääsääntöinen tahtotila oli, että urheilijat velvoitettaisiin yritysten edustamistehtäviin esimerkiksi kerran vuodessa. Edustamisvelvollisuus sitouttaa urheilijoita yritykseen merkittävästi ja se on myös osaltaan osa nuoren urheilijan kasvamista hänen urheilijanpolullaan. Urheilijoiden kouluttaminen eri sidosryhmien kanssa työskentelemiseen on arvokasta oppia nuorelle urheilijalle. Urheiluakatemia on vastuussa nuorten yhteistyökumppanitaitojen kouluttamisesta, jotta nuoret sisäistävät oikeat toimintatavat ja niiden merkityksen. Tämä seikka on otettu huomioon stipendikumppanuuden toimintamallissa.

Stipendikumppanuuden toimintasuunnitelma on tärkeä suunnitella heti alkupalaverissa, jotta kaikki osapuolet pystyvät täysipainoisesti sitoutumaan sovittuihin asioihin ja organisoimaan omaa toimintaansa niiden asioiden pohjalta. Lisäksi osapuolien oikeudet ja velvollisuudet määritetään kirjalliseen yhteistyösopimukseen.

Valangon mukaan toimiva yhteistyö on jatkuva prosessi, jossa pyritään löytämään koko ajan uusia ratkaisuja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Se rakentuu yhdessä tekemisen ja osapuolien oman toiminnan tasapainoon. Uusien toimintaratkaisujen kehittäminen vaatii jatkuvaa prosessointia ja monisuuntaista vuorovaikutusta osapuolien välillä. (Valanko 2009, 106–107.) Tämän ja haastatteluissa nousseiden seikkojen vuoksi vuorovaikutuksen rooli on vahva stipendikumppanuuden toimintamallissa.

Vuorovaikutuksesta haluttiin säännöllistä, mikä on pyritty varmistamaan säännöllisillä tapaamisilla, johon osallistuu urheilija, yhteistyökumppani ja urheiluakatemian vastuuhenkilö. Tällä vahvistetaan yhteistyön jatkuvaa kehittämisprosessia ja sen pysymistä ajankohtaisena. Tapaamiset lisäävät kumppanuuden merkityksellisyyden tunnetta, tietoisuutta ja pitävät yhdessä tekemisen tason korkealla. Toiminnan säännöllinen kriittinen arvioiminen eri osapuolien kanssa nostaa esiin mahdollisia kehitettäviä asioita, joiden ratkaiseminen vie samalla koko järjestelmää eteenpäin. Yrityksien, urheilijoiden ja urheiluakatemian vahva sitouttaminen kattavaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään on kaikille osapuolille edullista. Se luo parhaimmillaan paljon uusia yhteyksiä ja laajentaa osapuolien omia suhdeverkostoja. Smith ja Stewart (2015, 205) korostavat, että yhteistyökumppanuudet tuovat yritykselle paljon uusia mahdollisuuksia verkostoitua ja kehittää yrityksen omaa suhdeverkostoa eteenpäin, mikä mahdollisesti johtaa uusiin kumppanuuksiin ja myyntikanaviin.

Yhteistyökumppanuuden lopussa on erittäin tärkeää analysoida yhteistä toimintaa. Alajan ja Forssellin mukaan yhteistyön arviointiprosessi alkaa yhteistyön analysoinnilla, jossa tarkastellaan tavoitteiden toteutumista ja myös muita yhteistyön tuloksena toteutuneita asioita. Yhteistyösuhteen laadun, kustannuksien ja toteutuksen arviointi korostuu pitkäaikaisten yhteistyökumppanuuksien luomisessa. Määritellyissä raameissa pysyminen ja molempien osapuolien tyytyväisyys ovat perusta yhteistyökumppanuuden jatkumiselle. (Alaja & Forssell 2004, 131–133.) Stipendikumppanuuden toimintamallissa on huomioitu yhteistyön arviointi. Loppupalaverin tarkoituksena on kriittisesti arvioida yhteistyön eri osa-alueiden onnistumista kaikkien osapuolien kannalta. Stipendijärjestelmän jatkuvuuden varmistaminen vaatii jatkuvaa kehittämisprosessia, jolloin toiminnan kriittinen arvioiminen tuo esiin epäkohtia, joihin reagoimalla toimintaa saadaan vietyä eteenpäin.

Stipendijärjestelmän laajentaminen

Stipendijärjestelmän ajatusmaailma on nykyaikainen ja suomalaisen urheilun kannalta merkittävä päänavaus, jossa on potentiaalia jalostaa eteenpäin. Stipendijärjestelmä voitaisiin nähdä tulevaisuudessa myös valtakunnallisesti muissa Suomen urheiluakatemoissa ja niiden toimintaympäristöissä. Stipendikumppanuuden toiminta-

mallin vakiinnuttamisen jälkeen sitä pystyttäisiin varmasti laajentamaan myös valtakunnallisesti. Mikäli stipendijärjestelmää haluttaisiin monistaa muihin Suomen urheiluakatemioiden, se vaatisi ehdottomasti Olympiakomitean osallistumista hankkeeseen. Suomen Olympiakomitea urheiluakatemiaverkoston koordinoijana olisi taho, jolla olisi mahdollisuuksia laaja-alaiseen stipendikumppanuuden jalkauttamiseen, mikä toisi lisäarvoa myös urheiluakatemiatoimintaan. Toisaalta yksittäisten urheiluakatemioiden halukkuus stipendikumppanuuksien kokeilemiseen omassa toimintaympäristössään olisi varmasti seuraava luonnollinen askel kumppanuusmallin laajenemiselle.

Yhteiskuntavastuullisuus urheilukontekstissa on yleisesti esillä laajasti, ja stipendijärjestelmän toiminta-ajatus olisi mainio lisä suomalaiseen urheilujärjestelmään. Kaikkien haastatteluiden perusteella yritykset myös kokivat toiminta-ajatuksen erinomaisena asiana. Tämä on mainio viesti asian jalostamiselle. Suomalaisessa urheilussa puhutaan säännöllisesti resurssipulasta ja nuorten urheilijalahjakkuuksien tukemisen puutteesta. Stipendikumppanuusmalli loisi varmasti lisäarvoa ja taloudellista turvaa useille nuorille urheilijalupauksille kohti laajaa huippua, jos kumppanuusmalli saataisiin sisällytettyä koko suomalaiseen urheilujärjestelmään. Nuorten urheilijoiden asumis- ja ruokailukustannuksien kattaminen vuoden tai esimerkiksi koko toisen asteen koulutuksen ajalta olisi erinomaista sosiaalista vastuunkantoa niin yrityksiltä kuin suomalaiselta urheilulta. Stipendikumppanuusmalli voitaisiin nähdä varmasti potentiaalisena kohteena yritysten ja organisaatioiden yhteiskuntavastuu- ja sponsoroitijohjelmissa.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Vuokatti-Ruka Urheiluakatemiaan stipendijärjestelmän yhteistyökumppaneilta, mitä he odottivat stipendijärjestelmän pilottivuodelta, miten he hyödynsivät sitä toiminnassaan ja miten he kehittäisivät kumppanuusjärjestelmää eteenpäin. Tutkimuksen lähtökohta oli erittäin mielenkiintoinen. Stipendikumppanuusjärjestelmän uudenlainen näkökulma urheilijan tukemiseen teki

tutkimuksen toteuttamisesta kokonaisuudessaan kiinnostavan. Teoriaosuudessa perehdyttiin sponsorointiyhteistyön ominaispiirteisiin ja yhteiskuntavastuullisuuteen urheilun näkökulmasta. Näiden avulla pyrittiin luomaan viitekehystä stipendijärjestelmän kehittämisen tueksi.

Stipendijärjestelmässä oli selkeästi kolme osapuolta: yritys, urheilija ja urheiluakatemia. Tutkimuksessa keskityttiin yritysten edustajien näkemyksiin, sillä he antavat taloudellisen resurssinsa stipendijärjestelmälle, jolloin heidän tarpeitaan täytyy kuunnella huolellisesti. Tutkimustulokset vahvistivat, että stipendijärjestelmä aihealueena on verrattain täysin uudenlainen konsepti, joka hakee vielä omaa uomaansa. Lähtökohtaisesti yhteistyökumppaneiden ennako-odotukset kumppanuudesta vaihtelivat suuresti, eivätkä ne toteutuneet kaikilta osin. Ennako-odotuksista poiketen urheilija ja yritys ei lopulta ollut tiiviissä yhteistyössä. Konkreettinen toimintamalli selkeästi uupui, mikä osaltaan jätti yritysten kumppanuushyödyt vain yksittäisiksi toimenpiteiksi. Kumppanuuden isoimpina kehityskohteina nähtiin vuorovaikutus yleisesti sopiaosapuolien välillä sekä näkyvyyden ja sisällöllisen yhteisen toiminnan kasvattaminen. Lisäksi toimintamallin nähtiin olevan puutteellinen. Tutkimus vahvisti osaltaan myös sen, että enemmistö yrityksistä halusi konkreettista vastinetta taloudelliselle panostukselleen.

Tutkimustulokset heijastavat seikkoja, että toimintamallin konkreettisuus uupui ja vuorovaikutuksen taso ei ollut riittävä. Nämä asiat pitäisivät olla perusta stipendikumppanuudelle ja näiden asioiden puutteellisuus johtaa väistämättä siihen, että muukin yhteistyökumppanuuteen liittyvä toiminta jää irralliseksi. Tähän asiaan saattaa vaikuttaa monet tekijät, mutta yhtenä selittävänä tekijänä voisi olla selkeän vastuuttamisen puuttuminen urheiluakatemia puolelta. Uuden projektin käynnistäminen vaatii aina selkeää vastuuttamista ja toimintamallin rakentamista, mihin kaikki tekeminen tulisi pohjautua. Kumppaneiden eriävät näkemykset stipendikumppanuudesta ja säännöllisen viestinnän uupuminen vihjaavat siihen, että kumppanuusjärjestelmän suunnittelu ja vastuunjako olisi täytynyt olla paremmalla tasolla urheiluakatemiassa.

Tutkimusprosessi onnistui pääpiirteissään hyvin ja suunnitelman mukaisesti. Yhteistyökumppaneiden haastatteluiden sopimista pidettiin ennakkoon haasteellisena,

mutta niiden toteuttaminen onnistui luultua vaivattomammin. Yhteistyökumppaneiden tahtotila haastatteluihin oli erittäin vahva, mikä oli positiivinen seikka tutkimuksen kannalta. Haastatteluissa nousi esille tarkoituksenmukaista informaatiota tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta. Erityisen tärkeää oli, että haastateltavilta saatiin nimenomaan konkreettisia näkemyksiä stipendikumppanuuden kehittämiseksi.

Tutkimusaihe oli lähtökohtaisesti uusi suomalaisessa urheilu- ja koulutuskentässä, jolloin viitekehysten rajaaminen tuotti tutkimusprosessin alkuvaiheessa haasteita. Tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon löytäminen vahvistui kuitenkin tutkimuksen edetessä sekä viimeistään ensimmäisten teemahaastatteluiden jälkeen. Tutkittavan ilmiön ominaispiirteet käsitettiin haastateltavienkin keskuudessa hieman eri tavoilla. Tämä vahvisti käsitystä, että stipendikumppanuuden toimintamalli vaatii vielä hioamista ja sen kehittämisen viitekehyksessä täytyy huomioida sekä sponsorointiyhteistyöhön että urheilun yhteiskuntavastuulliseen tukemiseen liittyviä tekijöitä.

Tutkimuksen tarkoitus kuvattiin yksityiskohtaisesti haastateltaville ennen haastatteluiden toteuttamista, jotta he tiesivät tarkasti haastattelun tarkoituksen. Haastateltaviksi valittiin henkilöt, jotka olivat yritysten puolesta pätevimmät vastaamaan kysymyksiin. Jokainen haastattelu dokumentoitiin nauhoittamalla kahdella nauhurilla, jotta aineiston aitous voitiin vahvistaa. Tutkimuksen aineisto ei ehtinyt saturoitumaan haastateltavien pienen määrän vuoksi, joten sitä ei voitu hyödyntää tässä tutkimuksessa. Haastateltavien määrään ei ollut mahdollista vaikuttaa, sillä tutkimuksen aihepiiri rajasi itsessään otannan maksimissaan kolmeen haastatteluun. Tutkimusaineisto ryhmiteltiin perustellusti tutkimuksessa käsiteltyjen teemojen mukaisesti, millä saatiin yhdistettyä haastateltavien näkemykset samoihin aihepiireihin. Tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella dokumentteineen, aiheen valinnasta johtopäätöksien tekemiseen, vahvistettiin tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Tutkimuksessa käsiteltiin yhden urheiluakatemiaan kolmen yhteistyökumppanin näkemyksiä, jolloin tutkimuksen tuloksien yleistämisessä täytyy olla varovainen. Jokaisen organisaation toimintaympäristö on erilainen ja tarpeet voivat vaihdella suurestikin. On kuitenkin selvää, että yritysten tarpeet yhteistyökumppanuuksien toteuttami-

nessä kattaa pääpiirteissään samansuuntaisia asioita. Tutkimuksen tuloksista voidaan hakea ainakin vahvistusta sille, että yritykset haluavat yleisesti yhteistyökumppanuuksissa taloudellisen panostuksen vastineeksi jonkinlaista hyötyä itselleen joko lyhyellä tai pitkällä aikajänteellä. Lisäksi konkreettiset yhteistyön tiimoilta tehtävät toimenpiteet sekä osapuolien vastuut täytyy olla selvillä kaikille osapuolille heti alusta lähtien. Vuorovaikutuksen merkitys on myös erittäin tärkeä.

Tutkimustulosten perusteella urheiluakatemiaalle kehitettiin toimintamalliksi stipendikumppanuuden vuosikello, jossa kuvataan pääpiirteisesti kumppanuusvuoden aikana toteutettavat toimenpiteet. Vuosikellon toimenpiteisiin osallistuu aktiivisesti niin yhteistyöyrittäjä, urheilija ja urheiluakatemia. Stipendikumppanuuden vuosikellolla pyritään vastaamaan konkreettisella tasolla tutkimuksessa ilmenneisiin kehitettäviin asioihin ja tutkimusongelmaan.

Tämän opinnäytetyön hyvänä jatkotutkimusaiheena toimisi urheiluakatemiaan urheilijoiden näkemyksien kartoittaminen yhteistyökumppanuuksien hoitamiseen ja toteuttamiseen. Kaikkien osapuolien näkemyksien ja tahtotilan kohtaaminen sekä sitoutuminen ovat erittäin tärkeää toimivassa yhteistyössä. Se olisi hyvä selvittää, millaisiin ehtoihin urheilijat sitoutuisivat tällaisessa yhteistyökumppanuusmallissa.

Toisena toimivana jatkotutkimusaiheena olisi stipendijärjestelmän laajentamisen edellytyksien kartoittaminen. Stipendijärjestelmä on toimintamalliltaan loistava keino nuorten urheilijoiden tukemiseen, mikä toimisi varmasti yhdenmukaisen toimintamallin rakentamisen jälkeen valtakunnallisesti. Tämä olisi suomalaisen urheilun kannalta merkittävä asia selvitettäväksi, voisiko tällaista stipendikumppanuusjärjestelmää organisoida laajemmallekin muihin urheiluakatemiaoihin. Suomen olympiakomitean rooli olisi tällaisessa hankkeessa keskeinen, sillä se koordinoi koko Suomen urheiluakatemiaverkostoa. Suomalaisen stipendikumppanuusmallin luominen olisi iso asia suomalaisten nuorten urheilijoiden tukijärjestelmässä ja tärkeänä osana heidän urheilijanpolullaan kohti huippua.

Lähteet

Alaja, E. 2001. Summapeliä. Sponsoriyhteistyön käsikirja. Käytännön toimintaohjelma urheilumarkkinoijalle. Suomen urheilumuseosäätiön julkaisu n:ro 25.

Alaja, E. & Forssell, C. 2004. Tarinapeliä. Sponsorin Käsikirja. Sponsorointiyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Suomen urheilumuseosäätiön julkaisu n:ro 29.

Babiak, K. & Wolfe, R. 2009. Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 59, 6, 717–742. Viitattu 2.3.2017.

<http://journals.humankinetics.com/doi/pdf/10.1123/jsm.23.6.717>.

Bason, T. & Anagnostopoulos, C. 2015. Corporate social responsibility through sport: a longitudinal study of the FTSE100 companies. *Sport, Business and Management*, 5, 3, 218–241. Viitattu 20.2.2017. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.

<http://search.proquest.com/docview/1693178389/fulltext/60920219EA164C49PQ/38?accountid=11773>.

Brassington, F. & Pettitt, S. 2003. *Principles of Marketing*. 3rd edition. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Corporate Social Responsibility. N.d. Asiaa yhteiskuntavastuusta Euroopan komission nettisivuilla. Viitattu 2.3.2017. http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_fi.

Doherty, A. & Murray, M. 2007. The Strategic Sponsorship Process in a Non-Profit Sport Organization. *Sport Marketing Quarterly*, 16, 1, 49–59. Viitattu 13.6.2017.

<https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/abicomplete/docview/227964065/abstract/57137A0EA216447DPQ/1?accountid=11773>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. p. Tampere: Vastapaino.

Fahy, J., Farrelly, F. & Quester, P. 2004. Competitive advantage through sponsorship: a conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing*. 38, 8, 1013–1030. Viitattu 13.6.2017. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection.

<https://search.proquest.com/abicomplete/docview/237047081/FC2E8EAC2BCF46BF PQ/5?accountid=11773>.

Gwinner, K.P., & Eaton, J. 1999. Building brand image through event sponsorship: the role of image transfer. *Journal of Advertising*. 28, 4, 47–57. Viitattu 20.9.2017.

<https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/abicomplete/docview/236533728/fulltextPDF/61A4FD5B2FBD4121PQ/1?accountid=11773>.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. uud. p. Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. E-kirja. Alma Talent.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOYpro.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2012. Marketing Management. 2nd edition. Harlow: Pearson Education.
- Levermore, R. 2010. CSR for Development Through Sport: examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31, 2, 223–241. Viitattu 3.3.2017. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=94914ac7-8622-4dac-9e2a-3ddac86aec04%40sessionmgr104&hid=116&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=49142731&db=afh>.
- Lidl All Stars. N.d. Tietoa Lidl:n nuorten urheilijoiden sponsorointiohjelmasta Lidl:n nettisivuilla. Viitattu 2.3.2017. <https://www.lidl.fi/fi/Hakulomake-1345.htm>.
- Martin, D. & Schouten, J. 2012. Sustainable Marketing. Harlow: Pearson Education.
- Plewa, C., Carrillat, F. A., Mazodier, M. & Quester, P. G. 2016. Which sport sponsorship most impact sponsor CSR image. *European Journal of Marketing*, 50, 5/6, 796–815. Viitattu 3.5.2017. <https://janet.finna.fi>, Emerald Journals. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EJM-02-2015-0078>.
- Ratten, V. 2010. The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management and Organization*, 16, 4, 488–494. Viitattu 21.2.2017. <https://janet.finna.fi>, ABI/INFORM Collection. <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/822934268/fulltextPDF/409E2FC AA77D493DPQ/2?accountid=11773>.
- Smith, A. & Stewart, B. 2015. Introduction to sport marketing. 2nd edition. London: Routledge.
- Smith, A.C.T. & Westerbeek, H. M. 2007. Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*. 2007, 25, 43–54. Viitattu 3.3.2017. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.4859&rep=rep1&type=pdf>.
- Stipendijärjestelmä. N.d. Tietoa stipendijärjestelmästä Vuokatti-Ruka urheiluakatemia nettisivuilla. Viitattu 3.3.2017. <http://www.vuokattirukaurheiluakatemia.fi/stipendit>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uud. p. Helsinki: Tammi.

Urheiluakatemiaohjelma. N.d. Tietoa Suomen urheiluakatemiaohjelmasta Suomen Olympiakomitean nettisivuilla. Viitattu 10.3.2017.

<https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma-2/tietoa-urheiluakatemiaohjelmasta/>.

Valanko, E. 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Helsinki: Talentum.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

Tutkimusongelma:

Vuokatti-Ruka urheiluakatemian stipendijärjestelmän yhteistyökumppaneiden kokemukset stipendijärjestelmästä.

Tutkimuskysymykset:

Miten ennakko-odotukset stipendijärjestelmästä ovat toteutuneet?

Miten yhteistyökumppanit ovat hyötäneet stipendijärjestelmän kumppanuudesta?

Miten yhteistyötä voisi edelleen kehittää?

Käsiteltäviä teemoja:

Yleistietoja/pohjatietoja

- Millaisia kumppanuustoteutuksia aiemmin
- Muu sponsoriyhteistyö/ yhteiskumppanuudet urheilussa tai muuten
 - kansallinen / kansainvälinen

Stipendijärjestelmä-kumppanuus

Ennako-odotukset ja ovatko ne täyttyneet

- Motiivit lähteä mukaan
- Millaista hyötyä yrityksesi tavoitteli kumppanuudella
- Mitä tavoitteita kumppanuudelle oli

Kumppanuuden hyödyt yritykselle

- Tavoitteiden toteutuminen
- Haasteet kumppanuudessa
- Onnistumiset kumppanuuden aikana
- Hyödyt eri näkökulmista:
 - yhteiskuntavastuu
 - imago
 - sisällöntuotanto
 - myynninkasvu
 - näkyvyys
- Urheiluakatemian rooli kumppanuuden taustalla

- Konkreettiset toimenpiteet kumppanuudessa

Jatko kumppanuudelle

- Mitä kehitettävää kumppanuusmallissa on
- Kehitysideoita:
 - yhteiskuntavastuu
 - viestintä
 - imago
 - sisällöntuotanto
 - näkyvyys
- Konkreettinen toiminta ja sen kehittäminen