Kartoitus Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien kehittämiseksi

Elisa Salminen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liikunnanohjaajan (AMK) tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä
Elisa Salminen

Tutkinto
Liikunnanohjaajan (AMK) tutkinto

Opinnäytetyön nimi
Kartoitus Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien kehittämiseksi

Sivu- ja liitesivumäärä
61 + 9

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin yrityksille lisäarvoa tuottavia tapoja olla mukana Urhea-hallin toiminnassa. Sen tavoitteena oli ymmärtää mikä yrityksiä yhteistyökumppanuuksissa kiinnostaa, millainen on Urhea-hallin potentiaali yhteistyökumppanina, sekä miten yhteistyökumppanuuksien tuottavuutta on mahdollista mitata.

Opinnäytetyö rakentui teoreettisen viitekehyksen ympärille, jossa käsiteltiin työn keskeisiä osa-alueita: markkinointia, urheilumarkkinointia, yritysyhteistyötä sekä liikuntapaikkaolosuhteita ja Urhea-hallia. Tutkimus toteutettiin monimetodisin tutkimusmenetelmin, joita olivat teemahaastattelu, kysely ja benchmarkaus. Hyödyntämällä monimetodista tutkimusmenetelmää kerättiin monipuolisempaa ja syvällisempää tietoa aiheesta.

Kartoitukseen osallistui neljä haastateltavaa, jonka lisäksi kolme yritystä vastasi haastattelua mukailevaan kyselyyn. Benchmarkauksen avulla täydennettiin haastatteluista ja kyselystä kertynyttä tietoa. Haastattelut sekä kyselyt toteutettiin syys-marraskuussa 2021. Teemahaastattelut toteutettiin video- tai puhelinyhteyksin, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin tutkimuksen analyysia varten.

Kartoituksessa selvisi yritysten arvostavan yhteistyökumppanuuksissa samoja asioita toimialasta riippumatta. Näitä asioita olivat vastuullisuus, kotimaisuus, kumppanien sopivuus toisiinsa ja vastikkeellisuus. Kartoituksen pohjalta voidaan todeta vastikkeellisuuden vaikuttavan suoraan kumppanuuksissa käytettävään budjettiin.

Tästä opinnäytetyöstä hyötyvät Urhea-hallin lisäksi sen nykyiset ja tulevat käyttäjät, yhteistyökumppaniyritykset ja niiden asiakkaat. Kartoituksen mukaan yritysyhteistyön merkittävimpänä hyötynä on saatu näkyvyys. Näkyvyyden myötä Urhea-halli voi alentaa käyttömaksujaan ja molemmat yhteistyökumppaniyritykset voivat kasvattaa omaa liiketoimintaansa. Puolestaan yritysten käyttäjät saavat kokonaisvaltaisempaa palvelua ja hyötyvät uusista verkostoista yhteistyökumppanuuden myötä.

Tämän opinnäytetyön pohjalta heräsi kiinnostus mitata yhteistyökumppanuuksien tuottamaa lisäarvoa jatkossa esimerkiksi kyselytutkimuksen tai digitaalisten työkalujen avulla. Mittauksen pohjalta olisi mahdollista todentaa kartoituksessa esiin nousseet asiat, kuten yhteistyökumppanuuksissa kiinnostavat tekijät, käytännössä. Lisäksi kartoituksen pohjalta olisi mielenkiintoista luoda jatkotoimenpiteenä luoda kumppanuuspaketteja Urhea-hallille, joka todettiin benchmarkauksessa toimivana käytänteenä.

Asiasanat
Liikuntapaikat, urheiluhallit, yritysyhteistyö, yritysmarkkinointi, urheiluakatemiat

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Markkinointi 3
2.1 Asiakasymmärrys 4
2.2 Markkinointimix 6
2.3 B2C markkinointi 8
2.4 B2B markkinointi 9
3 Urheilumarkkinointi 12
3.1 Urheilusponsorointi 12
3.2 Sponsoroinnin tulevaisuus 14
4 Yritysyhteistyö 16
4.1 Yhteistyön muodot 17
4.2 Yhteistyön hyödyt ja haasteet 18
5 Liikuntapaikkaolosuhteet ja Urhea-halli 20
5.1 Urhea-halli 21
5.2 Akatemiatoiminta 23
6 Kartoitus Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien kehittämiselle 25
6.1 Tutkimusmenetelmät 26
6.1.1 Teemahaastattelu 27
6.1.2 Kysely 28
6.1.3 Benchmarking 29
6.2 Tutkimuksen luotettavuus 30
6.3 Aineistonkeruu 31
6.4 Aineiston analysointi 32
7 Tulokset 34
7.1 Yhteistyökumppanuuksien kiinnostavat tekijät 34
7.1.1 Markkinointi urheilun toimintaympäristössä 35
7.2 Urhea-hallin potentiaali yhteistyökumppanina 36
7.2.1 Yhteistyökumppanien näkyvyyden selvittäminen 39
7.2.2 Yhteistyöhön investoiminen 40
7.3 Tuottavuuden ja lisäarvon mittaaminen 42
8 Pohdinta 45
8.1 Miksi Urhea-halli on kiinnostava yhteistyökumppani? 45
8.2 Mittaaminen ja investoinnit 47
8.3 Tulosten luotettavuus ja yleistettävyys 48
8.4 Jatkotoimenpiteet 50
8.5 Opinnäytetyön hyödyt 51
8.6 Opinnäytetyöprosessin arviointi 53

8.7 Toimeksiantajan kommentit 54
Lähteet 56
Liitteet 62
Liite 1. Haastattelurunko 62
Liite 2. Opinnäytetyön palaute 63
Liite 3. Urhea-hallin yhteistyökumppanuuskartoituksen yhteenveto 64

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan yritysten mahdollisuuksia ja toiveita Urhea-hallin potentiaalisena yhteistyökumppanina. Työn tavoitteena on etsiä yrityksille lisäarvoa tuottavia tapoja olla mukana Urhea-hallin toiminnassa. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät yhteistyökumppanuuksissa yrityksiä kiinnostaa, millainen Urhea-hallin potentiaali on yhteistyökumppanina, sekä miten yhteistyökumppanuuksien tuottavuutta on mahdollista mitata. Koska Urhea-halli avautui elokuussa 2021, on tässä kohtaa merkityksellistä etsiä yhteistyökumppaneita sen toiminnan kehittämiseksi.

Yhteistyökumppaneiden avulla pyritään takaamaan urheilijoille parhaat olosuhteet laji- ja oheisharjoitteluun. Urhea-halli Oy ei jaa osakkailleen osinkoja, vaan kaikki voitot ohjataan suoraan hallin ylläpitokuluihin. Mahdollisten yhteistyökumppanuuksista saatavien varojen avulla pyritään kehittämään hallia ja pitämään käyttövuokrat niin edullisina, että mahdollisimman usealla perheellä on varaa nuoren urheiluharrastukseen. Esimerkiksi jokaista yhteistyökumppanuuksista saatua 10 000 € kohti on mahdollistaa alentaa salimaksuja 1 %:lla. (Urhea-halli, 2021). Urhean tiedottajan Sini Forsblomin mukaan (18.8.2021) Urhea-hallin kulujen ynnä muun kattamiseen tarvitaan kaksi miljoonaa euroa vuodessa, joten kaikki sisään tuleva raha on tervetullutta. Kumppanuuksista tavoiteltavien varojen suhteen ei kuitenkaan ole tällä hetkellä olemassa valmista mallia.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urhean kanssa. Urhea on yhteistyöverkosto, joka tukee urheilijoiden päivittäistä harjoittelua, mahdollistaa opiskelun ja urheilun yhdistämisen sekä tuo asiantuntijatoiminnan niin urheilijan kuin valmentajan arkeen (Urhea s.a.e). Teoreettisessa viitekehyksessä aihetta lähestytään neljää eri kokonaisuutta käsitellen. Ensimmäinen osa tarkastelee markkinointia, sekä sen eri muotoja. Toisessa osiossa syvennytään urheilumarkkinointiin, jonka pohjalta ymmärretään paremmin Urhea-hallin markkinointia. Kolmas osio käsittelee tarkemmin yritysyhteistyön tekemistä, jotta opinnäytetyön tavoitteiden ymmärtäminen on helpompaa. Viimeisessä osiossa siirrytään liikuntapaikkarakentamiseen, jossa perustellaan myös tarve Urhea-hallin rakentamiselle.

Teorian pohjalta toteutetaan kartoitus yritysten nykyisistä yhteistyökumppanuuksia, ja ajatuksia kumppanuudesta Urhea-hallin kanssa. Kartoitus on toteutettu monimetodisin tutkimusmenetelmin, hyödyntäen teemahaastattelua, kyselyä ja benchmarkausta. Haastatteluissa haastateltiin neljää eri yritystä, jonka lisäksi kyselyyn vastasi kolme yritystä. Menetelmien tavoitteena on saavuttaa ymmärrystä siitä, millaista lisäarvoa Urhea-hallin olisi mahdollista yrityksille tuoda. Kartoituksessa kerätyt havainnot sekä tulosten pohdinnat esitellään opinnäytetyön lopussa.

Opinnäytetyöstä hyötyy Urhea-hallin lisäksi sen käyttäjät, yhteistyökumppanuusyritykset ja niiden asiakkaat. Urhea-halli voi kumppanien avulla kasvattaa käyttöastettaan käyttömaksujen alenemisen myötä. Tätä kautta yhä useamman nuoren on mahdollista päästä harrastusten pariin. Myös Urhea-hallin urheilijoiden omien sponsorointisuhteiden luominen helpottuu, kun Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien avulla urheilijoilla on valmis verkosto niiden luomiseksi. Lisäksi Urhea-hallin yhteistyökumppanit lisäävät omaa näkyvyyttään, jonka avulla myynnin kasvattaminen on mahdollista. Yhteistyökumppanuuksia tekevät yritykset ovat merkityksellisiä myös asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakas saa tyypillisesti kokonaisvaltaisempaa palvelua yhteistyötä tekeviltä yrityksiltä.

2 Markkinointi

Markkinointi on jatkuvassa muutoksessa, jonka takia sitä on hankala määritellä. Professori Peter Druckerin mukaan *''Markkinoinnin tehtävä on tehdä myynti tarpeettomaksi''* kun taas palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroosin mielestä *''Kohderyhmä päättää, mikä on markkinointia''*. (Vierula 2009, 24–25) Yleisesti markkinointi viittaa sellaisiin toimenpiteisiin, joilla vaikutetaan kuluttajan ostopäätökseen. Sen tarkoituksena on sitouttaa asiakkaita ja ylläpitää nykyisiä asiakassuhteita tuottamalla asiakkaalle sekä arvoa että iloa. Markkinointi mielletään helposti ainoastaan mainonnaksi ja myynniksi, jotka ovat molemmat markkinointiviestinnän muotoja. Markkinointi itsessään on siis suurempi kokonaisuus. (Kotler & Armstrong 2018, 26) Markkinointiviestintä tarkoittaa yrityksen ulkoisiin tahoihin kohdistuvaa viestintää, jonka tehtävänä on luoda, ylläpitää ja kehittää vuorovaikutussuhteita niin asiakkaiden, kuin myös muiden markkinoilla toimijoiden kanssa. (Isohookana 2007, 35–36)

Internetin laajalla käytöllä on nähty dramaattinen vaikutus sekä ostajiin että markkinoijiin, jotka palvelevat ostajia. Verkossa tapahtuva markkinointi on nopeimmin kasvava markkinoinnin muoto, jonka tarkoituksena on markkinoida tuotteita ja palveluita ja rakentaa asiakassuhteita internetissä. (Kotler, Armstrong, C. Harris & Piercy 2013, 517) Digitalisoitumisen myötä nopeus, sopeutuminen, läheisyys, skaalautuvuus ja mitattavuus ovat tulleet merkittävämmiksi myös markkinoinnissa. Yhteyden saa lähes keneen tahansa välittömästi, markkinatilanne, odotukset, kilpailijat, mahdollisuudet ja vallitsevat mielipiteet muuttuvat nopeammin kuin aiemmin. Kasvavat asiakasodotukset puolestaan vaativat sopeutumista, johon tarvitaan asiakasymmärrystä ja kykyä viedä tuo ymmärrys asiakkaan arjen tasolle. Osana digitalisoitumista etäisyydet ovat menettäneet merkityksensä, sillä maantieteellisestä sijainnista riippumatta kaikki tieto on aina saatavilla internetin välityksellä. Internetin ja sosiaalisten medioiden skaalautuvuuden myötä on mahdollista tavoittaa tuhansia, jopa miljoonia ihmisiä, jos vain markkinointiviestintä on kuluttajien näkökulmasta tarpeeksi mielenkiintoista. Mitattavuus puolestaan helpottaa muun muassa asiakasuskollisuuden ja elinkaariarvon reaaliaikaisessa seuraamisessa, sekä välittömissä päätöksenteoissa niin tuotteiden kuin toimenpiteidenkin osalta. (Kurvinen & Seppä 2016, 19–21)

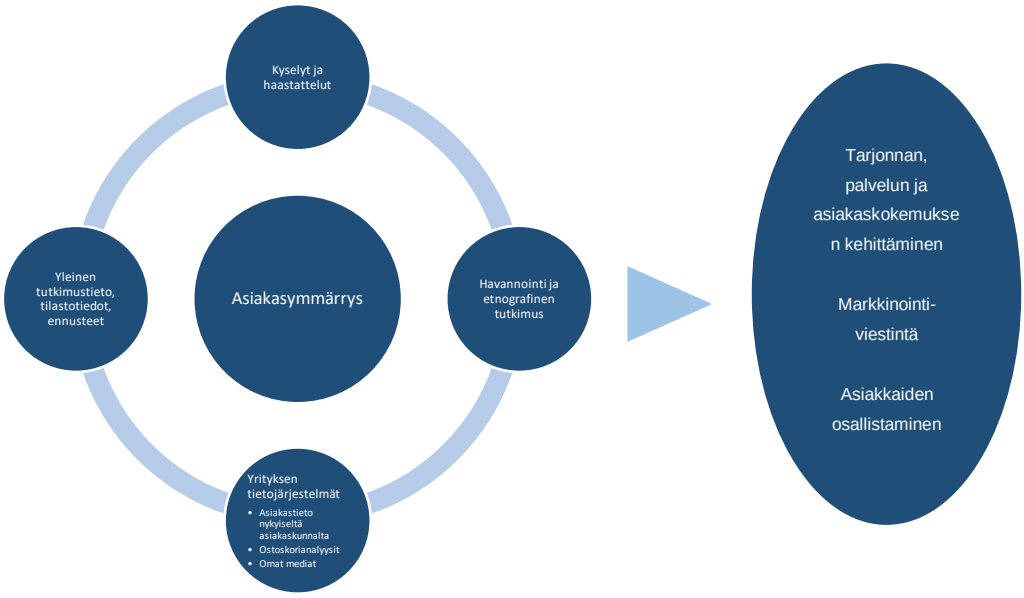
Markkinointi on yhä enemmän tietoon pohjautuvaa, sekä asiakasta osallistavaa. Markkinoijan tulee tuntea asiakkaidensa tarpeet ja vastata niihin kilpailijoitaan paremmin. Sen lähtökohtana ovat markkinoiden tuntemus, sekä asiakkaan tarpeiden ja halujen ymmärrys. Tässä kohtaa tarpeilla tarkoitetaan perinteisiä fyysisiä tarpeita, kuten ruokaa, lämpöä ja turvallisuutta, sekä sosiaalisia ja yksilöllisiä tarpeita. Halut puolestaan ovat

yhteiskunnan, kulttuurin ja persoonallisuuden muokkaamia. (Kotler, Armstrong & Opresnik 2018, 26–30)

2.1 Asiakasymmärrys

Olennaisena osana markkinointia on asiakasymmärrys, jossa markkinoijan tulisi ymmärtää sekä asiakkaan toimintaa että ajatuksia. (Bergström & Leppänen 2015, 355) Asiakasymmärrykseen liittyy asiakassuhteiden hallinta, joka on yksi tärkeimmistä markkinoinnin keinoista. Useimmat markkinoijat määrittelevät asiakassuhteiden hallinnan prosessina, jossa rakennetaan ja ylläpidetään kannattavia asiakassuhteita. Tässä prosessissa asiakkaille täytyy taata parasta mahdollista laatua, joka vastaa heidän arvoihinsa ja pitää heidät tyytyväisinä. Tämän määritelmän mukaan asiakassuhteiden hallinta käsittää asiakassuhteiden hankinnan, ylläpitämisen ja asiakasmäärien kasvattamisen. Lisäksi asiakassuhteiden houkuttelu ja ylläpitäminen voi olla yrityksille haastava tehtävä. Asiakkaat usein kohtaavat hämmentävän määrän tuotteita ja palveluita, joista heidän tulee valita mieluisensa. Asiakkaat ostavat tyypillisesti siltä yritykseltä, jolta kokevat oman näkemyksensä mukaan saavan heille parhaan tuotteen tai palvelun. Tuotteeseen tai palveluun käytetyn rahan määrä ei asiakkaiden välillä ole aina sama, sillä asiakkaat arvostavat eri asioita. Osa asiakkaista arvostaa edullisia hintoja, kun taas toiset asiakkaista ovat valmiita maksamaan enemmän saadakseen mielestään parempaa vastinetta rahoilleen. Asiakkaat voivat kokea parantavansa omaa statusta tai saavansa etuja ostaessaan tietyn tuotteen, esimerkiksi sähköauton. Yleisesti sähköautojen omistajia pidetään ympäristöystävällisinä henkilöinä, jonka lisäksi he säästävät polttoainekuluissa. (Kotler ym. 2013, 13)

Asiakasymmärrystä voidaan kerätä monien eri tietojen pohjalta. Sen kertymistä ja muodostumista voidaan kuvata kuvion 1. mukaisella mallilla. Kuvion keskiönä on asiakasymmärrys, jota kerrytetään kuvion ympärillä mainittujen kyselyjen ja haastattelujen, havainnoinnin ja etnografisen tutkimuksen, yrityksen tietojärjestelmien sekä yleisen tutkimustiedon, tilastotietojen ja ennusteiden pohjalta. Etnografisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkijan osallistumista asiakkaan tai asiakasryhmän jokapäiväiseen elämään. Lopputuloksena asiakasymmärrys mahdollistaa tarjonnan, palvelun ja asiakaskokemuksen kehittämisen, asiakkaiden osallistamisen, sekä markkinointiviestinnän. (Bergström & Leppänen 2015, 355–357)



Kuvio 1. Asiakasymmärryksen muodostus erilaisten tietojen pohjalta (mukaillen Bergström & Leppänen 2015, 357)

Olennainen osa asiakasymmärrystä on asiakkaan kuuntelu, joka voi olla niin aktiivista kuin myös passiivista. Aktiivisella kuuntelulla tarkoitetaan asiakkaalle tehtyjä kyselyjä, haastatteluita ja muita tutkimuksia nykyisille asiakkaille sekä kohderyhmään kuuluville, vaikka he eivät tällä hetkellä asiakkaita olisikaan. Erilaisilla haastatteluilla ja tutkimuksilla pyritään selvittämään, mitä asiakas ostaa, mistä, milloin ja miksi. Haastatteluilla ja kyselyillä voidaan myös saada selville mitä asiakas arvostaa, mistä hän hankkii tietoa, kuka päättää hänen ostoksistaan sekä mihin ongelmiin hän etsii apua yrityksiltä. Passiivinen kuuntelu tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden antaa palautetta erilaisissa kanavissa, mutta sitä ei kuitenkaan aktiivisesti pyydetä. Hyödyllistä markkinoijalle on myös havainnoida asiakkaan käyttäytymistä esimerkiksi myymälässä tai palvelupisteessä. Asiakasymmärryksen tuottamisessa on alettu käyttää myös etnografista tutkimusta, jolla viitataan tutkijan osallistumista asiakkaan tai asiakasryhmän jokapäiväiseen elämään. Tässä tapauksessa tutkija esimerkiksi tekee asiakkaan kanssa ostoksia tai keskustelee hänen kanssaan, ja tekee samanaikaisesti havaintoja hänen kuluttamiskäyttäytymisestään. Erityisen tärkeää asiakasta on kuunnella myös kohtaamistilanteissa, jolloin yrityksellä on välitön yhteys asiakkaaseen. (Bergström & Leppänen 2015, 356–357)

Yrityksen tietojärjestelmistä on myös mahdollista kerryttää asiakasymmärrystä niin asiakastietojen, ostoskorianalyysien ja yrityksen omien medioiden perusteella. Asiakastiedot antavat tietoa nykyisistä kanta-asiakkaista: mitä, mistä ja milloin he ostavat, mitä arvostavat, mistä antavat palautetta ja mihin ovat tyytyväisiä. Näiden pohjalta asiakkaat on mahdollista jakaa niin kutsuttuihin asiakasryhmiin. Ostoskorianalyysit puolestaan antavat tietoa keskimääräisten ostoksien summasta ja tuotteista. Medioista

voidaan selvittää käynnit yrityksen verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa, asiakkaiden suosittelut, tykkäämiset, jakamiset ja kommentit. Yrityksissä voidaan hyödyntää asiakasraateja, jolloin asiakkaat antavat palautetta sekä osallistuvat yrityksen tarjonnan ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Nykyään tavallinen tapa kerätä asiakasymmärrystä on myös koeasiointien avulla, eli Mystery Shopping -menetelmällä. Tällöin tutkija itse tekee havaintoja tavallisen asiakkaan roolissa yrityksen sisällä. (Bergström & Leppänen 2015, 356)

2.2 Markkinointimix

Markkinointimix (kuvio 2.) on yksi lähestymistapa käsitellä markkinointia, josta on tähän päivään mennessä luotu muutamia versioita. Sitä käytetään edelleen useilla markkinoinninaloilla, vaikka markkinoinnin toteuttamisen tekniikka ja teknologia on mennyt ajan saatossa eteenpäin esimerkiksi digitalisoitumisen myötä (Davis & Zutz Hilbert 2013, 8) Ajan saatossa markkinointimix on laajentunut neljän elementin kaaviosta aina seitsemän elementin kaavioon asti. Davis & Zutz Hilbertin (2013, 6–11) kuvaavat markkinointia viiden elementin markkinointimixillä, johon kuuluvat asiakkaat ja henkilöstö, tuote tai palvelu, hinta, saatavuus ja jakelu, sekä markkinointiviestintä. Puolestaan Yasanallah & Vahid (2012) esittelee markkinointimixin seitsemän elementin avulla, joka eroaa Davis & Zutz Hilbertin mallista siten, että siihen on lisätty toimintatavat ja palveluympäristö.

Kuvio 2. Markkinointimixin seitsemän elementtiä (mukaillen Davis & Zutz Hilbert 2013, 9; Yasanallah & Vahid 2012)

Neljä elementtiä markkinointimixissä ovat pysyneet jo pidempään samoina: tuote tai palvelu, hinta, saatavuus ja jakelu, sekä markkinointiviestintä. Tuote tai palvelu nähdään yhtenä markkinointimixin tärkeimpänä elementtinä. Hinta elementti puolestaan käsittää tuotteiden taloudellisen arvon, joka antaa suuntaa tuotteiden tasosta ja ainutlaatuisuudesta. Tyypillisesti korkea hinta luo asiakkaille myös mielikuvan paremmasta tuotteesta tai palvelusta. Markkinoinnissa on kuitenkin suositeltavaa välttää hinnan turhaa nostamista vain laadullisesti paremman mielikuvan saavuttaakseen. Jos asiakkaan odotukset eivät kohtaa todellisuuden kanssa, jättää asiakas todennäköisesti seuraavan kerran ostamatta tai käyttämästä kyseistä palvelua. (Davis & Zutz Hilbert 2013, 6–16; Yasanallah & Vahid, 2012)

Saatavuus ja jakelu puolestaan määräytyy kohderyhmän mukaisesti, ja kertoo miten ja mistä asiakkaiden on mahdollista ostaa itselleen juuri haluamansa ja tarvitsemansa tuotteet. Tämä kategoria mahdollistaa liiketoiminnan ja kuluttajan kohtaamisen, sillä sen tarkoituksena on saada aikaan tilaisuus ostamiseen. Markkinointiviestintä kuvastaa yrityksen ulospäin suunnattua viestintää. Niin perinteinen media, kuten televisio ja printtimedia, kuin myös nykyaikainen sosiaalinen ja digitaalinen media ovat osa markkinointiviestintää. Markkinointiviestintä on tärkeä osa mitä tahansa markkinointistrategiaa, vaikka se on kokenut muutoksia ajansaatossa, uusien markkinointityökalujen ilmestyttyä. Oleellista on, että markkinointiviestintä on linjassa muiden markkinointimixin osioiden kanssa, jotta markkinointiviestintä tukee mielikuvaa tuotteesta tai palvelusta. Tärkeää markkinointiviestinnässä on myös miettiä, mikä media vaikuttaa kuhunkin ihmisväestöön tehokkaimmin. Muun muassa suuria ihmismääriä on helpointa tavoittaa perinteisen median kautta sen ollessa yksinkertaista ja mieleenpainuvaa. Tästä hyvänä esimerkkinä urheilutapahtumien lähettäminen televisiosta, jonka välityksellä on mahdollista tavoittaa suuri yleisö. (Davis & Zutz Hilbert 2013, 6–16; Yasanallah & Vahid, 2012)

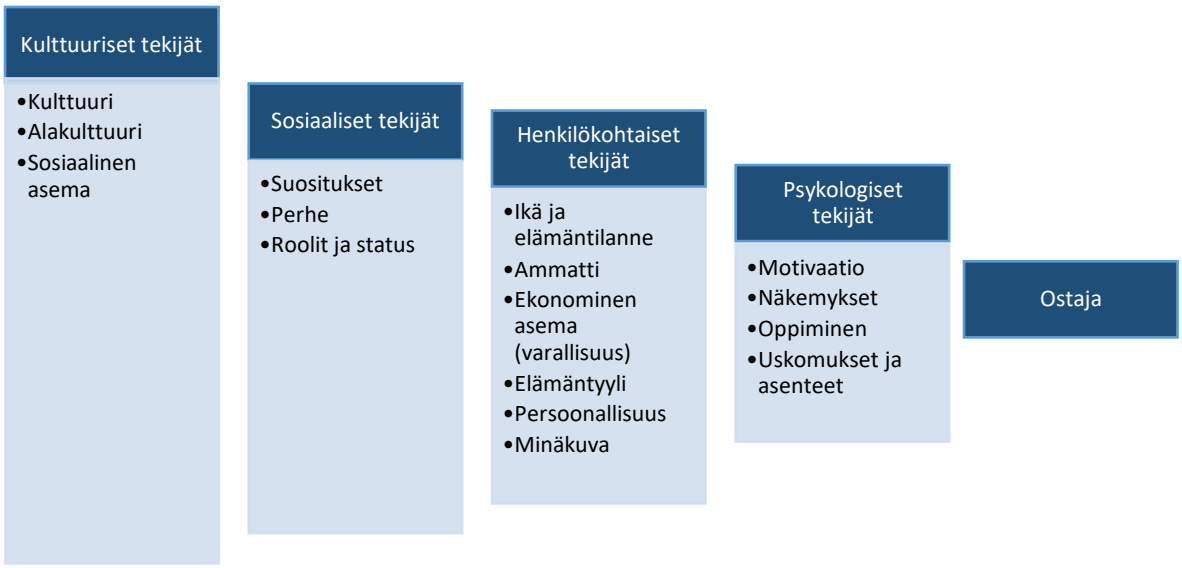
Markkinointimixin asiakkaat ja henkilöstö -osiolla viitataan kaikkiin myyntiin tai palveluiden kuluttamiseen osallistuviin henkilöihin. Kyseinen osio korostaa asiakasymmärrystä ja yksinkertaistaa jokaisen tuotteen tai palvelun suunnittelun tietylle ihmistyypille tai -ryhmälle. Erityisesti urheilumarkkinoinnin piireissä nähdään viides lisäys tarpeellisena, sillä liikunta-alan tuotteet ja palvelut koskettavat suurta joukkoa ihmisiä monelta osin. Esimerkiksi huippu-urheilijoiden ura pyörii erilaisten urheilualan ihmisten keskuudessa. Heidän takanaan ovat omat valmentajat ja managerit, liitot säädöksineen, sekä urheilijoiden toimintaa kannustavat fanit. Nykyaikaisessa markkinoinnissa markkinointimixin asiakkaat ja henkilöstö, sekä tuote tai palvelu -osiot yhdistyvät asiakaslähtöisessä tuotteiden kehittämisessä. (Davis & Zutz Hilbert 2013, 6–11; Yasanallah & Vahid, 2012)

Yasanallah & Vahid (2012) kuvailee markkinointimixiä seitsemän elementin avulla, jossa laajennetaan näkemystä toimintatavoilla ja palveluympäristöllä. Toimintatapojen hallinta takaa palvelujen saatavuuden, kestävyyden ja laadun. Toimintatapoja muokkaamalla tavoitteena on saada tarjonta vastaamaan kysyntää, joka vaikuttaa lopulta myynnin kasvuun. Yritykset tarvitsevat ympäristön ja olosuhteet, jotta he voivat tarjota palveluja asiakkailleen. Näitä ympäristöjä ja olosuhteita kutsutaan palveluympäristöksi, jota muokkaamalla voidaan vaikuttaa kuluttajien tekemiin valintoihin esimerkiksi ostotilanteissa.

2.3 B2C markkinointi

Termi B2C markkinointi on peräisin englannin kielen sanoista business-to-consumer marketing, joka suomennettuna tarkoittaa yritykseltä kuluttajalle suunnattua markkinointia. B2C markkinoinnista käytetään suomen kielessä myös termiä kuluttajamarkkinointi. B2C-markkinointi on se markkinoinnin muoto, johon markkinointi helposti mielletään. Beckerin (2017) mukaan kuluttajamarkkinoinnilla markkinoinnilla viitataan kaikkiin markkinoinnin toimenpiteisiin, strategioihin, rutiineihin ja taktikoihin, joita yritykset käyttävät kuluttajien tavoittamiseksi. B2C-markkinoinnin keinoilla halutaan tyypillisesti tavoittaa suuri yleisö, johon kuuluu erilaisia kuluttajia.

Kuluttajan ostopäätökset pohjautuvat usein emotionaalisiin valintoihin. (Lake 2020) Heidän ostopäätöksiinsä vaikuttaa todella monimutkainen yhdistelmä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joihin kuuluvat kulttuurilliset, sosiaaliset, henkilökohtaiset ja psykologiset tekijät. Kulttuurisia tekijöitä ovat itse kulttuurin lisäksi alakulttuuri ja sosiaalinen asema. Tärkeää markkinoinnin kannalta on ottaa huomioon, että monet markkinoijat kohdistavat markkinointinsa tietyille alakulttuureille ja näiden alakulttuurien spesifeille tarpeille ja mieltymyksille. Sosiaalisia tekijöitä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä ovat asiakkaan suositukset, perhe, roolit ja status. Henkilökohtaisiin tekijöihin kuuluvat ikä ja elämäntilanne, ammatti, ekonominen asema (varallisuus), persoonallisuus ja minäkuva. Nämä henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat kuluttajien ostopäätöksiin, sillä ostopäätökset pohjautuvat pitkälti kuluttajien elämäntyyliin ja käytösmalleihin. Psykologisia tekijöitä ostopäätöksessä ovat motivaatio, näkemykset, oppiminen, uskomukset ja asenteet. (Kotler ym. 2013, 146) Nämä kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät on esitelty kuviossa 3.



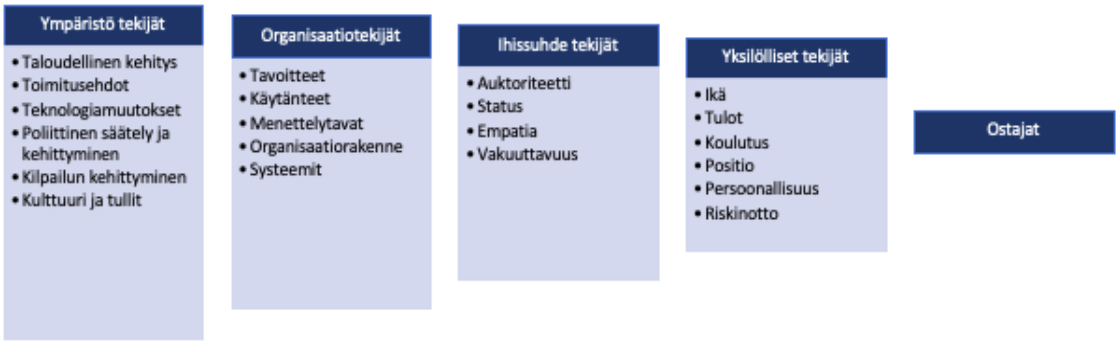
Kuvio 3. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. (Mukaillen Kotler ym. 2013, 146)

Tyypillisesti kuluttajat etsivät kuitenkin mahdollisimman nopean ratkaisun omaan tarpeeseensa, johon markkinoijan tulee pyrkiä vastaamaan. Nämä tarpeet ovat usein välittömiä, jolloin kuluttajan taustatyö yrityksestä, tuotteesta ja palvelusta jää vajavaiseksi. (Becker 2017) Kuluttajat eivät ole kiinnostuneita yritysten markkinointikampanjoista, vaan haluavat tietää saamansa hyödyn tuotteesta tai palvelusta. Kuluttajamarkkinoinnissa viestinnän tulee tästä syystä olla yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää, jotta asiakas ymmärtää helposti, miten kyseinen tuote tai palvelu vastaa hänen tarpeeseensa. Parhaat kuluttajamarkkinointikampanjat ovat siis läpinäkyviä ja keskittyvät kuluttajan henkilökohtaisen hyödyn esille tuomiseen, esimerkiksi ratkaisemaan kuluttajan syntyneen ongelman tai tarpeen. (Lake 2020) Tästä syystä tehokas markkinointikampanja edellyttää yritykseltä asiakasymmärrystä ja kuluttajien kulutustottumusten ymmärtämistä. Lisäksi trendit muuttuvat jatkuvasti ja kilpailijat muuttavat strategioitaan, johon yrityksen tulee menestyäkseen tarjota oma kilpailukykyinen versionsa. (Becker 2017)

2.4 B2B markkinointi

B2B markkinointi, eli business to business markkinointi, yritysmarkkinointi tai tuotantohyödykemarkkinointi, eroaa tavallisesta markkinoinnista siten, että ostajana on kuluttajan sijaan toinen yritys organisaatio, laitos tai järjestö. (Isohookana 2007, 81) Markkinoinnin periaatteet ovat kuitenkin samat kuin missä tahansa markkinoinnissa – markkinoijan tulee kyetä olemaan asiakkaan silmissä kilpailijoitaan parempi. (Rope 2004, 9–10) Yritysmarkkinoilla ostajia on vähemmän, mutta ne ovat kooltaan suurempia. Ostopäätökset perustuvat niin kutsuttuun johdettuun tarpeeseen, jolla tarkoitetaan yritysten ostopäätösten perustumista asiakkaidensa tarpeeseen. (Kotler ym. 2013, 177–178)

Yritysten ostopäätöksiin vaikuttaa monimutkainen yhdistelmä ympäristö-, organisaatio-, ihmissuhde- ja yksilöllisiä tekijöitä. Ympäristötekijöitä ovat talouden kehittyminen, toimitusehdot, teknologiamuutokset, poliittinen ja säätely kehittyminen, kilpailun kehittyminen, kulttuuri ja tullit. Osa markkinoijista uskoo ympäristötekijöiden olevan kaikista merkityksellisiä ostopäätöksissä, jolloin etsitään edullisinta hintaa, parasta tuotetta tai -palvelua. Organisaatiotekijöihin luetaan niiden tavoitteet, käytänteet, menettelytavat, organisaatiorakenne ja systeemit. Ihmissuhde tekijöitä puolestaan ovat auktoriteetti, status, empatia ja vakuuttavuus. Yhä useamman B2B-markkinoijan mielestä ihmissuhde tekijät ovat merkityksellisiä myös yritysmarkkinoilla, sillä tunteet vaikuttavat myös yritysten ostopäätöksiin. Yksilöllisiä tekijöitä taas ovat ikä, tulot, koulutus, työntekijän positio, persoonallisuus ja riskinottamiset. (Kotler ym. 2013, 182–183) Nämä yritysten ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät on esitelty kuviossa 4.



Kuvio 4. Yritysten ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät (Mukaillen Kotler ym. 183)

Eroavaisuuksina kuluttajamarkkinoinnin ja yritysmarkkinoinnin välillä voidaan nähdä pidempi ostoprosessi, joka on tavallisesti kestoltaan useita kuukausia, jopa vuosia. Tämän myötä myös ostoprosessin eri vaiheet ovat pidempiä ja niissä tehty tutkimus syvempää. Yritysmarkkinoinnissa kaupattavat tuotteet ja palvelut ovat myös tyypillisesti monimutkaisempia, jolloin pelkästään oston arviointivaiheessa konsultoidaan yrityksen sisältä useita eri asiantuntijoita. Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu on myös monimutkaisempaa, sillä riippuen tarjotun kokonaisuuden eri osista hinnoittelu saattaa olla täysin eri jokaisen asiakkaan kohdalla. (Rope 2004, 9–10) Myös brändäyksessä on eroavaisuuksia – usein kuluttajamarkkinoilla ostopäätökset pohjautuvat brändiuskollisuuteen, sillä asiakkaat tietävät jo paljonyritysten ja niiden kilpailijoiden tuotteista. Yritysmarkkinoinnissa kuitenkin huomioidaan ainoastaan tietopohjaan perustuvat asiat, kuten tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja toiminnot, edut, hinta, palvelu sekä laatu. (Kotler & Pförtsch 2007, 1–2) Tämä johtaa siihen, että myös yritysmarkkinoilla tarpeet vaihtelevat yhä useammin. Kuitenkaan hintamuutokset eivät vaikuta yritysten

ostopäätöksiin ja tarpeisiin lyhyellä aikavälillä niin paljoa. Esimerkiksi hintojen aleneminen ei vaikuta juurikaan ostomäärien kasvuun, tai toisinpäin. (Kotler ym. 2013, 178)

Yritykset ovat ostajina siis erilaisia kuin tavalliset kuluttajat, vaikka jokaisen yrityksen takana ostajana toimii kuitenkin aina lopulta ihminen. Näin ollen kohderyhmänä yritysmarkkinoinnissa voidaan pitää organisaatiossa toimivia ihmisiä. (Rope 2004, 9–10) Usein ostoprosessissa on mukana 5–7 henkilöä, joiden roolit ovat erilaisia. Kuitenkaan kaikki heistä ei ole mukana koko aikaa, joka vaikeuttaa ostajan identifioimista. Eroavaisuutena tavalliseen markkinointiin voidaan myös nähdä erilaiset tunteet ostoprosessissa, jossa riskien suuruus, kuten työpaikan menettäminen, korostuu. (Seppä 2014) Yritysmarkkinoinnin asiakaskunta on mahdollista luokitella kolmeen osaan: kaupalliset organisaatiot, julkiset organisaatiot ja aatteelliset organisaatiot. Kaupallisilla organisaatioilla tarkoitetaan teollisuusyrityksiä, palveluyrityksiä, sekä kauppayrityksiä. Julkisista organisaatioista puhuttaessa tarkoitetaan puolestaan valtion ja kunnan virastoja, sekä yhteiskunnan palvelulaitoksia. Aatteellisia organisaatioita ovat muun muassa järjestöt ja yhdistykset, kuten urheiluseurat, sekä tapahtumaorganisaatiot. (Rope 2004, 13)

Yritysmarkkinointia on mahdollista tarkastella markkinoitavien tuotteiden tai ostavan asiakaskunnan näkökulmasta. Markkinoitavien tuotteiden näkökulmasta tarkasteltaessa myytäviä tuotteita kutsutaan tyypillisesti tuotantohyödykkeiksi, jolla tarkoitetaan jotenkin yrityksen tai muun organisaation toimintajärjestelmään liittyvää hyödykettä. Tuotantohyödykkeitä ovat siis kaikki hyödykkeet, joita yritykset tai organisaatiot ostavat sisään. Tuotantohyödykkeitä voivat kuitenkin olla yhtä lailla kulutushyödykkeitä kuin myös tuotantohyödykkeitä riippuen tuotteen ostajasta. Näin ollen yritysmarkkinoita yhdistävä tekijä ei niinkään ole kaupattavat tuotantohyödykkeet, vaan tuotteen ostajat. Markkinointiratkaisuja tehdessä tulee ottaa huomioon muutama merkittävä ero kuluttajamarkkinoinnin ja yritysmarkkinoinnin välillä. Näitä ovat organisaationaalinen ostoprosessi, organisaation tarpeet hankintapäätösten perustana ja ostamisen ammattimaisuus. Markkinoinnin näkökulmasta suurimmat erot kulutushyödykkeitä ja tuotantohyödykkeitä markkinoitaessa ovat siis ostoprosessi, tarveperusteet ja ostamisen toteutus. (Rope 2004, 11–16)

3 Urheilumarkkinointi

Urheilu mahdollistaa ainutlaatuisemman ja syvemmän suhteen asiakkaiden kanssa paremmin kuin mikään muu toimiala ja luo yrityksille mahdollisuuden parantaa mainettaan ja laajentaa liiketoimintamahdollisuuksiaan. Yritys voi hyödyntää markkinoinnissaan urheilijoita, joukkueita tai valmentajia, joilla pyritään lisäämään kuluttajan mielenkiintoa ja tuotteiden myyntiä. Kun organisaatiossa hyödynnetään näitä urheiluaiheisia kokonaisuuksia, on kyse urheilumarkkinoinnista. Jotta urheilumarkkinointia voidaan käyttää parhaalla mahdollisella tavalla, tulee ymmärtää eroavaisuuksia urheilutoimialan ja muiden toimialojen välillä. Tulokset ja muutokset ovat urheilualalla välittömämpiä, jokainen päätös on julkisen tarkkailun alaisena, sekä toimijat ovat tyypillisesti myös suulaampia ja tottuneet tekemään asiat käytännössä. Urheilutoimialalla yritysten, urheilijoiden, seurojen ynnä muiden varat ovat myös suuremmassa riskissä – tulot riippuvat molemminpuolisesti urheilijoiden menestyksestä. Lisäksi joukkueiden liikevaihtoa jaetaan tyypillisesti seuroissa tasaisemman taloudellisen etenemisen toivossa. (Davis & Zutz Hilbert 2013, 8, 28–32, 111)

3.1 Urheilusponsorointi

Urheilusponsorointi on osa markkinointiviestintää, jonka tarkoituksena on tukea brändin tunnettavuus- tai mielikuvallisia tavoitteita (Lipponen 1999, 14). Se käsittää yksittäisten urheilijoiden lisäksi myös joukkueita, urheiluseuroja, kilpa- ja huippu-urheilu toimintaa, harrastustoimintaa, urheilutapahtumia, sekä erilaisia urheilun järjestöjä ja organisaatioita. (Alaja & Forssell 2004; 33–35) Sponsoroinnin kautta yritykset tyypillisesti tavoittelevat itselleen tunnettavuutta, arvoa, asiakkaiden sitoutumista ja yleisiä taloudellisia hyötyjä. Yleisesti urheilijaa sponsoroidaan nostattaakseen oman yrityksen mainetta siinä toivossa, että urheilijan ikimuistoisimmat ja positiivisimmat erityispiirteet yhdistettäisiin myös sponsoroivaan yritykseen. (Davis & Zutz Hilbert 2013, 338–340)

Yritykselle oleellista urheilusponsoroinnissa on sen luonteva yhdistäminen myös muihin markkinointiviestinnän keinoihin. Sponsorointiyhteistyö koostuu yrityksen näkökulmasta yhteistyösopimuksesta ja markkinointiviestinnästä. Jokaista sponsorointiyhteistyötä varten määritellään yhteistyösopimus, jossa tuodaan esille molempien sopimuksen osapuolien oikeudet. Moni yritys näkee markkinoinnillisena hyötynä matkan tietyn huippu-urheilijan kanssa esimerkiksi arvokisoja kohti, jolloin yritys on ollut tukemassa ja mahdollistamassa urheilijan uraa jo ennen arvokisoissa menestymistä. (Alaja & Forssell 2004, 18–25) 10 Sports Marketing Hub Oy:n tekemässä haastattelussa (Heikkeri 2020) Salla Erkkilä kertoo monen yrityksen hakevan ’’hyvää tyyppiä’’, jonka arvot joko edustavat yrityksen kohderyhmää kiinnostavia arvoja tai ovat sellaisia, joita yritys haluaa brändiinsä liitettävän. Usein urheilijat edustavat näitä arvoja, kuten tervehenkisyyttä, periksiantamattomuutta ja

sisukkuutta. Erkkilän mukaan urheilijat ovat erityisesti tällä hetkellä haluttuja yhteistyökumppaneita, sillä monikaan urheilijoista ei vielä tee yhteistyötä. Tämä johtuu Erkkilän mukaan siitä, että suuri osa heistä ei ole vielä osannut kaupallistaa itseään. Erkkilän mukaan yhteistyön teko kuitenkin kannattaa - sosiaalinen media mahdollistaa urheilijalle tulonlähteitä, vaikkei hän olisikaan lajissaan paras. Myös Alajan & Forssellin (2004, 21–35) mukaan yhteistyö on kannattavaa urheilijalle. Urheilijalle sponsorointi tuo taloudellisen tuen huippu-urheiluun, sekä mahdollistaa tunnesiteiden luomisen sponsoroinnin kohteen ja brändin välille. Vaikka sponsoreiden merkitys vaihtelee sponsoroitavien kohteiden mukaan, merkitsee sponsorointi usein urheilijalle taloudellista, toiminnallista ja jopa imagollista kilpailuetua. Kuluttajiin urheilusponsoroinnilla on samoja vaikutuksia, kuin muussakin sponsoroinnissa. Poiketen muista sponsoroinnin tyypillisistä kohteista, urheilu kykenee tarjoamaan kuluttajille sellaisia tunne-elämyksiä, joita ei muuta kautta ole mahdollista saada.

Urheilusponsoroinnilla on kuitenkin myös kääntöpuolensa. Yritysten tulee miettiä sen molemmat kääntöpuolet pitkällä aikavälillä. Yritysten tulee miettiä myös sponsoroitavan kohteen fanit yrityksen ja sponsoroitavan välisessä suhteessa, jolloin sponsorointisuhteen harkinta ei pitäydy ainoastaan urheilijan parissa. Kääntöpuolia sponsoroinnissa ovat esimerkiksi loukkaantumiset: sponsoroitava urheilija voi loukkaantua, joka estää häntä kilpailemasta ja vähentää medioiden mielenkiintoa. Riskeinä ovat myös sponsoroitavan kohteen mahdolliset laittomat teot, jotka voivat aiheuttavaa sponsoroivalle yritykselle taloudellisia rangaistuksia. (Davis & Zutz Hilbert 2013, 111, 340) Tärkeää on miettiä sponsoroinnin kääntöpuolet ennen yhteistyön aloittamista, sillä yksittäisten urheilijoiden omassa siviilielämässään kohtaamat ongelmat voivat kostautua myös urheilijaa sponsoroiville yrityksille. Esimerkiksi Tiger Woodsin vuonna 2009 siviilielämässä sattuneiden asioiden tullessa julki, menetti hän useita yhteistyökumppaneita, kuten kaksi isointa sponsoriaan Gatoraden ja AT&T:n (Gleeson). Yrityksille sponsorointiyhteistyö koitui myös taloudelliseksi menetykseksi, sillä Tiger Woodsin siviilielämän ongelmien myötä myös yritykset menettivät jopa yli 2 % markkina-arvostaan (Knittel & Stango 2013).

Toisena esimerkkinä sponsorointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä ovat urheilussa tapahtuneet doping-kohut. Tästä esimerkkinä Lahden maailmamestaruuskisat vuonna 2001. Tuolloin suomen naisten ja miesten viestijoukkueet olisivat päätyneet mitalisijoille, mutta molemmista joukkueista urheilijoita jäi kiinni dopingista. (Yle 2008a; Yle 2008b). Dopingskandaali aiheutti urheilijoiden ja tapahtuman sponsoreille negatiivista julkisuutta ja ilmapiiriä. Skandaalin myötä sponsorointisopimuksensa irtisanoneiden yritysten ja Hiihtoliiton yhteistyö loppui ja sponsorit eivät saaneet itselleen odotettua mainosarvoa. Kielteinen julkisuus ei kuitenkaan vahingoittanut sponsoreiden yrityskuvaa, mutta puolestaan dopingskandaaliin syyllistyneet hiihtäjät, valmentajat ja lääkärit saivat

tapahtuneesta huonon maineen. Tapahtuneella oli myös taloudellisia vaikutuksia Hiihtoliittoon, kiinnijääneisiin hiihtäjiin ja erotettuihin tai eronneihin Hiihtoliiton työntekijöihin. Taloudelliset vaikutukset sekä negatiivinen julkisuus ylettivät myös puhtaisiin hiihtäjiin, muihin Hiihtoliiton urheilijoihin, hiihtoon lajina ja urheiluun yleensä. (Junttila 2003)

3.2 Sponsoroinnin tulevaisuus

Koronapandemia on muuttanut jokaisen yrityksen ja organisaation toimintatapoja kuluneen vuoden aikana. Myös urheilusponsorointi on joutunut mukautumaan koronan tuomiin haasteisiin, joka on edellyttänyt kekseliäitä ratkaisuja ja luovaa ajattelua. 10 Sports Marketing Hub Oy:n (2021) tekemän tutkimuksen mukaan urheilusponsorointi on pysynyt pandemian keskellä lähes samana, mutta sen voidaan nähdä kuitenkin myös vähentyneen. Kuitenkin sosiaalisessa mediassa sponsorointi on lisääntynyt niin urheilijoiden kuin myös muiden vaikuttajien keskuudessa. (10.fi 2021) Sosiaalinen media on siis tänä päivänä sponsoroinnin tärkein kanava. Sosiaalisen median avulla urheilijoiden on helpompaa luoda seuraajiensa kanssa emotionaalisia yhteyksiä. Tämän lisäksi sosiaalinen media on mahdollistanut isojen ja merkittävien hetkien jakamisen suoraan eri medioiden välityksellä, joka lisää välittömyyttä ihmisten välille. Urheilijat näkevät tämän mahdollisuutena – heidän on mahdollista tuoda myös omat kantansa esiin medioiden tuottaman tiedon ohelle. (Heikkeri 2020) Vaikuttajamarkkinointi varmasti lisääntyy siis tulevaisuudessa, sekä mahdollistaa yrityksille uudenlaisen ja välittömän tavan näkyä kuluttajien arjessa.

Vaikuttajalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on kyky ja valta vaikuttaa toisten ihmisten ajattelutapoihin, mielipiteisiin ja päätöksiin (Halonen 2019, 9). Vaikuttajamarkkinoinnilla tarkoitetaan mainonnan muotoa, jossa kohderyhmä tavoitetaan vaikuttajan henkilöbrändin kautta. Yksinkertaisimmillaan se voidaan määritellä vaikuttajien kautta tapahtuvaksi tarinankerronnaksi. Kohderyhmä seuraa vaikuttajan elämää sosiaalisen median tai muun kanavan kautta, ja altistuu tätä kautta hänen mielipiteillensä ja elämäntavoillensa. Vaikuttajamarkkinoinnissa yritys tekee tyypillisesti sopimuksen suoraan itse vaikuttajan kanssa tai häntä edustavan kumppanin kanssa. Erityisesti yritysten, joiden kohderyhmään kuuluvat alle 35-vuotiaiden edustajat, kannattaa hyödyntää vaikuttajamarkkinointia. Valtaosa alle 35-vuotiaista käyttää sosiaalista mediaa ja luottaa vaikuttajien tuottamaan sisältöön, joka toimii siten heihin paremmin kuin esimerkiksi perinteinen display-mainonta. (Otavamedia; Halonen 2019, 25) Display-mainonnalla tarkoitetaan niin kutsuttua bannerimainontaa, jotka näkyvät sivuihin upotettuina banneri- tai tekstimainoksina (Netello systems)

Sosiaalisen median jälkeen sponsorointi näkyy eniten logonäkyvyytenä urheilijan ja/tai seuran kotisivuilla. Tutkimuksen mukaan vaikuttajamarkkinointi on nostanut merkitystään

etenkin otteluiden ja tapahtumien peruuntuessa, tai pelattaessa tyhjälle yleisölle. (10.fi 2021)

4 Yritysyhteistyö

Yritysyhteistyöt voidaan määritellä kolmen peruselementin avulla: tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Näistä kolmesta elementistä jokainen vaikuttaa välittömästi kahteen muuhun elementtiin. Yrityksen tietopääomalla tarkoitetaan sen kykyä lisätä osaamista, uudistua, sekä aineetonta varallisuutta ja kykyä muuttaa ne taloudelliseksi arvoksi. (Ståhle & Laento 2000, 26, 43) Tietopääoman muuttamista taloudelliseksi arvoksi, liiketoiminnaksi, kuvataan kuviossa 5.

Kuvio 5. Tietopääoman muuttaminen liiketoiminnaksi (mukaillen Ståhle & Laento 2000, 43)

Yrityksellä on sekä näkyvää että näkymätöntä pääomaa, joista arviolta 95 % koostuu näkymättömästä tietopääomasta. Tähän pääomaan kuuluu muun muassa ihmisten kokemukset, intuitio, osaaminen, tiedot, sekä asiakas- ja partneriverkostot. Näkymättömän pääoman tiedostaminen ja osaava johtaminen antaa merkittävän kilpailuedun yritykselle. Lisäarvoa yritysyhteistyöhön tuo arvoketjun osien yhdistely, jolla viitataan tuotantoketjun eri osien yhdistelyyn ja arvon asteittaiseen lisääntymiseen. Arvoketjut ovat toistensa jatkumoa ja niiden yhteisenä piirteenä on kumppanusten toisillensa tuottama arvo, sekä siitä itse hyötyminen. Osaamisen yhdistämisessä voidaan nähdä tiedostettu ja hyödynnetty tietopääoma, joita on mahdollista yhdistää yhteistyön kannalta oleellisesti. (Ståhle & Laento 2000, 26–38, 40–43)

Peruselementeistä lisäarvolla tarkoitetaan kumppanuuksien tuottamaa lisäarvoa. Se edellyttää ymmärrystä ansaintalogiikan, arvoketjujen ja -verkostojen muodostumisesta yhteistyötoiminnassa. Kumppanuudella, peruselementtien yhdellä osa-alueella, tarkoitetaan luottamukseen perustuvia kumppanuuksia. Kaikki saavutettavissa olevat asiat riippuvat suhteen luottamuksellisuudesta, sillä se vaikuttaa tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin, sekä arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. Suurempi luottamus ja tiedonmäärän vaihto integroi suoraan kumppanuuden tuoton mahdollisuuksiin sekä riskeihin. (Ståhle & Laento 2000, 27) Luottamusta yhteistyöhön synnyttää muun muassa yhteiset toimintatavat ja arvot. Se Luottamus pohjautuu avoimeen ja reflektiiviseen dialogiin. Molempien yritysten

tietoisuus siitä, että ainoastaan omaa etua ajamalla voi menettää yhteistyön myötä paljon, lisää luottamusta. Näiden ohella onnistuneet aikaisemmat kokemukset, sekä tiivis, päivittäinen vuorovaikutus synnyttävät yhteenkuuluvaisuuden tunteen ja keskinäisen riippuvuuden yritysten välille. (Toivola 2006, 63–67)

4.1 Yhteistyön muodot

Yritysyhteistyöt voidaan jakaa horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan ristiinlisensointia, joka on useimmiten saman toimialan sisällä toimivien, potentiaalisten kilpailijoiden, välistä yhteistyötä. Vertikaalinen yhteistyö puolestaan sisältää alihankintaa ja liittoutumia niin asiakkaiden kuin myös toimittajien välillä. Käytännössä horisontaalisessa yhteistyössä on tarkoituksena yhdistää toisiaan täydentäviä teknologioita sekä ymmärrystä markkinoista, kun taas puolestaan vertikaalisessa yhteistyössä motiivina on kustannusten aleneminen. Puhuttaessa yhteistyöverkostoista, on verkostotyyppejä horisontaalisen- ja vertikaalisen verkoston lisäksi yritysmaailmassa olemassa vaihdanta- ja vuorovaikutusverkosto. Vaihdantaverkostolla tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyötä, jossa toimintaan vaikuttaa niin vuorovaikutus kuin myös sosiaaliset verkostot. Vuorovaikutusverkosto puolestaan sisältää verkostosuhteita, joiden kanssa vaihdetaan tietoa, mutta ei tehdä kauppaa. (Tidd ym. 2005, 292; Toivola 2006, 24–25)

Yhteistyöt on mahdollista jakaa myös operatiiviseen-, taktiseen-, sekä strategiseen kumppanuuteen. Operatiivisella kumppanuudella tarkoitetaan yhteistyön mekaniikan hallintaa, joka perustuu yhdessä sovittuun intressiin. Yhteistyö lähtee kahden yrityksen välillä liikkeelle niiden omista tavoitteista ja intresseistä. Tällöin molemmilla yrityksillä on tahto keskittyä toimimaan yhdessä oman strategiansa kautta, sekä oma taloudellinen päämäärä. Operatiivinen yhteistyö tapahtuu pääasiassa horisontaalisessa arvoketjussa, sillä yhteistyössä kyse on paljolti kytköksien löytämisessä. Taktisella yhteistyöllä viitataan osaamisen integroimiseen. Taktiselle yhteistyölle tyypillistä on, että sillä on mahdollisuus kasvaa ajan kuluessa, eikä sen lopputulosta voi määritellä ennalta yhtä tarkoin kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Tavoitteena siinä on oppia uutta, yhdistää kumppanusten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä, sekä yhdistää yritysten toimintakulttuureja. Tämän myötä molemmat yritykset oppivat uutta ja saavuttavat säästöjä. Kumppanuussuhde syntyy ajan kuluessa dialogin tuloksena, joka edistää luottamuksen asteittaista syntymistä. Se vaatii kuitenkin operatiiviseen kumppanuuteen verrattuna enemmän toimijoita kaikkien osapuolten taholta, jolloin toimijoiden verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittava. (Ståhle & Laento 2000, 81–93) Strategisella kumppanuudella pyritään radikaaliin kasvuun ja innovaatioon, jolloin tietopääomia yhdistellään strategisen edun saavuttamiseksi. Tällaiset kumppanuussuhteet ovat intensiivisiä ja monimuotoisia, sekä vaativat paljon luottamusta. Se on kolmesta esitellystä

kumppanuusmuodosta riskialttein, mutta sillä on suurimmat mahdollisuudet myös tuottaa lisäarvoa. Strateginen kumppanuussuhteen organisoitumistapa on erittäin verkostomainen, jolloin yhteyksiä on runsaasti ja yhteyksien tasot ovat monimuotoisia. (Ståhle & Laento 2000, 93–101; Toivola 2006, 17–18)

4.2 Yhteistyön hyödyt ja haasteet

Yritysyhteistyölle on useita eri syitä, kuten markkinoille menemisestä tai teknologian kehittämisestä syntyvien kustannusten aleneminen. Tämän lisäksi yritysyhteistöiden avulla riskit kehitystyössä vähenevät ja uusille markkinoille laajentuminen on helpompaa. Tuotannossa on mahdollista saavuttaa merkittäviä mittakaavaetuja, sekä on mahdollista säästää aikaa tuotekehityksessä ja uusien tuotteiden kaupallistamisessa. Yritysyhteistyö myös edistää jaetun oppimista, sekä mahdollistaa jokaisen yrityksen keskittymisen parhaiten osaamaansa asiaan. (Tidd, Bessant & Pavitt 2005, 285; Toivola 2006, 29)

Verkostoyhteistyö, tiiviin yritysyhteistyön toimintamalli, soveltuu niin oppimiseen, kuin myös uuden tiedon ja teknologian välitykseen. Verkostoitumiselle on kuitenkin useita syitä, kuten liiketoiminnan kasvu, oppiminen, informaation lisääntyminen, joustavuus ja reagointivalmius. Myös riskin jakaminen, pääsy uusille markkinoille, tarve uuden teknologian omaksumiseen, markkinoille pääsyajan lyhentäminen, sekä toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen, voivat olla lähtökohtia yrityksen verkostoitumiselle. Myös yrityksen koko vaikuttaa yhteistyöstä saataviin hyötyihin. Esimerkiksi pienyrityksen näkökulmasta sisäinen suorituskyky ja tehokkuus, resurssit, kilpailukyvyn parantuminen ja kasvu ovat huomioon otettavia asioita yhteistöitä harkittaessa. (Toivola 2006, 12–13, 25, 76–77) Asiakkaiden näkökulmasta yhteistyötä tekevät yritykset voivat tarjota kokonaisvaltaisempaa palvelua, sillä tuotteet tuotetaan nykyään tyypillisesti hajautetusti verkostoissa. Verkostoissa toiminnot ja prosessit ovat tyypillisesti jollain tavalla kytköksissä toisiinsa, jolloin yhteistyö koostuu toisen osapuolen huomioon ottamisesta ja luottamuksellisesta tiedon jaosta. (Suominen 2004, 1, 52)

Yhteistyön onnistumista ei määritä pelkästään siihen osallistuvat yritykset tai ihmiset, vaan ennemminkin heidän välilleen kehkeytyvä suhteensa. Yritysyhteistyötä tehtäessä suhde määrittelee pitkälti yhteistyön onnistumisen tai epäonnistumisen. Luottamuksen rakentamiseksi yritykset tarvitsevat toisistaan informaatiota ja kokemuksia, joka tarkoittaa sitä, että luottamus perustuu alussa toisen yrityksen maineeseen ja myöhemmässä vaiheessa kokemuksiin. (Ståhle & Laento 2000, 52–55) Onnistumiseen vaikuttavia haasteita voivat esimerkiksi olla informaatiovuodot, kontrollin tai omistajuuden menettäminen ja poikkeavat tavoitteet, jotka aiheuttavat konflikteja. Tällaiset riskit saattavat aiheuttaa ajan ja resurssin tuhlaamista tai jopa taloudellisia menetyksiä. (Tidd ym. 2005,

290) Jotta haasteet voidaan välttää, on yritysjohdon tuki ja esimerkki asiassa keskeinen (Ståhle & Laento 2000, 148).

5 Liikuntapaikkaolosuhteet ja Urhea-halli

Liikuntapaikkarakentamisesta koskevista säädöksistä säädetään liikuntalaissa. Liikuntalain (377/2014 vp) 4 §, on säädetty valtionvastuusta. Liikuntapolitiikan yleisestä johdosta, yhteensovittamisesta ja kehittämisestä, sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta valtionhallinnossa vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Aluehallintovirastot puolestaan vastaavat liikunnan aluehallinnon tehtävistä, joista säädetään tarkemmin valtioneuvoston asetuksella. Tehtävää hoitaessaan valtion tulee olla tarpeen mukaan yhteistyössä niin kuntien, kansalaisjärjestöjen kuin myös muiden liikunta-alan toimijoiden kanssa. Liikuntalain (377/2014 vp) 5 § käsittelee kunnan vastuuta. Paikallistasolla yleisten edellytysten luominen liikunnalle on kuntien tehtävä. Lain mukaan kunnan tulee luoda edellytyksiä kunnan asukkaille järjestämällä liikuntapalveluja, sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen. Tämän lisäksi kuntien tulee tukea kansalaistoimintaa, mukaan lukien seuratoimintaa, sekä rakentaa ja ylläpitää liikuntapaikkoja. Valtio rahoittaa kunnan liikuntatoimia valtionosuudella, jotka tulee käyttää lain 5 §:n mukaiseen toimintaan. Suomen Olympiakomitean (2020) näkemyksen mukaan avustuksilla tulisi luoda pitkäjänteisiin keskittämisratkaisuihin perustuvia harjoitus- ja valmennusolosuhteita. Tällä tarkoitetaan huippu-urheilujärjestelmän painopistelajeja ja toimintaympäristöverkostoja, sekä kulloinkin kyseessä olevien lajien keskeisimpiä tarpeita. Harjoitus- ja valmennusolosuhteissa tulisi varmistaa niiden käytettävyys harjoitteluun sekä valmentautumiseen.

Urhealla on toimintaa Helsingin, Espoon ja Vantaan alueella useissa eri keskuksissa, kuten Pirkkolassa, Leppävaarassa ja Liikuntamyllyssä. (Forsblom 2.11.2021) Tarve Urhea-hallin rakentamiselle syntyi edeltävien pääkaupunkiseudun liikuntapaikkaolosuhteiden kautta. Huipulle tähtäävien urheilijoiden urheilupaikat sijaitsivat hajallaan, joka tarkoitti liikkumista kaupungissa ympäriinsä (Mtv 2021a). Tämä tarkoitti pidempiä matkoja laji- ja oheisharjoittelun lisäksi myös muilla elämän osa-alueilla, sillä koulutus ja asuminen olivat myös etäällä toisistaan. Esimerkiksi urheilulukiot Helsingissä sijaitsee Mäkelänrinteellä ja Pohjois-Haagassa (Erikoislukiot.fi, urheilulukio).

Pohjois-Haagan yhteiskoulussa opiskellut koripalloilija kertoi opiskelun ja harjoittelun yhteensovittamisesta vuosina 2014–2017. Kolmena päivänä viikosta koulu tarjosi aamutreenit, jotka sijaitsivat joko koulun salissa tai muutaman kilometrin päässä palloiluhallilla tai urheilukeskuksessa. Useimmiten koulua kesti iltapäivään saakka, josta tuli kulkea harjoituksiin Malmille, joko kodin kautta tai suoraan koulusta, riippuen seuran harjoitusten alkamisajankohdasta. Koripalloilija kertoi Malmille koulusta olleen matkaa noin 40 minuuttia, koulusta kotiin ja kotoa harjoituksiin noin 30 minuuttia. Tämä tarkoitti sitä, että

useimmiten päivät venyivät 12–13 tuntisiksi ja oman seuran harjoitukset tuntuivat välillä todella raskailta koulupäivän jälkeen. (Tahvanainen 21.9.2021)

Vastaavanlaisia, monen lajin Olympiavalmennuskeskusta, ei Suomessa ole nähty ennen Urhea-hallin rakentamista. Vastaavia kuitenkin löytyy maailmalta. (Mtv 2021b) Esimerkiksi Yhdysvaltojen Colorado Springs Olympic & Paralympic Training Center tarjoaa majoittumisen, ruokailun, olosuhteet harjoitteluun ja vapaa-ajan viettoon, sekä muita palveluja yli 500 urheilijalle ja valmentajalle. (Team USA) Suomalaisessa huippu-urheilussa on pohdittu jo pitkään pääkaupunkiseudun tarvetta valmennuskeskukselle, sillä myös Urhea-hallin rakentaminen on ollut suunnitteilla jo noin edeltävät kymmen vuotta (Mtv 2021a).

5.1 Urhea-halli

Urhea-halli on vuonna 2003 alkunsa saaneen pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urhean taustalla olevan Urhea-säätiön rakennuttama urheiluhalli Mäkelänrinteellä. Urhea on Suomen Olympiakomitean hyväksymä virallinen huippu-urheiluakatemia, joka toimii yhteistyöverkostona, joka yhdistää yhteisellä tavoitteellaan urheilujärjestöjä, oppilaitoksia, kaupunkeja, urheiluopistoja ja eri urheilutoimijoita. (Urhean 2019, 4) Urheiluakatemian toiminnan kehityksen vahvistamiseksi perustettiin Urhea-säätiö sr, joka hallinnoi Urhean toimintaa. Urhea-säätiö on asiantuntijaorganisaatio, joka johtaa Urhea-verkoston toimintaa. Tänä päivänä Urhea jakautuu hallinnollisesti kolmeen eri osaan: Urhea-säätiö sr, Urhea-halli Oy ja Urhea-asunnot Oy. Urhea-halli Oy ja Urhea-asunnot Oy toimivat tytäryhtiöinä Urhea-Säätiö sr:lle. (Urhea s.a.c)

Urhea-säätiö sr on Urhea-halli Oy:sta ja Urhea-asunnot Oy:sta vastaava emoyhtiö. Se perustettiin vuonna 2014. Sen tarkoituksena on tehostaa pääkaupunkiseudulla opiskelevien urheilijoiden urheilun ja opiskelujen yhteensovittamista. Se luo edellytyksiä, kehittää ja tukee erityisesti huipulle tähtäävien ja siellä jo olevien urheilijoiden päivittäistä valmentautumista ja kokonaisvaltaista kehittymistä lajissaan. (Urhea s.a.c) Urheilijoiden tukemisen ohella Urhea toimii työnantajana yli 30 hallinto-, valmennus- ja asiantuntijatehtävissä työskenteleville työntekijöille. (Urhea s.a.b)

Urhea-halli Oy on vuonna 2018 perustettu voittoa tavoittelematon osakeyhtiö, joka vastaa Urhea-hallin toiminnasta. Urhean kasvun haasteena ovat olleet jo jonkin aikaa harjoitteluolosuhteiden riittävyys ja asumisratkaisut. Jotta Urhea voisi tarjota palveluitaan mahdollisimman monelle, ryhdyttiin vuonna 2012 suunnittelemaan urheiluhallin rakentamista. (Urhean 2019, 30) Urhea-halli Oy:n pääosakkaana on Urhea-säätiö sr. 55 % omistajaosuudella, sekä toisena pääosakkaana Helsingin kaupunki 28 % osuudella.

Pienosakkaina 3–3,5 % omistajaosuudella mukana ovat Kisakalliosäätiö sr., Urheiluopistosäätiö sr., Koripallosäätiö sr., Suomen Urheiluliitto ja Suomen voimisteluliitto. (Urhean 2020, 33) Tontin omistaa Helsingin kaupunki, jossa Urhea-säätiö sr ja HOAS ovat vuokralla (Helsinki 2019).

Urhea-halli rakentaminen on ollut pääkaupunkiseudun nuorille urheilijoille merkittävä asia, sillä nyt urheilijan arjen yhdistäminen on helpompaa. Valmennus, koulunkäynti ja opiskelu, asuminen, ruokailu ja terveydenhuolto ovat nyt kaikki saman katon alla. Lähtökohtaisesti halli on kuitenkin rakennettu palvelemaan kaikkia urheilijoita. Koripalloon, rytmiseen voimisteluun, telinevoimisteluun, yleisurheiluun, painiin ja judoon Urhea-halli tarjoaa varsinaiset lajiharjoittelun puitteet. (Mtv 2021a) Halli on rakennettu helpottamaan pääkaupunkiseudun kasvanutta liikuntatilatarvetta ja Mäkelänrinteen lukion tilapulaa. (Urhea, Tavoitteet) Rytmisen voimistelun lajiharjoitteluun erityisesti kaivattiin uutta harjoitustilaa, sillä siihen tarvittavaa riittävää kattokorkeutta ei ole aikaisemmin Helsingin voimistelutiloissa ollut. (Uusitupa 2019) Kattokorkeuden lisäksi kaksi rytmisen voimistelun kanveesia 630 m² alueella parantaa rytmisen voimistelun harjoitteluolosuhteita Helsingissä. Urhea-hallista löytyvän oikeanlaisen alustan myötä voidaan myös ennaltaehkäistä loukkaantumisia voimistelun parissa. (Suomen Voimisteluliitto, 2021)

Urhea-hallin hanke laajentui myöhemmin koskemaan myös Mäkelänrinteen lukion laajentamista ja asuinkerrostalon rakentamista. Näiden ohella urheiluhallin yhteyteen on kaavailtu terveydenhuollon palveluita, sekä tutkimus-, ja innovaatiotoimintaa. Sen keskiössä kuitenkin on kuusikerroksinen urheiluhalli. Sen lisäksi talossa on peilisaleja ja fysioterapiatiloja, sillä esimerkiksi fysioterapian koetaan olevan olennainen osa urheilijan kehonhuollossa. Näiden lisäksi Urhea-hallissa toimii Helsingin Olympiavalmennuskeskus. (Urhea 2019, 30; Karhu 2021)

Urhea-hallin tavoitteena on olla urheilun ja koulutuksen kampus, joka mahdollistaa urheilijalle helpomman arjen yhdistäen nuoren urheilijan arjen samalle kampukselle. Olosuhteet Urhea-hallissa on suunniteltu huippu-urheilun vaatimustason mukaisesti, energiatehokkaasti, turvallisesti ja esteettömästi. Hallin tavoitteena on olla kustannustehokas, monikäyttöinen ja toimia korkealla käyttöasteella. Urhea-halli mahdollistaa eri lajien ja alojen asiantuntijoiden yhteistyö, sekä osaamisen jakaminen päivittäin. (Urhea, Tavoitteet) Urhea-hallin myötä urheilijoiden on mahdollista kohdata kilpakumppaneitaan päivittäisessä arjessa leirien ohella, joka motivoi urheilijoita myös yksilötasolla. Hallin käyttäjiä ovat aamu- ja iltapäiväharjoitusten aikana Olympiakomitean Huippu-urheiluyksikön tukiurheilijat, Olympiavalmennuskeskus Helsingin kärkiurheilijat ja Urhean akatemiaurheilijat. Myös Mäkelänrinteen lukion ja muiden oppilaitosten opiskelijoiden koulupäivien aikaiset liikuntatunnit ja omatoimiset harjoittelut tapahtuvat

Urhea-hallissa. Yhteensä noin kolmekymmentä pääkaupunkiseudun urheiluseuraa on varannut vakiovuoroja ryhmilleen Urhea-hallin tiloista iltaisin ja viikonloppuisin. (Urhea s.a.a) Urhea-hallista löytyy myös spesifit laitteet kuntouttamiseen, jolloin hallissa kuntoutetaan myös loukkaantuneita urheilijoita. (Mtv 2021b)

Urhea-asunnot Oy on Urhea asunnoista vastaava osakeyhtiö. Urhea-asunnot ovat Mäkelänrinteen lukion ja Urhea-hallin yhteydessä sijaitseva asuintalo opiskeleville urheilijoille. Asuntalon rakennuttajana toimi HOAS, Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiö, mutta asuintalon vuokraamisesta ja operatiivisesta toiminnasta vastaa Urhea. Talossa on yhteensä 176 asuinhuonetta, joista 166 on tarkoitettu pitkäaikaiseen vuokraukseen. Loput kymmenen asuinhuonetta on varustettu mahdollisuudella asua korkeassa ilmanalassa esimerkiksi korkeanpaikan leirejä vastaavan olosuhteen takaamiseksi, jolloin nämä huoneet vuokrataan lyhyempään asumiseen. (Urhea, Haku urhean asuntoihin aukeaa) Urhea-asunnoista löytyy neljän hengen soluja, kaksioita ja yksiöitä. Jokaisesta solusta löytyy yhteinen keittiö ja kylpyhuone, mutta kuitenkin omat huoneet rauhoittumista varten. Soluasuntoja on Urhea-asunnoissa suosittu yhteisöllisyyden vuoksi, joka luo yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Erikoisuutena osassa asunnoissa on mahdollista asua korkeassa ilmanalassa, jolloin ilmanala pystytään säätämään vuoristo-olosuhteisiin jopa kolmeen kilometriin saakka. (Mtv 2021b)

5.2 Akatemiatoiminta

Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urhean toiminta perustuu akatemiatoimintaan, joka on alueellinen verkosto, johon kuuluu muun muassa oppilaitoksia, urheiluseuroja ja asiantuntijaorganisaatioita. Akatemiatoiminnan avulla urheilijan valmentautumisen ja koulunkäynnin yhdistäminen helpottuu. Urheiluakatemia koskee urheilijan polun vaiheita aina yläkoulutoiminnasta huippu-urheiluun asti. (Suomen Olympiakomitea s.a.b.) Rahoitus akatemiatoimintaan tulee Olympiakomitealta, jonka rahoituspohja urheiluakatemioille ja valmennuskeskuksille oli vuonna 2020 11,5 miljoonaa euroa (Mäkinen & Paavolainen, 41)

Urheilusta innostuneille ja tavoitteellisille nuorille akatemiatoiminta tarjoaa turvallisen kasvu- ja kehittymisalustan, jossa heidän elämäntaitojaan kehitetään tasapainoisiksi aikuisiksi ja annetaan valmiuksia jatko-opintoihin ja tulevaisuuden työelämään. Urheilijat saavat valmentajien kautta tuekseen eri alojen asiantuntijoita, joita valmentajat hyödyntävät oman toimintansa tueksi, kuten esimerkiksi fysioterapeutin, fysiikkavalmentajan, ravitsemusneuvojan, lääkärin tai psyykkisen valmentajan. (Suomen Olympiakomitea s.a.b)

Urhean tavoitteena on tarjota urheilijalle parasta mahdollista päivittäisvalmennusta, sekä kaksoisura, joka mahdollistaa urheilijan menestyksen ja hyvän elämän. Urhean omilla

nettisivuilla (Urhea s.a.d) kuvaillaan Urhean akatemiatoiminnan tavoitteita seuraavasti:

> *''Mahdollistamme urheilijoille parhaan mahdollisen päivittäisvalmennuksen ja luomme edellytykset urheilijana kehittymistä ja urheilutulosta tukevan kaksoisuran toteuttamiseen. Pitkän huippu-urheilu uran aikana urheilija voi tehdä kaksoisuraa olemalla ammattiurheilija, yhdistämällä urheilun ja opiskelun tai urheilun ja muun työn. Urheilu-uran päättyessä tuemme urheilijan siirtymistä seuraavalle uralle. Urheilijan menestys tarkoittaa urheilussa ja muussa elämässä saavutettua menestystä.''*

6 Kartoitus Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien kehittämiselle

Opinnäytetyön tavoitteena on etsiä yrityksille lisäarvoa tuottavia tapoja olla mukana Urhea-hallin toiminnassa. Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistyönä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, jossa kartoitetaan yrityksien mahdollisuuksia ja toiveita yhteistyökumppanina eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun (2020) mukaan toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan työelämän kehittämistyötä, jossa etsitään ratkaisua johonkin työelämästä tai liikunta-alalta nousevaan käytännön ongelmaan. Ongelman ratkaisemiseksi voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, keinoja ja toimia. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on kaksi osuutta, toiminnallinen osuus ja opinnäytetyöraportti eli dokumentointi ja arviointi.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään monimetodisia tutkimusmenetelmiä Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien kartoittamiseksi, josta koostuu opinnäytetyöraportin osuus. Toiminnallisena osuutena on Urhea-hallin yhteistyökumppanuuskartoituksen yhteenveto (Liite 3.), joka kuitenkin on opinnäytetyössä pienemmässä roolissa suhteessa opinnäytetyöraporttiin. Näin ollen opinnäytetyöraportissa on esitelty ja pohdittu kartoituksessa esiin nousseita tuloksia, joiden pohjalta muodostetaan Urhea-hallin yhteistyökumppanuuskartoituksen yhteenveto Urhea-hallin käyttöön. Koska tämän kartoituksen tarkoituksena on selvittää, millaista lisäarvoa Urhean olisi mahdollista tuoda potentiaalisille yhteistyökumppaneille, toimi kyseinen osa-alue kartoituksen päätutkimuskysymyksenä. Päätutkimuskysymyksen tueksi ja tarkentamiseksi laadittiin jatkotutkimuskysymykset tutkimuskysymyksen laajuuden vuoksi. Jatkotutkimuskysymykset on aseteltu helpottamaan opinnäytetyön lopullisen tuotoksen tekoa. Ne antoivat aineistonkeruulle selkeät raamit ja rajasivat aiheen helpommin lähestyttävään muotoon.

Jatkotutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät yhteistyökumppanuuksissa yrityksiä kiinnostaa?
- Millainen on Urhea-hallin potentiaali yhteistyökumppanina?
- Miten yhteistyökumppanuuksien tuottavuutta on mahdollista mitata?

Tutkimuskysymykset laadittiin siten, että niiden pohjalta olisi mahdollista saada selville yrityksille mielekkäitä ja hyödyllisiä tapoja olla mukana Urhea-hallin toiminnassa. Tämän lisäksi yhteistyökumppanuuksien tuottavuuden mittaamiseksi laadittiin kysymys, joka kartoittaisi tietoa tulevia kumppanuussuhteita varten.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät valitaan työn tavoitteiden mukaisesti, jotta menetelmät ovat tutkimusongelman kannalta osuvia. Osuvuudella tarkoitetaan sitä, että menetelmiä hyödyntämällä tutkimusongelmat ratkeavat. (Kananen 2015, 70) Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty useampia tutkimusmenetelmiä – teemahaastatteluita, kyselyjä ja benchmarkausta.

Useampia tutkimusmenetelmiä käytettäessä voidaan puhua monimetodisesta lähestymistavasta. Laajentamalla tutkimusmenetelmiä voidaan laajentaa myös näkökulmia, sekä lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Yksi merkittävimmistä eduista on perusteettoman varmuuden vähentäminen, jolla viitataan monimetodisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisestä koituvaa näennäisen varmuuden poistamista. Tyypillisesti vain yhtä tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkija voi päätyä uskomaan löytäneensä ’’oikean’’ vastauksen. (Hirvisjärvi & Hurme 205, 39)

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen, eli laadullinen, tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä. Ne soveltuvat pääsääntöisesti silloin, kun ilmiötä ei tunneta. Tämä tarkoittaa sitä, että ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimuksia. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödynnetään myös silloin, kun ilmiöstä halutaan syvällinen näkemys tai hyvä kuvaus. Myös triangulaatiota eli niin sanottua mixed-tutkimusstrategiaa käytettäessä, on kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät parhaiten sovellettavissa. (Kananen 2015, 70–71)

Kysely puolestaan on tyypillisesti kvantitatiivinen, määrällinen, tutkimusmenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63–64) Kun kyselyä hyödynnetään kvalitatiivisesti, se ei tarjoa vastaajalle selitysmahdollisuutta, vaan vastaa tutkijan asettamiin vaihtoehtoihin. Kuitenkin kyselyt voidaan mieltää myös kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. (Kananen 2015, 132, 200) Tässä kartoituksessa kyselyä pyritään hyödyntämään kvalitatiivisesti, teemahaastattelua mukaillen. Kysymykset ovat jätetty avoimiksi, jolloin vastaaja pystyy kertomaan samankaltaista tietoa kuin haastattelussa tulisi ilmi. Tämä mahdollistaa kyselyjen ja haastattelujen osittaisen vertailun työn tuloksissa.

Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät etsivät laadullista tietoa, jota käsitellään numerojen sijasta sanoin. Laadullisen tutkimuksen kuvauksen ja merkityksen tulkinnan tarkkuus vastaavat kuitenkin määrällisten mittausten tarkkuutta. (Kvale & Brinkmann 2009, 30) Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät valittiin opinnäytetyöhön, jotta saataisiin mahdollisimman kattavaa tietoa siitä, mikä yrityksiä yhteistyössä mahdollisesti kiinnostaisi. Haastattelujen

pohjalta pyritään ymmärtämään yritysten mielipiteitä tietyn aihealueen, yritysyhteistöiden, ympäriltä. Tästä syystä haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna.

6.1.1 Teemahaastattelu

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin teemahaastattelua, puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa haastattelun sisältö kohdennettiin valittuihin teemoihin. Haastattelua käytetään aineistonkeruumenetelmänä tyypillisesti silloin, kun tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä, menneisyyttä tai tulevaisuutta. Haastatteluilla voidaan myös täydentää ja varmistaa muilla keinoin kerättyä aineistoa tai sen tulkintaa. Sitä käytetään pääsääntöisesti silloin kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole olemassa riittävästi tietoa, jolloin ilmiöön liittyviä yksityiskohtaisia kysymyksiä on mahdotonta esittää. Henkilökohtaiset haastattelut ovat pääasiassa kvalitatiivisia, eli laadullisia tutkimusmenetelmiä, mutta joitain haastattelun muotoja on mahdollista hyödyntää myös kvantitatiivisissa, eli määrällisissä tutkimuksissa. (Kananen 2015, 143)

Haastattelu on joustava menetelmä, jossa tutkija voi tarvittaessa opastaa vastaajaa, sekä esittää uusia kysymyksiä. Sen haittapuolina ovat kuitenkin hitaus, kustannukset ja mahdollinen tutkijan vaikutus tutkittavaan. Tällä tarkoitetaan tutkijan ohjaavuutta haastattelun aikana, sekä aihealueiden subjektiivisia valintoja. (Kananen 2015, 143) Teemahaastattelu on haastattelun muoto, jossa haastattelun runko on valittu tiettyjen teemojen pohjalta. Se lähtee ajatuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Sille tyypillistä on, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, sekä haastattelija on alustavasti selvitellyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Näiden asioiden pohjalta on päädytty tiettyihin oletuksiin tutkimuksen aiheesta, jonka pohjalta haastattelun runko määräytyy. Oleellista teemahaastattelussa on myös haastattelukysymysten suuntaaminen tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista. (Hirvisjärvi & Hurme 2015, 47–48)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä siitä syystä, että yksi haastattelun aspekti, tässä tapauksessa haastattelun teema, on kaikille haastateltaville sama. Puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle ei ole tiettyä määritelmää. Sillä tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Tyypillisesti myös kysymysten sanamuotoa voidaan vaihdella, joka tarkoittaa, että puolistrukturoidussa ainoastaan jokin haastattelun näkökohta on etukäteen lyöty lukkoon. (Hirvisjärvi & Hurme 2015, 47–48)

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aiheeseen perehtymistä, sekä haastateltavien huolellista valintaa tavoitteiden mukaisesti. Myös haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta, sillä haastateltavia tulee olla riittävästi tarvitseman tiedon saamiseksi. (Hirvisjärvi & Hurme, 58) Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena haastatella vähintään viittä eri yritystä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva siitä, mikä yrityksiä yhteistyökumppanuuksissa kiinnostaa. Haastatteluun luotiin haastattelurunko (Liite 1.), jonka pohjalta kussakin haastatteluissa edettiin. Teemoja haastattelussa oli kaksi: yrityksen nykyiset yhteistyökumppanuudet, sekä yhteistyökumppanuus Urhean kanssa. Kysymysten pohjalta pyrittiin ymmärtämään, millaisia yhteistyömuotoja kussakin yrityksessä tehdään, sekä millaiset kumppanuudet heitä kiinnostavat. Yrityksiltä selvitettiin myös millaisia mielikuvia he haluavat kuluttajalle synnyttää, sekä miten yhteistyökumppanuuksien tuottavuutta ja lisäarvoa olisi mahdollista mitata. Yhteistyökumppanuudesta Urhean kanssa selvitettiin tekevätkö yritykset ylipäätään markkinointia urheiluntoimintaympäristössä ja miksi, sekä voisiko Urhea-halli tuoda lisäarvoa haastateltavalle yritykselle. Yrityksiltä kysyttiin myös mitä yhteistyöpaketin tulisi sisältää ollakseen kiinnostava, sekä mitä mahdollisesti he haluaisivat vastineeksi yhteistyöstä. Näiden lisäksi Urhean tuomasta näkyvyydestä, yhteistyökumppanuuden tavoitteista, sekä investoinnin suuruudesta vastaavanlaisessa yhteistyökumppanuudessa esitettiin kysymyksiä.

6.1.2 Kysely

Jotta jokaisella halukkaalla oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen, mahdollistettiin siihen osallistuminen myös kyselynä. Kyselyssä pyrittiin hyödyntämään täysin samoja avoimia kysymyksiä, joita haastattelussa käytettiin. Näin voitiin mahdollistaa haastattelujen ja kyselyjen vertailukelpoisuus. Sanamuotoja muokattiin kyselyyn sopivaksi, sekä kysymysmuotoja tarkennettiin kyselyyn sopivaksi. Jokaista kyselyyn vastannutta yritystä pyydettiin myös ottamaan yhteyttä tutkimuksen toteuttajaan, mikäli kyselystä heräsi jotain kysyttävää.

Kysely ja haastattelu eivät ole täysin synonyymisia, sillä tiedonantajan toiminnassa on eroavaisuuksia tiedonkeruuvaiheessa. Kyselyssä tiedonantajat täyttävät itse heille esitetyn kyselylomakkeen, jolloin oletuksena on, että jokainen kyselyyn vastanneista haluaa ja osaa ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla kirjallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63-64) Kyselyjen suurin hyöty on aineistonkäsittelyssä: haastatteluihin verrattuna lomakkeet voidaan käsitellä nopeasti, jolloin tilastollisen analyysin luominen helpottuu. Suurimman hyödyn kyselyistä saa, kun lomakkeet ovat huolellisesti suunniteltuja, sekä silloin, kun niiden avulla selvitetään melko konkreetteja ja yksiselitteisiä ilmiöitä. (Hirvisjärvi & Hurme 2015, 37)

6.1.3 Benchmarking

Benchmarking eli vertailukehittäminen tarkoittaa jatkuvaa tarkastelua ja ymmärrystä, jonka tarkoituksena on kartoittaa omaa nykytilannetta ja tunnistaa sen kehityskohteet. Vertailukehittämisen ideana on verrata omaa toimintaa laaja-alaisesti menestyviin organisaatioihin, sekä tätä kautta ottaa käyttöön hyväksi havaittuja tapoja toimia. Vertailukehittämisen avulla on mahdollista määritellä omalle toiminnalle tavoitteet ja keinot, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Oman toiminnan vertaaminen selkiyttää myös oman toiminnan tasoa verrattaessa kilpailijoihin, nopeuttaa omaa kehitystä, sekä tyypillisesti kiihdyttää kehittämishalukkuutta. (Tuominen 2016, 6–10; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 186)

Benchmarking-menetelmä soveltuu tyypillisesti niiden kohteiden kehittämiseen, joiden määrittely selväpiirteisesti onnistuu. (Ojasalo ym. 2015, 186) Karlöfin, Lundgrenin ja Edenfeldtin (2003, 134) mukaan benchmarking on prosessi, jonka tarkoituksena on systemaattisesti vertailla tuottavuutta, laatua ja tehokkuutta samalla toimialalla toimiviin yrityksiin ja palveluntarjoajiin. He käsittelevät benchmarkausta jatkumona, sillä benchmarkauksessa toimintaa on kehitettävä jatkuvasti – tässä hetkessä toimiva liiketoimintamalli ei välttämättä toimi enää muutaman vuoden kuluttua. Benchmarking-prosessia kuvataan alla olevassa kuviossa 6.

Kuvio 6. Benchmarking-prosessi (Karlöf ym. 2003, 134).

Benchmarking lähtee liikkeelle perusteellisesta pohjatyöstä, jossa valitaan ja määritellään kehitettävä kohde sekä tarkastellaan sen nykytilannetta. Tämän jälkeen etsitään

vertailukumppani tai -kumppanit, joilla kyseinen kehittämistä vaativa asia jo onnistuu tai joilla on esimerkiksi parhaimmat tunnusluvut tai maine. Seuraavassa vaiheessa kerätään tietoa ja vertaillaan sitä. Tässä vaiheessa apuna voidaan käyttää monenlaisia tiedonlähteitä, kuten intranetiä tai tutustumiskäyntejä. Tutustumiskäynnit ovat järjestelmällinen oppimistapa, joissa esimerkiksi etukäteen suunnitellaan lista niin vierailun aikana havainnoitavista kuin myös kysyttävistä asioista. Kuitenkaan kaikki vertailukohteen menetelmät eivät ole aina suoraan sovellettavissa omassa yrityksessä, jonka takia uusien ratkaisujen käyttöönotossa vaaditaan kriittisyyttä. Hyväksi havaitut käytänteet voidaan kuitenkin ottaa käyttöön. (Karlöf ym. 2003, 134; Ojasalo ym. 2015, 186)

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen, jolla viitataan usein tutkimuksen toistettavuuteen toisena ajankohtana tai toisen tutkijan toimesta. Tällä tarkoitetaan sitä, ovatko tutkimukseen osallistujien vastaukset erilaisia, mikäli he osallistuvat tutkimukseen eri aikaan tai mikäli heitä haastattelee eri henkilö. (Kvale & Brinkmann 2009, 245) Jo haastattelua suunniteltaessa voidaan kiinnittää huomiota tutkimuksen luotettavuuteen. Etukäteen huomioon otettavia asioita ovat muun muassa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineistonkeruu ja -tallennus menetelmät, sekä haastateltavien valinta. Haastateltavien valinnan kannalta oleellista on huomioida millä perustein haastateltavat on valittu, miten heihin on otettu yhteyttä ja montako haastateltavaa tutkimukseen otetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122)

Ennen varsinaisten haastatteluiden toteuttamista testattiin haastattelurungon toimivuutta, kysymysten järjestystä, sekä kysymysten muotoilua. Haastattelu lähetettiin sekä opinnäytetyön toimeksiantajan kontaktihenkilölle, että opinnäytetyön ohjaajalle. Molempien annettua kommentit, toteutettiin vielä esihaastattelu. Hirvisjärven & Hurmeen (2015, 72) mukaan esihaastattelut ovat tärkeä osa tutkimusta, jotta mahdolliset haasteet sen käytössä olisi mahdollista havaita ennakkoon ja voidaan vielä korjata. Esihaastattelut luovat myös haastattelijalle kuvan kohdejoukon kokemuksista ja sanavalinnoista, sekä antavat kuvan haastattelun pituudesta.

Haastattelun tallentaminen on tutkimuksen kannalta välttämätöntä, sillä nauhoittamisen avulla parannetaan haastatteluiden luotettavuutta. Haastateltaessa on kuitenkin oleellista, että jokainen haastateltava tietää nauhoituksesta. Haastattelun luotettavuutta haastattelujen jälkeen vahvistaa myös haastatteluiden litterointi, eli puhtaaksi kirjoittaminen, mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. (Hirvisjärvi & Hurme 2015, 184) Litteroinnin ohella haastatteluiden luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa haastattelijan ja

haastateltavien välisen suhteen kautta: lukivatko haastateltavat tulokset ennen niiden julkaisua, kommentoivatko he niitä ja muuttivatko haastateltavien kommentit tuloksia. Myös tutkimuksen aikataulu, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122)

6.3 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla, jotka toteutettiin osa puhelimitse ja osa videoyhteyksin syys- ja lokakuussa 2021. Haastateltavat valikoituivat Urhean arvojen, sekä sijainnin perusteella. Urhean arvoja ovat hyvän arjen varmistaminen, yhdessä ja vastuullisesti toimiminen, joka päivä uuden oppiminen, sekä erinomaisuus (Urhea 2020, 2). Haastateltavan yrityksen tuli kannattaa samankaltaisia arvoja. Myös paikkasidonnaisuus huomioitiin yrityksiä valikoitaessa, sillä Urhean sijaitessa Helsingin Mäkelänrinteellä, huomioitiin myös mahdollisen yhteistyökumppanin hyötyminen kyseisestä sijainnista. Näin ollen yritysten tuli olla jollakin tavalla sidoksissa pääkaupunkiseutuun tai Uudenmaan alueeseen. Tällaisiksi tavoiksi luettiin tässä tutkimuksessa muun muassa sijainti ja markkinoinnin kohdentaminen kyseiselle alueelle.

Yritykset olivat eri alojen edustajia, jotta vastauksia tutkimukseen saataisiin mahdollisimman laaja-alaisesti. Ennen haastatteluita näkemyksenä oli, että eri alojen yritykset kaipaavat vastikkeeksi Urhea-Halli Oy:lta eri asioita. Haastateltavia tutkimukseen osallistui yhteensä 5:

Haastateltava	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
Yritys A	20.9.2021	35 min
Yritys B	21.9.2021	30 min
Yritys C	30.9.2021	35 min
Yritys D	6.10.2021	35 min

Jokaisesta yrityksestä kontaktoitiin yrityksen johtaja, tai markkinoinnin ja yhteistöiden alueella työskentelevä henkilö. Yrityksiä lähestyttiin ensin sähköpostitse tai LinkedIn:in välityksellä, joista huomattavasti enemmän vastauksia tuli sähköpostiin. Ennen varsinaisen haastattelun toteutusta haastateltaville kerrottiin mitä varten heitä haastatellaan, miksi haastattelut äänitettiin, mihin äänite päätyi haastattelun jälkeen, sekä tutkimuksen julkaisun anonyymiydestä. Haastateltaville lähetettiin halutessaan haastattelukysymysrunko (Liite 1.), jolloin haastateltavien oli mahdollista tutustua haastattelun kysymyksiin etukäteen.

Kartoitukseen osallistuvien yritysten kasaan saaminen osoittautui yllättävän vaikeaksi. Kokonaisuudessaan 86 yritystä lähestyttiin sähköposti- tai LinkedIn viestin välityksellä.

Mikäli vastausta viestiin ei kuulunut, laitettiin yritykselle toinen viesti aiheesta. Vielä tämän jälkeen vastaamatta jättäneitä yrityksiä lähestyttiin puhelimitse. Suurin osa yrityksistä jätti kokonaan vastaamatta niin viesteihin kuin myös puheluun tai kieltäytyi haastattelusta. Syinä kieltäytymiselle olivat pääasiassa yritysten kiireellinen aikataulu, tai se, ettei yritys itse kokenut hyötyvänsä haastattelusta.

Jotta jokainen kontaktoitu yritys sai mahdollisuuden osallistua tutkimukseen, sekä haastatteluista saatua näkemystä voitiin laajentaa, oli yritysten mahdollista osallistua tutkimukseen myös kyselyn välityksellä. Osa yrityksistä ilmaisi selkeästi kiinnostuksensa, mutta kiireellisestä aikataulusta johtuen halusivat vastata kysymyksiin mieluummin omalla ajallaan. Kyselyyn vastasi yhteensä kolme yritystä, joita pyydettiin palauttamaan lomake viimeistään viikolla 41:

Kyselyyn vastannut	Päivämäärä
Yritys X	14.10.2021
Yritys I	28.10.2021
Yritys Z	5.11.2021

Benchmarkausta hyödynnetään tässä kartoituksessa jo haastatteluja sekä kyselyä varten. Benchmarkauksen avulla kartoitetaan yrityksiä, jotka ovat kiinnostuneita urheilusta alana ja tätä kautta olisivat mahdollisesti halukkaita vastaamaan haastatteluun tai kyselyyn. Benchmarkausta hyödynnettiin myös erillisenä työkaluna, jossa kerättiin tietoa urheilun toimialalla toimivien yritysten ja järjestöjen kumppanuuksista. Tietoa pyrittiin keräämään vertailukumppaneiden tarjoamista yhteistyövaihtoehdoista, heidän yhteistyökumppaneiden toimialoista, näkyvyydestä nettisivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Tämän tiedon pohjalta voitiin laajentaa haastatteluista ja kyselyistä kertynyttä tietoa ja luoda ideoita käytäntöön yhteistyökumppanuuksien hyödyntämisessä myös Urhea-hallilla.

6.4 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoidaan lukemalla litteroitu aineisto useaan otteeseen, jonka jälkeen se pyritään luokittelemaan teema-alueittain. Teemoja hyödyntäen tarkastellaan aineistossa esiintyviä useammalle tutkimukseen osallistuneelle yhteisiä ilmiöitä tai asioita. (Ojasalo ym. 2015, 111) Lisäksi teema-alueisiin luokittelu helpottaa laajojen ja monimutkaisten haastattelujen tarkastelua (Kvale & Brickmann 2009, 204–205). Teema-alueiden asiat voivat vahvistaa tutkijan näkemystä ilmiöstä, tai olla yllättäviäkin asioita. Olennaista tarkastelussa kuitenkin on säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa, joka helpottaa ilmiön ymmärtämistä. (Ojasalo ym. 2015, 111)

Tässä kartoituksessa nauhoitetut haastattelut litteroitiin tiedostoiksi tietokoneelle, jonka jälkeen haastatteluihin tutustuttiin vielä useaan kertaan litteroituja tekstejä lukemalla sekä nauhoitteita kuuntelemalla. Tällöin haastattelussa esiin nousseita teemoja ryhmiteltiin omiksi kategorioiksi haastatteluissa esiin nousseiden teemojen pohjalta. Ryhmittely mukaili haastattelun runkoa, sekä päätutkimuskysymyksen tueksi luotuja jatkotutkimuskysymyksiä: yhteistyökumppanuuksien kiinnostavat tekijät, Urhea-hallin potentiaali yhteistyökumppanina, sekä tuottavuuden ja lisäarvon mittaaminen. Tämä vaihe helpotti kartoituksen kannalta oleellisten asioiden tunnistamisen, sekä auttoi karsimaan epäoleelliset asiat pois.

Haastattelujen ohella tutkimuksessa hyödynnettiin kyselyitä, joiden aineistoa käsiteltiin litteroitujen haastattelujen kaltaisesti. Tekstejä luettiin useaan otteeseen ja pyrittiin ryhmittelemään haastatteluissa esiin nousseiden teemojen pohjalta. Tämä helpotti haastatteluissa ja kyselyissä esiin nousseiden tulosten vertailua keskenään. Olennaista kuitenkin tuloksissa oli eritellä haastatteluissa ja kyselyssä esiin nousseet tulokset toisistaan, jotta mahdolliset tutkimusmenetelmän vaikutukset tuloksiin on tunnistettavissa.

Tutkimuksessa hyödynnettiin haastatteluissa esiin nousseita suoria lainauksia, jotka havainnollistavat ilmiötä esimerkein, sekä perustelevat haastattelijan tekemiä tulkintoja. Suoria lainauksia on kuitenkin käytetty harkiten ainoastaan analyysin lopputulokselle tarpeellisissa ja merkittävissä kohdissa. Lisäksi suorat lainaukset osoittavat tutkimuksen perustuvan todelliseen aineistoon. Benchmarkauksesta saadut tiedot taulukoitiin, jotta eri yritysten vertailu olisi mahdollisimman helppoa. Taulukon avulla analysoitiin yrityksistä saatuja tietoja, jonka ohella hyödynnettiin kuvakaappauksia yritysten keinoista hyödyntää yhteistyökumppanuuksia. Kuvakaappausten avulla on mahdollista tuoda visuaalisesti ja konkreettisesti esille, miten eri yritykset toteuttavat yhteistyökumppanuuksien hankkimisen ja ylläpitämisen.

Lopulta aineiston analyysi rakentui haastatteluissa ja kyselyissä esiin nousseiden erojen ja yhtäläisyyksien pohjalta. Benchmarkausta hyödynnettiin vahvistamaan haastatteluista ja kyselyistä kerättyä tietoa. Lisäksi benchmarkauksen avulla konkretisoitiin ja visualisoitiin yhteistyökumppanuuksien hyödyntämisen keinoja. Opinnäytetyön seuraavassa luvussa 7.Tulokset, esitellään analyysin keskeisimmät löydökset, jotka pohjautuvat tutkimuksen alussa luotuihin jatkotutkimuskysymyksiin.

7 Tulokset

Tämän yhteistyökartoituksen tavoitteena oli etsiä yrityksille lisäarvoa tuottavia tapoja olla mukana Urhea-hallin toiminnassa. Päätutkimuskysymyksen ohelle laadittiin jatkotutkimuskysymykset, joissa selvitettiin mitkä tekijät yhteistyökumppanuuksissa yrityksiä kiinnostaa, millainen on Urhea-hallin potentiaali yhteistyökumppanina, sekä miten yhteistyökumppanuuksien tuottavuutta on mahdollista mitata. Tutkimuskysymysten ja haastattelurungon pohjalta aineisto jaettiin kolmeen eri teema-alueeseen: yhteistyökumppanuuksien kiinnostaviin tekijöihin, Urhea-hallin potentiaaliin yhteistyökumppanina, sekä tuottavuuden ja lisäarvon mittaamiseen. Tässä kartoituksessa selvitetyt tulokset esitellään teema-alueiden mukaisessa järjestyksessä.

7.1 Yhteistyökumppanuuksien kiinnostavat tekijät

Kartoituksessa selvitettiin yrityksiä kiinnostavia tekijöitä yhteistyökumppanuuksien osalta. Kartoituksen mukaan yhteistyökumppanuuksissa yrityksiä kiinnostavat vastuullisuus, kotimaisuus, kumppanien sopivuus toisilleen sekä vastikkeellisuus. Nämä tekijät on esitelty kuviossa 7.

Kuvio 7. Yhteistyökumppanuuksien kiinnostavat tekijät

Jokainen haastatelluista yrityksistä korosti vastuullisuutta yhteistyössä. He halusivat yrityksensä miellettävän vastuulliseksi kuluttajan silmissä, joka edellyttää myös vastuullisten yhteistöiden tekemistä. Myös kyselyyn vastanneet yritykset I ja Z mainitsivat vastauksissaan vastuullisuuden. Keskusteltaessa urheilun toimintaympäristössä tehtävästä

markkinoinnista, mainitsi yritys A myös urheilutoimialojen olevan vastuullisia yhteistyökumppaneita:

> *''Vastuullisuuteen viittaava asia. Meidän mielestä urheilu on sellainen alusta, jolla voidaan vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin laajemmin.''*
> *-Yritys A*

Useampi yritys mainitsi myös kotimaisuuden, vaikka toimivatkin myös kansainvälisillä markkinoilla tai pitävät ulkomaalaisia asiakkaita tärkeänä kohderyhmänä. Yritys B toi haastattelussa esille pyrkimyksensä hyödyntää ensisijaisesti kotimaisia toimijoita, vaikka myös kansainväliset yhteistyökumppanit ovat tärkeitä toimijoita heidän yrityksessään. Myös yritykset I ja Z kertoivat heidän suosivan kotimaisia yhteistyökumppanuuksia omassa toiminnassaan.

Haastatteluissa yritys A ja yritys C mainitsi myös yhteistyökumppanien sopivuuden toisiinsa. Tällä tarkoitetaan toimialaan istumista ja esimerkiksi arvojen kohtaamista, sitä millaisiin asioihin yritys haluaa itsensä yhdistettävän. Yritys A mainitsi toimialojen sopivuuden olevan urheilupuolella erityisen tärkeää. Myös yritys X tuki ajatusta toimialojen sopivuudesta ja kuvaili sitä seuraavasti:

> *''Täytyy löytyä sopiva yhteys monella tasolla. Arvomaailmojen täytyy kohdata, yhteistyöllä täytyy olla molemmille osapuolille selkeät tavoitteet ja tietysti myös hinnan täytyy sopia molemmille osapuolille.''*
> *-Yritys X*

Yhteistyön vastikkeellisuus koettiin kartoituksessa merkittäväksi asiaksi. Yritykset B ja C mainitsivat, etteivät he tee puhdasta rahallista sponsorointia, sillä he toivoivat saavansa jotain hyötyä yhteistyöstä. Yritys I toivoi vastikkeena mahdollisesta yhteistyökumppanuudesta Urhea-hallin kanssa käyttökustannuksien alentamista. Yritysten mukaan olennaista kuitenkin on, että yritysyhteistyön tavoitteet tulisivat olla molemmille osapuolille selkeät. Yritys X:n nykyiset yritysyhteistyöt perustuvat liiketoiminnan tukemiseen, hyödykkeiden saantiin tai saatuun apuun markkinoinnissa. Puolestaan yritys D kertoi tekevänsä rahallisten yritysyhteistyökumppanuuksien lisäksi hyväntekeväisyyttä, erityisesti edistääkseen lasten ja nuorten liikuntaa.

7.1.1 Markkinointi urheilun toimintaympäristössä

Yritys A:n mukaan urheilu on kasvava markkina, jonka kasvuodotukset ovat moninkertaiset verrattuna muihin markkinoihin. Haastateltavan mielestä kasvuodotukset korostuvat

koronapandemian jälkeen, kun muun muassa urheilutapahtumat avautuvat uudelleen. Hän kuvaili urheilua markkinointikeinona seuraavasti:

> *''Urheilu on tutkitusti tosi tehokasta markkinointia. Urheilun yhteydessä tehtävät kumppanuudet on erittäin vertailukelpoisia tuotoltaan vastaaviin mainonnan panostuksiin. Urheilijat on huomattavasti tehokkaampia verrattuna vastaaviin somevaikuttajiin.''*
> *-Yritys A*

Kaikki yritykset eivät kuitenkaan tee urheilun toimintaympäristössä markkinointia. Yritys C kertoi heidän pidättäytyneen pois urheilun toimintaympäristöstä, sillä kansainvälisesti toimiessa isompi panostus suomen urheilussa olisi aina pois muusta markkinoinnista. Haastateltava koki myös, ettei urheilu välttämättä ole heidän alaansa sopiva markkinointiympäristö, vaikka kertoi kuitenkin harkinneensa yhteistyötä urheilutoimialojen kanssa jo aiemmin. Yritys B kertoi heidän tehneensä ainoastaan yksittäisiä yhteistöitä urheilutoimialan parissa ja sellaisien lajien yhteydessä, jotka olivat helposti miellettävissä myös heidän yritykseensä. Yritys B kuitenkin näki Urhea-hallin toiminnan etäällä omasta liiketoiminnastaan, koska Urhean alueella toteutettavat lajit eivät kohdanneet heidän oman liiketoimintansa kanssa.

Kyselyssä tuli ilmi yritysten X ja I näkökulmia urheilutoimialana. Heidän toimintansa herättää ihmisissä paljon tunteita ja mielikuvia. Yritys X kertoi myös urheilutoimialan edustajana heidän halunsa näyttäytyä modernina, kiinnostavana, sekä ison massan tavoittavana mediana.

7.2 Urhea-hallin potentiaali yhteistyökumppanina

Yritys A jakoi Urhea-hallin potentiaalin yhteistyökumppanina kolmeen eri kategoriaan: keskittymä, isot vierailijamäärät ja olympiavalmennuskeskus. Myös muut yritykset toivat esille Urhea-hallin olevan kiinnostava yhteistyökumppani samoista syistä. Tässä kappaleessa lähestytään Urhea-hallin potentiaalia yhteistyökumppanina näiden kolmen kategorian pohjalta:

1. Keskittymä

   Yritys A koki Urhea-hallin potentiaalin mielenkiintoisena monipuolisen tuotteistuksen kautta, sillä haastateltavan mielestä Urhea on kumppaneille kiinnostava kokonaisuus. Tällä tarkoitetaan Urhea-hallin olevan osa isoa keskittymää, jossa olisi mahdollista hyödyntää kaikki alueella olevat tilat Urhea-hallin lisäksi. Tällä tavoin yhteistyökumppaniyritys ei olisikaan vain ja ainoastaan yhden hallin kumppani, vaan hyötyisi monipuolisesti kaikista Urhean palveluista.

Yritys X ja I kertoivat kyselyssä Urhea-hallin olevan tärkeä osa heidän urheilijoidensa kasvua ja kehitystä. Myös yritys D kertoi jo Urhea-hallin rakentamisen itsessään olleen heille positiivinen asia, sillä hän kokee hallin lisäävän alueella liikkuvia ihmisiä. Yritys C puolestaan koki Urhea-hallin sijaitsevan heistä katsottuna liian kaukana, mikäli yhteistyö sisältäisi henkilöstölle toimintaa. Siitä huolimatta hän näki Urhea-hallin potentiaalin paikallisena yhteistyökumppanina, joka olisi mahdollista yhdistää nuorten hyvinvoinnin tukemiseen.

Yritys C kuvaili Urhea-hallin ja keskittymän mahdollisuuksia seuraavasti:

> *''Nuorten kohderyhmä voidaan tavoittaa siellä missä he ovat. Me voitais olla yks mahdollistaja tässä, että koulutyö ja huippu-urheilu, tai ylipäätään urheilu on mahdollista yhdistää.''*
> *-Yritys C*

2. Isot vierailijamäärät

Toisena mahdollisuutena Urhea-hallin yhteistyökumppanuudessa yritys A mainitsi Urhea-hallin isot vierailijamäärät, jotka ovat kaikki pääosin urheilusta, liikunnasta ja terveydestä kiinnostuneita ihmisiä. Tätä kautta yhteistyökumppaniyritys voitaisiin tehdä näkyväksi suurelle samasta aihepiiristä kiinnostuneelle joukolle. Yritys I näki suuret vierailijamäärät mahdollisuutena omalle toiminnalleen, sillä myös vapaa-ajan käyttäjät kiinnostivat heitä kohderyhmänä. Yritys I näkee Urhea-hallin paikkana, jossa voidaan saada yhä useampi innostumaan heidän harrastustoiminnastaan.

3. Olympiavalmennuskeskus

Kolmantena potentiaalina yritys A näki Olympiavalmennuskeskuksen, jota voitaisiin hyödyntää yhteistyökumppanuuksissa. Yritys Z tuki ajatusta olympiavalmennuskeskuksen hyödyntämisestä yhteistyökumppanuuksissa – tätä kautta yhteistyökumppaniyritys saisi linkin huippu-urheiluun ja sen tukemiseen. Yritys A mainitsi houkuttelevana huippu-urheilija tapaamiset ja käytti esimerkkinä erään urheilujoukkueen tapaa, jossa yhteistyökumppaniyritysten työntekijät pääsevät treenaamaan sen pelaajien kanssa.

Urhea-halli koettiin mielenkiintoiseksi yhteistyökumppaniksi yritysten näkyvyyden lisäämisen kannalta. Näkyvyyden tuoma lisäarvo pohjautuu yhteistyöyritysten saamiin mahdollisiin uusiin asiakkaisiin, joka edistäisi heidän liiketoimintaansa. Konkreettisina asioina kumppanuudesta Urhea-hallin kanssa yritys C kannatti lisäksi kummiurheilijatoimintaa, nimikkopenkkiä, mainoksia kaukalon laidalla ja esimerkiksi henkilöstöpäivää Urhea-hallilla. Yritys D koki mielenkiintoiseksi paikan päällä sijaitsevat

nimikkopukuhuoneet, -kokoustilat, mainokset kaukalon laidalla tai ulko-oven vierellä. Hän D puhui yhteistyökumppanuuden kautta saavutettavasta mahdollisesta tunnettavuuden lisääntymisestä, joka voisi nostaa kävijämääriä heidän yrityksessään. Myös yritys Z kannatti kummiurheilijatoimintaa ja paikan päällä tapahtuvan mainonnan esimerkiksi nimikkopukuhuoneiden muodossa.

> *''Esimerkiksi tietyn suorituspaikan mahdollistajana, tämmöinen tietyssä lokaatiossa oleva pieni näkyvyys.''*
> *-Yritys C*

Myös sosiaalisen median ja verkkosivujen näkyvyys yhteistyökumppanuuksissa koettiin yleisesti merkittävänä asiana haastateltavien keskuudessa. Sen avulla olisi mahdollista laajentaa yleisöä, joka yhteistyökumppanuuden näkee. Mielenkiintoisena sosiaalinen media nähtiin erityisesti sen takia, että samaa yhteistyötä olisi mahdollista laajentaa paikan päällä saavutetun näkyvyyden lisäksi sosiaaliseen mediaan. Hyvänä esimerkkinä tästä suorituspaikan mahdollistanut yhteistyö, josta kerrottaisiin myös sosiaalisessa mediassa ja yhteistyökumppaniyritys saisi aina laajempaa näkyvyyttä.

Koska digitaaliset kanavat nähtiin merkittävänä asiana näkyvyyden lisäämiseksi, huomioitiin vertailukehittämisessä (Kuvio 8.) myös vertailukohteiden tavat hyödyntää yhteistyökumppaneita eri kanavissaan. Benchmarkaukseen valikoitui kuusi eri yritystä tai järjestöä, joiden yhteistyökumppanuusmalleista olisi hyötyä Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien kehittämisessä. Vertailukehittäminen tehtiin yhteistyökumppanuuksien pohjalta, joten olosuhdevertailua ei tässä opinnäytetyössä tehty. Tästä vertailukehittämisen kohteiksi valikoitui neljä suomalaista ja kaksi ulkomaalaista yritystä, järjestöä tai muuta vastaavaa. Benchmarkaukseen valikoitui Hiihtoliitto, HJK, Saimaa Stadiumi, FC Barcelona, Bolton Arena ja Colorado Springs Olympic & Paralympic Training Center (Kuvio 8.). Sosiaalisessa mediassa yhteistyökumppaniyritykset näkyivät pääasiassa urheilijoiden vaatetuksessa. Tämän lisäksi yhteistyökumppaneita hyödynnettiin erilaisissa julkaisuissa, kuten tapahtumajulkaisuissa, arvonnoissa tai muuta vastaavaa.

Vertailukumppani	Hiihtoliitto	HJK, Helsingin jalkapallo klubi	Saimaa Stadiumi	FC Barcelona	Bolton Arena	Colorado Springs Olympic & Paralympic Training Center
Yhteistyökumppanuuksien näkyvyys nettisivuilla	Etusivulla, logot. Jaottelu maajoukkueittain, Suomen Cup ja lumilajit.	Etusivulla, logot. Jaottelu pääyhteistyökumppanit, kentällä mukana & yhteistyössä.	Etusivulla nähtävissä muutama logojen kera. Yläpalkeista ei löydy selkeästi kohtaa yhteistyökumppaneille.	Etusivulla pääyhteistyökumppanit & logot. Painikkeen kautta nähtävissä loput.	Löytyy erillisen yhteistyökumppanuus osion alta.	Olympia ja paralympia keskuksen tiedot itsessään Colorado Springsin nettisivuilla - ei esitelty yhteistyökumppaneita
Yhteistyökumppanuuksien näkyvyys sosiaalisessa mediassa	Urheilijoiden vaatetus, yhteistyöjulkistuksia, haastattelujen taustalla	Pelaajien vaatetus, yhteistyökumppanuuden julkistuksia, arvontoja, alennuskoodeja, yhteisiä tapahtumia & muut tapahtumajulkaisut	Tapahtumajulkaisuissa	Lähinnä pelaajien vaatetuksessa	Vähemmän näkyvissä. Yhteistyökumppanuuden julkistuksia, tapahtumajulkaisuissa	Urheilijoiden vaatetus
Miten ryhtyä kumppaniksi	Nettisivuilla kerrotaan, ketkä yhteistyökumppanuuksista vastaavat.	Nettisivuilla ohjataan olemaan yhteydessä kumppanuusmyyntiin	Nettisivuilla pyydetään ottamaan yhteyttä.	-	Nettisivuilla erillinen osio, jossa esitellään mitä he voivat tarjota ja vaihtoehtoja yhteistyökumppanuudelle.	-
Vastineeksi kumppanuudesta	Huippu-urheilujoukkueet, lapsia ja perheitä liikuttavat tapahtumat, kansainväliset urheilutapahtumat, paikalliset lumiliikuntakoulut. Räätälöidysti kumppaneille.	Näkyvyyselementit, otteluisännyys, digitaaliset ratkaisut, vaikuttajamarkkinointi, yhteiskuntavastuuohjelmia. Räätälöidysti kumppaneille tavoitteet ja budjetit huomioiden.	Etsii uusia tapahtumayhteistyökumppaneita	-	Ei ainoastaan mainostilaa - heidän käyttäjistä saa asiakkaita, kohentaa yrityksen kuvaa terveys- ja hyvinvointitoimialan kautta. Eri paketeilla erilaisia mahdollisuuksia. Ulkona screeni, josta mainostilaa.	-
Huomioita	Yhteistyökumppanit helposti löydettävissä.	Yhteistyökumppanit helposti löydettävissä. Selkeästi esitelty, mitä voivat tarjota yhteistyökumppaneille.	Yhteistyökumppanit vaikeammin löydettävissä, sillä ne on ripoteltu ympäri nettisivuja.	Yhteistyökumppanit helposti löydettävissä.	Selkeästi esitelty mitä voivat tarjota yhteistyökumppaneille - lukuja (vierailijamäärät, sosiaalinen media jne.), pakettivaihtoehtoja, joille määritelty myös summat (mm. lajeittain, tasoittain)	Yhteistyökumppaneita ei ole esitelty.

Kuvio 8. Vertailu eri organisaatioiden yhteistyökumppanitoiminnasta

Yritykset C ja I mainitsivat myös partneriverkostoon kuulumisen, jota on hyödyntänyt nykyisissä yhteistöissään. Yritys C mainitsi myös journalistisen näkyvyyden puhuttaessa mahdollisesta Urhean tuomasta näkyvyydestä. Tavoiteltavaa olisi saavuttaa median kiinnostus ei maksetusti yhteistyökumppanin kautta.

7.2.1 Yhteistyökumppanien näkyvyyden selvittäminen

Sosiaalisen median näkyvyyden ohella benchmarkauksen (Kuvio 8.) avulla pyrittiin selvittämään yhteistyökumppaneiden näkyvyyttä yritysten nettisivuilla, jota olisi mahdollista hyödyntää Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksissa. Lisäksi selvitettiin miten kullakin vertailukumppanilla olisi mahdollista ryhtyä yhteistyökumppaniksi, mitä kumppanit saavat vastineeksi, sekä kerättiin yleisiä huomioita kasatuista tiedoista.

Suurimmalla osalla vertailukumppaneista yhteistyökumppanit olivat helposti löydettävissä. Vertailuarvioinnin pohjalta voidaan todeta pääasiassa yhteistyökumppanuuksien näkyvän jo suoraan heidän nettisivujen etusivuilla. Bolton Arenan kumppanit esiteltiin kokonaisuudessaan erillisen nettisivujen osion alla, sekä osalla vertailukumppaneista yhteistyökumppanit löytyivät osittain erillisestä osiosta. Yhteistyökumppanit esiteltiin nettisivuilla pääasiassa logojen avulla. Ainoana poikkeuksena oli National Sports Center, jonka yhteistyökumppanit löytyivät nettisivuilta hyperlinkeillä.

Yhteistyökumppaniksi ryhtymisestä kerrottiin suurimmalla osalla vertailukumppaneista suoraan heidän nettisivuillaan, jolloin pääasiassa pyydettiin ottamaan yhteyttä yritykseen. Bolton Arena esitteli nettisivuillaan erillisiä paketteja, joista selvisi millaisia kumppanuuksia

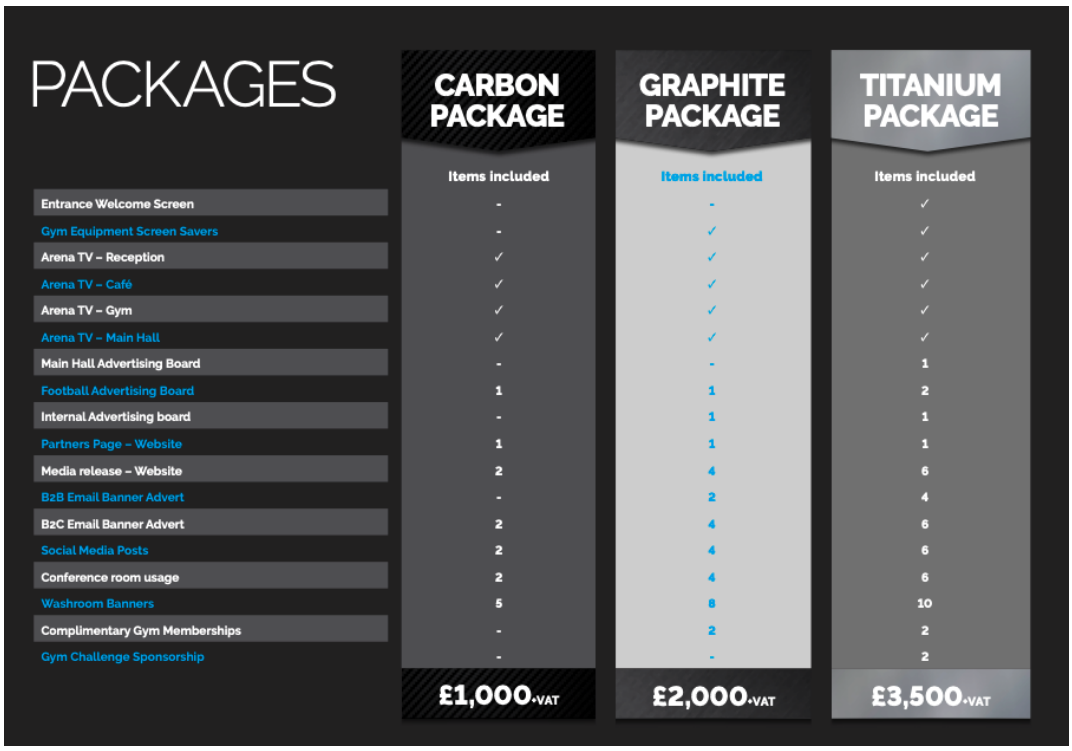
he voivat tarjota yrityksille. Paketeista selvisi suoraan niiden sisältö ja hinta. Myös jotkin muut vertailukumppanit esittelivät suoraan nettisivuillaan, mitä heillä olisi tarjota yrityksille vastineeksi yhteistyökumppanuudesta. Vastineeksi kumppanuudesta vertailukumppanit tarjosivat erilaisia näkyvyys vaihtoehtoja, jonka vaihtoehdoista osa oli kertonut suoraan nettisivuillaan. HJK muun muassa mainitsi näkyvyyselementit, otteluisännyyden, digitaaliset ratkaisut, vaikuttajamarkkinoinnin, yhteiskuntavastuuohjelmat. Hiihtoliitto puolestaan tarjosi yrityksille näkyvyyttä eri keinoin: huippu-urheilijat, lapsia ja perheitä liikuttavat tapahtumat, kansainväliset urheilutapahtumat, sekä paikalliset lumiliikuntakoulut. Bolton Arenan sivuilla yhteistyön saavuttavuus oli muutettu luvuiksi. Bolton Arenan sivuilta oli nähtävissä taulukko, jossa kerrotaan esimerkiksi, kuinka paljon heillä käy vierailijoita, kuinka paljon seuraajia on sosiaalisissa medioissa tai kuinka moni henkilö vierailee nettisivuilla vuosittain. Näiden ohella kumppanuuspaketeissa esiteltiin eri tasoja, jotka mahdollistivat näkyvyyden eri paikoissa.

7.2.2 Yhteistyöhön investoiminen

Investointien suuruudet vaihtelivat haastateltavan yrityksen koon mukaisesti aina tuhannesta eurosta satoihin tuhansiin euroihin, riippuen myös kumppanuuspaketin suuruudesta. Yritys D:n ollessa pienemmän kokoluokan yritys, arvioi haastateltava yhteistyökumppaneihin käytettäväksi budjetiksi vuositasolla tuhannesta eurosta muutamaan tuhanteen euroon. Yritykset B ja Z korostivat investointeja harkitessaan yhteistöiden mitattavuutta.

> *''Mitä paremmin yhteistyön hyötyjä ja tätä kautta liiketoiminnan kasvua on mahdollista mitata, sitä enemmän panoksia yhteistyöhön olisi meidän mahdollista laittaa. Silloin kun nähdään yhteistyön tuovan konkreettisesti esimerkiksi kasvua liiketoiminnalle, voidaan siihen tietenkin panostaa enemmän.''*
> *-Yritys Z*

Vertailuarvioinnin pohjalta saatiin tietoa myös investointien suuruudesta. Tässä tapauksessa benchmarkausta laajennettiin kuvion 8. ulkopuolelle ja tarkasteltiin lähemmin Bolton Arenan sivuilla esiteltyjä tapoja olla mukana heidän toiminnassaan. Bolton Arenan kumppanuuspaketeista selvisi, minkä suuruisista investoinneista on kyse samankaltaisen hallin kumppaniksi ryhdyttäessä Iso-Britanniassa. Bolton Arenan (Sponsorship & Advertising) esittelemät kolme kumppanuuspakettia on nähtävissä kuvassa 1.



Kuva 1. Bolton Arena Sponsorship Packages (Bolton Arena, 6)

Bolton Arena tarjoaa kumppaneilleen kolme eri pakettia, jotka vaativat eri suuruisia investointeja ja tarjoavat erilaisia vaihtoehtoja kumppanuudelle. Kuten kuvasta 1 voidaan nähdä, suuremman summan investoidessa kumppanuudesta saatava vastikkeellisuus on laajempaa. Esimerkiksi sisääntuloaulan näytöltä on mahdollista saada mainostilaa ainoastaan kalleimpaan Titanium -pakettiin investoitaessa. Kun pakettien hinnat muutetaan euroiksi, on kyseessä noin 1180–4125 € suuruisia paketteja. Lisäksi Bolton Arenan sivuilla on esitelty paketteja eri lajien sponsoroimiseen, joiden hinnat vaihtelivat myös vastikkeellisuuden mukaan. Esimerkiksi kahden vuoden sopimus tenniksen sponsorointisopimukseen maksaa vuositasolla euroihin muutettuna noin 11 785 € (kuva 2). Tällaisen kahden vuoden sponsorointisopimuksen ostaneelle yritykselle tarjotaan useita eri mainospaikkoja niin paikan päällä Bolton Arenalla kuin myös Bolton Arenan sosiaalisen median kanavilla. (Bolton Arena, 5-18)

Kuva 2. Bolton Arena Tennis Sponsorship (Bolton Arena, 9)

7.3 Tuottavuuden ja lisäarvon mittaaminen

Mittaaminen nähtiin yrityksien keskuudessa tärkeäksi muutenkin kuin investointeja miettiessä. Erityisesti yritys B korosti haastattelussa yhteistyön mitattavuuden tärkeyttä. Haastateltava toi esille, että heidän yrityksessään mitataan jo markkinointipanoksia, jolloin pyritään tuottamaan sisältöä moniin eri kanaviin.

> *''Meille olennaista yhteistyökumppanuuksissa on, että selkeästi voidaan todeta miten ne auttaa meidän liiketoiminnassa ja missiossa. Tässä tärkeetä on yhteistöiden mittaaminen, esimerkiksi verkkosivujen liikenteen, ostopolun tai bannerimainonnan kautta.''*
> *-Yritys B*

Useampi haastateltavista yrityksistä mainitsi tehokkaimpana ja yleisesti käytetyimpänä yhteistyökumppanuuden tuottavuuden ja lisäarvon mittaamisen keinona kyselytutkimukset. Yritys A:n haastattelussa tuli ilmi, että kyselytutkimusten avulla voidaan selvittää, millaisia vaikutuksia kumppanuudella on niiden ihmisten keskuudessa, jotka kumppanuuden on jollakin tavalla nähnyt. Tällöin tietyn väliajoin tehtyjen kyselyjen pohjalta on mahdollista selvittää, ovatko tulokset muuttuneet. Käyttäjille suunnattu kysely olisi haastattelun pohjalta yritys D:n mukaan esimerkiksi paikan päällä tablettikyselynä.

Yritys A on itsessään keskittynyt sosiaalisen median parissa tehtävään markkinointiin ja hyödyntää sosiaalisen median dataa ja analytiikkaa kumppanuuksien mittaamisessa. Sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuilla mittareina toimivat esimerkiksi näyttökerrat, tykkäykset ja seuraajat. Yritys A seuraa niiden kasvua, joka kertoo yhteistyön kannattavuudesta. Yritys A kuitenkin mainitsi haastattelussa, ettei yhteistyökumppanuuksille kannata asettaa suoria kaupallisia myyntitavoitteita niiden vaikean mitattavuuden vuoksi.

Yritys X korosti kyselyssä mittareiden valikoituvan sen mukaan, millaisesta yhteistyöstä on kyse: toisessa yhteistyössä mitataan näkyvyyttä, toisessa myyntiä tai mielikuvia ja niin edelleen. Haastattelussa yritys C toi kuitenkin esille loppujen lopuksi mittarina toimivan oman yrityksensä tunnettavuus, joka näkyy esimerkiksi sijoittumisena brändimittauksissa. Yritysyhteistyötä mitattaessa yritys C mainitsi yhtenä mittarina sen, miten helposti kuluttaja yhdistää yhteistyötä tekevät yritykset toisiinsa. Lisäksi journalistista näkyvyyttä on mahdollista mitata ilmestyneiden juttujen perusteella. Se miten paljon ja millaisia artikkeleita, uutisia tai muuta vastaavaa yrityksistä julkaistaan, kertoo yritysten yhteistyön toimivuudesta ja mittaa journalistista näkyvyyden saavuttamista.

Benchmarkauksessa selvisi Bolton Arenan tapa hyödyntää mitattavuutta myös uusien yhteistöiden hankinnassa. He esittelivät sivuillaan potentiaaliselle yhteistyökumppanille suoraan yleisölukuja, jotka olisi mahdollista saavuttaa yhteistyökumppanuudella. Kuvassa 3 on nähtävissä Bolton Arenan (Bolton Arena, 2) hyödyntämä taulukko, joka on nähtävissä heidän sivuillaan vierailleville yrityksille.

Kuva 3. Bolton Arena – Our visitors are your customers (Bolton Arena, 2)

Kuten kuvasta 3 voidaan nähdä, on Bolton Arena tuonut yrityksille esille suoraan heidän mahdollisuutensa markkinointialustana yrityksille. Kuvassa esitellään yleisön suuruus, joka olisi mahdollista saavuttaa paikan päällä. Kuvasta ilmenee myös sosiaalisen median tuoma näkyvyys, kuten seuraajamäärät, tykkäykset ja näyttökerrat. (Bolton Arena, 2) Myös haastateltava yritys A toi esille ajatuksensa siitä, että uusille yhteistyökumppaneille olisi kannattavaa esittää millainen yleisö on kumppanuuden myötä mahdollista tavoittaa. Tällä haetaan takaa samoja todennettavuutta ilmentäviä asioita, kuin kuvassa 3 on esitelty.

> *''Pitäis pystyä tietyllä tavalla lupaamaan vierailijamäärä numerot kumppanille. Jos lähdet kumppaniksi, niin sun kumppanuus näkyy näin ja näin monelle alueella vierailevalle yritykselle. Ja täs kohtaa mua tietenki houkuttais ottaa mukaan digitaaliset näkyvyydet mukaan, et paljonko on kävijöitä sosiaalisessa mediassa ja paljonko on kävijöitä verkkosivuilla ja sit myös nää kaikki tavoittavuudet laittaa siihen pakettiin.''*
>
> *-Yritys A*

8 Pohdinta

Työn tavoitteena oli etsiä yrityksille lisäarvoa tuottavia tapoja olla mukana Urhea-hallin toiminnassa. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä tekijät yhteistyökumppanuuksissa yrityksiä kiinnostaa, millainen Urhea-hallin potentiaali olisi yhteistyökumppanina, sekä miten yhteistyökumppanuuksien tuottavuutta olisi mahdollista mitata.

Konkreettisina lisäarvoa tuottavina tapoina haastatteluissa nousi esiin näkyvyys paikan päällä kuin myös sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuilla, partneriverkostoon kuuluminen ja journalistinen näkyvyys. Merkittävimpänä näistä oli näkyvyys paikan päällä Urhea-hallissa ja sen ympäristössä, jolloin käyttäjäryhmät olisi mahdollista saada tietoisiksi yhteistyökumppaneista. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että lisäarvoa yhteistyökumppaneille olisi siis mahdollista tuoda näkyvyyden kautta. Näkyvyyden tuoma lisäarvo pohjautuu yhteistyöyritysten saamiin mahdollisiin uusiin asiakkaisiin, joka edistäisi heidän liiketoimintaansa. Lopulta yhteistyöstä siis tavoitellaan hyötyä liiketoimintaan, joka Urhea-hallin kanssa olisi mahdollista saavuttaa näkyvyydellä. Myös benchmarking, vertailukehittäminen, tuki ajatusta näkyvyyden merkityksestä yhteistyökumppaneille. Yritykset, joiden nettisivuilla oli nähtävissä, mitä he yhteistyökumppaneilleen tarjoavat, mainitsivat erilaiset näkyvyysvaihtoehdot. Näkyvyyttä tarjottiin erilaisten näkyvyyselementtien, digitaalisten ratkaisujen ja vaikuttajamarkkinoinnin kautta. Näistä jokainen olisi mahdollista toteutettaa myös Urhea-hallin kanssa tehtävässä yhteistyössä.

8.1 Miksi Urhea-halli on kiinnostava yhteistyökumppani?

Urhea-hallin toiminta voidaan nähdä kiinnostavana yhteistyökumppanina, sillä urheilu toimialana kiinnostaa haastateltavia markkinoinnin kannalta. Haastatteluissa nousi esiin urheilumarkkinoinnin tutkittu tehokkuus, sekä kasvumahdollisuudet. Myös kyselyssä esiin nousseet urheilusarjan tavoitteet kuluttajan silmissä korostivat urheilun merkitystä kuluttajille, joka tukee Urhea-hallin kiinnostavuutta yhteistyökumppanina. State of Sponsored Social Rerportin (Opendorse 2020) mukaan urheilijoiden kaupalliset yhteistyöjulkaisut sitouttavat 3,3 kertaa muita sosiaalisessa mediassa esiintyviä kaupallista yhteistyötä tehokkaammin.

Kaikki haastateltavat yritykset eivät kuitenkaan olleet kiinnostuneita markkinoinnista urheilun toimintaympäristössä, joihin syinä nähtiin paikallisuus ja toimialaan sopivuus. Myös nämä haastateltavat mainitsivat kuitenkin mahdollisuuden yhteistyölle, mikäli se sopisi heidän toimialaansa. Urhea-halli on siis mahdollista nähdä mielenkiintoisena, mikäli sopiva yhteistyömuoto myös kyseisten yritysten kohdalle löytyisi. Pois lukien yksi haastateltavista yrityksistä, joka mainitsi, ettei näe yhteyttä Urhea-hallin ja heidän liiketoimintansa välillä.

Merkittävänä tämä havainto voidaan nähdä uusien kumppanuuksien harkinnassa, jolloin Urhea-hallin ja potentiaalisen yhteistyökumppanin toimialojen istuvuutta tulee harkita tarkkaan ennen yhteistyöhön ryhtymistä. Tämä löydös tukee kartoituksessa esiin noussutta löydöstä yhteistyökumppanuuksien kiinnostavuudesta, jonka mukaan yrityksille yhteistyökumppanuudessa on tärkeää yritysten toimialojen ja arvomaailmojen istuvuus toisiinsa.

Haastateltavat kokivat kumppanuuksissa merkittävänä asiana kumppanien sopivuuden toisiinsa. Tällä viitattiin tietynlaiseen toimialojen sopivuuteen ja arvojen kohtaamiseen. Myös kyselyyn vastanneiden mielipiteet kumppanien ja arvomaailman sopivuudesta tukivat haastatteluissa esiin nousseita asioita. 10.fi Sports Marketing Hub:in haastattelussa (Heikkeri, 20.3.2020) Erkkilän mukaan urheilijoiden edustavat monia yrityksien tavoittelemia arvoja, kuten tervehenkisyyttä, periksiantamattomuutta ja sisukkuutta. Urhean arvoja puolestaan ovat hyvän arjen varmistaminen, yhdessä ja vastuullisesti toimiminen, joka päivä uuden oppiminen, sekä erinomaisuus (Urhea 2020, 2). Niin Urhea-hallin, kuin myös siellä harjoittelevien urheilijoiden, arvot ovat siis tyypillisesti myös yritysten tavoittelemia arvoja, ja tätä kautta yritykset helposti kannattavat samanlaisia arvoja. Näin ollen yritykset myös helpommin löytävät yhteisen tavan toimia omien periaatteidensa pohjalta, jossa yritysten on mahdollista yhdistää omat arvomaailmansa ja tuoda niitä esiin toisen yrityksen kautta.

Haastateltavat lähestyivät Urhean potentiaalia yhteistyökumppanina kolmen kokonaisuuden kautta: keskittymä, isot vierailijamäärät ja olympiavalmennuskeskus. Forsblomin (16.9.2021) mukaan jo Urhea-hallin ensimmäisenä aukiolokuukautena hallissa vieraili yli 1000 käyttäjää, vaikka kaikki hallin tilat eivät olleet vielä tuolloin auki. Tämä tukee ajatusta isoista vierailijamääristä, jolloin yhteistyökumppaniyritys saataisiin näkyväksi merkittävän suurelle yleisölle. Tämän pohjalta voidaan todeta Urhea-hallin kiinnostavan yrityksiä sen eri osa-alueiden pohjalta, joista kiinnostavimpana nähtiin keskittymä. Urhea-hallin suurimmaksi vahvuudeksi yhteistyökumppanina haastateltavien keskuudessa nousi esiin sen sijainti, sekä sen tarjoamat monipuoliset palvelut. Se, että Urhea-halli nähdään jo nyt hyödyllisenä kohteena sijainnin vuoksi, ilman tämänhetkistä yhteistyötä, tukee ajatusta Urhea-hallin kiinnostavuudesta yritysten keskuudessa. Sijaintia kannattaa miettiä myös tulevien yhteistyökumppanien hankinnassa: yritykset, jotka sijaitsevat lähellä Urhea-hallia, ovat todennäköisemmin kiinnostuneita yhteistyöstä sen kanssa. Tämä on siis merkittävä löydös tulevien yhteistyökumppanuuksien kannalta.

Haastateltavia eniten yhteistyökumppanuuksissa kiinnosti vastuullisuus ja kotimaisuus, vaikka yritykset toimivatkin myös kansainvälisillä markkinoilla tai pitivät ulkomaalaisia asiakkaita tärkeänä kohderyhmänä. Tältä osin Urhea-hallin voidaan todeta kiinnostavan

yrityksiä, sillä urheilu nähdään tyypillisesti vastuullisena alana. Vastuullisuuden edistämiseksi Suomen Olympiakomitea (s.a.a.) on luonut urheiluyhteisölle vastuullisuusohjelman, joka keskittyy yhdenvertaisuuden ja turvallisen toimintaympäristön tukemiseen. Vastuullisuusohjelma sisältää myös ympäristön ja ilmaston osa-alueet, joka puoltaa urheilun vastuullisuutta myös ympäristön näkökulmasta.

Haastateltavien keskuudessa vastikkeellisuus nousi myös merkittäväksi asiaksi ja puhdas rahallinen sponsorointi oli poissuljettua osan yritysten keskuudessa. Puhtaalla rahallisella sponsoroinnilla tarkoitettiin sponsoroinnin muotoa, jossa käytännössä yritykset saisivat rahaa vastaan ainoastaan esimerkiksi logonsa näkyviin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että vastikkeellisella yhteistyökumppanuudella toivotaan enemmän näkyvyyttä, sekä konkreettisia keinoja näkyvyyden ja liiketoiminnan lisäämiseksi. Tämän pohjalta voidaan korostaa opinnäytetyön tarpeellisuutta etsiä yrityksille mielenkiintoisia tapoja olla mukana Urhea-hallin toiminnassa, joka tukee yritysten ajatusta vastikkeellisuudesta. Opinnäytetyössä selvitettiin lisäarvoa tuottavia tapoja olla mukana Urhea-hallin toiminnassa, joka kertoo Urhea-hallin haluavan yhteistyön molemmille osapuolille hyötyä yhteistyöstä.

8.2 Mittaaminen ja investoinnit

Haastattelujen pohjalta voidaan yleisimpänä yhteistyön mittaamisen työkaluna nähdä kyselytutkimukset. Tietyn väliajoin tehtävien kyselyjen pohjalta olisi mahdollista todentaa yhteistyön merkitys yrityksille, mikäli tulokset ovat muuttuneet sen aikana. Verkkosivujen liikenteen ja sosiaalisen median toimivuuden mittaamiseen haastattelujen pohjalta voidaan todeta kannattavina keinoina suoraan medioista saatavaa dataa ja analytiikkaa. Haastateltavat kokivat Urhea-hallin yhteistyön tuovan heille näkyvyyttä, jonka mittaaminen olisi mahdollista niin asiakaskyselyin kuin myös sosiaalisten medioiden ja verkkosivujen datan ja analytiikan välityksellä. Mikäli Urhea-hallin kanssa tehtävät yhteistyöt pohjautuisivat näkyvyyteen, yhteistöissä kannattavaa olisi hyödyntää asiakaskyselyitä etenkin paikan päällä tapahtuvaan mainontaan. Paikan päällä tapahtuvaa mainontaa ei ole mahdollista mitata suoraan verkkosivuilta tai sosiaalisista medioista saatavan datan ja analytiikan välityksellä. Yhteistyökumppanuuksiin liittyvä kysely voidaan liittää esimerkiksi muun asiakastyytyväisyyskyselyn rinnalle, ja selvittää mitkä yhteistyökumppaniyritykset asiakkaat yhdistävät Urhea-halliin. Lisäksi asiakkaan mielikuva yrityksestä, sekä paikka, jossa hän on mainontaa kohdannut, on kannattavaa selvittää. Näiden pohjalta on mahdollista myös tulevaisuudessa todeta, millaiset yhteistyöt Urhea-hallin toiminnassa kannattavat. Lisäksi yhdeksi mittaamisen keinoksi asettaisin journalistisen näkyvyyden osalta yhteistyökumppanuudesta julkaistut uutiset, artikkelit ja niin edelleen.

Yhteistyökumppanuuden kannalta olisi tärkeää tarkastella julkaistujen uutisten, artikkeleiden jne. määrää ja laatua, sitä miten yhteistyökumppanuudesta uutisoidaan.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta yritysten olevan valmiita investoimaan suuriakin summia yhteistyöhön, mikäli kokevat saavansa sille vastinetta. Summat vaihtelivat aina tuhannesta eurosta satoihin tuhansiin euroihin riippuen myös yrityksen koosta. Benchmarkauksessa selvisi vastaavanlaisen hallin yhteistyöpaketit Iso-Britanniassa kustantavan aina tuhannesta eurosta noin kymmeneen tuhanteen euroon saakka. Haastattelujen, sekä benchmarkauksen perusteella myös Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien voisi nähdä sijoittuvan samoihin hintaluokkiin.

Haastatteluissa korostui yhteistöiden mitattavuus myös investoinneissa – olennaisena asiana yhteistyökumppanuuksissa nähdään sen toimivuuden todentaminen. Benchmarkauksessa nousi esiin vastaavanlaisen hallin käyttämä tapa Iso-Britanniassa, jotka ovat tuoneet lukuja potentiaalisen yhteistyökumppanin nähtäville. Lukujen myötä tuodaan potentiaaliselle yhteistyökumppanille suoraan nähtäväksi, millainen yleisö on mahdollista tavoittaa yhteistyökumppanuuden myötä. Haastattelujen pohjalta voidaan Iso-Britannian käyttämän mallin kannattavuus – yhteistyökumppanuutta harkitsevan yrityksen on mahdollista nähdä yleisön suuruus jokaisessa eri kanavassa. Tämän kartoituksen yksi jatkokehitysideoista on Urhea-hallin yleisön todentaminen luvuiksi.

8.3 Tulosten luotettavuus ja yleistettävyys

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, eli teemahaastattelua, laadullista kyselytutkimusta, sekä benchmarkausta. Menetelmäksi valikoitui laadulliset tutkimusmenetelmät, jotta yrityksiä kiinnostavien tekijöiden ymmärtäminen olisi mahdollista ja työn tuotoksen pohjalta olisi mahdollista lähteä kartoittamaan Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksia. Haastateltavat yritykset valikoituivat kriteerien perusteella, mutta kuitenkin niin, että myös yritys koki asian mielenkiintoisena. Yritysten tavoittamisessa ja mielenkiinnon herättämisessä aihetta kohtaan oli tässä kartoituksessa haasteita, joka rajasi haastateltavien määrää.

Haastateltavia tähän kartoitukseen osallistui yhteensä neljä yritystä. Haastattelut toteutettiin video- tai puhelinhaastatteluna yrityksen toiveiden mukaisesti, sillä osalla haastateltavista ei ollut käytössä videoyhteyttä. Haastattelut etenivät ennalta rakennetun haastattelurungon mukaisesti. Osassa haastatteluista huomasi haastattelurungon sujuvan etenemisen, kun haastateltava aloitti keskustelun automaattisesti jo seuraavasta aiheesta. Haastattelurungon toimivuuteen vaikutti sen esitarkastusvaiheet, sekä testaaminen, jonka jälkeen kysymysten järjestystä vaihdettiin ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin puhtaaksi myöhempää analysointia varten, jolloin haastatteluihin ja äänitteisiin oli mahdollista palata useaan otteeseen vielä haastatteluiden jälkeen. Aineiston koonti mukaili haastattelurunkoa ja tutkimuskysymyksiä: yhteistyökumppanuuksien kiinnostavat tekijät, Urhea-hallin potentiaali yhteistyökumppanina ja tuottavuuden ja lisäarvon mittaaminen. Teemat helpottivat aineiston koontia, sekä tekevät työstä lukijalle selkeän.

Teemahaastattelut mahdollistivat syvemmän tiedon keräämisen aiheesta, mutta kartoituksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi haastateltavien määrä. Suuremmalla otannalla kartoitukseen olisi saanut lisää näkökulmia vielä eri toimialoilta, joka olisi todennäköisesti vaikuttanut tuloksiin ja tätä kautta vaikuttaa kartoituksen luotettavuuteen. Tämän pohjalta voidaan todeta tämän kartoituksen olevan vain otanta Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien kiinnostavista tekijöistä, joka itsessään vaatii haastattelujen näkökulmasta jatkotutkimusta. Kartoituksen luotettavuutta kuitenkin pyrittiin lisäämään kyselyjen ja benchmarkauksen avulla, jotta saataisiin vahvistusta haastatteluissa esiin nousseille tuloksille. Kyselyt eivät ole suoraan verrannollisia haastatteluihin, sillä kyselyyn vastannut ei ole ollut vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa vastatessaan kysymyksiin. Kyselyjen ja haastattelujen vertailua pyrittiin kuitenkin lisäämään hyödyntämällä pitkälti samoja kysymyksiä, sekä jättämällä kysymykset avoimiksi. Näin saatiin haastattelujen ja kyselyjen tulokset mahdollisimman vertailukelpoisiksi. Haastateltavat, kyselyyn osallistuneet, ja benchmarkauksessa hyödynnetyt yritykset ja järjestöt edustavat eri toimialoja, mikä lisää kartoitukseen erilaisia näkökulmia. Yritys A työskentelee jatkuvasti urheilutoimialojen yhteistyökumppanuuksien parissa, ja tulosten perusteella huomataan kyseisen yrityksen olleen erityisen merkittävä haastateltava.

Kartoitukseen osallistui eri alojen yhteistyökumppanuuksista vastaavia henkilöitä, jotka osa toivoivat anonyymiyttä kartoitukseen osallistuessaan. Haastateltavat ja kyselyyn vastanneet yritykset on esitelty opinnäytetyössä anonyymisti, sillä yritysten esittely ei vaikuta kartoituksen lopputulokseen. Näin kunnioitettiin myös yritysten toiveita anonyymiydestä, mutta tuotiin kuitenkin halutulla tavalla esille heidän näkemyksiänsä yhteistyökumppanuuksista. Kartoituksen tulokset sisältävät haastatteluissa ja kyselyissä esiin nousseita suoria lainauksia, joita hyödyntäen pyrittiin todentamaan työn pohjautuminen todelliseen aineistoon, sekä lisäämään lukijan mielenkiintoa.

Suomen Urheiluliiton myynnistä ja yhteistyökumppanuuksista vastaava Tanja Finne kommentoi opinnäytetyön tuloksia alan asiantuntijana. Hän kertoi (19.11.2021) työn tulosten sisältävän yhteistyökumppanuuksien kannalta olennaisia ja relevantteja asioita. Koska Finne työskentelee päivittäin yhteistyökumppanuuksien kanssa, puoltaa hänen kommenttinsa työn luotettavuutta. Näin ollen, vaikka otos oli haastateltavien ja kyselyyn

vastanneiden osalta pieni, saatiin niistä kerättyä olennaista tietoa yhteistyökumppanuuksien kannalta. Finne (19.11.2021) kuitenkin kertoi yllättyneen siitä, miten paljon yritykset olivat arvostaneet yhteistyökumppanuuksissa Urhea-hallin paikan päällistä näkyvyyttä. Urhea-hallin itsessään on kuitenkin mahdollista lisätä näkyvyyttä yrityksille sen suurten kävijämäärien johdosta, johon haastateltavat ja kyselyyn vastanneet yritykset toivoivat rinnalle myös digitaalista näkyvyyttä. Näin yritysten olisi mahdollista saavuttaa näkyvyyttä uusien asiakkaiden keskuudessa niin paikan päällä kuin myös digitaalisissa kanavissa.

8.4 Jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan Urhean toiveesta kehittää heidän yhteistyökumppanuuksiaan. Aihe rajautui kuitenkin omien mielenkiinnonkohteiden pohjalta, sillä toimeksiantajalle kaikki aihealueen sisällä tehtävä työ olisi tarpeellista. Tässä vaiheessa Urhean-hallin toimintaa nähtiin tärkeäksi selvittää mikä yrityksiä kiinnostaa, jotta sitä seuraavat jatkotoimenpiteet olisivat mahdollisia. Tämän kartoituksen pohjalta voidaan todeta seuraavan vaiheen olevan strategian luominen markkinointiin ja sosiaaliseen mediaan, jonka avulla yhteistyökumppanuuksia voidaan houkutella. Strategian luomisessa voitaisiin hyödyntää palvelumuotoilun työkaluja, ja haastatella esimerkiksi Urhean työntekijöitä, johtoa, urheilijoita ja niin edelleen. Tämän kartoituksen, sekä tulevien markkinoinnin ja sosiaalisen median strategian pohjalta valmiiden kumppanuuspakettien työstö olisi kiinnostava jatkotoimenpide. Kumppanuuspaketteihin voidaan ottaa mallia Bolton Arenan tavasta, jossa esimerkiksi eri lajeille on suunniteltu omat kumppanuuspakettinsa. Eri lajien kumppanuuspaketit olisi mahdollista toteuttaa myös Urhea-hallin puitteissa, jolloin yritys pystyy valitsemaan omien kiinnostuksenkohteidensa pohjalta, mitä lajia haluaa tukea. Tällainen kumppanuuksien paketointi tukee myös haastatteluissa esiin nousseiden yritysten ajatusta, jotka totesivat Urhea-hallin sopivan heidän kumppanikseen ainoastaan sopivan lajin löytyessä.

Benchmarkauksessa esiin nousi sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuilla hyödynnettäviä näkyvyyden menetelmiä yhteistyökumppanuuksissa. 10.fi (2021) mukaan sosiaalinen media on sponsoroinnin tärkein kanava, josta seuraavana on logonäkyvyys urheilijan ja/tai seuran kotisivuilla. Tästä johtuen benchmarkauksessa esiin nousseita toimenpiteitä yhteistyökumppanien esille tuonnissa sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuilla olisi mielenkiintoista nähdä myös Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksia esiteltäessä. HJK hyödynsi yhteistyökumppanuuksia sosiaalisessa mediassa vertailukohteista eniten, joka voidaan nähdä yhteistyökumppaneiden näkökulmasta kannattavana. Suoraan käyttökelpoisia menetelmiä Urhea-hallille oli siis jokaisella vertailukohteella. Nettisivuilla osa vertailukohteista mainitsi kumppanuudet jo heti etusivulla, mikä on myös

yhteistyöyritysten näkökulmasta kannattavaa. Osa vertailukohteista ohjasi nettisivuilla potentiaalisia yhteistyökumppaneita olemaan rohkeasti yhteydessä heihin, joka on myös kannattava tapa. Näin nettisivuilla vierailevat osaavat helpommin ajatella yhteistyötä kyseisen kohteen kanssa, sekä todennäköisemmin ottavat yhteyttä, kun yhteistyökumppanuuksien yhteyshenkilö löytyy sivuilta helposti. Tällaiset keinot olisi mahdollista ottaa jatkossa käyttöön myös Urhea-hallilla.

Kartoituksen perusteella uusien yhteistyökumppanuuksien lisäävää näkyvyyttä olisi kannattavaa mitata asiakaskyselyillä. Jatkokehitysideana Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien mittaamisille on asiakaskyselyt, joista olisi mahdollista saada tätä kartoitusta tarkempaa tietoa siitä, minkälaiset yhteistyökumppanuudet toimivat Urhea-hallin kanssa. Kartoituksen pohjalta saatiin pohjatietoa näkyvyyden lisäämisestä yhteistyökumppaniyrityksille, jota olisi kiinnostavaa tarkastella jatkossa käytännössä uusien yhteistyökumppanuuksien kohdalla. Jatkotoimenpiteenä olisi kiinnostavaa myös perehtyä tarkemmin millaiset näkyvyysvaihtoehdot yrityksiä erityisesti kiinnostavat, sekä millaista lisäarvoa konkreettisesti eri näkyvyysratkaisut tuovat yhteistyökumppanille. Jonkinasteisia ideoita näkyvyysvaihtoehdoista saatiin jo tässä opinnäytetyössä, joten erityisen mielenkiintoista olisi tarkastella näitä käytännössä. Yrityksille tuottamasta lisäarvosta olisi kannattavaa teettää kysely myös tuleville yhteistyökumppaniyrityksille, jonka pohjalta yhteistyökumppanuuksien kehittäminen on mahdollista. Myös muiden mittareiden, digitaalisten työkalujen ja julkaistujen uutisten tai artikkeleiden, pohjalta voidaan myös tarkastella yhteistöiden kannattavuutta Urhea-hallin kanssa. Yhteistöiden mittaamiseen kannattaa hyödyntää kaikkia mittareita, jotta saadaan mahdollisimman kattavaa tietoa yhteistyökumppanuuksista. Esimerkiksi digitaalisten työkalujen avulla voidaan tarkastella, millaiset yhteistyökumppanuusjulkaisut sosiaalisessa mediassa sitouttavat yleisöä eniten. Tämän pohjalta voidaan päätellä uusia yhteistyökumppanuuksia varten, millaisia julkaisuja toteutetaan.

8.5 Opinnäytetyön hyödyt

Tästä opinnäytetyöstä hyötyvät Urhea-hallin lisäksi sen käyttäjät, yhteistyökumppanuusyritykset ja niiden asiakkaat. Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksien hankkiminen helpottuu, kun tiedetään mikä yrityksiä yhteistyökumppanuuksissa kiinnostaa. Opinnäytetyössä todettiin olevan kannattavaa tuoda potentiaaliselle yhteistyökumppanille esille, millaista yhteistyötä Urhea-hallin kanssa on mahdollista tehdä ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa. Tämän opinnäytetyön pohjalta on mahdollista luoda jatkokehityksenä valmiit yhteistyökumppanuuspaketit, joiden avulla todentaminen on mahdollista. Opinnäytetyö luo yhteistyökumppanuuksille selkeät raamit, kun tiedetään jo valmiiksi millaisista kumppanuuksista yritykset ovat kiinnostuneita. Lisäksi opinnäytetyöprosessin

voidaan nähdä hyödyttävän Urhea-hallin kumppanuuksien hankkimista. Prosessin aikana konktaktoitiin useita kymmeniä yrityksiä, jonka pohjalta kyseiset yritykset ovat jo kertaalleen kuulleet Urhea-hallista. Tämän voidaan nähdä helpottavan yhteydenottoa yrityksiin.

Opinnäytetyön pohjalta yritysten sitouttaminen Urhea-hallin toimintaan lisää sen elinvoimaa urheilutoimialan piirissä. Konkreettisena Urhea-hallin tavoitteena on alentaa salimaksuja yhteistyökumppanuuksista saatavien varojen avulla ja tätä kautta mahdollistaa mahdollisimman monen nuoren harrastaminen (Urhea-halli 2021). Opinnäytetyö antaa Urhea-hallille merkityksellisen pohjan yhteistyökumppanuuksien hankkimiseen, jotka mahdollistavat tulevaisuudessa käyttömaksujen alentamisen. Tätä kautta opinnäytetyö nähdään merkityksellisenä sekä Urhea-hallin nykyisille, mutta myös käyttömaksujen alenemisen kautta tuleville uusille käyttäjille. Tämä itsessään tukee Urhea-hallin tavoitetta näyttäytyä kustannustehokkaana, monikäyttöisenä ja korkealla käyttöasteella toimivana hallina (Urhea-halli 2021). Myös yksittäisten urheilijoiden sponsoreiden hankinta helpottuu Urhea-hallin kumppanuuksien kautta. Tällöin urheilijoilla on olemassa kytkös yrityksiin, jonka pohjalta sponsorointisuhteen luominen on helpompaa. Lisäksi opinnäytetyössä todettiin urheilijoiden kiinnostavan yrityksiä, jolloin jo tämän opinnäytetyön pohjalta yksittäisten urheilijoiden on mahdollista lisätä sponsorointisuhteitaan.

Yhteistyö hyödyttää Urhea-hallin käyttäjien lisäksi myös yhteistyökumppaniyritysten asiakkaita. Suomisen (2004, 1, 52) mukaan asiakkaiden näkökulmasta yhteistyötä tekevät yritykset voivat tarjota kokonaisvaltaisempaa palvelua. Tämän pohjalta opinnäytetyön pohjalta syntyvien yhteistyökumppanuuksien avulla molempien yritysten asiakkaat hyötyvät yhteistyökumppanuudesta kokonaisvaltaisemman palvelun myötä. Tämä voi näyttäytyä asiakkaalle esimerkiksi erilaisina etuuksina yhteistyökumppaniyrityksessä.

Yritysyhteistyölle on useita eri syitä, kuten markkinoille menemisestä tai teknologian kehittämisestä syntyvien kustannusten aleneminen. Lisäksi yritysyhteistöiden avulla riskit kehitystyössä vähenevät ja uusille markkinoille laajentuminen on helpompaa. Yritysten tuotannossa on mahdollista saavuttaa merkittäviä mittakaavaetuja, sekä on mahdollista säästää aikaa tuotekehityksessä ja uusien tuotteiden kaupallistamisessa. Se edistää jaetun oppimista, sekä mahdollistaa jokaisen yrityksen keskittymisen parhaiten osaamaansa asiaan. (Tidd, Bessant & Pavitt 2005, 285; Toivola 2006, 29) Tämän opinnäytetyön pohjalta syntyvien yhteistyökumppanuuksien yritysten osapuolten on mahdollista saavuttaa ja kehittää haluamiaan alueita. Tässä opinnäytetyössä tehdyn kartoituksen pohjalta voidaan todeta yhteistyökumppaniyritysten molempien osapuolten hyödyn näyttäytyvän näkyvyyden lisääntymisenä, uusina asiakkaina, myynnin kasvamisena ja oman toiminnan kehittämisenä.

8.6 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Yhteistyökumppanuuksien selvittäminen oli aiheena mielenkiintoinen, sillä minulla ei ollut aiempaa tietoa yhteistyökumppanuuksista. Koen, että juuri auennut Urhea-halli oli ajankohtainen kohde yhteistyökumppanuuksille, sillä Urhea-hallille ennen tätä opinnäytettä ollut suunniteltu yhteistyökumppanuuksia. Kirjallisuuskatsausta yhteistyökumppanuuksista tehdessäni sain lisää tietoa aiheesta, jolloin opinnäytetyön teko helpottui ja muuttui entistä mielenkiintoisemmaksi. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen loi pohjaa kartoituksen toteuttamiselle ja antoi varmuutta työn tekoon. Opinnäytetyötäni kriittisesti tarkastellen olisi ollut mahdollista laajentaa kirjallisuuskatsausta entisestään, etenkin yhteistyökumppanuuksien osalta. Kirjallisuuskatsauksen laajentaminen olisi voinut antaa uusia näkökulmia haastatteluun ja tätä kautta tutkimustuloksiin. Mielestäni aiheen rajaaminen ja aihealueessa selkeästi pysyminen on tärkeää, jotta opinnäytetyö kokonaisuutena on helposti luettava ja ymmärrettävä. Koen, että tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus tarjoaa lukijalle laajan näkemyksen ja tietopohjan yhteistyökumppanuuksista. Näin ollen tämän opinnäytetyön teoriapohja tukee vahvasti Urhea-hallin yhteistyökumppanuuksista tehtyä kartoitusta.

Opinnäytetyön kartoitusta tehdessä haastateltavien saaminen tutkimukseen osoittautui odotettua vaikeammaksi, joka hankaloitti työn etenemistä. Otin yhteyttä haastateltaviin sähköpostilla ja puhelimitse, mutta lukuisista yrityksistä huolimatta useat yritykset kieltäytyivät haastattelusta tai jättivät kokonaan vastaamatta. Pääasiassa yritykset vetosivat kieltäytyessään kiireiseen aikatauluun. Kuitenkin koen, että haastatteluun osallistuminen nähtiin vaivalloisena asiana, josta yritys ei itse hyötyisi. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii yritys, joka puhelimessa keskustellessamme pyysi minua alentamaan heidän käyttökustannuksiaan Urhea-hallilla, jotta hän osallistuisi haastatteluun. Lisäksi haastateltavien kontaktoiminen vei reilusti aikaa, sekä työn tulosten kasaamista ja analysointia ei ollut mahdollista aloittaa ennen riittävää määrää haastateltavia. Kokonaisuudessaan haastateltavien kontaktoiminen ja haastateltavaksi saaminen osoittautui työn kannalta vaikeimmaksi osuudeksi. Haastateltavilla, jotka osallistuivat kartoitukseen, oli eri syitä osallistumisen taustalla. Syinä olivat esimerkiksi kiinnostus Urhea-hallia kohtaan yritysyhteistyökumppanina, ja halu auttaa opiskelijan opinnäytetyön tekemistä. Haastatteluihin osallistuneet näkivät Urhea-hallin kiinnostavana yhteistyökumppanina sen sijainnin ja monipuolisen tarjonnan, isojen vierailijamäärien ja olympiavalmennuskeskuksen vuoksi.

Koska haastateltavia osallistui kartoitukseen niin vähän, hyödynnettiin kartoituksessa myös benchmarkausta ja kyselyä. Tutkimusmenetelmiä laajentamalla pyrittiin vahvistamaan teemahaastatteluissa esiin nousseita aiheita, kuten mikä yhteistöissä yrityksiä kiinnostaa,

millaista lisäarvoa Urhea-hallin olisi mahdollista yrityksille tuoda ja miten yhteistöitä on mahdollista mitata. Benchmarkauksen avulla saatiin myös keinoja yhteistöiden hyödyntämiseen. Tämä osoittautui mielestäni työn kannalta merkittäväksi ja olennaisia löydöksiä avaavaksi tutkimusmenetelmäksi, joiden avulla pyrittiin vahvistamaan haastatteluissa esiin nousseita aiheita. Monimetodisia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä saatiin Urhea-hallin yhteistyökumppanuuskartoitukseen riittävästi tietoa, jonka pohjalta voidaan todeta työn onnistuneen.

Lopputuloksena opinnäytetyöstä on muodostettu diaesitys, joka jaetaan Urhea-hallin käyttöön tulevaisuutta varten. Tätä kautta kartoituksen lopputulokset on esitelty tiiviisti, joka on myös lukijalle helppo ja nopea tapa löytää kartoituksessa löydetyt tulokset ja niiden johtopäätökset. Kokonaisuudessaan työ on aseteltu loogisesti ja myös visuaalisesti yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Sain diaesitykseen yhtenäisen, ammattimaisen ja Urhea-hallia muistuttavan visuaalisen asettelun, joka edistää sen diaesityksen mahdollisuuksia Urhea-hallin käytössä.

Lopulta koen onnistuneeni opinnäytetyöprosessissa, sillä jälkeenpäin voin huomata kehittyneeni ammatillisesti ja oppineen raportoinnista sekä prosessin analysoinnista. Ammatillinen kehittyminen näyttäytyi loppua kohden varmuutena ja aihealueen syvällisenä ymmärtämisenä, jota ei minulla prosessiin lähtiessäni ollut. Etenin prosessin ajan aikataulun mukaisesti, joka antoi loppua kohden aikaa hienosäätää opinnäytetyötä. Lisäksi aikataulun mukainen eteneminen mahdollisti uusien tutkimusmenetelmien käyttöönoton edellisen jäädessä vajaaksi, jonka voin todelta näin projektin lopussa olleen erittäin onnistunut ja kannattava tapa toimia.

8.7 Toimeksiantajan kommentit

Opinnäytetyöstä kerättiin kommentteja toimeksiantajan, pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urhean, kontaktihenkilöltä Sini Forsblomilta. Forsblomilta pyydettiin palautetta erityisesti kolmeen aihealueeseen liittyen: aiheen ajankohtaisuus, hyödyllisyys ja toimeksiantoon vastaavuus. Palaute pyydettiin kirjallisena, joka löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 2.). Tämän lisäksi toimeksiantajan kanssa pidettiin erillinen palautekeskustelu, jossa esiteltiin opinnäytetyön tulokset diaesityksen muodossa. Diaesitys (Liite 3.) jää Urhea-hallin käyttöön uusia yhteistyökumppanuuksia varten.

> *’’Urhean ja etenkin Urhea-halli Oy:n näkökulmasta tämä opinnäytetyö ja sen aihepiiri ovat erittäin ajankohtaisia. Ilman koronaakin urheilun yhteistyökumppanuuksien luominen on haastavaa, varsinkin Urhea-hallin kaltaisessa kokonaisuudessa, missä tuotetta ei myydä suoraan ns. tavallisille käyttäjille. Samalla kuitenkin tiedostamme*

meillä olevat mahdollisuudet käyttäjäryhmien sekä toimintamme ja arvojemme pohjalta.

Työ sisältää hyvää ja meille aiemmin tutkimatonta tietoa yritysten näkökulmista. Lisäksi työssä on benchmarkattu vastaavankaltaisia fasiliteetteja urheiluympäristöistä, myös ulkomailta, mikä tuo lisänäkemystä ja avaa uudenlaisia tapoja tuotteistaa Urhea-hallin toimintoja.

Elisa Salmisen työ on Urhea-hallin näkökulmasta todella hyödyllinen juuri edellä mainituista syistä johtuen. Lisäksi, ei Urhea-hallissa kuten ei myöskään koko Urheassa ole toistaiseksi yhtään myyntiin ja markkinointiin osoitettua henkilöstöä. Opinnäytetyö avaa myös markkinoinnin lainalaisuuksia sekä erityispiirteitä, joita ei sinänsä varsinaisessa urheilutyössä juuri ole suomalaisessa urheiluympäristössä juurikaan huomioitu. Kyselyn perusteella voidaan kenties tulevaisuudessa alkaa suunnata työpanosta markkinointiin hieman enemmän, jotta Urhea-hallin kumppanuuksien avulla voitaisiin saada yhtäältä lisäresursseja suomalaiseen urheiluun, toisaalta madaltaa pääkaupunkiseudun urheiluseurojen hallinkäyttökustannuksia ja siten mahdollistaa urheilun ja liikunnan harrastaminen yhä useammalle suomalaiselle.

Vaikka kyselyyn vastanneiden yritysedustajien määrä olikin melko pieni, siitä oli kuitenkin saatavissa tärkeää tietoa esimerkiksi arvojen ja vastuullisuuden merkityksestä kumppanuuksissa, samoin kotimaisuus oli keskeinen havainto. Pelkästään tämän tiedon pohjalta, ilman varsinaisia markkinointitoimenpiteitä, voimme suunnata Urhea-hallin viestintää tarvittuun suuntaan saavuttaaksemme tiettyjen yritysten kiinnostusta. On myös tärkeää, että toimintaamme arvioi joku Urhea-hallin ulkopuolinen henkilö, joka voi nähdä asioita eri silmin ja tuoda pohdinnallaan toisenlaisia ajattelutapoja.

Opinnäytetyön aloittamisesta lähtien Elisa Salmisella on ollut innostunut ja aloitteellinen ote. Olemme onnistuneesti yhdessä keskustelleet opinnäytetyön mahdollisista aiheista ja Urhean sekä Urhea-hallin tarpeista kuitenkin siten, että kirjoittajalle on jäänyt mahdollisuus suunnata aihettaan myös omien kiinnostuksenkohteiden mukaisesti. Työ vastaa toimeksiantoomme erinomaisesti ja olemme erittäin tyytyväisiä sekä kiitollisia Elisalle hänen proaktiivisesta työskentelytavastaan Urhean hyväksi.''

-Sini Forsblom, Urhean tiedottaja (Liite 2.)

Lähteet

Alaja, E. & Forssell, C. 2004. Tarinapeliä: Sponsorin käsikirja: sponsorointiyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Suomen urheilumuseosäätiö: Mainostajien liitto.

Becker, M. 2017. What is B2C Marketing?: Definition, Challenges & Tips. Luettavissa: https://emarsys.com/learn/blog/what-is-b2c-marketing/. Luettu: 18.10.2021.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. E-kirja. Luettu: 11.9.2021.

Bolton Arena. Sponsorship & Advertising. Luettavissa: https://www.boltonarena.com/media/2144/sponsorship-advertising-brochure-july-2020.pdf. Luettu: 12.10.2021.

Davis, J. & Zutz Hilbert, J. 2013. Sports Marketing: creating a long-term value. Cheltenham: Edward Elgar cop.

Digitaalinen markkinointi. 2020. Digitaalinen markkinointi. Luettavissa: https://digitaalinenmarkkinointi.info. Luettu: 4.8.2021.

Erikoislukiot.fi, urheilulukio. Luettavissa: https://www.erikoislukiot.fi/urheilulukio-7969. Luettu: 9.9.2021.

Finne, T. 19.11.2021. Myynti ja kumppanuudet. Suomen Urheiluliitto – Yleisurheilun Lajiliitto. Sähköposti.

Forsblom, S. 2.11.2021. Tiedottaja. Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urhea. Sähköposti.

Forsblom, S. 16.9.2021. Tiedottaja. Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urhea. Sähköposti.

Forsblom, S. 18.8.2021. Tiedottaja. Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urhea. Sähköposti.

Gleeson, S. USA Today Sports. Tiger Woods' sponsors silent after DUI arrest. Luettavissa: https://eu.usatoday.com/story/sports/golf/2017/05/30/tiger-woods-sponsors-silent-after-dui-arrest/102306584/. Luettu: 14.9.2021

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2020. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. HH Moodle, Opinnäytetyö/Thesis. Erilaiset opinnäytetyöt. Luettu 16.11.2021.

Halonen, M. 2019. Alma Talent, Vaikuttajamarkkinointi.

Heikkeri, L. 2020. Urheilijasta somebrändiksi. Luettavissa: https://10.fi/urheilijat-sosiaalisessa-mediassa/. Luettu: 14.9.2021.

Helsinki, 2019. Päätökset. Vuokrausperiaatteiden vahvistaminen Urhea-hallille. Luettavissa: https://dev.hel.fi/paatokset/asia/hel-2018-012623/kvsto-2019-11/. Luettu: 16.9.2021.

Hirvisjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 7.9.2021.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 16.9.2021.

Junttila, O. 2003. Urheilusponsoroinnin riskit ja niiden toteutumisen vaikutus sponsoriin ja sponsoroinnin kohteeseen. Tutkielmatiivistelmä. Turun kauppakorkeakoulu. Luettavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/114581/JunttilaOlavi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 14.9.2021.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Karhu, O. 2021. Yle, Poikkeuksellinen urheilukeskus avataan Helsingin sykkeeseen, ja se muuttaa monen nuoren huippu-urheilijan arkea: ’’Enää ei tarvitse seikkailla pitkin kaupunkia’’ Luettavissa: https://yle.fi/uutiset/3-12027852. Luettu: 20.7.2021.

Karlöf, B. Lundgren, K. & Edenfeldt, M. 2003. Ota oppia parhaista!: tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki. Talentum.

Knittel C. & Stango V. 2013. Celebrity Endorsements, Firm Value, and Reputation Risk: Evidence from the Tiger Woods Scandal. Luettavissa: https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2013.1749. Luettu: 14.9.2021.

Kotler, P., Armstrong, G. & Opresnik, M. 2018. Principles of Marketing. Pearson Education Limited. E-kirja. Luettu 31.8.2021.

Kotler, P., Armstrong, G., C. Harris, L. & Piercy, N. 2013. Principles of Marketing. 6th European edition. Pearson Education Limited.

Kotler, P., Pförtsch, W. 2007. Being Known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing. ISSN: 0885-8624.* Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/265675003_Customer_Relationship_Management_In_B2C_Markets_Often_Less_is_More Luettu: 22.10.2021.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Printon. E-kirja. Luettu: 7.9.2021.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. Second Edition. SAGE Publications, Inc.

Lake, L. 2020. Understanding the Differences Between B2B and B2C Marketing. Luettavissa https://www.thebalancesmb.com/b2b-vs-b2c-marketing-2295828. Luettu: 21.10.2021.

Liikuntalaki 277/2014 vp. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Documents/ev_277+2014.pdf. Luettu: 6.9.2021.

Lipponen K. 1999. Sponsoroinnin kontrapunkti. Ykkös-Offset. Vaasa.

Mtv 2021a. Uusi olympiavalmennuskeskus valmistui Helsinkiin – näiden lajien huiput pääsevät harjoittelemaan upouusissa tiloissa. Luettavissa: https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/uusi-olympiavalmennuskeskus-valmistui-helsinkiin-naiden-lajien-huiput-paasevat-harjoittelemaan-upouusissa-tiloissa/8199256#gs.7qea0a. Luettu: 9.9.2021.

Mtv 2021b. Tältä näyttävät upouuden Olympiavalmennuskeskuksen tilat – ’’On kyllä laitettu tiptopkuntoon’’. Luettavissa: https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/talta-nayttavat-upouuden-olympiavalmennuskeskuksen-tilat-on-kylla-laitettu-tiptopkuntoon/8201876#gs.baf8n1. Luettu: 21.9.2021.

Mäkinen J. & Paavolainen L. Huippu-urheilun sisäinen arviointi 2020. Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/01/7b27ce67-hu-sisainen-arviointi-2020.pdf. Luettu: 19.9.2021.

Netello systems. Display-mainonta. Luettavissa: https://netello.fi/display-mainonta. Luettu: 14.9.2021

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. E-kirja. Luettu: 12.10.2021.

Opendorse. 2020. State of Sponsored Social Report. Luettavissa: https://opendorse.com/blog/state-of-sponsored-social-report-a-comprehensive-look-at-branded-instagram-posts-in-sports/. Luettu: 13.10.2021.

Otavamedia. Vaikuttajamarkkinointi. Luettavissa: https://uutta.otavamedia.fi/vaikuttajamarkkinointi. Luettu: 14.9.2021.

Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. WS Bookwell Oy. E-kirja. Luettu: 30.8.2021.

Seppä, M. 2014. 5 tärkeintä eroavaisuutta, miten B2B-eroaa B2C-markkinoinnista. LinkedIn. Luettavissa: https://www.linkedin.com/pulse/20141201210027-14597333-5-tärkeintä-eroavaisuutta-miten-b2b-eroaa-b2c-markkinoinnista/. Luettu: 7.9.2021.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Suomen Olympiakomitea. s.a.a. Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020–2024. Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/02/ee3bcc3b-urheiluyhteison-vastuullisuusohjelma-2020-2024.pdf. Luettu 13.10.2021.

Suomen Olympiakomitea s.a.b. Urheiluakatemiat ja valmennuskeskukset. Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma/urheiluakatemiat-ja-valmennuskeskukset/. Luettu: 31.8.2021.

Suomen Olympiakomitea. 2020. Olympiakomitean lausunto valtakunnallisesti merkittävistä hankkeista koskien liikuntapaikkojen perustamishankkeiden rahoitussuunnitelmaa 2021–2024. Luettavissa:

https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/11/605e36d9-lausunto-valtakunnallisesti-merkittavista-hankkeista-2020.pdf. Luettu: 21.9.2021.

Suomen Voimisteluliitto. 2021. Helsingin olympiavalmennuskeskuksen toiminta alkaa – Urhea-halliin huippuvoimistelun olosuhteet. Luettavissa: https://www.voimistelu.fi/fi/Uutiset-ja-materiaalit/Uutishuone/Artikkeli/ArticleId/3935?Return=218. Luettu 21.9.2021.

Suominen, K. 2004. Verkostomaisen kehittämisyhteistyön jäljillä: eväitä onnistuneeseen kehittämisverkostoon. Tutkimusraportteja 36. Helsinki.

Tahvanainen, S. 21.9.2021. Itä-Pasilan lukion käynyt koripalloilija. Haastattelu. Helsinki.

Team USA, About the U.S. Olympic & Paralympic committee. Luettavissa: https://www.teamusa.org/About-the-USOPC/Olympic-Paralympic-Training-Centers/CSOPTC/About. Luettu: 21.9.2021.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. 2005. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Third Edition. John Wiley & Sons Ltd.

Toivola T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Luettu: 7.9.2021.

Tuominen, K. 2016. The Path to Development, Introducing Benchmarking. ChangeManager Pro. E-kirja. Luettu: 31.8.2021.

Urhea. s.a.a. Käyttäjät. Luettavissa: https://urhea-halli.fi/kayttajat-2/. Luettu 31.8.2021.

Urhea. s.a.b. Organisaatio. Luettavissa: https://urhea.fi/urhea/organisaatio/. Luettu: 30.7.2021.

Urhea. s.a.c. Urhea-säätiö. Luettavissa: https://urhea.fi/urhea/organisaatio/urheasaatio/. Luettu: 30.7.2021.

Urhea. s.a.d. Urheilu ja opiskelu. Luettavissa: https://urhea.fi/urheilu-ja-opiskelu/. Luettu: 30.8.2021.

Urhea. s.a.e. Urheilua ja elämää varten. Luettavissa: https://urhea.fi. Luettu: 6.8.2021.

Urhea. 2019. Urhean vuosi 2019. Luettavissa: https://1588894.167.directo.fi/@Bin/cb6e71d4c9cfd2ee505fcc50cfa553ed/1630555053/application/pdf/1167096/URHEA_Vuosikertomus_2019.pdf. Luettu: 3.8.2021.

Urhea. 2020. Urhean vuosi 2020. Luettavissa: https://urhea.fi/wp-content/uploads/2021/06/URHEA-2020-vuosikirja.pdf. Luettu: 2.9.2021.

Urhea-halli. 2021. Tavoitteet. Luettavissa: https://urhea-halli.fi. Luettu: 5.8.2021.

Uusitupa, I. 2019. Helsingin Sanomat. Keskelle Helsinkiä nousee Urhea-kampus, johon rakennetaan valtava urheiluhalli ja kerrostalo alppimajoineen. Luettavissa: https://www.hs.fi/urheilu/art-2000006257488.html. Luettu: 6.9.2021.

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä suuri integraatiokirja. Talentum. E-kirja. Luettu: 4.8.2021.

Yasanallah, P. & Bidram V. 2012. Studying the Status of Marketing Mix (7Ps) in Consumer Cooperatives at Ilam Province from Members' Perspectives. *American Journal of Industrial and Business Management 2, 194-199.* Luettavissa: https://www.scirp.org/html/24057.html. Luettu: 21.10.2021.

Yle, 2008a. Miesten suruviesti Lahdessa 2001. Luettavissa: https://yle.fi/aihe/artikkeli/2008/02/08/miesten-suruviesti-lahdessa-2001. Luettu: 14.9.2021.

Yle, 2008b. Naisten MM-viesti 2001 päättyi dopingskandaaliin. Luettavissa: https://yle.fi/aihe/artikkeli/2008/02/13/naisten-mm-viesti-2001-paattyi-dopingskandaaliin. Luettu: 14.9.2021.

10.fi, 2021. Sponsorointi ja urheilumarkkinointi 2021 – raportti: suomalaissponsorit panostavat sosiaaliseen mediaan, tulosten mittaamisessa haasteita. Luettavissa: https://10.fi/sponsorointi-ja-urheilumarkkinointi-raportti/. Luettu: 14.9.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Haastattelussa on kaksi pääteemaa:

1. **Yrityksen nykyiset yhteistyökumppanuudet**
2. **Yhteistyökumppanuus Urhean kanssa**

Yrityksen nykyiset yhteistyökumppanuudet

1) Millaisia yhteistyömuotoja teidän yrityksessänne tehdään? Millaista lisäarvoa ne tuottavat?

2) Mitkä tekijät saavat yrityksesi hyväksymään yhteistyötarjouksen? Entä hylkäämään?

3) Minkälaisia mielikuvia haluaisit synnyttää yrityksestäsi kuluttajalle? Entä nuorille urheilijoille ja heidän lähipiirilleen?

4) Miten yhteistyön tuottavuutta ja lisäarvoa olisi mahdollista mitata?

5) Tekeekö yrityksenne markkinointia urheilun toimintaympäristössä? Miksi? Mitä tavoitteita sillä on?

Yhteistyökumppanuus Urhean kanssa

1) Oletko kuullut Urhasta?
   - Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urhean rakennuttama Urhea-halli valmistui Mäkelänrinteelle elokuussa 2021. Hallin tavoitteena on helpottaa nuoren urheilijan arjen eri osa-alueiden yhdistämistä – opiskelu, valmennus, asuminen, ruokailu ja terveydenhuolto ovat kaikki saman katon alla. Hallin käyttäjiä ovat huipulla tähtäävät nuoret urheilijat, sekä eri lajien aikuisharrastajat. Ensimmäisen aukiolokuukauden aikana Urhea-hallissa vieraili yli 1000 käyttäjää. Hallista löytyy mahdollisuudet lajiharjoitteluun koripallolle, painille, judolle, telinevoimistelulle, rytmiselle voimistelulle, sekä yleisurheilulle. Näiden lisäksi välittömästä läheisyydestä löytyy mahdollisuudet uinnille ja jalkapallolle. Urhea-hallissa sijaitsee myös fysioterapia, sekä kokoustiloja.

2) Näkisitkö Urhea-hallin toiminnan tuovan lisäarvoa teidän yritykselllenne? Millaista?

3) Millaista näkyvyyttä uskoisit kumppanuuden Urhea-hallin kanssa tuovan yrityksellesi?

4) Millainen olisi paras mahdollinen kumppanuusmalli teidän yrityksenne näkökulmasta Urhea-hallin kanssa?

5) Mitä yhteistyöpaketin tulisi sisältää, että se olisi kiinnostava?

6) Mitä mahdollisesti haluaisit Urhealta vastineeksi yhteistyöstä?
   - Esimerkikkejä: kummilajitoimintaa, -urheilijatoimintaa, nimikkopenkki, -pukuhuone, -kokoustila, päivä urheilijoiden kanssa, ottelutapahtumat, videosisällöt, muu sosiaalisen median sisältö?

7) Millaisia tavoitteita teidän yrityksenne voisi tällaiselle kumppanuudelle asettaa?

8) Kuinka paljon olisitte valmiita investoimaan vastaavanlaisiin yhteistyöpaketteihin?

Liite 2. Opinnäytetyön palaute

Opinnäytetyön palaute / Sini Forsblom

- Työn ajankohtaisuus Urhean näkökulmasta?

Urhean ja etenkin Urhea-halli Oy:n näkökulmasta tämä opinnäytetyö ja sen aihepiiri ovat erittäin ajankohtaisia. Ilman koronaakin urheilun yhteistyökumppanuuksien luominen on haastavaa, varsinkin Urhea-hallin kaltaisessa kokonaisuudessa, missä tuotetta ei myydä suoraan ns. tavallisille käyttäjille. Samalla kuitenkin tiedostamme meillä olevat mahdollisuudet käyttäjäryhmien sekä toimintamme ja arvojemme pohjalta.

Työ sisältää hyvää ja meille aiemmin tutkimatonta tietoa yritysten näkökulmista. Lisäksi työssä on benchmarkattu vastaavankaltaisia fasiliteetteja urheiluympäristöistä, myös ulkomailta, mikä tuo lisänäkemystä ja avaa uudenlaisia tapoja tuotteistaa Urhea-hallin toimintoja.

- Opinnäytetyön hyödyllisyys Urhealle?

Elisa Salmisen työ on Urhea-hallin näkökulmasta todella hyödyllinen juuri edellä mainituista syistä johtuen. Lisäksi, ei Urhea-hallissa kuten ei myöskään koko Urheassa ole toistaiseksi yhtään myyntiin ja markkinointiin osoitettua henkilöstöä. Opinnäytetyö avaa myös markkinoinnin lainalaisuuksia sekä erityispiirteitä, joita ei sinänsä varsinaisessa urheilutyössä juuri ole suomalaisessa urheiluympäristössä juurikaan huomioitu. Kyselyn perusteella voidaan kenties tulevaisuudessa alkaa suunnata työpanosta markkinointiin hieman enemmän, jotta Urhea-hallin kumppanuuksien avulla voitaisiin saada yhtäältä lisäresursseja suomalaiseen urheiluun, toisaalta madaltaa pääkaupunkiseudun urheiluseurojen hallinkäyttökustannuksia ja siten mahdollistaa urheilun ja liikunnan harrastaminen yhä useammalle suomalaiselle.

Vaikka kyselyyn vastanneiden yritysedustajien määrä olikin melko pieni, siitä oli kuitenkin saatavissa tärkeää tietoa esimerkiksi arvojen ja vastuullisuuden merkityksestä kumppanuuksissa, samoin kotimaisuus oli keskeinen havainto. Pelkästään tämän tiedon pohjalta, ilman varsinaisia markkinointitoimenpiteitä, voimme suunnata Urhea-hallin viestintää tarvittuun suuntaan saavuttaaksemme tiettyjen yritysten kiinnostusta. On myös tärkeää, että toimintaamme arvioi joku Urhea-hallin ulkopuolinen henkilö, joka voi nähdä asioita eri silmin ja tuoda pohdinnallaan toisenlaisia ajattelutapoja.

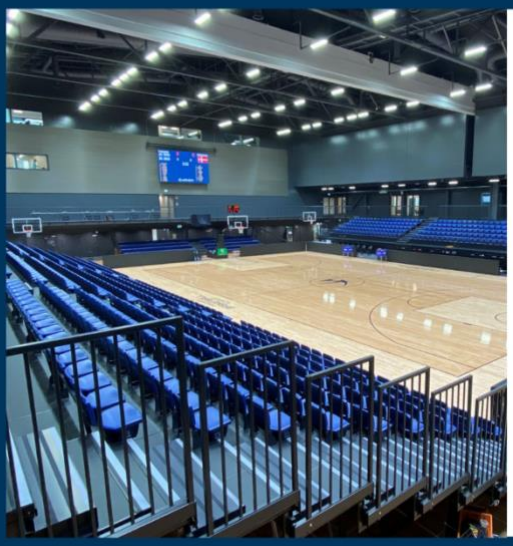
- Vastaako toimeksiantoon?

Opinnäytetyön aloittamisesta lähtien Elisa Salmisella on ollut innostunut ja aloitteellinen ote. Olemme onnistuneesti yhdessä keskustelleet opinnäytetyön mahdollisista aiheista ja Urhean sekä Urhea-hallin tarpeista kuitenkin siten, että kirjoittajalle on jäänyt mahdollisuus suunnata aihettaan myös omien kiinnostuksenkohteiden mukaisesti. Työ vastaa toimeksiantoomme erinomaisesti ja olemme erittäin tyytyväisiä sekä kiitollisia Elisalle hänen proaktiivisesta työskentelytavastaan Urhean hyväksi.

Liite 3. Urhea-hallin yhteistyökumppanuuskartoituksen yhteenveto

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUS KARTOITUS

Elisa Salminen



YHTEISTYÖKUMPPANUUS KARTOITUS

Yhteistyökumppanuuskartoituksessa selvitettiin yrityksille lisäarvoa tuottavia tapoja olla mukana Urhea-hallin toiminnassa. Sen tavoitteena oli ymmärtää, mikä yrityksiä yhteistyökumppanuuksissa kiinnostaa, millainen on Urhea-hallin potentiaali yhteistyökumppanina, sekä miten yhteistyökumppanuuksien tuottavuutta on mahdollista mitata.

Kartoitukseen osallistui neljä haastateltavaa, jonka lisäksi kolme yritystä vastasi haastattelua mukailevaan kyselyyn. Benchmarkauksen avulla pyrittiin täydentämään haastatteluista ja kyselystä kertynyttä tietoa.

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021

YHTEISTYÖKUMPPANUUKSIEN KIINNOSTAVAT TEKIJÄT

Yritysten näkökulmia

Kumppanien sopivuudella tarkoitetaan toimialaan istumista ja esimerkiksi arvojen kohtaamista, sitä millaisiin asioihin yritys haluaa itsensä yhdistettävän. .

Vastikkeellisessa yhteistyössä yritykset hakivat yhteistyökumppaniyrityksille molemmin puolista hyötyä.

Kotimaisuus nähtiin tärkeänä, vaikka yritykset toimivat myös kansainvälisillä markkinoilla tai ulkomaalaiset asiakkaat ovat tärkeä osa kohderyhmää

Yritykset halusivat näyttäytyä **vastuullisena** myös kuluttajan silmissä, joka edellyttää vastuullisten yhteistöiden tekemistä. Urheilu itsessään koettiin vastuullisena alustana, jolla on mahdollista vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin.

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021

URHEA-HALLIN POTENTIAALI

KESKITTYMÄ

Urhea-halli on osa isoa keskittymää, jossa olisi mahdollista hyödyntää kaikki alueella olevat tilat - ei ainoastaan yhden hallin kumppani.

ISOT VIERAILIJAMÄÄRÄT

Urhea-hallilla vierailee paljon ihmisiä, jotka ovat kaikki pääosin urheilusta, liikunnasta ja terveydestä kiinnostuneita ihmisiä - näkyvyys suurelle samasta aihepiiristä kiinnostuneelle joukolle.

OLYMPIAVALMENNUS -KESKUS

Olympiavalmennuskeskuksesta suora linkki huippu-urheiluun - huippu-urheilun tukeminen ja kiinnostavat urheilijatapaamiset.

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021

MITÄ YRITYKSILLE VOIDAAN TARJOTA?

YRITYSTEN NÄKÖKULMIA

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021

NÄKYVYYS

Urhea-halli koettiin mielenkiintoiseksi yhteistyökumppaniksi yritysten näkyvyyden lisäämisen kannalta. Näkyvyyden tuoma lisäarvo pohjautuu yhteistyöyritysten saamiin mahdollisiin uusiin asiakkaisiin, joka edistäisi heidän liiketoimintaansa.

MILLAINEN NÄKYVYYS YRITYKSIÄ KIINNOSTAA?

- Näkyvyys paikan päällä
- Sosiaalisen median ja verkkosivujen näkyvyys
- Journalistinen näkyvyys
- Partneriverkostoon kuuluminen

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021

NÄKYVYYS PAIKANPÄÄLLÄ

Mitä se sisältäisi?

Kummiurheilijatoiminta. Yritykset kokivat houkuttelevana yksittäisten urheilijoiden tai joukkueen urheilun mahdollistamisen.

Mainokset paikanpäällä. Mainokset kaukalonlaidalla tai ulko-oven vierellä herätti mielenkiintoa yritysten keskuudessa.

Nimikkopukuhuoneet, -kokoustilat ja -harjoituspaikat. Yritykset kokivat mielenkiintoiseksi toiminnan jonkin harjoituspisteen, pukuhuoneen tai kokoustilan mahdollistajana.

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021

SOSIAALINEN MEDIA JA VERKKOSIVUT

Yritykset kokivat sosiaalisen median ja verkkosivujen näkyvyyden merkittävänä ja helppona lisänä paikanpäällä tapahtuvaan näkyvyyteen.

JOURNALISMI

Urhea-hallin myötä yritykset haluaisivat saavuttaa journalistista näkyvyyttä. Tavoiteltavaa olisi saavuttaa medioiden kiinnostus ei maksetusti yhteistyökumppanin kautta.

PARTNERI-VERKOSTOT

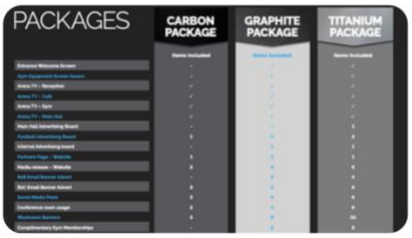
Yritykset hyödyntävät nykyisissä yhteistöissään partneriverkostoja, jotka koettiin myös Urhea-hallin kanssa mielenkiintoiseksi.

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021

MITEN HERÄTTÄÄ YRITYSTEN MIELENKIINTO?

BENCHMARKAUKSEN TULOKSIA - ESIMERKKINÄ BOLTON ARENA

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021



Yhteistyökumppanuuspaketit

Potentiaalisille yhteistyökumppaneille selkeästi esille millaisia kumppanuuksia Urhea-hallin kanssa on mahdollista tehdä.

Yhteistöiden todentaminen

Vierailijamäärien todentaminen numeroina: alueella vierailevat ja digitaalinen näkyvyys. Nykyisistä yhteistyökumppanuuksista niiden tulokset nähtäväksi.

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021

YHTEISTYÖN TUOTTAVUUDEN MITTAAMINEN

Kyselyt & valmiit työkalut

Kyselytutkimukset – tehokkain ja yleisesti käytetyin yhteistyökumppanuuden tuottavuuden ja lisäarvon mittaamisen keino.

Sosiaalisen median data ja analytiikka – mittareina toimivat esimerkiksi näyttökerrat, tykkäykset ja seuraajat

Julkaistut artikkelit, uutiset, jne. – kuinka paljon ja millaisia juttuja yhteistyöstä julkaistaan

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021

MITÄ SEURAAVAKSI?

JATKOKEHITYSIDEOITA

URHEA-HALLIN YHTEISTYÖKUMPPANUUSKARTOITUS 2021