

Anna-Maria Rantsi & Sanna Vistala

**Urheiluseuran sponsoriyhteistyön suunnittelu – Case: Veitsiluodon Kisa-  
veikot Ry**

# **Urheiluseuran sponsoriyhteistyön suunnittelu – Case: Veitsiluodon Kisa- veikot Ry**

Anna-Maria Rantsi & Sanna Vistala  
Opinnäytetyö  
Kevät 2022  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, taloushallinto

---

Tekijät: Anna-Maria Rantsi & Sanna Vistala

Opinnäytetyön nimi: Urheiluseuran sponsoriyhteistyön suunnittelu – Case: Veitsiluodon Kisaveikot Ry

Työn ohjaaja: Esa Anttila

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 42 + 3 liitettä

---

Urheiluseurojen aktiivijäsenten määrä on vähentynyt vuosien varrella, mikä tarkoittaa, että seurojen varainhankinta perustuu yhä pienenevän joukon työhön. Urheiluseurat ovat yleishyödyllisiä yhteisöjä ja pääosa varainhankinnan tuotoista saadaan tänäkin päivänä perinteisin menetelmin, kuten talkootöillä, arpajaisilla ja tapahtumilla. Varainhankinnan tuotoista ei yleensä joudu maksamaan veroja, kun toiminta on satunnaista ja arvoltaan kohtuullista.

Urheiluseurat liikuttavat isoa osaa suomalaisista ja niiden kansanterveydellinen merkitys on suuri. Hyvin suunniteltu ja toteutettu varainhankinta vapauttaa aktiivien aikaa seuran varsinaisen toiminnan kehittämiseen eli liikuntapalveluiden tuottamiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Perinteisen varainhankinnan rinnalla on syntynyt uusi sponsoriyhteistyön käsite, jossa seura tai yksittäinen urheilija tekee yhteistyötä ison tai pienemmän yrityksen tai yhteisön kanssa. Sponsoriyhteistyö perustuu vastavuoroisuuteen sen sijaan, että yritys vain lahjoittaisi rahaa suoraan seuralle tai urheilijalle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kemiläiselle urheiluseuralle Veitsiluodon Kisaveikot Ry:lle tiivis ohjepaketti sponsoriyhteistyön aloittamiseksi ja kehittämiseksi seurassa osana muuta varainhankintaa. Teoriaperusta rakentui kirjallisuuskatsauksen ja seuratoimijoiden haastatteluiden ympärille. Seuran talouden tilaa tutkittiin suppean tilinpäätösanalyysin avulla. Toiminnallisen työn tuotoksena syntyi PowerPoint-esitys, joka luovutettiin seuran käyttöön yhdessä valmiin opinnäytetyön kanssa.

Opinnäytetyön tekijät eivät ole toimeksiantajaseuran jäseniä, eivätkä tunne seuran toimintaa läpikotaisin. Tuotoksena valmistunut esitys on suppea paketti ja tarjoaa seuralle yhden ulkopuolisen näkökulman toiminnan kehittämiseksi. Työn käytettävyys perustuu seurassa toimijoiden aktiivisuuteen jatkossa ja se voi parhaimmillaan motivoida uusia aktiiveja mukaan toimintaan. Sponsoriyhteistyön mahdollisuudet ovat rajattomat ja työllä pyritään ennen kaikkea käynnistämään kehitystyötä ja tarjoamaan työkaluja erilaisten yhteistyömuotojen löytämiseksi.

---

Asiasanat: urheiluseura, varainhankinta, sponsoriyhteistyö, kehittäminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Option of Financial Administration

---

Authors: Anna-Maria Rantsi & Sanna Vistala

Title of thesis: Sponsorship collaboration planning in sports club – Case: Veitsiluodon Kisaveikot Ry

Supervisor: Esa Anttila

Term and year when the thesis is submitted: Spring 2022

Number of pages: 42 + 3 appendices

---

In Finland, most of the peoples' leisure time sports activities rests on the shoulders of numerous sports clubs. Recently it has been evident that the number of active members working for the common good in the clubs has been declining. Most of the sports clubs fund their operations with voluntary fundraising work of this diminishing group of active members. Fundraising is usually tax free for the clubs that are non-profit, and it can be very profitable in which case the club can focus more on their main job – moving people. Sponsorship collaboration is a modern way to raise funds as it is interactive work with the sponsor instead only receiving money one-sidedly.

This thesis focused on finding useful tools as guidelines for Veitsiluodon Kisaveikot Ry to start planning sponsorship collaboration in their interaction-region in Kemi, Finland. Theory part of this thesis was a survey of recent literature and books. The club's current economical situation was assessed with analysis of the financial statements from the last three years and this thesis focused on fundraising part of it. The insight of the club was received by interviewing an active club member.

Outcome of this thesis is a PowerPoint-slideshow that consists of useful tools such as SWOT-analysis for the club to continue developing fundraising and especially sponsorship collaboration contracts with local companies and other parties. Via sponsorship collaboration the fundraising may not take as many hours of work as traditional fundraising such as lotteries, rummage sale and organizing flea market.

The writers of this thesis are not members in Veitsiluodon Kisaveikot Ry and can only look at the situation from an outsider's point of view. The thesis offers a handful of tools for the club but the usefulness of it lies in the hands of the club members' activity and interest. In best case scenario the club finds the PowerPoint-slides useful and will develop it further by themselves or through another thesis.

---

Keywords: sponsorship, collaboration, fundraising, sports club

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	URHEILUSEURAT OVAT TÄRKEÄ KANSAMME LIIKUTTAJA .....	8
	2.1 Urheiluseurojen toimintaympäristö .....	8
	2.2 Veitsiluodon Kisaveikot ry.....	8
3	YHDISTYSMUOTOINEN SEURATOIMINTA SUOMESSA .....	10
	3.1 Yhdistyksen lainsäädännöllinen perusta, rekisteröinti ja hallinto .....	10
	3.2 Yhdistyksen kirjanpidon ja tilinpäätöksen erityispiirteet .....	11
	3.3 Yleishyödyllisen yhteisön verotus .....	12
4	SEURATOIMINNAN RAHOITTAMISEN KEINOT .....	15
	4.1 Varainhankinta perustuu vapaaehtoistyöhön.....	15
	4.2 Sponsoriyhteistyön mahdollisuudet osana varainhankintaa .....	16
	4.3 Mielikuvamarkkinointi .....	18
	4.3.1 Mielikuvamarkkinoinnin määrittäminen .....	18
	4.3.2 Mielikuvanmuodostus .....	18
5	SPONSORIYHTEISTYÖN SUUNNITTELU JA SEURANTA .....	21
	5.1 Suunnittelu- ja aloitusvaihe.....	21
	5.2 Sopimuksen laatiminen ja yhteistyön käynnistäminen.....	24
	5.3 Yhteistyön seuranta ja kehittäminen.....	24
6	VARAINHANKINNAN KEHITTÄMINEN URHEILUSEURASSA.....	26
	6.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	26
	6.2 Veitsiluodon Kisaveikkojen talouden nykytila .....	26
	6.2.1 Pääasialliset varainhankinnan keinot .....	26
	6.2.2 Tuloslaskelman ja taseen trendianalyysit.....	28
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
	7.1 Sponsorointisuunnitelma .....	31
	7.2 Sponsorisopimusmalli .....	33
	7.3 Suunnitelman käytettävyys ja kehittämismahdollisuudet .....	35
8	POHDINTA .....	36
	LÄHTEET .....	38
	LIITTEET .....	43

# 1 JOHDANTO

Varmasti jokainen suomalainen törmää vähintään kerran elämänsä aikana urheiluseurojen varainhankintaan. Joko toimimalla mukana seurassa esimerkiksi järjestämällä arpajaisia ja myyjäisiä tai myymällä sukkaa tai vessapaperia. Jos omaa seurataustaa ei ole, lienee joku oman työyhteisön jäsen kaupannut lapsensa seurajoukkueen myymiä karkkeja tai joulukalentereita.

Koska ulkopuolisen rahan hankkiminen seuratoiminnan rahoittamiseksi on usein tärkein keino pitää toimintaa yllä, on sen hankintaan panostettava. Hyvä varainhankinta mahdollistaa seuran kausi- ja osallistumismaksujen pitämisen kohtuullisena. Näin mahdollisimman moni lapsi, nuori ja aikuinen pääsee liikkumaan ja kokemaan sosiaalisia kontakteja.

Liikunta- ja urheilutoiminta tapahtuu Suomessa suurimmaksi osaksi kolmannella sektorilla, kuten järjestöissä ja yhdistyksissä. Kolmannen sektorin pääasiallinen toiminnan tuottamisen muoto on vapaaehtoistyö. Vapaaehtoistyöksi yleisesti lasketaan palkaton työ, joka ei uhkaa palkkatyötä ja joka tehdään omasta valinnasta. Aikuisväestöstä Suomessa hiukan yli 10 % on mukana liikunta- ja urheiluseurojen vapaaehtoistyössä. Tutkimusten mukaan vapaaehtoistyöhön osallistuvien määrä on hienoisessa laskussa. (Aarresalo, Itkonen, Salmikangas & Mäkinen 2018, 28.)

Perinteisen varainhankinnan rinnalle on muodostunut uudempi muoto sponsoriyhteistyö. Sponsoriyhteistyö nähdään nykypäivänä vastikkeellisena toimintana, jossa esimerkiksi urheiluseura tai yksittäinen urheilija saa rahaa yhteistyökumppanilta sosiaalisen median näkyvyyttä tai muuta vastiketta vastaan. Esimerkkinä erilaisten mobiilisovellusten hyödyntäminen on helppoa, sillä lähes jokaisella ihmisellä kulkee jonkinlainen älylaite mukana päivittäisessä elämässä. Kun sponsoriyhteistyölle saadaan selvät raamit ja toimintatavat, se vapauttaa aikaa varsinaisen toiminnan – eli urheiluseurassa urheilun – kehittämiseen.

Koska vapaaehtoisten määrä on vähentynyt myös opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan kemiläisen urheiluseuran Veitsiluodon Kisaveikot Ry:n jäsenistössä, on tarpeen koota suunnitelma varainhankinnan kehittämiseksi. Lisäksi toimeksiantajan kotikaupunki on vuonna 2022 uudistanut kaupungilta haettavat avustukset ja ne ovat nykyään muodoltaan kumppanuussopimuksia järjestöjen kanssa. Kaupunki kertoo avustuskriteereissä, että järjestökumppanilla on oltava myönteistä vaikutusta kaupungin elinvoimaan ja vetovoimaan. Yhtenä hakemuksen osa-alueena on seurojen

oma pohdinta toiminnan vaikuttavuudesta kaupungin kannalta. Kaupungin avustusten lisäksi seurojen on mahdollista hakea suoraan tytäryhtiöiltä sponsoritukea. (Kemin kaupunki 2022, hakupäivä 15.3.2022.)

Yhdistystoimintaan perustuvia opinnäytetöitä on tehty viime vuosina runsaasti. Yhdistyksille on tehty mm. oppaita kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sekä varainhankinnan eri muotoja on tutkittu ja kehitetty eri näkökulmista eri yhdistyksille. Suoraan sponsoriyhteistyön kehittämiseen urheiluseurassa on myös tehty yksi melko tuore työ (Kälviläinen 2019), mikä korostaa aiheen ajankohtaisuutta ja tärkeyttä.

Näkökulmaksi tässä työssä valittiin toimeksiantajan ja opinnäytteen tekijöiden kiinnostuksesta sponsoriyhteistyön suunnittelu ja sen mahdollisuudet. Seuralla ei ole olemassa olevaa suunnitelmaa sponsoriyhteistyöstä, vaan tähän asti sponsoroinniksi on seuran taloudessa merkitty vastikkeettomat lahjoitustuotot. Työn tarkoituksena on tuottaa yksinkertainen sponsoroinnin suunnitteluun ja sponsoreiden hankintaan auttava PowerPoint-dokumenttipaketti, jossa yhdistellään sekä taloushallinnon että markkinoinnin työkaluja helposti käytettävään muotoon. Sponsoriyhteistyön suunnittelun työkaluja voidaan hyödyntää myös avustuksien hakemisessa ja muussa seuran oman toiminnan kehittämisessä.

Tavoitteena on, että urheiluseura saa yksinkertaisen tavan lähteä suunnittelemaan uutta ja kehittämään jo olemassa olevaa toimintaa. Tuotoksen sähköinen toimitustapa mahdollistaa sen oman toimisen jatkokehityksen ja seurannan. Toimiva suunnittelupaketti voi myös innostaa ja herättää keskustelua seuralaisten keskuudessa ja tuoda sen mukana lisää aktiivisia toimijoita mukaan edistämään erityisesti alueen lasten ja nuorten liikkumisen mahdollisuuksia.

## **2 URHEILUSEURAT OVAT TÄRKEÄ KANSAMME LIIKUTTAJA**

### **2.1 Urheiluseurojen toimintaympäristö**

Suomalaiset ovat urheiluseurakansaa ja lukuisat erilaiset ja erikokoiset seurat liikuttavat huomattavaa osaa väestöstämme joka vuosi. Erityisesti nuoret urheilevat seuroissa. Kosken ja Mäenpään (2018b) tekemän selvityksen mukaan Suomessa oli vuonna 2019 noin 14 000 toimivaa urheiluseuraa ja niissä oli jäsenenä noin 60 % maamme 9–15 vuotiaista nuorista. Tulos on samansuuntainen Lehtosen ja Hakosen (2013, 14) tekemän tutkimuskatsauksen mukaan, jonka perusteella 7–12 vuotiaista 55 % liikkui urheiluseuroissa vuonna 2010. Aikuisista 13 % eli noin 550 000 henkilöä liikkui urheiluseurassa ja luku on pysynyt samana 2010-luvulla (Lehtonen & Hakonen 2013, 21; Suomen Olympiakomitea 2021).

Seurojen toimintaansa varten keräämä rahoitus on vuosittain keskimäärin 126 000 euroa yhtä seuraa kohti, mutta yli 60 prosentilla seuroista vuositulot ovat selvästi tätä matalammat ja jäävät alle 50 000 euron. Valtaosa seuroista toimii siis hyvin maltillisella budjetilla. Seuratoiminnan taloudellinen toimintaympäristö on viimeisen parin vuoden aikana muuttunut verrattuna lähihistoriaan, koska seura-aktiivien määrä on vähentynyt ja lainsäädäntö ja toimintatavat ovat muuttuneet. Vuonna 2020 rahankeräyslaki uudistui ja uusi keräyslaji pienkeräys määriteltiin. Lisäksi urheiluseuroja avustavan Veikkauksen tuottojen jakamisesta ja sen vastuullisuudesta on keskusteltu laajalti. Arvioidaan, että Veikkauksen avustusten supistuminen voi vaikuttaa suomalaiseen seura- ja järjestötoimintaan satojen miljoonien eurojen edestä. Toisaalta uusia teknologisia varainhankinnan keinoja on kehitetty ja etenevä digitalisaatio mahdollistaa helpomman kommunikoinnin yhteisöjen ja lahjoittajien välillä. (Koski & Mäenpää 2018b; Tornikoski 2020, 84.)

### **2.2 Veitsiluodon Kisaveikot ry**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva urheiluseura Veitsiluodon Kisaveikot ry on perustettu Keimissä maaliskuussa vuonna 1937. Tuolloin yhdistyksen perustamiskokouksessa nimettiin hiihto-, paini-, nyrkkeily-, yleisurheilu-, voimistelu-, ja nuortenjaostot sekä ravintola-, ja huvitoimikunta. Veitsiluodon Kisaveikot on monipuolinen urheiluseura, jonka painopisteenä on tänä päivänä yleisur-

heilu. Seuran tarkoituksena on ”edistää urheilun ja erilaisten liikuntamuotojen harrastusta sekä terveitä elämäntapoja, kehittää kulttuuri- ja nuorisotyötä, edistää tasa-arvoa ja kansainvälistä yhteistoimintaa sekä toimia puhtaan luonnon ja ympäristön puolesta” (Veitsiluodon Kisaveikot 2021a).

Veitsiluodon Kisaveikkojen (2021b) arvoja ovat: ”yhteisöllisyys, kasvatuksellisuus, tasa-arvoisuus ja urheilijakeskeisyys”. Missionsa mukaan seuran tarkoituksena on tukea liikunnallista elämäntapaa. Visiossaan seura määrittää vuonna 2025 toimintansa perustana olevan motivoituneet valmentajat, tavoitteellinen harrastustoiminta sekä vakiintunut kattava harrastajamäärä. Seura visioi olevansa tällöin tunnettu ja että sen talous on vakaa. Toimintakäsikirjassaan seura kirjaa rahoittavansa toimintansa ”vapaaehtoisella varainkeruulla, talkootoiminnalla ja avustuksilla” (sama).

Vuonna 2021 seuralla oli jäseniä 362, mikä oli hieman enemmän kuin vuonna 2022. Jäsenmäärä on ollut laskusuhdanteinen useita vuosia, mutta pudotus ei ole ollut merkittävän suurta edellisen viiden vuoden aikana (Pudas 2021; Pudas 2022). Alla olevasta taulukosta 1. nähdään jakaumaa eri jäsenyytyypien välillä. Taulukko ei ota huomioon sitä, että osa jäsenistöstä kuuluu useampaan jäsenlajiin. Seuralla on myös perhe- ja kannatusjäseniä, joiden osuutta ei tässä ole huomioitu.

*TAULUKKO 1. Jäsenlajijakauma vuonna 2022 (Pudas 2022)*

Yli 15-vuotiaita	57 %
Seura-aktiiveja	14 %
Kilpaurheilijoita	28 %
<b>JÄSENMÄÄRÄ YHTEENSÄ</b>	<b>100 %</b>

Kuten taulukosta 1. käy ilmi, seuran aktiivitoimijoita on jäsenistöstä vain noin 14 %. Varainhankinta nojaa yleensä vain aktiivijäsenistön varaan, joten keinot muun jäsenistön roolin kasvattamiseksi voivat tuoda taloudellista hyötyä lyhyelläkin aikavälillä.

### 3 YHDISTYSMUOTOINEN SEURATOIMINTA SUOMESSA

#### 3.1 Yhdistyksen lainsäädännöllinen perusta, rekisteröinti ja hallinto

Suomessa ihmisillä on vapaus kokoontua yhteen harjoittamaan sellaista aatteellista toimintaa, johon ei sisälly lainsäädännön tai hyvien tapojen vastaista tarkoitusta (Yhdistyslaki 503/1989, 1 §). Tällaista yhteenliittymää kutsutaan yhdistykseksi, joita urheiluseuratkin pääasiassa ovat. Yhdistysten perustamisesta ja toiminnasta säädetään yhdistyslaissa (503/1989) ja ne ovat yleensä voittoa tavoittelemattomia yleishyödyllisiä yhteisöjä. Yleishyödyllisyyden käsitettä tarkastellaan myöhemmin tarkemmin.

Yhdistys voi toimia rekisteröimättömänä, jolloin kaikki osalliset vastaavat yhdistyksen toiminnasta yhdessä henkilökohtaisesti, mutta kuten Kallio ym. (2016, 35) kirjassaan toteavat, käytännössä suurin osa yhdistyksistä kuitenkin rekisteröidään Patentti- ja rekisterihallitukselle vastuukysymysten selkeyttämiseksi. Yhdistys perustetaan perustamiskirjalla, johon liitetään yhdistyksen säännöt. Yhdistyslain 8 §:n mukaisesti säännöissä on määritettävä vähintään seuraavat tiedot:

- yhdistyksen nimi,
- kotipaikkana oleva Suomen kunta,
- yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot,
- jäsen- ym. maksuvelvoitteet,
- hallituksen jäsenet sekä tilin- ja toiminnantarkastajien lukumäärä tai enimmäis-/vähimmäismäärä ja toimikausi,
- milloin em. valitaan tehtävänsä sekä milloin tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään,
- yhdistyksen tilikausi,
- miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous tulee kutsua koolle,
- miten yhdistyksen varat käytetään, jos yhdistys puretaan tai lakkautetaan.

Perustajina tulee olla vähintään kolme uuden yhdistyksen jäseneksi liittyvää henkilöä ja perustajana toimivan luonnollisen henkilön on oltava vähintään 15-vuotias. Myös jo olemassa oleva toinen

yhdistys, säätiö tai yritys voi perustaa uuden yhdistyksen. Patentti- ja rekisterihallitukselta uusi rekisteröity yhdistys saa oman y-tunnuksen ja voi toimia itsenäisenä oikeushenkilönä. (Kallio ym. 2016, 36–37; Patentti- ja rekisterihallitus 2020; Tomperi 2021, 140.)

### 3.2 Yhdistyksen kirjanpidon ja tilinpäätöksen erityispiirteet

Urheiluseurat ja muut yleishyödylliset yhteisöt pitävät yritysten tavoin taloudellisesta toiminnastaan kahdenkertaista kirjanpitoa kirjanpitolain (1336/1997, 1–3 §) mukaan. Seuran toimintavuoden aikana kaikki rahaliikenne kirjataan kirjanpitoon debet- ja kredittileille ja vuoden päätteeksi seura toimittaa tilinpäätöksen. Tilinpäätöstä varten seurat hyödyntävät yhdistyksille suunnattua Kirjanpitoasetuksen ohjekaavaa tuloslaskelmasta ja taseesta sekä niistä annettavista liitetiedoista. Ohjeistusta tulee muokata urheiluseuran oman tarpeen mukaan, sillä sen tulo-menorakenne on hyvin erilainen verrattuna esimerkiksi poliittisen puolueen toimintaan. (Kallio ym. 2016, 51–55; Tomperi 2019, 18–19.)

Kirjanpitoasetuksen tuloslaskelmakaava (liite 1) kuvaa yhdistyksen rahankäyttöjärjestystä kolmena isompana osa-alueena. Ylimpänä ovat yhdistyksen säännöissä määritellyn *varsinaisen toiminnan* tuotot ja kulut. Yhdistykset pyrkivät tuottamaan jäsenistölleen palveluitaan mahdollisimman edullisesti, eli varsinaisesta toiminnasta esitettävät tuotot ovat yleensä pienemmät kuin niihin kohdistuvat menot ja tällöin syntyy varsinaisen toiminnan alijäämä. Koska aatteellista toimintaa harjoittavan yhteisön on siis vaikea varsinaisella toiminnallaan kerätä tarvittavia varoja, tulee alijäämä kattaa hankkimalla varallisuutta muilla keinoin. (Tomperi 2021, 140–141.)

Varsinaisen toiminnan alijäämä katetaan tavallisimmin seuraavana tuloslaskelmakaavalla esitettävän *varainhankinnan* tuottojen avulla, josta niin ikään vähennetään siihen kohdistuvat kulut. Varainhankinnan positiivista kassavirtaa voidaan muokata kirjanpidossa niin, että yhdistykselle ei synny verotettavaa tuloa. Jos yhdistys on toimintavuoden aikana saanut esimerkiksi ison testamenttilahjoituksen, voidaan se rahastoida kirjanpidossa esimerkiksi testamentinjättäjän nimikkorahastona ja poistaa siten sen tuottovaikutus. Näin toimimalla isot lahjoitukset eivät vaikuta tilikauden ylijäämään. Tällainen rahastointi on yhdistystalouteen liittyvä erityismahdollisuus. Käytännössä rahastot ovat yhdistyksen taseen oman pääoman eriä, eivätkä konkreettista rahaa, kuten nimen perusteella voi käsittää. (Kallio ym. 2016, 101; Tomperi 2021, 151.)

Lahjoitusten lisäksi muita varainhankinnan keinoja ovat mm. arpajaiset, tapahtumat ja jäsenmaksut, joita käsitellään myöhemmin tarkemmin. Sponsorituotot kuuluvat myös varainhankinnan alle, mutta niiden käsittelyyn ei ole vakiintunutta käytäntöä. Niitä voidaan tilanteen mukaan käsitellä myös varsinaisen toiminnan tuottoina. Perusteet käytetylle tavalle on syytä tuoda esille tilinpäätösaineistossa ja perustella tarvittaessa liitetietoina ja selostaa myös osana tilinpäätöksen laadintaperusteita. Sponsorituotot voivat rahan lisäksi olla myös tavaroita tai palveluita, jolloin niistä käytetään nimitystä barter-sopimus. Rahan ja tavaran yhdistelmätkin ovat mahdollisia. Tällaiset sopimukset ovat tyypillisiä urheiluseuroissa, joille yritys voi lahjoittaa esimerkiksi urheiluvarusteita ja vastineeksi se saa näkyvyyttä omille tuotteilleen. (Kallio ym. 2016, 64; Tomperi 2021, 140–154.)

Viimeksi ja alimpana tuloslaskelmassa yhteisön toimintaa voidaan rahoittaa *sijoitus- ja rahoitustoiminnan*, kuten osinkojen tai sijoituksista saatujen tuottojen avulla. Käytännössä tilinpäätöksessä yhdistykset pyrkivät esittämään nollatuloksen, jossa kuluja esitetään käytettävissä olevia tuottoja vastaava määrä. *Rahastoinnit ja avustukset* kirjataan tuloslaskelmaan sijoitus- ja rahoitustoiminnan alle. (Kallio ym. 2016, 58; Tomperi 2021, 141–142, 145–146, 150.)

### 3.3 Yleishyödyllisen yhteisön verotus

Urheiluseurat määritellään tuloverolain (1535/1992) 22 §:n esimerkkiluettelon mukaan yleishyödyllisiksi yhteisöiksi. Verotuksen näkökulmasta yleishyödyllinen asema on yhteisöille tärkeä, koska silloin niitä verotetaan suppeammin. TVL:n luettelo ei kuitenkaan Verohallinnon (2021) ohjeiden mukaan ole absoluuttinen totuus, sillä yhteisön tosiasiallinen toiminta ja sen sääntöihin kirjattu tarkoitus voivat osoittaa muuta kuin yleishyödyllisyyttä. Tulojen lähteet ja toiminta voivat myös vaihtua eri verovuosien välillä, mistä syystä yhteisön yleishyödyllisyys tarkastetaan vuosittain uudelleen.

Suppeammasta verotuksesta huolimatta yleishyödylliset yhteisötkin ovat verovelvollisia elinkeinotoiminnan tuloistaan sekä mahdollisesta kiinteistötulosta. Elinkeinotulon verokanta on yhteisöveron mukainen 20 % (vuonna 2021). Sen sijaan niin sanotuista henkilökohtaisen tulonlähteen tuloista ei tarvitse maksaa veroja liikeyritysten tapaan. Kaikki yleishyödyllisten yhteisöjen toiminnot tarkastellaan erikseen, jolloin arvioidaan, onko jokin toiminta elinkeinotoimintaa vai ei. Yhdistyksen omassa kirjanpidossa sen liiketoiminta ja muu toiminta on suotavaa pitää erillään. Jos yhteisön toiminta katsotaan elinkeinoksi, voi maksettaviin veroihin hakea huojennusta erillisen lain mukaan. Huojennuksen kriteerit ovat kuitenkin viime vuosina tiukentuneet ja käytännössä entistä harvempi

yhteisö saa huojennuksiin oikeuttavan superyleishyödyllisen aseman. (Kallio ym. 2016, 155, 162; Verohallinto 2021; TVL 124.2 §.)

Urheiluseuroilla voi olla siis monenlaista toimintaa, joista vain osasta joudutaan maksamaan veroja. Veronalaisen elinkeinotoiminnan tunnusmerkkejä ovat mm. toiminnan jatkuvuus, voiton tavoittelu, tarjoaminen suppealle tai määritellylle joukolle, käyvän markkinahinnan käyttäminen tai kilpailuolosuhteet. Verohallinto (2021) on verkkosivuillaan antanut edellä mainittuihin seikkoihin liittyen useita tapausesimerkkejä, joissa veronalaisuuteen on haettu ratkaisu korkeimmalta hallinto-oikeudelta.

Tuloverojen lisäksi yhdistys voi olla arvonlisäverovelvollinen. Jos yhdistyksellä on elinkeinotoimintaa, mutta se on vähäistä (liikevaihto alle 15 000 €/vuodessa), on yhteisö arvonlisäveron maksusta vapautettu. ALV-velvolliseksi saa kuitenkin hakeutua vapaaehtoisesti, jos halutaan esimerkiksi vähentää tuloihin liittyviä hankintamenoja verotuksessa. Tässä yhteydessä tulee huomioida, että tulovero ja arvonlisävero ovat todella kaksi eri asiaa. (Kallio ym. 2016, 163, 245; Verohallinto 2021.)

Jos yhteisön elinkeinotoiminnan rooli kasvaa liian isoksi, se voi menettää yleishyödyllisen asemansa. Tuloverolaissa ei kuitenkaan ole tarkkaa rajaa, milloin asema muuttuu ja Kallio ym. (2016, 178) toteavatkin, että tämä on niin ikään asia, jota tarkastellaan tapauskohtaisesti. Jos yleishyödyllinen asema menetetään, kaikki henkilökohtaisen tulonlähteen alaiset tulot muuttuvat veronalaisiksi.

Jotta urheiluseura voi maksimoida varainhankinnasta saatavat tuotot joutumatta niistä verolle, on tärkeää, että tuloverolain 23.3 §:n verovapaan toiminnan tunnusmerkit täyttyvät, ja että mahdollinen elinkeinotoiminta ei ole niin laajaa, että yhteisö ei olisi enää yleishyödyllinen. Verovapaan toiminnan tunnusmerkistö on osin tulkinnanvarainen, jolloin Verohallinnolta kannattaa kysyä ohjeistusta eli ennakkoratkaisua (Kallio ym. 2016, 166).

Valtaosa seuroista perii jäseniltään jäsenmaksuja ja ne ovat verovapaita. TVL:n mukaista verovapaata toimintaa ovat myös aiemmin mainitut yhteisön järjestämät arpajaiset, myyjäiset ja seurakilpailut, joita erityisesti urheiluseurat harjoittavat. Kyseisten tilaisuuksien yhteydessä järjestetty tarjoilu- ja kahviotoiminta on myös verovapaata. Jos kahviotoimintaa kuitenkin järjestettäisiin jatkuvasti itsenäisenä toimintona ilman kilpailu- tai tapahtumayhteyttä eikä se kuulu seuran varsinaiseen säännönmukaiseen toimintaan, olisivat tulot siinä tapauksessa veronalaisia. (Kallio ym. 2016, 168–169, 174.)

Yhteisöjen saamat vähäarvoiset tavaralahjat ovat verottomia, mutta tavaran lahjoittanut taho, kuten liikeyritys, sen sijaan voi tehdä vähennyksen omassa verotuksessaan. Monet yleishyödylliset yhteisöt saavat myös tuloja lahjoituksina tai testamenttisaantoina yksityishenkilöiltä, kuten aiemmin kirjanpidon kannalta kerrottiin. Tällaisissa tuloissa noudatetaan TVL:n sijasta perintö- ja lahjavero lakia, jonka määritelmä yleishyödyllisyydestä on erilainen kuin tuloverolaissa, joskin ne mukailevat toisiaan käytännössä. (Kallio ym. 2016, 174, 203–204.)

Urheiluseurojen varainhankinnassa päänvaivaa aiheuttaa usein talkootyön verotus, joista Verohallinnon tarkennetussa ohjeessa on useita tapausesimerkkejä helpottamassa tulkintaa (Kallio ym. 2016, 216). Talkootyö on Verohallinnon (2021) määritelmän mukaan toisen lukuun tehtävää työtä, josta ei makseta korvausta. Verovapauden kannalta on tärkeää, että talkoissa tehdään jokamiehen töitä, jotka eivät vaadi erityistä osaamista. Lisäksi talkootöillä saatu hyöty on käytettävä yleishyödylliseen toimintaan eikä se saa kohdistua rajatulle joukolle esimerkiksi vain talkoissa olleiden hyväksi. Verohallinnon mukaan talkootyö voi muuttua verolliseksi, jos se kilpailee yritystoiminnan kanssa tai se on toistuvaa.

Koska tulonlähteitä ja niihin liittyviä verolakeja on useita erilaisia, on tärkeää, että urheiluseurassa selvitetään tarkasti oman toiminnan veronalaisuus ja suunnitellaan varainhankintaa edelleen nämä näkökulmat huomioiden. Verohallinto (2021) muistuttaa, että yhteisöjen tulee eritellä veronalainen ja verovapaa toiminta veroilmoituksessaan ja myös kirjanpitoasetus tätä edellyttää.

## 4 SEURATOIMINNAN RAHOITTAMISEN KEINOT

### 4.1 Varainhankinta perustuu vapaaehtoistyöhön

Pitkään järjestökentällä toimineen Pia Tornikosken (2020, 28) mukaan noin 70 prosenttia suomalaisista ihmisistä tukee yhdistystoimintaa tavalla tai toisella. Tornikosken mukaan heistä kolmasosa osallistuu satunnaisesti esimerkiksi arpajaisiin ja noin puoli miljoonaa suomalaista lahjoittaa säännöllisesti jollekin yleishyödylliselle yhteisölle.

Urheiluseuroissa aktiivista varainhankintaa tehdään kuitenkin pääasiassa vapaaehtoistyönä. Aarresalon ja kumppanien (2018, 33) tutkimuksen mukaan urheiluseurojen hyväksi tehtävä vapaaehtoistyö ei jakaannu tasan sitä tekevien kesken. Kuuden prosentin pieni ryhmä tekee keskimäärin yli 30 tuntia kuukaudessa vapaaehtoistyötä, kun valtaosa tutkimukseen vastanneista tekee ainoastaan tunnin kuukaudessa eli keskimäärin vapaaehtoistyötä tehdään hiukan yli seitsemän tuntia kuukaudessa. Mäkisen ja kumppanien (2018, 60) mukaan noin viidesosa väestöstämme tekee vapaaehtoistyötä urheilun ja liikunnan hyväksi eli lukuna tämä on noin 845 000 henkilöä. Vapaaehtoistyöhön keskimäärin käytetty aika oli Mäkisen mukaan sama kuin Aarresalon ja kumppanien, hiukan yli 7 tuntia kuukaudessa vuonna 2018, kun Lehtosen ja Hakosen selvityksessä vuonna 2013 käytetty aika oli vielä 10–11 tuntia kuukaudessa. Vapaaehtoistyöhön käytettävä aika on siis lähes puolittunut vain viiden vuoden aikana.

Taloudellisesti nykyisen vapaaehtoistyön arvo on noin 0,9–1,5 miljardia euroa. Vapaaehtoistyön vähentyessä entisestään on todennäköistä, että kustannukset siirtyvät yhä enenevässä määrin kotitalouksien maksettavaksi esimerkiksi kasvaneina seurojen jäsenmaksuina. Vapaaehtoistyön jäädessä kokonaan pois tarkoittaisi tämä kotitalouksien kustannusten nousemista nykyisestä 2,9 miljardista lähelle neljää miljardia, joka näkyisi käytännössä korotettuina jäsen- ja osallistumismaksuina. (Mäkinen ym. 2018, 60.)

Urheilun hyväksi tehtävässä vapaaehtoistyössä toimitaan useissa tehtävissä. Aarresalon ja kumppanien (2018, 37) mukaan eniten vapaaehtoistyötä tehdään talkootyön ja varainhankinnan muo-

dossa. Toiseksi yleisimpi muoto vapaaehtoistyölle on erilaiset toimihenkilötehtävät ja toimitsijatehtävät. Valmentajien ja apuvalmentajien osuus tutkimuksen mukaan vapaaehtoistyöstä on hiukan alle kymmenen prosenttia (9.3 %).

Mäkisen ja kumppanien (2018, 62) johtopäätösten mukaan vapaaehtoistyötä tehdään satunnaisesti, jolloin ainoastaan yhdistyslain noudattamisessa tehtävissä vapaaehtoistyö on säännöllisempää. Huomioitavaa on myös, että osa vapaaehtoisesta valmennus- ja ohjaustoiminnasta on siirtynyt palkkatyön piiriin ja tämä nostaa toiminnasta aiheutuvia kuluja huomattavasti.

Työssäkävien ja perheellisten aika on kilpailtua, joten mahdollisuus löytää tekijöitä yhdistysten luottamustehtäviin ja vapaaehtoistyöhön on entistä haastavampaa. Tornikosken (2020, 104) selvityksen mukaan suurin osa yhdistyksistä pitääkin resurssipulaa suurimpana haasteena varainhankinnan onnistumisen tiellä. Lähes kaikissa Tornikosken tutkimissa yhteisöissä varainhankinta on vain osa jonkin toisen toimenkuvan ohella. Varainhankinta tulisi kuitenkin Tornikosken mukaan (2020,104) nähdä investointina, joka on tärkeä osa-alue tehokkaassa tulosten saavuttamisessa.

Seurat voivat hankkia rahoitusta myös yritys yhteistyön kautta. Tornikoski (2020, 50–57) luettelee näistä yleisimmät eli yritys lahjoitukset, sponsoroinnin sekä partneruuden ja tuote- ja palvelumyynnin. Yritysyhteistyöksi katsotaan myös Kallion ja kumppaneiden (2016, 69) esille nostamat barterisopimukset.

#### **4.2 Sponsoriyhteistyön mahdollisuudet osana varainhankintaa**

Sanalla sponsorointi on ollut negatiivinen sävy, ja yritykset ovat kokeneet vielä vuosituhatien alussa sponsoroinnin tarkoittavan avustusluonteista toimintaa ei markkinointiyhteistyötä. Alaja ja Forssell (2004, 21) käyttävätkin enemmän nimitystä ”sponsoriyhteistyö”, joka kuvaa sponsoroinnin muutosta yhteistyöksi, jossa molemmat sopijapuolet tulevat toistensa yhteistyökumppaneiksi.

Sponsorointi ei ole mainontaa tai mainossopimus, se ei myöskään ole lahjoitus tai hyväntekeväisyys. Sponsorointi on yksi markkinointiviestinnän keinoista ja sen nykyaikaisena määritelmänä voidaan pitää yhteistyökumppanuutta. Sponsorointi on siis kumppanuutta, joka vaatii yhteistyötä. Sponsoroinnin tarkoitus on vaikuttaa erilaisten mielikuvien avulla. Sen tehtävä ei ole antaa suoraa

ostokehottua, vaan yrittää vaikuttaa kohderyhmiin epäsuorasti mielikuvien kautta. (Valanko 2009, 50–52.)

Valanko (2009, 62) määrittää sponsoroinnin olevan kohteen ja sponsorin välinen, suoritteisiin perustuva juridinen sopimus, jonka tarkoituksena on hyödyntää sopijaosapuolien olemassa olevaa mielikuvaa. Se on molemmille osapuolille strateginen ratkaisu, jossa yhdistyvät suunnitelmallinen yhteistyö ja käytännön hyödyntäminen eri markkinointiviestinnän keinoin. Tornikoski (2020, 53) tulkitsee sponsoroinnin olevan yksi hyväntekeväisyyden muoto, jossa sponsori hakee hyötyä omaan liiketoimintaansa. Tornikoski tuo esille sponsoriyhteistyössä ilmenevän kilpailuasetelman, jossa harrastajia yhteistyökumppaneita on paljon, mutta sponsoreita vain vähän.

Sponsorointi on tehokas markkinointiviestinnän keino, sillä sen avulla yrityksellä on mahdollisuus tuoda yrityksen ja brändin arvot käytännössä esiin. Yhteistyökumppaneiden valinnan kautta yritys vahvistaa mielikuvaa arvoistaan. Arvojen vahvistuksen myötä sponsoroitavien kohteiden valinnan tärkeys korostuu. Tehokkaimmillaan sponsorointi kertoo tarinaa mielenkiinnosta: valitsemme tämän kohteen, koska koemme heidän toimintansa arvojamme vastaavaksi. (Valanko 2009, 62.)

Tornikosken (2020, 63) mukaan yritysten näkökulmasta sponsoriyhteistyön tärkein anti on verkostoituminen ja uusien kontaktien luonti. Tärkeiksi tekijöiksi hän nostaa myös sidosryhmätoiminnan vahvistamisen, sekä koko yrityksen imagon vahvistamisen.

Valanko (2009, 38) kiteyttää, että sponsoroinnin tärkeimmän tavoitteen tulisi yrityksen puolelta olla sama kuin muunkin liiketoiminnan, eli myynnin lisäys ja liiketoiminnan tuloksen parantaminen. Sponsorointi on yrityksen keino osoittaa omat arvonsa käytännön toiminnan avulla ja käyttää sitä yhtenä markkinoinnin keinona tukemassa yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. Tornikoski (2020,55) nostaa esille sponsoriyhteistyötä aloitettaessa yrityksen odotukset selkeistä tavoitteista, strategiasta ja toimintasuunnitelmasta järjestökumppanilta, mitkä ovat organisaation tulevaisuuden suunnitelmat.

Urheiluseurojen oma brändäys voi vaikuttaa yritysten mielenkiintoon seuran tukemista kohtaan. Tutkimuksen mukaan positiivisia mielikuvia tuottava seura ja sen nostalginen historia edesauttavat yritysten hakeutumista yhteistyökumppaniksi. (Rose, Rose, Merchant & Orth 2021.)

### **4.3 Mielikuvamarkkinointi**

#### **4.3.1 Mielikuvamarkkinoinnin määrittäminen**

Mielikuvamarkkinoinnissa suuressa roolissa on ymmärtää ihmisten toimintaa markkinoilla, kuten miten ihmiset toimivat toisten ihmisten joukossa. Perusolettamana on ihmismielen halu kuulua joukkoon ja haluta sitä mitä muillakin on. Tämän olettaman mukaan ihmiset ostavat sitä, mitä markkinoilla yleensä ostetaan. Markkinoinnissa yksi merkittävimmistä seikoista on pohtia kumpi vaikuttaa; kysyntä tarjontaan vai tarjonta kysyntään. Mielikuvamarkkinointiin liittyy vahvasti ajatusmalli, jossa todetaan, ettei mitään sellaista kannattaisi myydä, mitä asiakas ei halua ostaa. Keskeistä onkin saada kuluttaja haluamaan sitä mitä markkinoijalla on. Haluttavuutta ymmärtääkseen on ymmärrettävä tunnepohjainen mekanismi ihmisen ostopäätöksen takana. (Rope & Pyykkö 2003, 19–20.)

Mielikuvamarkkinoinnin ydin on vaikuttaa tähän tunnepohjaiseen mekanismiin, eli siihen, miten saadaan luotua ostajalle halu tuotteen tai palvelun hankinnasta. Mielikuva on tarjooman markkinoinnin menestyksen ydin ja oleellista ei ole tarjooman sisältö, jos tuotteesta ei ole onnistuttu luomaan haluttavaa ja kilpailijoita houkuttelevampaa. Mielikuvan voidaan määrittää olevan ihmisen käsitys jostain asiasta, mikä se käsitys on ei ole merkittävää, vaan tämä vaihtelee. Markkinoijan kannalta oleellista onkin muodostaa mielikuva sellaiseksi, että sen kautta saadaan aikaiseksi kiinnostus ja mikä tärkeintä ostohalu yritystä tai markkinoijaa kohtaan. (Rope & Pyykkö 2003, 179.)

#### **4.3.2 Mielikuvanmuodostus**

Ropen ja Pyykön (2003, 179) mukaan imagon muodostavat kaksi mielikuvaa, joita ovat kuva haluttavuudesta ja kuva uskottavuudesta. Haluttavuuden kuvan tulisi olla jokaisen markkinoijan tavoite, sillä se mahdollistaa kaupantekoa ja tuo kysyntää tarjoomalle tai yritykselle. Oleellista mielikuvassa on, että se on ihmisten käsitysten, ajatusten ja tuntemusten summa asiaa kohtaan. Mielikuvaa luotaessa asiakkaalla ei ole tosipohjaista kokemusta eikä tietoa yritystä kohtaan. Markkinoijan tehtävä onkin pystyä vaikuttamaan juuri näihin käsityksiin, ajatuksiin ja tuntemuksiin. Oleellista mielikuvia muodostettaessa on muistaa, että jokaisen yrityksen tulisi olla pidetty potentiaalisten asiakkaiden silmissä.

Rope ja Pyykkö (2003, 179) puhuvat siis kirjassaan imagosta, kun taas Korpijaakko ja Nuutinen (2020, 5) brändistä, tässä asiayhteydessä nämä ovat sama asia. Korpijaakko ja Nuutinen (2020, 6) avaavat brändin muodostuksen välttämättömyyden nykyaikaisessa markkinoinnissa. Voittoa tavoittelevan yrityksen tunnettu ja vahva brändi on tuloksen tekemisen väline. Brändi ja brändääminen on osa mielikuvamarkkinointia, mitä yritys on tai mitä se haluaisi olla. Osuva luova brändi kertoo haltijansa tarinan ja paljastaa sen ytimen. Maine ja brändi johtaa suosituksiin ja tunnettuuteen. Brändinrakennuksen tarkoituksena on tehdä tarjoomaa tunnetuksi tavalla, joka tulkitaan haluttavaksi.

Moderni markkinointi vaatii paljon muutakin kuin hyvän markkinointisuunnitelman, houkuttelevan hinnoittelun ja saavutettavuuden takaamisen. Yritysten täytyy myös kommunikoida potentiaalisten asiakkaiden, osakkeen omistajien ja suuren yleisön kanssa. Kyse ei ole pelkästään kommunikoinnista, vaan myös mitä sanotaan, miten sanotaan ja milloin sanotaan, kenelle ja kuinka usein. Kommunikoinnista tulee sitä vaikeampaa, mitä useampi yritys haluaa saada asiakkaiden huomion, ja myös asiakkaat ottavat yhä aktiivisemmin roolia tässä keskustelussa, koska nimenomaan asiakkaat valitsevat millaista viestintää haluavat ottaa vastaan. Oikein muodostettuna markkinointi viestintä on erittäin arvokasta. (Kotler & Keller 2016, 580.)

Suomalaisen yhteiskunnan peruspilareita ovat keskustelu, neuvottelu ja joissain tapauksissa myös korostunut ratkaisukeskeisyys. Suomalaisten brändien pohjana onkin usein korkeatasoinen osaaaminen, avoimuus ja oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvo. Korpijaakko ja Nuutinen (2020, 107) ennustavat tulevaisuudessa vastuullisuuden nousevan monin tavoin yhdeksi tärkeimmäksi osaksi useampien alojen brändejä. Tässä keskeisimmiksi teemoiksi nousee ympäristökysymykset ja eettisyys, joiden vahvana pohjana on yhteisöllisyys.

Brändinrakentamisen haastavuus, mutta myös tärkeys, korostuu aikamme muuttuneessa ja räjähdysmäisesti kasvaneessa informaatiotulvassa. Tietoa on saatavilla koko ajan enemmän ja kattavammin, samalla kuitenkin disinformaation ja plagioinnin määrä kasvaa, mikä saa aikaan epäilyä saatua informaatiota kohtaan. Mainosviestinnän ja informaation ylitarjonnan keskellä brändin laatu korostuu, vain hyvä brändi saavuttaa kuluttajan ja herättää mielenkiinnon. (Korpijaakko & Nuutinen 2020, 8.)

Liiketoiminta ja liiketoimintavat ovat murroksessa, tulevaisuuden markkinoinnin haasteet muuttavat strategista viestintää. Sponsoroinnin osuus markkinointiviestinnässä on Valangon (2009, 99) mukaan korostumassa.

Teknologia ja muut tekijät ovat muuttaneet perusteellisesti, miten asiakkaat prosessoivat informaatiota ja myös prosessoivatko sitä ollenkaan. Laajakaista-Internetin, monikäyttöisten mobiilipuhelien sekä kannettavien musiikki- ja videolaitteiden nopea muutos ovat pakottaneet markkinoijat uudelleen miettimään perinteiset toimintatavat. Nämä dramaattiset muutokset ovat kuluttaneet perinteisen markkinointiviestinnän välineet. Median ja viihdevalikoiman räjähdysmäinen kasvu saadosta TV- ja radioasemista ja tuhansista lehdistä ja verkkosivuista lukemattomiin verkkosivuihin, blogeihin, videopeleihin ja matkapuhelinnäyttöihin. Markkinoijilla on laaja skaala erilaisia medioita käytettävänä ja kuluttajilla on mahdollisuus valita haluavatko he nähdä mainosmateriaalia. (Kotler & Keller 2016, 580.)

Sosiaalisen medioiden alustojen voimakas kehitys muuttaa sponsoroinnin näkyvyyttä. Entisten otelussa saavutettujen näkyvyyksien rinnalla sponsorioijan tulisi olla kiinnostunut seurojen mahdollisuuksista tarjota heidän kannattajiensa käyttäytymisdataa, jota voidaan hyödyntää yrityksen näkyvyyden lisäämisessä. (Schultz 2014.)

Markkinoijia haastetaan koko ajan heidän yrittäessään saada kuluttajien huomio. Keskiuerto kaupunkiasuja altistuu 3000–5000 markkinointiviestille päivittäin. Osa kuluttajista kokeekin mainonnan olevan entistä tungettelevampaa. Yritykset ovat valtaviin haasteiden edessä, miten saada kuluttajan huomio ja mielenkiinto. (Valanko 2009, 99; Kotler & Keller 2016, 581.)

## 5 SPONSORIYHTEISTYÖN SUUNNITTELU JA SEURANTA

### 5.1 Suunnittelu- ja aloitusvaihe

Yrityksen näkökulmasta sponsorointi on siis markkinointia ja osa sen markkinointiviestintää. Yrityksen tavoitteena on saada näkyvyyttä ja luoda positiivista mielikuvaa itsestään. Suunnitemallisuuden puute hankaloittaa tämän näkökulman täyttämistä seurojen puolelta, koska seurojen toiminta on tyypillisesti voittoa tavoittelematonta, eikä varoja ole usein käytettävissä markkinointiin. Suhtautuminen markkinointiin voi myös olla kielteinen, eikä sitä nähdä mahdollisuutena seuran rahoituksen turvaamisessa. Organisaatioiden muodostuminen vapaaehtoisuuden varaan haastaa osaltaan suunnittelun, sillä vapaaehtoiset voivat olla innokkaasti mukana suunnitelman toteutuksessa, mutta heiltä puuttuu taito ja tahto toiminnan suunnitteluun. (Vuokko 2009, 113, 225.)

Vuokon (2009, 221) mukaan yhteistyötä aloitettaessa mietintä tulisi aloittaa periaatteiden ja arvojen yhteensopivuuden tunnistamisella, sillä yhteensopivuudella varmistetaan yhteistyön sujuvuus ja samankaltaisten odotusten täytyminen. Ristiriitaiset arvot voivat haitata molempien osapuolien julkisuuskuvaa ja vaikeuttaa toimintaa tulevaisuudessa. Sponsoriyhteistyötä suunniteltaessa tulisi yhteistyökumppania etsivän organisaation kiinnittää huomiota siihen mitä se voi tarjota vastikkeeksi. Mikäli vastikkeellisuutta ei pohdita alkuun, voi se aiheuttaa pettymyksen sponsorissa ja johtaa yhteistyön loppumiseen ja haitata organisaation mainetta tulevaisuudessa.

Tornikosken (2020, 17) mukaan sponsoriyhteistyön suunnittelussa kannattaa aloittaa kartoittamalla seuran tai yhteisön rahoitustarve ja tämän selvittämiseksi luontevinta on laatia seuralle nykytilan selvitys. Selvityksessä tulisi määrittää mihin rahoitusta tarvitaan. Samalla olisi syytä analysoida myös nykyisiä rahoitus- ja varainhankinnan muotoja, eli Vuokon (2009) esille tuomien arvojen ja periaatteiden lisäksi toiminnan aloitukseen yhdistyy myös konkreettinen rahallinen tavoitteenasetanta. Suunnittelun kartoituksen apuna voi käyttää erilaisia liiketoiminnan malleja kuten SWOT-analyysia.

SWOT-analyysi on riskiarvioinnin nelikenttämalli. Järjestötyön kouluttajan ja konsultin Kari Loimun (2015, 118) mukaan SWOT-analyysi helpottaa yhdistyksen tavoitteiden asetantaa ja auttaa hahmottamaan mikä on tavoite ja mikä taas on keino kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi. Loimun

esimerkissä jäsenistön lajituntemus on tavoitteena ja kouluttaminen on keino saavuttaa tavoite. Alla olevassa kuviossa 1. on esimerkki SWOT-analyysin pohjasta, jonka seuratoimijat voivat täyttää.

Sisäiset tekijät	
Vahvuudet: -	Heikkoudet: -
Ulkoiset tekijät	
Mahdollisuudet: -	Uhkat: -

KUVIO 1. SWOT-analyysipohja (muokattu Loimu 2015, 118)

SWOT-analyysin osioissa **sisäisiin tekijöihin** luetaan asiat, joihin seura voi tai olisi voinut itse vaikuttaa. Sisäisistä tekijöistä kannattaa vahvuuksista pitää kiinni ja heikkouksista pyrkiä eroon. **Ulkoisiin tekijöihin** sen sijaan yhdistyksellä ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa. Ulkoisista tekijöistä kannattaa hyödyntää mahdollisuuksia ja sopeutua uhkiin. (Loimu 2015, 118.)

Talousjohtajana pitkään toiminut Pertti Åkerberg (2017, 64) on laatinut luettelon tärkeimmistä SWOT-analyysin laadintaan vaikuttavista tekijöistä. Åkerbergin mukaan on tärkeää olla realistinen sekä vahvuuksien, että heikkouksien suhteen. On myös pidettävä selvä ero nykytilanteen ja tavoitellun tilanteen välillä. Lisäksi analyysissä esille nostettujen asioiden tulee olla selkeitä ja konkreettisia, jotta arvailulle ja spekulatiolle ei jää sijaa. Yksinkertaisuus ja selkeys onkin Åkerbergin mukaan valttia ja se helpottaa analyysin lukijaa.

Kun seuran omat lähtökohdat on tunnistettu, voidaan lähteä resursseista riippuen toteuttamaan yhteistyötä esimerkiksi seuraavan prosessin (taulukko 2. sivu 23) mukaisesti.

TAULUKKO 2. Tuotekohtainen varainhankinnan suunnitelma (muokattu Tornikoski 2020, 106)

Sponsoriyhteistyö

Kohderyhmä	Kanava	Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Yritykset, jotka ovat jo tuttuja		Kohderyhmän kartoitus	Marraskuu	AA
Yritykset, joiden kautta voidaan saada seuraan käytännön tietotaitoa			AA	
	Suorakirje	Kirjeen laadinta + postitus	Marraskuu	SS
	Puhelinsoitto	Yhteyshenkilöiden kartoitus + puhelun suunnittelu	Joulukuu	SS
	Sähköposti	Sähköpostin laadinta + lähetys	Marraskuu	AA
		Sopimusten tekeminen	Tammikuu	AA
		Yhteistyön seuranta	Helmikuu - Kesäkuu	SS

Taulukon mukainen varainhankinnan suunnitelma auttaa seuraa määrittämään eri toiminnat, joita sponsoriyhteistyökumppanien löytämiseen tarvitaan. Lisäksi sen avulla voidaan nimetä vastuuhenkilöt hoitamaan eri toimintoja.

Yhteistyökuvioiden pitkäjänteinen suunnittelu auttaa seuran pitkäjänteistä toimintaa. Lisäksi toimintojen koordinointi helpottuu, aikataulujen tekeminen on yksinkertaisempaa ja viestintä organisaation sisällä helpottuu sekä organisaation oikean suunnan ja mission säilyttäminen on helpompaa. (Vuokko 2009, 116.)

## 5.2 Sopimuksen laatiminen ja yhteistyön käynnistäminen

Kun yhteistyön käynnistämisestä on sovittu, on seuran ja sponsorin syytä laatia sopimus, josta käy ilmi mitä molemmat osapuolet odottavat saavansa yhteistyöltä, sillä sopimuksen tarkoitus ei ole vain juridinen vaan se myös määrittää yhteistyön raamit. Sopimusta laadittaessa on molempien osapuolten tärkeää tarkentaa odotuksensa, ja mitä he ovat valmiita tekemään yhteistyön hyväksi. Sponsorin tavoite on yleensä positiivisen julkisuuskuvan luominen ja sopimuksesta tuleekin käydä läpi, miten sponsorisuhdetta voidaan käyttää markkinoinnin tarkoituksiin. Sopimuksesta tulee myös käydä ilmi, onko kyseessä jatkuva yhteistyö, jotta se ei sekoitu kertaluonteiseen mainossopimukseen. Sponsorointi ja mainossopimukset ovat markkinointia molemmat, mutta niiden vastikkeellisuuden eroavaisuudet ovat ilmeiset. Sponsorointi ei korvaa mainontaa eikä mainonta sponsorointia, vaan ideaalitalanteessa ne täydentävät toisiaan. (Vuokko 2009, 224; Valanko 2009, 55–56.)

Kuten aiemmin mainittiin, sponsorisopimus on juridinen sopimus. Se luokitellaan laissa sääntelemättömäksi yhdistelmäsopimukseksi, jonka sisällöstä tulee käydä ilmi, mitkä ovat sponsoroitavan markkinointiyhteistyöhön kuuluvat velvoitteet, ja mikä on sponsorioijan tarjoama vastike tätä tointa vastaan. Laki ei määritä suoranaisesti sponsorisopimuksien sisältöä, mutta sopimuksia laadittaessa on syytä pitää mielessä, että tietyt lait ja asetukset osaltaan vaikuttavat niihin. Yhteistyön täytyy olla hyvien tapojen ja lakien mukaista. Hyvien tapojen mukaisuuteen kuuluu muun muassa, etteivät lapset urheile alkoholituotteita mainostavassa paidassa. Sponsorisopimusten yhteydessä seuran on myös tärkeää muistaa, että urheilijalla on yksinoikeus nimeensä ja kuvaansa. Seuran laatiessa sponsorointisopimuksia voi seura ainoastaan myöntää oikeuden käyttää seuran nimeä, kuvaa ja logoa ym. markkinointitarkoitukseen. (Halila & Hemmo 2008, 294, 298.)

## 5.3 Yhteistyön seuranta ja kehittäminen

Urheiluseuran toiminnassa, joka pohjautuu vapaaehtoisuuteen, toimintojen koordinoinnin tarve korostuu. Koska toimet ovat usein riippuvaisia toisistaan, on tarpeen tunnistaa mitä tulee tehdä ensin, jotta voidaan tehdä toinen askel. Koordinoinnin avulla jokainen toimija tietää, mitä heiltä odotetaan ja milloin. Hyvän, kattavan ja tarpeeksi tarkan suunnitelman avulla seuran toimijoilla ja eri sidosryhmillä on selkeä kuva, mihin yhteistyöllä pyritään ja mitä sen eteen ollaan valmiita itse tekemään. (Vuokko 2009, 116.)

Sponsoriyhteistyön suunnittelussa ja seurannassa voidaan yhtenä käytännön työkaluna hyödyntää budjetointia eli tulevan tilikauden aikana esiintyvien tulojen ja menojen arviointia. Perinteisesti budjetti jaetaan pää- ja osabudjetteihin riippuen yhtiön tai yhteisön tarpeesta. Urheiluseurassa budjettia hyödynnetään tyypillisesti talousarvion ja toimintasuunnitelman laadinnassa, jotka ovat seuran vuotuisen suunnittelun osia (Hämäläinen & Lempinen 2018, 48). Budjetti on siis pätevä työkalu talouden seurantaan ja sitä voidaan tarvittaessa korjata toimintavuoden aikana, jos nähdään selviä muutoksia tulo- ja menorakenteessa.

Koska budjetti laaditaan etukäteen (Åkerberg 2017, 21), se perustuu laadintahetkellä käytössä olevaan aiempien vuosien aineistoon ja seuratoimijoiden kokemukseen. Lisäksi otetaan huomioon tulevan budjettikauden aikaiset jo tiedossa olevat vaikuttavat tekijät esimerkiksi kilpailutoimintoihin, arvioituun jäsenmäärään ja sen kehitykseen ja mahdollisiin investointeihin tai muihin hankintoihin liittyen.

Jos sponsoriyhteistyöstä ei ole aiempaa kokemusta, voi budjetointi olla haastavaa. Ongelmaksi voi nousta myös se, että budjetointi on alun perin luotu aikana, jolloin maailma muuttui hitaasti. Nykyään maailma muuttuu nopeasti ja toimintaympäristö sekä vallitsevat käytännöt kehittyvät niin, että ennustaminen voi olla erittäin vaikeaa ja työlästä (Åkerberg 2017, 37). Budjetin selvitys ja korjaaminen voi siis olla aikaa vievää työtä, joten seuroissa on tärkeää ymmärtää, millä laajuudella budjetin laadinnasta ja tarkkuudesta voidaan saada hyötyä. Åkerbergin (2017, 40–42) mukaan budjetointi voi olla yrityksille kelvoton työkalu myös laskelmien helpon manipuloinnin vuoksi. Voittoa tavoittelemattomassa yhteisössä manipuloinnin tarvetta ei kuitenkaan pitäisi ilmetä. Jos budjetointi kuitenkin osoittautuu liian hankalaksi ja epäkelvoksi, kannustaa Åkerberg (2017, 63) sen sijaan tekemään huolellisesti jo aiemmin työssä esille nostetun SWOT-analyysin.

Jos sponsoriyhteistyö nousee seurassa merkittävään taloudelliseen rooliin, sille kannattaa mainituista haasteista huolimatta tehdä oma osabudjettinsa varainhankinnan sisälle. Tällöin mahdolliset muutokset tuloissa suuntaan ja toiseen ovat nähtävissä ja vuositasolla voidaan myös arvioida tarvetta päättää aiempia sponsorisopimuksia ja etsiä uusia. Budjettia käytetään yleisesti myös rahavirtalaskelman työkaluna, jolloin budjettia verrataan tilinpäätöksessä todelliseen rahavirtaan (Perrälä & Etelämäki 2013, 174–179). Rahavirtalaskelma on pienille yhteisöille vapaaehtoinen ja isoille yhteisöille pakollinen. Laskelman laativille yhteisöille on annettu kokomääritteet kirjanpitolaisissa (KPL 3: 9.2 §).

## **6 VARAINHANKINNAN KEHITTÄMINEN URHEILUSEURASSA**

### **6.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet**

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä suunnitelma varainhankinnan ja erityisesti sponsoroinnin kehittämiseksi Veitsiluodon Kisaveikoille. Työssä tutkitaan toimeksiantajan toiminnallista ja taloudellista nykytilaa varainhankinnan näkökulmasta ja sitä kautta etsitään ja tuodaan esiin konkreettisia keinoja ja työkaluja, miten seuran toimijat voivat tehokkaasti työskennellä sponsoriyhteistyön kehittämiseksi.

Kehityssuunnitelman tutkimustapana on laadullinen tutkimus ja luonteeltaan se on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa muodostetaan uusi tuote seuran käyttöön hyödyntämällä olemassa olevaa tietoa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta, jolloin oppikirjoihin ja tutkimuksiin perustuen koottiin teoriapohja tuotteen perustaksi. Seuran taloudellisen tilanteen arviointia tehtiin tilinpäätöstietojen perusteella laskettujen suhdelukujen avulla käyttäen sisällön erittelyn keinoja. Veitsiluodon Kisaveikot toimittivat tutkimuskäyttöön tilinpäätökset vuosilta 2018–2020. Tilinpäätöksiä käsiteltiin Niskasen ja Niskasen oppikirjan (2003) tunnuslukuanalyysin keinoin.

Toimeksiantajan kanssa käytiin lisäksi verkkohaastattelu 10.12.2021, josta kirjoitettiin käsin muistio, jotta sen pohjalta saatuja tietoja voitiin hyödyntää opinnäytetyössä. Lisäksi tarkentavia tietoja kerättiin sähköpostilla maaliskuussa 2022. Muistion ja sähköpostin aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin, eli saatu data pelkistettiin ja käsitteellistettiin. Analysoinnin jälkeen alkuperäinen haastatteluaineisto oli muodossa, josta pystyttiin muodostamaan johtopäätöksiä (katso esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–125).

### **6.2 Veitsiluodon Kisaveikkojen talouden nykytila**

#### **6.2.1 Pääasialliset varainhankinnan keinot**

Kisaveikkojen kanssa yhteisessä haastattelussa (Pudas 2021) ilmeni, että Veitsiluodon Kisaveikoilla ei tällä hetkellä ole voimassa varsinaisia sponsorisopimuksia, mutta barter-sopimusten

avulla seura kerää säännöllisesti tavaralahjoituksia varainhankintaa varten. Barter-kumppaneiden logoja on näkyvissä Kisaveikkojen nettisivulla.

Seuran tärkeimmät varainhankinnan keinot ovat tällä hetkellä kirpputoripöytä ja arpajaiset. Arpajaisia järjestetään säännöllisesti, esimerkiksi aina jouluisin. Arpalipukkeita jaetaan seuran jäsenistölle ja palkinnot ovat pääosin lahjoituksina saatuja, osin seuran ostamia. (Pudas 2021; Pudas 2022.)

Kirpputoripöytä taas toimii jatkuvalla sopimuksella ja pöydän tuotot tilitetään seuran varainhankinnan tuotoksi. Seuralla on pöydät kahdella kemiläisellä kirpputorilla. Pöydissä myydään lahjoituksena saatuja tuotteita ja kuka tahansa yksityishenkilö tai yritys voi tukea seuraa toimittamalla suoraan kirpputorille myytävää tavaraa seuran nimissä. Kirpputoritoimintaa voi tukea myös siivoamalla ja järjestämällä pöytiä. (Veitsiluodon Kisaveikot 2022a, hakupäivä 12.3.2022.)

Alla olevasta taulukosta 3 nähdään vuoden 2020 tulolajijakaumaa Kisaveikkojen varainhankinnan osalta. Edellä mainittu kirpputoripöytätuotto kattaa lähes puolet koko varainhankinnasta. Jäsenmaksutulojen osuus oli noin 15 % vuonna 2020. Seuralta saatujen tietojen mukaan tulolajeissa on jonkin verran vaihtelua vuosittain ja esimerkiksi viime vuonna 2021 oli joulupukkitoiminnan tuotto kolminkertainen vuoteen 2020 verrattuna (Pudas 2022). Voidaan ajatella, että vuosi 2021 on lähempänä tavanomaista vuotta, sillä 2020 alkaneen koronapandemian tiedetään yleisesti vähentäneen perinteisten joulupukkipalvelujen kysyntää ja tarjontaa (esim. Peltoperä 2020, hakupäivä 24.3.2022).

*TAULUKKO 3. Kisaveikkojen varainhankinnan tulolajit vuonna 2020*

Joulupukkipalvelu	3 %
Jäsenmaksutuotot	15 %
Kunniakierrostuotot	0 %
Arpajaiset	20 %
Kirpputori ja myyjäiset	45 %
Muut (järjestyksenvalvoja, muuttokeikat, ruohonleikkuu ym.)	17 %
<b>VARAINHANKINTA YHTEENSÄ</b>	<b>100 %</b>

Siitä huolimatta, että kirpputoripöydän ylläpito on seuralle jatkuvaa toimintaa, ei sitä katsota verotettavaksi tuloksi, koska pöydän myyntituotteet ovat lahjoituksina saatuja. Jos seuran jäsenet muokkaisivat tai jatkojalostaisivat saatuja tuotteita, niin silloin tulo muuttuisi todennäköisesti veronalaiseksi. (Kallio ym. 2016, 169–170.)

Edellisten pääasiallisten varainhankintamenetelmien lisäksi Kisaveikoilla on myös myynnissä seuran logolla varustettuja vaatteita ja asusteita alla olevan kuvion 2. mukaisesti. Ostajat voivat saada tuotteisiin halutessaan myös omat nimikirjaimet painettuna. Seuratuotteita voi ostaa suoraan verkkokaupan kautta. (Veitsiluodon Kisaveikot 2022b, hakupäivä 12.3.2022.)



*KUVIO 2. VKV seuratuotteita (Veitsiluodon Kisaveikot 2022b, hakupäivä 12.3.2022)*

Vaikka varsinaisia sponsorisopimuksia Kisaveikoilla ei ole, seuralla kuitenkin on barter-kumppanien lisäksi muutamia yhteistyökumppaneita, joiden kautta seuran jäsenistö voi saada alennuksia tiettyihin palveluihin, kuten kuntosalimaksuihin. Näiden yhteistyökumppaneiden kautta on saatu tehtäväksi myös erilaisia talkootöitä. Lisäksi vuonna 2020 Kisaveikot järjestivät alueellaan nuorten (19–22-vuotiaiden) yleisurheilun SM-kilpailut, joiden kautta seura sai tuottoa kilpailulehden mainosmyynnistä ja yksittäiset urheilijat saivat sponsoritukea. (Pudas 2021.)

## **6.2.2 Tuloslaskelman ja taseen trendianalyysit**

Seuran varainhankinnan taloudellista kehitystä vuosina 2017–2020 kuvaavat trendianalyysit tuloslaskelmasta ja taseesta (taulukot 4. ja 5. sivulla 29 ja 30). Koska kyseessä on voittoa tavoitteelma- ton yleishyödyllinen yhteisö, ei seuran tilinpäätöksen eriin ole tarvetta tehdä liikeyritysten tavoin oikaisuja.

Niskasen ja Niskasen (2003, 96–97, 102) oppikirjan mukaan trendianalyysi tarjoaa käyttökelpoisen tavan tehdä ajallista vertailua eri toimintavuosien välillä ja se on työkalu yrityksen ja miksei yhteisöjenkin jatkuvaan seurantaan. Trendianalyysin avulla seura saa tietoa omasta toiminnastaan, eikä sen tarkoituksena ole vertailla seuran toimintaa suhteessa muihin urheiluseuroihin.

Trendianalyysin avulla verrataan toiminnan lukujen suhdetta toisiinsa eri tarkasteluvuosina, mutta sen heikkoutena on se, että euromääräisesti pienten tuloserien yhteydessä niiden pienetkin yksittäiset muutokset voivat prosentteina korostua liiaksi ja vääristää kokonaiskuvaa tilanteesta (Niskanen & Niskanen 2003, 99). Tästä syystä trendianalyysi sopiikin parhaiten sisäiseen seurantaan urheiluseuran hallitukselle, joka pääsee helposti käsiksi myös analyysin pohjalla olevaan tilinpäätösaineistoon ja voi verrata prosenttimuotoista tulosta todelliseen euromääräiseen tulokseen. Trendianalyysin laskukaava on seuraava: **vertailuvuoden arvo ÷ perusvuoden arvo \* 100**. Tulos saadaan prosenttimuodossa.

Yritysmailmassa trendianalyysin parina prosenttimuotoisessa vertailussa toimii prosenttilukumuotoinen tilinpäätös, jossa tuloslaskelman lukuja verrataan liikevaihtoon ja taseen eriä taseen loppusummaan (Niskanen & Niskanen 2003, 102). Urheiluseuran kannalta prosenttilukumuotoisella tilinpäätöksellä ei saavuteta merkittävää lisäarvoa, koska seura ei varsinaisesti tuota liikevaihtoa, joten sitä ei siitä syystä tässä kohtaa tarkastella.

TAULUKKO 4. Tuloslaskelman varainhankinnan trendianalyysi 2017–2020

	2020	2019	2018	2017
Varainhankinta				
Muu varainhankinta				
Tuotot	50 %	93 %	97 %	100 %
Kulut	55 %	75 %	99 %	100 %
TUOTTOJÄÄMÄ	49 %	98 %	96 %	100 %
"				
TILIKAUDEN TULOS	162 %	-26 %	-24 %	100 %

Taulukosta 4 (edellä sivu 29) nähdään varainhankinnan tuottojen ja kulujen kehittymisen trendiä *tuloslaskelmalla* vuodesta 2017. Vuosi 2017 on analyysissä tarkastelun perusvuosi ja sen arvoksi on siksi merkitty 100 %. Myöhempiä vuosia verrataan suhteessa perusvuoden arvoihin. Kisaveikkojen toimintavuodet 2018 ja 2019 eivät juuri eroa perusvuodesta, mutta varainhankinnan toimintoihin liittyviä kuluja on saatu hieman karsittua. Vuosina 2018 ja 2019 tilikauden tulos on ollut tappiollinen.

Vuonna 2020 sekä varainhankinnan tuotot että kulut ovat puolittuneet, mutta varsinainen tilikauden tulos on kääntynyt positiiviseksi. Vuoden 2020 tuloslaskelman rakennemuutos johtuu aiemmin mainituista seuran järjestämistä nuorten SM-kilpailuista, jolloin seura teki reilun tuloksen varsinaisen toiminnan kautta. Varsinainen toiminta rajautuu tässä opinnäytetyössä tarkastelun ulkopuolelle, mutta sillä tarkoitetaan kaikkea seuran tekemää urheiluun ja muuhun säännöissä määriteltyyn tarkoitukseen liittyvää työtä ja siitä koituvia tuottoja ja kuluja.

Taulukkoon 5 (alla) on kuvattu seuran *taseen* loppusumman trendi tarkasteluvuosina 2017–2020. Perusvuosi 2017 on ollut neljän vuoden trendillä keskiarvoa 14 %-yksikköä heikompi eli myös taseeseen vuoden 2020 tulos vaikuttaa positiivisesti. Perusvuoteen verrattuna tase on kasvanut vuonna 2020 75 %-yksikköä, kun se vuosina 2018 ja 2019 on pienentynyt 7 ja 11 %-yksikköä.

*TAULUKKO 5. Taseen loppusumman kehityksen trendianalyysi 2017–2020*

	2020	2019	2018	2017	KA
Taseen loppusumma	175 %	89 %	93 %	100 %	114 %

Eri vuosien vertailukelpoisuuteen vaikuttaa oleellisesti se, mikä vuosi valitaan perusvuodeksi ja onko silloin tulos ollut positiivinen vai negatiivinen. Jos perusvuoden tulos olisi tappiollinen, tulisi voitollisten vuosien prosenttiluvun eteen miinusmerkki, mikä voi sekoittaa trendianalyysin lukijaa, jos lähtöarvot eivät ole näkyvissä.

## 7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Sponsorointisuunnitelma

Kisaveikkojen sponsoriyhteistyön suunnittelun aloittamiseksi seuralle koottiin liitteenä oleva PowerPoint-dokumenttipaketti. Suunnittelua aloittaessa mukana olevien aktiivien käyttöön tehtiin alustava esimerkki SWOT-analyysistä (kuvio 3, alla). Seuran aktiiveilla ja johtoryhmäläisillä on tietoa alueesta ja seuran tilanteesta, jotka he voivat realistisesti koota osaksi analyysia.

<b>Sisäiset tekijät</b>	
<b>Vahvuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Positiivinen julkisuuskuva</li><li>- Pitkä historia</li></ul>	<b>Heikkoudet:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Organisaation repaleisuus</li><li>- Vapaaehtoisuus, ei ammattilaisuutta taustalla</li></ul>
<b>Ulkoiset tekijät</b>	
<b>Mahdollisuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Positiivien julkisuuskuva yrityksille</li><li>- Yrityksille lisäarvon tarjoaminen</li></ul>	<b>Uhkat:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mielenkiinnon lasku sponsorointia kohtaan</li><li>- Talouden taantuma</li></ul>

*KUVIO 3. SWOT-analyysi Veitsiluodon Kisaveikot*

SWOT-analyysiesimerkissä sisäiseksi vahvuudeksi nostettiin urheiluseuran positiivinen julkisuuskuva. Seuran toiminta keskittyy nuoriin ja lapsiin, joita urheilu kannustaa terveisiin elämäntapoihin. Nuoret ja lapset nähdään panostuksena tulevaisuuteen.

Sisäisenä heikkoutena nähtiin seuratoiminnan vapaaehtoisuuteen perustuminen. Sitoutuminen vapaaehtoisuuteen voi olla heikkoa, sillä tointa tehdään varsinaisen päivätyön ohella. Toimijoilla ei ole ammattilaisuutta toimeen tai oma ammattitausta voi olla hyvin poikkeava, kuin vastuualue seuratoiminnassa.

Ulkoisissa tekijöissä mahdollisuutena nähtiin positiivisen julkisuuskuvan jakaminen yhteistyökumppaneille. Mahdollisuutena nähtiin myös kyky tarjota yrityksille lisäarvoa henkilökunnan virkistystoiminnan ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kautta.

Ulkoisina uhkatekijöinä nostettiin esille epävarmuus, onko seuralla mahdollisuus tarjota yhteistyökumppaneille niin paljon arvoa, jotta nämä näkevät yhteistyön yrityksen näkökulmasta kannattavana. Uhkana nähtiin myös talouden yleinen epävakaus. Mahdollisen taloudellisen taantuman alla kaessa ostovoima heikkenee ja yritykset karsivat ylimääräiset kulut, jolloin sponsorointiyhteistyö voidaan nähdä tuottamattomana kuluna.

Sponsorointi perustuu mielikuvamarkkinoinnille eli siihen millaisen mielikuvan yritys haluaa toiminnastaan antaa. Sponsoroinnin avulla yrityksellä on mahdollisuus muuttaa negatiivista julkisuuskuvansa positiiviseksi tai vahvistaa entuudestaan positiivista julkisuuskuvaa entisestään. Mielikuvamarkkinointi on yksi markkinoinnin tehokkaimmista keinoista vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen ja valintoihin. Kuluttajat ovat tuhansien mainosten kohteina joka päivä ja yrityksillä on vaikeaa saada omaa viestiään läpi informaatio tulvasta. Mielikuvamarkkinoinnin avulla voidaan vaikuttaa asiakkaan valintoihin epäsuoran markkinoinnin kautta. Näitä asioita seurassa ja yhteistyöyhteistyössä suositellaan pohdittavan tarkasti.

SWOT-analyysia hyödyntäen yhteistyösuunnitelman laadinta voidaan aloittaa. Suunnitelman laadinnassa seuran tulee aloittaa pohdinta siitä mitä halutaan ja minkä verran, käyttääkö seura valmiita rahamääriä, joilla sponsori saa asian x vai ovatko sponsorisopimukset joka kerta erikseen neuvoteltavia avoimien vastikkeiden sopimuksia. Mahdollisuus olisi harkita myös molempien sponsoriyhteistyömallien käyttöä, tällöin kynnyksistä yrityksiä voi myös laskea.

Seuraavaksi suunnitelmassa tulisi miettiä kuka ottaa vastuun sponsoriyhteistyökuvioista eli kuka on henkilö seurassa, joka pitää sponsorit ajan tasalla tapahtumista ja toimii yrityksille yhteistyöhenkilönä. Tässä seura voi hyödyntää Tornikosken mallia sivulla 23. Henkilön nimeäminen vastuulliseksi sponsoriyhteistyöhön helpottaa seuran toimintaa, sillä tämä henkilö voi sovitavissa rajoissa tehdä itsenäisiä päätöksiä eikä hallitusta tarvitse joka kerta kutsua koolle. Yhteishenkilö tulee pitää ajantasaisena ja mikäli nimetty henkilö estyy tai jättäytyy seuratoiminnasta pois, on uusi nimeäminen syytä tehdä viipymättä ja tiedottaa tästä myös yhteistyökumppaneita.

Kysymysten ”kuka” ja ”mitä” jälkeen suunnitelmaa laadittaessa on syytä miettiä kysymystä, miten? Miten seura vastaa osaltaan yhteistyöhön ja mikä on se arvo, jota yritykselle annetaan vastikkeena? Onko se näkyvyyttä esimerkiksi sosiaalisen median kautta, urheilijoita yrityksen tapahtumiin tai mainokseen tai virkistyspäiviä yrityksen henkilöstölle. Vastike voi olla immateriaalista tai materiaalista, se kannattaa kuitenkin määrittää ennen kuin sponsoreihin otetaan yhteyttä. Laajemmissa sponsoriyhteistyökuvioissa vastikkeen tulisi kuitenkin olla enemmän mielikuvan luomista niin yritykselle kuin yrityksen asiakkaille, toisin sanoen miten seuran imago vaikuttaa yrityksen imagoon. Miten-kysymys on koko yhteistyön kannalta oleellisin kysymys, koska tämän määrittämisen avulla yhteistyö joko syntyy tai jää syntymättä.

Edellisten kysymysten jälkeen voidaan siirtyä miettimään ”milloin”. Milloin-kysymyksellä määritetään kuinka pitkiä sopimukset ovat ja myös, milloin yrityksiin ollaan yhteydessä samoin kuin kuinka usein yhteyttä pidetään. Tässä kohdassa on hyvä pysähtyä ja muistaa sponsoroinnin olevan nimenomaan yhteistyötä ja laadukas jatkuva yhteistyö vaatii yhteydenpitoa myös sopimusaikana.

Viimeisenä suunnitelmassa on syytä miettiä kenelle ja minkä alan yrityksille yhteistyötä halutaan tarjota. Alaikäisten urheilijoiden kanssa tämä seikka on syytä miettiä myös juridisesta näkökulmasta. Sopimusyritysten oma maine vaikuttaa myös seuran maineeseen, jolloin mahdollinen mainehaitta ja -hyötykin on kaksisuuntainen. Yrityksen mahdollinen negatiivinen imago voi vaikuttaa myös seuran imagoon, jolloin yhteistyö muiden yritysten kanssa voi muuttua haastavaksi tai jopa mahdottomaksi. Imago vaikutukset ovat heijasteisia niin hyvässä kuin pahassa. Hyvän imagon omaava yhteistyökumppani houkuttelee muitakin kumppaneita ja yritykset haluavat hyödyntää muiden julkisuuskuvaa oman julkisuuskuvan vahvistukseen.

## **7.2 Sponsorisopimusmalli**

Sponsorisopimusmallipohjana on hyvä ja helppoa käyttää muunneltua Suomen Olympiakomitean laatimaa pohjaa (liite 2). Sopimus pohjaa voidaan muokata seuran tarpeiden ja sponsoroivan yrityksen tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Valmista pohjaa käyttämällä seura varmistaa sopimuksen juridisen oikeellisuuden ja myös sopimusten samankaltaisuuden eri toimijoille. Valmiilla sopimus pohjalla ja kattavalla suunnitelmalla taataan jatkosopimusten yhtenäisyys ja ehtojen poikkeamattomuus. Yhtenäistä sopimus pohjaa käyttämällä sopimuksen voi olla seuran edustajana kuka

vain allekirjoitusoikeuden haltija allekirjoittamassa, tällä taataan sopimusten jatkumo, seuran vastuuhenkilöiden vaihtuessa. Sponsorisopimukset ovat juridisia sitovia sopimuksia, jotka ovat tyypiltään liikesopimuksia, mikäli seurasta ei löydy osaamista sopimuksen juridisen laadinnan oikeellisuuden takaamiseksi, on valmiin pohjan käyttöä suotavaa harkita.

Sopimuksen rakenne:

1. Osapuolet  
Kohdassa tuodaan ilmi selkeästi sopijaosapuolet, seura ja yritys
2. Sopimuksen tarkoitus  
Kohdassa kerrotaan syyt sopimuksen laadinnalle, mihin yhteistyöllä pyritään.
3. Sisältö  
Sisältö kohdassa käydään läpi mitä sponsorioija todellisuudessa saa sopimuksella, mikä on se vastike mitä sponsorioijalle luovutetaan. Sisältö kohdassa on syytä kuvata tarjottava vastike riittävän seikkaperäisesti, jotta vältetään mahdollisilta myöhemmiltä väärinymmärryksiltä.
4. Korvaus yhteistyöstä  
Kohdassa ilmoitetaan rahallisen korvauksen summa, sekä milloin tämä tulee suorittaa.
5. Voimassaolon päättymisen  
Tässä tehdään selväksi mihin saakka sopimus on voimassa, sekä millä perusteilla sopimus on irtisanottavissa tai purettavissa molempien sopijaosapuolien toimesta.
6. Muut ehdot  
Muut ehdot kohdassa voidaan luetella muita ehtoja, mikäli niille on tarvetta.
7. Sovellettava laki  
Laki kohdassa kerrotaan minkä maan lakia sopimukseen sovelletaan, tämä kohta voi olla tarpeen erityisesti, mikäli yhteistyösopimuksen toisen sopijapuolen kotipaikka on muu maa kuin Suomi.
8. Päiväys ja allekirjoitus  
Sopijapuolien edustajien allekirjoitukset ja asema edustamassaan yrityksessä tai yhteisössä.

(Suomen Olympiakomitea, hakupäivä 31.1.2022.)

### 7.3 Suunnitelman käytettävyys ja kehittämismahdollisuudet

Suunnitelman pohjalta laadittiin PowerPoint-esitys seuran käyttöön (liite 3). Esityksen avulla halutaan helpottaa seuran hallituksen työtä sponsoriyhteistyön esittelyssä seuran jäsenistölle. Esityksen tavoitteena oli madaltaa kynnystä seuran sisällä sponsoriyhteistyön aloittamisen suhteen.

Lopullisen suunnitelman laadinnan vastuu jää seuralle itselle tai sopii toisen opinnäytetyön aiheeksi. Tämä työ havainnollistaa mitä suunnitelmaan vaaditaan ja miten sen laadinnan tulisi edetä. Valmista toteutettavissa olevaa sponsorointisuunnitelmaa ei voi kuitenkaan laatia ilman seuran jatkuvaa osallistumista sen laadintaan. Ilman seuran laatimaa suunnitelmaa taas ei voida taata seuran jäsenten sitoutumista ja panosta yhteistyön kehittämiseen.

Ensimmäisen suunnitelman laadinnan ja sen käytännön toteutuksien jälkeen olisi syytä käydä läpi, miten suunnitelma toimi ja nousiko esiin joitain parannuskohtia tai muutettavia asioita. Suunnitelmaa on testattava käytännössä sponsoriyhteistyön aloituksessa ja kehityksessä, jotta saadaan konkreettista kokemusta, miten suunnitelma toimii käytännössä.

Kehittämistyötä on mahdollisuus jatkojalostaa osin koskemaan muutakin seurantoimintaa suunnitelmallisuuden ja vastuunjaon osalta. Suunnitelma ei itsessään ole suoranaisesti toimiva sovellettavaksi muille seuran toiminnoille, mutta ajatusta suunnitelmallisuudesta ja pitkän aikavälin tavoitteista voidaan kuitenkin soveltaa. Budjetoinnin ja trendianalyysin peruseriaatetta on mahdollisuus soveltaa muuhunkin seuran talouden seurantaan ja suunnitteluun.

## 8 POHDINTA

Urheiluseurojen varainhankinta nojaa tutkimusten ja kokemuksen perusteella vapaaehtoisten seura-aktiivien varaan, joiden lukumäärä ja aktiivisuus vähenee vuosi vuodelta. Jo ennestään haastavasta tilanteesta tekee vaikeamman myös se, että seuroissa hallitus ja aktiivinen toimijakunta voi vaihtua jopa vuosittain. Tällöin on erittäin tärkeää, että toimintaa jatkamaan tulevat henkilöt saavat riittävän perehdytyksen tehtäviin.

Sponsorisopimuksilla voidaan saavuttaa pitkäaikaista säännöllistä tuloa seuralle ilman, että varainhankinta henkilöityy liiaksi yksittäisen seuratoimijan taakse. Sponsoriyhteistyökumppanista ja halutuista vastikkeista riippuen varainhankintaa voidaankin tietoisesti ohjata enemmän itse urheilijaa koskeväksi ja taustalla toimivien aktiivien rooli pienenee ja helpottuu. Jos aktiivien tehtävämäärä vähenee, voi joukkoon tulla uusia aktiiveja panostaen omien mahdollisuuksiensa mukaisesti.

Sponsorisopimuksilla voidaan paikallisesti edistää yhteistyötä kolmannen sektorin ja yritystoimijoiden välillä ja edistää positiivista mielikuvaa yrityksestä ja seurasta puolin ja toisin. Tätä kautta sponsorisopimuksilla voidaan edistää suomalaista huippu-urheilua ja yksittäisen kilpaurheilijan mahdollisuutta harjoitella korkealla tasolla. Yrityksille sponsoriyhteistyö tarjoaa yhden kanavan edistää toiminnan ja arvojensa näkyvyyttä.

Sponsoriyhteistyötä suunniteltaessa seuran on pohdittava tarkasti: Mitä voimme tarjota vastikkeeksi yhteistyöstä? Sponsorisopimukset ovat siis tänä päivänä vastikkeellisia ja tarjottava arvo tai tarjooma on syytä kartoittaa ennen yhteydenottoa potentiaaliin yhteistyökumppaneihin. Yhteistyötä pohdittaessa ja aloitettaessa tulee seuralla olla selkeä toimintasuunnitelma mitä halutaan, mitä ollaan valmiita antamaan/tarjoamaan ja kuinka pitkäksi aikaa. Suunnitelmasta tulisi myös käydä ilmi vastuun jako ja toimien delegointi, eli kuka seurassa on yhteistyöhenkilönä yrityksille.

Selkeän suunnitelman puuttuessa yhteistyön aloittaminen voi tuntua liian suurelta työltä, myös selkeän tavoitteen puute hankaloittaa tätä. Toimien jakamisella ja organisoinnilla vältetään ihmisten liiallinen uupuminen, sillä seurassa toimitaan vapaaehtoisesti ja vapaaehtoisten käytettävissä oleva aika on rajallinen. Yritysten suuntaan seuran tekemä selkeä suunnitelma antaa kuvan hyvin organisoidusta toiminnasta, jolloin yritys voi olla luottavaisempi saavansa myös vastikkeensa.

Budjetin laadinta sponsoriyhteistyön näkökulmasta voi lisätä seurassa mielenkiintoa myös rahavirtalaskelman tekemiseen, joka niin ikään voi auttaa seuratoimijoita hahmottamaan rahan tuloa ja menoa. Toiminnan sisäisellä tehokkuudella suunnittelusta toteutukseen saada säästöjä aikaan ja vähentää tarvetta esimerkiksi jäsenmaksujen nostoon.

Tässä opinnäytetyössä tuotetussa suunnitelmassa pyrittiin monipuolisuuteen (yhdistellään eri työkaluja) ja visuaalisuuteen ja esimerkiksi budjetointi ja SWOT-analyysi toimivat hyvin yhdessä, mutta ne voidaan halutessa myös eriyttää ja käyttää omina toimintoinaan. Myös seuran talouden lukuja voidaan tarkastella erillään, kun halutaan nopeasti tietoa eri vuosien väleiltä ja seuratoimijat tietävät itse onko seurassa esimerkiksi kokeiltu tehdä jotakin asiaa aikaisemmasta poiketen. Seuran omissa käsissä on, mitä työkaluja heille jää käyttöön ja karsiutuuko jotakin pois. Opinnäytetyössä tuotettu tuotos ei ole täydellinen työkalu, vaan se toimii parhaiten keskustelun avaajana ja innostajana. Joskus kehitystyötä hidastaa yksinkertaisesti se, että pitää vain löytää keinot lähteä ylipäänsä liikkeelle.

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan vuoden, mikä oli myös työlle asetettu aikataulu. Työn aihe osoittautui monisyiseksi ja vaati useita rajoituksia työstövaiheessa, jotta työlle saatiin selkeä tavoite ja tarkoitus. Koko varainhankinnan käsittelyn sijaan nimenomaan sponsoriyhteistyöhön ja sen suunnitteluun keskittyvä rajaus koettiin seuran kannalta tarpeellisimmaksi ja tämä rajaus herätti myös eniten mielenkiintoa meissä tekijöissä. Vuoden aikana sponsorointiyhteistyön käsite itsessään tuli käsin kosketeltavaksi Kemin kaupungin muutettua perinteiset avustukset yhteistyömuotoon.

Opinnäytetyö herätti useita ideoita jatkotutkimusaiheiksi. Mielenkiintoisimmaksi nostaisimme sponsorointiyhteistyön imagovaikutusten tutkimisen seuran näkökulmasta, eli miten mahdollisesti negatiivinen julkisuuskuva sponsoroivalla yrityksellä voi vaikuttaa seuran julkisuuskuvaan, vai vaikuttaako se millään lailla. Julkisuuskuvan vaikutusta sponsoriyhteistyössä on tutkittu, mutta ainoastaan yrityksen näkökulmasta. Toisena mielenkiintoisena aineena nostaisimme seuran talouksien laajemman tarkastelun. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin sponsorointiin, mutta seurojen talous nojaa myös vahvasti julkisiin rahoituksiin niin kuntien kuin valtiolta tulevaankin. Entisen raha-automaattiyhdistyksen eli Veikkauksen tulojen laskun myötä myös sen taholta jaettavat avustukset ovat pienentyneet, mikä näkyy suoraan seurojen taloudessa.

## LÄHTEET

Aarresola, Outi, Itkonen, Hannu, Salmikangas Anna-Katriina & Mäkinen Jarmo 2018. Liikunnan ja urheilun vapaaehtoistyö, osallistuminen ja jäsenyys. Teoksessa Aikuisväestön liikunnan harrastaminen, vapaaehtoistyö ja osallistuminen (toim. Jarmo Mäkinen). Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, 28–47.

Alaja, Erkki & Forssell, Christina 2004. Tarinapeliä: Sponsorin käsikirja: sponsoriyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Helsinki: Suomen urheilumuseosäätiö: Mainostajien liitto.

Halila, Heikki & Hemmo, Mika 2008. Sopimustyytit. Helsinki: Talentum.

Hämäläinen, Jukka & Lempinen, Maria 2018. Toiminnan suunnittelu ja hallinto yhdistyksissä. Helsinki: Kauppakamari.

Kallio, Mika, Kangasniemi, Anu, Pöyhönen, Katariina & Vierros, Heidi 2016. Yhdistykset ja säätiöt. Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. 3.painos. Helsinki: ST-Akatemia Oy.

Kauppa- ja teollisuusministeriön kirjanpitoasetus 1339/1997. Hakupäivä 17.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitoasetus>.

Kemin kaupunki 2022. Kemin kaupungin avustusehdot. Hakupäivä 15.3.2022. <https://www.kemi.fi/wp-content/uploads/2022/03/Kemin-avustusehdot.pdf>.

Kirjanpitoasetus 1339/1997. Hakupäivä 26.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>.

Kirjanpitolaki 1336/1997. Hakupäivä 11.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>.

Korpijaakko, Martti & Nuutinen, Heikki 2020. Merkkejä maineesta: Tarinoita suomalaisista brändeistä. Mäntsälä: Heikki Nuutinen Design & Smart Communication.

Koski, Pasi. & Mäenpää, Pasi 2018a. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Hakupäivä 30.9.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-575-4>.

Koski, Pasi & Mäenpää, Pasi 2018b. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat – tilanne, muutokset ja tulevaisuus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020:32. Helsinki. Hakupäivä 10.9.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-593-8>.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Laine 2016. Marketing Management. 15. uudistettu painos. Boston: Pearson.

Kälviläinen, Angelina 2019. Sponsoriyhteistyö urheiluseuroissa – case Porvoon Taitoluistelijat ry. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Finanssi- ja Talousasiantuntijan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 4.4.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052010601>.

Lehtonen, Kati & Hakonen, Harto 2013. Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja – Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 274. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES.

Loimu, Kari 2015. Yhdistyksen ABC. Opas suomalaiseen yhdistystoimintaan. Helsinki: Into kustannus Oy.

Mäenpää, Pasi 2021. Yleisseurojen tilanne ja tulevaisuus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:32. Helsinki. Hakupäivä 10.9.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-826-7>.

Mäkinen, Jarmo, Aarresola, Outi, Mononen Kaisu, Blomqvist, Minna, Itkonen, Hannu, Salmikangas Anna-Katriina, Hakamäki, Matti & Laine, Kaarlo 2018. Johtopäätökset. Teoksessa Aikuisväestön liikunnan harrastaminen, vapaaehtoistyö ja osallistuminen 2018 (toim. Jarmo Mäkinen). Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Jyväskylä: Grano, 60–65.

Niskanen, Jyrki & Niskanen, Mervi 2003. Tilinpäätösanalyysi. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Liikuntatoimi tilastojen valossa: Perustilastot vuodelta 2019. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020:32. Helsinki. Hakupäivä 23.9.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-844-1>.

Patentti- ja rekisterihallitus 2020. Yhdistysrekisteri uudistui 18.9.2019: yhdistyksille Y-tunnus ja uudet palvelut. Yhdistykset. Hakupäivä 17.10.2021. [https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisteri\\_uudistuu.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisteri_uudistuu.html).

Peltoperä, Jari 2020. Joulupukki tavataan tänä jouluna videon välityksellä – koronakriisi pistää lapsiperheiden perinteitä uusiksi. Hakupäivä 24.3.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11705939>.

Perälä, Samuli & Etelämäki, Timo 2013. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätösmalli. 10. uudistettu painos. Helsinki: KHT-Media Oy.

Pudas, Annamari 2021. Taloudenhoitaja. Veitsiluodon Kisaveikot Ry. Haastattelu 10.12.2021.

Pudas, Annamari 2022. Seuran tilanteen kartoitusta. Yksityinen sähköpostiviesti 18.3.2022. Viestin saaja: Anna-Maria Rantsi & Sanna Vistala.

Rope, Timo & Pyykkö, Manne 2003. Markkinointipsykologia: väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.

Rose, Mei, Rose, Gregory M., Merchant Altaf & Orth, Ulrich R. 2021. Sports teams heritage: Measurement and application in sponsorship. *Journal of Business Research* 124, 759–769.

Schultz, E. J. 2014. Get the most out of your sponsorship. *Advertising Age* 85 (2), 16–16.

Suomen Olympiakomitea 2021. Aikuisten harrastaminen seurassa. Hakupäivä 29.10.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/harrastaminen/aikuisten-harrastaminen-seurassa/>.

Suomen Olympiakomitea 2022. Sponsorisopimus pohja. Hakupäivä 13.1.2022. <https://www.olympiakomitea.fi/sponsorisopimus pohja-esimerkki/>.

Tomperi, Soile 2021. Kehittyvä kirjanpito taito. Helsinki: Edita.

Tomperi, Soile 2019. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita.

Tornikoski, Pia 2020. Miljoonia (vai) mokkapaloja. Opaskirja yleishyödyllisen yhteisön varainhankintaan. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Veitsiluodon Kisaveikot 2021a. Seuran säännöt. Hakupäivä 18.10.2021. <https://www.veitsiluodonkisaveikot.com/seurainfo/seuran-saannot/>.

Veitsiluodon Kisaveikot 2021b. Toimintakäsikirja. Hakupäivä 18.10.2021. <https://www.veitsiluodonkisaveikot.com/seurainfo/toimintakasikirja-2/>.

Veitsiluodon Kisaveikot 2022a. Kirpputoritoiminta. Hakupäivä 12.3.2022. <http://www.veitsiluodonkisaveikot.com/seurainfo/talkotoiminta/kirpputoritoiminta/>.

Veitsiluodon Kisaveikot 2022b. Seuratuotteet. Hakupäivä 12.3.2022. <http://www.veitsiluodonkisaveikot.com/seurainfo/seuratuotteet/>.

Vuokko, Pirjo 2009. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Yhdistyslaki 503/1989. Hakupäivä 17.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>.

Åkerberg, Pertti 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent.

## **LIITTEET**

Esimerkki yhdistyksen tuloslaskelmakaavasta (mukailtu KPA 3§)	LIITE 1
Muokattu Suomen Olympiakomitean sopimusmalli	LIITE 2
Veitsiluodon Kisaveikot Ry – PowerPoint-paketti (Lyhennetty)	LIITE 3

Varsinainen toiminta

- 1) Tuotot
- 2) Kulut
  - a) henkilöstökulut
  - b) poistot
  - c) muut kulut
- 3) Tuotto-/Kulujäämä

Varainhankinta

- 4) Tuotot
- 5) Kulut
- 6) Tuotto-/Kulujäämä

Sijoitus- ja rahoitustoiminta

- 7) Tuotot
- 8) Kulut
- 9) Tuotto-/Kulujäämä

Satunnaiset erät

- 10) Satunnaiset tuotot
- 11) Satunnaiset kulut
- 12) Yleisavustukset
- 13) Tilikauden tulos
- 14) Tilinpäätössiirrot
  - a) Poistoeron muutos
  - b) Vapaaehtoisten varausten muutos

- 15) Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

## YHTEISTYÖSOPIMUS (VUOSI- VUOSI)

## 1. OSAPUOLET

SEURA ("Sponsoroinnin kohde")

Y-tunnus:

YRITYS ("Sponsori")

Y-tunnus:

## 2. YHTEISTYÖSOPIMUKSEN TARKOITUS

Tämän yhteistyösopimuksen ("**Sopimus**") tarkoituksena on sopia yhteistyöstä, jossa Sponsoroinnin kohde edistää Sponsorin markkinointia, myyntiä sekä tunnettuutta ja Sponsori tukee Sponsoroinnin kohteen urheilutoimintaa. Osapuolten tavoitteena on toimia kiinteässä yhteistyössä ja pyrkiä aktiivisesti syventämään yhteistyösuhdetta.

## 3. YHTEISTYÖN SISÄLTÖ

*OHJE: Seuraavassa on esimerkkejä tyypillisistä ehdoista, joista yhteistyösopimuksessa voidaan sopia. Tarpeettomat ehdot tulee poistaa tai muokata yhteistyösuhteeseen sopiviksi.*

Sponsoroinnin kohteen tehtävät:

- Sponsoroinnin kohde luovuttaa tällä Sopimuksella Sponsorille oikeuden käyttää Sponsoroinnin kohteen nimeä, kuvaa, logoa ja urheilusuoritusta hyväkseen Sponsorin markkinoinnissa.
- Sponsoroinnin kohde tarjoaa Sponsorille näkyvyyden seuraavissa paikoissa ja tilaisuuksissa:
  - luettelo
- Sponsoroinnin kohde sitoutuu viestimään yhteistyön muodoista osapuolten erikseen sopimalla tavalla.
- Sponsoroinnin kohde sitoutuu keskittämään ostonsa Sponsorille osapuolten erikseen sopimalla tavalla.
- Sponsoroinnin kohteen tulee edesauttaa Sponsorin positiivisen julkisuuskuvan edistämisessä ja ylläpitämisessä.



*maksaa laskua vastaan lajiliitolle/seuralle tai urheilijaa valtuutuksen nojalla edustavalle yhtiölle. Yksilöurheilijan osalta yhteistyökorvaus on mahdollista maksaa myös esimerkiksi urheilijan valmennusrahaan, jolloin maksamisesta on tehtävä kolmikantasopimus Sponsorin, Sponsoroinnin kohteen sekä Sponsoroinnin kohteen edustaman lajiliiton kanssa.*

## 5. SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO JA PÄÄTTYMINEN

Tämä Sopimus on voimassa määräaikaisena [päivämäärä] saakka.

Edellä mainitusta huolimatta molemmilla osapuolilla on oikeus irtisanoa tämä Sopimus päättymään välittömästi kirjallisella ilmoituksella, jos:

- toinen osapuoli on syylistynyt muuhun kuin vähäiseen sopimusrikkomukseen ja sikäli kun rikkomus on korjattavissa, Sopimusta rikkonut osapuoli ei ole korjannut menettelyään 30 päivän kuluessa toisen osapuolen kirjallisesta huomautuksesta;
- toinen osapuoli ajautuu maksukyvyttömäksi tai lakkauttaa maksunsa, hakeutuu tai asetetaan selvitystilaan, tai hakeutuu tai asetetaan konkurssiin.

*OHJE: Seuraavassa on lisäksi muita irtisanomistilanteisiin liittyviä ehtoja, joita osapuolet saattavat haluta noudattaa. Tarpeettomat ehdot tulee poistaa.*

Tämän lisäksi sovitaan edellä mainitusta riippumatta seuraavaa:

- Sponsoroinnin kohteeseen kohdistuvaa Suomen Antidopingtoimikunnan antidopingsääntöjen vastaista menettelyä tai sitä koskevaa perusteltua epäilyä pidetään aina olennaisena sopimusrikkomuksena, joka oikeuttaa Sponsorin purkamaan Sopimuksen välittömästi.
- Sponsoroinnin kohteella on oikeus irtisanoa Sopimus tilanteessa, jossa Sponsoroinnin kohdetta velvoittava urheilijasopimus tai hänen edustamansa lajiliiton tai kattojärjestön tai Suomen Olympiakomitean solmima muu markkinointia koskeva sopimus kieltää tämän Sopimuksen kaltaisen yhteistyösopimuksen, eikä asiassa saavuteta osapuolia tyydyttävää neuvotteluratkaisua. Sponsoroinnin kohde vakuuttaa, ettei hän Sopimuksen tekohetkellä ole tietoinen tällaisista muista sopimuksista, joilla olisi vaikutusta tähän Sopimukseen.

## 6. MUUT EHDOT

**Muutokset.** Muutokset tähän Sopimukseen tulee tehdä kirjallisesti, jotta ne olisivat päteviä.

***OHJE:** Seuraavassa on muita ehtoja, joista sopiminen saattaa olla tarpeen. Tarpeettomat ehdot tulee poistaa.*

**Salassapito.** Molemmat osapuolet sitoutuvat olemaan ilmaisematta kolmansille osapuolille ja käyttämättä muihin kuin Sopimuksen mukaisiin tarkoituksiin toiselta osapuolelta vastaanottamiaan tai toisesta osapuolesta tietoonsa saamiaan luottamuksellisia tietoja. Tämä ehto ei sovellu tietoihin, jotka (a) on julkisesti tiedossa ilman että tätä salassapitovelvollisuutta on rikottu; (b) joka on saatu ei-luottamuksellisenä muualta kuin luovuttajalta; tai (c) jonka vastaanottaja on itsenäisesti kehittänyt tai luonut.

**Vastuunrajoitus.** Kumpikaan sopijapuoli ei vastaa välillisistä tai epäsuorista vahingoista. Vastuunrajoitus ei koske salassapitovelvollisuuden loukkauksella tai tahallisesti tai törkeän huolimattomasti aiheutettua vahinkoja.

## 7. SOVELLETTAVA LAKI JA RIIDANRATKAISU

Tähän sopimukseen sovelletaan Suomen lakia, lukuun ottamatta sen lainvalintaa koskevia säännöksiä. Sopimuksesta aiheutuvat riidat ratkaistaan Sponsoroinnin kohteen kotipaikan käräjäoikeudessa.

## 8. PÄIVÄYS JA ALLEKIRJOITUKSET

Tätä Sopimusta on tehty kaksi samansisältöistä kappaletta, yksi kummallekin osapuolelle.

[SPONSOROINNIN KOHDE]

[SPONSORI]

\_\_\_\_\_

Nimi:

Asema:

Paikka ja aika:

\_\_\_\_\_

Nimi:

Asema:

Paikka ja aika:



## SUUNNITELMA

- Kartoitetaan seuran rahantarve
- Laaditaan suunnitelma mitä varoilla aiotaan tehdä
- Mitä vastiketta seura on valmis antamaan tai tuottamaan sponsorille
  - Kuvat, läsnäolo tapahtumissa, sosiaalisen median päivitykset ym.
- Onko seurassa markkinoinnin osaamista jota voidaan hyödyntää
- Kenen vastuulla sponsoriyhteistyöt ovat, kuka organisoi ja toimii yhteishenkilönä.
- Pitkän aikavälin jatkumo
- Kartoitus minkä alan toimijoiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä



## SOPIMUKSEN SISÄLTÖ JA HUOMIOTAVAT ASIAT

- Lailla sääntelemätön yhdistelmäsojimus
- Perustuu yhteistyöhön
  - Vastikkeellisuus kirjattuna; kuka, mitä, missä ja milloin
  - Vastikkeen suuruus
- Immateriaalioikeuksien luovutus
  - Urheilijalla on yksinoikeus nimeensä ja kuvaansa, seuran laatiessa sopimuksia täytyy ottaa huomioon