



HJK:n pääyhteistyökumppanien sponsoroinnin motiivit

Vertti Karjalainen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2023

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Karjalainen, Vertti

HJK:n pääyhteistyökumppanien sponsoroinnin motiivit

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 69 sivua.

Liiketalous, Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Sponsoroinnin ammattimainen hyödyntäminen on puutteellista suomalaisyrityksissä. Suomen suosituin ja menestynein jalkapalloseura Helsingin Jalkapalloklubi on asettanut strategiassaan tavoitteeksi olla paras pääkumppani Suomen sponsorimarkkinoilla. Suurten kotimaisten urheiluorganisaatioiden sponsoriyhteistyötä on tutkittu hyvin vähän, mutta suomalaisyrityksille tyypillisiä sponsoroinnin motiiveja ovat muun muassa paikallisuus, yhteiskuntavastuu, näkyvyys sekä hyväntekeväisyys. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa HJK:n, pääyhteistyökumppanien sponsoroinnin motiivit, jotta seura voi jatkokehittää ja tuotteistaa sponsoriyhteistyötään.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelemalla viittä HJK:n kahdestatoista pääkumppanista. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt vastasivat edustamansa yrityksen sponsoriyhteistyöstä ja sopimuksesta HJK Oy:n kanssa. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla, mikä auttoi löytämään keskeisimmät pääyökumppanit yhdistävät ja erottavat tekijät.

HJK:n pääkumppanit olivat Helsingistä kotoisin olevia suuryrityksiä, jotka suhtautuivat sponsoriyhteistyöhön tavoitteellisesti ja osallistuvat aktiivisesti omaksuen managerin roolin pyrkiessään liikevoittoon. Sponsoriyhteistyön tavoitteet olivat moninaiset ja niitä nimettiin kaikkiaan lähes 20. Yrityskuvalliset tavoitteet, kuten tunnettuuden lisääminen ja brändi-imagon kehittäminen, olivat tavoitteista keskeisimmät, sillä neljä viidestä pääkumppanista nimesi ne päätavoitteikseen. Yleisimmät valintaperusteet HJK-kumppanuudelle olivat paikallisuus, yhteiskuntavastuu, liiketoimintajohtoisuus, menestyksen tuoma näkyvyys sekä yhteensopivuus sponsoriyrityksen ja sponsoroinnin kohteen välillä.

HJK:n pääkumppanien sponsoroinnin motiivit olivat hyvin samankaltaisia kuin muiden, pienempien suomalaisyritysten, mutta erona oli tavoitteellisempia ja liiketoimintajohtoisempi lähestymistapa sponsoriyhteistyöhön. HJK on osannut huomioida suuryritysten tarpeet jo nyt, mutta seura ei ole ulosmitannut kaikkea potentiaaliaan kilpailuetetekijässään eli liiketoimintajohtoisessa sponsoriyhteistyössä. HJK ei välttämättä ole vielä Suomen paras pääkumppani, mutta on lähellä tavoitettaan.

Avainsanat (asiasanat)

Sponsorointi, markkinointiyhteistyö, jalkapallo, motiivit, tavoitteellisuus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Karjalainen, Vertti

HJK's main partners' sponsorship motives

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2023, 69 pages.

Business Administration, Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Finnish companies lack the professional utilization of sponsorship. The most popular and successful football club in Finland, HJK Helsinki, has set a goal in its strategy to be the best main partner in the Finnish sponsor market. However, the level of professionalism of HJK's main partners' sponsorship has not been researched. The traditional sponsorship motives of Finnish companies are locality, social responsibility, visibility and goodwill, but the sponsorship of large sports organizations in Finland has been studied very little. The aim of the study is to research the sponsorship motives of HJK's main cooperation partners.

The empirical research was implemented by collecting semi-structured interviews from five of HJK's twelve main partners. The interviewees were responsible for the sponsorship between the company they represent and HJK. The interview material was analyzed using thematic content analysis, which helped to find the most important factors that unite and separate the main partners.

HJK's main partners were large Helsinki-based companies, which took a goal-oriented approach in sponsorship by participating in a manager role in their pursuit of business profit. The sponsorship goals of HJK's main partners were diverse and there were nearly 20 of them in total. Corporate image management, such as increasing awareness and developing a brand image, was the most important sponsorship objective, with four out of five main partners naming it as their main objective. The most common selection criteria for the HJK partnership were locality, social responsibility, business-led approach, the visibility that success brings, and the compatibility between the company and the object of sponsorship.

The partners' main motives in sponsoring HJK were very similar to smaller Finnish companies, but the difference was a more business-oriented approach to sponsorship. HJK has already been able to take into account the needs of large companies, but the club has not utilized its full potential in the competitive advantage factor, i.e. business-led sponsorship. HJK is not necessarily Finland's best main partner yet, but it is close to its goal.

Keywords/tags (subjects)

Sponsorship, football, motives, objectives

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Suosiotaan kasvattava sponsorointi	3
1.2	Opinnäytetyön aiheen valinta, tausta ja tavoitteet	3
2	Urheilusponsorointi	5
2.1	Mitä on sponsorointi?	5
2.2	Urheilusponsoroinnin historia ja nykytila	6
2.2.1	Hyväntekeväisyydestä markkinointiviestintään	6
2.2.2	Sponsorointi palasi kasvun tielle	8
2.2.3	Suomi kansainvälisessä vertailussa	9
2.3	Sponsoroinnin tavoitteet	10
2.3.1	Erlaisia lähestymistapoja sponsorointiin	10
2.3.2	Tavoitteellisuuden vaihtuvat tasot	12
2.3.3	Sponsoroinnin moninaiset tavoitealueet	14
2.4	Sponsoroitavien kohteiden valintaperusteet.....	23
2.4.1	Sponsoroinnin kohteen rooli valinnassa.....	23
2.4.2	Sponsoroitavien kohteiden valintaperusteet	25
2.4.3	Sponsoroinnin uhkakuvat ja haasteet	27
3	Helsingin Jalkapalloklubin sponsoriyhteistyö.....	29
3.1	HJK:n sponsoroinnin historia.....	29
3.2	HJK:n organisaatio – On vain yksi Klubi.....	31
3.3	HJK:n B2B-liiketoiminta	32
3.4	HJK:n brändi	33
4	Toteutus	36
4.1	Tutkimusmenetelmä	36
4.2	Aineiston keruu ja analyysi.....	37
4.3	Eettisyys ja luotettavuus	40
5	Tulokset.....	41
5.1	Paikallisuus	42
5.2	Arvomaailma	43
5.3	Moninaiset tavoitteet	44
5.4	Liiketoimintajohtoisuus.....	49
5.5	Sponsoroinnin modaliteetti	51
5.6	Menestys	53

6 Johtopäätökset	54
6.1 HJK:n pääkumppanin tunnuspiirteet	54
6.2 HJK:n pääkumppanin tavoitteet.....	56
6.3 Valintaperusteet HJK-kumppanuudelle	58
7 Pohdinta	60
7.1 Yhteenveto	60
7.2 Luotettavuuden arviointi	61
7.3 Jatkotutkimustarpeet.....	62
Lähteet	64
Liitteet	69
Liite 1. Opinnäytetyön teemahaastattelurunko.....	69

Kuviot

Kuvio 1. Viisi erilaista lähestymistapaa sponsorointiin (Ryan & Fahy 2012).	12
Kuvio 2. The Sports Sponsorship Decision Model -käsitelmä (Sá & de Almeida 2015).	26

1 Johdanto

1.1 Suosiotaan kasvattava sponsorointi

Erityisesti urheilun ja kulttuurin aloilla hyödynnetty sponsorointi on kasvattanut suosiotaan reilusti viimeisten vuosikymmenten aikana perinteisiin markkinointikeinoihin verrattuna (Sports Sponsorship Market Size, Share & Trends Analysis Report 2021). Kuluttajat kokevat sponsoroinnin hienovaraiseksi sekä epäsuoraksi markkinointikeinoksi, ja suhtautuvat siihen yleisesti ottaen perinteistä mainontaa positiivisemmin. Lisäksi fanien rakastamat urheilu- ja kulttuuritoimijat hyötyvät sponsoroinnista taloudellisesti, mikä vaikuttaa osaltaan myönteisesti asenteisiin sponsoroivaa yritystä kohtaan. (Meenaghan 2001.)

Suuryritykset ympäri maailmaa ovat ottaneet tämän tunnebisneksen osaksi markkinointistrategioitaan tavoitteenaan esimerkiksi brändiarvon luominen tai kilpailuedun hankkiminen markkinoilla sponsoroinnin kautta (Henseler, Wilson & Westberg 2011). Suomessa ollaan kuitenkin tätä kehitystä jäljessä. Suomalaisyritykset suhtautuvat varsinkin huippu-urheilun sponsorointiin epäröiden muihin Pohjoismaihin verrattuna. Ristiriitaista on, kuinka samaan aikaan Suomen väestö on yksi Euroopan aktiivisimpia harrastamaan liikuntaa sekä äärimmäisen kiinnostunut suomalaisten urheilijoiden kansainvälisestä menestyksestä. (Storm & Nielsen 2022.)

Verrattain pienet yksityiset sponsorimarkkinat aiheuttavat resurssipulaa, joka on merkittävä este suomalaisen huippu-urheilumenestyksen tiellä. Yli puolet suomalaiseen huippu-urheiluun tehtävistä yksityisistä sponsori-investoinneista kohdistuvat jääkiekkoon. Toiseksi parhaiten sponsorimarkkinoilla menestyy jalkapallo. (Storm & Nielsen 2022.) Sponsoroinnin ammattimainen hyödyntäminen on valitettavan puutteellista niin suomalaisissa urheiluseuroissa kuin yritysmaailmassakin (Valanko 2009). Tulevaisuus näyttää kuitenkin valoisammalta, sillä sponsoroinnin suosio Suomessa kasvaa kiihtyvään tahtiin (Sponsorointibarometri 2019).

1.2 Opinnäytetyön aiheen valinta, tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantaja, vuonna 1907 perustettu Helsingin Jalkapalloklubi (HJK) on suunnannäyttävä suomalaisella urheilukentällä. ”Klubi” on menestynein suomalainen jalkapalloseura kotimaassa ja kansainvälisesti. HJK:n brändiarvoksi arvioitiin 9,2 miljoonaa euroa vuonna 2015

(Oksanen 2015), ja arvioita ovat seuranneet HJK:n voitokkaan seurahistoria menestyksekkäimmät kaudet. Vuosien 2016 ja 2022 välisenä jaksona helsinkiläisseuran Veikkausliigajoukkue voitti viisi Suomen mestaruutta sekä eteni Euroopan kentillä Konferenssiliigan ja Eurooppa-Liigan lohkovaiheisiin perättäisillä kausilla – saavutus on suomalaisjoukkueelta ennennäkemätön.

Pelkästään markkina-asemansa takia HJK on mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Suomalaisessa urheilussa on vain harvoja yhtä tunnettuja, tunteita herättäviä urheiluseuroja kuin HJK. Yritykset voivat saavuttaa suuria hyötyjä HJK:n sponsoroinnista – suurempia kuin sponsoroimalla suurta osaa muista suomalaisista urheilutoimijoista. Vaikka muiden suomalaisten urheilutoimijoiden liiketoimintaympäristö eroaa helsinkiläisseurasta, on heillä varmasti opittavaa HJK:n kumppanuuksista. Tämän tutkimuksen tavoitteena olikin kartoittaa HJK:n pääyhteistyökumppaneiden sponsoroinnin motiiveja. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Mikä on tunnusomaista HJK Oy:n pääyhteistyökumppaneille?

Minkälaisia tavoitteita HJK:n pääyhteistyökumppaneilla on sponsoriyhteistyölle?

Mikä tekee juuri HJK:sta houkuttelevan yhteistyökumppanin?

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella menetelmällä ja aineisto kerättiin teemahaastattelemalla viittä HJK Oy:n pääyhteistyökumppania. Haastatellut henkilöt vastasivat yrityksensä sponsoriyhteistyöstä sekä sopimuksesta HJK Oy:n kanssa. Tutkimustuloksia käytetään HJK:n kumppanuuksien tuotteistamiseen ja jatkokehittämiseen sekä apuna myyntityössä.

Sponsorointia on tutkittu paljon, ja vastaavaa tutkimusta on tehty myös Suomessa, mutta tämä opinnäytetyö oli ensimmäinen näin suuren, suomalaisen urheiluseuran kumppanuuksia tarkasteleva tutkimus. Aiemmat sponsoriyhtysten tavoitteita tutkineet opinnäytetyöt tehtiin lähes poikkeuksetta pienemmille, useimmiten ry-yhtiömuotoisille urheiluseuroille, joten kumppanien vastauksissa korostuivat valintaperusteet, kuten yhteiskuntavastuu, paikallisuus ja jossain tapauksessa jopa hyväntekeväisyys. Pienempien seurojen kumppaneiden motiivit eroavat oletettavasti paljon Suomen menestyksekkäimmästä jalkapalloseurasta. HJK:n pääyhteistyökumppanit ovat oletettavasti ammattiostajia, joilla on liiketoiminnallinen peruste sponsoroinnille.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun urheiluliiketoiminnan opintojen ohella kiinnostus sponsoroinnin ilmiötä kohtaan on syntynyt seuratoissa, joita olen tehnyt Nurmijärven Jalkapalloseura ry:llä sekä HJK Oy:llä. Kontrasti kahden jalkapalloseuran välillä on raju: noin 40 000 asukkaan Nurmijärveltä ponnistavaa Nurmijärven Jalkapalloseuraa voisi kuvailla suureksi kyläseuraksi, kun taas pääkaupungista kotoisin oleva Helsingin Jalkapalloklubi on Huuhkajina tunnetun miesten A-maajoukkueen kanssa ylivoimaisesti seuratuin jalkapallobrändi Suomessa.

2 Urheilusponsorointi

2.1 Mitä on sponsorointi?

Sponsoroinnin käsite on laaja, ja siitä on olemassa paljon eri määritelmiä. Vaikka ilmiötä on tutkittu 1980-luvulta lähtien ja sponsoroinnin keskeiset käsitteet on määritelty, sponsoroinnin teoriakäsite on vielä alkuvaiheessa (Madill, O'Reilly & Nadeau 2014). Eri urheilulajeissa ja kulttuurialoilla hyödynnetyn sponsoroinnin monimuotoisuus tekee sen määrittelystä sekä tutkimisesta hankalaa: erilaisten kontekstien vaikutukset sponsorointiin, esimerkiksi sen tehokkuuteen, ovat edelleen suurelta osin epäselvät (Lin & Bruning 2021). Lisäksi sponsorointi on muuttunut vuosien saatossa hyväntekeväisyydestä markkinointiviestinnäksi, minkä takia myös käsitettä on jouduttu ajantasaisesti tarkentamaan (Alaja & Forssell 2004). Lähes jokaista sponsoroinnin määritelmää yhdistää kuitenkin kaksi vakioelementtiä:

(1) Sponsorointi on kumpaakin osapuolta hyödyttävä vaihtokauppa, jossa sponsoriressurssit (raha tai vaihtoehtoisesti tuote tai palvelu) annetaan vastineeksi sponsoroinnin kohteen tarjoamasta viestinnällisestä arvosta.

(2) Sponsori yhdistetään jonkinlaisen linkittymän kautta sponsoroinnin kohteeseen. (Madill ym. 2014.)

Tuori (1995, 7) määrittelee sponsoroinnin Otakeria (1988) mukailleen: "Sponsorointi on yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon vuokraamista ja hyödyntämistä". Määritelmässään Lipponen (1999) huomauttaa sponsoroinnin perustuvan sopimukseen, jossa sponsori antaa rahaa tai muuta tukea sponsoroitavalle ja saa vastineeksi hyödyntää markkinointiviestinnässään sponsoroitavan myönteistä mielikuvaa.

Sponsorointia hyödynnetään vain harvoilla aloilla, joille on ominaista tuotteiden, palveluiden ja tapahtumien synnyttämät positiiviset mielikuvat, vahva brändi-imago ja helposti tunnistettavat kohderyhmät – tunnusmerkit täyttäviä aloja ovat muun muassa urheilu ja taide (Torkildsen & Taylor 2011). Sponsoreita voivat olla niin yksilöt, organisaatiot kuin instituutitkin, ja tukemisen keinot ovat moninaiset: sponsorointi suoritetaan useimmiten rahallisesti, mutta tilanteen mukaan myös tarjoamalla palveluja tai tuotteita sponsoroinnin kohteelle (Masterman 2007, 29).

Jotta kumpikin sponsoroinnin osapuoli on tyytyväinen, vaaditaan saumatonta yhteistyötä, ja siksi Alaja ja Forssell (2004) suosivat sponsorointi-sanan sijaan termiä ”sponsorintiyhteistyö”. Tuori (1995) puolestaan puhuu yhteistyökumppanuudesta, ja huomauttaa, kuinka sekä sponsoroinnin kohteen että sponsorin on ymmärrettävä toistensa tavoitteet.

2.2 Urheilusponsoroinnin historia ja nykytila

2.2.1 Hyväntekeväisyydestä markkinointiviestintään

Sponsorointi on vanha ilmiö, jonka voi sanoa hakeneen muotoaan läpi historiansa. Jo antiikin olympialaisilla oli omat tukijansa, mutta ero antiikin ja nykymuotoisen sponsoroinnin välillä on suuri: antiikin sponsoroinnin voidaan katsoa olleen pikemminkin yksityishenkilöiden statussymboli (Itkonen, Ilmanen & Matilainen 2007). Sponsoroinnista tuli yleinen markkinointikeino 1960-luvun Yhdysvalloissa, josta se levisi myös Suomeen (Alaja & Forssell 2004).

Näkyvimmat esimerkit sponsoroinnin ilmaantumisesta suomalaisen urheiluun nähtiin jalkapallokentillä, kun kodinkonemerkit Rosenlew ja Upo järjestelivät itselleen nimikkoseurat. Sen myötä 1960-luvulla jalkapallon Mestaruussarjassa hyvää nimeä keräsivät niin porilainen Rosenlewin Urheilijat kuin lahtelainen Upon Pallo. (Alaja & Forssell 2004.)

Seuraavina vuosikymmeninä sponsorointi yleistyi Suomessa runsaasti, mutta yritykset eivät osanneet hyödyntää uutta ilmiötä, vaan taloudellinen tuki jäi monesti vastikkeettomaksi (Alaja & Forssell 2004). Jossain määrin voidaan puhua suomalaisen sponsoriyhtistyön ikuisuusongelmasta: sponsorointia ei eroteta perinteisestä markkinoinnista tai jopa hyväntekeväisyydestä (Oksanen 2008).

Elon (2016) mukaan suomalainen urheilumarkkinointikeskustelun on jumittunut näkyvyyden ostamiseen. Voidaan puhua logonäkyvyyden dilemmasta, joka jakaa edelleen suomalaisia urheilumarkkinoinnin ammattilaisia. Jääkiekkoseura HIFK:n myynti- ja markkinointipäällikkö Raakel Koitolan mukaan laitamainos tai logo pelipaidassa ovat tehokasta viestintää, kun taas jalkapalloseura SJK:n markkinointipäällikkö Olli Lähdesmäen mukaan vastaavan näkyvyyden ostamiseen liittyy liiketaloudellisesti kestävä ajatus urheiluseuran tukemisesta (Hakola 2022; Elo 2016).

1980-luvun lopun taloudellisella nousukaudella sponsoriyhteistyö teki viimeisen läpimurtonsa kiinteäksi osaksi suomalaista urheilujärjestelmää. Samoihin aikoihin alettiin tunnistamaan myös yhteistyön merkitys sponsoroinnissa, ja kumpikin osapuoli pyrki hyötymään sopimuksesta aiempaa useammin. Edes nousukautta seurannut 1990-luvun lama ei pysäyttänyt sponsoriyhteistyön kehittymistä. (Alaja & Forssell 2004.)

Lama jätti kuitenkin jälkensä suomalaiseen sponsorimarkkinaan: yhteistyösopimukset oli valmisteltava tarkemmin ja perusteltava rationaalisemmin, jonka seurauksena sponsoroinnista tuli entistä suunnitelmallisempi osa suomalaisyritysten markkinointiviestintää. 2000-luvun alkupuoliskon trendejä olivat sponsoriyhteistyön ammattimaistuminen, taloudellisen hyödyn tavoittelu sekä yhteiskuntavastuun korostuminen. (Alaja & Forssell 2004.)

Vielä 2010-luvun alussa ymmärryksen taso sponsorointiyhteistyöstä Suomessa heitteli, ja Valangon (2009) mukaan tutkimukset osoittivat sponsoroinnin olleen epäammattimaista 70 prosentilla suomalaisyrityksistä. Etenkin kansainvälisesti uutuuden viehätys on karissut ilmiön ympäriltä: yritykset eivät sponsoroi enää vain tullakseen yhdistetyksi suosittuihin urheilu- ja taidealan toimijoihin (Belzer 2013).

30 vuotta sitten sponsoriyhteistyön vielä yleistyessä markkinointikeinona yhden kanavan tai tapahtuman hallinta riitti saadakseen brändiviestinsä kuuluviin. Nykyään on useita maksullisia ja maksuttomia televisiokanavia, radio, podcasteja, ammattilais- ja amatööriurheilua, musiikkia, taidetta sekä koko pelin muuttanut sosiaalinen media – kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kovempi kuin koskaan. Selviytyminen menestyksestä puhumattakaan riippuu kyvystä luoda dynaamisia ja mukaansatempaavia kampanjoita, joiden osana yrityksestä tulee miltei erottamaton osa kanavaa,

esimerkiksi jalkapalloseuraa. (Belzer 2013.) Juuri teknologian ja markkinoinnin kehittyminen ovat luoneet sponsoroinnista ainutlaatuisen markkinointiviestinnän keinon (Valanko 2009).

2.2.2 Sponsorointi palasi kasvun tielle

Ennen haastavaa vuotta 2020 sponsoroinnin markkinat olivat kasvaneet tasaisesti jo vuosikymmenen ajan. Suomessa sponsori-investoinnit kasvoivat vuoden 2009 151 miljoonasta eurosta kymmenessä vuodessa 260 miljoonaan euroon (Sponsorointibarometri 2019). Maailmanlaajuisesti sponsori-investoinnin kehittyivät yhdeksässä vuodessa 44 miljardista Yhdysvaltain dollarista 65,8 miljardiin Yhdysvaltain dollariin vuosien 2009 ja 2018 välillä (Global sponsorship spending from 2007 to 2018, 2018).

Kasvutrendin uskotaan jatkuvan: urheilusponsorimarkkinan ennustetaan saavuttavan 89,6 miljardin Yhdysvaltain dollarin arvon vuonna 2027 (Sports Sponsorship Market Size, Share & Trends Analysis Report 2022). Vastaavasti vuonna 2030 sponsorimarkkinan ennustetaan saavuttavan 112,2 miljardin Yhdysvaltain dollarin arvon (Size of sports sponsorship market worldwide in 2021 and 2030, 2023). Avainasemassa globaalien sponsorointimarkkinoiden kasvussa on urheilutapahtumien määrän lisääntyminen, mutta sponsoroinnin nopeaksi ennakoitu kasvutahti perinteisiin markkinointikeinoihin verrattuna ei kuitenkaan selity pelkästään urheilutapahtumien määrän lisääntymisellä (Sports Sponsorship Market Size, Share & Trends Analysis Report 2022).

Sports Sponsorship Market Size, Share & Trends Analysis Report (2022) selittää sponsorointimarkkinoiden kasvun tietoisuuden lisääntymisellä sponsoroinnin kannattavuudesta yrityksissä ja teknologian kehityksellä, joka on lisännyt merkittävästi sponsorointi-investointeja. Myös Chadwick, Chanavat ja Desbordes (2015) ovat yhtä mieltä teknologian kehityksen tärkeydestä urheilusponsoroinnin kasvun kannalta. Kaikki neljä Chadwickin ja muiden (2015) havaitsemaa keskeistä kasvutekijää olivat riippuvaisia tekniikan kehityksestä: 1) urheilutarjonnan kasvu televisiossa, 2) urheilutiedon helppo saatavuus muun muassa mobiililaitteilla, 3) uudet urheiluilmiöt, kuten e-urheilu sekä 4) viimeisenä urheilun globalisaatio.

Sen lisäksi, että teknologiateollisuus toimii sponsoroinnin kasvun katalyyttinä, se on urheilun merkittävä rahoittaja. Arviolta 4,58 miljardin Yhdysvaltain dollarin summalla teknologiateollisuus oli vuonna 2020 toiseksi eniten urheilutoimijoita sponsoroinut toimiala finanssipalvelujen jälkeen ja

autoteollisuutta ennen. Muita urheilusponsorointia hyödyntäviä aloja ovat tietoliikenneteollisuus, vähittäiskauppa, virvoitusjuomat, energiateollisuus, alkoholi, vedonlyönti ja lentoyhtiöt. (Sports sponsorship spending worldwide in 2020, 2020.)

2.2.3 Suomi kansainvälisessä vertailussa

Maailmanlaajuisessa vertailussa suurimmat sponsorimarkkinat vuonna 2016 olivat Pohjois-Amerikassa (22,3 mrd. \$), jota seurasivat Eurooppa (16,0 mrd. \$) sekä Aasian ja Oseanian alue (14,8 mrd. \$) (Global sponsorship spending from 2007 to 2018, 2018). Pohjois-Amerikka onnistuu säilyttämään asemansa sponsorointimaailman huipulla vuodesta toiseen suurten liigojen, kuten NFL:n ja NBA:n ansioista – vuonna 2020 Pohjois-Amerikan markkinaosuus maailmanlaajuisista sponsori-investoinneista urheilualalla oli vajaat 35 prosenttia (Share of sports sponsorship revenue worldwide in 2020, by region 2021).

Sponsorimarkkinat ovat Suomessa huomattavasti huonommassa tilassa kuin muissa Pohjoismaissa. Vuonna 2019 sponsorointiin investoitiin Ruotsissa 729 miljoonaa euroa, Norjassa 532 miljoonaa euroa kun taas Suomessa vain 262 miljoonaa euroa (Sponsoribarometri 2019). Suomessa tuki kohdistui urheiluun myös muita Pohjoismaita harvemmin, sillä kaikista vuoden 2019 sponsori-investoinneista urheilu kattoi Suomessa 62 prosenttia, kun vastaava luku oli Ruotsissa 70 prosenttia ja Norjassa 71 prosenttia (Storm & Nielsen 2022, 41).

Urheilusponsoroinnin kokonaissummasta suurimmat ja näkyvimmat investoinnit kohdistuvat Suomessa huippu-urheiluun, mutta yritykset tukevat myös junioriurheilua ja paikallisia seuroja yhteiskuntavastuullisesta näkökulmasta (Mäkinen & Paavolainen 2020, 43). Silti huippu-urheilun yksityiseltä sektorilta saama taloudellinen tuki on Suomessa verrattain pientä, ja siitäkin noin puolet kohdistuu jääkiekkoon. Suhteellisen hyvin sponsorimarkkinoilla menestyvät jääkiekon ohella jalkapallo sekä koripallo. Muissa urheilulajeissa sponsorinhankinta on perinteisesti ollut haastavaa. (Storm & Nielsen 2022.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamassa huippu-urheilun arviointiraportissa Storm ja Nielsen (2022) tunnistivat sponsorinhankinnan vaikeuden johtuvan muun muassa urheilun huonosta maineesta elinkeinoelämässä. Syinä ennakkoluuloihin ja huonoon maineeseen nähtiin urheiluyhteisön ammattimaisuuden puute sponsoroinnissa, epäluottamus Suomen urheilujohtoa kohtaan sekä

pelko mainehaitoista, joita esimerkiksi vuoden 2001 Lahden dopingskandaali aikanaan aiheutti. (Storm & Nielsen 2022, 42.)

Sponsorimarkkinoiden kasvupotentiaali Suomessa on suuri. Suomalaiset ovat todella kiinnostuneita urheilusta, mikä on ristiriidassa yritysten sponsorointihalukkuuden kanssa (Storm & Nielsen 2022, 42). Sponsorointi-investoinnit ovat kuitenkin nousseet viime vuosina Suomessa enemmän kuin muissa Pohjoismaissa (Sponsorointibarometri 2019). Kehitys näyttää jatkuvan, sillä vuonna 2021 yrityksistä 86 prosenttia kertoi kasvattavansa tai pitävänsä sponsorointi-investointinsa ennallaan (Sponsorointibarometri 2021).

2.3 Sponsoroinnin tavoitteet

2.3.1 Erilaisia lähestymistapoja sponsorointiin

Kielitoimiston mukaan sana ”sponsorointi” tarkoittaa rahoittajaa, taloudellista tukijaa, kustantajaa tai takaajaa. Määritelmä on ristiriidassa nykyaikaisen sponsoriyhteistyön käsityksen kanssa, sillä Valangon (2009) mukaan sponsoroinnin lopputavoitteena tulisi olla joka kerta liikevoitto. Näin ei ole kuitenkaan aina ollut. Ryan ja Fahy (2012) ovat tutkineet sponsoroinnin kehitystä ja tunnistaneeet viisi erilaista lähestymistapaa sponsorointiin: hyväntekeväisyys, markkinakeskeinen, kuluttajakakeskeinen, strateginen resurssipainotteinen ja verkostoituminen.

1980-luvulle saakka, sponsoroinnin ilmiön vasta yleistyessä, suhtautuminen sponsorointiin oli filantrooppinen. Vaikka sponsorointi tunnistettiin viestintävälineeksi, joka tavoitti laajan yleisön, sitä hyödynnettiin pelkästään hyväntahdon eleenä useita sidosryhmiä kohtaan. Sponsorointi oli yritysten tarjoama lahja – hyväntekeväisyyttä siis. Avokätisyyden seurauksena sponsorivat yritykset saivat imagohyötyjä, mutta tavoitteellisesta toiminnasta ei voi juurikaan puhua. (Ryan & Fahy 2012.)

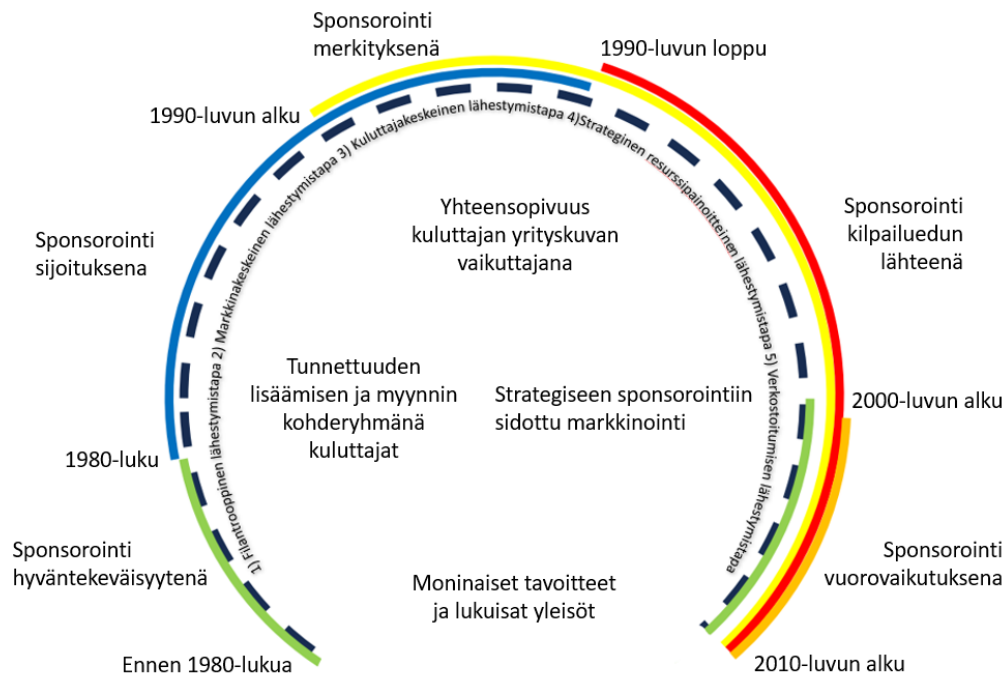
Markkinakeskeiseksi kutsuttu lähestymistapa sponsorointiin kehittyi hyväntekeväisyyden pohjalta. Liike-elämässä tunnistettiin sponsoroinnin potentiaali markkinointikeinona, mutta sponsoroinnin synonyyminen suhde hyväntekeväisyyteen nähtiin esteenä sen kasvulle. Näiden kahden erottamisesta sai alkunsa markkinakeskeisen lähestymistavan lisäksi myös sponsorointiteorian kehitys ja tutkimus. Markkinakeskeisessä lähestymistavassa yritysten tavoitteena oli parantaa brändin tun-

nettuutta sekä imagoa ja saada sponsorointi-investoinnille tuottoa. Sen myötä sponsorointi ammattimaistui ja muuttui vastikkeelliseksi. (Ryan & Fahy 2012.)

Tutkimustiedon lisääntyä markkinakeskeinen lähestymistapa alkoi saamaan kritiikkiä 1990-luvun loppupuoliskolla. Kritiikki perustui siihen, että markkinakeskeinen lähestymistapa ei ottanut huomioon kuluttajia, jotka ovat keskeinen tekijä sponsoroinnin vaikuttavuuden kannalta. Vastauksena syntyi kuluttajakeskeinen lähestymistapa, joka pyrki ymmärtämään kuluttajakäyttäytymistä sponsoroinnissa. Brändin tunnettuuden lisäämisen sijaan yritysten tavoitteena oli nyt kehittää vahvoja tunneyhteyksiä fanien ja brändin välille. Kuluttajakeskeisen tutkimuksen olennainen havainto oli, kuinka sponsorin ja sponsoroinnin kohteen yhteensopivuus oli tärkeä kuluttajan yritysmielikuvaan ja -tietoisuuteen vaikuttava tekijä. (Ryan & Fahy 2012.)

Kuluttajakokemus sai sponsoroinnissa entistä enemmän huomioita vuosisadan vaihteessa, joten yhteensopivuuden käsite nousi vielä merkittävämpään rooliin seuraavassa lähestymistavassa, strategisessa resurssipainotteisessa lähestymistavassa. Hyväntekeväisyydestä luovuttiin viimeistään nyt, kun yhteensopivuuden tavoittelu levisi syvemmälle organisaatorakenteisiin ja perinteisestä lahjoittaja-vastaanottaja-suhteesta alkoi muodostumaan vuorovaikutussuhde, jossa kokemuksia sekä resursseja jaettiin sponsorin ja sponsoroinnin kohteen välillä. Strateginen resurssipainotteinen lähestymistapa suhtautui sponsorointiin kilpailuedun lähteenä. Ydinajatus oli, että taloudelliset investoinnit sponsorointiin eivät yksinään riitä kilpailuedun takaamiseksi. (Ryan & Fahy 2012.)

Seuraavaksi esille noussut verkostoitumisen lähestymistapa oli luonnollista jatkumoa aiempaan strategiseen resurssipainotteisuuteen. Verkostoitumisen lähestymistapa korostaa vuorovaikutuksen merkitystä sponsorisuhteessa: perusteellinen, rakentava kanssakäyminen tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden luoda uusia resursseja. Sponsori ja sponsoroinnin kohde ovat riippuvaisia toistensa toimista, ja siksi sponsorointitavoitteiden kehittäminen ja toteuttaminen yhdessä ovat avainmenestyksekäseen pitkäaikaiseen sponsorointisuhteeseen. (Ryan & Fahy 2012.)



Kuvio 1. Viisi erilaista lähestymistapaa sponsorointiin (Ryan & Fahy 2012).

Ryan ja Fahy (2012) uskovat, että jatkossa sponsorointia tulisi lähestyä verkoston näkökulmasta. Sponsoroinnin suosion kasvaessa, myös toimijoiden määrä alalla lisääntyy, mikä johtaa normaalin sponsorin ja sponsoroinnin kohteen välisen vuorovaikutuksen ohella lisääntyneeseen vuorovaikutukseen kolmansien osapuolten kanssa. Kilpailun kasvaessa sponsoroinnista tulee hierarkkisempaa: yhdellä sponsorikohteella voi esimerkiksi olla useita eri kumppanuustasoja. Jos tätä monipuolista verkostoa ei huomioida lähestymistavassa, toimijoiden vaikutuksia toisiinsa ei voida arvioida ja seuraa kaaos. (Ryan & Fahy 2012.)

Sponsorointi-ilmiön kehitys vastaa suurelta osin Ryanin ja Fahyn (2012) arvioita. Pohjoismaalaisia jalkapalloseuroja tutkineet Wagner, Persson ja Overbye (2017), Junghagen (2018) sekä Erichsen, Stiklestad, Holum ja Jakobsen (2022) tukevat näkemystä verkoston hallinnan tärkeydestä, sillä verkostoon kuulumisen oli heidän mukaansa yksi merkittävimmistä sponsoroinnin syistä tai sen tarjoamista eduista.

2.3.2 Tavoitteellisuuden vaihtuvat tasot

Kuten Ryan ja Fahy (2012) osoittivat, yrityksillä on erilaisia lähestymistapoja sponsorointiin, mitkä myös määrittelevät sen aktiivisuuden, millä yritys osallistuu kumppanuuteen. Valangon (2009)

mukaan yritysten tulisi suhtautua sponsorointiin kuten mihin tahansa muuhun investointiin. Yhteistyölle tulisi määritellä konkreettiset tavoitteet, joita mitataan sponsoroinnin tehokkuuden ja muiden vaikutusten arvioimiseksi. Sponsorioivien yritysten tavoitteellisuuden – ja ammattimaisuuden – taso vaihtelee suuresti. (Valanko 2009.)

Thjømmøe, Olson ja Brønn (2002) jakoivat Meenaghania (1991) mukailleen yritykset kolmeen eri kategoriaan sen perusteella, kuinka tavoitteellista heidän sponsorointinsa oli ja kuinka aktiivisesti he osallistuivat sponsoriyhteistyöhön. Ensimmäisen tason yritykset ovat yksinkertaisesti lahjoittajia. He antavat rahaa sponsoroinnin kohteelle näkyvyyden saamiseksi, mutta ilman edistyneitä tavoitteita tai tarkkoja valintakriteereitä sponsoroinnin kohteelle. Seuraavalla tasolla yritykset ovat kiinnostuneempia saamaan sijoitukselleen tuottoa ja kehittävät tarkempia tavoitteita. Kolmannella tasolla yritys ottaa managerin roolin, ja on energisesti mukana ohjaamassa toimintaa. Sponsorointitavoitteita asettaessa, yhteistyötä koordinooidessa sekä sponsoroinnin vaikutuksia mitatessa kolmannen tason yrityksen tulee ymmärtää sponsoroinnin nyansseja ja toimia yksityiskohdat huomioiden. (Thjømmøe, Olson & Brønn 2002; Meenaghan 1991.)

Ensimmäisellä tasolla Meenaghanin (1991) alkuperäisessä viitekehyksessä toimineet yritykset määrittelisivät sponsoroinnin tavoitteeksi yksinkertaisesti lisätä yrityksen näkyvyyttä, kun taas toisella ja kolmannella tasolla yritysten tavoitteet ovat todennäköisesti monipuolistuneet, yksityiskohtaistuneet ja sisältävät muun muassa yritysimageon parantamisen sekä suhteiden rakentamisen sidosryhmiin. Hienostuneemmista määritelmistä huolimatta, jopa korkeimmilla tasoilla, tärkein sponsoroinnin motiivi on loppujen lopuksi yrityksen tai brändin saavuttama näkyvyys (Thjømmøe, Olson & Brønn 2002). Näkyvyys on merkittävässä roolissa mahdollistamassa spesifimpiä tavoitteita, kuten tunnettuuden kasvattaminen tai mielikuvien vahvistaminen (Valanko 2009, 116).

Ensimmäisen tason sponsoriyrityksiä, joiden investoinnit luokitellaan lahjoituksiksi, ei kuitenkaan pidä sivuuttaa. Altruistisella rahankäytöllä, jossa tavoitteena on tukea vain tärkeäksi koettua tahoa tai tapahtumaa, voi olla kaupallista arvoa, vaikka kyseiset hyödyt eivät olisikaan suoranaisesti yrityksen tavoittelemia (Thjømmøe, Olson & Brønn 2002; Hartland, Skinner & Griffiths 2005). Toisaalta ylimmällä tasolla ongelmana voi taas olla sponsoroinnin voimakas hyväksikäyttö, joka vaikuttaa kuluttajien mielestä liian kaupalliselta ja epärehelliseltä, joten sponsorointi ei vaikuta kuluttajiin positiivisesti (Thjømmøe, Olson & Brønn 2002).

Menestyksekkäs sponsorointi edellyttää tiivistä yhteistyötä kumppaneiden välillä. Sponsoroinnin tavoitteellisuus ei vaikuta vain sponsoroivaan yritykseen, vaan korkeampi tavoitteellisuuden taso auttaa myös sponsoroinnin kohdetta. Kun sponsoroiva yritys määrittelee mitä hyötyjä se haluaa saavuttaa ja asettaa tavoitteita sekä arvioi niiden saavuttamista, sponsoroinnin kohteen on helpompi näyttää toteen pitkäaikaista kumppanuutta tukevan sponsoroinnin vaikutukset (Hartland, Skinner & Griffiths 2005). Korkeamman tason yksityiskohtaiset sponsorointitavoitteet vaativatkin nykyaikaisen lähestymistavan sponsorointiin, kuten Ryanin ja Fahyn (2012) esittelemän kuluttajalähtöisen, strategisen resurssipainotteisen tai verkostoitumisen lähestymistavan.

2.3.3 Sponsoroinnin moninaiset tavoitealueet

Sponsorointi on markkinointiviestinnän keino ja strateginen ratkaisu, joka lähtee aina yrityksen yksilöllisistä tarpeista. Kaiken yritystoiminnan – siis myös sponsoroinnin – lopputavoitteena tulisi olla liikevoitto. (Valanko 2009, 118.) O'Reillyn ja Madillin (2012) kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin yli 50 erilaista sponsorointitavoitetta: yksinkertaisimmillaan yritykset tavoittelivat sponsoroinnista näkyvyyttä tai tapahtumalippuja, mutta yrityksillä oli myös monimutkaisia tavoitteita, kuten yrityksen uudelleenbrändäys (Madill, O'Reilly & Nadeau 2014).

Sponsorirytyksellä on tyypillisesti useita yhteistyötavoitteita, joita on hankala asettaa tärkeysjärjestykseen. Eri tavoitteet voivat olla päällekkäisiä tai vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Alaja 2001, 24.) Yrityksellä on kokonaiskuva kuten visio ja toiminta-ajatus toiminnastaan, niin myös markkinoinnista. Sponsorointi on osa nykyaikaista integroitua markkinointiviestintää. Sponsoroinnin suunnittelu alkaa yrityksen sponsorointitavoitteiden ja -strategian rakentamisesta. (Valanko 2009, 125.) Alaja (2001) jaottelee tavoitteet viiteen erilaiseen tavoitealueeseen, jotta sponsoriyhteistyön motiivien tarkastelu olisi helpompaa.

1. Yrityskuvalliset tavoitteet

Urheilu synnyttää luontaisesti miljoonia tarinoita, joiden päähenkilöinä yksilöt ja joukkueet seikkailvat ja joita valtamedia sekä suuret urheiluyhteisöt maailmaan eri kolkissa seuraavat. Tämä on yksi urheilun valttikorteista kumppaneiden houkuttelemisessa, sillä sponsorointipäätökset perustellaan usein medianäkyvyyden perusteella. (Jalonen, Haltia, Tuominen & Ryömä 2017.) Yrityksen tunnettuuden lisääminen onkin perinteisesti ollut yksi yleisimpiä sponsoroinnin motiiveja. Tunnettuutta

tavoitellaan sponsoroinnin kohteen esimerkiksi urheiluseuran tai -tapahtuman tarjoaman näkyvyyden avulla. (Alaja 2001, 24.)

Yrityksen tunnettuuden kasvattaminen alkaa tilanteesta, jossa brändin nimeä ei tunnusteta ollenkaan. Kun brändistä tulee hiukan tunnetumpi, satunnainen kuluttaja saattaa muistaa yrityksen nimen tai logon. Seuraavalla tunnettuuden tasolla kuluttajat osaavat jo yhdistää brändin sen toimialaan. Kun yritys on tunnettu, voidaan aloittaa myös varsinainen brändin rakentaminen. (Laakso 2003, 125.) Laakson (2003) mukaan brändi tarkoittaa mielikuvaa tuotteen tuomasta lisäarvosta.

Brändäyksen näkyvimmit työkalut, jotka ovat myös brändin erottavia elementtejä – kuten visuaalinen ilme, logot, tunnusmusiikki ja kannatuslaulut – ovat synnyttäen osa urheilujoukkueiden DNA:ta. Useat maailman tunnetuimmista brändeistä ovat urheiluseuroja: vahvat eurooppalaiset joukkuebrändit kuten Manchester United, Real Madrid ja FC Barcelona herättävät globaalia kiinnostusta, puhumattakaan amerikkalaisista Los Angeles Lakersista, Dallas Cowboysista tai New York Yankeesista. Kun vaikuttavaan listaan lisätään urheilun synnyttämät aidot tunteet ja psykologiset tekijät, syntyy kuva urheilusta ensiluokkaisena brändäyskumppanina. (Jalonen ym. 2017.)

Tunnettuuden lisäämisen ohella yksi sponsoroinnin keskeisimpiä käyttötarkoituksia onkin brändin rakentaminen sekä brändi-imagon eli yrityskuvan kehittäminen (Alaja 2001, 24). Brändi rakentuu Grönroosin (2020, 386) mukaan brändi-imagosta ja brändi-identiteetistä. Brändi-imago on asiakkaan mielessä muodostuva kuva tuotteesta tai palvelusta. Sen sijaan brändi-identiteetti on yrityksen kuvaus brändi-imagosta, jonka se haluaa luoda. Brändiä ei voida rakentaa ottamatta huomioon sen imagoa, koska brändiä ei voida luoda ilman kuluttajia. (Grönroos 2020, 386.)

Kuluttajat saavat virikkeitä luotavasta brändistä, vertaavat niitä saamiinsa brändiviesteihin, reagoivat niihin ja luovat mielessään yrityskuvan eli imagon (Grönroos 2020, 386). Urheilun tarjoama inhimillisyys ja luonnollinen sisällöntuotanto luovat tarinoita ja kokemuksia brändin ympärille (Jalonen ym. 2017). Imagon paraneminen vahvistaa yrityksen markkina-asemaa ja luo kilpailuetua, jotka johtavat useimmiten taloudelliseen hyötyyn (Aaker & Joachimsthaler 2000).

Brändinrakennuksessa on tärkeää valita sponsoroinnin kohde, joka edustaa yrityksen brändi-identiteetin mukaisia arvoja (Alaja 2001, 24). Sponsorointi eroaa muista markkinointiviestinnän

keinoista, sillä se osoittaa yrityksen arvot käytännössä (Valanko 2009). Aakerin ja Joachimsthalerin (2000) mukaan sponsoriyhteistyön suunnittelun on lähdettävä molempien osapuolien arvoista.

Sponsorina toimivan yrityksen imagon sekä sponsoroinnin kohteena olevan urheilutoimijan yhteensopivuus on ensisijaisen tärkeää sponsoriyhteistyön onnistumisen kannalta (Jalonen ym. 2017; Aaker & Joachimsthaler 2000). Myös Closen ja Lacey'n (2013) urheilutapahtumien sponsoroimista koskeva tutkimus osoitti, että ihmiset suhtautuvat sponsoriyritykseen myönteisemmin, jos he kokevat sponsoroivan brändin yhteensopivaksi kyseessä olevan urheilutapahtuman kanssa. Jos sponsori onnistuu osoittamaan yhteiskuntavastuuta, brändiin suhtaudutaan entistä myönteisemmin (Close & Lacey 2013).

Imagon kehittämisestä on Alajan (2001) mukaan eriteltävissä yhteiskunnallisen vastuun osoittaminen, mikä on usein esimerkiksi nuoriso- ja paikallisliikuntaa sponsoroivien yritysten tavoitteena. Urheilu ja liikunta edustavat useita yhteiskunnallisesti tärkeiksi koettuja arvoja ja periaatteita. Esimerkiksi Smith ja Westerbeek (2007) tunnistivat seitsemän ominaisuutta, jotka tekevät urheilusta luonnollisen pelikentän yhteiskuntavastuun osoittamiseksi: median mielenkiinto ja kommunikatiivisuus, nuorten kiinnostus, positiivinen terveysvaikutus, sosiaalinen kanssakäyminen, tietoisuus kestävästä kehityksestä, kulttuurillinen ymmärrys ja integraatio sekä välittömän mielihyvän tunne.

Urheilu on säilyttänyt hyvän maineensa siitä huolimatta, että huippu-urheilun eettisyyttä kyseenalaistetaan 2020-luvulla enemmän kuin koskaan. Yhteiskuntavastuullisella toiminnalla pyritään vaikuttamaan myönteisesti yrityksen maineeseen, sillä se on Aulan ja Heinosen (2015) mukaan ratkaiseva menestystekijä, joka vaikuttaa yrityksen sidosryhmien valintoihin (Jalonen ym. 2017, 32).

Yritykset haluavat olla mukana "hyvässä tarkoituksessa" urheilun ja liikunnan parissa osoittaakseen sidosryhmilleen olevansa yhteiskuntakelpoisia. Yhteiskunnassa tärkeiksi koettujen toimijoiden ja siten myös heidän arvojensa sponsorointi on tapa näyttää sosiaalisesti vastuulliselta yritykseltä. (Alaja 2001, 24; Jalonen ym. 2017, 38.) Urheilun sponsorointi yhteiskuntavastuullisesta näkökulmasta voi tuottaa yritykselle arvostuspääomaa, jonka avulla on mahdollista rakentaa kestävä liiketoimintaa (Jalonen ym. 2017).

2. Tuotemarkkinoinnilliset tavoitteet

Tuotemarkkinoinnilliset tavoitteet ovat verrattavissa yrityskuvallisiin tavoitteisiin – motivaationa on markkinoida tuotetta yrityksen sijaan (Alaja 2001, 24). Käsitteet yrityssponsorointi ja tuotesponsorointi ovat tänä päivänä merkitykseltään lähellä toisiaan. Asiakkaat pystyvät usein hahmottamaan yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuden: mikä yritys on kyseessä, minkälaista sen toiminta on ja mitä tuotteita perheeseen kuuluu. Sponsorirytyksen brändi ja sen yhteensopivuus on monesti sponsoroitavan kohderyhmälle yksittäistä tuotetta tai tuoteryhmää tärkeämpää. (Valanko 2009, 99.)

Tämä ei saa kuitenkaan sokaista: yksittäisen tuotteen tai tavaramerkin edustamat arvot ja mielikuvatavoitteet voivat sopia yhteen paremmin kuin koko yrityksen (Valanko 2009). Monet sponsoriyritykset haluavatkin liittää tietyn tuotteen tai tavaramerkin urheilukohteeseen (Alaja 2001, 24). Myöskään tuotesponsoroinnissa ei sovi unohtaa, että sponsoroinnin kohteen oltava yhteensopiva tuotekuvan kanssa, jotta kumppanuudesta tulee onnistunut. Sponsorointi vaikuttaa ihmisten mielikuviin molempiin suuntiin toimivien assosiaatioiden kautta (Valanko 2009, 97).

Mediaympäristön muututtua, etenkin sosiaalisen median myötä, perinteinen mainonta ei enää riitä joukosta erottumiseen, mikä on avannut urheilusponsoroinnille uusia mahdollisuuksia (Jalonen ym. 2017; Valanko 2009). Perinteinen mainonta on kontaktihinnaltaan kallista, mutta silti suhteellisen tehontonta, koska vain harvat kuluttajat keskittyvät esimerkiksi tv-mainoksiin. Sponsoroinnin avulla yritys voi tavoittaa kohderyhmän heidän vapaa-ajallaan, esimerkiksi urheilutapahtumassa tai sosiaalisessa mediassa, kun kuluttajien suojaus on laskenut. (Alaja 2001; Valanko 2009.)

Kuluttajat kokevat sponsoroinnin ylipäättänsä hienovaraiseksi sekä epäsuoraksi markkinointikeinoksi, ja suhtautuvat siihen yleisesti ottaen perinteistä mainontaa positiivisemmin (Meenaghan 2001). Se tarjoaa mahdollisuuden tehokkaaseen viestintään, jossa yritys ei ole tyytyväinen pelkään kuluttajakontaktiin, vaan haluaa antaa kohderyhmälle huolellisesti suunnitellun erottuvan ja merkityksellisen viestin, joka saa kuluttajat keskustelemaan brändistä keskenään. Sponsoroinnin luovuudella ja yllätyksellisyydellä haetaan erottuvuutta, kun taas merkityksellisyyttä rakennetaan sponsoroinnin sisällön avulla. Sponsorointi ei kuitenkaan pysty korvaamaan yrityksen markkinoin-

tiviestinnän kokonaisuutta, vaan sponsorointi on integroitava osaksi muuta markkinointiviestintää. (Valanko 2009.)

Halutun kohderyhmän tavoittaminen on Alajan (2001) mukaan yksi keskeisimmistä tuotemarkkinoinnillisista tavoitteista. Taitava ja erottuva sponsorointi voi tavoittaa ”suuren yleisön”, mutta yleensä sponsorit ottavat kohderyhmäksi urheilutoimijan nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat sekä seurayhteisön. Kohderyhmä on yksi kriittisimmistä valintaperusteista yrityksille sponsorikumppania valittaessa. (Meenaghan 1991.)

Koska yritys ei pysty markkinoinnillaan tyydyttämään jokaisen asiakkaan tarpeita, se pyrkii löytämään parhaat asiakasryhmät, joihin vedota. Asiakkaiden luokittelun eli segmentoinnin perusidea on jakaa asiakkaat eri ryhmiin heidän arvojen, tarpeidensa ja markkinakäyttäytymisensä mukaan. Segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla asiakkailla on ainakin yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. (Bergström & Leppänen 2015, 133). Asiakkaiden segmentointiin vaikuttavat tekijät on perinteisesti jaettu neljään: demografiset, geografiset, psykograafiset ja behavioristiset tekijät (Kotler, Armstrong, Harris & He 2020, 206).

Demografinen segmentointi, segmentointimenetelmistä suosituin, jakaa markkinat ihmisten sosiaalisen statuksen, esimerkiksi iän, perheen koon, sukupuolen, tulojen, koulutuksen ja ammatin, perusteella (Kotler ym. 2020, 207). Arvostettu kellomerkki Rolex sponsoroi 1990-luvulla hevospooloa saadakseen kilpailuetua omassa asiakasryhmässään (Meenaghan 1991). 2020-luvulla Rolex on keskittänyt sponsorointinsa keskiluokkaisiin urheilulajeihin, kuten golfiin, tennikseen ja Formula 1 -sarjaan.

Geografinen segmentointi jakaa markkinat erilaisiin maantieteellisiin alueisiin, kuten maihin, maakuntiin, kaupunkeihin tai jopa kaupungin osiin (Kotler ym. 2020, 200). Monikansalliselle yritykselle on tärkeää, että sponsorointi kattaa sen eri markkinat, minkä vuoksi esimerkiksi Coca-Cola sponsoroi olympialaisia (Meenaghan 1991). Kansalliselle yritykselle vastaavan kohderyhmän tavoittaminen ei olisi järkevää, minkä vuoksi se keskittää sponsori-investointinsa merkittäviin toimijoihin omassa maassaan.

Psykograafinen segmentointi jakaa asiakkaat elämäntyyliin, kiinnostuksen kohteiden, harrastusten, arvojen, asenteiden ja persoonallisuuden perusteella. Sillä on paljon yhteistä demografisen segmentoinnin kanssa, mutta ne on erotettava, koska ihmiset saman väestöryhmän sisällä eroavat toisistaan juuri psykograafisissa tekijöissä. (Kotler ym. 2020, 203.) Meenaghan (1991) mainitsee Volvon sponsoroivan enemmän golfia tai tennistä kuin dartsia tai snookeria, joiden todennäköisiä sponsoreita ovat esimerkiksi olutmerkit. Psykografista segmentointia harjoittavien sponsoriyritysten brändit heijastavat kohderyhmän elämäntapaa (Meenaghan 1991).

Behavioristinen segmentointi jakaa asiakkaat heidän tietojensa, asenteidensa ja tuotteeseen reagoimisen perusteella. Markkinoinnin kohdentaminen erilaisille asiakasryhmille ostoihin, tuotteen käyttömäärään tai brändiuskollisuuteen pohjautuen on tyypillistä behavioristista segmentointia. (Kotler ym. 2020, 204.) Sponsoriyritys voi ottaa kohderyhmäkseen esimerkiksi urheilujoukkueen uskollisimmat kannattajat eli kausikorttilaiset.

Sponsoriyrityksen viestille altistuvan yleisön koko on tärkeä valintatekijä kohderyhmääettäessä. Urheilusponsoroinnin yhteydessä kohderyhmän kattavuutta voidaan määrittellä esimerkiksi seuraavasti:

- (a) Osallistujat – esim. New York Marathon -juoksijat.
- (b) Yleisö – esim. urheilutapahtumassa paikan päällä olevat kannattajat.
- (c) Medianäkyvyys – esim. televisiokatsojien määrä. (Meenaghan 1991.)
- (d) Sosiaalinen media – esim. urheiluseuran seuraajamäärä sosiaalisessa mediassa (Jalonen ym. 2017).

Jotta sponsoroiva yritys voi tavoittaa halutun kohderyhmän tai olla alun perin kiinnostunut yhteistyöstä, sponsoroinnin kohteen tulee tuntea asiakasprofiilinsa (Alaja 2001). Digitalisaation ansiosta urheilukannattajista on mitattavissa eri kosketuspisteissä suuri määrä dataa. Urheiluorganisaatioilla tulee olla käsitys kannattajiensa tulotasosta, ostokäyttäytymisestä, median kulutuksesta, mielityksistä, elämäntavoista sekä arvoista, ja osata luoda niiden pohjalta kannattajia puhuttavia kokemuksia yhdessä sponsorin kanssa. (Jalonen ym. 2017.) Jos sponsoroinnin kohteen tavoittamat kohderyhmät vastaavat yrityksen kohderyhmiä esimerkiksi arvojen, demografisten tekijöiden ja

sosioekonomisten ominaisuuksien osalta, yhteistyölle ja sen onnistumiselle on suurempi mahdollisuus (Alaja 2001).

3. Sidosryhmätavoitteet

Urheilutoimijan tavoittamat kannattajat eivät ole sponsoroinnin kannalta ainoa merkittävä kohde-ryhmä. Yrityksen sidosryhmiä ovat muun muassa sen oma henkilöstö, potentiaalinen työvoima, tulevaisuuden työntekijät sekä asiakkaat, yhteistyökumppanit ja alihankkijat (Valanko 2009; Aaker & Joachimsthaler 2000). Näillä sidosryhmillä on keskeinen rooli yrityksen kannattavan liiketoiminnan luomisessa paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti yrityksen toiminta-alueista riippuen – siksi heidän on oltava motivoituneita ja sitoutuneita.

Henkilöstöhallinnon vastuulla on muun muassa yrityskuvan kirkastaminen, monikulttuurisen työyhteisön luominen sekä henkilöstön hyvinvoinnin, ammattitaidon, ryhmätyön ja luovuuden edistäminen. (Valanko 2009, 136–137). Sidosryhmätavoitteet ovat nousseet tärkeäksi tavoitealueeksi myös sponsoroinnissa (Alaja 2001, 25). Sponsoriyhteistyö erityisesti tapahtumissa tarjoaa yrityksille loistavat mahdollisuudet luoda intensiivisiä ja tunteita herättäviä brändikokemuksia sidosryhmilleen (Alaja 2001, 25; Valanko 2009, 125). Paikallisen urheiluseuran ottelutapahtuma voi tarjota tunne-elämysten ohella mielekkään areenan tapaamisille yrityksen henkilöstön, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien välillä (Jalonen ym. 2017, 75).

Sponsoroinnin avulla voidaan aktivoida, motivoida, sitouttaa omaa henkilöstöä ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi sponsorointia on mahdollista käyttää työkaluna yrityksen sisäisessä viestinnässä: sen avulla voidaan viestiä omalle henkilöstölle yrityksen arvomaailmasta ja yhteiskuntavastuusta sekä kehittää yrityskuvaa. Henkilöstö välittää yrityksen arvot ulospäin, joten yrityskulttuurin vahvistaminen työntekijöiden silmissä on tärkeää. Hyvä lähtökohta sponsoriyhteistyölle olisi se, että työntekijät kokevat kumppanuuden edustavan heidän arvomaailmaansa. (Valanko 2009, 134–137.)

Sponsoroinnin strategisena tavoitteena voi olla myös yrityksen tunnettuuden ja imagon parantaminen vetovoimaisena tulevaisuuden työnantajana potentiaalisen työvoiman houkuttelemiseksi. Samalla tavalla on mahdollista tavoitella uusia, tulevaisuuden yhteistyökumppaneita. (Valanko

2009, 134–137.) Sponsoroinnin avulla voidaan lähettää haluttu viesti niin asiakkaille, yhteistyökumppaneille kuin alihankkijoillekin (Aaker & Joachimsthaler 2000).

Yksi sponsoroinnin kohteena olevien urheilutoimijoiden suurimmista valttikorteista sidosryhmien huomioimiseksi ovat korkeatasoiset ja räätälöidyt VIP-palvelut (Alaja 2001, 25). Ne tarjoavat puitteet asiakas- ja yhteistyökumppanuussuhteiden hoitamiseksi sekä vahvistamiseksi. Asiakkaille voidaan luoda esimerkiksi erikoistapahtumia, jotka antavat asiakkaalle mahdollisuuden luoda syvemmän yhteyden yritykseen, mikä yleensä johtaa pidempään asiakassuhteeseen. (Aaker & Joachimsthaler 2000.)

Sponsorointi toimii omalle henkilöstölle tai asiakkaille samalla tavalla kuin laajemmillekin kohderyhmille. Tavoitteet on määriteltävä myös omien sidosryhmien kohdalla. Lisäksi on tunnettava kyseessä oleva sidosryhmä, lähestyttävä heitä puhuttelevalla kulmalla ja paneuduttava vuorovaikutukseen, sillä muuten sidosryhmätavoitteet eivät johda haluttuihin tuloksiin. Varsinkin isoissa yrityksissä sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset eroavat suuresti, mikä tulee huomioida sidosryhmätavoitteita suunnitellessa. (Valanko 2009, 134–137.)

4. Liiketoiminnalliset tavoitteet

Yrityksen sidosryhmistä rakentuu verkosto, jonka hallitsemisen tärkeyttä korostivat muun muassa Ryan ja Fahy (2012). Tanskalaisia palloilujoukkueita tutkineet Wagner, Persson ja Overbye (2017) sekä norjalaista jalkapalloseuraa tutkineet Erichsen, Stiklestad, Holum ja Jakobsen (2022) osoittivat, että sponsoroinnin suurin arvo saattaa olla kuuluminen tähän sidosryhmien luomaan verkostoon. Sponsorointiyhteistyön synnyttämästä verkostosta on mahdollista saada sekä sosiaalista että yrityspääomaa, ja se sijaitsee Alajan (2001) tavoitealueilla jossain sidosryhmätavoitteiden ja sidosryhmätavoitteiden välimaastossa.

Wagner ja muut (2017) tutkivat kahden tanskalaisen joukkueurheiluseuran – jalkapalloseura FC Vestsjælland ja käsipalloseura Club Team Sydhavsøerne – sponsorointiverkostoa. Seurojen sponsoreista 32 prosenttia ilmoitti lisänneensä liikesuhteitaan ja 26 prosenttia muita sosiaalisia suhteita liittyttyään sponsoriverkostoon. Lisäksi 37 prosenttia vastaajista ilmoitti tehneensä liikesopimuksia verkoston ulkopuolisten yritysten kanssa verkostokontaktien kautta. Kun taas yli puolet

vastaajista (59 prosenttia) halusi asioida mieluummin verkoston jäsenten kuin ei-jäsenten kanssa. (Wagner ym. 2017.)

Erichsen ja muut (2022) saivat vastaavanlaisia tuloksia, kun tutkivat norjalaisen suurseuran Rosenborg Ballklubin (RBK) yli 100 yrityskumppania kattavaa kumppaniverkostoa vuosina 2011–2018, ja tulokset osoittivat, että sponsorit kokivat hyötyvänsä tästä verkostosta enemmän kuin esimerkiksi näkyvyydestä, jolla katsotaan usein olevan ratkaiseva rooli sponsoriyhteistyössä. Yllättäen verkoston tärkeyttä korostivat pienten kumppaneiden sijaan erityisesti RBK:n pääyhteistyökumppanit (Erichsen ym. 2022).

Samaa kohdetta sponsorivat yritykset voivat siis löytää yhteistyön kautta myös keskinäisiä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia (Alaja 2001, 25). Sponsoriyhteistyö toimii pääsyyliä sponsoriin verkostoon, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimustulokset osoittavat, että liikekumppaneiden välisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen voi todellakin olla yksi sponsoroinnin kohteen tärkeimmistä tehtävistä arvon luomiseksi kumppaneille.

Kuten Valanko (2009, 118) totesi, sponsorointiyhteistyön perimmäisenä tavoitteena tulee olla liikevoitto, joten liiketoiminta-ajattelu on tärkeä logiikka sponsoroinnin takana. Edellisissä luvuissa on käsitelty monia sponsoroinnin avaamia välillisiä liiketoimintamahdollisuuksia, esimerkiksi imagon kehittämistä, joka onnistuessaan tuottaa yritykselle pitkällä aikavälillä aiempaa enemmän rahaa. Sponsoriyhteistyön kautta voi kuitenkin avautua myös välittömiä liiketoimintamahdollisuuksia (Alaja 2001, 25).

Tyypillisiä välittömiä liiketoiminnallisia tavoitteita ovat muun muassa myynnilliset tavoitteet, kampanjat ja myynninedistäminen (Alaja 2001, 25; Valanko 2009, 134). Etenkin suuret kisaprojektit tai tapahtumat ovat tehokkaita paikkoja omien tuotteiden myyntiin (Alaja 2001, 25). Sponsoroinnin välitöntä liiketoimintapotentiaalia parantaa mahdollisuus yksinoikeuteen: yleensä sponsorille annetaan oikeus olla kyseessä olevan tapahtuman ainoa sponsori tuoteryhmässään. Esimerkiksi vain yhden automerkin sallitaan sponsoroida urheilutapahtumaa. (Madill, O'Reilly & Nadeau 2014.)

5. Muut tavoitteet

Sponsorointi on strateginen ratkaisu, joka lähtee aina yrityksen yksilöllisistä tarpeista (Valanko 2009, 118). Tavoitteet ovat aina yrityskohtaisia – niitä voisi siis sanoa olevan yhtä monta kuin yrityksiäkin. Yritysten taustalla työskentelee voimakkaita henkilöitä, ja usein myös yritysjohdon mieltymykset painavat sponsorointipäätöksiä tehtäessä. Subjektiivisuus voi voittaa rationaalisen ajattelun. Sponsorointiyhteistyöhön saatetaan lähteä vanhasta tottumuksesta tai kaveria jeesatakseen. Sponsoroinnin tavoitteet eivät ole aina kaikille yrityksille selkeästi kirkastuneita yhteistyöhön lähdetessä. (Alaja 2001, 25.)

Sponsoriyhteistyön tavoitteiden tarkastelu helpottuu, kun ne jaetaan tavoitealueisiin, mutta kaikkien tavoitteiden sisällyttäminen yrityskuva-, tuotemarkkinointi-, sidosryhmä- ja liiketoimintatavoitteisiin on täysin mahdotonta. Siksi ”muut tavoitteet” -kategoria on tarpeen.

2.4 Sponsoroitavien kohteiden valintaperusteet

2.4.1 Sponsoroinnin kohteen rooli valinnassa

Sekä yleisö että palkintorahat ovat perinteisesti olleet suomalaisessa urheilussa pieniä ja liiketoiminta vajavaista, joten varainhankinta sponsoreilta on ollut niin urheilijoille kuin seuroille merkittävä toiminnan mahdollistaja (Valanko 2009). Tutkimukset osoittavatkin sponsorointiyhteistyön alkavan tyypillisimmin sponsoroinnin kohteen lähestyessä sponsoriyritystä hankkiakseen resursseja. Koska sponsorien kysyntä on tyypillisesti huomattavasti suurempaa kuin kiinnostuneiden sponsorien tarjonta, urheilutoimijoilla on kova keskinäinen kilpailu sponsoreista. (Madill, O'Reilly & Nadeau 2014.)

Poikkeuksena on sponsorien hankinta suurinta mediahuomiota herättävissä megatapahtumissa, kuten olympialaisissa, Super Bowlissa ja jalkapallon MM-kisoissa. Suuret, kansainväliset sponsoriyhteistyöt käynnistyvät eri lähtökohdista, sillä agenteilla tai välittäjillä on usein merkittävä rooli sponsoroinnin kohteiden ja mahdollisten sponsoreiden yhdistämisessä. (Madill, O'Reilly & Nadeau 2014.)

Sponsoroinnin kohteena olevan urheiluorganisaation tulee suuruusluokastaan riippumatta olla aktiivinen kumppanuutta etsiessään sekä yhteistyön ollessa jo käynnissä. Urheilutoimijan tulee tunnistaa, mitä se haluaa sponsoroinnista, mutta myös sponsoroivan yrityksen tavoitteet ja miten nämä tavoitteet voidaan saavuttaa urheilusponsoroinnin avulla. (Torkildsen & Taylor 2011.) Myös yrityksillä on rahaa ja aikaa rajallisesti: heidän tarpeidensa ymmärtäminen on keskeistä onnistuneelle sponsorimyynnille ja yhteistyökumppanuudelle (Valanko 2009).

Renard & Sitzin (2011) mukaan sponsoroinnin kohteen tärkein menestystekijä on näyttäytyä brändinä. Neljä tekijää, jotka auttavat luomaan sponsoroinnin kohteesta brändin ovat oma identiteetti, organisaatio, joka voi tukea arvonaluomista, selkeä tarjous arvonaluontiprosessista sekä kohderyhmä. Näiden elementtien avulla sponsoroinnin kohde voi maksimoida houkuttelevuutensa yritysten silmissä, saada lisää sponsoreita ja rakentaa onnistuneen sponsorisuhteen. (Renard & Sitz 2011.)

Koska sponsoroinnin tehokkuus perustuu pitkälti imagon ja arvojen siirtymiseen sponsoroinnin kohteelta sponsoriyritykselle, urheilutoimijan on ensimmäiseksi luotava oma brändi-identiteetti ja arvomaailma, johon sponsoriyritys voi samaistua nyt tai tulevaisuudessa. Toisekseen, jotta brändistä pystytään luomaan arvostettu, se tarvitsee taustalleen vahvan brändiä ja sen sponsoreita tukevan organisaation. Brändin hallintaan tulisi kohdistaa työvoimaa, joka turvaa urheilutoimijan identiteetit ja arvot, palvelee sponsoriyrityksen etuja sekä luo perustan arvonaluomiseen. (Renard & Sitz 2011.)

Kolmanneksi sponsoroinnin kohteena olevan urheilu-brändin arvo määritellään myös tarjoaman, arvonaluonnin sekä sen sponsoriyritykselle tekemän tarjouksen mukaan (Renard & Sitz 2011). Urheilutoimijan tulisi tuotteistaa sponsoroinnin hyödyt ja myydä yrityksille selkeää pakettia, sillä tuotteistamisen avulla sponsoroinnin kohteen tarjoamat hyödyt pystytään esittämään yritykselle mahdollisimman houkuttelevasti (Valanko 2009). Vahva B2B-asiakassuhde vaikuttaa ratkaisevasti tähän prosessiin, ja se on välttämätön sponsorin kiinnostuksen ja tuoton maksimoiseksi (Renard & Sitz 2011).

Urheilutoimijan asiakkaat ovat osa sen brändiä. Kohderyhmän määrittäminen eli segmentointi on avainasemassa niin brändäysprosessissa kuin sponsoriyhteistyössä. Vaikka kaikilla urheilutoimijan eri segmenteillä on yhteinen kiinnostuksen kohde, brändikäsitys vaihtelee hieman segmenteittäin.

Esimerkiksi America's Cup -purjehduskilpailussa sponsorina toimineella UBS:llä oli erilainen markkinointiviesti kansalliselle ja kansainväliselle yleisölle. Sponsoroinnin kohteen tulee räätälöidä kohderyhmänsä sponsoroivan yrityksen vaatimusten mukaisesti ja tarjota optimaalinen segmentti. Urheilubrändin viimeinen ja neljäs menestystekijä sponsorointimarkkinoilla ovatkin sen asiakkaista koostuvat kohderyhmät. (Renard & Sitz 2011.)

2.4.2 Sponsoroitavien kohteiden valintaperusteet

Kuten Madill, O'Reilly ja Nadeau (2014) jo aiemmin huomauttivat, sponsoreiden kysyntä on suurempaa kuin sponsorien tarjonta, ja siksi yritykset voivat saada lukuisia yhteistyöehdotuksia jopa päivittäin (Sá & de Almeida 2015). Vaikka investoinnit urheilusponsorointiin ovat viime vuosina kasvaneet, sponsoriyrityksistä on tullut valikoivimpia sponsoroinnin kohteen valinnassa (Sá & de Almeida 2015). Parhaan mahdollisen kumppanin valitsemiseksi yrityksen tulisi määritellä sponsoriyhteistyön tavoitteet ennen sponsoroinnin kohteen valintaa (Meenaghan 1991).

Sponsorointi on nähtävä osana yrityksen integroitua markkinointiviestintää: kohdevalintakriteerien tulee olla datavetoisia sekä yrityksen brändin ja sponsoroinnin kohteen yhteensopivia. Useimmiten kohdevalintaa tehdessä yritykset pyrkivät löytämään nimenomaan yhteensopivuutta sponsorin ja kohteen toiminnan, kohderyhmän, brändi-imagon tai -identiteetin välillä. (DeGaris, Dodds & Reese 2015.)

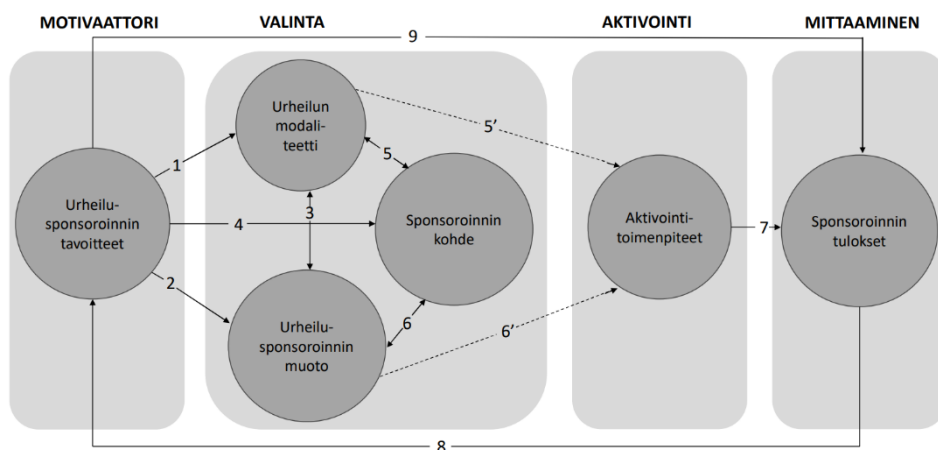
Sá ja de Almeida (2015) suosittelevat luomassaan The Sports Sponsorship Decision Model -käsitelmässä kiinnittämään huomiota kahteen tekijään, kun yritys on asettanut tavoitteensa sponsorointiyhteistyölle ja valitsee sponsoroinnin kohdetta: urheilun modaliteetti ja urheilusponsoroinnin tyyppi. He tunnistivat tutkimuksessaan kahdeksan erilaista sponsorointi tyyppiä: (1) urheilujoukkueiden sponsorointi; (2) yksilöurheilijoiden tai julkisuudenhenkilöiden sponsorointi; (3) urheilujärjestöjen tai -yhdistysten sponsorointi; (4) urheilutapahtumien sponsorointi; (5) liikunta- paikkojen sponsorointi; (6) urheilulähetysten sponsorointi; (7) urheiluteknologioiden sponsorointi; ja (8) lisensointi (Sá & de Almeida 2015).

Urheilun modaliteetilla taas viitataan eri urheilumuotoihin ja tässä tapauksessa kiinnitetään erityistä huomiota niiden ominaispiirteisiin. Jokaisella urheilulajilla on oma kohdeyleisönsä, imagonsa ja se vaikuttaa kuluttajien tunteisiin omalla tavallaan. Myös urheilulajien sisällä on kuluttajien

suhtautumista muuttavia tekijöitä, esimerkiksi toiminnan kattavuus (kansainvälinen, valtakunnallinen, alueellinen, paikallinen) ja urheilun toimialue (huippu-urheilu, nuorisourheilu, harrasteurheilu, vammaisurheilu). Sponsoreiden tulee valita ne modaliteetit, jotka edustavat parhaiten heidän yrityksensä brändi-identiteettiä. Urheilun modaliteetin avulla voidaan siis tunnistaa, onko kyseinen urheilumuoto ominaispiirteiltään yhteensopiva yrityksen tavoitteiden kanssa. (Sá & de Almeida 2015.)

On huomattava, että kaikki urheilumuodot eivät mahdollista kaikenlaisia sponsorointia ja päinvastoin. Kun yritys on päättänyt tavoitteidensa perusteella sopivasta modaliteetista ja sponsorointi tyypistä, jotka sopivat yhteen, on aika valita sponsoroinnin kohde – tai kohteet – johon se haluaa sijoittaa. (Sá & de Almeida 2015.) Myös raha on yksi urheilukohteiden valintaperusteista. Vaikka sponsoriyhteistyön muut yksityiskohdat osuisivat kohdalleen, yrityksen on koettava hintalaatusuhde suotuisaksi, jotta tie yhteistyölle on auki. Sopimusteknisten asioiden on oltava niin ikään kunnossa. Sopimuksen yksityiskohdat, kuten sopimuksen kesto, eksklusiivisuus, jatko-optiot ja eettiset pykälät, voivat joskus tulla kompastuskiviksi. (Alaja 2001, 28.)

Kun sponsoroinnin kohde on lukossa, sponsoriyrityksen tulee päättää viestistä ja aktivointikeinoista, joiden avulla yritys voi hyödyntää urheilukohteen koko potentiaalin. Näiden toimien tulisi olla sopusoinnussa urheilukohteen, modaliteetin ja sponsoroinnin tyyppin avaamien mahdollisuuksien ja rajoitusten kanssa. Seuraavaksi tulee päättää, mitä tuloksia aktivointitoimenpiteistä odotetaan ja millä mittareilla sponsoroinnin tuloksia arvioidaan. Lopuksi yrityksen tulee käyttää mittaustuloksia työkaluna urheilusponsoroinnin alkuperäisten tavoitteiden tarkentamiseen.



Kuvio 2. The Sports Sponsorship Decision Model -käsitelmä (Sá & de Almeida 2015).

Sponsoroinnin kohdevalinnan tärkeydestä huolimatta aiheesta on tehty vain vähän tutkimusta (DeGaris, Dodds & Reese 2015). Sán ja de Almeidan (2015) luoma The Sports Sponsorship Decision Model -käsitelmä onkin yksi harvoista sponsoroinnin kohdevalintaprosessia käsittelevistä teoreettisista viitekehyksistä. Vähäinen tutkimustieto aiheesta viittaa siihen, että sponsoriyritykset hyötyisivät systemaattisemmasta ja täsmällisemmästä sponsorointikohteen valintaprosessista (Sá ja de Almeida 2015).

Sponsoroinnin valintaperusteita käsitellyt tutkimus osoittaa, yritysten sponsorointipäätökset ovat riippuvaisia hyvin yksinkertaisista mittareista. Esimerkiksi Pearsallin (2009) alan johtohenkilöille tekemän kyselyn mukaan yritykset tekevät sponsorointipäätöksiä tyypillisimmin demografisten tekijöiden, yleisömäärän ja fanien intohimoisuuden perusteella. (DeGaris, Dodds & Reese 2015.)

2.4.3 Sponsoroinnin uhkakuvat ja haasteet

Kuten kaikissa markkinointimenetelmissä, myös sponsoroinnissa on omat riskinsä ja haasteensa. Urheilun negatiiviset lieveilmiöt ovat olleet läsnä läpi urheilun historian ja vaikuttavat myös sponsorointiin, vaikka urheilu liitetäänkin yleensä positiivisiin asioihin (Itkonen, Ilmanen & Matilainen 2007, 200). Julkisen keskustelun aiheena ovat 2000-luvulla olleet eettiset ongelmat, kuten doping, epäurheilijamainen käytös, ihmisten välineellistäminen, rasismi, seksuaalinen häirintä ja korruptio.

Yrityksen on vaikea päästä eroon brändiinsä liittyvästä stigmasta. (Itkonen ym. 2007, 200). Vaikka riskienhallinnan tulisi kattaa koko sponsorointiprosessin tavoitteiden asettamisesta kohdevalintaan ja toteutuksesta vaikutusten mittaamiseen, yrityksen on oltava erityisen huolellinen potentiaalisten sponsorikohteiden riskiprofiilien kartoittamisessa ja sopimusta luodessa: riskien realisointuminen johtaa pahimmillaan maineen menetykseen sekä yhteistyön riitaisaan loppuun, jossa sopimus purkautuu ja taistelu korvauksista alkaa (Valanko 2009, 170–171).

Lailla kielletyn ambush-markkinoinnin lisäksi Crompton (2015) tunnisti tutkimuksessaan sponsoroinnin kahdeksan tyypillisintä riskiä. Näistä neljää ensimmäistä yritys voi hallita suhteellisen helposti: (1) vastuuriskille altistuminen sponsoroinnin kohteen syyllistyessä laiminlyöntiin; (2) välinpitämättömyys kannattajille tärkeiden vakiintuneiden sääntöjen tai perinteiden muuttamiseen,

esimerkiksi stadionin- tai joukkueen nimen vaihtaminen osana sponsoriyhteistyötä; (3) piittaamattomuus vallitsevasta sosiaalisesta ja poliittisesta ympäristöstä; (4) ja työntekijöiden tai osakkeenomistajien kielteinen reaktio sponsorointiin (Crompton 2015).

Yritykset sitä vastoin eivät voi vaikuttaa neljään jälkimmäiseen sponsoroinnin riskitekijään: (5) taphtuma, johon yritys liitetään, on toteutettu huonosti; (6) pelaaja, katsoja tai sponsoroitu urheiluseura syyllistyy kiellettyyn, moraalittomaan tai paheksuttuun tekoon; (7) traumaattinen taphtuma esimerkiksi extreme-urheilua sponsoroidessa; (8) ja urheilukohteen menestymättömyys tai epäonnistuminen (Crompton 2015). Toisaalta Jalonen ja muut (2017) huomauttavat, että menestyksen lisäksi myös suuret tappiot jäävät ihmisten mieleen ja tarinankerronnan kannalta on tärkeämpää panostaa pitkäaikaisiin sitoutumista ilmaiseviin kumppanuuksiin kuin pikavoittoihin – joihin pyrkiminen on jo riski itsessään.

Vaikka mikään riskitekijä ei realisoituisikaan, haasteita sponsoriyhteistyölle voi ilmentyä, jos sponsoroinnin kohde ja sponsoriyritys eivät sovi yhteen. Brändien yhteensopivuuden ohella voidaan puhua niin yksinkertaisesta tekijästä kuin ihmisten henkilökohtaisesta kemiasta, jonka vuoksi toisen osapuolen tarpeita ei ymmärretä. (Torkildsen & Taylor 2011.) Toimivan B2B-kumppanisuhteen rakentaminen onkin yksi sponsoroinnin suurimmista haasteista (Renard & Sitz 2011). Myös riskien realisoituessa niiden hallinta on helpompaa yhteistyön keinoin.

Sponsoriyhteistyön tulisi toimia molempiin suuntiin siten, että osapuolten ammattitaito on aina saavutettavissa: sponsorille annetaan kaikki avaimet urheilukohteen positiivisen mielikuvan hyödyntämiseen, mutta vastineeksi sponsoriyrityksen asiantuntemus on sponsoroinnin kohteen käytettävissä. Hyvä lähtökohtana sponsoriyhteistyölle on osapuolten tavoitteiden ja strategian yhteensovittaminen. Jos kumppanuuden syventäminen epäonnistuu, tuloksena on perinteistä asiakassuhdetta vastaava ja hyödyntämättä jäävä sponsorisuhde, jossa rahan vastineeksi saadaan logonäkyvyyttä tai VIP-paketteja. (Renard & Sitz 2011.)

Perinteisesti sponsoriyhteistyön suurin haaste erityisesti yritysten näkökulmasta on sponsoroinnin tulosten mittaaminen (Torkildsen ym. 2011; DeGaris ym. 2015). Sponsorointi-investointi on hankala perustella yrityksessä, jos havaintojen tueksi ei ole esittää mitään konkreettisia tuloksia, mitä

sponsoroinnilla saavutetaan (DeGaris ym. 2015). Kuten Sán ja de Almeidan (2015) käsitelmä osoitti, datalla ja mittauksella on myös tärkeä rooli läpi sponsoroinnin suunnitteluprosessin.

Yleisesti käytettyjä mittareita ovat tietoisuus- ja asennetutkimukset ennen ja jälkeen sponsoriyhteistyötä sekä medianäkyvyys, mutta kuluttajien vastaanottaman markkinointiviestin laadun ja tehokkuuden täsmällinen mittaaminen on haastavaa. Tässäkin korostuu sujuvan yhteistyön tärkeys, sillä sponsoroinnin mittaaminen ei ole vain sponsorin vastuulla, vaan urheilukohteen tulee auttaa ja tarjota työkaluja sponsoroinnin mittaamiseen. (Torkildsen ym. 2011.) Urheilutoimija voi parantaa omaa houkuttelevuuttaan sponsoroinnin kohteena tarjoamalla mittaus- ja datatyökaluja osana sponsoriyhteistyötä (DeGaris ym. 2015).

3 Helsingin Jalkapalloklubin sponsoriyhteistyö

3.1 HJK:n sponsoroinnin historia

Jalkapallo levisi 1890-luvun alussa hiljalleen kaupunkeihin ympäri Suomen englantilaisten teollisuusyrittäjien sekä merimiesten mukana, ja helsinkiläiset urheiluseurat ottivat jalkapallon lajivalikoimiinsa ensimmäisten joukossa 1900-luvun alussa. Helsingistä tuli jalkapallon kehto Suomessa, mutta harrastajia häiritsi jalkapalloon erikoistuneiden urheiluseurojen puute. Lahjakas suomenruotsalainen urheilija Fredrik Wathén teki helmikuussa 1907 ehdotuksen jalkapalloseuran perustamisesta, ja lopulta Helsingin Jalkapalloklubi perustettiin kesäkuussa 1907 vain kuukausi Suomen Palloliiton perustamisen jälkeen. (Tiitta 2007, 12–15.)

HJK:n heti ensimmäiset vuosikymmenet olivat suhteellisen menestyksekkäitä, mutta jo alkutaipaleella katseet seurajohdossa kääntyivät kilpailukyvyn ohella talouteen, ja rahasta onkin Tiitan (2007) mukaan puhuttu HJK:ssa aina lähes yhtä paljon kuin jalkapallosta. Ei ihme, sillä HJK on ollut olemassaoloaan uhkaavan talouskriisin partaalla ainakin 1930-, 1950-, 1970- ja 1990-luvuilla (Aalto, Lehtola, Sulkava & Tiitta 2007).

Rahasta oli toistuvasti pula, vaikka pelaajat eivät saaneet palkkaa pelaamisesta 1900-luvun alkupuoliskolla. Varainhankintaa tehtiin esimerkiksi tanssiaisia ja arpajaisia järjestämällä, erilaisia hanttihommia tehden sekä lahjoituksia hankkimalla. HJK:n kolme ensimmäistä sponsoria muistuttavaa

toimijaa olivat pelaajien vanhempien omistamat liikeyritykset: Wathénin viinikauppa, Willamon lihakauppa ja Tirkkosen peltisepänliike. (Tiitta 2007, 15.)

HJK sai ensimmäisen ”oikean” sponsorinsa loppuvuodesta 1959, kun Klubi sai Apu-lehdeltä runsaskätisen tarjouksen jääkiekkoilijoiden paitamainoksesta. Tarjouksesta ei pystytty talousongelmien takia kieltäytymään, vaikka se tuntuikin moraalittomalta. Urheilun kaupallistuminen oli uusi ilmiö, eikä HJK:n johtokunnassa oltu edes varmoja oliko paitamainos luvallinen. (Aalto 2007, 59.)

Apu-lehden esimerkkiä seurasivat useat muut yritykset, eikä Klubissakaan enää vastustettu pelipaitamainoksia, joten pian mainokset komistivat jopa HJK:n verryttelypukuja. Toinen uusi merkittävä tulonlähde oli otteluissa katsojille myytävät käsiohjelmat, joihin HJK myi yrityksille mainospaikkoja. 1960-luvun HJK:sta oltiin kiinnostuneita, joten lipputuloja ja sponsoreita riitti. (Aalto 2007, 63.) Edelleen kaudella 2023 jatkuva yhteistyö Adidaksen kanssa alkoi vuoden 1965 alussa (Tapahtui tänä päivänä vuonna 1965, 2022).

1980-luvun vaihteessa jalkapalloa alettiin kohdella HJK:ssa kuten mitä tahansa muuta liiketoimintaa ja sponsoreiden saaminen oli haastavaa. Sponsorimarkkinoiden ammattimaistuminen Suomessa näkyi Klubin liiketoiminnassa, sillä yhä harvemmat yritykset tarjosivat enää vastikkeetonta rahaa. Asennemuutoksen myötä 1980-luvulla HJK:ssa alettiin puhua sponsoroinnin sijaan yhteistyöstä, mistä useat seuran kumppanit olivat mielissään. (Sulkava 2007, 155–157, 172.)

HJK ei ollut taloudellisesti kestävä seura 100 ensimmäisen toimintavuotensa aikana, ja jälkeensä koko HJK:n olemassaolosta voidaan kiittää seuran ensimmäistä sponsoria, Apu-lehteä, jonka puoleen varainhankinnassa käännettiin aina pahan paikan tullen. Apu-lehden toimitusjohtaja Olli Lyytikäinen tuli 1960-luvulla HJK:n puheenjohtajaksi ja roolissa häntä seurasi hänen poikansa Olli-Pekka Lyytikäinen. Mesenaatteina vuosikymmenien ajan toimineet Lyytikäiset pelastivat HJK:n kerta toisensa jälkeen omilla sekä yrityksen nimissä tekemillään sijoituksilla. (Aalto 2007; Lehtola 2007; Sulkava 2007.)

Lopulta menestys jalkapallokentällä käänsi seuran suunnan myös taloudessa. Taloudellinen jättipotti saatiin vuonna 1998 HJK:n päästyä Mestarien Liigan lohkovaiheeseen ensimmäisen suomalaisjoukkueena kautta aikojen. (Sulkava 2007; Lehtola 2007.) Palkintorahoilla HJK oli mukana ra-

kentamassa Töölön jalkapallostadionia eli nimisponsorin mukaan nimettyä Finnair Stadiumia. Nouruudessa HJK päätettiin myös yhtiöittää, vaikka vastaava projekti oli epäonnistunut 1990-luvun alussa. Mestarien liigan menestys ja sitä seurannut yhtiöittämis- ja stadionprojekti eivät johtaneet heti odotettuun HJK-huumaan yleisön tai sponsorien parissa, mutta muutokset loivat pohjan HJK:n 2010-luvun huippumenestykselle. (Lehtola 2007, 261–262, 265–266, 270.)

3.2 HJK:n organisaatio – On vain yksi Klubi

On vain yksi Klubi -motosta huolimatta, Helsingin Jalkapalloklubi on monen osan summa. Alkuperäinen HJK on Fredrik Wathénin vuonna 1907 perustama HJK ry, jonka rooli tänä päivänä on liikuttaa noin 3500 junioripelaajaa. HJK ry pyrkii kasvattamaan huippupelaajia, mutta ennen kaikkea "hyviä ihmisiä" järjestämällä muun muassa laajaa iltapäiväkerhotoimintaa ja on myös nais- ja tyttöfutiksen pioneeri Suomessa. HJK:n naisten edustusjoukkue onkin perinteisesti pelannut HJK ry:n alaisuudessa, kunnes se vuonna 2023 yhtiöitettiin omaksi osakeyhtiökseen, EMT Oy:ksi. (Helsingin Jalkapalloklubi n.d.)

HJK Oy on perustettu vuonna 2000 harjoittamaan HJK:n miesten edustusjoukkueen jalkapallotoimintaa ja siihen liittyvää liiketoimintaa. Lisäksi HJK Oy kantaa taloudellisen vastuun kaudella 2023 Kakkosessa pelaavasta HJK Klubi 04 -reservijoukkueesta. Velattomaan ja markkinaehtoiseen HJK-konserniin kuuluvat HJK Oy, Helsinki Stadion Management Oy sekä Helsinki Cup Oy. HSM Oy hallinnoi Bolt Arenaä sekä investoi ja hallinnoi seuran muita olosuhteita ja vastaa seuran tapahtumatuotannosta. HJK Oy omistaa 78 prosenttia Suomen suurimman juniorijalkapalloturnauksen järjestävästä Helsinki Cup Oy:stä, joten se luetaan kirjanpidollisesti osaksi konsernia, vaikka toimiikin muutoin itsenäisesti. (Helsingin Jalkapalloklubi n.d.)

On vain yksi Klubi -lausahdus näkyy ulospäin yrityksille myös HJK:n sponsorimyynnissä, sillä vain yksi taho hoitaa niin HJK Oy:n, HJK ry:n kuin HSM Oy:n kumppanuuksia. Yksi yritys voi tukea useita HJK:n organisaation osia, vaikka rahanjako ei näy ulospäin, esimerkiksi pääkumppaneista useat sponsorivat sekä HJK Oy:tä että HJK ry:tä. Tämä tarjoaa HJK:lle monipuoliset mahdollisuudet räätälöidä sponsorointiyhteistyötä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Villman 2023)

3.3 HJK:n B2B-liiketoiminta

Vuonna 2022 HJK-konserni teki historiansa parhaan taloudellisen tuloksen HJK:n edettyä Eurooppa-liigan lohkovaiheeseen: liikevaihto kasvoi lähes 15 miljoonaan euroon, kun taas liikevoittoa tuotettiin ennen veroja noin 2,5 miljoonaa euroa. HJK Oy:n budjetointi perustuu siihen, että joukkue etenee europelien rahakkaaseen lohkovaiheeseen keskimäärin kolmen vuoden välein, mikä mahdollistaa riski-investoinnit toiminnan kehittämiseksi. Esimerkiksi tilikaudelle 2023 HJK Oy on budjetoanut noin 500 000 euron tappiot noin 4,4 miljoonan euron liikevaihdolla. Tappioita pyritään ”normaalivuonna” kompensoimaan HSM Oy:n tuomilla tuotoilla. (Helsingin Jalkapalloklubi n.d.)

B2B-liiketoiminta, johon myös sponsorointitulot sisältyvät, on tyypillisesti HJK:n suurin ja tärkein tulonlähde. B2B-liiketoiminta on tuloa, joka pyritään pitämään tasaisena vuodesta toiseen, kun taas HJK:n kaksi muuta suurta tulonlähdettä, pelaajamyynnit ja menestyminen europeleissä, vaihtelevat vuosittain. Näitä kahta tulonlähdettä on vaikea ennustaa etukäteen, toisin kuin B2B-liiketoiminta, joka voidaan budjetoida suhteellisen tarkasti, minkä vuoksi HJK:n vuosittaista toimintaa voidaan rakentaa sen varaan. B2B-liiketoiminta siis mahdollistaa HJK:n toiminnan perustason. (Villman 2023.)

HJK on yksi Suomen liiketoimintajohtoisimmista urheiluorganisaatioista B2B-liiketoiminnan osalta. Se on arvo, jonka voimme tarjota kumppanille ja kilpailuetumme. Asiakkuuksien hoidon tulee olla ammattimaista, yhteydenpidon aktiivista ja yhdessä pyrimme löytämään tekijöitä, jotka voivat edistää yrityksen liiketoimintaa

HJK:n myyntijohtaja Esko Villman (2023).

HJK:n strategiaan on kirjattu visio olla Pohjoismainen suurseura. Seuran missioina on jalkapallokentällä kilpailukykyinen arjen laatu sekä jalkapallokentän ulkopuolella olla aktiivinen yhteiskunnallinen toimija. Yksi jälkimmäisen mission mahdollistajista on olla Suomen paras pääkumppani, mikä oli eräs tämän opinnäytetyön lähtökohdista. (HJK Oy:n Strategia, 2022.) HJK onkin viime vuosina lisännyt pääkumppaneiden määrää, eikä seuralla ole koskaan ollut niin paljon pääkumppaneita kuin nyt, eli 12 kappaletta (Villman 2023).

Henkilökohtaisesti vihaan sanaa "sponsorointi". Kuulostaa siltä kuin menisit hattu kourassa pyytämään rahaa siitä, että saat logon johonkin. Eikä siinä sinänsä ole mi-

tään vikaa – kaikki näkyvyys on hyvästä. Mutta me HJK:lla teemme tavoitteellisia yhteistyökumppanuuksia ja urheilumarkkinointia.

HJK:n myyntijohtaja Esko Villman (2023).

HJK:n kumppanuudet voidaan jakaa kahteen osaan: strategiset kumppanuudet sekä muut kumppanuudet. Jälkimmäisten myynti on ulkoistettu, ja joukkoon kuuluu lähes 300 yritystä, jotka tukevat HJK:ta ostamalla erilaisia lippupaketteja, kausikortteja sekä VIP-palveluja. Strategisia kumppanuuksia on vajaa 60 ja ne jakautuvat kolmeen osaan: pääyhteistyökumppanit, keskikokoiset- ja pienet kumppanit. (Villman 2023.) Tutkimushetkellä HJK:lla oli 12 pääkumppania, 26 keskikokoista kumppania ja 17 pientä kumppania (Helsingin Jalkapalloklubi n.d).

Liiketoiminnallisesti ajatellen pääkumppaneihin panostaminen on fiksua, sillä he tuovat eniten rahaa. Pääkumppanuuksien hoitaminen ja määrän kasvattaminen on järkevää siksikin, että niiden paikkaaminen haastavaa – vaikka ei mahdotonta. Samasta syystä on järkevää, että meillä on myös keskisuuria- ja pieniä kumppanuuksia tuke-massa. Usein sponsorien hankinnan sanotaan muistuttavan pyramidia, mutta HJK:lla tuo muoto on pikemmin ellipsi.

HJK:n myyntijohtaja Esko Villman (2023).

3.4 HJK:n brändi

Vaikka HJK perustettiin kaksikielisenä, tuli siitä Helsingin suomenkielisten jalkapalloilijoiden pääseura. Yhteiskunnalliselta taustaltaan HJK oli keskiluokkainen ja isänmaallinen, jonka osoittavat seuran väritkin: sinivalkoinen raitapaita oli kannanotto itsenäisen Suomen puolesta. Klubin jäsenistö koostui akateemisesti koulutetuista, virkamiehistä ja liike-elämässä toimineista ihmisistä. HJK:n kotipaikka on ollut Töölössä siitä lähtien, kun pelikenttä vaihtui Kaisaniemestä Eläintarhan kentäksi vuonna 1910 ja sitten Töölön pallokentäksi vuonna 1915. (Tiitta 2007, 14; Aalto 2007, 54.)

HJK on pitänyt kotipaikkaansa Töölössä jo yli sata vuotta, mutta siitä on tullut samalla yksi harvoista koko Helsingin joukkueista (Helsingin Jalkapalloklubi n.d). Urheilumaailma sekä -markkina ovat muuttunut vähemmän poliittisesti latautuneeksi ja suvaitsemaisemmaksi, eikä HJK:ta leimaa enää mikään poliittinen tausta tai ryhmittymä, mikä tekee siitä yrityksille helposti lähestyttävän (Villman 2023).

HJK on positiivisesti neutraali brändi. Väitän, että HJK on pääkaupunkiseudun merkittävin urheilubrändi, Vaikka pääkaupunkiseudulla onkin paljon eri urheiluseuroja, väitän, että HJK on alueensa merkittävin urheilubrändi.

HJK:n myyntijohtaja Esko Villman (2.6.2023).

HJK:n brändi yhdistetään perinteisiin ja menestykseen: "Klubi" voitti ensimmäisen miesten jalkapallon Suomen mestaruutensa vuonna 1911 ja on sen jälkeen voittanut ennätyselliset 32 Suomen mestaruutta lisää, joista viimeisimmän kaudella 2023. Naisten Suomen mestaruuksia HJK:lla on 23, mikä on myös ennätys. HJK:lla on yhteensä 56 Suomen mestaruutta, ja menestystä symboloivat HJK:n logon yläpuolella viisi tähteä – uuden tähden saa aina kymmentä kansallista mestaruutta kohti. Lisäksi HJK on ainoa suomalaisjoukkue, joka on päässyt Mestarien liigan lohkovaiheeseen ja vuonna 2023 se saavutti historiallisen paikan europelien lohkovaiheessa kolmannella peräkkäisellä kaudella. (Helsingin Jalkapalloklubi nd.)

HJK näkyy mediassa voittaen otteluita ja pokaaleja, ja yritykset haluavat usein olla mukana tällaisessa tarinassa. HJK:n yhteistyökumppanit ovat suuria brändejä Suomessa ja miksei kansainvälisestikin, ja se luo myös tietyn kuvan HJK:n toiminnan tasosta.

HJK:n myyntijohtaja Esko Villman (2023).

HJK:lla on suuri vastuu olla suomalaisen jalkapallon lippulaiva. Jos jalkapalloa on Suomessa kehitettävä, HJK:n edellytetään olevan eturintamassa muutosten tekemisessä, vastuun ottamisessa ja muiden jalkapalloseurojen herättelyssä. Asema johtuu myös resursseista, joita HJK:lla on käytössä enemmän kuin muilla suomalaisseuroilla. (Helsingin Jalkapalloklubi n.d.)

HJK on edelläkävijä myös pelikentän ulkopuolella yhteiskuntavastuun näkökulmasta. HJK:n kasvatuksellinen vastuu opettaa lapsille ja nuorille muun muassa tärkeitä arvoja ja sosiaalisia taitoja on ilmeinen, mutta HJK:ssa tunnustetaan niin ikään ympäristövastuu. Töölön jalkapallostadionin katolle ollaan rakentamassa aurinkovoimalaa ja HJK on muun muassa asettanut tavoitteen hiilineutraaleista ottelutapahtumista vuoteen 2025 mennessä. (Helsingin Jalkapalloklubi n.d.)

HJK:n arvomaailma sopii hyvin yhteen monien yhteistyökumppaneiden kanssa (Villman 2023).

HJK:n seurayhteisölle on määritelty kolme yhteistä arvoa, jotka läpileikkaavat organisaation: kasvu, kunnianhimo ja klubilaisuus (Helsingin Jalkapalloklubi n.d). Alla lyhyet tiivistelmät HJK:n arvoista.

Kasvu

HJK on seura, joka menestyy monella eri tasolla ja kasvattaa huippupelaajia. Pelitaitojen lisäksi tehtävämme on kasvattaa ennen kaikkea hyviä ihmisiä. Haluamme vaalia oppimisen iloa. On tärkeää, että pieni juniori saa turvallisen ympäristön kasvaa ja kehittyä. Mutta yhtä tärkeää se on ammatikseen pelaaville aikuisille, pelaajien perheille ja seuran työntekijöille. (Helsingin Jalkapalloklubi n.d.)

Kunnianhimo

Halu tehdä parhaansa ja menestyä, halu kilpailla ja voittaa. Suomalaisessa kulttuurissa näitä asioita ei helposti haluta sanoa ääneen. Emme päästä itseämme emmekä pelaajia, toimihenkilöitä tai kumppaneita sieltä, missä aita on matalin. Haluamme olla suomalaisen jalkapallon kehityksen etujoukoissa. (Helsingin Jalkapalloklubi n.d.)

Klubilaisuus

Klubi yhdistää ihmisiä sukupuoleen, rotuun, uskontoon, ihonväriin, vammaisuuteen, seksuaaliseen suuntaukseen tai muuhun taustaan katsomatta. Arvostamme toisiamme emmekä suvaitse minäkäänlaista syrjintää. Olemme kiitollisia historiastamme ja tunnemme vastuamme tulevaisuudesta. Kannamme ylpeydellä sinivalkoisia värejä ja käyttyydymme tyylikkäästi kentällä ja kentän ulkopuolella. Emme räksytä, ilkeile tai ole ylimielisiä. Mutta otamme tarvittaessa kantaa rohkeasti, jos näemme sen vievän suomalaista jalkapalloa eteenpäin. Sinä voit lähteä Klubista, mutta Klubi ei lähde sinusta. On vain yksi Klubi. (Helsingin Jalkapalloklubi n.d.)

4 Toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tyylit voidaan jakaa karkeasti kahteen eri osaan: kvantitatiiviseen eli määrälliseen, ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Määrällinen tutkimus perustuu enemmän tilastoihin, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii selittämään ja tulkitsemaan tutkittavan ilmiön syvällistä syytä. (Kananen 2017.) Vastatakseni tutkimusongelmaani olen valinnut laadullisen lähestymistavan.

Laadullinen tutkimus perustuu teoriaa vahvemmin kerättyyn aineistoon, jossa pyritään selvittämään tutkittavan kohteen tarkoitus- tai merkityksperiä (Anttila 2006). Pääsääntönä on, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä tyypillisemmin tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää (Kananen 2017). Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä olemassa olevaa teoriaa hyödynnetään aluksi tutkittavaan ilmiöön tutustumisen yhteydessä ja loppuvaiheessa omien havaintojen perustelemiseen (Anttila 2006).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska HJK:n pääyhteistyökumppaneiden sponsoroinnin motiiveja ei ole aiemmin tutkittu ja yleisesti ottaen tutkimustietoa näin suurten suomalaisten urheiluseurojen sponsoroinnista oli hyvin vähän. Halusin myös ymmärtää sponsoroivan yrityksen ja sponsorikohteen välistä vuorovaikutusta ja siten saada sponsoroinnin motiiveista kuvailevaa tietoa, joka selittäisi perusteellisesti sponsoroivan yrityksen tavoitteet ja valintaperusteet yhteistyölle.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koon sijaan tärkeämpää on tarkasti valittu tutkimusjoukko ja tutkittavan ilmiön määrittely. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei osata etukäteen määrittää, kuinka paljon aineistoa pitää kerätä tutkimusongelman ratkaisemiseksi, tutkimukseen saatuja vastauksia analysoidaan useimmiten sitä mukaan, kun aineistoa kerätään. Yleisiä laadullisia tutkimuskeinoja ovat haastattelut, avoimet kyselyt, päiväkirjat, esseet sekä observointi. On tyypillistä, että tutkija toimii itse aineistonkerääjänä ja aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa. (Kananen 2017.)

4.2 Aineiston keruu ja analyysi

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohderyhmänä voivat olla ihmiset tai ihmisryhmät, kuten yhdistykset ja yritykset, eikä tutkimuksen kohteen tarvitse koskea ihmistä, vaan voidaan tutkia myös heidän ympärillään olevia mielenkiintoisia ilmiöitä (Kananen 2017). Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki HJK Oy:n pääyhteistyökumppanit, joita oli tutkimushetkellä yhteensä 12.

Yksi laadullisen tutkimuksen peruskysymyksistä on, mikä on riittävä haastateltujen määrä, joka on aina sidottu käytössä oleviin resursseihin (Kananen 2017). Kaikkien HJK:n pääkumppaneiden haastattelu olisi vaatinut liikaa aikaa ja resursseja, joten valitsin tutkimukseen viisi keskeistä sponsoria yhdessä HJK Oy:n kanssa.

Tutkittavaksi tulisi valita henkilöt, jotka tuntevat parhaiten tutkimusilmiön (Kananen 2017). Sain tutkimuksen toimeksiantajalta tietoon henkilöt, jotka vastasivatkin yrityksensä sponsoriyhteistyöstä ja sopimuksesta HJK Oy:n kanssa. Otin heihin yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse ja kaikki viisi henkilöä suostuivat mielellään osallistumaan tutkimukseen oman yrityksensä edustajina, jonka jälkeen sovimme haastattelun ajan ja paikan. Lisäksi tapasin muutaman haastateltavan HJK:n järjestämien yritystilaisuuksien yhteydessä, jotta varsinainen teemahaastatteluaika ei menisi tustumiseen.

Aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka on avoimen haastattelun ja loma-kehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu: se ei etene valmiiksi suunniteltujen sanatarkkojen kysymysten kautta vaan nimensä mukaisesti teemojen mukaan. (Eskola & Suoranta 2014.) Ennen haastattelutilannetta tutkija laatii haastattelurungon ennakkokäsitysten pohjalta, mutta tarkoituksenmukaista on, että tutkijalla on haastattelussa mukanaan enintään lyhyet muistiinpanot (Eskola & Suoranta 2014; Kananen 2017).

Teemat suunnitellaan etukäteen tutkimusaiheeseen perehtymisen jälkeen ja ne ovat samanlaiset kaikille haastateltavilla, vaikka järjestys, jossa teemoja käsitellään voi vaihdella. Haastateltavat voivat painottaa vastauksissaan eri asioita, eikä heidän kanssaan puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. (Eskola & Suoranta 2014.) Keskustelunomainen teemahaastattelu tarjoaa haastateltavalle vapauden vastata ja tutkija antaa tutkittavalle mahdollisuuden keskustella aiheesta vapaasti ja mahdollisimman laajasti (Kananen 2017).

Valitsin haastatteluun neljä teemaa: 1) sponsorin ominaisuudet 2) tavoitteet 3) valintaperusteet 4) sponsoriyhteistyön haasteet. Teemat linkittyivät vahvasti tutkimuskysymyksiin:

- I. Mikä on tunnusomaista HJK Oy:n pääyhteistyökumppaneille?*
- II. Minkälaisia tavoitteita HJK:n pääyhteistyökumppaneilla on sponsoriyhteistyölle?*
- III. Mikä tekee juuri HJK:sta houkuttelevan yhteistyökumppanin?*

Ensimmäisessä teemassa tutustuttiin sponsoriyhtykseen ja selvitetään muun muassa liikeidea, arvomaailma sekä perustiedot HJK-pääkumppanuudesta, kuten kuinka kauan yritys on ollut HJK:n sponsori. Toisessa teemassa selvitetään, mitä sponsori halusi yhteistyöllä saavuttaa ja kuinka tavoitteellista sponsorointi ylipäättään oli. Kolmas teema kartoitti, mikä tekee HJK:sta houkuttelevan sponsoroinnin kohteen. Neljäs teema, sponsoriyhteistyön haasteet, oli ainoa, joka ei suoraan johdettu tutkimuskysymyksistä. Koin teeman tarpeelliseksi, koska tutkimus toimi myös eräänlaisena palautekanavana HJK-kumppanuudesta. Kritiikki oli olennaista HJK:n sponsoriyhteistyön jatkokehittämisen ja tuotteistamisen näkökulmasta, ja teeman sisällyttäminen oli perusteltua toimeksiantajan palvelemiseksi.

Teemahaastattelua tehdessä minulla oli muistiinpanot, joissa luki jokaisen teeman nimi sekä muutama alakysymys, jos haastateltava ei kata kaikkea tarpeellista tai eksyy aiheesta. Teemahaastatteluille oli varattu aikaa 30 minuuttia, mutta haastattelujen kestot vaihtelivat lyhyimmillään noin 25 minuutista pisimmillään noin 45 minuuttiin. Ajan ja muiden resurssien säästämiseksi kaikki haastattelut järjestettiin videotapaamisina Microsoft Teams -viestintäalustalla. Siitä huolimatta yhteisen haastatteluajankohdan sopiminen oli haasteellista, joten aineistonkeruu kesti vajaan kuukauden, mikä oli alun perin suunniteltua pidempään. Lopulta teemahaastattelut järjestettiin 9.5.2023–5.6.2023 välisenä aikana.

Jokaisen teemahaastattelun alussa kerroin, että keskustelut käydään luottamuksellisesti, haastateltavien nimet pidetään salassa ja yrityksiä käsitellään nimettöminä. Tarjosin jopa opinnäytetyön osittaista salaamista osoittaakseni, että tutkimus oli turvallinen, jotta he voivat olla avoimia minua ja kysymyksiä kohtaan – kukaan haastatelluista ei kuitenkaan kokenut opinnäytetyön salaamista tarpeelliseksi. Anonymiteetin varmistaminen oli tärkeää, jotta haastateltavat pystyivät puhumaan

totuudenmukaisesti ja koin, että molemminpuolinen luottamus saavutettiin. Yritykset on nimetty tutkimuksessa sen mukaan, missä järjestyksessä haastattelut on suoritettu.

Jokainen teemahaastattelu tallennettiin videolle haastateltavan suostumuksella. Aineiston analysointiin tarvittiin ainakin äänitallenne, mutta videonauhoitus mahdollisti myös eleiden ja kehonkielen tulkinnan, sillä tutkija ei voi ilman tulkintaa ottaa haastateltavan sanoja tutkimustuloksiksi analyysivaiheessa (Kananen 2017). Litteroin aluksi jokaisen haastattelun käyttäen Microsoft Wordin Sanelin-työkalua, jonka jälkeen katsoin haastattelutallenteet uusiksi läpi ja korjasin kielioppivirheet sekä tulkinnat.

Litteroitunani tekstin huolellisesti aloitin aineiston analyysin. Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi kuulostaa monimutkaisemmalta kuin se on: perusajatuksena on vain ymmärtää runsasta ja kirjavaa tekstimassaa. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa aineiston huolellista lukemista, tekstin uudelleenjärjestelyä, jäsentelemistä ja pohtimista. Analyysi voi olla myös sisällön luokittelu esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Analyysimenetelmät riippuvat kerätyistä aineistosta (Kananen 2017). Tutkimuksen analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, sillä se on luonnollinen tapa teemahaastattelumateriaalin analysoinnissa. Teemoittelussa keskeisiä aiheita eli teemoja muodostetaan etsimällä aineistosta kohtia, jotka yhdistävät tai erottavat haastateltavat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Yhtäläisyyksiä HJK:n pääkumppaneiden sponsorointiyhteistyössä tuli ilmi jo haastattelujen aikana, ja tekstin litteroinnin jälkeen oli helppo aloittaa materiaalin teemoittelu. Kävin litteroidun aineiston haastattelu kerrallaan läpi ja keräsin erilliseen Microsoft Word -tiedostoon kunkin haastattelun osat, joissa keskusteltiin samasta aiheesta. Teemoittelu oli suhteellisen kivutonta copypaste-toiminnolla, vaikka teksti kaipasikin runsaasti jäsentelyä siitä huolimatta, että haastattelun teemat oli rakennettu tutkimuskysymysten ympärille. Järjestelin löytämäni teemat sen mukaan mihin tutkimuskysymykseen ne vastasivat – jotkut saattoivat vastata useampaan kuin yhteen – ja aloin kirjoittaa tutkimusraporttia.

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja määrällisellä tutkimuksella yleistämään, ja siksi kvalitatiivista tutkimusta tehdään tyypillisesti induktiivisesti käytännöstä teoriaan ja kvantitatiivista deduktiivisesti teoriasta käytäntöön edeten (Kananen 2017). Sponsoroinnin motiiveja on

tutkittu paljon, varsinkin kansainvälisesti, mutta ei suuren suomalaisen urheiluorganisaation kontekstista, joten puhdas induktiivinen päättely ei ollut mahdollista tai tarkoituksenmukaista tässä tutkimuksessa. Aineistoa analysoidessani olin kirjoittanut jonkin verran teoriaa ja tätä tutkimusta voisi luonnehtia teoriasidonnaiseksi, koska aineiston analysointi ei perustu suoraan teoriaan, mutta se voidaan kuitenkin kytkeä siihen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

4.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) mukaan tutkijaa kaikilla aloilla ohjaavat seuraavat yhteiset eettiset periaatteet:

- Tutkija kunnioittaa tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta.
- Tutkija kunnioittaa aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta.
- Tutkija toteuttaa tutkimuksensa siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille riskejä, vahinkoja tai haittoja.

Kun tutkimuskohteena ovat ihmiset, tutkimusetiikkaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja tutkittavan on annettava suostumus osallistumiseen esimerkiksi suullisesti. Tutkittavalle tulee tiedottaa tutkimusprosessista ja esimerkiksi teemahaastattelun alussa tulee käydä läpi tutkimuksen tavoitteet ja muu perustieto, varmistaa suostumus ja pyytää lupa tallenteeseen. Tutkimusjulkaisut ovat luottamuksellisia, eikä haastateltujen tarvitse olla tunnistettavissa – poikkeustapauksissa asiasta on sovittava tutkittavan kanssa. (Kananen 2017).

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa käytetään eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä. Tutkimustyössä tulee huomioida rehellisyys, huolellisuus ja objektiivisuus, mikä varmistetaan käyttämällä tieteellisiä tiedonkeruu-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä eli validiteettia ja reliabiliteettia. Lisäksi tutkimuksessa tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä ja viitata heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. (Kananen 2017.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pitää aloittaa jo tutkimusta suunniteltaessa. Luotettavuusmittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Jos näitä kriteerejä ei huomioida,

työn luotettavuus jää heikoksi. Molemmilla menetelmillä mitataan sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, mutta niiden sisältö on määritelty eri tavoin, mikä vaikeuttaa jonkin verran eri tutkimusmenetelmillä tehtyjen tutkimusten luotettavuuden tarkastelua. Ylipäätensä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on yleensä haastavampaa. (Kananen 2017.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta, jota voidaan mitata toistamalla sama tutkimus uusiksi: jos tulokset ovat samat kuin ensimmäisessä tutkimuksessa, se on luotettava. Reliabiliteetti arvioi tutkimuksen toteutuksen luotettavuuden. (Kananen 2017.) Reliabiliteetin arvioimisesta on eriteltävissä kolme kohtaa: metodin reliaabeliuuden arviointi, ajallinen reliaabelius ja johdonmukaisuus tuloksissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Validiteetilla arvioidaan, onko tutkittavaksi tarkoitettua tekijää tutkittu (Kananen 2017). Yksinkertaisimmillaan validiteetin tehtävänä on osoittaa, onko tutkimus pätevä, eli onko se tehty perustavanlaatuisella tavalla, ovatko saadut tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset paikkansapitäviä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen työvaiheista validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimuksenasetelmaan ja aineiston analyysiin (Kananen 2017).

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisenä luotettavuuskriteerinä voidaan käyttää esimerkiksi riittävää dokumentaatiota, vertailua aiempaan tutkimukseen tai informantin vahvistusta, jossa aineiston tulkinnan lukee haastateltu henkilö. Haastateltu lukee tekstin ja vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen. Informantin vahvistuksen avulla voidaan todeta, että tutkimus on tutkittavan näkökulmasta luotettava, eli tutkija on ymmärtänyt haastateltavan väitteet oikein. (Kananen 2017.)

5 Tulokset

Tässä luvussa esittelen haastatteluaineistosta löydetyt tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa HJK:n pääkumppanien sponsoroinnin motiivit. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittamalla. En perusteella tutkimustulokset on jaettu kuuteen pääteemaan, joita ovat paikallisuus, arvomaailma, moninaiset tavoitteet, liiketoimintajohtoisuus, sponsoroinnin modaliteetti sekä menestys.

Tuloksia havainnollistetaan aineistoesimerkeillä. Lainauksissa haastateltavat vastaavat yksityiskohdaisesti kysymyksiin yrityksensä HJK-sponsoriyhteistyöstä, minkä jälkeen seuraavassa luvussa pyritään tiivistämään HJK:n pääkumppaneiden sponsoroinnin motiivit vastaamalla tutkimuskysymyksiin yrityksen tunnuspiirteistä, tavoitteista sekä kumppanuuden valintaperusteista.

5.1 Paikallisuus

”Uskon, että sponsoroinnin vahvuus on, että se sitoo kaltaisemme yrityksen osaksi sitä paikalliselle ihmiselle tärkeitä urheiluseuraa. Urheilu on parhaimmillaan enemmän kuin urheilua, ja olemme tähänneet sen sykehdyttävän tunnereaktion aikaansaamiseen siinä yhteisössä.”

(Yritys 5)

Paikallisuudella on edelleen keskeinen rooli sponsoroinnissa. Jokaisella haastatteluun osallistuneella yrityksellä oli merkittävää liiketoimintaa pääkaupunkiseudulla ja yhtä haastateltua pääkumppania lukuun ottamatta yritysten pääkonttori sijaitsi Helsingissä. Viidestä haastatteluun osallistuneesta yrityksestä neljä oli valtakunnallisia toimijoita, ja kunkin yrityksen liikevaihto oli yli 100 miljoonaa euroa.

”Yrityksemme on yksi Suomen suurimmista työnantajista – tällä hetkellä meillä taitaa olla 34 000 työntekijää. HJK-yhteistyöhön osallistuvat periaatteessa Helsingin alueen yksiköt, mutta lähinnä mukana ovat Forum ja Töölö, joista jälkimmäinen on ns. pääyhteistyökumppani.”

(Yritys 1)

Kaikki haastateltavat mainitsivat, että paikallisuus on tärkeä kumppanuuden valintakriteeri, mutta paikallisuuden käsite sinänsä ei ole yksiselitteinen, vaan subjektiivinen näkemys. Osa viittaa paikallisuudella yrityksen liiketoiminta-alueeseen ja osa yrityksensä kotipaikkaan. Lähestymistapa oli riippuvainen myös haastateltujen yritysten tavoitteista. Toiset yritykset profiloivat HJK:n helsinkiläiseksi jalkapalloseuraksi ja toiset töölöläiseksi. Tärkeintä on tuntee kuuluvansa HJK:n paikallisyhteisöön. HJK hyödyntää tätä myös brändäyksessään: kansainvälisesti HJK tunnetaan nimellä HJK Helsinki, kun taas suomeksi seurasta käytetään tulkinnanvaraisempaa nimitystä HJK.

5.2 Arvomaailma

”Meidän arvomme kohtasivat HJK:n kanssa. Ne ovat sellaisia asioita, mitä mietimme paljon, kun tehdään päätöksiä näistä yhteistyösopimuksista.”

(Yritys 4)

Jokaisella haastatteluun osallistuneen yrityksellä oli vähintään yksi HJK:n kanssa jaettu arvo. Arvot eivät välttämättä tiivistyneet samaan sanaan, mutta niitä kuvailtiin samalla tavalla, jossakin tapauksissa esimerkiksi synonyymeillä. Arvoista keskusteltaessa yleisimpiä termejä olivat mm. vastuullisuus, ympäristövastuu, kasvu, kehitys, menestys ja edelläkävijyys.

”Vastuullisuus ja etenkin yhteiskuntavastuullisuus ovat meille tärkeitä ydinarvoja, mutta liiketoiminnan näkökulmasta, kasvu ja kehitys ovat niin ikään ydinarvoja. Jos ajatellaan tällaista sponsoriyhteistyötä, niin haluamme kasvattaa toimintaamme, saada uusia asiakkaita ja laajentua mutta myös kehittää prosessejamme.”

(Yritys 1)

Haastatelluista pääyhteistyökumppaneista neljä viidestä lähestyi HJK-yhteistyötä kehittääkseen liiketoimintaa kaupallisesta näkökulmasta, mikä näkyi myös arvokeskustelussa. Myös muissa teemahaastatteluisa käytiin samankaltaisia dialogeja kuin Yritys 1:n kanssa.

”Vastuullisuus on ollut tässä yhteistyössä se sitova liima. Olemme tehneet yhdessä konkreettisia tekoja, joista molemmat ovat voineet kertoa omille sidosryhmilleen. HJK on urheilupuolella sellainen lippulaiva, jonka tekemisiä seurataan halki Suomen.”

(Yritys 3)

Neljässä viidestä teemahaastattelussa arvoista keskusteltaessa esiin nousi yhteiskuntavastuullisuus. Kaksi haastateltua mainitsi sosiaalisen vastuun lasten liikuntakasvatuksen parissa, kun taas kahdelle haastateltavalle oli tärkeää osoittaa ekologista vastuuta tekemällä toimia ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Osittain tämä kertoo yritysten kokoluokasta: suurilta yrityksiltä vaaditaan vastuullisuusohjelmia ja sponsorointi on yksi keinoista osoittaa vastuullisuutta konkreettisesti.

”Päällimmäinen syy lähteä yhteistyöhön HJK:n kanssa ei ollut yhteiskuntavastuussa, mutta oli se kuitenkin niin keskeinen elementti, että ilman sitä, kumppanuutta ei varmaan olisi syntynyt lainkaan.”

(Yritys 2)

Yhteiskuntavastuu, mutta erityisesti ekologinen vastuu, näytti olevan ratkaiseva tekijä sponsoriyhteistyön olemassaolossa, ja kahdessa tapauksessa sopimusta ei olisi syntynyt ilman HJK:n sitoutumista ilmastonmuutoksen vastaiseen toimintaan. Teemahaastattelujen perusteella sponsoroitujen seurojen odotetaan osoittavan yhteiskuntavastuuta sekä tarjoavan konkreettisia keinoja sponso-roiville yritykselle osoittaa arvomaailmansa käytännössä.

5.3 Moninaiset tavoitteet

Haastatteluun osallistuneilla yrityksillä oli useita tavoitteita HJK-kumppanuudelle ja myös vaikeuksia priorisoida niitä. Sponsoriyhteistyön tavoitteiden kirjo oli kokonaisuudessaan hyvin monipuolinen, ja jos ne jaetaan Alajan (2001) viiteen tavoitealueeseen, jokaisella tavoitealueella on jotakin. HJK:n pääkumppanien asettamat tavoitteet olivat osittain päällekkäisiä ja vuorovaikutuksessa keskenään, mikä teki niiden tunnistamisesta hieman haastavaa. Tutkimuksessa löydettiin yhteensä 19 erilaista sponsorointitavoitetta.

Tämä HJK-yhteistyö on aika monipuolista ja olemme tehneet vuosien varrella paljon kaikenlaisia eri juttuja! Se on varmaan yksi riskitekijäkin yhteistyössä, säilykö sama nälkä ja draivi tekemisessä. Ei turruta siihen, mikä on saatu toimimaan, vaan jaksetaan pitää yllä yhteistyötä ja löydetään uusia innovatiivisia keinoja saavuttaaksemme tavoitteet. Toisaalta pitää taas välttää turhaa tekemistä: kun aloitimme yhteistyön, oli hirveästi kaikkea mutta opittiin sitten jo toisena vuonna jättämään semmoiset turhat jutut pois.

(Yritys 1)

Tavoitteiden moninaisuudesta huolimatta neljä viidestä haastatteluun osallistuneesta yrityksestä osasi nimetä varsinaisen päätavoitteen. Tavoitteita nimettiin yleensä kolmesta viiteen. Haastatteluun osallistuneista pääkumppaneista neljä oli pidempiaikaisia ja tehnyt yhteistyötä HJK:n kanssa

vähintään kaksi kautta, kun taas yksi haastatteluun osallistunut pääkumppani oli ensimmäisen sopimusvuotensa alussa. Kaikki pitkäaikaiset kumppanit mainitsivat, että yhteistyö muotoutuu ajan myötä ja uusia tavoitteita tulee samalla, kun jotkin vanhat tavoitteet poistuvat.

Yrityskuvalliset tavoitteet

Haluamme saavuttaa uusia yleisöjä, jotta he ovat tietoisia palveluistamme sekä kulluttaja- että B2B-puolella. Yrityksemme ei ole Uudellamaalla kovin tunnettu brändi, vaikka kuulummekin alallamme viiden suurimman yrityksen joukkoon. Se on hyvä, että tällainen ”tylsä” firma liitetään seksikkäämpää valtavirtajuttuun, kuten HJK.

(Yritys 3)

Haastatteluiden perusteella voisi tiivistää, että pääkumppanien päätavoite HJK-yhteistyölle oli neljä kertaa viidestä yrityskuvalliset tavoitteet. Tämän kategorian sisältä löytyi kuitenkin kahden kerroksen väkeä. ”Pienemmät” yritykset, jotka eivät olleet markkinajohtajia tavoittelivat raakaa tunnettuuden kasvua, jotta potentiaaliset asiakkaat tunnistavat heidät vaihtoehdoksi kilpailluilla markkinoilla. Tunnettuuden kasvattamisen lisäksi HJK-yhteistyötä käytettiin apuna brändin rakentamisessa, jossa HJK koettiin loistavana kumppanina HJK:n oman vahvan brändin ja urheilun synnyttämien tunteiden ansiosta.

Yhteistyömme on näkyvyyspainotteista. Aikaisempi sopimus oli semmoinen, että näyimme vain edustusjoukkueen yhteydessä, mutta halusimme laajentaa sopimuksen lapsiin ja nuoriin, koska pääpainomme on edistää lasten ja nuorten liikkumisen kultuuria sekä ehkäistä syrjäytymistä.

(Yritys 4)

Kahden pienemmän haastatellun yrityksen keskittyessä tunnettuuden kasvattamiseen erottuivat kaksi alansa suurimpien yritysten joukkoon kuuluvaa pääkumppania yhteiskuntavastuullisella lähestymistavallaan. Heillekin kyse on tietynlaisen brändin rakentamisesta, mutta yrittämällä vaikuttaa myönteisesti yrityksen maineeseen. Näiden yritysten brändinrakennustyö oli pidemmällä, joten potentiaalisia asiakkaita houkuteltiin osoittamalla yrityksen arvomaailma käytännössä. Yhteiskuntavastuullisesta näkökulmasta HJK nähtiin hyvänä kumppanina, sillä se on yksi Suomen

suurimmista lasten ja nuorten urheiluseuroista, on tietoinen kestävästä kehityksestä ja on sekä median että lasten ja nuorten kiinnostuksen kohteena.

Esimerkiksi nimikumppanuus tai miten siitä viestitään ottelutapahtuman mainoksissa tai digitaalisesti eri sisällöissä on hyvin staattinen, joten se on tärkeää herättää henkiin. Tällainen näkyvyys ei toimi, jos et löydä tapoja viestiä kumppanuudesta laajemmin.

(Yritys 5)

Yrityskuvallisia tavoitteita pyrittiin saavuttamaan pääosin näkyvyyslementeillä. Haastatellut pääyhteistyökumppanit mainitsivat saavansa näkyvyyttä tyypillisimmin HJK:n peliasussa, stadionilla ja sosiaalisen median kanavissa. Näkyvyyslementit olivat perinteisiä, mutta kaikki haastatellut pääyhteistyökumppanit mainitsivat näkyvyyden tarinallistamisen olevan tärkeää, jotta viestinnästä saataisiin merkityksellisempää.

Tuotemarkkinoinnilliset tavoitteet

Nuoret miehet on ollut kohderyhmänä meille vaikea saavuttaa, niin halutaan olla heidän top-of-mindissa. Toisaalta haluamme lisää asiakkaita kaikista ihmisistä, jotka käyvät HJK:n peleissä paikan päällä. Nämä ovat oikeastaan ne ykköstavoitteet HJK-kumppanuudessa.

(Yritys 2)

Poikkeuksena neljään muuhun haastateltuun pääkumppaniin, jotka pyrkivät parantamaan yrityskuvaa, oli Yritys 2, joka mainitsi HJK-yhteistyön päätavoitteeksi tuotemarkkinoinnillisen tavoitteen. Yrityksen tavoitteena oli markkinoida tuotettaan nuorille miehille sekä HJK:n otteluissa käyvälle yleisölle, jotka olivat yritykselle muuten vaikeasti tavoitettavia asiakassegmenttejä. HJK puolestaan tavoittaa nuoret miehet poikkeuksellisen hyvin, ja tavoitteena oli luoda kohderyhmää puhuttavia kokemuksia esimerkiksi näkymällä videopelimaailmassa.

Sidosryhmätavoitteet

Tietenkin haluamme tarjota omille asiakkaillemme etuja ja HJK-sopimukseemme sisältyy esimerkiksi lippuetu HJK:n peliin, jota tarjotaan sitten asiakkaillemme, mistä molemmat kumppanit hyötyvät.

(Yritys 4)

Haastattelujen perusteella HJK:n kannattajat eivät olleet ainoa kohderyhmä, jonka pääkumppanit halusivat tavoittaa sponsoriyhteistyön avulla. Yrityksen sidosryhmät, kuten henkilöstö ja asiakkaat, mutta joissain tapauksissa jopa potentiaaliset työntekijät ja -hakijat, yritettiin ottaa huomioon osana HJK-kumppanuutta: neljä viidestä haastatellusta mainitsi sidosryhmätavoitteet olennaiseksi osaksi sponsoriyhteistyötä. Sidosryhmätavoitteiden päämäärä oli pitää jokaiselle yritykselle tärkeät kohderyhmät tyytyväisinä motivoimalla ja sitouttamalla niitä HJK-kumppanuuden avulla. Vaikka sidosryhmätavoitteet ovat ratkaisevassa roolissa yritystoiminnan kannalta, ne eivät koskaan olleet HJK-yhteistyön päätavoitteita.

Otteluisännöisyys on suomalaisen sponsoriyhteistyön klassikkotuote ja vastasi ainakin HJK:n tapauksessa kysyntään tarjoamalla kolmelle viidestä pääkumppanista keinon saavuttaa sidosryhmätavoitteet. HJK:n otteluisännöisyys-paketti sisälsi räätälöidyn ottelutapahtuman ja kattavan näkyvyyden ohella ottelulippuja, joita yritykset tarjosivat haluamilleen kohderyhmille, tyypillisesti omalle henkilökunnalle ja asiakkaille.

Pienempi, mutta myös tärkeä asia on, että henkilöstömme pääsee käymään HJK:n peleissä. Lisäksi olemme järjestäneet muitakin henkilöstömme työhyvinvointiin liittyviä juttuja, esimerkiksi tyhy-iltapäiviä Bolt Arenalla.

(Yritys 1)

HJK:n ottelutapahtumat olivat haastateltujen pääkumppanien mielestä hyviä tilaisuuksia tarjota elämyksellisiä kokemuksia sidosryhmilleen. Useilla pääkumppaneilla oli HJK:n yrityskausikortit, joita pystyttiin kierrättämään yrityksen henkilöstön keskuudessa. Lisäksi pääkumppanit käyttivät VIP-palveluita, sillä HJK kutsui otteluihin kunkin yrityksen edustajat.

HJK:n pääkumppanuuden koettiin tarjoavan mahdollisuuksia myös muunlaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. HJK:n kotistadion tarjosi yrityksille mahdollisuuden järjestää omia virkistyspäiviä tai osallistua HJK:n järjestämiin tyhy-tapahtumiin, esimerkiksi yritysjalapalloturnauksiin. Osalle pääyhteistyökumppaneista HJK:n järjestämät kuntotestit olivat osa sponsorisopimusta. HJK-kumppanuuden vastikkeellisuus saikin haastatteluissa kiitosta, sillä tavanomaisen näkyvyyden lisäksi tarjolla oli todella monipuolisia, konkreettisia palveluita.

Liiketoiminnalliset tavoitteet

Onhan HJK-yhteistyössä paljon uutta: kumppanuuden tarjoama verkosto on esimerkiksi jotain, mitä yhteistyöltä ei odotettu. On ollut tapahtumia, joissa HJK:n muita yrityskumppaneita tavataan ja verkostoidutaan sitten näiden muiden toimijoiden kanssa. Ylipäättänsä on hienoa nähdä toinen toimija, kuten HJK, iso organisaatio, jossa on paljon henkilökuntaa ja todella erilaisia toimintamalleja, joista voimme oppia.

(Yritys 1)

Kaikilla viidellä haastatellulla pääkumppanilla oli liiketoiminnallisia tavoitteita. Haastattelujen perusteella HJK:n sidosryhmistä pääkumppanien kannalta kiinnostavimmat olivat muut yrityskumppanit sekä junioripelaajat. Verkostoon kuulumisen koettiin joidenkin pääkumppanien toimesta suurimmaksi yksittäiseksi lisäarvoksi, jonka HJK-yhteistyö tarjosi. Neljä viidestä haastateltavasta mainitsi tavoitteekseen verkostoitumisen muiden HJK-kumppaneiden kanssa. Joillekin liiketoiminnalliset tavoitteet ja nimenomaan verkostoituminen oli yksi tärkeimmistä syistä yhteistyön aloittamiseen, kun taas toisille HJK:n verkosto tuli jossain määrin yllätyksenä ja niistä muodostui tavoite yhteistyön aikana.

HJK:lla on mahtava kumppaniverkosto! Ehkä tällainen aika ajoin puhuttu kehityskohde kumppaneille ovat sellaiset kumppaneiden keskeiset workshopit, joissa HJK:n yhteistyökumppanit voisivat laittaa hynttyyt yhteen ja tehdä erilaisia isoja asioita esimerkiksi yhteiskuntavastuun tai muiden asioiden saralta.

(Yritys 3)

HJK:n kumppaniverkostosta pääkumppanit hakivat sekä sosiaalista että taloudellista pääomaa: muista kumppaneista saatiin uusia liikesuhteita, mutta heidän kanssaan tehtiin myös liikesopimuksia, jotka johtivat taloudelliseen hyötyyn. Vaikka haastateltujen pääkumppanien mukaan HJK tar-

josi runsaasti tilaisuuksia verkostoitumiseen, kysyntää oli vieläkin useampaan tilaisuuteen. Yksi kumppaneista toivoi HJK:n kumppaneiden välisiä työpajoja, jotta kumppanit keskenään voivat kehittää HJK-yhteistyö esimerkiksi yhteiskuntavastuullisesta näkökulmasta.

Kolmella viidestä haastatellusta oli myös välittömiä liiketoiminnallisia tavoitteita: nämä pääkumppanit halusivat myydä HJK:n sidosryhmille omia tuotteita tai palveluitaan. Vaikka voisi kuvitella, että HJK:n ottelutapahtumat olisivat otollinen paikka omien tuotteiden myyntiin, niin ei kuitenkaan toimittu, vaan kolmikosta jokainen yritti myydä tuotteitaan tekemällä HJK:hon liittyviä kampanjoita tai muuta myynninedistämistyötä.

5.4 Liiketoimintajohtoisuus

Meillä on tietyt sovitut avaintavoitteet ja ”ohjausryhmä”, jossa on edustusta niin Mehiläiseltä kuin HJK:lta – kokoonnumme noin kuukausittain. Mitattavuus on ollut semmoinen kehityskohde nyt viimeisen vuoden, ja olemme päässeet siinä paremmaksi. Yrityksellämme on muitakin kumppanuuksia, mutta HJK:n kanssa olemme päässeet ylivoimaisesti pisimpään siinä, millä keinoilla yhteistyötä voidaan mitata.

(Yritys 1)

Mittaamme kyllä tavoitteiden saavuttamista, mutta emme ole kyllin tarkalla tasolla, mikä on juuri HJK-kumppanuuden eksakti vaikutus. Yrityksemme hallitukselle olisi mukavampaa perustella investointi kertomalla esimerkiksi, miten uusimaalaiset suhtautuvat HJK-yhteistyöhön.

(Yritys 5)

On mittaaminen välillä haastavaakin, kun emme me hae suoranaisesti sitä liikevoittoa, mutta se tieto, että 1 500 lasta harrastaa seurassa liikuntaa on tosi tärkeä meille.

(Yritys 4)

Kaikilla haastatelluilla viidellä pääkumppanilla oli määritelty konkreettiset tavoitteet, joiden toteutumista mitattiin. Sponsoriyhteistyön mitattavuus tunnistettiin haasteeksi kaikkien haastateltujen taholta, mutta samaan aikaan HJK:n koettiin liiketoimintalähtöisempänä kumppanina kuin muut haastateltujen yritysten kumppanit. HJK:lla ei ollut pääkumppaneiden varalle yhteistä mittaristoa,

vaan sponsoriyhteistyön vaikutuksia mitattiin yksilöllisesti riippuen kunkin pääkumppanin tavoitteista.

Haastateltujen pääkumppanien lähestymistapa HJK-kumppanuuteen vaihteli. Jos viittä pääkumppania arvioidaan Ryanin ja Fahyn (2012) viiden erilaisen lähestymistavan mukaan (hyväntekevyyssyys, markkinakeskeinen, kuluttajakeskeinen, strateginen resurssipainotteinen ja verkostoituminen), osa kumppaneista erottui hyvinkin ammattimaisina.

Kolme viidestä pääkumppanista lähestyi sponsorointia verkostoitumalla ja HJK-yhteistyö perustui rakentavaan vuorovaikutukseen. Näiden pääkumppanien mittarit olivat kehittyneempiä, mutta yritykset vaativat silti entistä tarkempia mittareita. Toisessa ääripäässä oli pääkumppani, joka lähestyi sponsorointia markkinakeskeisesti tavoitteenaan parantaa brändi-imagoa saaden sponsori-investoinnille tuottoa ajan mittaan, mutta tarkemmat mittarit puuttuivat.

”Emme tee sellaisia puhtaita sponsoridiilejä, joissa vaan maksetaan jollekin vastikkeetta – emme me vaan voi tehdä niin. Olemme tosi tarkkoja siitä, että molempiin suuntiin tulee etua ja se on todennettavissa lukuisille sidosryhmille. Sen takia puhumme kumppanuudesta.”

(Yritys 2)

Kaikki haastatteluun osallistuneet pääkumppanit viittasivat HJK-yhteistyöhön jollain muulla sanalla kuin sponsorointi. Yleisimmin sponsoroinnin sijaan puhuttiin kumppanuudesta tai markkinointiyhteistyöstä. Sponsorointi-termi synnyttää haastattelujen mukaan kuvan vastikkeettomuudesta ja sisältää vanhanaikaisen kaiun. Osassa haastatteluista sponsorointi-termi ymmärrettiin synonyyminä logonäkyvyydelle.

”Meillä on jaettu sponsorointi kahteen osioon. Markkinointiyhteistyöt joihin HJK kuuluu, missä on selkeät KPI:t tekemiselle sekä tiivistä ja tavoitteellista yhteydenpitoa. Sitten meillä on rahasto, jonka kautta tehdään, mitä sponsoroinnilla on perinteisesti tarkoitettu: esimerkiksi logoa jossakin pelikentän laidalla, mitä seurat voivat sitten hakea. Sponsoroinnista emme kummassakaan tapauksessa puhu, koska termillä on vähän huono kaiku ja antaa passiivisen kuvan siitä tekemisestä.”

(Yritys 3)

Kaksi haastatelluista yrityksistä jakoi sponsoroinnin karkeasti markkinointiyhteistyöhön ja hyväntekeväisyyteen. Esimerkiksi lasten ja nuorten urheilua saatettiin tukea ilman sen suurempaa vastiketta, kun taas markkinointiyhteistyöltä vaadittiin vastiketta, jonka uskottiin tuovan kaupallista hyötyä. Kaikki haastatteluun osallistuneet pääkumppanit sponsoroivat HJK:n lisäksi myös jotain muuta tahoja. Pienimmillään HJK:n ohella tuettiin vain yhtä urheiluseuraa, mutta suurimmillaan puhuttiin yli 70 urheiluseurasta.

5.5 Sponsoroinnin modaliteetti

”Meillä on yli 70 pitkäaikaista yhteistyöseuraa. HJK-yhteistyö on isoimmasta päästä, eivätkä kaikki ole näin laajoja sisällöltään, vaan sopimusten sisältö vaihtelee paljon. Haluamme liikuttaa suurta määrää ihmisiä, ja koska yhteistyöhakijoita on niin paljon, olemme tehneet linjauksen tukea vain joukkueurheilua. Yksilöurheilu sisältää ehkä myös suuremman maineriskin ja voidaan sekoittaa helposti vaikuttajamarkkinointiin.”

(Yritys 4)

Sponsoroinnin erilaisista tyypeistä haastateltuja HJK:n pääkumppaneita kiinnosti erityisesti urheilujoukkueiden sponsorointi. Kaikkien haastateltujen pääkumppanien sponsorointi painottui joukkuelajeihin, ja jalkapallon lisäksi tuettiin useimmiten jääkiekkoa ja koripalloa. Useat haastatelluista yrityksistä olivat tehneet linjavedon tukea nimenomaan joukkuelajeja, eivät yksilölajeja tai yksittäisiä urheilijoita. HJK-yhteistyö oli suurimmalle osalle haastatelluista pääkumppaneista suurin ja merkittävin sponsori-investointi, mutta jokaisessa yrityksessä vähintään yksi suurimmista.

”Tietysti itselle jalkapallo on hyvinkin lähellä sydäntä – ollut jo pienestä pitäen. Onhan kuningaslaji itselle tärkeä ja varmasti yrityksessämme moni muukin ajattelee noin. HJK:ssa on tarjolla iso näkyvyys edustusjoukkueen yhteydessä, mutta myös laajat juniorimäärät.

(Yritys 1)

Urheilun modaliteeteista puhuttaessa, niin jalkapallo urheilulajina kuin HJK jalkapalloseurana toimivat alustana monipuolisille tavoitteille ja yrityksille. Maailman suosituimpana urheilulajina jalkapallolla on laaja kohdeyleisö mutta myös kontaktipinta kaikkiin kumppaneihin: osa haastatelluista oli harrastanut jalkapalloa itse, osalla oli jalkapalloa harrastavia lapsia, osa seurasi jalkapalloa

penkkiurheilijana – kaikki tiesivät vähintään jalkapallon perusidean ja keskeisimmät säännöt. Kumppanuusneuvotteluissa jalkapalloa ei tarvitse esitellä kenellekään, ja HJK tunnetaan samalla tavalla suomalaisen jalkapallon kontekstissa.

”Tämä ei ole enää pelkkää markkinointiyhteistyötä. Tietysti olen nyt myös HJK:n kannattaja ja se on tällä hetkellä pääkaupunkiseudun joukkueista minulle merkityksellisin.”

(Yritys 5)

Jalkapallo ja HJK herättävät tunteita: kahden viidestä haastattelusta yrityksen päättäjistä voidaan sanoa olevan intohimoisia jalkapallofaneja. HJK:ta sponsoroidaan haastattelujen perusteella rakkaudesta lajiin mutta ei hyväntekeväisyydestä – sponsoroinnin on oltava liiketoiminnan näkökulmasta perusteltua.

Vaikka kaikki yritykset pyrkivät valitsemaan kumppanin, joka edustaa parhaiten juuri heidän yritysensä brändi-identiteettiä, HJK kykeni tyydyttämään hyvin erilaisia toimijoita. Yksikään viidestä pääkumppanista ei toiminut samalla alalla, ja yritysten perustehtävä, visio ja missio poikkesivat merkittävästi toisistaan. HJK koskettaa hyvin erilaista kuluttajaa: se on paikallinen, mutta kansainvälinen ja liikuttaa lapsia, mutta myös huippu-urheilijoita.

HJK:n myyjä tarjosi meille muutamien metrien mainospintaa stadionilta. Näkemykseni oli ”go big or go home”. Emme halunneet lähteä mihinkään pikkujuttuihin, vaan tehdä sellaisia isoja näyttäviä juttuja. Olimme pienehkö vielä hyvin tuntematon yhtiö tuolloin ja ajateltiin, että HJK-kumppanuuden olevan räväkkä juttu, joka antaa meistä selkeästi kokoaan suuremman vaikutelman.

(Yritys 5)

Urheiluseurojen välinen kilpailu sponsoreista on kovaa, ja myös HJK:n pääkumppanit saivat paljon kumppanuustarjouksia. Urheiluseurat ovat tyypillisesti olleet aloitteellinen osapuoli, ja HJK:lla oli merkittävä rooli tutkimukseen osallistuneiden pääkumppanuuksien aloittamisessa. Kaksi pääkumppania mainitsi HJK:n olleen aloitteellinen osapuoli, yksi pääkumppani mainitsi molempien osapuolten olleen aktiivisia ja kaksi pääkumppania eivät osanneet kommentoida aloitteellisuutta, koska kumppanuus oli jatkunut jo niin pitkään.

5.6 Menestys

HJK on hyvä referenssi paitsi muille urheiluseuroille tai kulttuuritoimijoille, myös yritysasiakkaillemme.

(Yritys 3)

HJK on viimeisen 25 vuoden aikaisella kansallisella ja kansainvälisellä menestyksellään sementoinut statusensa suomalaisen jalkapallon edelläkävijänä sekä vakavaraisena urheiluorganisaationa. Kolme haastateltua pääkumppania mainitsi olevansa erityisen vakuuttuneita HJK:n liiketoimintaorganisaatiosta ja kokivat, että heidän kumppanuuteensa panostetaan paljon. Samat kolme pääkumppania kokivat kumppanuuden jatkuvan kehittämisen ja innovoinnin voimavaraksi, mikä on saanut heidät pysymään kumppanina ja sijoittamaan siihen itse suhteellisen paljon resursseja muihin kumppanuuksiin verrattuna. HJK-yhteistyötä pidettiin kehityskaarena, johon myös muita sponsoriyhteistöitä rinnastetaan.

Onhan aina hienoa voittaa mestaruus, mutta mielestäni menestys ei ole tärkeintä, vaikka sisäisten keskustelujen perusteella tästä on erilaisia näkemyksiä. Jos HJK häviää, niin pitäähän meidän olla silloinkin kannattelemassa – ehkä jopa normaalia enemmän.

(Yritys 4)

Jos katsomme 10 vuoden aikajänteellä, niin tietysti sillä on merkitystä, että HJK on menestyvä ja kunnioitettu seura, mutta taas yhden tai kahden kauden aikajänteellä ei käytännössä ole väliä, kuinka menestynyt HJK on, kunhan seura pysyy Veikkausliigassa – se on lähinnä rima. Minusta on mahtavaa, jos HJK voittaa mestaruuden, mutta ei sillä ole merkitystä sen kannalta, että tehdäänkö ensi kaudesta yhteistyösopimus.

(Yritys 2)

Jos tulisi kaksi kautta putkeen, jolloin HJK ei voita mestaruutta, niin kyllä se ainakin itselleni kertoisi HJK:n olevan kriisissä. Jos HJK ei pelaisi Mestarien Liigan karsinnoissa tai muissa europeleissä, niin kyllähän se alkaa laskemaan kokonaiskiinnostavuutta. Se on karu tilanne, mutta HJK:n täytyy pärjätä. Pääyhteistyökumppanina odotamme, että vähintään vuorovuosin tulee Suomen mestaruus.

(Yritys 5)

Haastatelluilla pääkumppaneilla oli ristiriitainen suhde menestykseen: yhdelle haastatelluista pääkumppaneista pysyvyys oli tärkeää, ja hän halusi tukea erityisesti vaikeina aikoina, kolmelle pääkumppanille pitkäaikainen menestys oli olennainen mittari ja yhdelle menestys oli kriittinen osa kumppanuutta. Sponsoriyhteistyön näkökulmasta menestystä tulee käsitellä kumppanikohtaisesti. Haastattelujen perusteella yleinen ilmapiiri oli, että HJK kiinnostaa sponsorimarkkinoilla, kunhan se säilyttää asemansa Suomen jalkapallon ykkösseurana pitkällä aikavälillä.

6 Johtopäätökset

6.1 HJK:n pääkumppanin tunnuspiirteet

Kun haastateltavat viisi HJK:n pääkumppania jaetaan sponsoroinnin tavoitteellisuuden ja aktiivisuuden perusteella kolmeen eri kategoriaan – hyväntekijät, sijoittajat ja managerit – kuten Thjømmøe, Olson ja Brønn (2002) jakavat Meenaghania (1991) mukaillen, voidaan todeta, että HJK:n pääkumppanit pyrkivät hyötymään sponsoriyhteistyöstä perusteellisesti ja ammattimaisesti. Yksi-kään viidestä haastatellusta pääkumppanista ei ollut puhdas hyväntekijä, vaan sponsoriyhteistyö oli kaikille vastikkeellista, pitkällä aikavälillä liikevoittoon pyrkivää toimintaa.

Yksi haastatelluista pääkumppaneista asettui keskitasolle ja pyrki ”sijoittajana” liikevoittoon, mutta yksityiskohtaiset tavoitteet ja aktiivinen vaikuttaminen sponsoriyhteistyöhön puuttuivat. Loput neljä haastateltua pääkumppania voidaan sijoittaa kolmannelle ja viimeiselle tasolle, koska yritykset olivat managerin roolissa ohjaamassa sponsoriyhteistyötä ja asettivat yksityiskohtaisia tavoitteita, joiden saavuttamista he pyrkivät mittaamaan yhdessä HJK:n kanssa.

Jos Valangon (2009) mukaan sponsorointiyhteistyö Suomessa oli vielä 2010-luvun alussa epäammattimaista 70 prosentilla yrityksistä, HJK:n pääkumppanit puolestaan osoittavat, että suomalainen urheilumarkkinointi on kehittynyt, ainakin suuryrityksissä, ammattimaisemmaksi viimeisen 10 vuoden aikana. Lähestymistapa sponsoriyhteistyöhön ei jäänyt vain vastikkeellisuuden tavoittelemiseen, vaan HJK:n pääkumppanit hakivat kilpailuetua sponsorointimarkkinoilla aktiivisen vuoropuhelun ja verkostoitumisen keinoin, mikä Ryanin ja Fahyn (2012) mukaan oli vallitseva trendi kansainvälisillä sponsorimarkkinoilla 2010-luvulla.

Mört (2018) tutki Pro Gradu -työssään Veikkausliigaseurojen keskikokoisina sponsoreina toimineiden pk-yrityksiä ja tutkimustulokset osoittivat, että enemmistöllä pk-yrityksistä ei ole aikaa tai resursseja hyödyntää sponsorointia molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Havainto on päinvastainen verrattuna HJK:n pääkumppaneihin ja todistaa suomalaisen sponsorimarkkinan olevan polarisoitunut. Tavoitteellisuuden mukaan luokiteltuna toisessa ääripäässä ovat pienet yritykset hyväntekijänä ja toisessa ääripäässä suuret yritykset managerina.

Mörtin (2018) mukaan pk-yrityksiltä puuttui sponsoroinnin strateginen ulottuvuus kokonaisuudessaan, eikä konkreettisia tavoitteita määritelty tai mitattu. HJK:n pääkumppaneille sponsorointi oli taas keskeinen osa markkinointistrategiaa. Sponsoroinnin vaikuttavuuteen uskottiin ja sponsorointi oli tietoinen valinta, sillä kaikki HJK:n pääkumppanit sponsoroivat useampia urheiluseuroja. Sponsorointiyhteistyön rooli kunkin yrityksen markkinointiviestinnässä vaihteli yrityksen markkina-
asemasta ja tavoitteista riippuen.

Kaikki HJK:n pääkumppanit olivat kiinnostuneita tarkemmista mittareista, joiden avulla voidaan arvioida sponsoriyhteistyön todellisia vaikutuksia. Tulosten mittaaminen on sponsoroinnin ikuisuusongelma (Torkildsen ym. 2011; DeGaris ym. 2015), mutta HJK:n on löydettävä uusia keinoja tämän ongelman ratkaisemiseksi saavuttaakseen maksimaalinen kilpailuetu sponsorimarkkinoilla. Uusia mittausmenetelmiä tulee etsiä aktiivisesti ja sponsoroinnin vaikutusten tarkempi mittaus tulee sisällyttää ainakin kaikkiin HJK:n pääkumppanuuksiin. Sponsorointiyhteistyön konkreettisia tuloksia olisi tärkeää mitata, jotta sponsorointipäätökset voidaan perustella sisäisesti yrityksen johdolle ja muille päättävillä tahoille.

Mittauksen merkitys korostuu erityisesti suurissa yrityksissä. HJK:n pääyhteistyökumppanit ovat valtakunnallisesti toimivia suuryrityksiä, jotka erottuvat kokoluokassaan useimmista muista suomalaisista sponsoriyrityksistä. Nämä suuryritykset eivät välttämättä aina olleet markkinajohtajia, vaan HJK:ta tukivat myös yritykset, jotka halusivat haastaa markkinajohtajan. Helsinki tarjoaa poikkeuksellisen hedelmällisen liiketoimintaympäristön muihin Suomen kaupunkeihin verrattuna. Kaikki HJK:n pääkumppanit toimivat pääkaupunkiseudulla ja suurin osa niistä oli kotoisin Helsingistä.

Paikallisuus oli HJK:n pääkumppaneille yksi keskeisimmistä sponsoroinnin kohteen valintaperusteista ja Mörtin (2018) mukaan myös pk-yritysten tärkeimpiä sponsoroinnin motiiveja oli näkyä ja tukea paikallisyhteisöä. Vaikka teknologian kehittymisen ja urheilun globalisaation voisi kuvitella pienentävän paikallisuuden roolia, sponsoroinnin suomalaisessa kontekstissa paikallisuudella on siis edelleen iso merkitys. Vaikka HJK osallistuu nykyään vuosittain isoihin kansainvälisiin peleihin, se tuntuu olevan kaukana kansainvälisestä trendistä, jossa suuria jalkapalloseuroja sponsoroivat globaalit yritykset ja sidos paikallisyhteisöön katoaa.

6.2 HJK:n pääkumppanin tavoitteet

HJK on kiinnostava kumppani, jonka tukemiseen löytyy useita eri näkökulmia. Tutkimuksessa löydettiin yhteensä 19 erilaista sponsorointitavoitetta, joista yleisimmät olivat tunnettuuden lisääminen, brändikuvan kehittäminen, sosiaalisen vastuun osoittaminen joko ympäristövastuun tai junioriurheilun saralla, kohderyhmän tavoittaminen, verkostoituminen, tuotteiden myynti ja työntekijöiden sitouttaminen.

Helsingin Jalkapalloklubin täytyy noudattaa mottoaan, ”On Vain Yksi Klubi”, ja säilyttää kesän 2023 organisaatiomuutoksesta huolimatta monipuolinen tarjooma, joka oli selkeästi yksi HJK:n sponsorimyynnin vahvuuksista. HJK Oy:n, HSM Oy:n, HJK ry:n ja uusimman tulokkaan EMT Oy:n synnyttämässä palapelissä on jokaiselle jotakin. HJK:n organisaatio on suurempi kuin osiensa summa. Helsingin Jalkapalloklubin eri tuotteita yhdistelemällä kumppani pystyvät räätälöimään juuri mieleisensä paketin.

HJK:n miesten edustusjoukkueen tai Bolt Arenalla järjestettävien tapahtumien kautta voidaan saavuttaa suuri näkyvyys, mutta samaan aikaan säilyttää tärkeä yhteiskuntavastuullinen elementti juniorien tai naisten jalkapalloa tukien. Seurassa vaikuttaa vastakohtien voima: HJK:ta voisi luonnehtia paikalliseksi mutta kansainväliseksi, Suomen menestyneimmäksi jalkapalloseuraksi mutta parhaaksi junioriseuraksi.

Vaikka HJK:n pääkumppaneiden tavoitteet olivat päällekkäisiä ja niitä oli vaikea priorisoida, päätaivoite oli kaikille haastateltaville ilmeinen. Alajan (2001) mukaan tunnettuuden lisääminen ja yrityskuvan kehittäminen ovat sponsoroinnin keskeisimmät käyttötarkoitukset. Mörtin (2018) mukaan pk-yritysten tyypillisimpiä tavoitteita ovat yrityksen imagon ja näkyvyyden kohentaminen

paikallisella tasolla sekä yhteiskuntavastuun osoittaminen toiminnan mahdollistajana. Alajan (2001) näkemystä tukevat Mörtin (2018) ohella myös löydökset HJK:n pääkumppaneista.

Neljä viidestä haastatellusta mainitsi päätavoitteekseen yrityskuvalliset tavoitteet ja yksi viidestä haastatellusta mainitsi päätavoitteekseen tuotemarkkinoinnilliset tavoitteet. Suurin ero näiden kahden tavoitealueen välillä on, että ensimmäinen markkinoi yritystä ja jälkimmäinen tuotetta (Alaja 2001). HJK:n pääkumppanien päätavoitteet ovat sponsoriyhteistyölle hyvin perinteisiä.

Suuryritysten ja pk-yritysten tavoiteasettelua verrattaessa voidaan todeta, että tavoitteellisuuden polarisoitumisesta huolimatta sponsoroinnin päätavoitteet ovat suomalaisyrityksissä hyvin samantyyppiset. Thjømøe, Olson & Brønn (2002) tekivät vastaavan huomion tutkiessaan yritysten vaihtuvia tavoitteellisuuden tasoja: ammattimaisesti sponsoroivat yritykset määrittelevät yhteistyön tavoitteet yksityiskohtaisemmin, mutta jopa korkeimmilla tavoitteellisuuden tasoilla, tärkein motiivi on lopulta brändin saavuttama näkyvyys.

Näkyvyys toimii yrityskuvallinen sponsoriyhteistyön mahdollistajana (Alaja 2001) ja HJK tarjoaakin näkyvyyttä pääkumppaneille hyvin vakiintuneilta mainospaikoilta, kuten peliasusta, laitamainoksista sekä sosiaalisesta mediasta. Se itsessään ei riitä tyydyttämään HJK:n pääkumppaneita, vaan sponsoriyhteistyö haluttiin herättää eloon tarinallistamisen avulla. Suomalaisen jalkapallon suunnannäyttäjänä ja suuryritysten kumppanina, HJK:lla korkeammat vaatimukset sponsoriyhteistyön sisällölle kuin monilla muilla suomalaisilla urheiluseuroilla, mikä vaatii taustaorganisaatiota, joka pystyy tukemaan sponsoriyrityksiä. Renard ja Sitz (2011) muistuttavat, että sponsoroinnin kohde tarvitsee työvoimaa kumppanuuden hoidon ohella muun muassa brändin hallintaan ja arvonluontiin.

Kaikkea arvoa ei ole kuitenkaan pakollista luoda itse, ja aktiiviset, ammattimaiset kumppanit ovat voimavara, josta pitää kiinni. Sponsoroinnin tavoitteellisuus ei vaikuta vain sponsoroivaan yritykseen, vaan korkeampi tavoitteellisuuden taso auttaa myös sponsoroinnin kohdetta (Hartland, Skinner & Griffiths 2005). Kumppaneille voi esimerkiksi tarjota mahdollisuuksia verkostoitua keskenään, mikä säästää sponsoroinnin kohteen omia resursseja.

HJK:n pääkumppanit halusivat tehdä aktiivista yhteistyötä, mikä näkyi lähestymistavassa sponsorointiin, mutta erityisesti verkostoitumisessa muiden HJK:n kumppaneiden kanssa. Verkostoitumishalu koskee laajemminkin pohjoismaalaisia urheiluseuroja, sillä sama ilmiö tunnistettiin Tanskassa, Ruotsissa sekä Norjassa ja näytti korostuvan mitä suurempi kumppanuus oli kyseessä (Wagner ym. 2017; Junghagen 2018; Erichsen ym. 2022). HJK:n pääkumppanit kokivat saavansa lisäarvoa HJK:n järjestämistä yritystapahtumista jo nyt, mutta näkökulmaa ei tule unohtaa jatkosakaan. Sen sijaan mahdollistamalla verkostoitumisen entistäkin paremmin HJK voi lisätä pääkumppaniensa tyytyväisyyttä ja sponsoriyhteistyön houkuttelevuutta ilman suuria lisäresursseja.

6.3 Valintaperusteet HJK-kumppanuudelle

HJK:n pääkumppaneita voisi kuvailla suuryrityksinä ammattitajiksi, joiden päätökset perustuivat yrityksen arvojen pohjalta luotuun strategiaan. Yhteiset arvot ohjasivat HJK-kumppanuuden läpivientiä ja vaikuttivat tavoitteisiin. Jokainen pääkumppanuus vaati vähintään yhden HJK:n kanssa jaetun arvon. Sponsoriyhteistyön suunnittelu HJK:n ja sponsoroinnista kiinnostuneen yrityksen välillä lähti kaksikon arvoista ja niiden yhteensopivuudesta, ja myös Aaker ja Joachimsthaler (2000) ovat tehneet saman havainnon kahden brändin liittämistä toisiinsa.

Arvot olivat vahvasti sidoksissa yhteiskuntavastuuseen, eikä yhteistyötä olisi syntynyt useissa tapauksissa ilman HJK:n toimimista arvoesikuvana etenkin ekologisen vastuun parissa. Pääkumppanit odottivat HJK:n tarjoavan konkreettisia keinoja, joiden avulla sponsoroivat yritykset voivat osoittaa arvomaailmansa käytännössä. Jokainen HJK:n pääkumppanuus sisälsi jonkinlaisen yhteiskuntavastuullisen elementin. Tämä on varsin perusteltua, sillä Close ja Lacey (2013) osoittavat, että brändiin suhtaudutaan entistä myönteisemmin, jos sponsori onnistuu osoittamaan yhteiskuntavastuuta.

HJK voi saavuttaa kilpailuetua Suomessa olemalla liiketoimintajohtoinen kumppani, joka osaa ottaa yhteiskuntavastuun huomioon. Useilla pääkumppaneilla oli arvoja, kuten kasvu, kehitys, edelläkävijyys ja menestys, joista kunnianhimoiset suuryritykset löysivät yhtenäisyyksiä HJK:n arvoihin – tavoitteelliset yritykset etsivät tavoitteellisia kumppaneita. Vastikkeellinen ja taloudellisesti kestävä urheiluorganisaatio ei ole Suomessa itsestäänselvyys, ja HJK:ta arvostettiin tästä perspektiivistä. HJK:n arvot vaikuttivat kohtaavan helposti erilaisten pääkumppaneiden kanssa ja joukkoon kuu-

lui niin markkinajohtajia kuin haastajia. Yllättäen noita arvoja peilattiin useasti enemmän HJK:n liiketoimintaorganisaatioon kuin joukkueeseen kentällä.

Ykkössijat, pokaalit, europaikat ja muut ansiot jalkapallokentällä eivät kiinnostaneet osaa HJK:n pääkumppaneista, ja menestys oli arvo, joka herätti kaikista eniten vastakkainasettelua kumppaneiden kesken varsinkin lyhyellä aikavälillä. Pitkäkestoisesti kumppanit olivat samaa mieltä, kuinka HJK:n status johtavana suomalaisena jalkapalloseurana oli tärkeä, mutta käsitys perustui pikemminkin näkyvyyden takaamiseen. Näkyvyyden rooli sponsoriyhteistyössä on pääasiassa toimia sen mahdollistajana, koska tarkempia tavoitteita, kuten tunnettuuden kasvattamista, ei voida saavuttaa ilman näkyvyyttä (Valanko 2009).

Menestyksen ja näkyvyyden välillä vallitsee eräänlainen symbioosi: menestys tuo näkyvyyttä, ja ainakin liiketoiminnan näkökulmasta on perusteltua sanoa, että näkyvyys tuo myös menestystä. Valangon (2009) kuvaama näkyvyyden rooli yhteistyön mahdollistajana koskee niin ikään HJK:n pääkumppaneita. Sponsoroinnin kohdetta etsiessään menestys oli valintaperuste HJK:n pääkumppaneille, mutta ei kaikille. Silti HJK:n myyntipotentiaali kasvaa voittojen myötä ja seura kiinnostaa eniten sponsorimarkkinoilla, kun se menestyy kansainvälisesti.

Urheilulaji ei ollut suoranainen valintaperuste, vaikka osa HJK:n pääkumppaneista oli päättänyt tukea joukkueurheilua joko maksimoidakseen näkyvyyden, välttääkseen yksilöurheilun mainehaittoja tai puhtaasti utilitaristisesta näkökulmasta tuottaakseen mahdollisimman paljon kokonaisyötyä. Jalkapallon vahvuudet sponsorimarkkinoilla olivat tavoitavuus, suuren yleisön tuntemus lajista ja yhteensopivuus eri modaaliteettien kanssa.

Kun yritykset tekevät valinnan sponsorointikohteesta, ne yrittävät löytää yhteensopivuuden brändi-imagonsa tai -identiteettinsä, kohderyhmänsä sekä tavoitteidensa (DeGaris, Dodds & Reese 2015) ja tässä tapauksessa jalkapallon välillä. Suurena, ”positiivisesti neutraalina” jalkapalloseurana HJK palvelee erilaisia brändejä, kohderyhmiä ja tavoitteita poikkeuksellisen hyvin ja yhteensopivuus on helppo löytää.

Sponsoroinnin kohteen valintaprosessi ei näytä noudattelevan mitään toistuvaa kaavaa, esimerkiksi Sán ja de Almeidan (2015) luomaa The Sports Sponsorship Decision Model -käsitemallia, vaan

kuten DeGaris, Dodds ja Reese (2015) osoittivat, sponsorointipäätökset riippuvat yksinkertaisista mittareista. Tämä pätee myös HJK:n kohdalla, sillä sponsoriyhteistyön mitattavuus on vielä kehitysvaiheessa. HJK:n keskeisimpiä valintaperusteita olivat muun muassa paikallisuus, yhteiskuntavastuu, liiketoimintajohtoisuus, menestyksen tuoma näkyvyys sekä yhteensopivuus sponsoriyrityksen ja sponsoroinnin kohteen välillä.

Sponsorointiyhteistyö alkaa tyypillisimmin sponsoroinnin kohteen lähestyessä sponsoriyritystä, eikä sponsoroinnin kohteen tarjoamaa osata tyypillisesti edes kysyä (Madill, O'Reilly & Nadeau 2014), ja tilanne oli yhteneväinen HJK-pääkumppanuuksien kohdalla. Vaikka HJK on arvostettu yhteistyökumppani, jolla on vankka status suomalaisessa urheilukentässä, proaktiivisen myyntityön roolia ei voi väheksyä.

Vaikka HJK-pääkumppanuus olisi liiketoiminnallisesti perusteltavissa, se ei ole johda yhteenkään kauppaan, jos yritykset eivät tiedä siitä. Sponsoriyhteistyöhön on vakiintunut käytäntö, jossa urheiluseurat ovat resursseja enemmän tarvitsevana aloitteellinen osapuoli. Renardin ja Sitzin (2011) mukaan sponsoroinnin kohteen tulee esittää selkeä tarjous arvonluontiprosessista ollakseen houkutteleva kumppani. HJK:lla tulee työskennellä myyntihenkilöitä, jotka tuntevat oman tuotteensa muita paremmin, osaavat konseptoida ja esittää tarjouksen kilpailijoista erottuvalla tavalla. Siksi proaktiivista myyntityötä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä HJK:n pääkumppanuuden valintaperusteista.

7 Pohdinta

7.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää HJK:n pääkumppanien sponsoroinnin motiiveja lähtökohdaksi HJK:n strategiassa mainittu pyrkimys olla paras pääkumppani suomalaisessa sponsorimarkkinassa. Hypoteesi oli, että HJK:n pääkumppaneiden sponsoroinnin motiivit poikkeavat paljon pienempien suomalaisten urheiluseurojen sponsoroiden motiiveista, kuten paikallisuus, yhteiskuntavastuu, näkyvyys ja hyväntekeväisyys, mutta näin ei suoranaisesti ollut.

HJK:n pääkumppanien sponsoroinnin motiivit olivat hyvin samanlaisia kuin pienemmällä sponsoriyrityksillä, mutta tavoitteet olivat täsmällisempiä. Tyypillisimpiä sponsoroinnin motiiveja olivat

muun muassa paikallisuus, yhteiskuntavastuu, yrityskuvalliset tavoitteet, kuten yrityksen tunnettuuden lisääminen tai brändi-imagon kehittäminen, kohderyhmän tavoittaminen ja verkostoituminen. HJK pystyi tyydyttämään monenlaisia yrityksiä, ja seuran toiminnasta, arvomaailmasta ja brändistä oli helppo löytää yhteensopivuutta, jota HJK:n pääkumppanit sponsoroinnin kohteesta etsivät.

Sponsoroinnin motiivien ollessa hyvin samankaltaiset suurin ero HJK:n pääkumppaneita sponsoroivien suuryritysten ja Veikkausliigaseuroja sponsoroivien pk-yritysten välillä oli tavoitteellisuuden tasossa. HJK:n pääkumppanit lähestyivät sponsoriyhteistyötä liiketoimintajohtoisesti asettaen konkreettisia tavoitteita, joiden saavuttamista he halusivat mitata. Myös HJK:ta kiiteltiin haastattelussa useamman pääkumppanin toimesta täysiveriseksi liiketoimintaorganisaatioksi ja verrattuna muihin Veikkausliigaseuroihin juuri tässä HJK saa kilpailuetua.

Tavoite olla Suomen paras pääkumppani on perusteltu ja realistinen, eikä HJK ei ole ulosmitannut kaikkea potentiaaliaan kilpailuetutekijässään eli liiketoimintajohtoisessa sponsoriyhteistyössä, joka ottaa huomio suuryritysten intressit, kuten yhteiskuntavastuun ja verkostoitumisen. Tutkimustulosten perusteella HJK ei ole kuitenkaan vielä sillä tasolla – ainakaan kaikkien pääkumppaneiden kohdalla. Osa pääkumppaneista varmasti kuvailisi HJK:ta Suomen parhaaksi pääkumppaniksi, mutta haastattelujen perusteella HJK:n on kehitettävä parempia työkaluja sponsoriyhteistyön vaikutusten mittaamiseen ja varmistaa taustaorganisaatiolleen tarvittavat resurssit, jotta se pystyy luomaan arvoa ja hoitamaan kumppanuuksia tasalaatuisesti.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden, erityisesti validiteetin arvioiminen on haastavaa, tutkimuksen luotettavuutta nostavat huolellisesti tehty tutkimussuunnitelma, joka sisälsi helposti ymmärrettävän tutkimusongelman ja -kysymykset. Tutkimus myös dokumentoitiin kunnollisesti. Tutkimusta tehdessä noudatettiin hyviä käytäntöjä, esimerkiksi haastatteluista nauhoitettiin video- ja äänitallenteet, luotiin luottamuksen ilmapiiri haastatellulle sekä aineisto analysoitiin perusteellisesti selväpiirteisiin teemoihin. Lisäksi tutkijan tulkintoihin pyydettiin informantin vahvistus, jonka neljä viidestä haastatellusta myönsi opinnäytetyön määräaikaan mennessä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa tarkkaa sääntöä haastateltavien lukumäärästä tai aineistonkeruusta, sillä oikeaa määrää ei voida määritellä etukäteen tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Kananen 2017). Tässä tutkimuksessa tutkittavat määriteltiin etukäteen käytössä olevien resurssien takia, mutta aineiston laatu ja syvyys riittivät tutkimusongelman ratkaisemiseen.

Sain HJK:lta pääkumppanien sponsoriyhteistyöstä vastuussa olevien henkilöiden yhteystiedot, jotka lopulta päätyivät tutkittaviksi. Suuremman validiteetin saavuttamiseksi olisin voinut haastatella useampia ihmisiä samasta yrityksestä. Käytössä olleet resurssit, esimerkiksi aika, huomioiden oli kuitenkin perusteltua keskittyä vertailemaan sponsoriyritysten eroja, eikä organisaatiokohtaisia näkemuseroja. Tutkimuksen luotettavuutta voi myös heikentää se, että toimeksiantaja HJK Oy oli mukana valitsemassa tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja voi ohjata tiettyntyyppisiä yrityksiä tutkimukseen. Toisaalta tutkimus tehdään toimeksiantajalle, joten en usko heidän osaltaan tällaiseen luotettavuutta vahingoittavaan toimintaan.

Vaikka täsmälleen samanlaisia tutkimuksia ei ole tehty, aikaisemmissa tutkimuksissa on löydetty hyvin samankaltaisia sponsoroinnin motiiveja ja -tavoitteita, mikä lisää tutkimukseni reliabiliteettia. Jos tekisin saman tutkimuksen uudelleen lähitulevaisuudessa, saisin todennäköisesti hyvin samanlaisia tuloksia. Sponsoriyhteistyö ja urheilumarkkinat ovat Suomessa kehitysvaiheessa, joten muutaman vuoden kuluttua tulokset voivat olla erilaisia.

7.3 Jatkotutkimustarpeet

Kuten luotettavuutta tarkasteltaessa mainittiin, sponsorointimarkkinat kasvavat Suomessa joka vuosi, mikä tarkoittaa, että alalle tulee uusia yrityksiä ja jo sponsorivat yritykset lisäävät investointejaan sekä hakevat sponsoroinnista kilpailuetua. HJK ei voi tuudittautua tämän tutkimuksen tuloksiin pitkälle tulevaisuuteen, varsinkin jos seuran strategia keskittyy jatkossakin pääkumppaneiden hoitoon, vaan esimerkiksi viiden vuoden kuluttua olisi tarpeen suorittaa vastaava tutkimus HJK:n pääkumppanien sponsoroinnin motiiveista. Oletettavasti yritysten lähestymistavat ja motiivit sponsoriyhteistyöhön muuttuvat, eikä nykyinen teoria välttämättä pysty selittämään uusia sponsorointi-ilmiöitä.

Tulevissa HJK:n pääkumppaneiden sponsoroinnin motiiveja käsittelevissä tutkimuksissa tai muissa vastaavissa jatkotutkimuksissa on syytä lopettaa viittaaminen termiin sponsorointiin. Tämä tutki-

mus osoitti, että sponsoroinnin käsite on laaja ja sisältävää vanhentuneen kaiun vastikkeettomuudesta. Sponsoroinnista puhuttaessa kaikki eivät ehkä tulevaisuudessa ymmärrä viittausta ammatimaiseen ja liiketoimintajohtoiseen sponsoriyhteistyöhön, vaan pikemminkin hyväntekeväisyyteen. Jatkossa tällaisia tutkimuksia tehdessä olisi tarkoituksenmukaista puhua esimerkiksi markkinointiyhteistyöstä, johon myös useat HJK:n pääkumppanit viittasivat tässä tutkimuksessa.

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää eräänlaisena kvantitatiivisen tutkimuksen esitutkimuksena (Kananen 2017). Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta toimeksiantaja HJK voi tehdä kvantitatiivisen tutkimuksen, jossa se mittaa vuosittain tärkeimpien kumppaneidensa sponsorointimotiiveja. Vaihtoehtoisesti tämän tutkimuksen pohjalta voi tehdä myös perinteisen tyytyväisyyskyselyn, joka tarjoaisi HJK:n pääkumppaneille väylän antaa palautetta säännöllisesti. Esimerkiksi vuosittainen tutkimus pääkumppaneiden motiiveista tai tyytyväisyydestä olisi perusteltua HJK:n sponsoriyhteistyön jatkokehittämisen kannalta.

HJK:n strategiassa mainitaan, että seura panostaa pääkumppaneihinsa, joten on luonnollista, että tutkimus tehtiin ensin pääkumppaneista. Keskikokoisilla ja pienillä kumppaneilla on tärkeä rooli sponsorointiyhteistyön tasapainottamisessa niin taloudellisesti kuin hallinnollisista syistä, ja jatko-tutkimuksissa on tarpeen laajentaa näkökulmaa näihin HJK:n pienempiin kumppanuuksiin. Seuraava tutkimusaihe voisi olla HJK:n keskikokoisten tai pienten kumppaneiden sponsoroinnin motiivit. HJK:n pääkumppanit ovat liiketoimintajohtoisia suuryrityksiä, ja olisi mielenkiintoista selvittää ovatko HJK:n keskikokoiset ja pienet kumppanit tavoitteellisuudeltaan lähempänä managereita vai hyväntekijöitä.

Lähteet

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Alaja, E. 2001. Summapeliä!: Sponsorointiyhteistyön käsikirja. Helsinki: Suomen Urheilumuseosäätiö.

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

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. p. Hamina: Akatiimi.

Belzer, J. 2013. The (R)evolution of Sports Sponsorships. Forbes 22.4.2013. Viitattu 8.2.2023. <https://www.forbes.com/sites/jasonbelzer/2013/04/22/the-revolution-of-sport-sponsorship/?sh=42db6aa86c90>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.

Close, A. G. & Lacey, R. 2013. Fit Matters? Asymmetrical impact for effectiveness on sponsors and event marketers. Sport Marketing Quarterly, 22(2), 71–82.

Chadwick, S., Chanavat, N., & Desbordes, M. 2015. Routledge Handbook of Sports Marketing. <https://doi.org/10.4324/9781315742021>

Crompton, J. L. 2015. Potential negative outcomes from sports sponsorship. International journal of sports marketing & sponsorship, 16 (3), 20-34. <https://doi.org/10.1108/IJMS-16-03-2015-B003>

DeGaris, L., Dodds, M., & Reese, J.T. 2015. A Data-Driven Approach to Sponsorship Planning. Julkaisussa Routledge Handbook of Sports Marketing. Toim. Chadwick, S., Chanavat, N., & Desbordes, M. Lontoo: Routledge, 80-91. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.4324/9781315742021>

Elo, E. 2016. Suomalaisyrietykset eivät osaa hyödyntää urheiluyhteisöjä - "Loistavia kanavia". Kauppalehti 23.3.2016. Viitattu 8.4.2023. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/uutiset/suomalaisyrietykset-eivat-osaa-hyodyntaa-urheiluyhteisoja-loistavia-kanavia/7e14fdc6-4c41-37a3-bb98-6baa3d156091>

Erichsen, M., Stiklestad, T., Holum, M. & Jakobsen, T.G. 2022. Added value for sponsors: a study of network in football 2011–2018. Sport, Business and Management, 12, 4, 421-439. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/SBM-11-2020-0119>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Global sponsorship spending from 2007 to 2018 (in billion U.S. dollars). 2018. IEG. Statista. Viitattu 18.2.2023. <https://www-statista-com.ezproxy.jamk.fi:2443/statistics/196864/global-sponsorship-spending-since-2007/>

Grönroos, C. & Tillman, M. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. p. Helsinki: Talentum.

Hakola, T. 2022. "Voit laittaa siihen ihan, että Raakel jyrähtää" – HIFK:n myyntitykki ja teologi Raakel Koittola löytää Stadista ja pohjalaisuudesta paljon yhteistä. Helsingin Sanomat 29.9.2022. Viitattu 8.4.2023. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000009068840.html>

Hartland, T., Skinner, H. & Griffiths, A. 2005. Tries and conversions: are sports sponsors pursuing the right objectives?. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6, 3, 20-29. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/IJSMS-06-03-2005-B005>

Helsingin jalkapalloklubi, Aalto, S., Lehtola, E. V., Sulkava, E. & Tiitta, A. 2007. Tähtien tarina: Helsingin jalkapalloklubi 100 vuotta. Helsinki: Helsingin jalkapalloklubi.

Helsingin Jalkapalloklubi. N.d. HJK Oy:n verkkosivu. Viitattu 21.11.2023. <https://www.hjk.fi/seura/>

Henseler, J., Wilson, B., & Westberg, K. 2011. Managers' perceptions of the impact of sport sponsorship on brand equity: Which aspects of the sponsorship matter most? *Sport marketing quarterly*, 20 (1), 7.

HJK Oy:n Strategia 2022–2024. 2022. HJK Oy. Helsinki.

Itkonen, H., Ilmanen, K. & Matilainen, P. 2007. Urheilun sponsorointi Suomessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, liikuntatieteiden laitos.

Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S. & Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 47. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166456.pdf>

Junghagen, S. 2018. Football clubs as mediators in sponsor-stakeholder relations. *Sport, Business and Management*, 8, 4, 335-353. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/SBM-02-2017-0007>

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & He, H. 2020. Principles of marketing. Eighth European Edition. Harlow: Pearson.

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.

Lin, H. & Bruning, P. F. 2021. Sponsorship in focus: A typology of sponsorship contexts and research agenda. *Marketing intelligence & planning*, 39 (2), 213–233. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2020-0169>

Lipponen, K. 1999. Sponsoroinnin kontrapunkti. Helsinki: Mainostajien liitto.

Madill, J., O'Reilly, N., & Nadeau, J. 2014. Financing social marketing programs through sponsorship: Implications for evaluation. *Journal of social marketing*, 4 (1), 22-37.

<https://doi.org/10.1108/JSOCM-08-2011-0054>

Masterman, G. 2007. Sponsorship: For a Return on Investment.

<https://doi.org/10.4324/9780080550121>

Meenaghan, T. 2001. Sponsorship and advertising: A comparison of consumer perceptions. *Psychology & marketing*, 18 (2), 191-215. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200102\)18:2<191::AID-MAR1005>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200102)18:2<191::AID-MAR1005>3.0.CO;2-C)

<https://doi.org/10.1080/02650487.1991.11104432>

Meenaghan, T. 1991. The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix. *International journal of advertising*, 10 (1), 35–47.

<https://doi.org/10.1080/02650487.1991.11104432>

Mäkinen, J. & Paavolainen, L. 2020. Huippu-urheilun sisäinen arviointi 2020. Suomen Olympiakomitea. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/01/7b27ce67-hu-sisainen-arviointi-2020.pdf>

Mört, A. 2018. Sponsoroinnin tavoitteet, motiivit ja strategisuus paikallisen tason kontekstissa. Pro Gradu -tutkielma, Lapin Yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

<https://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63247/M%C3%B6rt.Antti.pdf?sequence=1>.

Oksanen, K. 2008. Urheilu- ja kulttuurisponsorointi. Läntisen Uudenmaan Yrityssanomat. Viitattu 8.4.2023.

Oksanen, R. 2015. An evaluation of the application of ISO 10668 brand valuation for Finnish football clubs. MBA-tutkinnon lopputyö. University of Wales Trinity Saint David. Viitattu 11.4.2023.

[https://www.dropbox.com/sh/lm0ds3tvbxgyzaq/AAAjoPwXiZBAubyYxUB0LO7-a/Mediainfo/2015/Risto Oksanen Dissertation-Brand valuation of Veikkausliiga clubs.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/lm0ds3tvbxgyzaq/AAAjoPwXiZBAubyYxUB0LO7-a/Mediainfo/2015/Risto%20Oksanen%20Dissertation-Brand%20valuation%20of%20Veikkausliiga%20clubs.pdf?dl=0)

Renard, N. & Sitz, L. 2011. Maximising sponsorship opportunities: a brand model approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20, 2, 121-129.

<https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/10610421111121116>

Ryan, A., & Fahy, J. 2012. Evolving priorities in sponsorship: From media management to network management. *Journal of marketing management*, 28 (9-10), 1132-1158.

<https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.645858>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.11.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Sá, B. M. B. & de Almeida, V. M. C. 2015. Sport Sponsorship Decision Model: A conceptual model by proposition. Julkaisussa Routledge Handbook of Sports Marketing. Toim. Chadwick, S., Chanavat, N., & Desbordes, M. Lontoo: Routledge, 92-109.
<https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.4324/9781315742021>

Share of sports sponsorship revenue worldwide in 2020, by region. 2021. PR Newswire. Statista. Viitattu 16.2.2023.
<https://www-statista-com.ezproxy.jamk.fi:2443/statistics/268300/sponsorship-deals-by-reported-value/>

Size of sports sponsorship market worldwide in 2021 and 2030 (in billion U.S. dollars). 2022. Marketstatsville.com -verkkosivusto. Statista. Viitattu 8.2.2023.
<https://www-statista-com.ezproxy.jamk.fi:2443/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/>

Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. 2007. Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. The journal of corporate citizenship, 2007 (25), 43-54.
<https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007>

Sponsorointibarometri 2021. 2022. Sponsor Insight. Viitattu 15.2.2023.
<https://www.sponsorinsight.fi/post/sponsorointibarometri-2021>

Sponsorointibarometri 2019. 2020. Sponsor Insight. Viitattu 16.2.2023.

Sports Sponsorship Market Size, Share & Trends Analysis Report. 2022. BrandEssence® Market Research. Viitattu 16.2.2023.
<https://brandessenceresearch.com/technology-and-media/sports-sponsorship-market-size>

Sports sponsorship spending worldwide in 2020, by sector (in billion U.S. dollars). 2020. Two Circles. Statista. Viitattu 8.5.2023.
<https://www-statista-com.ezproxy.jamk.fi:2443/statistics/269785/sports-sponsorship-deals-worldwide-by-industry-sector-in-2009/>

Storm, R.K. & Nielsen, K. 2022. Huippu-urheilu Suomessa: Kansainvälinen ulkoinen arviointi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2022:45. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 16.2.2023.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164439/OKM_2022_45.pdf?sequence=1

Thjømøe, H. M., Olson, E. L., & Brønn, P. S. 2002. Decision-making Processes Surrounding Sponsorship Activities. Journal of advertising research, 42 (6), 6-15. <https://doi.org/10.2501/JAR.42.6.6>

Torkildsen, G., & Taylor, P. 2011. Torkildsen's sport and leisure management (6th edition.). Taylor and Francis.

Tuori, D. 1995. Sponsorin käsikirja. Jyväskylä: Mainostajien liitto.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3. Helsinki. Viitattu 22.11.2023.

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Valanko, E. 2009. Sponsorointi: yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Villman, E. 2023. Myyntijohtaja. HJK Oy. Haastattelu 2.6.2023.

Wagner, U., Persson, H.T.R. & Overbye, M. 2017. Sponsor networks and business relations orchestrated by team sports clubs. *Sport, Business and Management*, 7, 4, 426-443.

<https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/SBM-07-2016-0030>

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön teemahaastattelurunko

1. Sponsorin ominaisuudet

Kenen aloitteesta yhteistyö sai alkunsa?

Voitko esitellä edustamasi yrityksen toimintaidean?

Mitkä ovat yrityksen ydinarvot?

2. Tavoitteet

Mitä yritys saa vastineeksi sponsoriyhteistyöstä?

Mitä sponsoroinnilla halutaan saavuttaa?

Mitataanko tavoitteiden saavuttamista?

3. Valintaperusteet

Miksi yritys sponsoroi juuri HJK:ta?

Tekeekö yritys sponsoriyhteistyötä myös muiden tahojen kanssa?

4. Sponsoriyhteistyön haasteet

Mitä haasteita kumppanuuden aikana on ilmentynyt?

Näettekö sponsoroinnissa riskitekijöitä?