

Matti Leponiemi

**YHTEISTYÖKUMPPANUUKSIEN MERKITYS ALUEEN PESÄPALLOSEUROJEN
TOIMINNALLE**

YHTEISTYÖKUMPPANUUKSIEN MERKITYS ALUEEN PESÄPALLOSEUROJEN TOIMINNALLE

Matti Leponiemi
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Terwa-akatemia

Tekijä(t): Matti Leponiemi

Opinnäytetyön nimi: Yhteistyökumppanuuksien merkitys alueen pesäpalloseurojen toiminnalle

Työn ohjaaja(t): Petteri Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: toukokuu 2024

Sivumäärä: 25 + 1 liite

Vapaaehtoistyöhön perustunut urheiluseuratoiminta on kasvavassa määrin riippuvainen sponsoroinnista eli yhteistyökumppanuuksista. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten kolmessa pesäpalloseurassa hankittiin ja toteutettiin yhteistyökumppanuuksia sekä mihin niistä saadut varat käytettiin. Tutkimus rajattiin koskemaan kolmea pesäpalloseuraa tai -jaostoa Pohjois-Pohjanmaalla. Menetelmänä oli laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jokaisen seuran tai jaoston edustajaa haastateltiin, ja kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Haastattelujen literoinnin jälkeen aineistot analysoitiin ja tehtiin vertailua seurojen ja jaostojen välillä.

Yhdelläkään seuralla ei ollut eri tasoisia kumppanuuksia, vaan poikkeuksetta jokainen kumppanuus neuvoteltiin erikseen. Suurimmalla harrastaja- ja joukkuemäärällä varustetulla seuralla oli ylivoimaisesti eniten myös yhteistyökumppanuuksia. Yhteistyökumppaneiden hankinnassa oli suuria eroja seurojen välillä. Yksi kolmesta seurasta koki uusien kumppaneiden hankinnan helpoksi, kun taas kaksi muuta seuraa koki kumppaneiden hankinnan vähintäänkin haastavaksi. Suurin osa seurojen yhteistyösopimuksista tehtiin vuodeksi tai kahdeksi kerrallaan. Yhteistyön laadullisiin mittareihin ei kiinnitetty kovinkaan suurta huomiota missään seurassa. Seurojen edustajat kertoivat yhteistyökumppanuuksista saatujen tulojen ohjautuvan toiminnan kuluihin. Pelimatkat, kulukorvaukset, salivuorot ja pelipuvut ovat seurojen suurimmat kuluerät. Seurojen jatkosuunnitelmat yhteistyökumppanuuksien osalta olivat enimmäkseen hyvinkin maltilliset. Olemassa olevia yhteistöitä on tarkoitus jatkaa entisellään, sekä yrittää löytää myös uusia mukaan toimintaan, mutta selkeää strategiaa toiminnan kehittämiseksi ei ollut laadittu.

Joukkue- ja harrastajamäärät haastateltavien seurojen tai lajijaosten välillä vaihtelivat suuresti. Eroja seurojen harrastaja- ja joukkuemäärässä selitti paikkakunnan asukasluvun lisäksi toiminnan laatu. Yhteistyökumppaneiden rooli toiminnalle oli hyvin yksiselitteisesti elintärkeä ja sitä arvostettiin korkealle, sillä se mahdollistaa toiminnan pyörittämisen paikkakunnilla. Suurimmat erot seurojen välillä olivat kumppanihakinnassa, yhdellä seuroista on junioritiimi, joka hoitaa jaostolle hankittavien yhteistyökumppaneiden hankinnasta ja edustusjoukkueet vastaavat omasta toiminnastaan. Toisessa seurassa taas jaosto hankki itse koko seuralle yhteistyösopimukset, kun taas kolmannessa seurassa kumppaneiden hankinta tapahtui joukkuelähtöisesti ja kausikohtaisesti.

Tulosten perusteella todetaan, että pesäpalloseuroissa yhteistyökumppanuuksien hankinta nojaa vahvasti vapaaehtoistoimintaan, eikä kumppaneiden hankintaan ole selkeää strategiaa siitä, kuka hankkii, miten hankkii ja kenelle hankkii. Yhteistyökumppanuuksien toteutuksen erot ovat suuria, mutta suurimmaksi osaksi yhteistyökumppanien hankinta perustuu mesenaattihenkiseen toimintaan.

Asiasanat: urheiluseura, pesäpallo, sponsorointi, yhteistyö, kumppanuudet

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, Option of Terwa-Academy

Author(s): Matti Leponiemi

Title of thesis: The importance of sponsorship for Finnish baseball activities in the region

Supervisor(s): Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 25 + 1 appendix

For generations the local sports clubs in Finland have been running on a volunteer basis. Now the trend is changing, and the local sports clubs are more and more dependent on sponsorships and collaboration with companies.

The aim of this thesis was to define how sponsorships are acquired and how collaboration with companies is executed in three different Finnish baseball sports clubs in the Northern Ostrobothnia region. Another aim was to define how the funds from sponsorships are used in local sports clubs.

The research method used in this thesis was qualitative research and content analysis. One member from each sports club was interviewed with a semi-structured interview method. The interviews were transcribed, the data analysed, and comparison was made between the three local sports clubs.

The main results are as follows. The acquisition of sponsorships is strongly based on volunteer work in Finnish baseball sports clubs. There are big differences on how the collaboration is managed in sports clubs, but sponsorships are mainly based on patrons.

Keywords: sports club, Finnish baseball, sponsorship, collaboration

Sisällys

1	JOHDANTO	6
2	YHTEISTYÖKUMPPANUUDET URHEILUSEUROJEN PESÄPALLOJAOSTOISSA	7
2.1	Urheiluseurat	7
2.2	Pesäpalloseurat ja -jaostot	8
2.3	Sponsorointi	8
2.3.1	Sponsoroinnin kehittyminen	9
2.3.2	Sponsorointi yrityksen näkökulmasta	10
2.3.3	Sponsoroinnin kohteen valinta	11
2.3.4	Sponsoroinnin vaikutusten mittaaminen	12
2.3.5	Sponsorointi urheiluseuroissa ja pesäpallossa	13
3	AINEISTO JA MENETELMÄT	15
3.1	Tutkimusmenetelmä	15
3.2	Aineiston keruu	16
4	AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI	18
4.1	Harrastajamäärät ja yhteistyökumppanuuksien rooli seuran toiminnalle	18
4.2	Yhteistyön laatu, yhteistyökumppaneiden määrä ja hankinta	18
4.3	Yhteistyökumppanuuksista saatujen varojen käyttö ja jatkosuunnitelmat	19
5	TULOSTEN TARKASTELU	21
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	22
7	POHDINTA	23
	LÄHTEET	24
	LIITTEET	26

1 JOHDANTO

Urheiluseurat ovat tärkeitä liikuntakulttuurin edistäjiä ja ylläpitäjiä Suomessa. Suomen liikunta ja urheilu ry:n mukaan suomalaisten lasten ja nuorten liikkuminen tapahtuu pääasiassa urheiluseuroissa (SLU 2010a, 13). Urheiluseuratoiminta on perustunut pitkään vapaaehtoistoimintaan, mutta yhteiskunnallisten muutosten myötä tähän on tullut muutos (Koski 2009, 9–12). Opetus- ja kulttuuriministeriön teettämän tutkimuksen suomalaisten urheilu- ja liikuntaseurojen muutoksista mukaan vuonna 2016 yli 60 prosenttia seuroista koki, että vapaaehtoisten löytäminen toimintaan on haastavampaa kuin ennen (Koski & Mäenpää 2018, 65, 67, 72).

Seurojen paine ammattilaisten palkkaamiseen on kasvanut, sillä suuri osa seuroista kokee vapaaehtoisten saamisen mukaan toimintaan yhä haastavampana. Suomen urheilu ja liikunta ry:n mukaan vapaaehtoisten määrän väheneminen ei ole välttämättä syy haasteisiin, vaan se, että seuratahtumien määrä on lisääntynyt ja vapaaehtoisten käytettävissä oleva aika on vähentynyt (SLU 2010b, 6–7). Yhteiskunnalliset muutokset, kuten työn muuttuminen haastavammaksi ja sitouttavammaksi, ovat kuitenkin muuttaneet ihmisten vapaa-aikaa rajoittuneemmaksi. Talkoohenki on tämän takia vähentynyt. Yhtenä syynä ammattilaisten palkkaamiseen seuroille voidaan mainita kilpaurheilun kehittyminen ja se, että huipulle vaaditaan yhä enemmän sitoutumista ja monipuolista ammattiosaamista (Koski 2009, 9–12, Koski & Mäenpää 2018, 24). Pesäpallossa kilpaurheilun kehittyminen näkyy esimerkiksi nopeuksien kasvuna fysiikkaharjoittelun kehittymisen myötä ja peiliurien pidentymisenä. Kilpaurheilua tukevaa monipuolista ammattiosaamista on haastavaa löytää vapaaehtoistyönä. Näin ollen, mitä menestyneemmästä urheiluseurasta on kyse, sitä todennäköisempää on, että seuralla on tarve työntekijöiden palkkaamiseen (Koski 2012, 10).

Yllä mainitut seikat näkyvät myös opinnäytetyön toimeksiantajan, Oulaisten Huiman pesäpallojaoston, toiminnassa. Vuoden 2023 alussa Oulaisten Huima palkkasi päätoimisen junioripäällikön pesäpallojaoston toimintaan yhdessä lähikuntien seurojen, Nivala-Pesiksen ja Ylivieskan Kuulan, kanssa. Junioripäällikön palkka on yksi suurimmista pesäpallojaoston kulueroista, joka nostaa pelaajille aiheutuvia harrastekustannuksia (Törmäkangas 2023). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten alueen pesäpalloseurat hankkivat ja toteuttavat yhteistyökumppanuuksia sekä mihin niistä saadut varat käytetään.

2 YHTEISTYÖKUMPPANUUDET URHEILUSEUROJEN PESÄPALLOJAO- STOISSA

2.1 Urheiluseurat

Urheiluseuroilla on merkittävä rooli Suomessa terveys-, koulutus- ja hyvinvointipalvelujen tarjoajana. Suuri osa maailman liikunta- ja urheiluorganisaatioista toimii ainakin osittain vapaaehtoisvoimin. Suomen liikuntakulttuurin näkökulmasta nämä pääasiassa vapaaehtoisvoimin toimivat urheiluseurat ovat avainroolissa (Koski 1994, 15). Suomessa on tuhansia liikunta- ja urheiluseuroja, joissa on jäsenenä jopa yli miljoona suomalaista (Anttila & Pyhälä 2005, Heikkala 2009, 11). Merkittävä osa suomalaisista urheiluseuroista on pieniä. Seurojen koko on muuttunut pienemmäksi, ja monet seurat ovat nykyisin erikoistuneet vain yhteen lajiin. Urheiluseurojen toiminta on pääasiassa lasten ja nuorten harrastus- ja kilpailutoimintaan painottunutta (Heikkala 2009, 14).

Historiallisesta näkökulmasta katsottuna urheiluseuroja on pidetty voittoa tavoittelemattomina, yleishyödyllisinä organisaatioina. Urheiluseurantoiminnan perusedellytyksinä ei siis pidetty liiketoimintaa harjoittavan yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä (kuten vakavaraisuus ja maksuvalmius), vaan urheiluseuralle määriteltyä toimintatarkoitusta (Lehto 1993, Laitinen 1989, 44). Nyky päivänä tilanne on muuttunut, ja useita urheiluseuroja on yhtiötetty, ja niiden toimintaedellytykset vastaavat liiketoimintaa harjoittavien yritysten edellytyksiä.

Vuonna 2016 päätoimisia työntekijöitä oli yli 20 prosentilla urheiluseuroista, joka tarkoittaa laskennallisesti yli 5 000 päätoimista työntekijää. Osa-aikaisten työntekijöiden määrä oli vuonna 2006 hieman alle 15 000, kun taas vuonna 2016 osa-aikaisten työntekijöiden laskennallinen määrä oli lähes 30 000. Osa-aikaisten työntekijöiden määrä on siis lähes kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa (Koski 2009, 9–12, Koski & Mäenpää 2018, 78–79). Voidaan siis todeta, että urheilu- ja liikuntaseurojen merkitys työnantajina on lisääntynyt.

Koski ja Mäenpää (2018, 78–79) havainnollistavat tutkimuksessaan kuvaajien avulla trendiä, jonka mukaan vuonna 2016 keskimäärin 62 prosenttia seurojen tuloista koostui varsinaisella toiminnalla saavutetuista tuloista, mikä tarkoittaa jäsenten kausi- ja osallistumismaksuja sekä erilaisten tapahtumien tuottoja. Tämä on merkittävästi enemmän kuin vuonna 2006, jolloin varsinaisen toiminnan

tulojen osuus seurojen tuloista oli noin neljänneksen verran. Varsinaisen toiminnan ulkopuolinen varainhankinta taas vähentyi vuodesta 1996 vuoteen 2016 merkittävästi. Koski ja Mäenpää (2018, 78) pohtivat syyksi muun muassa verotuksen tiukentumista urheilun ulkopuoliseen varainhankinnan osalta, ja urheilutoiminnan ulkopuolisten tapahtumien järjestämisen vähentymistä, joilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi lavatanssien tai bingojen järjestämistä.

2.2 Pesäpalloseurat ja -jaostot

Pesäpallo on Suomen kansallislaji ja se on säilyttänyt suosionsa yhtenä suosituimmista palloilulajeista Suomessa. Pesäpallon ”isä” Lauri ”Tahko” Pihkala kehitti lajin useiden Suomessa pelattujen pallopelien ja Amerikassa pelatun baseballin pohjalta 1920-luvulla. Pesäpallon suosio on kasvanut sen historian aikana ja sen juuret ovat syvällä suomalaisessa yhteiskunnassa. Pesäpallo on erityisen suosittua maakunnissa ja sitä pelataan suomalaisissa kouluissa liikuntatunneilla (Pesäpalloliitto 2024). Urheiluseuroissa pesäpallo voi olla oma jaostonsa tai pesäpallolla voi olla oma seuransa. Tässä opinnäytetyössä on haastateltu kahden pesäpallojaoston ja yhden pesäpalloseuran edustajia.

2.3 Sponsorointi

Valanko (2009, 51–52) määrittelee sponsoroinnin tarkoittavan yleisesti toimintaa, joka perustuu sopimukseen sponsorin ja kohteen välillä. Kielitoimiston sanakirjan (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2022) mukaan sana ”sponsorointi” tarkoittaa rahoittajaa, taloudellista tukijaa, kustantajaa ja takaajaa. Kuvaavimmaksi ja suositeltavimmaksi useista sponsorointiin liittyvistä termeistä Valanko (2009, 52) toteaa yhteistyökumppanuuden, jossa sekä sponsori että kohde yhdistyvät. Yhteistyökumppanuus siis vaatii toimia sekä sponsorilta (usein yritys) että kohteelta (esim. urheiluseura).

Alaja ja Forssell (2004, 21) määrittelevät uudeksi peruskäsitteeksi sponsorointiyhteistyön, sillä he kokevat termin kuvaavan paremmin nykyaikaista sponsorointia, jossa yritys ja sponsoroinnin kohde saavat molemmipuolisia hyötyjä ja mahdollisuuksia. He kuitenkin toteavat sponsoriyhteistyön aukottoman määrittelyn olevan haastavaa, mutta eivät koe sen olevan myöskään pakollista.

Sponsorointiyhteistyö on termi, joka kuuluu osaksi urheilumarkkinoinnin kilpailukeinoja. Käytännössä tähän teoriaan on päädytty markkinointityössä, kun tuotteelle etsitään ennen muita markkinointiviestillisiä toimenpiteitä yhteistyöyhteyksiä tai kumppaneita. Sponsorointiyhteistyöllä on tarkoitus hakea tuotteelle selkeää kilpailuetua. Yhteistyön kautta kohde tarjoaa sponsorilleen etuja, sekä niin liiketoiminnallisia kuin imagollisia hyötyjä (Alaja 2000, 30).

Sponsorointiyhteistyön aukoton määrittely on haastavaa, mutta se ei ole välttämätöntä. Sponsorointi on hyvä yleisilmaus ilmiölle ja sen tunnistaa ominaisista luonteenpiirteistä muista markkinointiviestinnällisistä keinoista. Tärkeimpiä luonteenpiirteitä on, että sponsorointi perustuu yhteistyösopimukseen, josta molemmat hyötyvät ja, jonka molemmat osapuolet ovat tasa-arvoisia. Sponsorointi vaikuttaa kohdeyleisöön välillisesti mielikuvien avulla tuoden yrityksen arvoja esille (Alaja & Forssell 2004, 21. Valanko 2009, 52–53, 60–61).

Nykyaikaisen sponsoroinnin eli yhteistyökumppanuuden Valanko (2009, 62) määrittelee seuraavasti:

”Sponsorointi on sponsorin ja kohteen välinen, aineellisiin ja aineettomiin suoritteisiin perustuva, mielikuvien vuokraamista koskeva juridinen yhteistyösopimus, joka perustuu molempien osapuolten erilaisiin tarpeisiin. Se on molemmille strateginen ratkaisu ja kaupallinen investointi, joka suunnitellaan luovasti ja jota hyödynnetään käytännössä sekä yhdessä että erikseen markkinointiviestinnän eri keinoin. Se tuo mittavaa lisäarvoa molempien osapuolien toimintaprosessiin.”

2.3.1 Sponsoroinnin kehittyminen

Sponsorointiyhteistyön juuret ulottuvat ajalle ennen ajan laskumme alkua, kun Maecenas-niminen neuvonantaja tuki taloudellisesti aikansa runoilijoita ja takasi täten heidän huolettoman elämänsä. Tämä mesenaattihenkinen toiminta on jatkunut muun muassa keskiajalla, kun köyhiä taitelijoita ja oppineita tuettiin aatelisten ja kuninkaallisten toimesta (Alaja & Forssell 2004, 11). Mesenaattihenkisellä toiminnalla tarkoitetaan sellaista taloudellista tukemista, jolle ei odoteta tuottoa.

Nykyaikaisen sponsoroinnin eli yhteistyökumppanuuden uranuurtajana pidetään Yhdysvaltoja, kun kaupallisten televisiolähetysten myötä 1960-luvulla mainosajan hinnat nousivat huomattavasti. Eurooppaan sama ilmiö saapui hieman viiveellä (Alaja & Forssell 2004, 11). Isossa-Britanniassa vuonna 1965 urheilun arvioidut tuotot kaupallisesta sponsoroinnista olivat merkityksettömät, alle

miljoona puntaa. Vuonna 1990 samainen arvio oli kuitenkin jo 226 miljoonaa puntaa. Isossa-Britanniassa sponsorointitulojen huomattavaa kasvua vauhditti televisioteknologian kehittyminen ja televisioyleisön kasvaminen, kun kaikki merkittävät urheilutapahtumat olivat nähtävissä suorana televisiosta, kuten esimerkiksi olympialaiset ja jalkapallon maailmanmestaruuskisat. Sponsorointi mahdollisti näkyvyyden myös BBC-kanavilla, jotka eivät muuten olleet kaupallisia (Whannel & Philips 2013, 49–50).

Suomessa sponsorointiyhteistyö kasvoi voimakkaasti 1970-luvulla, kun monet institutionaaliset yritykset lähtivät uteliaasti kokeilemaan sponsoroinnilla saavutettavia mahdollisuuksia, vaikka se olikin kokeiluluontoista ja vastikkeetonta. 1980-luvulla mesenaattihenkisestä toiminnasta yritettiin päästä molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön ja urheilun lisäksi myös kulttuuria alettiin tukea enemmän. 1990-luvulla lama kiristi kilpailua ja lisäsi yritysten analyttisyyttä jaettavasta rahasta. Sponsorointia alettiin pitää myös markkinaviestinnän keinona. 2000-luvulla kilpailu kiristyi ja yhteiskuntavastuullinen ajattelu lisääntyi sponsoriyhteistyössä (Alaja & Forssell 2004, 11–12). Vuonna 2009 Suomessa käytettiin sponsorointiin yhteensä 151 miljoonaa euroa, josta urheilun osuus oli 95 miljoonaa euroa. Sponsorointibarometrin mukaan vuonna 2022 Suomessa käytettiin urheilun sponsorointiin rahaa 167 miljoonaa euroa, kun sponsorointiin käytettävän rahan määrä oli yhteensä 270 miljoonaa euroa. Urheilu on edelleen sponsorointikohteista suosituin noin 62 prosentin osuudella kokonaissummasta (Sponsor Insight 2023).

2.3.2 Sponsorointi yrityksen näkökulmasta

Sponsorointi pohjautuu yrityksen tarpeisiin ja arvoihin. Se on aina strateginen ratkaisu, joka perustuu yrityksen liiketoiminnan kehittymisen tarpeisiin. Näitä tarpeita on useita, muun muassa: näkyvyys, julkisuus, imago, erottuvuus ja tunnettuus. Parhaimmassa tapauksessa sponsorointi sitouttaa työntekijöitä yritykseen, lisää yrityksen hyvää mainetta ja vahvistaa yhteiskuntavastuuta. Yksinkertaisuudessaan sponsoroinnilla haetaan lisäarvoja liiketoimintaan ja/tai brändiin asetettuihin tavoitteisiin (Valanko 2009, 115–119, 174.).

Alaja ja Forsell (2001, 91) huomauttavat, että sponsorointi on luonteeltaan riskialtista. Yrityksen näkökulmasta riskien tiedostaminen on tärkeää jo ennen yhteistyöhön lähtemistä, koska perusriski syntyy jo asetelmasta, jossa kohde toimii yrityksen toiminnan ulkopuolella. Riskejä voivat aiheuttaa

muun muassa: kohteen taloudelliset ongelmat, lainvastainen toiminta, välinpitämätön toimintatyyli, kielteinen julkisuus tai jokin muu lukuisista syistä, jotka aiheuttavat mainehaittaa.

2.3.3 Sponsoroinnin kohteen valinta

Kohde on hyvä sponsoroitava, mikäli se sopii yrityksen mainetavoitteisiin ja mukautuu yrityksen arvomaailmaan. Tätä edesauttaa, mikäli kohteen ja yrityksen välille löytyy luonteva yhteys. Yrityksen tuotteiden tai palveluiden bränditavoitteiden pohjalle voi olla kannattavaa hakea sellaisia kohteita, joihin yritys voi samaistua (Alaja & Forssell 2001, 89). Tänä päivänä suosituin sponsorointikohte on urheilu, eli urheiluseurat ovat mieluisia sponsoroinnin kohteita (Hanski-Pitkäkoski 2014).

Alajan ja Forssellin (2001, 89) mukaan kohteen valintaan vaikuttaa se, kuinka hyvin kohde tavoittaa yrityksen haluamat sidosryhmät. Kohteen on sovittava sidosryhmien maailmaan, kohdetta ei siis kannata valita, mikäli se ei sovi sidosryhmille esimerkiksi maantieteellisen saavutettavuuden tai sosioekonomisten ominaisuuksien vuoksi. Kohteen valinnassa tärkeää on myös se, mitä erilaisia räätälöityjä palveluita kohde voi tarjota yrityksen sidosryhmille. Edellä mainitusta käytetään termiä suhdetoiminta. Onnistunut suhdetoiminta voi auttaa yritystä saavuttamaan jopa uusia yrityksen välisiä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia.

Kohteen valinnassa on tärkeää, että kohde täyttää yhteiskunnallisen hyväksyttävyyden kriteerit. Hyväksyttävyys on riippuvainen vallitsevan ajan mielipideilmastosta ja arvoista. Yhteistyötä halutaan yleensä tehdä sellaisten kohteiden kanssa, jotka menestyvät. Jotkut yritykset haluavat turvautua jo menestystä saavuttaneisiin kohteisiin, toiset taas hakevat nuoria lupaavia taiteilijoita tai urheilijoita, joiden odotusarvo menestyä on korkea (Alaja & Forssell 2001, 90).

Alaja ja Forsell (2001, 90) toteavat, että yksi merkittävimmistä valintakriteereistä kohteen valinnassa on suosio. Suosio riippuu siitä, kuinka kiinnostava kohde on medialle. Mediaa kiinnostavat kohteet ovat etulyöntiasemassa kohteita valittaessa. Julkisuuden määrän lisäksi merkittävä tekijä valinnassa on julkisuuden laatu. Kohdetta valittaessa kohteita arvioidaan monesta eri näkökulmasta, jolloin myös kohteen ollessa organisaatio sen ylimmän johdon ja edustajien maine tai julkinen merkitys on erityisen tärkeää.

2.3.4 Sponsoroinnin vaikutusten mittaaminen

Horn ja Baker (1999, 73) toteavat, että sponsoroinnin vaikutusten arviointi ei ole aina yksinkertaista, koska vaikutuksista voi olla puutteellisia tai jopa ristiriitaisia todisteita. Sponsoroinnin lisäksi käytetään usein myös muita markkinointiviestillisiä toimenpiteitä, joten ainoastaan sponsoroinnin vaikutusten eristäminen tuloksista voi olla vaikeaa. Yrityksen näkökulmasta on kuitenkin viisi tärkeää kysymystä, joiden avulla yhteistyökumppanuuden (sponsoroinnin) onnistumista voidaan mitata:

1. Mitä odotettiin tapahtuvan?
2. Mitä tapahtui?
3. Voidaanko sponsoroinnin osuus rajata pois muista markkinointitoimenpiteistä?
4. Mitä syitä on tulosten taustalla, hyviä tai huonoja?
5. Mitä opittiin ja mitä tehdään paremmin jatkossa?

Ensimmäistä kysymystä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta, liiketoiminnallisista tavoitteista, kohdeyleisön saavuttamisesta ja halutuista toimenpiteistä. Liiketoiminnallisia tavoitteita voi olla esimerkiksi myynnin, volyymin tai hinnan lisääminen. Liiketoiminnallisille tavoitteille voi olla kuitenkin muitakin mittareita. Tärkeintä on asettaa tavoitteet vastaamaan haluttuja toimintoja. Jos sponsoroinnilla halutaan esimerkiksi lisätä hieman kävijämääriä kivijalkakaupassa, ei suuria yleisöryntäyksiä luultavasti saavuteta pelkällä sponsoroinnilla (Horn & Baker 1999, 74).

Kohdeyleisön saavuttamiseksi on tärkeää pyrkiä vastaamaan kysymykseen: ”Mitä aion saavuttaa tällä sponsorointiyhteistyöllä?” Sponsoroinnilla pyritään vaikuttamaan tai luomaan suhteita moneen eri toimijaan, kuten kuluttajiin, myyjiin, alihankkijoihin, rahoituslaitoksiin, sijoittajiin, yhteisöihin ja järjestöihin sekä omiin työntekijöihin (Horn & Baker 1999, 74).

Hornin ja Bakerin (1999, 74–75) mukaan sponsoroinnin pitää koko muun markkinoinnin tavoin pyrkiä vaikuttamaan siihen, mitä asiakas tekee tai ajattelee. Jos esimerkiksi markkinoinnin tavoitteena on saada kuluttajia kokeilemaan uutta tuotetta, niin sponsoroinnin pitäisi pyrkiä samaan ja sen onnistumista voidaan mitata uusien kuluttajien saavuttamisella. Tämä voi tuntua selvältä, mutta usein sponsorointi on irrallinen osa muusta markkinoinnista.

Yleisesti paras aika suunnitella, miten mitataan sponsoroinnin vaikutuksia, on ennen kuin edes valitaan mitä kohdetta tai kohteita sponsoroidaan. Jos kuitenkin kohde on valittu, pitää miettiä mistä

näkökulmasta asetetaan tavoitteita ja mille tasolle mittareita asetetaan, jotta saadaan selville, onko tavoitteet saavutettu vai ei. Ohjekysymyksiä ei ole helppo seurata ilman etukäteen asetettuja tavoitteita, ja tavoitteiden seuranta vaatii myös paljon aikaa. (Horn & Baker 1999, 76–77.)

2.3.5 Sponsorointi urheiluseuroissa ja pesäpallossa

Urheiluseurat hankkivat rahoitusta monin eri keinoin. Sisäisesti toimintaa rahoitetaan jäsenmaksuilla. Ulkoisesti toimintaan voidaan hakea rahoitusta valtiolta ja kunnilta, yleisöltä, joka osallistuu seuran järjestämiin urheilutapahtumiin ja yrityksiltä sponsoroinnin muodossa (Lehto 1993, 5). Yritysmuotoisissa seuroissa omistajat sijoittavat seuraan pääomaa. Tavallisesta yritystoiminnasta poiketen, voi urheiluseuran omistajien motiivina olla pelkän taloudellisen menestyksen lisäksi esimerkiksi itselle tärkeän urheiluseuran näkyvyyden lisääminen tai muut ei-taloudelliset motiivit (Artto ym. 1990, 28, Fort & Quirk 1995).

Urheiluseurojen toiminnassa sponsorointi on yksi tunnusomaisista rahoituskeinoista. Urheiluseurojen sponsoreina nähdään usein sellaisia yrityksiä, jotka pyrkivät yhdistämään imagonsa sekä menestyvään että urheilun arvoja edistävään toimintaan, jota kyseinen seura yrityksenä näkökulmasta vaikuttaa harjoittavan (Talouselämä 2004).

Urheilussa käytetyt yhteistyösopimukset ovat yhdistelmäsovimuksia, joiden sisältö ja oikeusvaikutukset eivät pohjaudu täysin lainsäädäntöön, vaan sopimuskäytäntöön. Yleisiä oikeusvaikutuksia ei voida yleisesti ottaen luetella, koska erilaisia yhteistyösopimuksia on sisällöltään niin monia. Pesäpallon kannalta yleisin sopimus on sponsorisopimus, joka velvoittaa molempia osapuolia. Lisäksi yksi tärkeimpiä sopimuksia on pelaajasopimukset. (Halila 2006, 206–208). Yhteistyösopimusten velvoitteiden lisäksi molemmat myös hyötyvät sopimuksesta: sponsoroitava pesäpalloseura tai -jaosto saa tuloja ja sponsori näkyvyyttä tai muuta sovittua hyötyä (Halila & Hemmo 2008, 296). Pesäpallossa yhteistyösopimusten ehtojen noudattamisesta ja sopimusten valvonnasta huolehtii seuran tai -jaoston johto sekä joukkueen johto.

Nykypäivänä yhteistyökumppanuuksista saatavat tulot ovat nousseet erittäin tärkeäksi varainhankintakeinoksi pesäpalloseuroille ja -jaostoille. Tämä johtuu siitä, että aiemmin käytössä olleet tu-

lonlähteet eivät enää toimi kuten aiemmilla vuosikymmenillä (kuten urheiluseurojen järjestämät bingo, elävän musiikin tapahtumat jne.). Suuri tarve yhteistyökumppanuuksille on myös lisännyt kilpailua sponsorimarkkinoilla (Halila 2006, 208).

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimus rajattiin koskemaan kolmea pesäpalloseuraa tai -jaostoa Pohjois-Pohjanmaalla. Tavoitteena oli selvittää, kuinka suuri osa toiminnan kuluista katetaan yhteistyökumppanuuksista saatavilla tuotoilla ja miten yhteistyökumppanuuksia hankitaan, seurataan ja toteutetaan sekä millaisia haasteita yhteistyökumppanien hankinnassa mahdollisesti koetaan. Näiden tietojen avulla pyrittiin selvittämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia seurojen yhteistyökumppanuuksissa sekä löytämään työkaluja toiminnan kehittämiseksi tai helpottamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

1. Miten yhteistyökumppanuuksia hankitaan?
2. Miten yhteistyökumppanuuksia toteutetaan?
3. Mihin yhteistyökumppanuuksista saadut varat käytetään?

3.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus sisältää useita erilaisia laadullisia tutkimuksia. Laadulliset eli kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät nähdään yleensä ei-tilastollisina menetelminä. Laadullisessa tutkimuksessa ei useimmiten ole mahdollisuutta satunnaisotantaan tai matemaattisen merkittävyyden osoittamiseen, mutta se ei tarkoita, että tutkimus olisi vähemmän tieteellistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija keskittyy huomiotaan aineiston hankintaan ja aineiston luotettavuuteen. Saatu tutkimustulos on siis tieteellistä, mikäli se kertoo siitä, mistä se väittää kertovansa. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimys objektiivisuuteen ei ole yhtä vahva kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan objektiivisuus nähdään jopa ongelmallisena ja saavuttamattomana. (Tuomi & Sarajärvi 2020, 204, Grönfors 2011, 5.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Sisällönanalyysille on erilaisia määritelmiä, mutta yleisesti ottaen se on menetelmä, jolla analysoidaan aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin avulla kuivallaan tiettyä tutkittavaa ilmiötä (Weber 1990, Morgan

1993, Elo & Kyngäs 2008). Tutkijan tulee pyrkiä raportoimaan analyysit mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Luotettavan analyysin näkökulmasta on hyvä käyttää myös suoria lainauksia. Suorien lainausten avulla osoitetaan yhteys alkuperäisen aineiston ja tulosten välillä (Sandelowski 1995, Gao 1996, Harwood & Garry 2003, Guthrie ym. 2004, Elo & Kyngäs 2008).

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, eli teema-haastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen mukaan, jotka on valittu etukäteen. Haastattelija voi tarvittaessa tarkentaa teemoja lisäkysymysten avulla. Teemahaastattelun kysymykset on rajattu etukäteen keskeisten tutkimuskysymysten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelun menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Haastattelussa on kaikkein oleellisinta, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, vapauttaen pääosin tutkijan haastattelun näkökulmasta ja tuo tutkittavan äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioistansa antamat merkitykset ovat keskeisiä samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu teemahaastattelun tallentaminen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92.)

Haastateltavat valittiin Pohjois-Pohjanmaan pesäpalloseuroista tai -jaostoista, jotka ovat päättävissä asemassa seuran tai lajijaoston toiminnassa. Haastatteluja tehtiin siis kolme, joista kaksi käytiin etänä Teams-palaverina ja yksi henkilökohtaisesti paikan päällä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelun henkilöiden nimiä ei julkaista, vaan haastattelun tuloksia käsitellään anonyymisti. Haastattelun runko (Liite 1) rakentui seuraavien kysymysten ympärille:

1. Seuran tai jaoston joukkue- tai harrastajamäärä?
2. Yhteistyökumppanuuksien rooli seuran tai jaoston toiminnassa?
3. Millaista yhteistyötä tehdään?
4. Paljonko eri yhteistyökumppaneita?

5. Mihin yhteistyökumppanuuksista hankitut varat käytetään?
6. Millaisia jatkosuunnitelmia yhteistyökumppanuksien suhteen on?

4 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI

Haastattelujen litteroinnin jälkeen aineistot analysoitiin ja tehtiin vertailua seurojen ja jaostojen välillä. Seuraavien alaotsikoiden alla on esitelty seurojen tai jaostojen edustajien haastatteluiden tärkeimmät tulokset. Haastatteluja tehtiin kolme kappaletta, jokainen haastattelu eri seuran edustajalle. Kaikki haastateltavat ovat toimeksiantajan lähialueelta.

4.1 Harrastajamäärät ja yhteistyökumppanuuksien rooli seuran toiminnalle

Joukkue- ja harrastajamäärät haastateltavien seurojen tai lajijaosten välillä vaihtelivat suuresti. Yhteistyökumppanuuksien rooli koettiin kuitenkin yhtä merkittävänä jokaisessa seurassa, luvut vahvistavat samaa asiaa. Kaikilla haastateltavilla seuroilla yhteistyökumppanuuksista tulee noin puolet koko toiminnan vuotuisesta budjetista. Haastateltavilta kysyttäessä, kuinka merkittäväksi he kokevat yhteistyökumppaneiden roolin, olivat vastaukset kaikilla lähes saman kaltaisia.

”Ilmanka ei oikeen taho pärjätä” – H1

”Koemme tiettenkin todella merkitykselliseksi” – H3

”Koetaan elintärkeiksi, ei muuten olisi mahdollisuutta hommaa pyörittää” – H2

4.2 Yhteistyön laatu, yhteistyökumppaneiden määrä ja hankinta

Suurimmat erot haastateltavien seurojen tai jaostojen välillä tulivat tämän otsikon alle. Kenelläkään haastatelluista ei kuitenkaan ollut eri tasoisia kumppanuuksia, vaan poikkeuksetta jokainen kumppanuus neuvoteltiin erikseen, ilman valmiita paketteja. Suurimmalla harrastaja- ja joukkuemäärällä varustetulla seuralla oli ylivoimaisesti eniten myös yhteistyökumppanuuksia, puhutaan noin sadasta (100) yksittäisestä kumppanista. Kahdella muulla haastatellulla seuralla oli noin 20–30 yhteistyökumppania, minkä lisäksi yksittäisillä joukkueilla saattoi olla omia tukijoita, joiden panos kokonaiskuluihin nähden on kuitenkin pieni.

Myös yhteistyökumppaneiden hankinnassa oli suuria eroja seurojen välillä. Yksi kolmesta seurasta koki uusien kumppaneiden hankinnan helpoksi, kun taas kaksi muuta seuraa koki kumppaneiden hankinnan vähintäänkin haastavaksi. Haastavuuden syyksi seurat listasivat muun muassa rakennusalan huonon taloudellisen tilanteen, paljon kilpailevia lajeja, joukkueita ja seuroja sekä ajan puutteen, kun suurin osa yhteistyökumppanuusneuvotteluista hoidetaan vapaaehtoisena omalla ajalla. Helpoksi uusien kumppanuuksien hankinnan mahdollistaa paikallinen vahva teollisuus, sekä paikalliset tapahtumat, joissa seura on vahvasti esillä ja tapaa potentiaalisia kumppaneita.

Suurin osa tehdyistä yhteistyösopimuksista tehdään vuodeksi tai kahdeksi kerrallaan. Muutamia poikkeuksia kuitenkin on, sillä yksi seuroista myy mainospaikkoja kentälle kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Toisessa seurassa isoimpien yritysten kanssa, jotka ovat olleet pitkään mukana toiminnassa, saattaa sopimusten kesto olla 3–4 vuotta. Yhdellä seuroista ainoastaan pelipukujen mainokset ovat käytössä pitempään kuin kaksi vuotta.

Yhteistyön laadullisiin mittareihin ei ole kiinnitetty kovinkaan suurta huomiota missään seurassa. Yhdellä seuroista oli tiedossa näkyvyyslukuja omille mainospaikoille. Toinen seura puolestaan sai yhteistyökumppanilta positiivisia myyntilukuja, mutta seuran puolesta tuloksia ei juurikaan seurata. Kolmas seuroista ei ollut määritellyt mitään tavoitteita seuran puolelta, pelipukujen tai somemaijosten näkyvyyslukuja ei ollut mitattu lainkaan.

Yhdellä seuroista on käytössä junioritiimi, joka hankkii junioreille ja jaostolle yhteistyökumppaneita. Junioritiimiin kuuluu 16 henkilöä, osa on jaoston jäseniä, osa puolestaan edustaa jotain joukkuetta. Toisessa seurassa puheenjohtaja hankkii seuralle yhteistyökumppanit, kun taas kolmannessa joukkueet hoitavat itse yhteistyökumppaneiden ja varainhankinnan vuosittain.

4.3 Yhteistyökumppanuuksista saatujen varojen käyttö ja jatkosuunnitelmat

Kaikkien seurojen haastatellut henkilöt vastasivat poikkeuksetta saatujen tulojen ohjautuvan toiminnan kuluihin. Pelimatkat, kulukorvaukset, salivuorot ja pelipuvut ovat suurimmat kuluerät. Yhteistöllä pyritään pitämään harrastuskulut mahdollisimman alhaalla. Yhdestä seuroista edustuspeleilijalle maksetaan myös kulukorvauksia matkoista ja varusteista. Haastatelluilla seuroilla on myös

palkattu junioripäällikkö, jonka palkkakulut katetaan osaksi yhteistyökumppanuuksilla sekä erinäisillä tuilla.

”Arvokkainta, mitä jaosto omistaa on pelipuvut” – H1

”Pyritään vähentään kausimaksuja” – H1

Jatkosuunnitelmat yhtä seuraa lukuun ottamatta olivat hyvinkin maltilliset. Olemassa olevia yhteistöitä on tarkoitus jatkaa entisellään, sekä yrittää löytää myös uusia mukaan toimintaan, mutta selkeää strategiaa toiminnan kehittämiseksi ei ole laadittu. Yhdellä seuroista kuitenkin on tarkoitus jopa palkata työntekijä yhteistyökumppaneiden hankkimiseksi, mikäli sopiva henkilö löytyy. Näkyvyyttä on tarkoitus mitata entistä tarkemmin, jotta myynnin tueksi on enemmän dataa. Myös ottelutapahtuman olosuhteita on suunnitelmissa kohentaa, jotta saadaan yhteistyökumppaneille enemmän tarjontaa nykyisten toimintojen lisäksi. Tärkeimmäksi kasvun mahdollistajaksi kuitenkin todetaan joukkueen kilpailukyky, jotta tuote on kiinnostava myös kuntarajojen ulkopuolella.

5 TULOSTEN TARKASTELU

Eroja seurojen harrastaja- ja joukkumäärässä selittää paikkakunnan asukasluvun lisäksi toiminnan laatu. Eniten harrastajia on seuralla, jolla löytyy naapurikunnista korkein edustusjoukkueen sarjataso. Tämä näkyy myös budjetissa, joka on jopa 5–6 kertainen vuotuisesti, kuin kahdella muulla seuralla.

Yhteistyökumppaneiden rooli toiminnalle oli hyvinkin yksiselitteisesti elintärkeä ja sitä arvostetaan korkealle, sillä se mahdollistaa toiminnan pyörittämisen paikkakunnilla. Yhteistyökumppanuuksia toteutetaan paikkakunnan mukaan hieman eri tavoin, kenttämainosten myynnistä yksittäisten joukkueiden toiminnan kulujen kattamiseen. Suurin osa yhteistöistä tapahtuu kuitenkin mesenaattihenkilön toiminnan kautta, jossa rahalliselle panokselle ei odoteta tuottoa. Seurat kuitenkin järjestävät yhteistyökumppaneilleen erilaisia tilaisuuksia, kuten tykypäiviä tai kumppaniaamiaisia, vastineeksi taloudellisesta tuesta.

Suurimmat erot tulevat kumppanihankinnoissa, yhdellä seuroista on junioritiimi, joka hoitaa jaostolle hankittavien yhteistyökumppaneiden hankinnasta ja edustusjoukkueet vastaavat omasta toiminnastaan. Toisessa seurassa taas jaosto hommaa itse koko seuralle yhteistyösopimukset, kun taas kolmannessa seurassa kumppaneiden hankinta tapahtuu joukkuelähtöisesti ja kausikohtaisesti. Kumppanuuksista saadut varat ohjataan suoraan toimintaan ja niillä katetaan toiminnan kuluja, kuten pelipukuja, tuomaripalkkioita, pelireissuja tai harjoitusvälineitä. Suurimmat kulut, joita katetaan, on salivuokrat ja valmentajien korvaukset. Haastatellut seurat toimivat yhdistyksen alla, eikä täten toiminnan motivaationa ole taloudellisen voiton tavoittelu.

Yhdellä seuroista oli myös konkreettisia suunnitelmia yhteistyökumppanuuksien jatkon kannalta. Pesäpalloliitto on tarjonnut koulutusta yhteistyökumppaneiden hankintaan ja omiakin suunnitelmia oli tavoitteiden asettamiseksi yhteistöille. Tavoitteiden asettamisen lisäksi unelmana oli parantaa ottelutapahtuman olosuhteita, jotta kumppaneille saataisiin lisättyä tarjontaa. Kahdella muulla seuralla jatkosuunnitelmat olivat maltillisemmat ja tavoitteena oli saada pidettyä nykyisiä kumppaneita, sekä levittää sanaa omasta toiminnasta myös potentiaalisille uusille kumppaneille.

”Pitäs parantaa joka rintamalla, yhteistyökumppaneiden näkyvyyttä, lähtien siitä, että meillä on ottelutapahtuma, johon saatas katsojia” – H2

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten yhteistyökumppanuuksia hankitaan?
2. Miten yhteistyökumppanuuksia toteutetaan?
3. Mihin yhteistyökumppanuuksista saadut varat käytetään?

Tulosten perusteella voidaan todeta, että pesäpalloseuroissa yhteistyökumppanuuksien hankinta nojaa vahvasti vapaaehtoistoimintaan, eikä kumppaneiden hankintaan ole selkeää strategiaa, kuka hankkii, miten hankkii ja kenelle hankkii. Karrikoidusti voidaan siis sanoa, että vanhemmat soittavat tuttuja yrityksiä läpi ja pyytävät rahaa.

Yhteistyökumppanuuksien toteutuksen erot ovat suuria, toiset järjestävät kumppaneille tapahtumia, tietävät tavoitettavuus- tai näkyvyyslukuja ja jakavat niitä kumppaneilleen, mutta suurimmaksi osaksi yhteistyökumppanien hankinta perustuu mesenaattihenkiseen toimintaan.

Yhteistyökumppanuuksista saadut varat ohjataan kaikissa kolmessa seurassa suoraan joukkueiden ja toiminnan juokseviin kuluihin, kuten salivuokriin ja väline- tai kulukorvauksiin. Kumppanuuksista saaduilla varoilla ei kuitenkaan pystytä kattamaan kaikkia toiminnan menoja, jotka ovat kasvamaan päin lähes joka lajissa. Yhteistyökumppanuuksiin panostamalla ja niiden määrää tai laatua lisäämällä voitaisiin hillitä harrastajien kausimaksuissa näkyvää nousevaa trendiä.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan alueella toimivien vastaavien lajijaosten tai seurojen yhteistyökumppanuuksien hankintaa ja toteutusta sekä merkitystä. Ajankohtaisen työstä teki toimeksiantajajaoston kasvaneet kulut junioripäällikön palkkaamisen myötä ja kansallisesti paljon huomiota saaneet nousseet harrastekustannukset.

Työn toteutuksessa oli haasteita, aikataulu venyi pitkästi yli odotetun ja sekä haastattelujen sopimisessa että toteuttamisessa oli haasteita. Kaikki kolme seuraa kuitenkin tavoitettiin kevään 2024 aikana ja haastattelut saatiin järjestettyä. Alueellisesti rajattu työ ei kuitenkaan anna mahdollisuutta kansallisesti yleistettävään tulokseen. Haastateltavina oli pesäpallojaostoja tai -seuroja, joten eri lajien välistä vertailua ei voi tämän työn avulla suorittaa. Jatkotutkimusehdotuksena olisi pesäpalloseurojen yhteistyökumppanuuksien kehittäminen sarjatasoittain, Superpesis, Ykköspesis ja niin edelleen. Myös lajien välinen vertailu yhteistyökumppanuuksien toteuttamisesta olisi hyödyllistä. Asiaa tulisi selvittää myös yritysten näkökulmasta, mitä alueella toimivat yritykset haluavat vastineeksi taloudellisesta tuestaan.

Tärkeimpinä tutkimustuloksina saatiin tietoa, että alueellisesti yhteistyökumppanuuksien hankintaan ja niiden toteutukseen ei ole kiinnitetty ainakaan vielä paljon huomiota. Sponsoriyhteistyölle olennaiset tavoitteet ja vastavuoroisuus ovat lähes olemattomia. Kasvuvaraa toiminnan kehittämiseksi on, mutta se vaatii seuroilta suuria panostuksia. Teemahaastattelu toimi hyvin menetelmänä aineiston keruussa, sillä muulla tapaa, kuin kysymällä asianosaisilta, tiedon saaminen olisi voinut olla hyvinkin haastavaa. Aineisto jäi kohtuullisen suppeaksi, sillä haastatteluja tehtiin vain kolme. Spekuloitavaksi jää, olisiko uusia teemoja nousseet esille, mikäli haastateltuja seuroja olisi ollut enemmän.

LÄHTEET

- Alaja, E. 2000. Arpapeliiä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alaja, E. ja C. Forsell 2004. Tarinapeliiä? Sponsorin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Anttila, R. & Pyhälä K. 2005. Liikunta- ja urheiluseurojen määrä Suomessa. SLU. Helsinki.
- Arto, Eero, Markku Koskela, Jarmo Leppiniemi, & Eero Pitkänen (1990). Laskentatoimen perusteet. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Elo S. & H. Kyngäs 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115.
- Fort, Rodney D. & James Quirk (1995). Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues. *Journal of Economic Literature* 33:3, 1265–1299.
- Gao. 1996. Content analysis a methodology for structuring and analyzing written material. Program Evaluation and Methodology Division. United States General Accounting Office, Washington.
- Guthrie J, K. Yongvanich ja F. Ricceri 2004. Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital* 5 (2), 282–293.
- Grönfors M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka. Hämeenlinna.
- Halila, H. 2006. Oikeudellistuva urheilu. Helsinki: Talentum.
- Halila, H. & Hemmo, M. 2008. Sopimustyyppit. Helsinki: Talentum.
- Hanski-Pitkäkoski, R. 2014. Sponsorointibarometri. Helsinki: Mainostajien liitto. <http://mainostajat.fi/mainostajan-tyoka-lupakki/sponsorointibarometri-yrietykset-eivat-aio-lisata-sponsorointia/>.
- Harwood TG & T. Garry. 2003. An overview of content analysis. *The Marketing Review* 3 (4), 479–498.
- Heikkala, J. 2009. Johdatus liikuntakulttuuriin. Raportti. SLU-julkaisusarja. SLU-paino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. ja H. Hurme 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Horn, M. ja K. Baker 1999. Measuring the Impact of Sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 99 (3), 72–77. Hakupäivä 21.3.2023 <https://doi.org.ezp.oamk.fi:2047/10.1108/IJSMS-01-03-1999-B006>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Laitinen, Erkki K. (1989). Yrityksen talouden mittarit. Espoo: Weilin+Göös.
- Lehto, Jaakko 1993. Urheiluseuran maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen vaikuttavat tekijät. 77 s. Jyväskylän yliopiston kirjasto.

- Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. Raportti. SLU-julkaisusarja. SLU-paino. Helsinki.
- Koski, P. 2012. Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. LIKES. Jyväskylä.
- Koski, P. ja P. Mäenpää 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Hakupäivä 13.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-575-4>.
- Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2022. Sponsori. Hakupäivä 18.1.2023. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/sponsori>.
- Pesäpalloliitto 2024. Introduction to the game. <https://www.pesis.fi/pesis-info/in-english/>.
- Morgan DL. 1993. Qualitative content analysis: a guide to paths not taken. *Qualitative Health Research* 3 (1), 112–121.
- Sandelowski M. 1995. Qualitative analysis: What it is and how to begin? *Research in Nursing & Health* 18 (4), 371–375.
- SLU 2010a. Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010. Aikuisliikunta. SLU:n julkaisusarja. Helsinki.
- SLU 2010b. Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010. Vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 8/2010. Helsinki.
- Sponsor Insight 2023. Sponsorointibarometri 2022. Hakupäivä 14.3.2023. https://uploads-ssl.webflow.com/62219a5d5bb27e2893c3104d/6409e6cce1bc752525fd4e4c_Sponsorointi-%20ja%20tapahtumamarkkina%202022%20J.pdf.
- Talouselämä (2004). Kaukalossa taistellaan rahasta. 11/2004. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kaukalossa-taistellaan-rahasta/8156f91f-1a37-3549-aed2-694027f69ff2>.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2020. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustanneosakeyhtiö Tammi, 204.
- Törmäkangas A. 2023. Rahastonhoitaja. Oulaisten Huima pesäpallojaosto. Haastattelu 13.3.2023.
- Valanko E. 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana. Helsinki: Talentum.
- Weber RP. 1990. Basic content analysis. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Whannel, G. ja D. Philips 2013. The Trojan Horse: The Growth of Commercial Sponsorship. Bloomsbury. Hakupäivä 14.3.2023. <https://doi.org/10.5040/9781472545145>.

LIITTEET

Liite 1.

Haastattelurunko

Haastateltavan seuran/jaoston joukkue- tai harrastajamäärä

- Sponsoroinnin rooli seuran tai jaoston toiminnassa?
 - o Kuinka iso osa harrastekustannuksista rahoitetaan yhteistyökumppaneiden avulla? (Kuinka suuri osa budjetista tulee sponsoreilta?)
 - o Kuka hankkii? Miten? (Tuttu yrittäjä? Kylmäsoitto?) Kuka yhteistyöstä vastaa?
 - o Kuinka merkitykselliseksi olemassa olevat yhteistyöt koetaan urheilutoiminnalle?
- Millaista yhteistyötä?
 - o Onko yhteistyölle asetettu tavoitteita? Jos on, mitä?
 - o Miten yhteistöiden tuloksia seurataan?
 - o Millaisia sopimuksia tehdään? (Kuinka pitkiä?)
 - o Mitä sponsorit saavat vastikkeeksi? (Paljonko näkyvyyttä? Missä? Mitä muuta?)
- Paljonko eri yhteistyökumppaneita on?
 - o Onko pääyhteistyökumppania? Eri tasoisia kumppanuuksia?
 - o Kuinka haastavaksi tai helpoksi koet uusien yhteistyökumppaneiden hankinnan? Miksi?
- Mihin käytetään?
 - o Mihin yhteistyökumppanuuksista saadut varat ohjataan?
 - Käytetäänkö suoraan toiminnan kehittämiseen / kuluihin?
 - Hankintoihin?
- Jatkosuunnitelmat?
 - o Onko olemassa olevia yhteistöitä tarkoitus jatkaa? Jos kyllä, mitä voisi kehittää? Jos ei, miksi?