

Aki Simonen

**STRATEGISTEN VERKOSTOJEN HYÖDYNTÄMINEN ARVONTUOTTAMI-
SESSA YHTEISTYÖKUMPPANEILLE. CASE SUPERJYMY OY**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Liiketalouden koulutusohjelma
Kevät 2009



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Aki Simonen	
Työn nimi Strategisten verkostojen hyödyntäminen arvontuottamisessa yhteistyökumppaneille. Case SuperJymy Oy.	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mervi Väisänen
	Toimeksiantaja SuperJymy Oy
Aika Kevät 2009	Sivumäärä ja liitteet 56 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka SuperJymy Oy voisi hyödyntää paremmin strategisia verkostojaan arvontuottamisessa yhteistyökumppaneilleen. Toimeksiantajana toimi pesäpalloseura SuperJymy Oy.</p> <p>Teoriaosuudessa käydään läpi yleisiä verkostoitumiseen ja urheilumarkkinointiin liittyviä käsitteitä. Aluksi käsitellään verkostoitumisen syitä, hyötyjä ja riskejä. Tämän jälkeen selvennetään vuorovaikutussuhteita verkostojen näkökulmasta. Vuorovaikutussuhteista siirrytään liiketoimintaverkkojen luokitteluun, strategiaan verkostoihin ja arvontuottamiseen verkoissa. Lopuksi tarkastellaan verkostojen johtamista ja yritysverkostoanalyysiä. Urheilumarkkinoinnin teoriaosassa käydään läpi sponsorointiyhteistyön vaiheet ja sponsorointiyhteistyön rakentumista sponsorointikohteen näkökulmasta.</p> <p>SuperJymyn strategisten verkostojen kehittämistyön luvussa selvennetään kehittämistyön lähtökohdat, tavoitteet ja toteutus. Tutkimuksen empiirisessä osassa tehtiin SuperJymyn toimijaverkostoanalyysi hyödyntäen aiemmin toteutettua kumppanikyselyä sekä toimeksiantajan kanssa käytyjä keskusteluja. Toimijaverkostoanalyysin, kumppanikyselyn ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen avulla valittiin kohteet kehittämisehdotusten tekemiseksi.</p> <p>Kehittämisehdotukset tehtiin SuperJymyn pääkumppaneiden näkökulmasta hyödyntäen edellä mainittuja tekijöitä. Tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle selkeitä, konkreettisia kehitysideoita strategisen verkostoitumisen hyödyntämisestä arvontuottamisessa yhteistyökumppaneilleen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Verkot, verkostot, urheilumarkkinointi
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Aki Simonen	
Title Taking advantage of the strategic networks in producing value for partners. Case SuperJymy Oy.	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mervi Väisänen
	Commissioned by SuperJymy Oy
Date	Total Number of Pages and Appendices 56 + 2
<p>The purpose of this thesis was to study how SuperJymy Ltd could take better advantage of its strategic networks in producing value for its partners. The thesis was commissioned by the Finnish baseball club SuperJymy Ltd.</p> <p>In the theoretical part of this thesis we go through some common concepts which relate to networking and sports marketing. First we go through reasons, benefits and risks which relate to networking. Then we clarify interaction relationships from the networking point of view. From the interaction relationships we move categorising business networks, strategic networks and producing value in networks. Finally we look at managing in networks and business network analysis. In the theoretical part of sports marketing we look through the phases of sponsorships and building sponsorship from the target point of view.</p> <p>In the strategic network development chapter of SuperJymy we clarify the bases, intentions and completion of development. The partner network analysis was made in the empiric part of this thesis exploiting partner enquiry and conversations with the commissioner which were made earlier. With the help of partner network analysis, partner enquiry and the conversations with the commissioner the targets were chosen for making suggestions of development.</p> <p>The suggestions of development were made from the SuperJymy's main partner point of view exploiting the reasons mentioned above. The intention was to give clear, concrete suggestions of development for taking better advantage of its strategic networks in producing value for its partners.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Networks, sports marketing
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Viimeistään tämä projekti opetti minut ymmärtämään verkostojen ja verkostoitumisen merkityksen liiketoiminnassa. Aihe on erittäin kiinnostava ja moniulotteinen, ja tämä tutkimus on vain pintaraapaisu siitä.

Haluan kiittää SuperJymyä erittäin mielenkiintoisesta toimeksiannosta. Aidosti kiinnostava aihe mahdollisti tutkimuksen valmistumisen näinkin kiireisessä aikataulussa. Lisäksi tahdon kiittää ohjaavaa opettajaa Mervi Väisästä erinomaisesta ohjauksesta projektin aikana.

Kevät 2009

Aki Simonen

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	1
2	VERKOT JA VERKOSTOT	3
2.1	Verkostoitumisen syyt, hyödyt ja riskit	3
2.2	Verkostot vuorovaikutussuhteina	5
2.3	Liiketoimintaverkot	7
2.4	Strateginen ajattelu ja strategisten verkkojen luokittelut liiketoiminnassa	8
2.5	Arvontuottaminen verkoissa	11
2.6	Verkoston johtaminen ja yritysverkostanalyysi	14
3	URHEILUMARKKINOINTI SPONSOROINTIYHTEISTYÖN NÄKÖKULMASTA	19
3.1	Sponsorointikohteiden ja sponsorointiyhteistyön vaiheet	20
3.2	Sponsorointikohteen identiteetti ja profiili	21
3.3	Sponsorointiyhteistyön rakentaminen sponsorointikohteen näkökulmasta	22
4	SUPERJYMYN STRATEGISTEN VERKOSTOJEN KEHITTÄMINEN	25
4.1	Kehittämistyön lähtökohdat	25
4.2	Kehittämistyön tavoitteet	26
4.3	Kehittämistyön toteutus	27
5	SUPERJYMYN TOIMIJAVERKOSTOANALYYSI	29
5.1	SuperJymyn ja sen verkostokumppanien toimintaprosessien kuvaus	29
5.2	Verkostokumppanien väliset vuorovaikutussuhteet SuperJymyn kanssa	36
6	SUPERJYMYN YRITYS- JA TOIMIJAVERKOSTON KEHITTÄMISKOHTEET JA -EHDOTUKSET - CASE JYMYKLUBI	42
6.1	Sähköpostikysely JymyKlubilaisille	42
6.2	Kehittämiskohteet JymyKlubin näkökulmasta	43
6.3	Kehittämisehdotukset JymyKlubin näkökulmasta	46
6.3.1	Yhteistyökumppanit	47
6.3.2	Media	49
6.3.3	Katsojat	49
6.3.4	Jymy-Pesis Ry	50

7	POHDINTA	52
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	

1. JOHDANTO

Tänä päivänä liiketoiminnan globalisoituminen ja informaatioteknologian mahdollistama nopea tiedon välittäminen ja hyödyntäminen muokkaavat voimakkaasti toimialojen rakennetta ja kilpailua. Toimialarajat ovat hämärtyneissä, ja tämä näkyy mm. toimialojen limittymisenä. Nämä muutokset pakottavat yritykset yhdistämään voimavaransa: verkostoitumaan. Yritykset rakentavat tietoisesti, suunnitelmallisesti, tavoitteellisesti ja systemaattisesti entistä monimuotoisempia ja kirjavampia yritysverkkoja: strategisia verkostoja. Erilaisia verkkoja hyödyntämällä yritykset hakevat liiketoiminnalleen hyötyjä aina kustannustehokkuudesta kokonaan uuteen liiketoimintaan. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 3.)

SuperJymy Oy on pesäpalloseura Sotkamosta. Se tunnettiin ennen paremmin Sotkamon Jymynä. Sotkamon Jymyn historia urheiluseurana ulottuu vuoteen 1909, jolloin seura perustettiin, ja sen lajeihin kuuluu mm. maastohiihto ja mäkihyppy. Pesäpallotoiminta eriytettiin vuonna 1998 Jymy-Pesis Ry:lle, joka hoitaa edelleen junioripesäpallotoimintaa Sotkamossa. SuperJymy Oy vastaa Miesten Superpesis -toiminnasta samaisella paikkakunnalla.

Kiinnostus strategisia verkostoja kohtaan heräsi työharjoittelussa H3O Markkinointi Oy:ssä. H3O Markkinointi Oy on vuonna 2006 perustettu, myyntiin ja markkinointiin keskittynyt yritys, joka toimii pääasiassa Kainuun alueella. Yrityksen toimeksiantajina toimivat mm. Vuokatti ja SuperJymy Oy. Harjoittelun aikana suoritin oppimistehtävänä SuperJymy Oy:n pääyhteistyökumppaneille kyselyn sponsorointiyhteistyön hyödyntämisestä sen pääkumppanien keskuudessa. Kyselyn tuloksista saatiin yhdessä toimeksiantajan kanssa inspiraatio jatkaa syvemmälle sponsorointiyhteistyösuhteen kehittämisessä SuperJymy Oy:n näkökulmasta. Tutkittava aihe on mielestäni erittäin mielenkiintoinen, ja osittain ”harmaa-alue” sekä minulle että toimeksiantajalleni.

Verkostoitumista on tutkittu jo kymmeniä vuosia, mutta ei niinkään urheilun saralla toimivien näkökulmasta. Aihe on erittäin kiinnostava toimeksiantajan näkökulmasta, sillä SuperJymyn toiminta arvontuottamisessa yhteistyökumppaneilleen on jo vuosien ajan perustunut verkostoon kuulumiseen. Verkostot ovat siis olleet olemassa jo vuosia, mutta ne ovat rakentuneet osittain sattumalta. Verkostoja on osattu hyödyntää, mutta niiden potentiaalia ei ole

kokonaan valjastettu. Verkostojen hyödyntämisestä halutaan entistä suunnitelmallisempaa ja tehokkaampaa.

Tämä tutkimus käsittelee verkostoitumista ja erityisesti sen hyödyntämistä urheilumarkkinoinnin ja yhteistyökumppanuuksien näkökulmasta. Pääasiallisesti tutkimusta lähestytään strategisten verkostojen hyödyntämisen ja sponsorointiyhteistyön näkökulmasta. Kaikille käsitteille yhteistä on tavoitteellinen ja systemaattinen toiminta, jota myös tutkimus peräänkuuluttaa.

Tavoitteena on tutkia kuinka SuperJymy voisi hyödyntää entistä systemaattisemmin ja tehokkaammin strategisia verkostojaan arvontuottamisessa yhteistyökumppaneilleen. Tämä tutkimus pyrkii antamaan toimeksiantajalle selkeitä, konkreettisia kehitysideoita strategisen verkostoitumisen hyödyntämisestä arvontuottamisessa yhteistyökumppaneilleen.

2 VERKOT JA VERKOSTOT

Verkko- ja verkostoteorioiden avulla hahmotetaan verkostoitumisen monimuotoisia käsitteitä. Aluksi käydään läpi verkostoitumisen hyötyjä ja haittoja sekä syitä verkostoitumiseen. Yleisten verkostoitumiseen liittyvien asioiden selventämisestä siirrytään avartamaan vuorovaikuttamisen merkityksiä verkostoissa. Verkostoitumiseen liittyvien käsitteiden ja niiden merkitysten jälkeen syvennytään erilaisiin liiketoiminta- ja erityisesti strategisten liiketoimintaverkkojen malleihin sekä verkostojohdantamiseen ja verkostojen kehittämiseen yritysverkostanalyysin avulla.

Verkko, esimerkiksi liiketoimintaverkko tai strateginen verkko, on tiivis verkosto, jonka toimintaa kuvaa tunnistettavuus ja tavoitteellisuus selkeästi käsitteellistetyissä rajoissa. Verkossa voi olla tietyn yritysjoukon lisäksi muita organisaatioita, jotka on rakennettu tietoisesti ja tavoitteellisesti. Kaikkia verkkoja ohjaa tietty päämäärä, jonka puitteissa verkkoja, ja niiden toimintaa kehitetään. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 19-22; Möller, Rajala & Svahn 2004, 10.)

Verkosto, esimerkiksi yritysverkosto, on useamman yrityksen tai organisaation välisten suhteiden muodostama verkostokudos, joka ei ole toimialarajoitteinen.

2.1 Verkostoitumisen syyt, hyödyt ja riskit

Elämme nykyään peruuttamattomasti verkostoituvassa maailmassa ja taloudessa. Yritykset ovat tehneet yhteistyötä jossain muodossa aina, mutta verkostojen vallankumouksen katsotaan alkaneen 1980-luvulla. Tuolloin alkoi yritysten ja organisaatioiden yhteistyö, yhteisyrietykset, strategiset allianssit, kumppanuudet, yhteistyöympyrät ja verkostot; uudet tavat liiketoiminnan organisoimiseksi. Kehitys näkyy entistä selvemmin tänä päivänä, kun verkostoitumista pidetään trendinä. (Möller ym. 2004, 10.)

Verkostoitumista voidaan pitää jo eräänlaisena ”kulkutautina”, joka leviää ympäri maailmaa. Lähes kaikki toimialat käyttävät verkostoitumista. Suuryritykset ovat toimineet tiennäyttäjinä verkostoitumisessa, vaikka usein kuvitellaan pk-sektorin hyötyvän toimintamuodosta eniten. Tästä toimii hyvänä esimerkkinä Nokia. Suomen pk-yrityksistä kuitenkin 95 % on alle 10

henkilöä työllistävää yritystä, ja näiden kasvu ja kehitys perustuu pitkälti verkostoitumiseen. (Hakanen ym. 2007, 19-22.) Näin ollen voidaan sanoa, että elämme verkostotaloudessa, jossa sekä isot että pienet yritykset verkostoituvat tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Verkostoitumisen syyt ovat moninaiset. Globalisoituvan kilpailun paine, informaatioteknologian tuottamat verkottumista edistävät työkalut ja kustannussäästöt ovat johtaneet laajalaiseen arvotoimintojen ulkoistamiseen (Möller ym. 2004, 7).

Kiristynvä kilpailu ja kansainvälistynyt talous pakottavat nykyään yritykset kustannustehokkuuteen, jossa vähemmillä panostuksilla täytyy saavuttaa enemmän. Myös tietyt muutokset liiketoimintaympäristössä, kuten esimerkiksi uuden teknologian lanseeraus toimialalla voi johtaa verkostoitumiseen, jolla voidaan vaikuttaa riskinhallintaan ja uusien strategioiden toteuttamiseen. (Möller ym. 2004, 7.)

Yksi tämän päivän verkostoitumisen syistä on edelläkävijöiden matkiminen, josta kertoo osaltaan epäonnistuneet verkostoitumisyrietykset, kun toisten käytäntöjen integroiminen omaan taktiikkaan ei olekaan toiminut. Muun muassa kilpailun kiristyminen voi vaikuttaa suuresti edellä mainittuihin epäonnistuneisiin verkostoitumisyrietyksiin, jolloin yritykset seuraavat tarkasti kilpailijoidensa liikkeitä. Yleisesti verkostomaisuudella voidaan tulkita yritysten välisen suhteiden tulleen pitkäaikaisemmiksi, läheisemmiksi ja syvällisemmiksi. (Hakanen ym. 2007, 23-25; Vesalainen 2006, 10.)

Yrietykset tavoittelivat aluksi verkostoitumisella kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua ja uusia tuottoja. Nykyään verkostoitumisella haetaan useimmiten uutta osaamista, sen kehittämistä ja vahvistamista sekä oppimista uuden tiedon hankinnalla. Tämä on tyypillistä tämän päivän liiketoiminnassa. Näiden hyötytekijöiden lisäksi yrietykset tavoittelevat verkostoitumisella reagointikyvyn parantamista, innovatiivisuutta, imagohyötyjä, erilaisia yrietyksen arvoa kasvattavia hyötyjä, markkina-alueen laajentamista, riskien jakamista sekä kyvykkyyksien ja taitojen hyödyntämistä. Yleisesti voidaan todeta yritysten perimmäisten motiivien olleen kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen. (Hakanen ym. 2007, 25-26.)

Verkostoitumisessa on myös aina oma riskinsä. Yrietysten syventäessä yhteistyötään niiden keskinäinen riippuvuus kasvaa. Tällaisia riskitilanteita voi liittyä mm. isompien kokonaisuuksien toimittamiseen. Tilannetta vaikeuttaa yrietysverkoston monimutkaisuus, joka heikentää riskien tunnistamista. Vaikka verkostossa toimivat yrietykset kytkeytyvät toisiinsa, saavat

verkostossa olevat samat riskit erilaisen näkökulman eri asemassa olevien yritysten keskuudessa. (Lehto & Valkokari 2003, 6.)

Pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden onnistumisen kannalta on verkostoa rakennettava hiljalleen ajan kanssa. Rakentaminen tarkoittaa perusteellista analysointia esimerkiksi kumppaneiden ominaisuuksista, yhteisistä intresseistä ja tavoitteista sekä liikeideasta. Tämä vaihe verkostoitumisessa on erityisen tärkeä, sillä verkostossa on monta osapuolta ja toisen mielestä epäonnistunut tulos voi tarkoittaa onnistunutta toisen osapuolen mielestä. Tavoitteet eivät tällöin ole välttämättä identtisiä verkoston osapuolten välillä, jolloin yhteistyöllä ei ole mahdollisuutta onnistua.

Yleisesti epäonnistumisten voidaan todeta olevan seurausta strategiayön puutteesta. Tämän lisäksi jotkin ”henkimaailman” asiat voivat muokata verkostoitumisen onnistumista. Esimerkiksi luottamuksen ja vuorovaikutuksen puute, tavoitteiden eriävyydet ja yleinen sitoutumisen epätasaisuus voivat johtaa osaltaan verkostoitumisen epäonnistumiseen.

2.2 Verkostot vuorovaikutussuhteina

Verkostojen perusta muodostuu organisaatioiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Luottamuksen rakentamiseksi vuorovaikutus on keskeinen linkki. Vuorovaikutuksen suhde luottamukseen, ja toisinpäin määrittää pitkälle kumppanuuden laadukkuuden. Luottamuksen kasvaessa saadaan aikaan myös laadukkaampia vuorovaikutustilanteita, jotka taas osaltaan rakentavat luottamusta. Tilanne, jossa vuorovaikutuksen avulla saadaan aitoa dialogia aikaan, muodostuu osapuolten välisestä arvostuksesta, avoimuudesta ja vastaanottavuudesta. (Möller ym. 2004, 222; Vesalainen 2006, 54.)

Vuorovaikutukselliset suhteet mahdollistavat yritysten välisten tuotteiden, erityisosaamisen ja toimintatapojen oppimisen verkoston osapuolille. Yhteistyön hyödyntämiseksi on tärkeää että näitä suhteita on olemassa, jolloin osapuolet saavat niistä enemmän irti. Möllerin ym. mukaan erilaisilla toisiinsa yhteydessä olevilla tekijöillä voidaan kuvailla suhteita ja niiden kehittymistä. Tällaisia toisiinsa liittyviä tekijöitä ovat:

Suorat ja epäsuorat suhteet yritysten ja toimijoiden välillä. Yritysten ja muiden toimijoiden välisiä kahdenvälisiä suhteita kutsutaan suoriksi suhteiksi. Epäsuoriksi suhteiksi kutsutaan tilannetta,

jossa kaksi yritystä eivät suoranaisesti ole tekemisissä toistensa kanssa, mutta kolmannen osapuolen kautta ne voivat toiminnallaan vaikuttaa toistensa toimintaan.

Tavoitteet yritysten ja toimijoiden välillä. Tavoitteet muodostuvat eri osapuolten muodostamista omista tavoitteista, kummankin osapuolen asettamista tavoitteista suhteelle, ja siitä kuinka yhteneväisiä tai ristiriitaisia nämä ovat.

Riippuvuus yritysten ja toimijoiden välillä. Riippuvuutta arvioimalla saadaan käsitys siitä, kuinka riippuvaisia yritykset ovat toisistaan, toisten osaamisesta, tuotteista ja palveluista. Riippuvuudella saadaan kuva myös siitä kuinka valta on jakautunut suhteessa ja verkossa. Riippuvuutta tutkimalla voidaan vertailla yritysten ja toimijoiden tasapuolisuutta tai yksipuolisuutta voimavarariippuvuuden osalta, ja kuinka nämä voimavarat olisivat korvattavissa.

Yritysten ja toimijoiden väliset *sidokset*. Sidokset muodostuvat yritysten ja toimijoiden välisistä toiminnallisista, taloudellisista, teknillisistä, sosiaalisista, organisatorisista ja juridisista sidoksista. Sidosten moninaisuus, intensiivisyys ja yhteistyön edellyttämät panokset riippuvat siitä kuinka monimutkaisesta liiketoiminnasta on kyse. Yritysten riippuvuutta toisistaan voi kuvata sidosten luonteen avulla.

Yritysten ja toimijoiden väliset *sopeutumiset ja investoinnit*. Muutokset vaativat joskus investointeja. Tällöin osapuolet arvioivat investointeja suhteessa hyötyihin, joita suhteelta odotetaan. Tällaiset suhteen kehittymiseen liittyvät tekijät vaativat yleensä osapuolilta toiminnan sopeuttamista ja muuntautumiskykyä esimerkiksi tietojärjestelmiltä. (Möller ym. 2004, 222-223.)

Edellä mainittuja tekijöitä tarkastelemalla voidaan huomata se, että luottamuksen ja vuorovaikutuksen lisääntyessä organisaatiot ja henkilöt sitoutuvat yhteistoimintaan ja sen kehittämiseen. Kun organisaatiot ovat entistä tiiviimmässä vuorovaikutuksessa toisiinsa, kehittyy myös niiden välinen tiedon siirtyminen ja oppiminen toisilta. Tällöin suhde on entistä hyödynnettävämpi molemmille osapuolille. Organisaatioiden tiedostaessa oman roolinsa, ajatellessa samalla tavalla yhteistyön sisällöstä, ja ymmärtäessä toisiaan, saadaan entistä parempia tuloksia yhteistyöstä. (Vesalainen 2006, 56.)

2.3 Liiketoimintaverkot

Möller ym. mukaan liiketoimintaverkot ovat verkko-organisaatioita, jotka muodostuvat tietyistä yritysjoukosta. Liiketoimintaverkon erottaa yritysverkostosta seuraavien ominaisuuksien avulla:

- Liiketoimintaverkkoon kuuluu vähintään 3 tietyn yritysjoukon muodostamaa jäsentä
- Verkot rakennetaan systemaattisesti ja tavoitteellisesti.
- Verkon toimintaa ohjaavat sille asetetut päämäärät. Jäsenillä on kuitenkin myös omia tavoitteita.
- Verkon jäsenten toiminnot on tarkkaan roolitettu. Rooleilla tarkoitetaan sovittuja toimintoja, jotka ovat jäsenten vastuulla tiettyjen sovittujen riskien ja ansaintaperiaatteiden mukaisesti.

Edellä mainittuja yhteistoimintaverkkoja kutsutaan myös strategisiksi verkoiksi tai arvoverkoiksi, koska ne ovat yleensä verkon jäsenille strategisia. (Möller ym. 2004, 29.)

Liiketoimintaverkoilla haetaan erilaisia hyötyjä. Niillä pyritään lisäämään toiminnallista tehokkuutta ja joustavuutta, yhdistämään voimavaroja markkinavoiman lisäämiseksi ja markkina-alueen laajentamiseksi, kehittämään liiketoimintaprosesseja ja tarjoamaa sekä luomaan uutta teknologiaa ja liiketoimintaa. Kehitys on johtanut tuotantopainotteisista toimittajaverkoista pyrkimykseen liittää asiakaskanavia hallitsevia yrityksiä ja pääasiakkaita mukaan arvoverkkoon. Voimakkaasti kansainvälistyville yrityksille ominainen verkottumismuoto on asiakas- ja markkinapainotteista, jossa yritykset pyrkivät karsimaan kustannuksia liittoutumalla erilaisten jakelukanavayritysten kanssa. Tietämystä yhdistävillä ja luovilla kumppanuusverkoilla voidaan tehostaa teknologian, tuotteiden ja liiketoimintaprosessien kehittämistä. Markkinavoimaa ja suurempaa asiakaskysyntää hakevat yritykset yhdistävät paikallisten yritysten limittäisiä tuotteita ja palveluita eli niiden erityisosaamista laajemmiksi kokonaisuuksiksi kilpailuverkoilla. Pk-verkkojen syntymiselle on ominaista yritysjohtajien luomat vahvat sosiaaliset suhteet yrityksiin. Paikallisverkot ovat tänä päivänä tyypillisiä verkostoitumismuotoja mm. matkailupalvelualueilla, jossa verkottuminen on toisinaan elinehto riittävän elämys-, majoitus- ja ravitsemuspalvelujen kokonaisuudelle. Erilaiset tunnetut palveluyritykset ovat aloittaneet rakentamaan tuote- ja palveluverkkoja, joissa asiakassuhdeohjelmia hyödyntämällä

tarjotaan asiakkaille lisäarvopalveluita esim. alennusten ja bonusten muodossa. Tällä pyritään lisäämään mm. kysyntää ja asiakasuskollisuutta. (Möller ym. 2004, 22-26.)

2.4 Strateginen ajattelu ja strategisten verkkojen luokittelut liiketoiminnassa

Strateginen ajattelu, joka tarkoittaa käytännössä yritysten ydinosaamisten ja ydinkyvykkyyksien korostamista, on tyypillistä etenkin teollisuuden ulkoistamiskehityksessä. Yritykset ulkoistavat palvelutoimintoja, jotka eivät esitä niin suurta roolia asiakkaalle tuotettavan lisäarvon yhteydessä. Tällaisia palvelutoimintoja voi olla mm. siivouspalvelut jollekin teollisuusalan yritykselle. Tämän kaltaiset ulkoistamissuhteet eivät luonnollisesti ole niin strategisia, mutta joskus ulkoistamistoimenpiteet voivat johtaa ulkoistavan yrityksen oman ydinosaamisen siirtymisen lähellä samaa toimintaa tuottavan kumppanin hoidettavaksi. Tällöin yritysten välille syntyy strateginen sidos. (Vesalainen 2006, 59.)

Yrityksillä on jo aiemmin ollut toisiaan täydentävää osaamista, mikä kertoo siitä, ettei erikoistuminen ja työnjako yritysten välillä kaikilta osin ole ollut ulkoistamiskehityksen seuraamusta. Yritysten välinen strateginen riippuvuus johtuu siitä, mitä korvattavammaksi esimerkiksi yrityksen toimittajan korvaaminen muodostuu asiakkaalle. Sama koskee myös toimittajaa, joka miettii oman kanavansa korvattavuutta oman ydinosaamisen hyödynnettävyyden näkökulmasta. (Vesalainen 2006, 59.)

Joidenkin teorioiden mukaan kilpailu siirtyy verkostoitumisen myötä yritysten väliltä verkostojen välisiksi. Tämä asettaa yrityksille omat haasteensa verkostojen johtamiselle. Verkostot vaativat tällöin vision toiminnan, strategisten tavoitteiden, strategioiden ja toimintaohjelmien suunnasta ja toteuttamisesta. Vision ja strategioiden määrittelemiseen yritys tarvitsee strategiaprozessista tarkan kuvauksen, joka sisältää analyysin valittavista strategioista, kuvauksen tavoitteista ja toteutuksesta sekä kuinka kyseisiä tekijöitä seurataan. (Vesalainen 2006, 60.)

Strategisia verkostoja kuvaa niiden tavoitteellisuus. Ne ovat tiettyjen yritysten tiettyä tavoitetta varten rakennettuja organisaatioita. Strategisten liiketoimintaverkkojen monimuotoisuus asettaa oman haasteensa verkoston kehittämiseksi ja johtamiselle. Yritysten tulee kuitenkin liiketoiminnan ylläpitämiseksi jatkuvasti kehittää ja innovoida toimintaansa, joka tänä päivänä ilmenee erilaisina yhteistyöverkkoina.

Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos on luokitellut eri verkkotyypit teollisten pk-yritysten verkottumista selvittävässä tutkimuksessaan kahdeksaan erilaiseen kategoriaan (Kuvio 1.). Nämä kategoriat ilmaisevat hyvin teollisten pk-yritysten erilaisia yhteistyötilanteita ja verkottumismahdollisuuksia, mutta osittaiset päällekkäisyydet, useat luokittelukriteerit ja ryhmien suuret lukumäärät vaikeuttavat selkeiden teorioiden muodostamista liiketoimintaverkoista. (Möller ym. 2004, 30.)

Verkon tyyppi	Kuvaus ja tavoitteet
Vientiryhmittymä	Ryhmä autonomisia yrityksiä, jotka tekevät yhteistyötä vientiprojekteissa. Vientiryhmittymät saavat yhteiskunnan tukea kolme vuotta ja palkkaavat yhteisen vientipäällikön, joka usein koordinoi yhteisiä vientiaktiviteetteja. Tämä verkkotyyppi vähentää viennin riskejä ja investointien tarvetta sekä mahdollistaa vientikokemuksen keräämisen.
Markkinointiyritys	Yhteisiä funktionaalisia kyvykkyyksiä ja liiketoimintatavoitteita omaavien pk-yritysten yhteisyritys, jonka tavoitteena on edistää sen jäsenyritysten kansainvälistä kaupankäyntiä. Samanlaisia etuja kuin vientiryhmittymällä, mutta vaatii suurempia rahallisia investointeja ja suurempaa yhtenäisyyttä tavoitteiden suhteen.
”Pieni-suuri yritys”	Epäsymmetrinen kumppanuussuhde, jossa suurten yritysten ja pienempien pk-yritysten tuotteet ja kyvykkyydet tukevat toisiaan. Pienet yritykset voivat hyödyntää suurten yritysten vakiintuneita markkinointikanavia ja asiakasverkostoja.
”Voimien yhteen liittämisen”	Itsenäisten pk-yritysten yhteistyöverkko, joka pyrkii kilpailemaan suuremman kokoluokan projekteista ja tuottamaan pidemmälle vietyjä tuote-/järjestelmäkokonaisuuksia. Tämä verkkotyyppi vaatii samanaikaisesti sekä tuotteiden ja kyvykkyyksien yhteensopivuutta että keskinäistä erikoistumista tuote-/järjestelmäkokonaisuuden eri osa-alueisiin. Tavoitteiden on oltava yhteensopivia ja kaikkia osapuolia

	samanaikaisesti hyödyttäviä.
Yhtiömuoto	Tiukasti koordinoitu ryhmä autonomisia pk-yrityksiä, joiden tavoitteena on hyödyntää yhdistettyjä resursseja. Vaatii, että tavoitteet ovat yhteensopivia ja kaikkia osapuolia samanaikaisesti hyödyttäviä. Autonomisuudesta osittain luovutaan, jotta voitaisiin hyödyntää keskitettyä koordinoitua ja kontrollointia.
Paikallinen projekti	Pk-yritysten maantieteellisesti keskittynyt ryhmittymä, joka usein syntyy alueellisista kehityshankkeista. Tämän verkko-tyypin syntymisen mahdollistaa yhteistyöyritysten resurssien, kyvykkyyksien ja tavoitteiden käytännössä syntynyt yhteensopivuus.
Yritysten tiivistymä	Verkottumisen ”alusta” sellaisille yrityksille, joilla on laajasti katsoen yhteinen teknologinen perusta. Kehittyy usein teknologisesti painottuneiden kehitysohjelmien kautta. Auttaa luomaan maantieteellisesti keskittyneitä laajoja osaamisverkostoja, joiden odotetaan edistävän innovaatioita ja mahdollistavan uusien yritysten kehittymisen.
Teknologiaprojekti	Ryhmä yrityksiä, joilla on samansuuntainen teknologian kehittämisenintressi ja yhteinen teknologian kehittämisprojekti. Tämän verkko-tyypin alullepanija on usein suuri yritys tai Tekesin tukema teknologiaohjelma.

Kuvio 1. Teollisten pk-yritysten verkottumismuotoja (Möller ym. 2004, 30)

Verkon sijainti on toinen yleinen luokitteluperuste, jolloin paikallinen, alueellinen tai globaalinen verkko on tarkastelun kohteena. Tästä näkökulmasta on hyvä arvioida verkon laajuutta, jolloin tarkastelun alla ovat verkon potentiaaliset osapuolet ja johtamiseen tarvittavat kyvykkydet ja voimavarat. Tämäkään näkökulma ei itsessään luo selkeää kuvaa verkkojen luokista, mutta se täydentää verkon funktiota ja tavoitteeseen liittyvää jaottelua. (Möller ym. 2004, 30.)

Teoreettisesti suosittu, kolmas tapa verkkojen luokitteluun liittyy verkkojen rakenteisiin. Rakenteet on luokiteltu vertikaalisiin, horisontaalisiin tai moniulotteisiin verkkoihin. Tyypillisin näistä rakenteista on vertikaalinen verkko, joka edustaa kysyntä-toimitus-arvoketjun puitteissa kehitettyjä toimittaja- tai kanavaverkkoja (Möller ym. 2004, 32). Vertikaalisesti integroituneelle liiketoiminnalle on tyypillistä vaihtokustannusten minimoiminen; kilpailuttamisen, alihankkijoiden vaihtamisen, valvonnan, organisaatioiden välisen yhteydenpidon ja opportunistisen käyttäytymisen pelkoon liittyvät kustannukset (Vesalainen 2006, 23).

Horisontaaliset verkot pyrkivät voimavarojen yhdistämisellä haettavaan kilpailuetuun, kyvykkyyteen rakentaa kattavampia tarjoomia tai suurempaa kapasiteettia (Möller ym. 2004, 32).

Kun verkko sisältää sekä vertikaalisen että horisontaalisen verkon ominaisuuksia ja jäseniä puhutaan moniulotteisista verkoista. Moniulotteiset verkot ovat tyypillisiä muotoja uuteen liiketoimintaan tähtääville yrityksille, esimerkkinä Internet- ja mobiilipalveluja tarjoavat yritykset. (Möller ym. 2004, 32.)

Nämä edellä mainitut kolme luokittelutapaa kuvaavat sitä, kuinka moninainen on strategisten liiketoimintaverkkojen kirjo. Niiden avulla saadaan tarkennusta eri verkkojen piirteistä, mutta kokonaisvaltaista kuvaa niistä on mahdotonta rakentaa. (Möller ym. 2004, 32.)

2.5 Arvontuottaminen verkoissa

Valtaosa olemassa olevista liiketoimintaverkoista hakee seuraavia tavoitteita toiminnassaan: 1) Sisäisen tehokkuuden ja joustavuuden lisäämistä, 2) toiminnallisen tehokkuuden kehittämistä, 3) ulkoisen tehokkuuden kehittämistä ja 4) kokonaan uuden teknologian tai liiketoiminnan kehittämistä. (Möller ym. 2004, 32.)

Nykyisen liiketoiminnan sisäisen tehokkuuden ja joustavuuden lisäämistä voidaan saavuttaa integroimalla ja ohjaamalla uudella tavalla verkon jäsenten jo olemassa olevia voimavaroja ja taitoja. Jotta tavoitteisiin päästään, tarvitaan vahvaa kehitystoimintaa, synkronointia eri osapuolten toiminnoilta ja mahdollisesti toimintojen uudelleen organisointia sekä verkotetulle liiketoiminnalle uuden ohjausorganisaation kehittämistä. (Möller ym. 2004, 33.)

Nykyisen liiketoiminnan toiminnallisen tehokkuuden ja ulkoisen tehokkuuden, sekä mahdollisesti jopa kokonaan uuden teknologian tai liiketoiminnan kehittäminen, vaatii eri

osapuolten nykyisen tieto-aidon valjastamista uuteen tietämykseen suuntaavan verkkopohjan kehittämiseen ja välittämiseen. Tämä mahdollistaa asteittaisten parannusinnovaatioiden tuottamisen, tai täysin uusien innovaatoratkaisujen rakentamisen ja kaupallistamisen uuteen teknologiaan tai uuteen liiketoimintaan. Edellä mainittuihin tavoitteisiin pääseminen riippuu suurelta osin siitä, kuinka verkot osaavat tuottaa arvoa asiakkaille. (Möller ym. 2004, 33.)

Asetettuihin tavoitteisiin päästäkseen verkoilla täytyy olla arvontuottamisjärjestelmä. Tämä tarkoittaa sitä, että arvon tuottamiseksi tarvitaan tiettyjä arvotoimenpiteitä tarjoomalta eli esimerkiksi tuotteelta tai palvelulta ja näiltä toteuttavilta yrityksiltä ja toimijoilta. Arvojärjestelmät ylittävät toimialarajat ja tämän vuoksi eri verkostotyyppisiä analyoimalla voidaan tunnistaa mihin arvojärjestelmään tai arvontuottamisjärjestelmään kukin verkostotyyppi pohjautuu. (Möller ym. 2004, 33.)

Strategista verkkoa rakennettaessa luodaan siis tiettyä arvojärjestelmää. Toimijoiden ja niistä muodostuvien verkkojen arvotoiminnot, voimavarat ja kyvykkyydet muodostavat lopulta arvojärjestelmät. Loppujen lopuksi arvontuottamisen onnistumista mittaavat ja arvioivat tarjoaman asiakkaat, joiden ostopäätökset ja valinnat määrittävät verkon arvontuottamiskyvykkyyden. Arvontuottamisjärjestelmiä hyödyntämällä voidaan siis kuvata tarkasti verkkoja, joita taas voidaan hyödyntää verkkojen luokittelussa. (Möller ym. 2004, 33.)

Verkkojen ja niiden toimijoiden hallitsemien arvotoimintojen ja kyvykkyyksien erittelemiseksi arvojärjestelmät täytyy määritellä. Arvojärjestelmien määrittämisellä tarkennetaan verkon tietoja epävarmuuden vähentämiseksi, joka taas helpottaa arvojärjestelmään perustuvan verkon rakentamista ja johtamista. Mitä vähemmän tietoa järjestelmästä saadaan, sitä enemmän epävarmuutta liittyy eri asioihin, jotka voivat olla ensisijaisen tärkeitä arvojärjestelmään perustuvan verkon rakentamiselle. (Möller ym. 2004, 33-34.)

Möller ym. ovat kehittäneet arvotuotantojärjestelmien jatkumon (Kuvio 2.), joka ulottuu täysin määrittelemättömistä järjestelmistä täysin määriteltyihin järjestelmiin. Arvotuotantojärjestelmän jatkumoon asemoidut strategiset verkostot kertovat verkkojen arvojärjestelmien luonteista (Möller ym. 2004, 34).

Kuviossa 2. on arvotuotantojärjestelmän jatkumoon kuvattu kolme arvojärjestelmää. Tarkoin määritellyt arvojärjestelmät sijaitsevat kuvion vasemmalla puolen. Tässä arvontuottamisjärjestelmässä on tarkoin lueteltu niiden kyvykkyydet ja voimavarat eli kaikki järjestelmän arvotoiminnot. Tämän järjestelmän toimijat on tarkoin määriteltyjä ja tunnettuja, ja ne ovat

suhteellisen tasapainoisia ja kuvastavat hyvin pitkään toimineita aloja, joissa keskitytään ydin- tai perusarvon tuottamiseen. (Möller ym. 2004, 34.)

Oikealla puolella sijaitsevat arvojärjestelmät kuvaavat uutta teknologiaa tai liiketoimintaa tuottavien järjestelmien syntymistä. Tällaiset järjestelmät ovat kehitysvaiheessa ja niille on tyyppillistä epäjatkuvat innovaatiot, vanhat ja uudet toimijat, kyvykkyydet sekä arvotoiminnot. Koska kyseisten järjestelmien tarjoomat ja kysyntä ovat vasta muotoutumassa, on niille tyyppillistä epävarmuus ja suuntaus tulevaisuuteen. (Möller ym. 2004, 35.)



Kuvio 2. Arvontuotantojärjestelmien jatkumo (Möller ym. 2004, 34)

Toimijat pyrkivät uudistamaan perusliiketoimintaansa ja sen arvontuottamista perusarvontuotantoa uudistavilla arvojärjestelmillä. Näitä järjestelmiä kuvaavat paikalliset, vaihteittaiset innovaatiot, joita hyödyntämällä parannetaan liiketoimintaprosesseja ja tarjoomia arvojärjestelmässä monijäsenisten projektien avulla. (Möller ym. 2004, 35.)

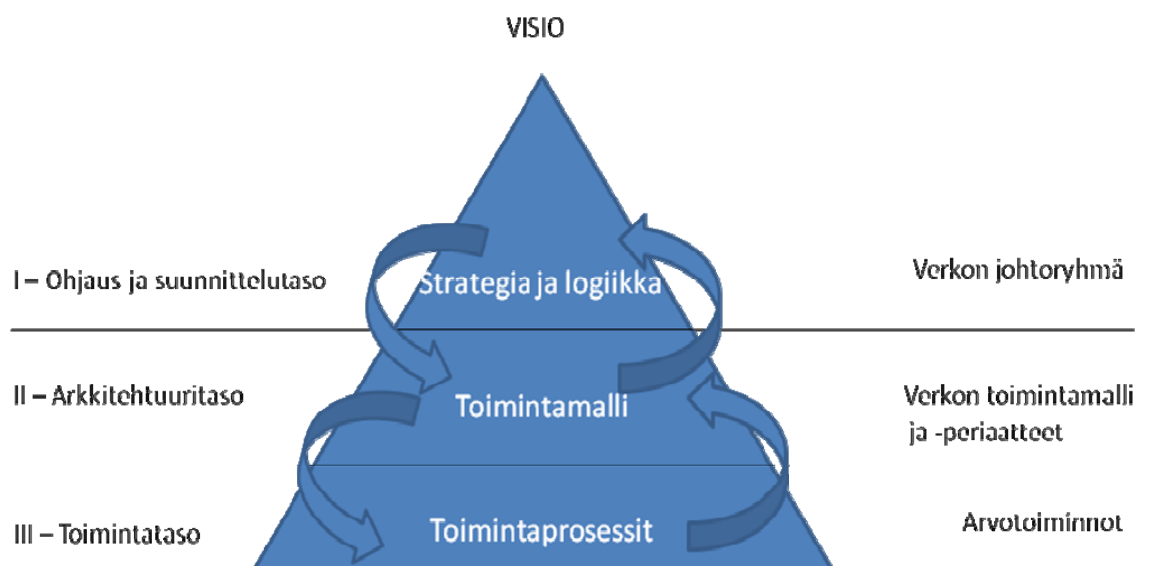
Täysin määrittelemättömiä ja täysin määriteltyjä arvojärjestelmiä ei juurikaan esiinny itse käytännössä. Kyseinen kuvio ilmaiseekin sitä mille pohjalle arvontuotanto kussakin järjestelmässä pohjautuu; olemassa olevaan liiketoimintamalliin vai täysin uuteen liiketoimintaan ja liiketoimintamalliin. Möllerin ym. mukaan nykyliiketoiminnan ydinarvoa tuottavista järjestelmistä

n. 80 % on arvotoimintoja, jotka ovat tarkoin määriteltyjä ja vakioituja, kun taas syntymisvaiheessa olevien arvojärjestelmien arvotoiminnoista vain 20 % on tarkoin määriteltyjä ja vakioituja. (Möller ym. 2004, 35.)

Arvotuotantojärjestelmien jatkumoa ja sen sisältämiä perustyyppjä voidaan soveltaa strategisten liiketoimintaverkkojen käsitteellistämässä ja luokittelussa. Se on kokonaisvaltainen verkostojen jaottelu- ja suunnitteluväline. (Möller ym. 2004, 35.)

2.6 Verkostojen johtaminen ja yritysverkostanalyysi

Möllerin ym. mukaan, selkeillä johtamis- ja organisaatiomalleilla voidaan parantaa verkon toiminnan tuloksellisuutta. Verkon johtamista voidaan käsitteellistää kolmitasoisella viitekehysellä, joka jäsentää verkon johtamisen kokonaisuuden eri tasoille (Kuvio 3.). Tämän kolmitasoisien viitekehysten ylimmällä tasolla on johtoryhmä, joka vastaa ohjauksesta ja suunnittelusta verkossa. Johtoryhmä päättää alemmalla tasolla johtamismallista, verkon rakenteesta sekä niistä periaatteista, joilla verkossa toimitaan. Alimmalla tasolla sijaitsevat käytännön toiminnot, joilla tuotetaan arvoa verkossa tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuvio 3. Perusliiketoimintaverkon johtaminen ja organisointi (Möller ym. 2004, 66)

Johtamismallin kehittämiseksi täytyy johtoryhmän vastata tärkeään kysymykseen, joka liittyy olennaisesti liiketoimintaan: Miten keskittää tai jakaa vastuu? Eli mitä liiketoimintaprosesseja olisi fiksuinta johtaa keskitetysti ja mitä hajauttaa? Keskitetyllä liiketoimintaprosessien ohjaamisella voitaisiin saada tehokkuutta toimintaan esimerkiksi siinä tapauksessa, kun yritysten väliset tieto- ja materiaalivirrat keskitettäisiin koordinoitavaksi ja kontrolloitavaksi yhdelle toimijalle. Tämä vaatii luonnollisesti keskitettyä informaatio- ja johtamistoimenpidettä. (Möller ym. 2004, 64.)

Vastuun jakamisella on motivoiva vaikutus verkon muihin toimijoihin. Tällöin jäsenet olisivat sitoutuneempia toimintaan ja omien arvotoimintojensa kehittämiseen verkossa. Ydinyritys ei yleensä pärjää ilman strategisia kumppaneita, jolloin päätöksenteon jakaminen muille kumppaneille olisi mielekäästä verkon toiminnalle. Vastuun jakaminen vaatii tässä tapauksessa tarkkaa harkintaa organisaatoratkaisulta ja muilta keinoilta, joilla kyseiset kumppanit saataisiin sitoutettua verkon toimintaan. (Möller ym. 2004, 64.)

Möllerin ym. mukaan verkolle tulisi rakentaa johtamismalli, jolla voitaisiin ikään kuin poimia keskityksen ja hajautuksen hedelmät. Näitä etuja tavoiteltaessa tulee ottaa huomioon neljä keskeistä tekijää.

1. Jotta *toiminta verkossa olisi tehokasta* tulee verkon rakentaa yhteinen informaatio- ja materiaalivirtajärjestelmä, joka vaatii keskitettävää liiketoiminnan ohjaamista.
2. Verkon *yhteisten toimintojen vastuun hajauttamisella* voidaan luovuttaa esimerkiksi seurantavastuu toiselle toimijalle, joka koetaan tarpeeksi kyvykkääksi suoriutumaan tehtävästä. Tällaisissa tapauksissa verkon tulee tarkkaan harkita saadaanko hajauttamisella riittävästi hyötyä verkolle.
3. Verkon *kehitystoimintojen jakaminen* kumppaneiden omalle vastuulle yhteisten kehityslinjien puitteissa.
4. Verkon tärkeimpien kumppaneiden tulisi muodostaa verkon johtoryhmä, jolla varmistetaan *demokraattisuus* verkossa. Tällä varmistetaan verkon toimintaperiaatteiden ja kehittämissuunnitelmien pysyminen yhteisesti asetettujen tavoitteiden raameissa. (Möller ym. 2004, 64.)

Monille nykyisille liiketoimintaverkoille sopii ydinyrityksen muodostama johtoryhmä, joka koostuu toiminnan ja sen kehittämisen näkökulmasta tärkeimmistä kumppaneista. Yleensä

verkon liiketoiminnan käytännön toteutus on verkon ydinyrityksellä. Toisaalta jos ydinyritykset joutuvat verkon rakentamiseksi käyttämään suuria investointeja, keskitetään vetovastuu mahdollisesti uudelle yritykselle, jolle valitaan toimitusjohtaja. Useimmiten verkon ohjauksesta kuitenkin vastaa ydinyritys. (Möller ym. 2004, 66-67.)

Yhteisen oppimisen, kehittämisen ja joustavuuden varmistamiseksi verkon johtamisen keskittäminen täysin ydinyritykselle ei ole pitkällä tähtäimellä mielekästä. Lyhyellä aikajaksolla keskittämisellä voitaisiin saada aikaan tehokkuutta, mutta tällöin verkon kokonaisuuden kehittäminen kärsisi. Johtoryhmän avulla verkolle voidaan luoda suuntaa antavat puitteet kehittämiselle, jolloin estettäisiin hierarkkisuus ja jäykkyys toiminnan valvonnassa. (Möller ym. 2004, 67.)

Verkkoa organisoitaessa tulee kumppaneiden saada yhteisymmärrys yritysten rooleista, vastuista ja oikeuksista verkoissa. Verkon toimintaperiaatteista ja ansaintalogiikasta sovittaessa tulee jäsenten rakentaa malli verkon taloudellisesta pohjasta, joka käsittää esimerkiksi materiaalien hinnoittelun alihankkijaverkossa. (Möller ym. 2004, 67.)

Liiketoiminnan yksinkertaistamiseksi ja konfliktien välttämiseksi toiminta verkoissa kannattaa varmistaa sopimuksin. Tällöin ongelman ratkaisut ja muut tekijät eivät jää ainoastaan luottamuksen varaan. Yksityiskohtaiset sopimukset ovat yleisiä kansainvälisesti, kun Suomessa eletään vielä pitkälti luottamuksen kautta. Toisaalta konfliktit ja muut ongelman ratkaisua vaativat tilanteet kertovat paljon verkon toimivuudesta. Tämän lisäksi luottamus on erittäin tärkeä osa verkon jäsenten välistä vuorovaikutusta, joka voi osaltaan estää ongelmien syntyneen avoimen keskustelun kautta. (Möller ym. 2004, 67.)

Liiketoimintaverkon tehokkuuden maksimoimiseksi tulee toiminta järjestää kuten järjestelmällisesti integroitu organisaatio. Liiketoimintaprosessien selkeyttämisellä ja avaamisella voidaan mahdollistaa verkon eri yritysten hallitsemien prosessien tehokkuuden arviointi ja toiminnan osien tarkka järjestely. Verkon liiketoimintaprosessien optimoimiseksi tulee rakentaa informaatio- ja ohjausjärjestelmä, joka toimii yhteisenä työkaluna verkon välisten yritysten luottamuksen ja avoimuuden rakentamisessa. (Möller ym. 2004, 68.)

Verkon liiketoimintaprosessien selkeyttämisellä voidaan helposti muokata verkon toimintaa kysynnän vaihdellessa. Tämä on tärkeää mm. sellaisilla toimialoilla, jossa asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti. Isot keskusyritykset voisivat tällaisissa tapauksissa luottaa esimerkiksi

johonkin toimittajaansa, jonka osaaminen turvaa tällaiset vaihtelut kysynnässä. (Möller ym. 2004, 68.)

Verkon ohjaaminen ja johtaminen on haastavaa työtä, jonka tekemiseen tarvitaan oman alansa ammattilaisia. Toiminnan täytyy olla tarkoin määriteltyä, roolitettua ja suunniteltua tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vaatii yhteistä ohjaus- ja informaatiojärjestelmää, joka linkittää verkon jäsenten arvotoiminnot osaksi verkon kokonaisuutta. Näiden arvotoimintojen optimointi osaksi verkkoa vaatii saumatonta yhteistyötä kysyntä-toimitus –verkolta, ja kaikilta muilta linkeiltä tältä väliltä.

Lehdon ym. mukaan pitkäjänteisyys on avainasia verkostomaisen toimintamallin rakentamisessa. Verkostomaisen toimintamallin omaksumiseksi yritysten tulee karsia omat ennakkoluulonsa, ja opetella tarkentamaan omaa ydinosaamistaan, ja sen integrointia yhteistyökumppaneidensa toimintaan. Tämä voi edellyttää mm. kilpailuasetelmasta luopumista. Verkostoprojektiin osallistuvien yritysten kehitysmotivaatio, osaaminen ja resurssit voivat olla hyvinkin toisistaan eriäviä. Tästä huolimatta kehittämisprojektin tulisi olla systemaattinen ja oikein koordinoitu, joka huomio kaikki verkostoitumiseen liittyvät näkökulmat ja tekijät. (Lehto & Valkokari 2003, 12.)

Verkostojen kehittäminen on yksi verkoston johtamisen perimmäisistä haasteista. Verkostoista on tullut yksi tämän päivän muotitermeistä yhteiskuntatieteissä. Globalisaatiokehitys sekä muut yhteiskunnalliset muutokset ovat hämärtäneet tämän päivän organisaatorakenteita. Näiden monimutkaisten ja vaikeasti hahmotettavien rakenteiden käsitteellistämiseksi ja ymmärtämiseksi tarjoaa verkostolähestymistapa ratkaisun. Toisinaan verkostoja on kuitenkin kuvattu vaikeaselkoisesti ja väljästi, jolloin rakennekuvaukset ovat kääntyneet ikään kuin itseään vastaan. Monimutkaisten ilmiöiden ymmärtämiseksi on kuitenkin tarjolla systemaattisia tapoja analysoida verkstorakenteita yhdistettynä selkeään teoreettiseen viitekehykseen. (Mattila & Uusikylä 1999, 7.)

Yritysverkostanalyysi on verkoston kehittämisen työkalu, jota käytetään tänä päivänä verkostojen toiminnan tehostamisessa. Yritysverkostanalyysillä saadaan mm. kuva nykyisestä verkostosta, sen toimijoista ja näiden toiminnoista. Yritysverkostanalyysin tehtävänä on rakentaa kattava kuva yritysyhteistyön rakenteesta ja syvyydestä, yritysten keskinäisestä vuoro-vaikutuksesta sekä verkostoon kuuluvien eri yritysten ja muiden ydintoimijoiden toiminnasta ja tavoitteista. Yritysverkostanalyysi koostuu yleensä yrityksille tehdyistä haastatteluista,

verkostoanalyysistä ja raportoinnista. Analyysi kattaa toiminnallisen ja alueellisesti rajatun paikallisen yritysverkoston. Verkostoanalyysi koostuu verkostojen ja niiden sisältämien yritysten toiminnalliset kuvaukset sekä johtopäätökset nykyisten verkostojen toimivuudesta ja sen kehittämisen edellytyksistä. Analyysistä saaduilla tuloksilla ja kokemuksilla erityyppisistä yritysverkostoista ja nykyisen mallin toimivuudesta johtopäätöksineen saadaan ideoita yritysverkostojen tai –verkostoaihioiden edelleen kehittämiseksi. (Tuohino 2004, 6.)

3 URHEILUMARKKINOINTI SPONSOROINTIYHTEISTYÖN NÄKÖKULMASTA

Sponsorointiyhteistyö on kasvanut nopeasti ja se on kansainvälisesti hyväksytty yhdeksi viestinnän muodoksi jota voidaan käyttää laajasti eri sektoreilla. Tänä päivänä sponsorointiyhteistyö koetaankin yrityksissä ja yleisesti liiketoimintamaailmassa yhtenä merkittävänä markkinointiviestinnän keinona (Alaja, 2004, 5).

Väitetään, että urheilumarkkinointi on markkinoinnin erikoisosa-alueita, mutta toisinaan urheilumarkkinointi perustele ja ennakoii paremmin tehokasta markkinointia verrattuna johonkin toiseen tuotteen- tai palvelun markkinointiin, jolloin voitaisiin väittää markkinoinnin olevan urheilumarkkinoinnin erikoisosa-alueita (Wakefield 2007, 1).

Sponsorointiyhteistyö nähdään selkeänä elementtinä muiden ”arvontuottajien” joukossa, ja siitä on tullut varteenotettava tekijä yritysten liiketoimintaintresseissä. Sponsorointia käytetään myynninedistämiseen, suotuisten brandimielleyhtymien ja -tietoisuuden luomiseen, yritysten tunnettuuden lisäämiseen ja organisaatioiden välisten suhteiden kehittämiseen (Masterman 2007, 11).

Suomalaiset yritykset käyttivät Mainostajien liiton (Sponsorointibarometri 2008) mukaan vuonna 2007 yhteensä 166 miljoonaa euroa sponsorointiin. Tutkimukseen osallistuivat Mainostajien Liiton ja Suomen Yrittäjien jäsenet. Urheilu sai viime vuonna noin 60 prosenttia sponsorirahoista ja oli näin ollen suosituin sponsorointikohteista. (Mainostajien Liitto 2008.)

Mitä urheilumarkkinointi sitten loppujen lopuksi on? Perinteisen markkinoinnin kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Alajan mukaan urheilumarkkinointi on näiden edellä mainittujen lisäksi sponsorointiyhteistyötä. (Alaja 2000, 30.)

Se mikä erottaa sponsoroinnin muusta viestinnästä, on sen tapa luoda ainutlaatuisia suhteita sponsoroitavan kohteen ja sponsorin välille. Nämä suhteet voivat parhaassa tapauksessa rakentaa merkittävän kilpailuedun sekä sponsoroitavalle kohteelle että sponsorille. (Masterman 2007, 2.)

Sponsorointiyhteistyöllä luodaan uusia yhteistyömuotoja yritysten ja kumppaneiden kanssa itse tuotteelle. Nämä yritykset ja kumppanit mahdollistavat kyseisen tuotteen tulevat

markkinointiviestinnälliset toimenpiteet. Mitä enemmän laadukkaita yhteistyösopimuksia tuotteelle saadaan muodostettua, sitä paremmin tuotetta voidaan kehittää ja räätälöidä asiakkaan tarpeisiin. (Alaja 2000, 30.)

3.1 Sponsorointikohde ja sponsorointiyhteistyön vaiheet

Onnistuneen sponsorointiyhteistyön ainekset koostuvat useista osista. Tämä edellyttää sponsorointikohteelta suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta. Sponsorointikohteella tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteistyön sponsoroitavaa osapuolta. Sponsorointikohteen täytyy ymmärtää oman olemassaolonsa tarkoitus, tehtävät ja tavoitteet. Tämä vaatii realistista, innovatiivista ja vastuullista otetta sponsorointiyhteistyöprosessissa. Hyvän sponsorointiyhteistyön palat rakentuvat suhteen osapuolten sitoutumisen asteesta, sponsorointikohteen rehellisyydestä, luotettavuudesta ja aidosta hyväntahtoisuudesta kumppaniaan kohtaan sekä sponsorointiyhteistyön tarjoamista suhde-eduista molemmille osapuolille. (Alaja 2000, 33.)

Sponsorointiyhteistyön vaiheet voidaan kuvata yksinkertaisuudessaan samalla periaatteella, kuin liiketoiminnan markkinoinnillinen kehittäminen; lähtökohta-analyysi, strategiat, tavoiteasetanta, toimintasuunnitelma, toteutus ja seuranta. Lähtökohta-analyysissä kohde kerää perustietoa nykytilastaan, vahvistaa vision ja analysoi markkinoita, kilpailijoita sekä ympäristöään. Analyysien pohjalta kohde kehittää toimintansa strategiset toimenpiteet yhteistyökumppanin valintaan. (Rope & Vahvaselkä 1995, 212; Alaja 2000, 33.)

Analysoinnin, tavoiteasetannan ja kohdistamisen jälkeen alkaa varsinainen sponsorointiyhteistyö. Sponsorointiyhteistyön alussa kohde ja sponsori sopivat rakennettavasta yhteistyökonseptista; hinta, tuote, saatavuus ja markkinointiviestinnälliset toimenpiteet. Syntyneitä yhteistyötä seurataan läpi sponsorointiyhteistyöprosessin. Seurannalla varmistetaan yhteistyön onnistuminen ja mahdolliset toimenpiteet ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Yhteistyöprosessin lopuksi kerätään tietoa yhteistyön onnistumisesta. Onnistumista ja tavoitteisiin pääsyä mitataan erilaisin tapauskohtaisin mittarein. Tulokset raportoidaan yhteistyön osapuolille, jonka jälkeen tehdään johtopäätökset sponsorointiyhteistyön jatkosta. (Alaja 2000, 33.)

3.2 Sponsorointikohteen identiteetti ja profiili

Kuten kaikessa liiketoiminnassa myös sponsorointiyhteistyössä tulee sponsorointikohteen tuntea oma identiteettinsä. Identiteetillä tarkoitetaan eräänlaista organisaation tai henkilön omakuvaa, joka koostuu ominaisuuksista, ihmisistä, toiminnasta, tuotteista, palveluista, arvoista, sen kaikista hyvistä ja huonoista puolista. Organisaation identiteetti elää jatkuvasti toiminnan ja eri tilanteiden myötä. (Alaja 2000, 33.)

Tarkastellakseen omakuvaansa, organisaation täytyy kysyä itseltään; Miksi olemme olemassa? Mitä annettavaa meillä on ympäristölle ja sidosryhmille? Mitkä meidän arvot ovat? Mitkä ovat meidän vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet? Pähkinänkuoressa voidaan sanoa, että identiteetti muodostuu organisaation perusfaktasta, historiasta ja jokapäiväisestä toiminnasta. (Alaja 2000, 33.)

Kun organisaatio ymmärtää oman identiteettinsä, sen on helpompi profiloida itsensä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio tiedostaa tavoitteensa, sen millaisena halutaan näkyä sidosryhmille ja millaisia mielikuvia näissä halutaan herättää. Kuten tänä päivänä yleensäkin, tässä on kysymys erilaistumisesta. Erilaistumisena muista organisaatioista, tuotteista, palveluista, ideologioista ja henkilöistä. Profiloinnilla pyritään luomaan strategia, menetelmät ja toimenpiteet edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen profiili ohjaa organisaation päivittäistä toimintaa markkinointiviestinnällisissä toimenpiteissä. Organisaation profiili on jatkuvasti elävä prosessi. (Alaja 2000, 34.)

Organisaation tavoitekuva ei siis synny pelkästään ulkoisista toimista, vaan siitä mitä impulsseja organisaatio ulospäin lähettää. Kyseiset impulssit ovat eräänlainen kuva organisaation kulttuurista, tavasta toimia ja historiasta. Kuva muodostuu oikeista teoista ja sanoista, muuten se ei ole uskottava. (Alaja 2000, 35.)

Yksinkertaistettuna liiketaloudenterminologiaan edellisessä kappaleessa mainittu kuva tarkoittaa organisaation imagoa. Imago syntyy vastaanottajan päässä organisaatiosta, henkilöstä, tuotteesta tai palvelusta. Ollakseen uskottava tulee imagon vastata todellisuutta eli organisaation identiteettiä ja profiilia. Jos sanat ja teot eivät vastaa organisaation oma- ja tavoitekuva, saattaa sillä olla peruuttamattomat vaikutukset organisaation toimintaan. (Alaja 2000, 35.)

3.3 Sponsorointiyhteistyön rakentaminen sponsorointikohteen näkökulmasta

Sponsorointiyhteistyön rakentaminen koostuu useista eri tekijöistä. Alussa sponsorointikohteen täytyy ikään kuin inventorioida omat tarpeensa, eli minkälaisille potentiaalisille kumppaneille yhteistyötä voidaan rakentaa. Tämän jälkeen aloitetaan kohdistaminen potentiaalsiin kumppaneihin, joita lähestytään. Tällöin käydään läpi valinta- ja sopivuuskriteerit sekä tuote- ja palvelukategoriat niille kumppaneille, jotka mahdollisesti olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä (Wakefield 2007, 161). Tapaamisten perusteella aletaan räätälöidä tapauskohtaisia yhteistyöratkaisuja kumppanin kanssa ja sovitaan nk. ”ohjelmarakenne” yhteistyölle. Yhteistyötä seurataan ja rakennetaan tämän jälkeen jatkuvasti. (Masterman 2007, 136.)

Alajan mukaan urheilumarkkinoinnin rakentamista voidaan kuvata nk. ARPA-toimintamallilla (Kuvio 4.). ARPA-käsite tulee sanoista 1) aistiminen 2) räätälöinti 3) pilarointi ja 4) ansaitseminen. Seuraavissa kappaleissa käydään tiivistetysti läpi ARPA-toimintamallin periaatteet:

1) Lähtökohtana sponsoriyhteistyön rakentamiselle on se että sponsorointikohde kerää perustietoja omasta toiminnastaan; tuotteen menekistä, kannattavuusluvuista, tuloksista, asiakkaista ja heidän tarpeistaan, markkinatutkimuksista, kuluttajakäyttäytymisestä, tutkimustuloksista, aiemmista kampanjoista, kilpailutilanteesta, omista ja avainhenkilöiden kokemuksista ja muista saatavilla olevista markkinatiedoista. (Alaja 2000, 52.)

Sponsorointikohteen täytyy perusfaktan lisäksi ”haistella” yleistä ilmapölyä. Tämä käsittää erilaisten ulkoisten tekijöiden mielipiteet. Nämä tekijät ja mielipidejohtajat esittävät kriittisiä näkemyksiä, erilaisia ajatuksia ja ylipäänsä monipuolista vuoropuhelua. Pysyäkseen toiminnassaan ikään kuin aallonharjalla, sponsorointikohteen täytyy seurata myös yleisiä trendejä, taloudellisia suhdanteita, poliittisia virtauksia, yhteiskunnallisia ilmiöitä, vallitsevia arvoasenteita, kansainvälistä kehitystä, muotimaailmaa, asiakkaiden tarpeita jne. (Alaja 2000, 52.)

Kaikki kerätty tieto analysoidaan ja integroidaan osaksi sponsorointikohteen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Saadun tietopohjan avulla sponsorointikohde asettaa toiminnalleen selkeät, realistiset ja mitattavissa olevat tavoitteet. (Alaja 2000, 52.)

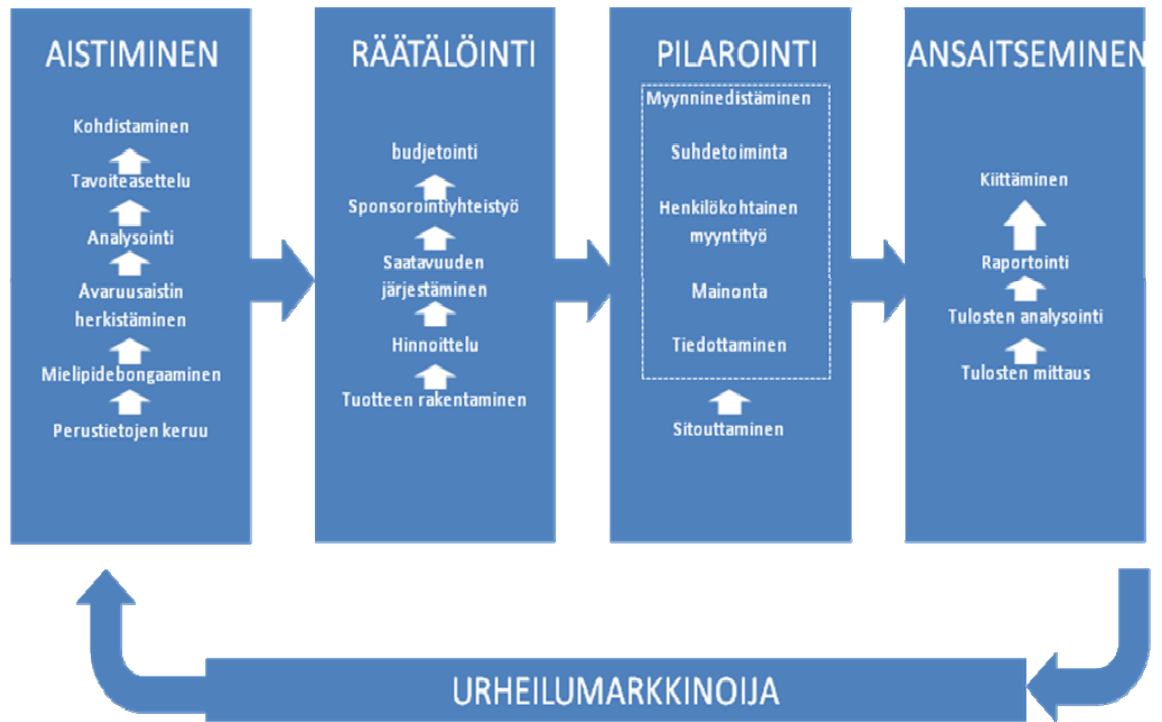
2) Kun sponsorointikohde tuntee tuotteen ja tietää tavoitteensa, aloitetaan kohderyhmän rajaus ja valinta. Koko valintaprosessi edellyttää uteliaisuutta, aktiivisuutta ja aistimista potentiaalisten asiakkaiden suhteen. Kohderyhmän valinnassa tarvitaan urheilumarkkinoinnille

tyypillistä räätälöintiä asiakastarpeiden mukaan. (Alaja 2000, 52.) Sponsorointiorganisaatioiden tulisi rakentaa, ja varoa heikentämästä, omaa arvoaan ja brändipääomaansa läpi sponsorointiyhteistyön. Tavoitteena on löytää yhteistyökumppani, joka ei pelkästään auta sponsorointikohdetta rahallisesti vaan, joka lisäksi tukee sponsorointikohteen brändiä vastaanottajien mielissä. (Wakefield 2007, 161.)

Prosessi vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja avointa mieltä. Yhteistyöneuvotteluissa tuote tulee rakentaa täysin asiakkaan tarpeiden mukaan. Tämä tarkoittaa käytännössä tuotteen, hinnoittelun, saatavuuden ja sponsorointiyhteistyön tuomien kilpailuetujen räätälöintiä asiakkaan tarpeiden mukaan. (Alaja 2000, 52.)

3) Sponsorointiyhteistyössä on tärkeää sitouttaa henkilöstö ja yhteistyökumppanit prosessiin. Sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi tiedottaminen osapuolille esim. organisaatiosta, tuotteesta, hinnasta ja saatavuudesta. Tiedottamisen lisäksi erottautuminen kilpailijoista, mielenkiintoisuus ja myönteiset asenteet sponsorointikohdetta kohtaan lisäävät sitoutumista. Sitoutuminen sponsorointiyhteistyössä vaikuttaa merkittävästi yhteistyön tulevaisuuteen. (Alaja 2000, 53–54.)

4) Sponsorointiyhteistyötä mittaamalla voidaan verrata saavutettuja tuloksia tavoiteltuihin tuloksiin. Mittaamalla tuloksia voidaan kertoa tuotteen kaupallisesta menestyksestä, pääsylippujen myynnistä, uusista kumppanuuksista, medianäkyvyydestä ja ylimääräisistä kuluista. Tuloksia mitataan erilaisilla tapauskohtaisilla mittareilla. Tuloksia analysoitaessa ja pohdittaessa on erittäin tärkeää avainhenkilöiden läsnäolo, joka osaltaan lisää sponsorointiyhteistyön uskottavuutta. Tuloksista laaditaan lopuksi raportti, jossa kerrotaan kaikki olennainen tieto tapahtuneesta. Sponsorointiyhteistyön kruunaamiseksi on hyvä ele muistaa henkilöstöä, yhteistyökumppaneita ja muita avainhenkilöitä kampanjoinnista. (Alaja 2000, 55.)



Kuvio 4. ARPA-Toimintamallin kuvaus (Alaja 2000, 51-55)

4 SUPERJYMYN STRATEGISTEN VERKOSTOJEN KEHITTÄMINEN

Seuraavassa käydään läpi SuperJymyn strategisten verkostojen kehittämistyön lähtökohdat, tavoitteet ja toteutus. Aluksi selvennetään lähtökohdat, joista kehittämistyö sai alkunsa; SuperJymyn historia, seuran toiminnalliset tavoitteet ja syyt verkostoitumiselle. Kehittämistyön tavoitteissa konkretisoidaan kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet toimeksiantajan näkökulmasta. Lopuksi käydään läpi kehittämistyön tutkimusmenetelmät, eteneminen, toteutus sekä keskeisimmät tutkimuksen onnistumista arvioivat mittarit.

4.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Sotkamon Jymy on perinteikäs ja menestyksekkäs urheiluseura Sotkamosta. Vuonna 1998 pesäpallotoiminta eriytettiin Jymy-Pesis Ry:lle ja SuperJymy Oy:lle. Jymy-Pesis Ry vastaa junioriesäpallotoiminnasta, kun taas SuperJymy Oy Miesten Superpesis -toiminnasta.

SuperJymy on kehittänyt toimintaansa sekä taloudellisella että urheilullisella puolella pitkäjänteisesti 1990-luvun alkupuolelta saakka. Kaikki on saanut alun perin alkunsa aatteellisesta ja syvästä intohimosta pesäpalloon. Menestyksen nk. ”kultajunan” saapuessa innostus toiminnan kehittämiseen on ainoastaan kasvanut, vaikka välissä on ollut vaikeitakin vuosia.

”Tavoitteena SuperJymy Oy:llä on tehdä tuloksellista liiketoimintaa, jonka mahdollistavat matkailuvaltti Vuokatti, lukuisat kumppanit ja media, sekä syvällä sisimmässä olevat kainuulaiset arvot yhdistettynä aitoon yhteistyöhön, osaamiseen ja riskinotto kykyyn” (Tanskanen 2008).

Yksi todiste riskien ottamisesta on kevään 2008 organisaatiomuunnos. Tuolloin SuperJymyn pitkäaikainen toimitusjohtaja Juha Tanskanen siirtyi yhtiön hallituksen puheenjohtajaksi, ja toimitusjohtajan ruoriin tarttui Jarmo Heikkinen, joka edusti seuraa pelaajana vuosia.

”Tämä on pitkälti tunnepitoinen ratkaisu. Organisaatiossa tarvitaan enemmän tekijöitä ja olen itse valmis laittamaan kädet saveen ja viemään seuraa eteenpäin.” (Heikkinen 2008.)

Jymy on tarjonnut Kainuulle positiivista näkyvyyttä koko olemassa olonsa ajan. Seura on ollut mukana luomassa uusia verkostoja, asiakaskontakteja, uutisia ja jopa ilmiöitä.

”Jymyllä on yleisesti hyvä kuva, mutta paikallisesti haluamme saada Jymyn rokkaamaan oikein kunnolla. Haluamme olla vahvoja omalla alueellamme ja saada paikalliset ihmiset tuntemaan Jymyn omaksi jutukseksi. Se vaatii paljon työtä ruohonjuuritasolla.” (Heikkinen 2008.)

Yritykset käyttävät entistä enemmän rahaa yhteistyösopimusten hyödyntämiseen. Tämä asettaa omat haasteensa sponsoriyhteistyön sponsorointikohteelle. Haasteen asettaa myös se tosiasia, että elämme elämystaloudessa, jossa tarjonta ylittää jo kysynnän. Urheiluseuran ja yritysten kannalta tämä on erittäin haasteellista, koska toiminnan pyörittämiseen tarvitaan alati uusia ideoita.

Liiketoiminnassa ja taloudessa on meneillään murros, jota ei voi olla huomaamatta. Verkot ja verkostot ovat tätä päivää. Vaikka ihmiset ovat tehneet yhteistyötä keskenään jo aikojen alusta lähtien, on muutoksen aiheuttanut vasta siirtyminen tietoyhteiskuntaan ja tietointensiiviseen talouteen. (Stähle & Laento 2000, 9.)

Tämän päivän elämystaloudessa haasteet ovat entistä suuremmat, koska tarjonta on monipuolista. Jotta näihin haasteisiin voidaan vastata, tarvitaan uudistumiskykyä; yritysten, järjestöjen ja ihmisten tulee yhdistää voimavaransa säilyttääkseen kilpailukykyä uudessa taloudessa. Olettamuksien pohjalta ei voida enää toimia, vaan tarvitaan uusia voimavaroja kilpailukykyyn säilyttämiseksi.

4.2 Kehittämistyön tavoitteet

Tavoitteena on tutkia, kuinka SuperJymy voisi hyödyntää entistä systemaattisemmin ja tehokkaammin strategisia verkostojaan arvontuottamisessa yhteistyökumppaneilleen. Tämä tutkimus pyrkii antamaan toimeksiantajalle selkeitä, konkreettisia kehitysideoita strategisen verkostoitumisen hyödyntämisestä arvontuottamisessa yhteistyökumppaneilleen. Verkostoitumisen integroimiseksi konkreettiseen toimintaan pyritään alan kirjallisuutta hyödyntämällä luomaan käsitys siitä, miten teoria on yhdistettävissä käytäntöön.

Tarkastelun kohteena tutkimuksessa on sponsorointiyhteistyön kohde, eli SuperJymy Oy. Apuna tutkimusongelman käsitteellistämiseksi esitetään tarkennettuja kysymyksiä. Näin ollen tutkimusongelman kysymyksiksi muodostuu: Kuinka strategisia verkostoja pystyisi hyödyntämään arvontuottamisessa yhteistyökumppaneille, ja kuinka verkostoja voisi entisestään kehittää?

4.3 Kehittämistyön toteutus

Tutkimusmenetelminä kehitystyössä käytetään aiemmin toteutettua kyselytutkimusta (Liite 1.), toimijaverkostoanalyysiä sekä toimeksiantajan kanssa käytyjä keskusteluja. Tutkimuksista saatujen tulosten perusteella selvitetään pääyhteistyökumppaneiden sponsorointiyhteistyön hyödyntämiseen liittyviä tekijöitä, joita myöhemmin hyödynnetään SuperJymyn strategisten verkostojen kehittämisessä, jotta se voisi tuottaa entistä enemmän arvoa pääyhteistyökumppaneilleen.

Ennen tutkimuksen varsinaista kehittämistyötä tehdään SuperJymyn toimijaverkostoanalyysi. Toimijaverkostoanalyysissä kuvataan SuperJymyn ja sen verkostojen toimintaprosesseja sekä näiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Toimintaprosessien kuvauksen tavoitteena on hahmottaa SuperJymyn ja sen verkoston toimijoiden päätoiminnot. Vuorovaikutussuhteiden määrittelyn tavoitteena on kuvailla kuinka kyseiset toimijaverkostot ovat syntyneet ja mitä niillä tavoitellaan. Vuorovaikutussuhteiden kuvaamisella selvennetään myös se, mitä hyötyjä ja etuja toimijat saavat verkostoon kuulumisesta SuperJymyltä, ja toisinpäin. Toimijaverkostoanalyysistä saaduilla tuloksilla ja kokemuksilla yritys- ja toimijaverkostoista ja nykyisen mallin toimivuudesta johtopäätöksineen pyritään kehittämään jo olemassa olevia verkostoja.

Kehitystyössä viitataan aiemmin toteutettuun kyselytutkimukseen SuperJymyn pääyhteistyökumppaneille. Kyselytutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä syksyllä 2008. Kyselyt lähetettiin kaikille SuperJymyn pääyhteistyökumppaneille. Tutkimuksen otos rajattiin pääyhteistyökumppaneihin, sopimusten merkittävyyden vuoksi. Yhteistyösopimukset kyseisten yhteistyökumppaneiden kanssa ovat olleet pääsääntöisesti pitkäluontoisia ja sisältäneet merkittävän rahallisen panoksen ja sitoutumisen yhteistyösopimusten hyödyntämiseen. Kyselytutkimuksen tuloksia hyödyntämällä analysoidaan potentiaaliset kehityskohteet ja -ideat SuperJymyn strategisten verkostojen kehittämiseksi ja pääyhteistyökumppaneille tuotettavan arvon lisäämiseksi.

Toimijaverkostoanalyysin, toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen ja kyselytutkimuksesta saatujen tulosten avulla valitaan SuperJymyn pääyhteistyökumppaneiden näkökulmasta tärkeimmät kehityskohteet verkostosta. Valittuja kohteita pyritään kehittämään aiemmin toteutetun kyselytutkimuksen tuloksilla sekä toimeksiantajan kanssa käydyillä keskusteluilla.

Tutkimuksen onnistumista mitataan kyselystä ja toimijaverkostoanalyysistä saatujen tulosten ja niistä syntyneiden konkreettisten kehitysideoiden mukaan. Myös kyselytutkimusten yleisistä hyödynnettävyydestä toimeksiantajalle voidaan tehdä omat johtopäätökset tutkimuksen onnistumisesta. Näin ollen toimeksiantajalta saatava palaute tulee olemaan yksi tärkeimmistä mittareista.

5 SUPERJYMYN TOIMIJAVERKOSTOANALYYSI

Toimijaverkostoanalyysissä kuvataan SuperJymyn ja sen verkostokumppanien toimintaprosesseja sekä näiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Ennen toimijaverkostoanalyysiä havainnollistan verkoston rakennetta Jymypyörä-kaavion avulla (Liite 2.). Kaavio ja siinä olevat toimijat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen sekä kumppanikyselystä saatujen tulosten myötä SuperJymyn tärkeimmiksi verkostokumppaneiksi.

Kaavion kaksisuuntaisilla nuolilla varustetut katkoviivat kuvaavat toimijoiden välistä yhteistyötä. Yksisuuntaisilla nuolilla varustetut viivat tarkoittavat alaryhmiä, jotka tuottavat toimijalle arvoa omalla toiminnallaan. Alaryhmien väliset kaksisuuntaisilla nuolilla varustetut viivat kuvaavat alaryhmien välisiä yhteistyösuhteita. Toimintaprosessikuvauksien ja vuorovaikutussuhteiden määrittämisen avulla saadaan kokonaiskuva SuperJymyn kumppaniverkostoista ja niiden merkityksistä SuperJymylle.

SuperJymyn toimijaverkostoanalyysin jälkeen keskitytään yhdessä toimeksiantajan kanssa määriteltyihin verkoston kriittisimpiin toimijoihin (Yhteistyökumppanit, Media, Katsojat ja Jymy-Pesis Ry), ja niiden toimintaprosesseihin. Nämä kehittämiskohteet valittiin SuperJymyn pääkumppaneiden näkökulmasta kehittämisehdotuksia varten. Valintaperusteina pidettiin kyseisten toimijoiden erityistä merkityksellisyyttä niin taloudellisesti kuin suhdetoiminnallisesti SuperJymyn pääkumppaneille.

5.1 SuperJymyn ja sen verkostokumppanien toimintaprosessien kuvaus

Toimintaprosessien kuvauksen tarkoituksena on hahmottaa tiivistetysti SuperJymyn ja sen verkostokumppaneiden päätoiminnot. SuperJymyn tärkeimmät verkostokumppanit ovat: Sotkamo, Vuokatti, Yhteistyökumppanit (yritykset), Katsojat, Media, SuperPesis/Pesäpalloliitto ja Muut toimijat. Kyseiset toimijat on valittu keskusteluissa yhdessä toimeksiantajan kanssa SuperJymyn tärkeimmiksi verkostokumppaneiksi.

SuperJymy

”Huippuosaamista Kainuusta – Sotkamon Jymy!” (SuperJymy 2008). Näin SuperJymy kuvaa itseään seuran kotisivuilla. SuperJymy on tuote, pesäpalljoukkue Sotkamosta. SuperJymy on

viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana voittanut 19 mitalia, joista 11 on kultaista (Kuvio 5.). Tällä hetkellä SuperJymy on Suomen menestyksekkäin pesäpalloseura.

SuperJymyllä on tärkeä rooli kainuulaisen elämänmenon tarjoajana. SuperJymy tarjoaa ottelutapahtumia, menestyy pesäpallossa ja toimii lajin ulkopuolella positiivisuutta henkivänä pesäpalloseurana Sotkamosta. Tavoitteena SuperJymyllä on omalla tekemisellään ja osaamisellaan edesauttaa Kainuuta, Vuokattia ja Sotkamoja kehittymään. SuperJymy tekee yhteistyötä nuorisotoiminnan, katsojien ja talkooväen kanssa pesiskulttuurin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi alueella. Seura on tehnyt määrätietoista yhteistyötä edesauttaakseen asiakaskontaktien ja verkostojen rakentamista sekä näkyvyyden lisäämistä Kainuun, Sotkamon ja Vuokatin elinkeinoalueella. (SuperJymy 2008.)



Kuvio 5. Sotkamon Jymyn mitalit vuosilta 1990–2007 (SuperJymy 2008)

SuperJymyn tavoitteena on brändimielikuvien (Kuvio 6.) avulla luoda kohderyhmille menestyvän, osaavan, yhteistyökykyisen ja tunteita synnyttävän toimijan mielikuva (SuperJymy 2009).



Kuvio 6. Jymystrategia (SuperJymy 2009)

Strategisiksi tavoitteikseen SuperJymy asettaa 1) talouden varmistamisen, 2) jatkuvan menestyksen, 3) halutun ”kaverin” mielikuvan, 4) katsojat ja 5) olosuhteet (SuperJymy 2009).

1. SuperJymy on joutunut tekemään taloutensa varmistamiseksi erilaisia toimenpiteitä. Menestyksen takaamiseksi SuperJymy on karsinut ylimääräisyyksiä toiminnastaan. Tällä toimenpiteellä on pyritty kohdistamaan jäljelle jääneet resurssit mahdollisimman optimaalisesti esimerkiksi markkinointiin ja myyntiin.

2. Jatkuva menestys

SuperJymy on rakentanut järjestelmän, joka perustuu kokonaisvaltaiseen valmentautumiseen. Järjestelmän toimimisen kannalta juniorityö, urheilulukio ja valmentajat ovat merkittävässä roolissa.

3. Haluttu kaveri

SuperJymy tekee laaja-alaisesti yhteistyötä. Ilman yhteistyökumppaneita SuperJymyn toiminta heikkenisi oleellisesti. SuperJymy pyrkii jatkuvasti kehittämään yhteistyömuotojaan molempia osapuolia hyödyttävän toiminnan luomiseksi.

4. Tyytyväiset katsojat

Katsojamäärät on Jymyn tärkein mittari. Jymy on tuote, Suomen menestynein pesäpalloseura. Tuote on kuluttajien ostettavissa ottelutapahtumissa. SuperJymy pyrkii rakentamaan ottelutapahtumista mahdollisimman mielenkiintoisen katsojille. Katsojat muodostuvat paikallisista, muualta Kainuusta tulevista katsojista ja lomalaisista. SuperJymyn joukkue koostuu suurilta osin kainuulaisista pelaajista. Tämä on yksi tekijöistä, joka on sitonut maakunnalliset katsojat joukkueeseen. Tämän siteen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi Jymy pyrkii parantamaan viestintää ja ottelutapahtumaa jatkuvasti.

5. Olosuhteet

Jymyn tavoitteena on parantaa yleisön viihtyvyyttä ja yhteistyökumppaneiden mahdollisuuksia hyödyntää entistä paremmin urheilustadion ottelutapahtumissa. (SuperJymy 2009.)

Sotkamo

Sotkamo on kylä, joka sijaitsee Oulun Läänissä, Kainuun maakunnassa. Se on reilun 10 000 asukkaan kylä, jonka lähikuntia ovat mm. Kajaani ja Kuhmo.

Kuntien välillä on tänä päivänä kova kilpailu asukkaista, osaavasta työvoimasta ja kasvuhaluista yrityksistä. Kunnan imago on eräs tärkeimmistä asioista ed. mainituista tekijöistä kilpailtaessa (Taloustutkimus Oy, 2008).

Sotkamo on rakentanut pitkäjänteisesti imagoaan, josta kunta sai palkintona taloustutkimuksen teettämän Suomen kuntien välisen imagotutkimuksen ensimmäisen sijan alle 20 000 asukkaan kunnista. Sotkamon vapaa-ajanviettomahdollisuudet, elinkeinoelämän kehittäminen ja kunnan kehittämisaktiivisuus toimivat tutkimustulosta tukevinä referensseinä. Sotkamo pyrkii kehittämään aluettaan yhdessä päättäjien, yritysten ja kuntalaisten voimavaroilla. (Sotkamon kunta 2008.)

Vuokatti

Vuokatti on osa Sotkamon kuntaa. Alue on tällä hetkellä Suomen ympärivuotisista matkailu-alueista suosituimpia (Tilastokeskuksen rekisteröityneiden majoittujien tilasto). Vuokatti markkinoi itseään ”Monipuolisin Kesät Talvet” –konseptilla, ja sen toimintastrategia perustuu erilaisiin aktiviteetteihin sekä ympärivuotisuuteen. (Vuokatti 2008, 1.)

Vuokatin tavoitteena on kasvattaa matkailijamääriä yli puolella vuoteen 2012 mennessä. Sen on tarkoituksena tehdä merkittäviä investointeja hotelleihin, ravintoloihin, rinteisiin ja ohjelmapalveluihin. Yhteensä investointien määräksi on arvioitu noin 200 miljoonaa euroa. Varmistaakseen kasvavan toiminnan resurssit, Vuokatti tekee yhteistyötä koulutusorganisaatioiden kanssa saadakseen ammattitaitoista työvoimaa. (Vuokatti 2008, 1.)

Yhteistyökumppanit

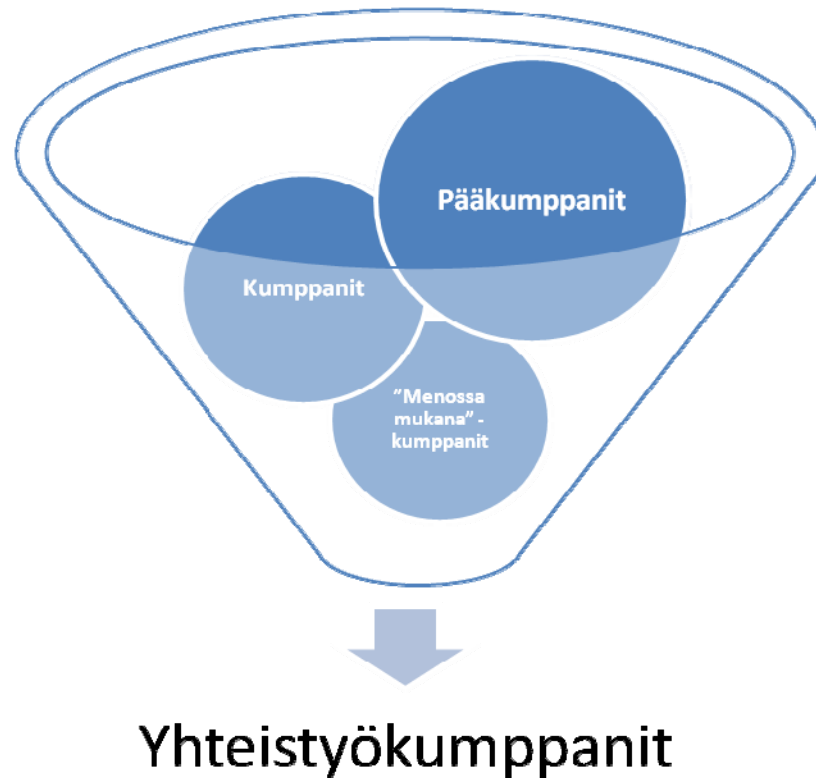
Yhteistyökumppanit (Kuvio 7.) koostuvat neljästä kategoriasta: Pääkumppanit (JymyKlubi), kumppanit, ”menossa mukana” -kumppanit sekä muut sidosryhmät. Yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa pelkästään yrityksiä, jolloin esim. Sotkamo ja Vuokatti eivät kuulu niihin, vaikka ovatkin SuperJymyn kumppaneita.

Pääkumppaneihin kuuluu niin kansainvälisiä kuin alueellisiakin yrityksiä ja järjestöjä. Yhteistyökumppanit on jaoteltu kumppanikategorioihin yhteistyösopimusten sisältämän sopimussumman mukaan.

Pääkumppaneihin eli niin kutsuttuun JymyKlubiin kuuluu yhteensä 23 yritystä. Pääkumppanit koostuvat kansainvälisistä, valtakunnallisista ja alueellisista yrityksistä ja toimijoista. Pääkumppaniksi pääsemisen kriteerinä on pidetty merkittävää rahallista yhteistyösopimusta, jonka sisältö on aina tapauskohtainen.

Pääkumppanit muodostavat yhteistyöverkoston nk. JymyKlubin. JymyKlubiin pääsee 1-3 henkilöä/yritys, sekä muutamia huolella valittuja sidosryhmäedustajia. JymyKlubin edustajat kokoontuvat eri teemojen ympärille rakennettuihin tapaamisiin n. 3 - 4 kertaa vuodessa. Vuosittaisia tapahtumia ovat mm. kumppaneiden allekirjoitus/julkistamistilaisuus keväällä sekä JymyKlubin kauden päätöstilaisuus Holiday Club Katinkullan järjestämän Back To The Sixties -tapahtuman yhteydessä. Muita merkittäviä tapahtumia vuosittain ovat olleet erilaiset teemamatkat Suomessa ja Euroopassa, mukaan lukien jääkiekko-ottelut, formulamatkat ja kulttuurimatkat. JymyKlubi on toiminut jo yli 12 vuotta ja se on aito yhteistyöverkosto.

Kumppaneihin kuuluu n. 70 yritystä. Kumppanit koostuvat pääsääntöisesti Kainuun alueella toimivista yrityksistä. ”Menossa mukana” -kumppaneihin kuuluu n. 10 yritystä. Muita sidosryhmiä ovat mm. alueelliset järjestöt ja yhdistykset.



Kuvio 7. SuperJymyn yhteistyökumppanit

Katsojat

SuperJymyn tärkein mittari on katsojat. Katsojamääristä SuperJymy seuraa, kuinka markkinoititointitoimenpiteet toimivat. Jymyn pelejä käy katsomassa joka kesä n. 30 000 – 40 000 katsojaa. Katsojat koostuvat paikallisista, muualta Kainuusta tulevista katsojista ja lomailijoista. Suurimman osan katsojista muodostavat tällä hetkellä Kainuun alueelta tulevat katsojat, mutta matkailun kasvu näkyy yhä enemmän myös SuperJymyn kotiottelujen aikana katsomossa (SuperJymyn katsojakysely 2008).

Media

Medialla käsitetään tutkimuksessa SuperJymyn kannalta oleellisimmat ja tärkeimmät kanavat; paikalliset- ja valtakunnalliset lehdet, tv, radio ja internet.

Alueellisesti tärkeimmät kanavat Jymylle ovat paikallislehdet. Esimerkiksi Kainuun Sanomat ja Sotkamo-Lehti julkaisevat kesäisin useita Jymy-aiheisia ennakko- ja otteluraportteja sekä muita uutisia joukkueesta. Myös valtakunnalliset lehdet julkaisevat aika ajoin artikkeleita SuperJymystä, mutta toistuvuus ei ole niin suuri kuin paikallislehdissä. Televisiossa näytetään Jymyn otteluita ja radiosta voi kuunnella vierasotteluja suorana lähetyksenä. Internetillä on tärkeä rooli oman sisällön tuottamisessa SuperJymyn näkökulmasta.

Superpesis Oy ja Suomen Pesäpalloliitto

SuperJymy toimii tiettyjen kilpailusääntöjen ja -määräysten mukaan, jotka asettaa Superpesis Oy ja Pesäpalloliitto. Superpesis Oy vastaa pääsarjatasoisen markkinoinnista pesäpallossa, ja sen päätehtävänä on kasvattaa lajin kiinnostavuutta Suomessa. Superpesis Oy:n omistavat superpesisseurat yhdessä Suomen Pesäpalloliiton kanssa. (Superpesis 2008.)

Pesäpalloliitto vastaa pesäpalloliiton jäsenseuroille pesäpallon kilpailutoiminnasta. Pesäpalloliitto hoitaa keskitetysti kilpailu- ja tuomaritoimintapalvelut. Pesäpalloliiton rooli lajissa on monipuolinen. Se vastaa lajin kilpailutoiminnan kokonaiskehittämisestä, lajin säännöistä, sarjajärjestelmistä, pelaajien edustuskelpoisuusjärjestelmistä, kilpailumääräyksistä, kurinpitäjärjestelmästä ja kilpailutoiminnan maksuista. (Pesäpalloliitto 2008.)

Sotkamon Jymy-Pesis Ry

Sotkamon Jymy-Pesis Ry on pesäpalloseura Sotkamosta, jonka keskeisenä tehtävänä on luoda puitteet lajin harrastamiselle lasten ja nuorten parissa. Jymy-Pesis Ry:n alla pelaa n. 15 juniorijoukkuetta eri sarjoissa sekä miesten Suomensarja joukkue. Miesten Suomensarja joukkue koostuu suurilta osin edellä mainituista Jymy-Pesis Ry:n alla pelaavista junioripelaajista.

Jymy-Pesis Ry keskittyy toiminnassaan lasten ja nuorten kasvatukseen, kun SuperJymy taas huippupesäpalloon, ja sitä kautta kaupalliseen puoleen (Kainuun Liikunta 2008).

Muut toimijat

Muita tärkeitä toimijoita SuperJymyn verkostossa ovat oppilaitokset ja Kainuun Prikaati. Oppilaitoksista suurimmassa roolissa ovat Kajaanin ja Sotkamon oppilaitokset. Oppilaitoksia ovat mm. Sotkamon lukio, Kajaanin ammattioppilaitokset, Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Kajaanin yliopisto. Oppilaitokset ja Kainuun Prikaati ovat tärkeitä pelaajien sitouttajia alueelle.

Sotkamon Urheilulukion rooli on merkittävä uusien pelaajien valmentamisessa. Urheilulukio mahdollistaa nuorille opiskelun ja urheilun yhdistämisen. Koulu tarjoaa opiskelijoille puitteet jatko-opiskeluille ja urheilulle. (Sotkamon Urheilulukio 2008.)

Kainuun Prikaati sijaitsee Kajaanissa ja se kuuluu Suomen suurimpiin joukko-osastoihin. Noin 4 000 varusmiestä suorittaa vuosittain varusmiespalveluksensa Kainuun Prikaatissa. Varuskunta on Kajaanin neljänneksi suurin työnantaja ja sen palveluksessa työskentelee yli 600 ihmistä. (Kainuun Prikaati 2008.)

5.2 Verkostokumppanien väliset vuorovaikutussuhteet SuperJymyn kanssa

Tässä toimijaverkostoanalyysin osassa käydään tiivistetysti läpi SuperJymyn ja sen toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutussuhteiden määrittely tehdään toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen sekä edellä mainituista toimintaprosessikuvauksista saatujen tietojen avulla. Tavoitteena on hahmottaa ja kuvailla: 1) mitä verkostoilla tavoitellaan ja 2) mitä hyötyjä ja etuja verkostokumppanit saavat verkostoon kuulumisesta SuperJymyltä, ja toisinpäin.

SuperJymy-Sotkamo

Sotkamon kunta on Jymyn tärkeimpiä yhteistyökumppaneita verkostossa, ja sen rooli on erittäin tärkeä SuperJymyn kannalta. Ilman kunnan joustavaa yhteispeliä ei SuperJymyllä olisi mahdollisuuksia harjoittaa lajia tällä tasolla. Kunta luo harjoitteluolosuhteet, kentän, katsomon ja lukuisat muut huippupesäpallon edistämiseen tarvittavat asiat.

SuperJymy pyrkii tekemään Sotkamoä tunnetuksi omalla toiminnallaan. Tämän lisäksi SuperJymyllä on merkittävä rooli paikkakunnan elävöittämisessä ja matkailijoiden aktivoimisessa.

Sotkamon kunnalla ja SuperJymyllä on tällä hetkellä rakenteilla ohjelma, jonka tavoitteena on Hiukan alueen ja stadionin kokonaisvaltainen suunnittelu ja kehittäminen 2009–2013. Molempien osapuolien tavoitteena on parantaa yleisön viihtyvyyttä ja yhteistyökumppaneiden mahdollisuuksia hyödyntää stadionia kaksivaiheisella projektilla. Ensimmäisen vaiheen toimenpiteitä ovat kentän pinnan uusiminen Vuokatin väreihin violetiksi ja katsomon istuinten parantaminen kuppituoleilla. Toinen vaihe keskittyy kumppaneihin ja heidän mahdollisuuksiensa hyödyntää stadionia paremmin. (SuperJymy 2009.)

SuperJymy-Vuokatti

SuperJymyllä ja Vuokatilla on yhteinen historia Sotkamon ja Vuokatin alueen kehityksessä. Vuokatin ja sen alueen markkinointi sai alkunsa Vuokatin Matkailukeskuksen perustamisesta vuonna 1978. 1990-luvulla vallinnut lama kuitenkin hidasti alueen kehitystä vuosikymmenen puoleenväliin saakka. Tarvittiin uusia toimenpiteitä mm. markkinoinnissa. Samaan aikaan Jymy toimi kansan itseluottamuksen nostattajana ja ruokkijana ja se sai suhteellisen paljon näkyvyyttä paikallisesti ja valtakunnallisesti. Tuolloin aloitettiin mieltä Jymyä yhtenä markkinointivälineenä ja -kanavana (Heikkinen 2008).

Huomattiin, että Jymy voi omalla panoksellaan tuoda jotain markkinointikonseptiin, ja niin päätettiin vaihtaa mm. peliasujen väri violettiin. Tämän lisäksi Jymyllä oli jo olemassa olevat yritysverkostot Jymyklubin muodossa, joita Vuokatin matkailuyritykset ja -toimijat pystyisivät hyödyntämään.

Yhteistyö SuperJymyn ja Vuokatin välillä on kestänyt tähän päivään saakka ja sitä pyritään kehittämään osapuolten toimesta jatkuvasti. Yhteistyöstä syntyneitä tuloksia voidaan tarkastella mm. eri superpesisseurojen brändejä vertailemalla. (Kuvio 8.) keskenään.



Kuvio 8. Superpesisseurojen välinen bränditutkimus (SuperJymy 2008)

SuperJymy-Yhteistyökumppanit

SuperJymyn yhteistyökumppanit mahdollistavat seuran taloudellisen pohjan vuosittaisilla panostuksillaan yhteistyöhön. SuperJymy saa konkreettisten eurojen lisäksi osaamista, tietämystä ja verkostoja kumppaneiltaan.

SuperJymyn pääkumppaneille tehdyn kyselyn (Liite 2.) mukaan yritykset kokevat konkreettisten euroista saatavien hyötyjen lisäksi alueellisen näkymisen ja vaikuttamisen tärkeäksi. Imago, ammattitaito ja asenne, kohderyhmät, median kiinnostus, tavoitteiden täyttäminen ja vahvat verkostot ovat tärkeimmät syyt sille miksi SuperJymy halutaan kumppaniksi.

SuperJymy-Katsojat

Ilman katsojia SuperJymyllä ei olisi yhteistyökumppaneita, ja ilman näitä kahta mediaa ei olisi kiinnostunut Jymystä. Katsojat on SuperJymyn tärkein mittari. Katsojalukuja vertaamalla SuperJymy pystyy arvioimaan markkinoinnin tehokkuutta ja toimivuutta sekä tuotteen uskottavuutta. Katsojilta saatavilla lipputuloilla Jymy voi rahoittaa toimintaansa ja saada lisää yhteistyökumppaneita.

Jymy tarjoaa katsojilleen paikallisesti ja alueellisesti tärkeää toimintaa ja positiivista tunnetta yhteenkuuluvuuden ja itsetunnon nostattamisen näkökulmasta. Jymy on tuote, pääosin oman kylän pojista koostuva pesäpalloseura, johon kaikki katsojat voivat samaistua.

SuperJymy-Media

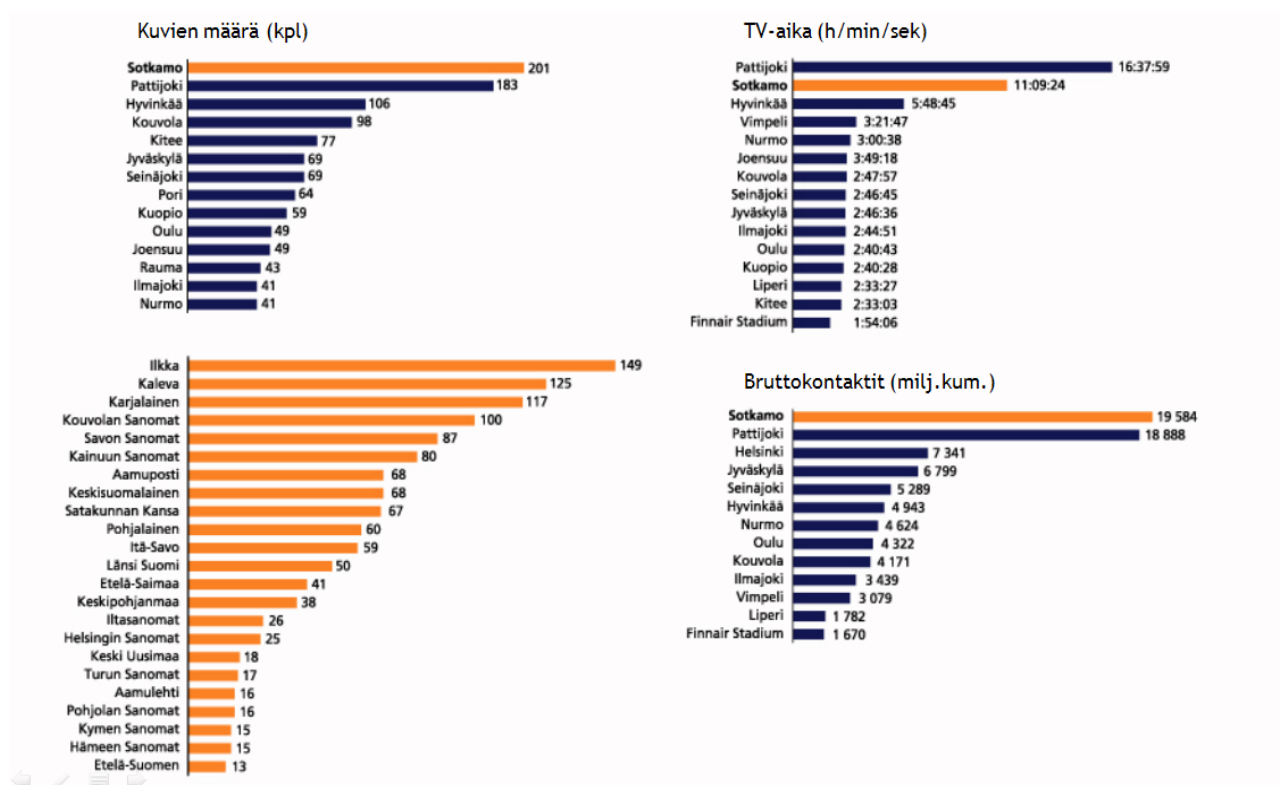
SuperJymy elää näkyvyydestä ja esilläolosta. Printtimedian palstamillimetrit kertovat samalla tavalla kuin katsojamäärätkin markkinoinnin onnistumisesta ja tuotteen uskottavuudesta. Median merkitys heijastuu myös yhteistyökumppaneihin, sillä kumppanit ovat usein kiinnostuneita siitä kuinka paljon SuperJymy on esillä niin positiivisessa kuin negatiivisessakin valossaa.

Paikallislehdet toimivat alueellisena katsojien ja muiden toimijoiden yhtenäistäjänä. Tämä on huomattu myös SuperJymyn verkostossa ja näin esimerkiksi Sotkamo-Lehti ja Kainuun

Sanomat ovat SuperJymyn pääyhteistyökumppaneita. Vastapalveluksena SuperJymy antaa lehdille jotain mistä kirjoittaa, ja tätä kautta myydä.

SuperJymy haluaa olla valtakunnallisesti tunnettu brandi. Tämä edellyttää näkyvyyttä valtakunnallisissa medioissa. Toistuvuus ei luonnollisestikaan ole yhtä suurta kuin esimerkiksi paikallislehdissä, mutta näkyvyys valtakunnallisesti on kuitenkin erittäin tärkeää. SuperJymy on pitkälti riippuvainen myös lajin yleisestä asemasta urheilussa, johon Superpesis Oy:n markkinointikoneistolla on suuri merkitys. Tässäkin tapauksessa SuperJymystä on ollut hyötyä valtakunnallisille medioille mm. oman yritysverkostonsa kautta, ja esimerkiksi Iltalehti on yksi SuperJymyn pääyhteistyökumppaneista.

Televisio on massamedia, joka tavoittaa kerralla suuren joukon ihmisiä. SuperJymylle tämä on näkyvyyttä ja tunnettavuutta edistävä kanava, jonka lisäksi lajia voidaan yleisesti tehdä tunnetuksi suurelle yleisölle. Televisio on monipuolinen media, jonka avulla voidaan synnyttää mielikuvia, joista yhteistyökumppanit hyötyvät. SuperJymyllä onkin tällä hetkellä hyvä hinta-näkyvyys –suhde mitä tulee medioihin. Esimerkiksi medianäkyvyys taulukoiden (Kuvio 9.) mukaan SuperJymy sai kaikista superpessisseuroista toiseksi eniten TV-aikaa, ja eniten kuvia lehtiin kaudella 2008.



Kuvio 9. Superpesisjoukkueiden medianäkyvyys vuonna 2008 (SuperJymy 2009)

Internet on tämän päivän nopeimmin kasvava ja kehittyvä media. SuperJymy on panostanut kovasti Internetin hyödyntämiseen. Internet on hinta-laatu -suhteeltaan halpa ja nopea media tuottaa sisältöä sekä erittäin merkittävä palautekanava. Toisaalta se on erittäin vaikeasti hallinnoitava ja kontrolloitava kanava.

Radio on paikallisesti ja valtakunnallisesti erittäin merkittävä kanava kannattajien palvelemisen näkökulmasta. Radion rooli lajitunnettavuuden lisääjänä on myös tärkeä. Radion kautta sekä seura että radiokanava voivat saada lisätuloja sopimuksesta riippuen, ja radion merkitys tunteiden herättäjänä esimerkiksi vierasotteluissa nousee arvoon arvaamattomaan.

SuperJymy-Superpesis Oy/Suomen Pesäpalloliitto

SuperJymy toimii tiettyjen kilpailusääntöjen ja -määräysten mukaan, jotka asettaa Superpesis Oy ja Pesäpalloliitto. Superpesis Oy:n toisena tehtävänä on vastata pääsarjatason markkinoinnista pesäpallossa. Superpesis Oy:n omistavat superpessisseurat yhdessä Pesäpalloliiton kanssa. Seurojen tavoitteena on viedä lajia yhdessä eteenpäin, mutta toisaalta myös otella toisiaan vastaan. SuperJymy yrittää jatkuvasti positoida itsensä suhteessa toisiin superpessisseuroihin tavoitteenaan olla niistä paras. Vaikka tavoitteena on olla ykkönen, kertoo seurojen vahvuus siitä, kuinka laadukas laji pesäpallo on. Tämä heijastuu myös suoraan lajin kiinnostavuuteen ja katsojiin.

SuperJymy-Sotkamon Jymy Pesis Ry

Jymy-Pesis Ry:n rooli nuorisotoiminnan tuottajana ja kehittäjänä on erittäin tärkeä. Pääsarjatasolla pelaavan joukkueen jatkuvuuden kannalta nuorisotyö on merkittävä tekijä.

Jymy-Pesis Ry ei pelkästään tuo harrastajamääriä, vaan se vastaa myös suurilta osin SuperJymyn ottelutapahtumien järjestämisestä yhteistyössä SuperJymyn kanssa. Lukuisat talkoolaiset, vanhemmat ja juniorit mahdollistavat SuperJymyn ottelutapahtumat omalla panoksellaan.

SuperJymy ja Sotkamon Jymy-Pesis Ry eriyttiin 1990-luvun loppupuolella toisistaan toiminnan selkeyttämiseksi. Tavoitteena oli mm. päätöksenteon nopeuttaminen, liiketoiminnan ja yhdistystoiminnan erottaminen, sekä SuperJymyn markkinointiosaamisen hyödyntäminen muillakin alueilla kuin pesäpallossa. Jymy-Pesis Ry vastaa nykyään junioritoiminnasta, talkootyöstä, ottelutapahtumien järjestämisestä sekä kenttämyynnistä. SuperJymyn ja Jymy-Pesis Ry:n yhtiöittämistä perusteltiin lisäksi näillä seikoilla: pääsarjatason taloudellisten riskien

poistaminen junioritoiminnasta, junioritoiminnan itseohjautuvuuden lisääminen, vastuualueiden selkiyttäminen superpesiksessä ja osaajien sitouttaminen pesäpalloilun kehittämiseen Kainuussa.

SuperJymy-Muut toimijat

SuperJymyn jatkuvuuden takeena on vahva juniorityö ja sen kehitys. Kouluista tulee se massa ja volyymi, joka mahdollistaa suuret harrastajamäärät. Mitä pidemmälle mennään sitä suurempaan rooliin nousee koulujen kasvatus- ja valmennusjärjestelmät, jotka mahdollistavat tulevaisuuden ”Hakkaraiset” ja ”Vuoriset”.

Sotkamon Urheilulukio mahdollistaa nuorille urheilijoille mahdollisuuden urheilu-uran ja opintojen yhtäaikaiseen läpivientiin. Urheilulukio perustaa toimintansa ammattitaitoiseen valmennukseen ja kumppaneihin, jotka tukevat urheilua.

Sotkamon lukiossa on n. 420 opiskelijaa ja neljäsosa näistä tulee ulkopaikkakunnilta (VuokattiMagazine 2008, 41). Lukiolla on siis tärkeä tehtävä paikkakuntaan sitouttajana SuperJymyn näkökulmasta.

Opiskeluiden lisäksi Kainuun Prikaati on merkittävä tämän hetkisten ja tulevaisuuden pelaajien sitouttaja alueella. Moni SuperJymyn nykyinen pelaaja on käynyt asevelvollisuutensa Kajaanissa, Kainuun Prikaatissa. Kainuun Prikaati on koettu luonnollisena vaihtoehtona opiskelijan jälkeen. Tämä koetaan SuperJymyssä erittäin tärkeäksi asiaksi jatkuvuuden kannalta.

Yhteistyölle ominaisesti SuperJymy pyrkii olemaan hyödyksi myös ed. mainituille toimijoille verkostossaan. SuperJymy menestyksekkäänä pesäpalloseurana vetoaa ulkopaikkakuntien potentiaalsiin opiskelijoihin, ja viimeisen parin vuoden ajan Jymy on järjestänyt Kainuun alasteilla ”miljoona koppia” -kisan, jonka tarkoituksena on ollut aktivoida kainuulaisia lapsia liikkumaan ja tutustumaan lajin saloihin pienen palkinnon avustuksella. Tämän lisäksi SuperJymy tarjoaa kesäisin koululaisille yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa ilmaisottelua. Kainuun Prikaati on hyödyntänyt yhteistyötään SuperJymyn kanssa mm. esittelemällä ottelutapahtumissa kalustoaan.

6 SUPERJYMYN YRITYS- JA TOIMIJAVERKOSTON KEHITTÄMISKOHTEET JA -EHDOTUKSET - CASE JYMYKLUBI

Tämän kehitystyön tarkoituksena oli tutkia kuinka SuperJymy Oy voisi hyödyntää entistä systemaattisemmin ja tehokkaammin strategisia verkostojaan arvontuottamisessa yhteistyökumppaneilleen. Idea tutkimuksen toteuttamiseen sai alkunsa syksyllä 2008 suoritetusta kyselytutkimuksesta SuperJymyn pääkumppaneille, ja sen tuloksista.

Kehittämistyön alussa tarkennetaan käytettyä tutkimusmenetelmää eli kyselytutkimusta ja sen toteutusta. Lisäksi selvennetään perusasioita kyselytutkimuksen kohderyhmästä. Tämän jälkeen esitellään kehityskohteet sekä kriteerit kyseisten kehittämiskohteiden valitsemiselle. Kehittämiskohteiden määrittämisestä siirrytään kehittämisehdotuksiin, jossa hyödynnettiin kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia sekä toimeksiantajan kanssa käytyjä keskusteluja.

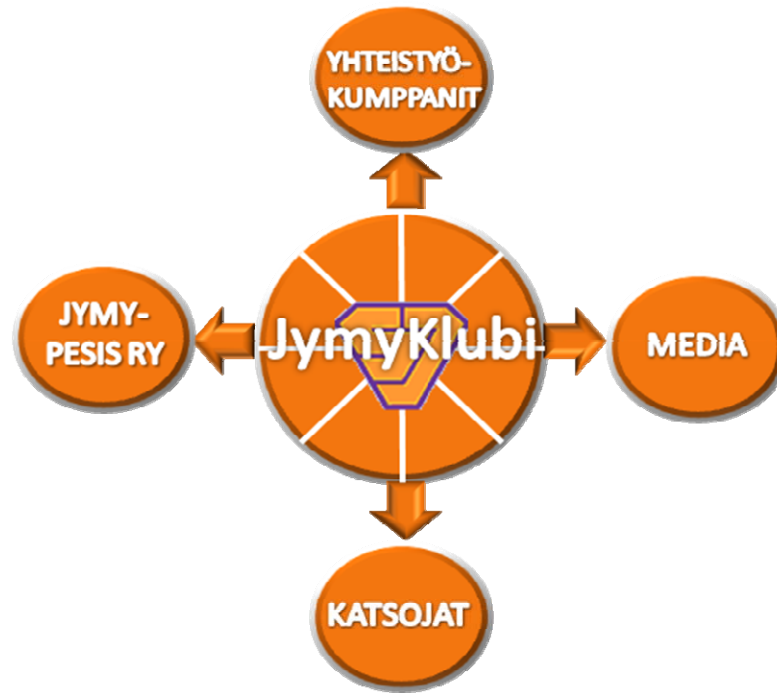
6.1 Sähköpostikysely JymyKlubilaisille

Sähköpostikyselynä toteutettu tutkimus sponsoriyhteistyön hyödyntämisestä SuperJymyn pääyhteistyökumppaneiden keskuudessa lähetettiin 30 yritykselle. Kyselyyn vastasi 18 pääkumppania, eli 60 %:a kyselyn saaneista.

Kysely koostui neljästä aihealueesta: 1) Taustatietoa yrityksestä ja sponsorointiyhteistyöstä, 2) Yhteistyö SuperJymyn kanssa, 3) SuperJymyn yhteistyön hyödyntäminen ja 4) Sponsorointi tulevaisuudessa.

Kyselytutkimuksen kohderyhmä, eli SuperJymyn pääkumppanit nk. JymyKlubilaiset koostuivat teollisuuden, kaupan ja palvelun toimialoilta. Liikevaihdoiltaan yritykset olivat n. 5 miljoonasta eurosta 400 miljoonaan euroon. Yrityksille oli tyypillistä merkittävät sijoitukset sponsorointiyhteistyöhön ja sen hyödyntämiseen.

Kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia hyödynnettiin tässä luvussa kehittämiskohteiden (Kuvio 10.) määrittelyssä ja kehittämisehdotuksia tehtäessä. Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten lisäksi kehittämiskohteiden ja -ehdotusten määrittelyssä hyödynnettiin toimeksiantajan kanssa käytyjä keskusteluja sekä SuperJymyn toimijaverkostoanalyysia.



Kuvio 10. Kehittämiskohteet JymyKlubin näkökulmasta

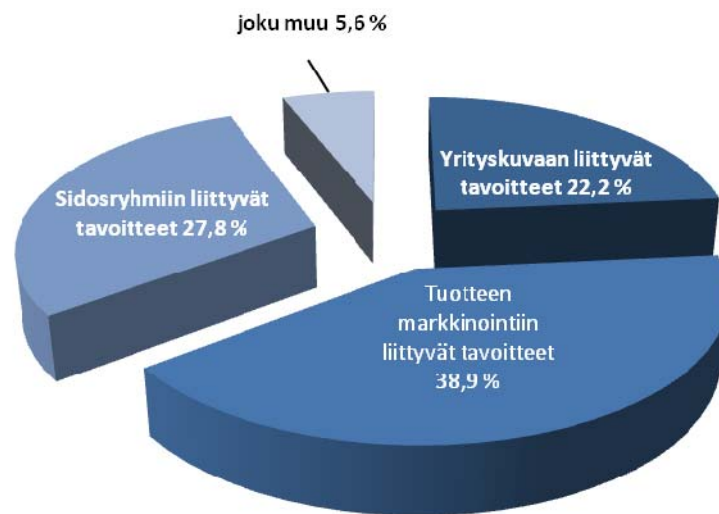
6.2 Kehittämiskohteet JymyKlubin näkökulmasta

Kehittämiskohteiden valinnassa kyselytutkimuksen osalta keskityttiin pääosin SuperJymyn pääkumppaneiden mielipiteisiin yhteistyöstä ja sen hyödyntämisestä SuperJymyn kanssa. Kyselytutkimuksen mukaan kaikki 18 JymyKlubilaista saivat hyödynnettyä sponsorointiyhteistyötään SuperJymyn kanssa kaudella 2008. Tutkimuksessa kysyttiin tekijöitä, jotka vaikuttivat eniten yhteistyön alkamiseen SuperJymyn kanssa (Kuvio 11.). Pääkumppaneiden mukaan SuperJymy tavoittaa oikeat kohderyhmät, soveltuu suhdetoimintaan ja tapahtumamarkkinointiin, kiinnostaa mediaa, omaa hyvän imagon ja tekee asioita ammattitaitoisesti ja oikealla asenteella.



Kuvio 11. Mitkä tekijät vaikuttivat yhteistyön alkamiseen SuperJymyn kanssa? (SuperJymyn kyselytutkimus 2008)

JymyKlubilaiset asettivat SuperJymyn kanssa solmitun sponsorointiyhteistyön ensisijaisiksi tavoitteiksi (Kuvio 12.) 1) tuotteen markkinointiin, 2) sidosryhmiin ja 3) yrityskuvaan liittyvät tavoitteet. Tavoitteisiin pääsemiseksi kysymykseen vastanneet totesivat mm. kumppaniverkoston kautta solmittavien asiakassuhteiden sekä olemassa olevien asiakassuhteiden hyödyntämisen. Tämän lisäksi painotettiin oman aktiivisuuden ja sitoutumisen sekä tiiviin yhteistyön ja systemaattisen toiminnan merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa.



Kuvio 12. Jymy-yhteistyön ensisijaiset tavoitteet kaudella 2008 (SuperJymy Oy:n kumppanikysely 2008)

SuperJymyn toimijaverkostosta kehittämiskohteiksi valittiin 1) Yhteistyökumppanit, 2) Media, 3) Katsojat ja 4) Jymy-Pesis Ry. Kehitettäviä verkostoja lähestytään pääkumppaneiden näkökulmasta, koska heidän toimintansa mahdollistaa SuperJymyn taloudellisen jatkuvuuden nyt ja tulevaisuudessa. Toisin sanoen suurin osa SuperJymyn liikevaihdosta tulee pääkumppaneilta. Seuraavassa kerrotaan tekijöistä, jotka vaikuttivat kunkin toimijan valintaan:

1. Yhteistyökumppanit

Pääkumppanit hakevat yhteistyöltä yrityskuvaan, tuotteen myyntiin ja markkinointiin sekä sidosryhmiin liittyviä hyötyjä. SuperJymy tarjoaa kumppaniverkostonsa avulla näitä asioita pääkumppaneilleen. Pääkumppanit kokevat saavansa konkreettista hyötyä kuulumalla osaksi SuperJymyn yhteistyökumppaneita.

2. Media

Media tarjoaa sekä SuperJymylle että pääkumppaneille näkyvyyttä. Media on tärkeä mielikuvien synnyttäjä ja tavoittaa suuren yleisön. Mitä enemmän SuperJymy näkyy medioissa sitä enemmän myös pääkumppanit saavat tuotteilleen ja yrityskuvalleen

positiivista tai negatiivista mainosta. Media muodostaa näkökulman ja siksi SuperJymyn täytyy kehittää toimintaansa tällä sektorilla.

3. Katsojat

Pääkumppanit käyttävät SuperJymyä kanavana tavoittaakseen massan eli tässä tapauksessa katsojat. SuperJymyn kautta voidaan korostaa yrityksen yhteiskunnallista vastuuta ja parantaa tätä kautta yrityskuvaa. Ottelutapahtumat ja muut konseptit toimivat myös tärkeinä myynti- ja markkinointikanavina, joissa voidaan vaikuttaa mm. katsojien tunteisiin.

4. Jymy-Pesis Ry

Pääkumppanit hakevat kyselytutkimuksen mukaan SuperJymyn verkostokumppanien kautta nuorisotoiminnan tukemista ja tätä kautta yhteiskunnallisen vastuun korostamista. Jymy-Pesis Ry tarjoaa toiminnallaan nuorisonäkökulman, jota pääkumppanit voivat hyödyntää esimerkiksi nuorten pelaajien ja heidän vanhempiansa tavoittamisessa. Kyseinen kohderyhmä muodostaa myös potentiaalisen kohderyhmän myyntiin ja markkinointiin.

6.3 Kehittämis ehdotukset JymyKlubin näkökulmasta

Kehittämis ehdotusten tarkoituksena oli tehdä konkreettisia ehdotuksia SuperJymyn strategisten verkostojen kehittämiseksi pääkumppaneille tuotettavan arvon näkökulmasta. Tavoitteet olivat seuraavat: Parantaa pääkumppaneiden mahdollisuuksia hyödyntää SuperJymyn yhteistyökumppaniverkoston, auttaa pääkumppaneita tavoittamaan median kautta paremmin kohderyhmänsä, hyödyntää SuperJymyn kanavia katsojien tavoittamisessa sekä toimia linkkinä ja viestinvälittäjänä pääkumppaneiden ja Jymy-Pesis Ry:n välillä.

6.3.1 Yhteistyökumppanit

Yhteistyökumppaniverkoston kehittämisen tavoitteena oli miettiä keinoja, joilla pääkumppanit voisivat hyödyntää niitä entistä paremmin. Keinoiksi valittiin toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen sekä kumppanikyselystä saatujen tulosten myötä seuraavat kehittämis-kohteet ja -ideat: 1) Jymy-VIP, 2) Yhteistilaisuudet 3) 100-vuotisjuhlaottelu ja 4) Vuosikalenteri.

1) Jymy-VIP sijaitsee hiukan rannassa, Sotkamon urheilustadionin läheisyydessä. Yritys voi tuoda Jymy-vippiin henkilöstöään, asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita syömään ja nauttimaan SuperJymyn kotiotteluista. Jymy-VIP on erittäin tärkeä kohtaamispaikka SuperJymyn yhteistyökumppaneille.

Jymy-VIP toteutettiin kaudella 2008 ensimmäistä kertaa uudessa muodossaan. Ennen kautta 2008 Jymy-VIP toimi otteluisäntien kohtaamispaikkana, joka kuului tapauskohtaiseen yhteistyösopimukseen SuperJymyn kanssa. Tuolloin Jymy-VIP oli ainoastaan otteluisännän hyödynnettävissä.

Kaudella 2008 Jymy-vippiä aloitettiin markkinoimaan kaikille kainuulaisille yrityksille. Myyntityötä tehtiin normaalien sponsorointiyhteistyösopimusten lisäksi puhelinmyynnillä. Jymy-VIP oli menestys nykyisessä muodossaan jo kaudella 2008, joka ilmenee mm. kumppanikyselyn tuloksista, jonka mukaan kaikkien kyselyyn vastanneiden mielestä Jymy-VIP oli toteutettu vähintäänkin hyvin (SuperJymy Oy:n kumppanikysely 2008). Vaikka Jymy-VIP oli kaudella 2008 menestys, niin silti puhelinmyynti ja markkinointi oli vailla järjestelmällisyyttä ja systemaattisuutta. Yksi syy tähän oli resurssien puute, jota järjestelmällinen myynti ja markkinointi olisi tarvinnut.

Jymy-VIP:n myynnin ja markkinoinnin selkeyttämiseksi SuperJymyn kannattaisi jakaa resursseja. SuperJymyn kumppaniverkostosta löytyy sellaisia yrityksiä, joiden ammattitaitoa hyödyntämällä SuperJymy voisi yksinkertaistaa, systematisoida sekä tehostaa Jymy-VIP –paketin myyntiä. Tällöin SuperJymy voisi kohdistaa resurssinsa muuhun toimintaan ja samalla tuottaa lisäarvoa ulkoistamalla puhelinmyynnin verkostokumppaneilleen.

2) Yhteistilaisuuksia järjestämällä SuperJymy voi tuottaa merkittävää suhdetoiminnallista hyötyä yhteistyökumppaneilleen. Näissä tilaisuuksissa SuperJymy voi toimia yhteistyökumppanien välillä nk. linkkinä ja jäänmurtajana. Yhteistilaisuuksien tarkoituksena ja tavoitteena

on luoda yhteistyökumppaneiden välille luottamusta ja vuorovaikutusta, jonka avulla voidaan madaltaa kynnystä yhteistyökumppaneiden välisen yhteistyön aloittamiselle.

Tällä hetkellä yhteistilaisuuksia on noin 2 - 3 kertaa vuodessa, joka on liian vähän. SuperJymyn tulisi perinteisten allekirjoittamis- ja kaudenpääöstilaisuuksien lisäksi järjestää suhde-toimintaa edistäviä tilaisuuksia esimerkiksi vierasotteluihin. Oman haasteen tässä asettaa se, kuinka pääkumppanit saadaan sitoutettua tällaiseen tapahtumaan. Tällainen tilaisuus vaatii myös resursseja, mutta tässäkin tapauksessa voitaisiin hyödyntää verkostokumppaneita esimerkiksi kyyditysten suhteen. Lisää esimerkiksi kaikkien pääkumppaneiden saamisesta tilaisuuteen kerrotaan vuosikalenteri-ideassa.

3) SuperJymy pyrkii jatkuvasti rakentamaan kohtaamispaikkoja yhteistyökumppaneilleen. Kaikkien yhteistyökumppaneiden saaminen niin sanotusti ”saman pöydän ääreen” on kuitenkin vaikeaa. Siksi on keksittävä uusia tapoja ja keinoja.

Kaudella 2009 SuperJymyllä on tähän mahdollisuus esimerkiksi 100-vuotisjuhlapelinsä avulla. 100-vuotisjuhlapeliin voitaisiin rakentaa kampanja, jossa yhteistyökumppanit ostaisivat esimerkiksi ottelulippuja ja jakaisivat ne oman tahtonsa mukaan. Ottelulippuja vastaan kampanjaan osallistuneille kumppaneille järjestettäisiin tietysti näkyvyyttä paikallislehdistä ja ottelutapahtumasta, mutta myös 100-vuotisjuhlaseminaari voisi tuoda yhteistyökumppanit yhteen otteluaamuna. Seminaarissa olisi edustettuna vanhoja Jymyn pelaajia sekä muita joukkueessa takavuosina toimineita ihmisiä. Samalla kerrottaisiin historiaa Jymystä, ja lopussa yhteistyökumppaneille annettaisiin vapaa sana koskien yhteistyötä Jymyn kanssa. Tapahtuma antaisi yhteistyökumppaneille mahdollisuuden tutustua muihin kumppaneihin ja samalla parantaa yrityskuvaansa jakamalla ottelulippuja ihmisille.

4) Vuosikalenterin avulla SuperJymy voisi tulevaisuudessa systematisoida ja järjestelmällistää vuosittain järjestettäviä yhteistyökumppaneiden tilaisuuksia. Vuosikalenteria hyödyntämällä saataisiin selkeä kuva siitä, mitä järjestetään, milloin järjestetään ja kenelle järjestetään.

Lähtökohtana vuosikalenterin rakentamiselle on se, että yhteistyösopimusta solmittaessa sovitettiin yhdessä osapuolien kanssa mitä yhteisiä tilaisuuksia vuosittain järjestetään. Tämän lisäksi sopimussisällöstä riippuen vuosikalenteriin voitaisiin rakentaa yrityksen omia tilaisuuksia, joissa SuperJymy on mukana. Vuosikalenteri yksinkertaistaisi SuperJymyn järjestämien tilaisuuksien ja tapahtumien seuraamista pääkumppaneiden näkökulmasta. Näin ollen

esimerkiksi edellä mainitun vierasottelutapahtuman järjestäminen kaikille pääkumppaneille voisi tulla helpommaksi, kun kaikki ovat tietoisia ajankohdasta.

6.3.2 Media

Erilaisia mediakanavia kehittämällä pyritään parantamaan pääkumppaneiden mahdollisuuksia vaikuttaa kohderyhmiin. Nykyiset mediat (internet, radio, paikallislehdet ja tv) tarjoavat hyvät mahdollisuudet näkyvyydelle, mutta yritysten tulisi jatkuvasti keksiä aistiärsykkeiden luomiseksi uusia tapoja. Radio ja paikallislehdet tavoittavat hyvin paikalliset ihmiset, ja televisio toimii massamediana, mutta ei tarpeeksi usein ja toistuvasti pääkumppaneiden näkökulmasta. Toistuvuuteen vaikuttaa suuresti myös se, että pesäpallo on kesälaji, ja talvella näkyvyys jää pieneksi.

Internet tavoittaa tänä päivänä valtavan määrän ihmisiä. Internet on tärkeä kanava SuperJymyille ympärivuotisen sisällön tuottamisen kannalta. Tähän asti sisältö on koostunut suurimmilta osin uutisista ja otteluraporteista, mutta tulevaisuudessa esimerkiksi vierasottelujen hyödyntämiseksi SuperJymy miettii uusia keinoja, joilla yhteistyökumppanit saataisiin mukaan.

Yhtenä keinona olisi oman reaaliaikaisen vierasottelutelevisioinnin tekeminen internetiin. Tämän päivän teknologialla saataisiin suhteellisen pienellä vaivalla rakennettua nk. Pesis-TV, jonka kulut katettaisiin yhteistyökumppaneilta saatavilla tuloilla. Yhteistyökumppanit saisivat vastineeksi näkyvyyttä internetsivuilla, sekä leiman innovatiivisesta toiminnasta, sillä vastaavanlaista ei pesäpallossa ole aiemmin nähty. Internetiä hyödyntämällä yhteistyökumppanit saisivat integroitua oman yrityskuvansa SuperJymyn teemaan entistä paremmin, joka osaltaan vaikuttaisi kohderyhmiin. Pesis-TV ei toimisi pelkästään SuperJymyä ja yhteistyökumppaneita hyödyntävänä kanavana vaan myös lajin yleistä näkyvyyttä edistävänä kanavana.

6.3.3 Katsojat

Katsojat muodostavat pääkumppaneille tärkeän kohderyhmän myynnin, markkinoinnin ja yhteiskunnallisen vastuun näkökulmasta. Tavoitteena on miettiä keinoja, joilla pääkumppanit

saisivat hyödynnettyä SuperJymyn kanavia katsojien tavoittamisessa, ja näin ollen liiketoiminnassaan.

SuperJymyn otteluja käy joka kesä katsomassa 30 – 40 000 katsojaa. Kyselytutkimuksen (SuperJymy Oy:n kumppanikysely 2008) mukaan n. 30 %:a kyselyyn vastanneista sai hyödynnettyä ottelutapahtumia tyydyttävästi kaudella 2008. Vaikka suurin osa vastanneista sai hyödynnettyä ottelutapahtumia hyvin tai erittäin hyvin, on ottelutapahtumien hyödyntämisessä pääkumppaneiden osalta parantamisen varaa. SuperJymyn rooli yhteistyösopimuksia laadittaessa on merkittävä, mutta vähintään yhtä suuri rooli on yhteistyökumppanin oma-aktiivisuudella.

Konkreettisen myynnin ja markkinoinnin kannalta SuperJymyn ottelutapahtumat muodostavat merkittävän kohtaamispaikan yrityksen ja kuluttajan välillä. Erilaisilla kampanjoilla saataisiin yritystä esille ja mahdollisesti myyntiäkin aikaiseksi. SuperJymy voisi teemoittaa ja räätälöidä tulevaisuudessa jokaisen kotiottelunsa, josta pääkumppanit voisivat saada konkreettisia hyötyjä. Tämä edellyttää yhteistyökumppanilta resursseja sekä aktiivisuutta ottelutapahtuman hyödyntämisessä.

Ottelutapahtumien lisäksi pääkumppanit voisivat luoda kohtaamisia, positiivista mielikuvaa ja välittämistä järjestämällä yhdessä SuperJymyn kanssa vaikkapa omissa liiketiloissaan Jymyteemalla järjestettyjä ”tempauksia”. Tällaisista konkreettisista, katsojia puhuttelevista toimenpiteistä hyötyvät kaikki osapuolet.

6.3.4 Jymy-Pesis Ry

SuperJymyn haasteena on miettiä keinoja, joilla nuorisotoiminta saataisiin sidottua osaksi pääkumppaneiden yrityskuvaa ja –toimintaa. SuperJymyn tulisi toimia ikään kuin viestinvälittäjänä pääkumppaneilta Jymy-Pesis Ry:lle. Yrityskuvan parantamisen lisäksi Jymy-Pesis Ry:llä on olemassa olevat yritysverkostot, joita pääkumppanit voisivat hyödyntää omassa liiketoiminnassaan.

Kaikkia osapuolia hyödyntävää toimintaa saataisiin aikaan muun muassa hyödyntämällä nk. kolmikantasopimuksia. Tällöin esimerkiksi välinevalmistaja tekisi tarjouksen, jota voisi hyödyntää sekä SuperJymy että Jymy-Pesis Ry. Näin seurat saisivat varusteita ja pääkumppani

näkyvyyttä. SuperJymy on käyttänyt toiminnassaan kolmikantasopimuksia aikaisemminkin, mutta ajat muuttuvat ja mahdollisuudet kasvavat.

SuperJymy Oy ja Jymy-Pesis Ry tekevät jatkuvasti yhteistyötä keskenään. SuperJymyllä on olemassa olevat yhteystietorekisterit suoramarkkinointia varten. Näitä tietoja hyödyntämällä pääkumppanit voisivat käyttää SuperJymyä kanavana mahdollisten tarjousten välittämisessä. SuperJymy voisi tulevaisuudessa rakentaa Jymy-Pesis Ry:n kanavia hyödyntämällä esimerkiksi pääkumppanin kanssa solmittuja Jymyperhealennuksia ja -etuja, joissa tiedotettaisiin pääkumppanin tarjoamista tuotteista ja palveluista.

Yhtenä junioritoimintaan sitouttavana tekijänä voisi olla erilaiset varainkeruumenetelmät. Varainkeruussa nuorten joukkue sitoutuisi myymään ja markkinoimaan yrityksen tuotteita ja palveluita sopimuksen sisältämän korvauksen mukaan.

7 POHDINTA

Verkostot ovat tätä päivää. Verkostoja on ollut olemassa jo pitkään, mutta vieläkin niistä ei ole olemassa yhtä kaikenkattavaa teoriaa. Verkostojen moniulotteisuus ja –mutkaisuus asettaa haasteen verkostoja tutkiville. Toisen haasteen asettaa urheilumarkkinointi, joka myös on eräänlainen ”outolintu” markkinoinnissa. Käsiteltävänä oli siis kaksi murroksessa olevaa teoriaa, jonka pohjalta tämä opinnäytetyö tuli rakentaa.

SuperJymy Oy:n toiminta perustuu suurilta osin verkostoihin. Verkostot ovat osa arvontuotantoa, josta yhteistyökumppanit hyötyvät. Verkostot ovat syntyneet vuosien varrella osiltaan sattumalta, ja niiden koko potentiaalia ei ole saatu hyödynnettyä. Tavoitteena kehittämistyössä oli tutkia, kuinka SuperJymy voisi hyödyntää entistä systemaattisemmin ja tehokkaammin strategisia verkostojaan arvontuottamisessa yhteistyökumppaneilleen.

Kehittämistyön taustalla oli Syksyllä 2008 suoritettu kyselytutkimus SuperJymy Oy:n pääkumppaneille. Toimeksiantaja sai kyselytutkimuksesta tärkeitä tietoja siitä, kuinka pääkumppanit ovat saaneet hyödynnettyä yhteistyösopimuksiaan. Kyselytutkimus antoi runsaasti kehittämisasiideoita, ja se koettiin toimeksiantajan mielestä onnistuneeksi ja tarpeelliseksi.

Kyselytutkimuksesta nousi erityisesti esille pääkumppaneiden kiinnostus SuperJymyn verkostojen hyödyntämiseen. Niinpä kyselytutkimuksesta saatujen tulosten myötä päätettiin tutkia verkostojen hyödyntämistä tarkemmin tämän kehittämistyön avulla.

Kehittämistyön alussa tehtiin SuperJymyn toimijaverkostoanalyysi, jolla pyrittiin tarkentamaan verkostokumppaneiden päätoimintoja sekä vuorovaikutussuhteita SuperJymyn kanssa. Toimijaverkostoanalyysi oli tiivistetty kuvaus SuperJymyn verkostokumppaneista, mutta mielestäni tarpeellinen ja hyödyllinen toimeksiantajalle lähtökohtien analysoimiseksi sekä monimutkaisten verkostorakenteiden selkeyttämiseksi.

Toimijaverkostoanalyysi selkeytti SuperJymyn omaa roolia verkostossa, mutta tarkkaa kuvaa esimerkiksi muiden verkostokumppaneiden toiminnoista oli vaikeaa rakentaa rajallisten resurssien vuoksi. Muun muassa toimijaverkostojen syntymisistä ja tavoitteista oli vaikea koostaa selkeää kuvaa, koska tietoja saatiin haastattelujen osalta ainoastaan toimeksiantajalta, vaikka tietoja tarvittaisiin kaikilta toimijaverkostossa toimivilta yrityksiltä ja yhteisöltä. Tämä asia hankaloitti mm. SuperJymyn verkostossa toimivien yritysten ja yhteisöjen kokemien

hyötyjen ja haittojen kartoittamista. Mielestäni toimeksiantaja sai toimijaverkostoanalyysistä hyvän pohjan omasta toiminnastaan, mutta kokonaisvaltaiseen verkostojen kehittämiseen tulevaisuudessa tulisi saada kaikki verkostokumppanit mukaan kehitysprojektiin.

Kyselytutkimuksen, toimijaverkostoanalyysin ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen avulla valittiin kehittämiskohteet ja –ehdotukset. Kehittämiskohteiksi valittiin Yhteistyökumppanit, Media, Katsojat ja Jymy-Pesis Ry. Tavoitteena oli parantaa pääkumppaneiden mahdollisuuksia hyödyntää SuperJymyn yhteistyökumppaniverkosta, auttaa pääkumppaneita tavoittamaan median kautta paremmin kohderyhmänsä, hyödyntää SuperJymyn kanavia katsojien tavoittamisessa sekä toimia linkkinä ja viestinvälittäjänä pääkumppaneiden ja Jymy-Pesis Ry:n välillä.

Toimeksiantajan näkökulmasta konkreettisimmiksi kehitysideoiksi nousevat reaaliaikainen vierasottelutelevisiointi internetiin sekä vuosikalenteri. Vierasottelutelevisioinnilla pääyhteistyökumppanit voisivat saada näkyvyyttä tavoitelluissa kohderyhmissään internetin avulla. Internet toimisi hyvänä ja kustannustehokkaana mediankanavana sisällön tuottamisessa kohderyhmille, josta sekä toimeksiantaja että kumppanit voisivat hyötyä. Vuosikalendaria hyödyntämällä SuperJymy voisi systematisoida ja järjestelmällistää omaa vuosittaista arvontuottamistaan pääyhteistyökumppaneille.

Muita vartenotettavia ehdotuksia ovat mm. Jymy-VIP –paketin myynnin ja markkinoinnin ulkoistaminen verkostokumppaneille sekä 100-vuotisjuhlapelin hyödyntäminen kumppanitalaisuuden järjestämisessä. Myynnin ja markkinoinnin osittaisella ulkoistamisella SuperJymy voisi yksinkertaistaa, systematisoida ja tehostaa toimintaansa, joka vapauttaisi tärkeitä resursseja ydintoimintaan ja sen kehittämiseen. Samalla voitaisiin tuottaa arvoa verkostokumppaneille, joille kyseiset toiminnot ohjattaisiin. 100-vuotisjuhlapeliseminaarin järjestämisellä SuperJymy voisi konkreettisesti tarjota kohtaamispaikkoja verkostokumppaneilleen. Kyseinen seminaari järjestettäisiin jo seuraavalla kaudella, mutta ideaa voitaisiin hyödyntää myös tulevaisuudessa, esimerkiksi sisällyttämällä vuosittainen seminaari yhteistyökumppaneille laadittavaan vuosikalenteriin.

Tämä kehittämistyö loi toimeksiantajalle käsitteellistetyn pohjan sen nykyisistä verkostoista, joka jo osaltaan auttaa ymmärtämään heidän omaa rooliaan verkostoissa. Tiukan aikataulun vuoksi kehittämistyössä pyrittiin pysymään selkeästi rajatuissa alueissa, joiden tarkoituksena oli antaa toimeksiantajalle selkeitä, konkreettisia kehitysideoita jatkojalostettavaksi.

Tulevaisuudessa kokonaisvaltaisen kehittämisen takaamiseksi, tulisi verkostoissa toimivien yritysten ja yhteisöjen istua saman pöydän ääreen lähtökohtien ja tavoitteiden selkeyttämiseksi. Tämä kehittämistyö tehtiin puhtaasti toimeksiantajan näkökulmasta.

Kyselytutkimuksesta saaduista tuloksista ja kehittämistyöstä syntyneistä konkreettisista ideoista toimeksiantaja sai mielestään hyvän pohjan strategisten verkostojensa jatkokehittämiseen. Mielestäni kehittämistyöstä nousseet kehitysideat voivat tehostaa arvontuottamista yhteistyökumppaneille tulevalla kaudella, mutta systemaattisen toiminnan takaamiseksi, esimerkiksi vuosikalenteria hyödyntämällä voitaisiin synnyttää pitkän aikavälin arvoa verkostokumppaneille. Toivon myös, että tulevaisuudessa toimeksiantaja suorittaisi täysipainoisen kyselytutkimuksen verkostoitumisesta ja sen hyödyntämisestä verkostokumppaneilleen. Tätä kautta yhteistyöstä, ja sen hyödyistä sekä haitoista voitaisiin saada vielä tarkempaa tietoa. Uskon, että kyselytutkimuksen kautta voitaisiin aktivoida verkostokumppaneita entisestään kehittämään moniulotteisia yhteistyörakenteitaan, verkostojaan.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alaja, E. 2000. Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Helsinki: Suomen Urheilumuseosäätiö.
- Alaja, E. & Forssel, C. 2004. Sponsorin käsikirja. Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisuja n:o 29 & Mainostajien Liitto.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, S. 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Masterman, G. 2007. Sponsorship for a return on investment. Amsterdam Elsevier.
- Mattila, M., Uusikylä, P. 1999. Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Gaudeamus.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1995. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Wakefield, K. 2007. Team Sports Marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Artikkelit

- VuokattiMagazine 2008. Sotkamon Urheilulukio – tulevaisuuden tähdet tuikkivat Vuokatis-
sa. Vuokatin Matkailukeskus. 2008-2009, 41.

Sähköiset lähteet

- Kainuun Liikunta 2008. Kainuulaiset urheiluseurat kovien haasteiden edessä. Saatavilla:
<http://www.kainuunliikunta.fi/taustasivut/artikkeliarkisto/?num=14409> (Luettu 11.12.2008)
- Kainuun Prikaati 2008. Kainuun Prikaati. Saatavilla:
<http://www.mil.fi/maavoimat/joukot/kaipr/perustietoa.dsp> (Luettu 18.12.2008)
- Lehto, T. & Valkokari, K. 2003. Saatavilla:
http://www.structuralfunds.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti27/raportti27.pdf (Luettu 19.11.2008)

- Mainostajien Liitto 2008. Sponsorointibarometri 2008: Sponsoroinnin määrä Suomessa 166 miljoonaa euroa. Saatavilla: <http://www.mainostajat.fi/mlitto/index.asp> (Luettu 3.12.2008)
- Pesäpallo liitto 2009. Kilpailutoiminta. Saatavilla: <http://www.pesis.fi/kilpailutoiminta/> (Luettu 31.1.2009)
- Sotkamon kunta 2008. Imagoaltaan parhaan voittoputki jatkui. Saatavilla: <http://www.sotkamo.fi/index.asp?pid=421>. (Luettu 25.11.2008)
- Sotkamon Urheilulukio 2008. Pesäpallo – lajisivusto. Saatavilla: http://urheilulukio.sotkamo.fi/index_pp.asp (Luettu 15.12.2008)
- Superperesis Oy 2008 a. Visio ja missio. Saatavilla: <http://www.superperesis.fi/fi/visio-ja-missio> (Luettu 10.12.2008)
- Superperesis Oy 2008 b. Superperesis Oy – Arvot. Saatavilla: <http://www.superperesis.fi/fi/superperesis-oy-arvot> (Luettu 10.12.2008)
- Taloustutkimus Oy 2008. Kuntien imagotutkimus. Saatavilla: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/julkisen_sektorin_tutkimukset/valmiita_julkisen_kuntasektorin/kuntien_imagotutkimus/. (Luettu 25.11.2008)
- Tuohino, A. 2004. Saatavilla: http://mot.joensuu.fi/media/download_gallery/BIRD_yritysverkostoanalyysi.pdf. Joensuun yliopisto. Savonlinnan koulutus- ja kehittämiskeskus. (Luettu 17.11.2008)
- Vuokatti 2008. Vuokatti Masterplan. Monipuolisin jatkaa kehitystään. Saatavilla: http://www.vuokatti.fi/masterplan/Vuokatti_MasterPlan.pdf. (Luettu 25.11.2008)
- Julkaisemattomat lähteet
- Superjymy 2009. SuperJymy kausi 2009. Superperesisjoukkueiden medianäkyvyys vuonna 2008.
- Superjymy 2009. SuperJymy kausi 2009. Jymystrategia.
- SuperJymy 2008. Kyselytutkimus. SuperJymy Oy:n kumppanikysely 2008.
- SuperJymy 2008. Katsojakysely. SuperJymy Oy:n katsojakysely 2008.
- Haastattelut
- Heikkinen Jarmo, Toimitusjohtaja, SuperJymy Oy, Kajaani. Marras- Joulukuu 2008.
- Tanskanen Juha, Hallituksen Puheenjohtaja, SuperJymy Oy, Kajaani. Marras- Joulukuu 2008.

SUPERJYMY OY:N KUMPPANIKYSELY 2008

SUPERJYMY OY:N KUMPPANIKYSELY

I TAUSTATIETOA YRITYKSESTÄ JA SPONSOROINTIYHTEISTYÖSTÄ

1) Mikä on yrityksenne toimiala?

- Teollisuus
- Kauppa
- Palvelu
- Jokin muu, mikä?

2) Paljonko yrityksenne liikevaihto oli edellisellä tilikaudella?

3) Paljonko yrityksellänne on henkilöstöä?

4) Onko yrityksellänne erillistä sponsorointiyhteistyötä koskevaa strategiaa/toimintaperiaatetta ja mitä ne mahdollisesti sisältävät?

5) Miten suuren osan sponsorointi prosentuaalisesti vie markkinointiviestintäbudjetistanne?

- alle 5 %
- 5 - 20 %
- 20 - 25 %
- 25 - 50 %
- yli 50 %

6) Mihin yrityksenne sponsoroinnin tavoitteet liittyvät? Valitse ainoastaan yrityksenne sponsorointifilosofian näkökulmasta tärkein.

- yrityskuvaan
- tuotteen markkinointiin
- sidosryhmiin
- johonkin muuhun, mihin?

7) Mitkä tekijät vaikuttavat eniten sponsorointikohteenne valintatilanteessa. Arvioi eri tekijöiden tärkeyttä asteikolla 1 - 5

	1 erittäin tärkeä	2 tärkeä	3 melko tärkeä	4 ei niin tärkeä	5 ei tärkeä
1. kohde täyttää asetetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. kohteen imago on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. kohde pystyy tavoittamaan yritykselle sopivat kohderyhmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. kohde voidaan yhdistää yritykseen ja tuotteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. kohde soveltuu suhdetoimintaan ja tapahtumamarkkinointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. kohteen organisaation ammattitaito ja asennoituminen yhteistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. kohde kiinnostaa mediaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. hyvä kustannus-hyöty -suhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. yritysjohdon mieltymykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. mahdolliset yhteistyön riskit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. kohteen tekemä aloite yhteistyön aloittamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Jos edellä mainitusta listasta puuttui jokin tärkeä tekijä, joka vaikuttaa valintatilanteessa, niin mikä se on?

9) Mitkä ovat Teidän tärkeimmät sponsoroitavat kohteet vuonna 2008? (mikäli eivät ole salaista tietoa)

10) Mikäli kohteisiin liittyvät tiedot ovat salaisia, niin kuinka monta sponsoroitavaa kohdetta Teillä on vuonna 2008?

- yksi kohde
- 2 - 5 kohdetta
- 6 - 10 kohdetta
- enemmän

11) Miksi juuri nämä kohteet? Mainitse 1- 5 tärkeintä syytä kyseisten kohteiden valinnalle.

12) Miten sponsorointi näkyy/vaikuttaa yrityksenne sisällä (esim. käytännön järjestelyt, sisäinen markkinointi, organisointi, henkilöstöjärjestelyt jne.), jotta tavoitteet saavutettaisiin? Mainitse 1 - 5 yleistä periaatetta.

13) Kuinka paljon investoitte vuodessa yhteensä sponsorointisopimuksiin?

- alle 9 999 €
 10 000 – 49 999 €
 50 000 – 99 999 €
 100 000 – 299 999 €
 yli 300 000 €

14) Entä kuinka paljon käytätte vuodessa yhteensä sopimusten hyödyntämiseen?

- alle 9 999 €
 10 000 – 49 999 €
 50 000 – 99 999 €
 100 000 – 299 999 €
 yli 300 000 €

15) Minkälaiset kokemukset Teillä on yleisesti ottaen sponsoroinnin onnistumisesta?

- erittäin hyvät
 hyvät
 tyydyttävät
 väittävät
 heikot

16) Jos sponsorointi mielestänne on ollut onnistunutta, niin mitkä tekijät/periaatteet ovat vaikuttaneet merkittävästi onnistumiseen?

17) Jos sponsorointi mielestänne on ollut epäonnistunutta, niin mitkä tekijät/periaatteet ovat vaikuttaneet merkittävästi epäonnistumiseen?

II YHTEISTYÖ SUPERJYMYN KANSSA

18) Mitkä tekijät vaikuttivat yhteistyön alkamiseen SuperJymyn kanssa? Arvioi eri tekijöiden tärkeyttä asteikolla 1 - 5.

	1 erittäin tärkeä	2 tärkeä	3 melko tärkeä	4 ei niin tärkeä	5 ei tärkeä
1. SuperJymy pystyy täyttämään yrityksen tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. SuperJymyn imago on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. SuperJymy pystyy tavoittamaan oikeat kohderyhmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. SuperJymy voidaan helposti yhdistää yritykseen ja tuotteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. SuperJymy soveltuu suhdetoimintaan ja tapahtumamarkkinointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. SuperJymyn organisaation ammattitaito ja asenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. media on kiinnostunut SuperJymystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. hyvä kustannus-hyöty -suhde yritysjohdon mielitykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. SuperJymyyn liittyvät riskit ovat sopivia yritykselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. SuperJymyn tekemä aloite yhteistyöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19) muut merkittävät tekijät,mitkä?

20) Yhteistyömme SuperJymyn kanssa on alkanut vuonna?

21) Mikä seuraavista vaihtoehtoista on Jymy-yhteistyön ensisijainen tavoite?

- yrityskuvaan liittyvät tavoitteet
- tuotteen markkinoinnin tavoitteet
- sidosryhmiin liittyvät tavoitteet
- joku muu mikä?

22) Mitkä ovat ne keinot yrityksessänne joilla tavoitteisiin päästään?

23) Kuinka paljon investoitte rahallisesti sponsorointisopimukseen SuperJymyn kanssa?

24) Entä sopimuksen hyödyntämiseen (sis. mainostamisen, kampanjat jne.)?

25) Positiivista palautetta yhteistyöstä:

26) Parannettavaa yhteistyössä jatkossa:

III SUPERJYMYN YHTEISTYÖN HYÖDYNTÄMINEN

27) Mihin seuraavista tekijöistä sopimuksen hyödyntäminen keskittyy tällä hetkellä? Rastita tärkein tekijä.

- mainonnalliseen hyödyntämiseen
- suhdetoiminnalliseen hyödyntämiseen
- tiedotukselliseen hyödyntämiseen
- tapahtumat, kampanjat, koulutus
- johonkin muuhun, mihin?

28) Miten käytätte mainonnallista hyödyntämistä kaudella 2008 SuperJymyn yhteistyösopimuksessa?

29) Onnistuitteko mielestänne hyödyntämään sopimusta kaudella 2008?

- kyllä
- ei

30) Arvioi, kuinka hyvin Jymy-VIP -palvelut on toteutettu kaudella 2008.

- erittäin hyvin
- hyvin
- tyydyttävästi
- välttävästi
- heikosti

31) Parannusehdotuksia:

32) Miten SuperJymyn kotisivut on mielestänne toteutettu?

- erittäin hyvin
- hyvin
- tyydyttävästi
- välttävästi
- huonosti

33) Saako yrityksenne hyödynnettyä SuperJymyn-kotisivuja riittävästi?

- kyllä
- ei

34) Parannusehdotuksia:

35) Miten SuperJymyn ottelutapahtumat on mielestänne toteutettu?

- erittäin hyvin
- hyvin
- tyydyttävästi
- välttävästi
- heikosti

36) Yrityksenne onnistui hyödyntämään ottelutapahtumat?

- erittäin hyvin
- hyvin
- tyydyttävästi
- välttävästi
- heikosti

37) Parannusehdotuksia:

38) Kokemuksenne yhteistyön onnistumisesta SuperJymyn kanssa aikaisemmin?

- erittäin hyvin
- hyvin
- tyydyttävästi
- välttävästi
- heikosti

39) Kokemuksenne yhteistyön onnistumisesta SuperJymyn kanssa kaudella 2008?

- erittäin hyvin
 hyvin
 tyydyttävästi
 välttävästi
 heikosti

40) Mitä SuperJymyn yhteistyösopimuksen hyödyntäminen vaatii yritykseltänne?

41) Käytättekö SuperJymyn yhteistyösopimuksen hyödyntämisessä ulkopuolisia tahoja/osapuolia?

- kyllä
 ei

42) Mikäli ette käytä, niin olisitteko valmiita ostamaan hyödyntämiseen liittyvän palvelun ulkopuoliselta taholta/osapuolelta?

- kyllä
 ei

43) Kommentteja/toivomuksia SuperJymylle sopimuksen hyödyntämisestä:

IV SPONSOROINTI TULEVAISUUDESSA

44) Kummalle osapuolelle aloite sponsoroinnista mielestänne tulisi kuulua?

- sponsorille eli yritykselle
 sponsoritavalle kohteelle
 molemmille osapuolille

45) Mikä on teidän yleinen näkemyksenne sponsoroinnin merkityksestä tulevaisuuden markkinointikeinona?

- sponsoroinnin merkitys kasvaa
 pysyy ennallaan
 vähenee
 tulevaisuuden merkitys epäselvä

46) Entä sponsoroinnin merkitys Teidän yritykselle tulevaisuudessa?

- merkitys kasvaa
 pysyy ennallaan
 vähenee
 tulevaisuuden merkitys epäselvä

54) Mihin asioihin/seikkoihin sponsoroitavien kohteiden yleensä tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota, jotta hyödyntäminen olisi tehokkaampaa osapuolten kesken?

55) Muita kommentteja sponsoroinnin tulevaisuuden näkymistä?

Lähetä

JYMPYÖRÄ – KUVAUS SUPERJYMYN NYKYISTEN VERKOSTOJEN VÄLISISTÄ VUOROVAIKUTUSSUHTEISTA

