

Opinnäytetyö (AMK )

Liiketalous

Urheilujohtaminen ja -markkinointi

2017

Juha-Matti Reini

# YHTEISKUNTAVASTUUN TOTEUTTAMINEN URHEILUN KAUTTA

– Case HC Ässät Pori Oy

Juha-Matti Reini

# YHTEISKUNTAVASTUUN TOTEUTTAMINEN URHEILUN KAUTTA

- Case HC Ässät Pori Oy

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kokevatko yritykset liiketoimintansa kannalta järkeväksi toteuttaa yhteiskuntavastuuta urheilun kautta. Samalla pyrittiin selvittämään, minkälaisia muita keinoja yhteistyökumppanuuden kasvattamiseen on. Opinnäytetyö toteutettiin jääkiekon Liigassa pelaavan HC Ässät Pori Oy:n toimeksiantona.

Teoriaosuudessa tarkastellaan yhteiskuntavastuuta niin yrityksen kuin myös urheilun näkökulmasta. Kolmantena aiheena käsitellään urheilusponsorointia.

Opinnäytetyön empirisessä osuudessa toteutettiin tutkimus toimeksiantajan ennalta valituille kumppaniyrityksille. Teemahaastattelulla pyrittiin selvittämään kumppaniyritysten tämänhetkiset toiminnot vastuullisuuteen liittyen ja samalla kumppanuuden nykytila sekä mahdolliset kehitysehdotukset. Haastatteluista käy ilmi, että kumppaniyritykset kokevat yhteiskuntavastuun toteuttamisen urheilun kautta mielekkäänä vaihtoehtona. Lisäksi Ässät todettiin vastuulliseksi toimijaksi ja näin ollen hyväksi yhteistyökumppaniksi.

Tutkimustyö osoitti, että yritykset ovat valmiita vastuullisuuskumppanuuteen, mutta toiminnan organisoinnista on urheiluseuran vastattava itse.

## ASIASANAT:

Sponsorointi, Yhteiskuntavastuu, Urheilumarkkinointi, Arvonluonti

Juha-Matti Reini

# IMPLEMENTING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY VIA SPORTS

- Case HC Ässät Pori

The purpose of this thesis was to examine how companies can utilize sports clubs when they implement corporate social responsibility and also find ways to improve the business. In addition, the intention was to study if there is something that Ässät can do to raise the value of its partnerships. The thesis is an assignment from HC Ässät Pori Oy which is a Finnish ice hockey club and plays in Liiga, the Finnish Champions Hockey League.

The theoretical part focuses on corporate social responsibility from the perspective of companies and sports. It also addresses the opportunities of sport sponsorship.

The empirical part contains a qualitative research in which some of Ässät's pre-selected partner companies were interviewed. The purpose of the interviews was to find out what kind of corporate social responsibility the partner companies implement currently, as well as to find out how the current state of the partner companies is and if they have some development ideas for it. The research shows that according to the partner companies, it is wise to implement corporate social responsibility with sports. The partner companies also considered Ässät as a responsible partner and consequently a good choice for a company's partner.

The thesis showed that companies are ready for corporate social responsibility partnerships, but the sports clubs need to organize the partnership program by themselves.

## KEYWORDS:

Sponsorship, Corporate social responsibility, sports marketing, value creation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>8</b>
<b>3 YRITYSVASTUU</b>	<b>10</b>
3.1 Vastuullisuuden eri osa-alueet	11
3.2 Yritysvastuullisuuden uhat	13
<b>4 URHEILUN YHTEISKUNTAVASTUULLISUUS</b>	<b>16</b>
4.1 Urheilun erityispiirteet	16
4.2 Urheilun tuottamat arvot	17
4.3 Yhteiset arvot ja niiden määrittäminen yhteistyön avainasemassa	18
4.4 Urheilun voima viestinviejänä	20
<b>5 URHEILUSPONSOROINTI</b>	<b>24</b>
5.1 Urheilu yrityksen kumppanina	25
5.2 Yrityksen yhteensopivuus sponsorointikohteeseen	26
5.3 Tarinallisuus sponsorointistrategiana	26
5.4 Vastuullisuus ja tunteet sponsoroinnissa	27
<b>6 HAASTATTELUT</b>	<b>30</b>
6.1 Tutkimusmenetelmän valinta	30
6.2 Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu	31
6.3 Haastattelun lähtökohdat	31
6.4 Haastattelujen toteutus	32
6.5 Haastattelumateriaalin analysointi	33
6.6 Haastateltavat yritykset	35
<b>7 HAASTATTELUIDEN TULOKSET</b>	<b>37</b>
<b>8 TULOSTEN YHTEENVETO</b>	<b>47</b>
<b>9 POHDINTA</b>	<b>50</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>52</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelun saate

Liite 2. Haastattelun alustavat kysymykset

# 1 JOHDANTO

Urheilusponsorointi elää parhaillaan tietynlaisessa murroksessa. Aikaisemmin sponsorointi on mielletty ikään kuin vastikkeettomaksi toiminnaksi, jopa hyväntekeväisyydeksi. Sponsoroinnista ei ole odotettu saatavan mitään lisäarvoa ja sitä on tehty lähinnä tavan vuoksi, ”koska niin on aina tehty”. Tämänlaiset kumppanuudet alkavat etenkin huippu-urheilun puolella olla jo harvinaisuuksia ja yritykset kaipaavatkin vastiketta sijoittamalleen rahalle. Jotkut yritykset jopa lopettavat sponsoroinnin kokonaan, sillä siinä ei nähdä mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiselle. Urheiluseurat ovatkin uuden haasteen edessä, jossa heidän on tosissaan alettava etsimään uusia tapoja tuottaa lisäarvoa kumppaniyrityksilleen. (Jalonen ym. 2017, 10)

Yhteiskuntavastuu ja sen toteuttaminen ovat yrityskohtaista, mutta tänä päivänä monet yritykset sitä toteuttavat jollain tavalla. Sen toteuttaminen ei pohjaudu enää hyväntekeväisyyteen, vaan sillä pyritään luomaan arvoa yritykselle ja yhteiskunnalle. (Jalonen ym. 2017, 15) Tutkimuksen hypoteesina on ollut, että Ässillä on paljon kumppaneita, mutta harvat käyttävät Ässiä yhteiskuntavastuu-kumppanina. Vastuullisuus on ollut ajankohtaisena teemana myös toimeksiantajallani, joten tutkimuksen toteuttaminen oli tarpeen.

Urheilusponsoroinnista kyllä puhutaan paljon, mutta sen hyödyntämistä omassa liiketoiminnassa ja kiinteänä osana markkinointia ei ole mielestäni riittävästi tutkittu. Toisinaan kuulee kauhisteluja, kuinka yritykset tuhlaavat rahojaan urheilun tukemiseen, mutta samalla unohdamme pohtia asian hyötynäkökulmaa. Investoinnit voivat olla suuria, mikäli se luo arvoa. (Jalonen ym. 2017,16)

Tässä opinnäytetyössä etsitään vastausta kysymykseen: voisiko yhteiskuntavastuun toteuttaminen olla ratkaisu lisäarvon tuottamiseen. Urheilun erityispiirteet mahdollistavat hyvät lähtökohdat yrityksille muodostaa yhteys uusiin sidosryhmiin, minkä avulla omaan liiketoimintaan on mahdollista saada uutta nostetta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on HC Ässät Pori Oy, jonka edustusjoukkue pelaa jääkiekon Liigaa. Työn tarkoituksena ei ollut suunnitella valmista vastuullisuus-ohjelmaa tai suunnitella valmiita sopimuksia, vaan selvittää kumppaniyritysten

kiinnostuneisuus vastuullisuus-kumppanuudesta. Tutkimuksesta saatuja tietoja voidaan käyttää tukena, mikäli kyseistä toimintaa aiotaan jatkossa toteuttaa.

Osana opinnäytetyötä on tehty tutkimus, jossa haastateltiin Ässien valitsemaa kumppaniyrityksiä. Tutkimus oli muodoltaan teemahaastattelu, jossa avoimilla kysymyksillä käytiin keskustelua valitusta teemasta. Haastattelussa pyrittiin kartoittamaan kumppanuuden nykytilanne sekä mahdolliset asiat, joiden avulla Ässät voisi kasvattaa kumppaniyritysten liiketoimintaa.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Toimeksiantajaa pohtiessa oli totta kai oleellista, että se on urheiluseura. Itselleni oli kaksi tärkeää tekijää, joiden haluan täyttyvän sopivaa toimeksiantajaa etsiessä: seuran tulee olla riittävän iso ja tunteita herättävä, jotta se herättäisi myös itsessäni riittävän mielenkiinnon ja palon tehdä työtä. Toinen kriteeri olikin sitten mielestäni haasteellisempi täyttää: seuran tai vähintään yhteyshenkilön tulee olla riittävän tietoinen oheisliiketoiminnan tärkeydestä. Etsin siis seuraa, joka ymmärtää, että tulonlähteeksi tarvitaan jotain lisää perinteisten lippu- ja mainostuottojen sekä ottelutapahtumasta määräytyvien tulojen jatkeeksi.

Tässä vaiheessa esille nousi seura, joka oli juuri, jopa pienen kohun saattamana palkannut toimitusjohtajaksi naisen. Seura oli HC Ässät Pori ja toimitusjohtaja nimeltään Eeva Perttula. Tahtotila Ässien saamiseksi toimeksiantajakseni juontaa lehtihaastatteluun, jossa Perttula toteaa seuraavaa: ”On kestämaton yhtälö, jossa itsellä ei ole viimeistä sanaa siihen, miten bisneksessä käy. Olen sen varassa, miten joukkue pelaa. Haluan siihen muutoksen.” (Lähteenmäki, 2017) Tämä sopi täydellisesti oman ajattelutavan kanssa, sillä urheiluseuran toimijana pyrkisin tilanteeseen, jossa taloudellinen tulos olisi mahdollisimman vähän kiinni edustusjoukkueen menestyksestä. Viime vuosina on luettu useiden joukkueiden luopumisesta pääsarjatasolla vedoten taloudelliseen puoleen. Taloudelliset haasteet tuntuvat usein alkavan silloin, kun pelilliset tulokset ovat olleet odotettua heikommat, mikä taas on heikentänyt lipputulosten ohella oheismyyntiä ja lopulta sponsorisopimuksien taloudellista arvoa.

Näiden ajatusten pohjalta päädyin ratkaisuun, jossa lähdin haastattelemaan Ässien kumppaniyrityksiä. Aiheeksi valikoitui vastuullisuus, jonka osalta Ässien työntekijät ovat pohtineet mahdollisuuksia järkevään toteuttamiseen. Haastatteluissa pyritään selvittämään tämän hetkinen kumppanuuden tila sekä mahdollisuuksia lisätä sopimuksen rahallista arvoa tuottamalla uusia palveluita vastuullisuus-teemalla. Tutkimuksessa pyrittiin myös saamaan vastauksia kysymyksiin, voisiko Ässät vastuuta

toteuttamalla saada uusia, sellaisia kumppaneita joita jääkiekko tai edes urheilu itsessään ei kiinnosta.

### 3 YRITYSVASTUU

Yritysvastuulle löytyy lukuisia synonyymejä, joiden avulla on mahdollisesti pyritty tuomaan selkeämmin ilmi käsitteen tarkoitus. Yleisimpiä synonyymejä yritysvastuulle ovat yhteiskuntavastuu, vastuullisuus, kestävä liiketoiminta, eettinen liiketoiminta ja vastuullinen yritystoiminta. Näiden sanojen avulla saatetaan toisinaan pyrkiä tuomaan sanomaa julki eri näkökulmasta, mutta pohjimmiltaan kaikki tarkoittavat samaa asiaa. Tämä osio käsittelee vastuullisuutta yrityksen näkökulmasta, minkä vuoksi käytän termiä yritysvastuu. Tässä työssä synonyymisia termejä ovat yhteiskuntavastuu, yritysvastuu ja vastuullisuus. Tämä siitä syystä, että esimerkiksi kirjallisuudessa ja puhekielessä ei ole yhtä selkeää termiä, jota käytetään.

Yritysvastuulla tarkoitetaan yritysten, julkisen hallinnon ja työyhteisöjen vastuuta toimintojensa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan, sidosryhmiin ja ympäristöön. Euroopan komission määritelmän mukaan vastuullinen yritys sisällyttää liiketoimintaansa yhteiskunnan ja ympäristöön liittyviä näkökulmia ja on vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Vastuullisen yrityksen tuntomerkkeihin myös kuuluu, että se ylittää toimialansa lainsäädännön minimivaatimukset. (Finnpartnership 2017)

Yritysvastuullisuuden käytännön toimenpiteitä eri osa-alueilta määrittävät muun muassa toimiala, koko, markkina-alue, liiketoiminnan tavoitteet sekä yrityksen keskeisten sidosryhmien odotukset. Kunkin yrityksen tulee määrittää olennaiset vastuullisuuskysymykset niin oman liiketoiminnan, kestävä kehityksen kuin sidosryhmienkin kannalta ja keskittyä kehittämään toimintaansa näillä osa-alueilla. Yritysten on syytä myös seurata tarkasti yhteiskunnan ajassa muuttuvia käsityksiä eettisistä toimintatavoista pystyäkseen reagoimaan muutoksiin ajoissa ja kehittämään toimintaansa sidosryhmien toivomaan suuntaan. (FIBS 2017a)

Toiminnan muodosta riippumatta yrityksen näkökulma vastuullisuuteen tulee olla liiketoimintalähtöinen. Vastuullisuuden avulla yritykset tuottavat sellaista lisäarvoa, joka mahdollistaa kannattavan ja kestävä liiketoiminnan toteuttamisen niin yhteiskunnan kuin myös yrityksen kannalta.

### 3.1 Vastuullisuuden eri osa-alueet

Perinteisesti vastuullinen liiketoiminta on jaettu kolmeen pääryhmään: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen ns. triple bottom line -ajattelun mukaisesti. Tämän lisäksi on olemassa monia muitakin jaottelutapoja, kuten esimerkiksi ISO 26000 -standardi, jossa yritysvastuu jaetaan seitsemään osa-alueeseen ja 55 alakategoriaan, sekä GRI-raportointiohjeiston mukainen jaottelu. (FIBS 2017b) Tämä työ paneutuu kuitenkin näihin kolmeen pääasialliseen ryhmään.

Seuraavassa otan tarkempaan käsittelyyn kolme perinteisintä vastuullisuuden osa-alueita, jotka ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Nämä ovat selkeästi yleisimmät vastuullisuuden alueet, koska niitä käytetään toimialasta riippumatta. On myös olemassa ns. toimialariippuvaisia vastuullisuuden alueita, joista puhutaan vain tietyillä aloilla. Yksi esimerkki toimialariippuvaisesta vastuullisuudesta on kulttuurillinen vastuullisuus (matkailuala), jossa vastuullinen yritys kunnioittaa alkuperäiskulttuuria sen sijaan, että pyrkisi kaupallistamaan sitä. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti MTI (2015) tuottamalla videolla on tuotu ilmi, kuinka saamelaista kulttuuria on kaupallisten tarkoitusten vuoksi pyritty yhdistämään joulupukkiin, vaikka joulupukki ei ole millään tavalla osa itse saamelaisuutta.

#### **Taloudellinen vastuu**

Taloudellinen vastuu sisältää toiminnan liiketaloudellisesta kestävydestä huolehtimisen, korruption vastaisen toiminnan ja veronmaksun. Taloudellisesti vastuullinen yritys maksaa veroa ensisijaisesti siihen valtioon, jossa tulon muodostava taloudellinen toiminta ja työ tapahtuvat. Tämä on suotavaa siksi, että yritykset käyttävät liiketoiminnassaan hyödyksi verovaroin tuotettuja yhteiskunnan palveluita ja rakenteita sekä valtion alueilla sijaitsevia luonnonvaroja. (Suomen YK-liitto 2017)

Käytännön tasolla taloudellista vastuuta pystyy harjoittamaan ja mittaamaan esimerkiksi vertaamalla ylimmän johtajan palkkaa suhteessa työntekijän keskimääräiseen palkkaan tai vertailemalla sukupuolten välistä palkkatasoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että taloudellisesti vastuullisessa yrityksessä on jokaisella työntekijällä sama palkka, vaan sitä, että palkkaus ei loukkaa kenenkään ihmisoikeuksia ja on eettisesti terveellä pohjalla. Taloudellisen vastuun helppous on siinä, että se on selkeä todentaa ja mitata, sillä sitä on hankala vääristellä ja manipuloida.

### **Ympäristövastuu**

Vastuullinen yritys tuntee oman toimintansa ympäristövaikutukset, noudattaa lainsäädäntöä, tunnistaa muutostarpeet ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Ympäristövastuullisen yrityksen tuntomerkkejä ovat esimerkiksi seuraavat prosessit:

- energian, materiaalien ja luonnonvarojen säästävä ja tehokas käyttö
- jätteiden määrän vähentäminen ja kierrätys
- vesien, ilman ja maaperän suojelu
- ilmastonmuutoksen torjunta kasvihuonekaasupäästöjä vähentämällä
- ympäristöä säästävien ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille: muille yrityksille, julkisille toimijoille tai kuluttajille ja kansalaisille.

Taloudellinen ja ekologinen tehokkuus ovat yhä useammin toisiaan tukevia tavoitteita. Kun prosesseja tai -menetelmiä kehitetään tehokkaammiksi, säästyy samanaikaisesti sekä rahaa että ympäristöä. (EK 2017)

### **Sosiaalinen vastuu**

Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä vaikutuksia, joita yrityksen toiminnalla on eri sidosryhmille. Tällaisia sidosryhmiä ovat muun muassa oma

henkilöstö, asiakkaat, paikalliset asukkaat, alihankkijat ja kansalaisjärjestöt. Motivoitunut ja jatkuvasti kehittyvä henkilöstö on menestyvän yrityksen voimavara.

Sosiaalisen vastuun keskeinen työkalu on sidosryhmävuoropuhelu. Sen tavoitteena on

- selvittää, mitä odotuksia eri yhteisöillä on yrityksen toimintaa kohtaan
- tarjota sidosryhmille oikeaa tietoa yritystoiminnan vaikutuksista ja vastuullisuustyöstä
- hyödyntää sidosryhmien asiantuntemusta
- auttaa löytämään uusia ratkaisuja siihen, kuinka eri tahojen näkökulmia ja intressejä voi paremmin sovittaa yhteen. (EK 2017)

### 3.2 Yritysvastuullisuuden uhat

Yritysten yhteiskuntavastuu on moniulotteinen ilmiö ja siksi sen seurauksia kannattaa pohtia myös kriittisestä näkökulmasta. Kaiken kattavaa ratkaisua yhteiskunnallisiin ongelmiin ei yritysten lisääntyvä vastuu yhteiskunnallisista tehtävistä tarjoa. Yritysten toiminnalle on edelleen voitava asettaa rajat, sillä historiasta ei löydy tilannetta, jossa jokin yhteiskunnallinen toimijalohko olisi lähes yksinvaltaisesti kyennyt luomaan yhteiskunnan, jossa hyvä jakautuu oikeudenmukaisesti. Tässä eivät ole yrityksistä huolimatta onnistuneet kirkko, valtio tai yritykset. (Heiskanen 2004, 289)

Yritysten yhteiskuntavastuu tuntuu ensiajattelemalta sisältävän vain hyviä ratkaisuja moniin polttaviin ongelmiin. Yritysten yhteiskunnallisen vastuunoton trendi ei kuitenkaan ole aivan yksinkertainen asia. Siihen sisältyy ainakin kolmenlaisia arveluttavia kysymyksiä. Nämä kysymykset liittyvät yritysten lisääntyvän vallan legitimointiin, sosiaalisen vastuun toteuttamiseen erilaisissa yhteiskunnallisissa olosuhteissa ja hyväntekeväisyystyypillisessä yhteiskuntavastuussa piilevään vaaraan toteuttaa yritysten arvomaailmaa muun yhteiskunnan arvomaailman kustannuksella. (Heiskanen 2004, 284)

Harvoin ymmärretään, että samalla kun yrityksiä veloitetaan olemaan yhteiskuntavastuullisia, legitimoidaan yrityksen vallan ulottamisen muillekin yhteiskunnan osa-alueille kuin liiketoimintaan. Vallan siirtyessä yrityksille, demokraattisesti valitut elimet eivät enää aseta toiminnan kriteerejä, vaan yritykset tekevät sen itse. Jos esimerkiksi yritys lobbaa veronalennusten puolesta, mutta samanaikaisesti lahjoittaa varoja kirjastojen tietotekniikkahankintoihin tai ostaa taidekokoelmia yksityisiksi museoiksi. Nämä molemmat toimet on helppo mieltää aktiiviseksi yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi, mutta tosiasiallisesti yritys siirtääkin lisääntyvää oikeutta varojen käytöstä itselleen. Verovarot, joiden käytöstä päättävät demokraattisesti valitut elimet, vähenevät ja yritysten omilla perusteillaan jakama raha kasvaa. Jos ajatusketjua halutaan jatkaa, voidaan nähdä, että esimerkiksi vähemmän viehättävät sosiaaliset tehtävät kiinnostavat yrityksiä nykyistä vähemmän. Esimerkiksi sairaiden vanhusten hoito saattaa kiinnostaa vähemmän kuin urheilu, taide tai syöpälästen tukeminen (Heiskanen 2004, 284).

Entä sitten globaali toimintaympäristö? Jos tyydytään siihen, että kansainvälinen lainsäädäntö ei kykene valvomaan kehittymättömissä maissa tapahtuvia työntekijöiden ja ympäristön oikeuksien rikkomisia, annetaan yrityksille mandaatti vastata näistä tehtävistä. Yritysten yhteiskuntavastuu myös näyttäytyy erilaisena eri toimintaympäristöissä. Sellaisissa kehitysmaissa, joissa on korruptoitunut valtio, heikko koulutus, terveydenhuolto ja sosiaaliturva, yritysten harjoittama yhteiskuntavastuu voi olla ainoa keino edes jonkinlaiseen kansalaisten aseman parantamiseen. Vastaavasti Pohjoismaissa tai eurooppalaisissa yhteiskunnissa, joissa toimiva julkinen sektori on vastannut hyvinvointivaltion tehtävistä, yritysten yhteiskuntavastuu ja sitä kautta yrityksille siirtyvä valta voi merkitä hyvinvointivaltion heikkenemistä. Kärjistäen voisi argumentoida, että yhteiskuntavastuu sopii heikon julkisen sektorin valtioille, mutta vahvan julkisen sektorin maissa oikeudenmukaisuus voi paremmin toteutua jaetun vallan kautta. (Heiskanen 2004, 285) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että hyvinvointivaltioissa ei olisi järkevää toteuttaa vastuullisuutta. Liiallisen vallan havittelu vastuullisuuden avulla ei ole eettisesti hyväksyttävää.

Millaista yhteiskuntavastuuta sitten kannattaisi harjoittaa? Hyvinvointivaltioissa yhteiskuntavastuun toteuttamisessa voi nähdä kaksi päälinjaa: pohjoismaalaiseen

ajatteluun soveltuva vastuullisuus oman liiketoiminnan piirissä ja amerikkalaiselle yhteiskunnalle tyypillinen hyväntekeväisyyteen perustuva yhteiskuntavastuun toteuttaminen (Heiskanen 2004, 285). Esimerkkejä voi kerätä lukemattomia, mutta isossa kuvassa turvallisia vastuullisuusohjelmia voisi olla esimerkiksi ympäristönsuojeluohjelman toteuttaminen, urheilutapahtumien järjestäminen tai vaikka lapsityövoimaa käyttävien alihankkijoiden välttäminen. Tämänkaltaiset ohjelmat eivät heikennä yhteiskunnan toimintakykyä, eivätkä vaaranna olemassa olevia rakenteita, vaan tuottavat lisäarvoa jo olemassa oleviin rakenteisiin.

## 4 URHEILUN YHTEISKUNTAVASTUULLISUUS

### 4.1 Urheilun erityispiirteet

Mikään ei erota urheilujärjestöä ja liikeyritystä sen suhteen, että kummallakin taholla on yritysten sosiaalinen vastuu. Molemmat ovat yhteiskunnan jäseniä, jotka voivat tuottaa sosiaalisia etuja ja joilla on yhteiskunnan odotukset. Urheilun erottaa liikeyrityksestä sen luonne, joka mahdollistaa järjestöille ainutlaatuisen aseman. Tämä puolestaan antaa mahdollisuuden vaikuttamiseen yhteiskuntaan ja erityisesti yhteisöihin. Toisin sanoen, urheilujärjestöt pystyvät integroitumaan loistavasti yhteiskunnan järjestöihin, joihin liikeyritysten on erittäin vaikea päästä käsiksi. Tämän ansiosta yhteiskuntavastuun toteuttaminen urheilujärjestöjen kautta on yrityksille oiva mahdollisuus. (Smith & Westerbeek. 2007, 48)

Mitä sellaista lisäarvoa urheilulla sitten on, minkä vuoksi yritysten kannattaa olla urheilujärjestön yhteistyökumppani? Urheilun ja yhteiskuntavastuun tutkijat Smith ja Westerbeek (2007) ovat koonneet seitsemän kohdan listan urheilun erityispiirteistä. Oheista listausta voi käyttää esimerkiksi perustellessa yrityksen sponsoroinnista vastaavalle henkilölle, miksi urheiluun kannattaa sijoittaa markkinointibudjetista.

#### **1. Median mielenkiinto ja kommunikaatiovoima**

Urheilu on ns. ansaitun median mielenkiinnon kohteena. Urheilu saa julkisuutta, josta yritysjohtajat voivat vain unelmoida. Urheilua ymmärretään kaikkialla. Urheiluun liittyy suuria tunteita, joiden arvoa viestien välittäjänä ei voi, eikä tule aliarvioida.

#### **2. Nuorten kiinnostus**

Urheilu viehättää nuoria kahdesta eri näkökulmasta: osallistujan ja katsojan. Lisäksi urheilu parantaa harrastajansa itsetuntoa, yhteistyökykyä ja kannustaa aktiiviseen elämäntapaan.

### **3. Positiivinen terveysvaikutus**

Kyseessä on urheilun sisäänrakennettu ominaisuus. Urheilu tarjoaa alustan aktiivisuuteen rohkaisemiselle ja terveyden tiedostamiselle.

### **4. Sosiaalinen kanssakäyminen**

Urheilu tarjoaa alustan myös sosiaaliselle kanssakäymiselle toiminnallisella tavalla. Urheiluun liitetyt yhteiskuntavastuuohjelmat edistävät myös sosiaalista yhtenäisyyttä ja reilun pelin henkeä.

### **5. Tietoisuus kestävästä kehityksestä**

Urheilun yhteiskuntavastuu on linkitetty ympäristön ja kestävä kehityksen tietoisuuden parantamiseen.

### **6. Kulttuurillinen ymmärrys ja integraatio**

Urheilu on kansainvälinen kieli ja auttaa eri kulttuuritaustaisia ihmisiä ymmärtämään toisiaan, sekä integroitumaan osaksi yhteiskuntaa.

### **7. Välittömän mielihyvän tunne**

Urheilun yhteiskuntavastuu tarjoaa osallistujille ja järjestäjille merkityksellisyyttä ja kokemuksia hyvän asian puolesta toimimisesta.

## 4.2 Urheilun tuottamat arvot

Urheilumaailmassa arvottaminen voi perustua moneen tekijään. Monesti taloudellinen arvo on tärkein, mutta se ei ole suinkaan ainoa arvottamisen peruste, eikä pitkällä tähtäimellä edes kovin mielekäs valinta. Urheilun synnyttämät suuret tunteet on mahdotonta muuttaa rahaksi tavanomaisella panos-tuotoslaskelmiin perustuvalla analysoinnilla, vaan urheilusta saadun arvon ymmärtäminen vaatii sen erityispiirteiden ymmärtämistä. Se puolestaan vaatii yrityksiltä osaamista hahmottaa eri arvottamisen tapoja, sillä arvo ei näydy kaikille samanlaisena. (Jalonen ym. 2017, 17)

Julkinen sektori on puolestaan halukas toimimaan urheilutoimijoiden kanssa yhteistyössä edistääkseen kansanterveyttä ja tukeakseen ihmisten osallisuutta. Veronmaksaja voi olla tyytyväinen, kun urheiluseurat liikuttavat lapsia ja nuoria, sillä se osaltaan tukee heidän integroitumistaan yhteiskuntaan, esimerkiksi opettamalla elämässä tärkeitä arvoja. Urheilu on veronmaksajille parhaimmillaan kustannustehokas areena solidaarisuuden osoittamiselle ja kollektiivisen intressin edistämiseksi. (Jalonen ym. 2017, 24)

Toki urheilullakin on huonot puolensa ja ilmiönsä, jotka eivät edusta perinteisiä hyväksi havaittuja arvoja. On monia yhteiskunnallisia asioita, joita ammattuurheilun ihmiset ja organisaatiot pahentavat ja jotka ovat siten suoraan ristiriidassa urheilun ja liikunnan tarkoituksen kanssa. Näihin asioihin kuuluvat mm. suorituskyvyn parantamiseen tähtäävä dopingin käyttö, väkivallan ihannointi, rotuväkivalta, sukupuolten välinen epätasa-arvo, seksuaalisuuteen liittyvät rikokset, sekä urheilukilpailujen rakenteen vastainen toiminta. (Smith & Westerbeek 2007, 47)

#### 4.3 Yhteiset arvot ja niiden määrittäminen yhteistyön avainasemassa

Sponsorintisuhdetta suunniteltaessa on tärkeää ennalta-arvioida mahdollisen yhteistyökumppanin toimintaa. Tämä on kuitenkin yrityksille usein haastavaa tai jopa lähes mahdotonta. Lukuisissa tieteellisissä tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu, että sponsorin ja sponsoroitavan välinen suhde on avainasemassa siinä, kuinka hyvin yhteistyö lopulta onnistuu. Tutkimuksissa on myös osoitettu, että yhteistyö kantaa sitä paremmin hedelmää, mitä pitkäkestoisempaa se on. Tästä huolimatta sponsorintiyhteistöiden loppuminen on lähes arkipäivää. Usein tämä johtuu siitä, että osapuolilla on ollut eri näkemys kumppanuuden arvonluontimahdollisuuksista, arvon toteutumisesta sekä yhteistyön velvollisuuksista. Myös vähäisen panostuksen yhteistyösuhteeseen ja sen ylläpitoon on todettu heikentävän merkittävästi yhteistyön arvoa. (Jalonen ym. 2017. 43)

Tilanteen parantamiseksi yritysten markkinointiosasto, mutta etenkin urheilujohtajat tarvitsevat lisää osaamista ja työkaluja sponsorintyhteistyön kehittämiseen, sekä brändien yhteensopivuuden edistämiseen. Yrityksen olisi hyvä myös jo ennen yhteistyötä pyrkiä selvittämään, kuinka hyvä kyky urheiluseuralla on tuottaa yritykselle ylipäänsä arvoa yhteistyön avulla. Asian helpottamiseksi jo edellä mainitut tutkijat Smith ja Westerbeek (2007) ovat listanneet kymmenen asiaa, joiden avulla esimerkiksi yritykset voivat pohtia omien arvojensa yhteensopivuutta urheilujärjestön kanssa. Listauksesta ei ole tarkoitus löytää kumppania, joka täyttäisi kaikki kriteerit, sillä sellaisen löytäminen on hankalaa, jopa mahdotonta. Tarkoitus on siis etsiä oman toiminnan kanssa yhtymäkohtia. Kun yhteistyökumppanilla on riittävän paljon yhtymäkohtia oman toiminnan kanssa, on yhteistyö todennäköisesti mielekkäämpää ja arvokkaampaa.

### **1. Reilun pelin säännöt**

Reilun pelin säännöillä taataan jokaiselle osallistujalle tasavertaiset lähtökohdat.

### **2. Kilpailijoiden ja katsojien turvallisuus**

Varmistetaan riittävä turvallisuustaso niin kilpailijoiden kuin myös katsojien osalta. Tämä pitää sisällään fyysiset, seksuaaliset kuin myös sanalliset loukkaukset.

### **3. Ottelutulosten riippumattomuus**

Edellytetään käytäntöjä varmistaakseen, ettei pelitilanteet ja –tapahtumat vaikuta vilpilliseltä. Esim. Sopupelit.

### **4. Hallinnon läpinäkyvyys**

Politiikka on ollut aina osa urheilua. Tästä johtuen urheiluseurojen hallintoprosessien ja päätösten tulee olla riittävän avoimia.

### **5. Urheilijan polku**

Organisaation tulee tarjota harrastajille mahdollisuus kehittävään toimintaan juniorista seniori-ikäiseen asti.

### **6. Yhteisöpolitiikka**

Urheilujärjestöt kehittävät yhdessä viranomaisten kanssa toimintaa ja ymmärtävät oman paikkakunnan ihmisten sosiaaliset tarpeet ja kehittävät toimintaansa tämän mukaan.

### **7. Terveys ja hyvinvointi**

Urheilu ja liikunta edistävät terveellistä ja aktiivista elämäntapaa.

### **8. Ympäristönsuojelun ja kestävyiden periaatteet**

Urheilu käyttää itse lukuisia luonnonvaroja ja vaatii fyysistä ympäristöä.

Vastuullinen urheilujärjestö tiedostaa tämän ja toimii vastuullisesti.

### **9. Kehittymismahdollisuudet**

Urheilun parissa toimiminen kehittää monia asioita. Urheilujärjestöllä tulee olla valmiudet kehittää fyysisiä, sosiaalisia kuin myös yksilöllisiä taitoja.

### **10. Osaava valmennus**

Järjestö on velvollinen hankkimaan osaavia valmentajia ja johtajia, jotta edellä mainitut kohdat toteutuvat

Listausta voi käyttää myös toisin päin. Mikäli jokin yritykselle olennainen arvo on seurassa hoidettu huonosti, voi yhteistyö olla epämiellyttävää ja aiheuttaa jopa negatiivisia vaikutteita.

#### 4.4 Urheilun voima viestinviejänä

Yhteiskunnallisen kehityksen ja mediamaisen muutosten valossa on ymmärrettävää, että 2000-luvulla monet edelläkävijäyritykset ovat nostaneet yhteiskuntavastuun keskeiseksi toimintaansa ohjaavaksi periaatteeksi. Myös Suomessa monet yritykset ovat panostaneet vastuullisuuden toteuttamiseen. Yhä useammat yritykset ovat ymmärtäneet, että kannattavaa liiketoimintaa on vaikea tehdä, jos samalla ei kanneta vastuuta yrityksen sidosryhmistä. Yritykset ovat alkaneet huomaamaan, että yhteistyö järjestöjen kanssa edistää bisnestä, johtuen urheilujärjestöjen laaja-alaisesta verkostosta. Kattavat verkostot puolestaan auttavat tavoittamaan suuria ihmisjoukkoja. On todettu, että urheiluseurat muodostavat suoran yhteyden satojen tuhansien ihmisten koteihin. (Jalonen ym. 2017, 32)

## **Kaupunkien identiteetin kohentaja**

Tänä päivänä Suomessa moni kaupunki pyrkii profiloitumaan urheilukaupunkina. Tästä osoituksena on kaupunkien tekemät seuratuksen nostot, joista viimeisimpinä esimerkkeinä Salo ja Kouvola. Kaupunkien päättäjät ovat huomanneet, että urheilu tarjoaa erittäin kustannustehokasta markkinointia, jonka positiiviset vaikutukset etenkin nuoriin ovat mittavat.

Salon kaupunginjohtaja Lauri Innan mukaan (Salon Seudun Sanomat. 25.10.2017) urheilu tuo Salolle todella arvokasta mainosta niin paikallisesti kuin myös valtakunnallisesti. Inna totesi haastattelussa myös, että joukkueet ja niiden kannattajat ovat tärkeitä positiivisen kaupunkibrändin rakentajia. Salolaiset Vilpas Vikings ja LP Viesti ovat tällä hetkellä huippuja omassa lajissaan ja Salo tunnetaan niiden ansiosta ympäri Suomea erityisesti sisäpallolikaupunkina.

Urheilun mediajulkisuus on oikein hyödynnettyä kullannarvoista kuntien ja kaupunkien markkinoinnille. Esimerkiksi Tappaja ja Ilves ovat osa tamperelaisuutta. Lahti muistetaan Salpausselän kisoistaan ja Sotkamo puolestaan pesäpallosta. Myös Varsinais-suomalainen Loimaa on noussut niiden paikkakuntien joukkoon, jotka ovat tulleet tunnetuksi menestyneiden urheilujoukkueidensa kautta. Vajaan 20 000 asukkaan kaupungissa on ollut 2010-luvulla kaksi liigajoukkuetta: lentopallossa Hurrikaani-Loimaa ja koripallossa Bisons. Joukkueiden esitykset parketeilla ja mediahuomio ovat nostaneet suomalaisten tietoisuutta Loimaasta. Kymmenen SM-italia seitsemän vuoden aikana on saavutus, joka on huomattu. Nykyisestä asuinpaikastaan riippumatta myös loimaalaiset itse ovat rohjenneet olla piirun verran enemmän loimaalaisia kuin aiemmin. Urheilu on tarjonnut Loimaalle erinomaisen mahdollisuuden erottautua positiivisesti pienten ja usein vähän harmaiden pikkukaupunkien massasta. (Jalonen ym. 2007, 74) Toivoisinkin, että tulevaisuudessa kaupungit ottaisivat isompaa roolia joukkueiden tukemisessa, sillä urheilua parempaa

markkinointikeinoa on vaikea löytää. Etenkin kun puhutaan valtakunnallisesta näkyvyydestä.

### **Mielipidevaikuttaja**

Etenkin sosiaalisen median käytön yleistymisen myötä urheilu toimii erittäin varteenotettavana mielipidevaikuttajana. Näin ollen esimerkiksi juuri yhteiskuntavastuullisten aiheiden ajamiseen ja mielipiteiden julkaisuun urheilu toimii hyvänä alustana runsaan kiinnostuksen myötä. Aihe on kuitenkin haastava, sillä tunnetusti mielipiteitä on yhtä monta kuin niiden esittäjää. On myös syytä pitää huoli seuratasolla siitä, onko kulloinkin esitetty mielipide koko seuran yhteinen vai ainoastaan yksityisen henkilön. Esimerkiksi kesällä 2017 jääkiekkoseura TPS julisti sosiaalisessa mediassaan tukevansa pride-kulkuetta. Tämä aiheutti kannattajien keskuudessa laajasti puhetta niin puolesta kuin myös vastaan. (Kautonen 28.8.2017) Tämän vuoksi onkin mielestäni syytä käydä aina perusteellinen arvokeskustelu asioista, joihin seura ottaa voimakkaasti kantaa ja mitä asioita se ajaa.

Vastaavien tapausten välttämiseksi hyvän markkinointiviestintäsuunnitelman laatimista ei ole syytä aliarvioida. Nykyisessä välittömässä tietoyhteiskunnassa tiedotusvälineet ja yleinen mielipide hallitsevat edelleen sitä, miten me näemme ympärillämme olevan maailman. Hyvällä suunnitelmalla kyetään esittämään asiat monella eri tavalla ja etenkin minimoimaan negatiiviset näkökohdat ja puolestaan lisäämään positiivia näkökulmia. Esimerkiksi bloggaaminen on hyvä mielipidevaikuttamisen työkalu, sillä se on persoonallista ja siihen on helppo samaistua. (Mullin ym, 2007, 384)

Blogi-kirjoittajat, ja myöhemmin ”tubettajat” ovat onnistuneet luomaan rahakkaan bisneksen mielipidevaikuttajana. Käsitettä voisi kutsua myös piilomainonnaksi. Sittemmin piilomainontaan on pyritty voimakkaasti puuttumaan ja yhteistyökumppanien mainonnasta on säädettykin viime vuosina toinen toistaan tarkempia lakeja. Lakien tarkoituksena on, että mainostaja kertoo rehellisesti, saako hän rahaa sitä vastaan, että kertoo käyttävänsä kyseistä tuotetta.



## 5 URHEILUSPONSOROINTI

Sanotaan, että rakkaalla lapsella on monta nimeä. Tosin sponsoinnin suhteen se voi johtua enemmänkin tietämättömyydestä ja sanan juurtumisesta myös yleiseen kielenkäyttöön, toisinaan myös väärässä merkityksessä. Muitakin markkinointiviestinnän muotoja yritetään kuvata sanalla sponsorointi, vaikka sanan määritelmät ja luonteenpiirteet eivät niissä täyty. Edelleenkin sanan käytössä heijastuu usein ymmärtämättömyys sen merkityksestä ja sisällöstä. (Valanko 2009, 51)

Kielitoimiston (2017) mukaan sana ”sponsori” tarkoittaa rahoittajaa, taloudellista tukijaa, kustantajaa ja takaajaa. Verbillä ”sponsoroida” tarkoitetaan siis toimintaa, joka perustuu sopimukseen sponsorin, eli yrityksen ja kohteen, eli yksilön, yhteisön tai toimintavälillä ja ottaa huomioon molemmat sopimusosapuolet. Tämä määritelmä on jo hieman vanhentunut ja viimeisten 40 vuoden aikana sanalle onkin muodostunut useita erilaisia määritelmiä. Edellä kuvatut määritelmät muistuttavat enemmän hyväntekeväisyyttä kuin tämän päivän sponsorointia. Toisaalta ehkä juuri tästä syystä puhutaan yhä useammin sponsorointi- tai yhteistyökumppanuuksista, joiden tehtävä on aidosti hyödyttää molempia osapuolia eikä vain toimia rahoittajana. Nykyään sponsoinnista toivoisi puhuttavan enemmänkin ainutlaatuisena markkinointiviestinnän välineenä. (Valanko 2009, 51)

Kumppanuus-termin käyttö on tänä päivänä myös tasapuolisin, kuvaavin, nykyaikaisin ja siten myös suositeltavin ilmaisu. Se kuvaa parhaiten molempien puolien työn tarvetta sekä yhteistyön luonnetta. Kumpikin osapuoli tarvitsee toistaan, josta kumppanuudessa on lopulta aina kyse. (Valanko 2009, 52) Myös tässä työssä kumppanuus-termi on sisälletty sponsorointi-termin sisään.

## 5.1 Urheilu yrityksen kumppanina

Sanonnan mukaan ”tuotetta myydään, brändiä rakennetaan ja maine ansaitaan”. Viime kädessä kuitenkin brändin ja sen arvon määrittävät eri sidosryhmät. Brändin rakentamiseen liittyy neljä osatekijää: tunnettuus, arvostus, erottuvuus ja merkitys. Näistä kaksi ensimmäistä eli tunnettuus ja arvostus kuvaavat enemmänkin nykytilaa, joita voidaan jollakin tavalla pyrkiä mittauttamaan. Kaksi jälkimmäistä eli erottuvuus ja merkitys antavat puolestaan brändille kasvuvoimaa ja potentiaalia. Tämän vuoksi näiden rooli korostuu brändiä rakentaessa. (Valanko 2009, 63)

Merkitystä voi rakentaa ajankohtaisen ja merkityksellisen sisällöntuotannon avulla, erottuvuutta puolestaan persoonallisuudella, luovuudella ja yllätyksellisyydellä omassa viestinnässä. Monimuotoisella sponsoroinnilla tarkoitetaan traditionaalisten keinojen ylittämistä eli tekemällä jotain tavallisesta ja perinteisestä poikkeavaa. Nämä kaksi voimavektoria toimivat prosessissa tärkeinä ja tehokkaana tukipilarina ja rakennusaineena. Brändiä myös pitää kehittää jatkuvasti, sillä uusien brändien tulviessa markkinoille on brändiuskollisuuden todettu laskevan. (Valanko 2009, 64)

Brändin rakentamisen yhteydessä puhutaan usein tarinan kertomisesta. On myös arvioitu, että tällä vuosisadalla menestyksekkäin brändi on se, jolla on paras tarina. Sanotaan, että mikäli tuotetta tai brändiä aiotaan myydä, sillä pitää olla myyvä tarina. Joillekin tarinan kertominen voi tuntua kaukaiselta ajatukselta, jolloin ajatuksen voi korvata ”merkitysmarkkinoinnilla”, sillä juuri sisältö näiden ajankohtaisten, emotionaalisten ja relevanttien tarinoiden avulla rakentaa merkitystä.

Urheilun avulla yritykset pystyvät luomaan intensiivisiä ja moniulotteisia brändikokemuksia, minkä vuoksi sponsoroinnilla on valtava rooli brändin rakentamisessa. Sponsorointi puolestaan tarjoaa lukuisia verkostointimahdollisuuksia, joiden kautta saa kasvatettua asiakaskuntaa ja mahdollisuuden kertoa heille yrityksesi tai tuotteesi tarinan. (Valanko 2009, 64)

## 5.2 Yrityksen yhteensopivuus sponsorointikohteeseen

Sponsorointisuhteesta saatava hyöty on tutkimusten mukaan parasta silloin, kun sidosryhmät voivat havaita osapuolten välillä olevan jokin selkeä ja looginen yhteys. Yhteydellä tarkoitetaan yhteensopivuutta, joka muodostuu esimerkiksi yhteisten arvojen perusteella. Onnistuneella yhteensopivuudella sponsorin on mahdollista vaikuttaa kuluttajien asenteisiin ja kuluttajakäyttäytymiseen. Huonolla yhteensopivuudella on puolestaan mahdollista jopa heikentää omaa brändiä, jolloin koko sponsoroinnista voi aiheutua negatiivisia vaikutuksia. (Jalonen ym. 2017, 44)

Parempi yhteensopivuus myös johtaa sidosryhmien positiiviseen asennoitumiseen sponsoria kohtaan, parantaa sponsorin imagoa sekä saattaa edistää myös sponsorin tuotteiden hankintaa ja suosittelua. Saadaan siis kumppanuus, joka hyödyntää sekä sponsoria että sponsoroitavaa. Jotta positiivista brändimielikuvaa voisi rakentaa, on yritysten pohdittava huolella sponsorointikohteensa ja sen yhteensopivuuden eri osaluueita. (Jalonen ym. 2017, 44)

## 5.3 Tarinallisuus sponsorointistrategiana

Yksi keino tehostaa urheilusponsorointia on tarinankerronta. Tästä johtuen yritykset pyrkivät aktiivisesti pestaamaan markkinointiviestinnän tueksi brändilähettiläitä. Esimerkiksi valovoimaiset urheilutähdet ja menestyvät joukkueet tuovat omalla toiminnallaan runsaasti myönteistä mainetta, jota yritykset voivat toiminnassaan hyödyntää. Liittämällä lähettiläät itseensä, voi yritys tuottaa sidosryhmilleen tarinaa, jolla niiden on mahdollista erottua kilpailijoistaan. (Jalonen ym. 2017, 80)

Vaikka yritykset voivat kertoa tarinaansa urheilun kautta, he eivät voi tehdä sitä miten tahansa. Tarinan on vahvistettava ja viestittävä sitä arvomaailmaa, joka yrityksen ja brändilähtöilään tai vastaavan kumppanin (urheilija, joukkue, laji, tapahtuma) toiminnassa on keskeistä. Esimerkiksi vakuutusyhtiöt korostavat turvallisuutta ja riskittömyyttä, joten extreme-lajien kumppanuus voisi olla hieman haastava yhtälö. Puolestaan tarkkuudesta ja täsmällisyydestä tunnettu bisnes voisi olla yhteensopiva laskuvarjohyppäämisen tarkkuushypyn kanssa, sillä siinä vaaditaan samoja ominaisuuksia. Tarinan uskottavuus riippuu siis pitkälti juuri osapuolten arvomaailman yhteensopivuudesta. (Jalonen ym. 2017, 80)

Yhtenä malliesimerkinä yhteensopivuudesta voidaan ottaa pesäpallosta, jossa Superpesis tekee yhteistyötä Varamiespalvelun kanssa. Varamiespalvelun toiminta perustuu palveluun, jossa työnantajat voivat tarpeen tullen palkata tietyille ajanjaksolle työvoimaa varamiespalvelun välittämänä. Tämä on sovitettu loistavasti yhteen Superpesiksen kanssa, jossa jokeripelaajat ovat nimetty vmp-jokereiksi. Jokereiden rooli pesäpallossa on hyvin samankaltainen varamiespalvelun toiminta-ajatuksen kanssa. Heidät voi ottaa lyöntivuoron aikana käyttöön juuri silloin kun valmentaja näin päättää, toisin kuin ns. kiinteällä numerolla lyövät.

#### 5.4 Vastuullisuus ja tunteet sponsoroinnissa

Mitä paremmin sponsoroinnin vaikutuksia ja tehoa aletaan ymmärtämään, sitä suuremmaksi kumppanuuksia on mahdollista kasvattaa. Yritysten liiketoiminnassa on selvä tilaus sponsorointiin, joka esimerkiksi puretuu sidosryhmien tarpeisiin. On arvioitu, että seuraavien vuosien aikana yritykset ja urheiluseurat tulevat ottamaan valtavia harppauksia pohtiessaan mm. sponsorointitapoja, sponsoroinnin tasoja, sen eri muotoja, tavoitteita, strategioita, hyödyntämistä, kohdekartoituksia ja –valintoja sekä kohteiden sponsorimyyntiä. Lukuisten eri mahdollisuuksien johdosta sponsoroinnista vastaavien henkilöiden harteille tulee myös jatkuvasti uusia haasteita, kun sponsorointiyhteistyö on jatkossa muutakin kuin hyväntekeväisyyttä. (Valanko 2009, 87)

Eri foorumeilla on viime vuosina todettu, että luottamus yrityksiin on laskussa ja eettisen toiminnan vaatimukset puolestaan nousevat jatkuvasti. Nykyaikaisen median myötä yritysten liiketoiminnalliset virheet ja julkiset skandaalit välittyvät nopeasti tietoon ympäri maailman. Yritystoiminnalle tämä asettaa uusia vaatimuksia, sillä yrityksiä ja julkista sektoria tarkastellaan tänä päivänä kriittisesti ja osin myös epäluuloisesti. Urheilusponsoroinnilla on mahdollista vaikuttaa asiaan positiivisesti, sillä sen tavoitteena on brändin rakentamisen ja myynnin kehittämisen ohella maineenhallinta, yhteiskuntavastuun rakentaminen sekä sidosryhmiin, asiakkaisiin ja yleisöön vaikuttaminen. (Valanko 2009, 87)

Tiedostetun hyödyntämisen ohella urheilua on aina hyödynnetty sosiaalisen pääoman vahvistamisessa myös tiedostamatta.

Hyvänä esimerkkinä suomalaisten siirtolaisten 1960-luvulla Göteborgiin perustama urheiluseura. Finlandia Palloksi nimetyn seuran tehtävänä oli helpottaa uuteen ympäristöön sopeutumista tarjoamalla suomalaisille luontevan ympäristön yhdessä tekemiselle. Viidessäkymmenessä vuodessa Finlandia Pallon jäsenkunta on monipuolistunut, sillä nykyään jäsenistä vain 10 prosentilla on suomalainen alkuperä. Seurasta on kehittynyt vuosikymmenten saatossa eristäytymisen sijaan yhteisöön integroitumisen väline.

(Jalonen ym. 2017, 66)

Tulevaisuuden ennustaminen on tunnetusti hankalaa, mutta erilaisia skenaarioita urheiluorganisaatioiden roolista on pohdittu. Yhtenä vaihtoehtona on esitetty, että organisaatiot ottaisivat nykyistä suuremman roolin yhteiskunnallisten haasteiden torjumisessa. Urheilujärjestöt voisi onnistua viranomaisia paremmin esimerkiksi ikäihmisten yksinäisyyden torjumisessa. Helppoa se ei missään nimessä ole, mutta toimintatapojen uudistamisten myötä mahdollista. Tämä vaatii sen, että urheiluorganisaatiot eivät rakenna toimintaansa pelkän kilpailullisen menestymisen varaan, perimmäisen tarkoituksen on olla lisäarvon tuottamista sidosryhmille. Tähän asti organisaatiot ja etenkin yksittäiset toimijat ovat erottaneet urheilun omaksi kokonaisuudeksi eikä osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Jalonen ym. 2017, 71)

Tämä ei tarkoita sitä, että kilpailullinen menestyminen tai sen tavoittelu olisi turhaa tai yhdentekevää. Menestymisen tavoittelun rinnalle tulisi vain kehittää arvokasta tekemistä, joka edistää sidosryhmien toimintaa. Yksin urheiluorganisaatiot eivät tässä tehtävässä selviä, eikä se ole tarkoituskaan. Uudistumiseen tarvitaan niin yritysten, kuin myös julkisten toimijoiden apua. Yritysten tapauksessa luontevin yhteistyön muoto on lasten ja nuorten liikuttamisen kampanjat, jossa yritys voi toteuttaa vastuullisuutta ja samalla urheiluorganisaatio saa parantaa omia tulevaisuuden toimintaedellytyksiä. Julkinen sektori puolestaan voi olla tukemassa projekteja, joissa taklataan yhteiskunnan haasteita. Tämänlaisia projekteja voisi olla syrjäytymistä ehkäisevät kampanjat. Projektit olisivat julkisia ja niissä olisi julkiset, mitattavat tavoitteet. Nykyistä vaikuttavammaksi yhteistyötä saadaan silloin, kun yritykset ja julkiset toimijat tarjoavat yhteistyön osana omaa osaamistaan esimerkiksi johtamis-, talous- ja markkinointiosaamisen kehittämisessä. (Jalonen ym. 2017, 72)

## 6 HAASTATTELUT

### 6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Alkuperäinen suunnitelma oli tehdä kysymyspatteristo, jonka lähettäisin kymmeniin yrityksiin. Hiljalleen aloin kuitenkin tulla epävarmaksi, saisinko konkreettisia vastauksia kattavasti, mikäli vastaajat vastaisivat kirjallisesti ennakkoon määriteltyihin kysymyksiin. Tästä johtuen tein muutoksen suunnitelmiin ja vaihdoinkin menetelmäksi teemahaastattelun, jossa haastattelut käydään kasvotusten Ässien valitsemien yhteistyökumppanien edustajien kanssa. Tavoite oli haastatella 5-7 yhteistyökumppania, mutta erinäisistä haasteista johtuen pääsin haastattelemaan neljän yrityksen edustajaa. Koin kuitenkin saavani näistä riittävästi materiaalia tutkimustani varten. Teemahaastattelun tekeminen oli myös perusteltua sen vuoksi, että aihe on myös yrityksille melko uusi. Tästä syystä oli hyvä varmistaa, että haastateltavan kanssa pysymme oikeassa teemassa. Teemahaastattelun etu onkin juuri siinä, että haastattelija voi välittömästi havaita ”väärät reaktiot” ja pyrkiä lisäkysymyksin ohjaamaan tiedonannon suuntaa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 104).

Haastattelutilanteen joustavuuden vuoksi menetelmä sopii mainiosti erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Esimerkiksi haastateltavan motiivien selvittäminen on lomakepohjaisella tutkimuksella huomattavasti hankalampaa, kuin kasvotusten käytävällä haastattelulla. Suora kontakti mahdollistaa myös haastateltavan eleiden ja kielenmuotojen havainnoimisen. Haastattelu muistuttaakin monin paikoin tavallista keskustelua, sillä tilanteessa molemmat osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 34-42)

## 6.2 Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu

Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelua, johon on valittu jokin tietty teema, jonka ympäriltä kysymykset tulevat. Tässä tapauksessa siis teemana oli yhteiskuntavastuun toteuttaminen urheilun kautta. On tyypillistä, että haastattelua varten on tehty jonkinlainen kysymyspatteristo (Liite2), mutta kysymysten tarkka muoto määrittyy haastateltavan ja saatujen vastausten perusteella. Teemahaastattelun hyötyjä on, että se ei sido vastauksia tiettyyn muottiin. Tämän johdosta haastattelusta saadaan kattavasti tietoa, jonka perusteella tutkimuksesta saatavia tuloksia on mahdollista analysoida luotettavasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 208)

## 6.3 Haastattelun lähtökohdat

Teemahaastattelulla pyritään saamaan sellainen tietopohja, jonka perusteella voidaan luotettavasti tehdä tutkimusta koskevia päätelmiä. Oleellista kuitenkin on, että ennen haastattelujen suorittamista on päätettävä, minkälaisia päätelmiä saadusta aineistosta aiotaan tehdä. Myös hypoteesin muodostaminen on olennainen osa tutkimushaastattelujen suunnittelua. (Hirsjärvi & Hurme. 2000, 66). Tässä tutkimuksessa hypoteesina oli oletamus, että Ässillä on paljon kumppaneita, mutta harva käyttää Ässiä yhteiskuntavastuu-kumppanina.

Haastattelujen pohjalta pyrin löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaista lisäarvoa Ässät voisi tuottaa kasvattaakseen kumppanuutta?
- Kokevatko kumppanit järkevänä toteuttaa vastuullisuutta Ässien kautta/kumppanina?
- Kokevatko kumppanit, että jääkiekko/urheilu on olennainen osa, vai kantaako pelkkä vastuullisuus teemana? → mahdollinen uusasiakashankinta yrityksistä, joita jääkiekko ja urheilu ei kiinnosta.

#### 6.4 Haastattelujen toteutus

Ensimmäinen vaihe haastatteluprosessissa on sopia ajankohta tapaamiselle. Ajankohdan sopiminen voi itse asiassa olla monelle henkisesti jopa vaikeampaa kuin itse haastattelu. Tämä johtuu siitä, että haastattelutilanteessa henkilö on jo lupautunut siihen ja voi luottaa hänen olevan vähintäänkin alustavasti kiinnostunut aiheesta, toisin kuin vielä sopimisvaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme. 2000, 82) Henkilökohtaisesti tämä oli yksi koko työn jännittävimmistä vaiheista ja mielessä pyörikin ajatuksia, osaanko nyt tuoda asian varmasti oikein esille ja kuinka siihen suhtaudutaan. Ilokseni sain kuitenkin todeta, että asiaani suhtauduttiin hyvin positiivisesti.

Itse haastatteluun päästyäni pyrin luomaan mahdollisimman luonnollisen ilmapiirin keskustelulle. Tämä tarkoittaa, että heti ensimmäiseksi ei kannata lähteä esittämään tarkkoja ennalta suunniteltuja kysymyksiä, vaan aistia tunnelmaa ja jutella haastateltavalle mielisistä aiheista. Oli kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tällainen vapaa keskustelu ei saisi jatkua liian kauan, sillä se alkaa vähitellen askarruttaa haastateltavaa ja saa hänet ahdistuneeksi. Haastateltava tietää, että vaikka haastattelu on sosiaalinen tilanne, se ei ole tavanmukainen vierailu. Pitkitetty rupattelu voi saada haastateltavan hermostumaan ja pohtimaan haastattelun lopullista tarkoitusta. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että aluksi käyty rupattelu ei mene hukkaan, vaan helpottaa haastateltavan siirtymistä omaan asiantuntijan rooliin. Se saattaa jopa vaatia häneltä sellaista esiintymistä, johon hän ei ole aikaisemmin tottunut. Lisäksi sen aikana haastateltava ja haastattelija tutustuu toisiinsa ja muodostaa keskustelulle välttämättömän luottamuksen. (Hirsjärvi & Hurme. 2000, 90)

Sujuvan haastattelun mahdollistamiseksi keskustelu on syytä tallentaa. Näin tapahtumasta saadaan sujuva ja luonteinen keskustelu ilman jatkuvia kirjaustaukoja. Haastattelijan ollessa ilman kynää ja paperia, saadaan tunnelmasta myös huomattavasti vapautuneempi. Myös teema-alue ja siihen liittyvät kysymykset on hyvä osata ulkoa kiusallisen tunnelman välttämiseksi ja paperien selailun ehkäisemiseksi.

Haastattelun nauhoittaminen ei useinkaan ole ongelma haastateltavalle. Tästä huolimatta tähän on hyvän tavan mukaista pyytää suostumus keskustelun osapuolilta. Luvan voi kysyä ohi mennessä esimerkiksi samalla kun etsit pistorasiaa, että ”sopiihan, että nauhoitan keskustelun”? Asiasta ei kannata tehdä kovinkaan suurta numeroa. (Hirsjärvi & Hurme. 2000, 92-93) Tekemistäni neljästä haastattelusta nauhoitettiin kaksi, sillä yksi haastateltava ei antanut suostumusta nauhoittamiselle ja yksi haastattelu tehtiin ”liikkuvana”, jolloin kuljimme tehtaassa, myymälässä, ruokalan ja toimiston välillä. Koin, että olisi hankalaa kulkea jatkuvasti nauhuri kädessä esimerkiksi ruokalassa tai kahvilla käydessämme. Myös melu olisi tehnyt paikoittain omat haasteensa kuuntelemiseen. Näistä kahdesta haastattelusta, joita en saanut nauhalle, olikin erittäin tärkeä tehdä haastattelun aikana mahdollisimman hyvät muistiinpanot ja heti haastattelun jälkeen kirjoittaa itselleni laaja raportti sisällöstä. Tällöin haastatteluissa käydyt asiat tallentuisivat mahdollisimman tehokkaasti.

Haastattelujen tekeminen oli henkilökohtaisesti haasteellisin ja eniten päänvaivaa aiheuttanut toimenpide koko työn aikana. Tiesin, että saan niistä paljon käyttökelpoista materiaalia ja sen vuoksi myös halusin ne tehdä. Haastattelijan rooli ei kuitenkaan ollut itselleni entuudestaan millään tavalla tuttu ja tiedostinkin asettavani itseni kauas omalta mukavuusalueeltani. Haastateltavat henkilöt ovat alansa ammattilaisia ja voi hyvällä syyllä sanoa, että jopa valtakunnallisesti myös erittäin arvostettuja. Tämän vuoksi minun oli syytä valmistautua haastatteluun huolella ja tuntea asiani. Kaikkine paineineen haastattelujen tekeminen oli erittäin opettavainen kokemus ja koenkin saaneeni hyvin paljon lisää itsevarmuutta näistä tilanteista viisaiden vastausten ohella.

## 6.5 Haastattelumateriaalin analysointi

Vaikka haastateltavia olikin pienehkö määrä, koin saavani niistä runsaasti materiaalia. On todettu, että mitä syvempi dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä on, sitä rikkaampi on myös kertynyt materiaali. Haastattelujen jälkeen myös koin, että liiallinen haastattelujen määrä ja siitä saatu aineiston runsaus olisi vain hankaloittanut työtäni. Mikäli haastattelut olisivat olleet lyhyempiä, esimerkiksi 15 minuutin mittaisia, olisi tällöin ollut syytä haastatella useampia henkilöitä. Nyt kuitenkin noin tunnin mittaisen haastattelujen aikana materiaalia syntyi tutkimukseeni riittävästi. Keskustelutyylisen teemahaastattelun ongelma on hieman se, että siinä kysymykset ja vastaukset elävät

aina käydyn keskustelun mukana. Tämä oli alun perin tarkoituskin ja koin näin saavani laajimman mahdollisen näkemyksen tutkimukselleni. Haasteeksi kuitenkin muodostuu, että ei ole tarkkoja kysymyksiä, jotka olisi esitetty jokaiselle samankaltaisesti, jonka perusteella myös vastaukset olisi helppo lajitella tietyn kysymyksen perään ja liittää tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme. 2000, 135)

Aineiston tallentamisen jälkeen tutkijalla on periaatteessa kaksi tapaa käsitellä sitä:

- 1) Aineisto kirjoitetaan tekstiksi. Tämä litteroinniksi kutsuttu toimenpide tarkoittaa sitä, että haastattelu puhtaaksikirjoitetaan koko haastatteludialogista, tai sen voi myös tehdä valikoiden. Valikoinnin voi tehdä esimerkiksi siten, että litteroi vain teemaan liittyvät asiat, tai vaikka ainoastaan haastateltavan puheen.
- 2) Haastattelua ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tai teemojen koodaamista tehdään suoraan muistiinpanoista ja tallennetusta aineistosta.  
(Hirsjärvi & Hurme. 2000, 138)

Litteroinnin tarkkuudelle ei ole olemassa tarkkaa ohjeistusta, vaan se tehdään tilanteen mukaan. Tämän tutkimuksen haastatteluista kaksi on litteroitu nauhoituksen perusteella ja kahdesta haastattelusta on tehty mahdollisimman tarkat muistiinpanot sanomisista. Tällöin jokaista haastattelua voidaan käyttää luotettavasti hyväksi raporttia ja johtopäätöksiä tehdessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 222)

Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa tutkijan tehtävä on tehdä tulkintoja onnistuneesti. Onnistumisella ei tarkoiteta tässä tulosten mielekkyyttä, vaan tuloksia jotka ovat tulkittu mahdollisimman hyvin saadusta aineistosta. Hankalaksi asian tekee se, että samaa haastattelutekstiä on mahdollista tulkita monin eri tavoin ja erilaisista näkökulmista. Onnistuneessa tulkinnassa lukija, joka tutkimuksen aikana omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, löytää tuloksista samat asiat kuin tutkijakin. Asiaan ei saa vaikuttaa se, onko hän tutkimuksen näkökulmasta samaa mieltä vai ei. (Hirsjärvi & Hurme. 2000, 151)

Jokaisen haastattelun jälkeen tein yrityksestä analyysin, joka pohjautui muistiinpanoihin sekä haastattelunauhojen litterointiin. Niistä kahdesta haastattelusta, joista haastattelunauhaa ei mainituista syistä tullut, oli ensiarvoisen tärkeää tehdä kattavat muistiinpanot jo haastattelun aikana kuin myös välittömästi haastattelun jälkeen. Näin haastateltavien sanomiset ja niiden merkitys jäisi mahdollisimman selkeästi mieleen. Tämän avulla saan kirjattua työhöni tulokset siten, että jokaisen haastateltavan sanomiset on voitu kirjoittaa puhekielellä. Koen puhekielen tärkeäksi, sillä sen avulla sanomisista saa mielestäni oikeanlaisen viestin. Mielestäni on myös tulosten luotettavuuden kannalta olennaista, että tutkittaviin kysymyksiin vastaukset esitetään analyysissä haastateltavien kertomana.

Haastattelujen perusteella tein kaksi analyysia. Toisen tätä työtä varten ja toisen toimeksiantajalleni, HC Ässät Pori Oy:lle. Tämä siitä syystä, että koin velvollisuudekseni tuoda toimeksiantajalleni ilmi myös sellaisia asioita, jotka eivät kuulu työni varsinaiseen aiheeseen. Tämän työn raporttiin en puolestaan halunnut tuoda sellaisia asioita, jotka eivät millään tavalla koskisi tutkimuksen aihetta tai tutkimuskysymyksiä. Ässille antamaani raporttia en myöskään edellä mainitusta syystä ole laittanut liitteeksi työhön.

## 6.6 Haastateltavat yritykset

Koska osa yrityksistä koki haluavansa pitää tietyt asiat haastattelijan ja haastateltavan välisinä asioina, päätin pitää haastateltavat yritykset ja henkilöt anonyymeina. Tästä johtuen yritykset on nimetty H1-H4. Kirjoitin jokaisesta yrityksestä lyhyen esittelyn, jonka perusteella lukija voi hahmottaa kumppanuuden tavoitteita ja tarkoituksia. Lisäsin myös kuvaukseen, minkälaista vastuullisuutta yrityksessä on.

### H1

Elintarvikealan yritys, jolle oli erityisen tärkeää yrityksen työntekijöiden hyvinvointi ja tuotteiden laadukkuus. Sosiaalinen vastuu pääroolissa.

## H2

Teollisuusalan yritys, joka korosti työturvallisuuden ja ympäristönsuojelun merkitystä. Yritys on ollut aktiivisesti edistämässä myös alueen ihmisten hyvinvointia. Sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu pääroolissa.

## H3

Rahoitusalan yritys, joka tahtoo tarjota alueen ihmisille virikkeitä ja viihdettä. Alueen ihmisten hyvinvointi koettiin oman yrityksen hyvinvoinniksi. Sosiaalinen vastuu pääroolissa.

## H4

Elintarvikealan yritys, jolla kumppaneita laajasti eri kulttuurin aloilta. Brändi tunnetaan ympäri maan, joten myös markkinoinnin pitää olla valtakunnallista. Sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu.

## 7 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Seuraavassa esitän haastattelujen tulokset aihealueittain. Pyrin nostamaan esille olennaisimmat asiat, jotka teeman ympäriltä nousi esille. Tulosten kertomisen jälkeen olen esittänyt oman tulkintani ja johtopäätökset, jotka kyseisistä vastauksista tein. Koen tämän selkeyttävän analyysin tekemistä, samalla parantaen tutkimuksen luotettavuutta.

### **Minkälaista lisäarvoa Ässät voisi tuottaa kasvattaakseen kumppanuutta?**

Tämän hetkistä tilannetta kartoittaessa kävi ilmi, että lähes kaikilla haastateltavilla yrityksillä yhteistyösopimuksen sisältö oli hyvin samankaltainen. Siihen kuului kiinteä mainos, esimerkiksi pelipuvussa, kaukalossa tai hallin seinällä. Lisäksi tietty määrä kausikortteja, joiden ohella hallin ravintolasta oli saatavilla pöytä yrityksen käyttöön asiakastilaisuuksia varten. Toistaiseksi sisältöön ollaan oltu tyytyväisiä. Keskustelun edetessä tuli kuitenkin ilmi, että jotain muutostakin voisi tilanteeseen olla toiveissa.

”Meillä on jässä ja seinällä mainos. Sen lisäksi ravintolassa jokunen pöytäpaikka ja pari kausikorttia. Ne on aika perinteiset jutut ja palvelut toistaiseksi sitä tarvetta. Mutta ei se varmaan enää tulevina vuosina kyllä riitä.”  
H4

”Joo, ei me oikeestaan olla sitä edes kauheesti mietitty. Ollaan funtsittu, et ollaan tyytyväisiä siihen mitä saadaan. Ei me ehkä ihan parhaalla mahdollisella tavalla olla sponsorointia hyödynnetty” H1

Kaksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että nykyinen yhteistyö palvelee heidän tarpeitaan mainiosti, eikä sopimuksen sisältöön koeta suurta tarvetta muutosten osalta. Hallin mainoksilla haetaan näkyvyyttä, jolla taas pyritään nostamaan yrityksen imagoa.

"Me halutaan yhteistyöllä saada näkyvyyttä Porin alueella ja lisätä kiinnostavuutta työnantajana, etenkin nuorten silmissä" H2

" No kyllähän me pyritään puntaroimaan analyttisesti kumppaneita valittaessa. Ehkä suurin asia on kuitenkin määrittää, kuinka suurta yleisöä kohteen toiminta tavoittaa. Meidän rooli on olla paikallisen väestön kanssa mahdollisimman laajasti tekemisissä. Meillä on yli 50% alueen ihmisistä asiakkaana. Tarkoittaa siis, että myös populaa on tätä kautta "ruokittavana". Meidän perustehtävä on tuottaa meidän ympäristölle mahdollisimman paljon hyötyjä. Sitä kautta lähestymme asiaa. Kuinka paljon siellä on porukkaa ja pääsemme sitä kautta koskettamaan heitä. Toki myös haemme yhteistyöllä yleistä hyväksyttävyyttä ja vaikuttavuutta. Myös seuran toiminnan tulee olla eettisesti hyväksyttävää. Mikäli seuran toiminta aiheuttaa paheksuntaa, irtisanoudumme välittömästi irti toiminnasta. Alkukaudesta puhuttaneen taklaustapaukset eivät ole aiheuttaneet toimintaa tai kumppanuuden uudelleenharkintaa. Tietynlainen kontakti kuuluu lajiin. " H3

Lähtötilanteen selvittämisen jälkeen olikin aika lähteä hieman pohtimaan, minkälaista lisäarvoa Ässät voisi tuottaa yrityksille ja minkälaisia ajatuksia ja toiveita puolestaan yrityksillä olisi Ässien suuntaan. Ennen aiheeseen pääsyä tahdoin vielä selvittää, minkälaisia mittareita yrityksillä on kumppanuuden suhteen ja millä perusteella Ässät on valikoitunut yhteistyökumppaniksi.

"Näkyvyys. Jääkiekkohan on Suomessa käytännössä ainoa laji, jossa sä oot esillä." H1

"No me tehdään valinnat oikeastaan yleisen näkyvyyden perusteella. Esimerkiksi somen seuraajamäärät on tärkeä tekijä". H2

"Kyllähän se aika haasteellista on. Yleisesti tämänlaisten kumppanuuksien mitattavuus on äärimmäisen hankalaa. Aina toisinaan yritetään tietyllä tavalla jotain konkreettisia juttuja, joista saataisiin tarkkoja lukemia. Meillä on yhteensä 50-60 yhteistyökumppania ja kaikkien mittaaminen on käytännössä mahdotonta ja jopa tyhmää. Tietysti pienimmät yhteistyökumppanit eivät ole rahallisesti kovinkaan suuria. Aina kun on mahdollisuus, pyrimme mittauttamaan yhteistyön arvoa." H3

•

”Kyllähän se lähtee aika paljon siitä meidän ja viestintätoimiston yhdessä tehtävästä suunnitelmasta, kun mietitään, mitkä kohderyhmät tavoitetaan parhaiten minkäkin kanavan kautta. Siinä sitten mietitään, mitä kohderyhmiä tavoitetaan parhaiten perinteisen median, eli tv:n tai printin kautta ja mitkä kohderyhmät sitten somen tai vastaavasti sponsoroinnin kautta.” H4

Yksi vastaajista koki jopa hieman ongelmaiseksi, että urheilusponsorointia mitataan vielä toistaiseksi niin vähän. Toisaalta aiheesta pääsi myös kysymykseen, minkälaista lisäarvoa urheiluseurat voisivat tuottaa yhteistyökumppaneilleen kasvattaakseen kumppanuuden taloudellista arvoa.

”Mä en tiä, että mitenkä urheiluseuratasolla osataan logiikka, millä perustein yritykset tekevät strategiset valinnat markkinoinnissaan. Siinä olis ehkä vähän kehittämistä. Toki niitä varmaan siellä pohditaan, mutta sen alueen osaamisessa vois olla parantamisen varaa. Vois olla paikallaan, että urheiluseurat hankkisivat lisää markkinointiviestinnän osaamista, esimerkiksi kontakteja viestintätoimistoihin. Me esimerkiksi hyvin tarkkaan analysoidaan se, että miten meidän vaikkapa. printti tai tv on onnistunut vaikuttamaan kohderyhmiin, samoin tehdään somen osalta. Sieltä saadaan tarkat tunnusluvut. Sitten taas urheilusponsoroinnista ei ole mitään tarkkaa mittarointia tai analysointia. Ja se ehkä siinä jää sitten vähän heikommalle osalle, kun sulla ei oo semmosta selkeätä faktaa. Me panostetaan markkinointiin tosi paljon rahaa, niin kyllähän me halutaan tarkkaan analysoida ja mitata miten se käytetään.” H4

Minkälaista lisäarvoa Ässät sitten voisi tuottaa, jotta kumppanuutta saataisiin nostettua? Kyseistä asiaa ei ehkä oltu pohdittu ja analysoitu kovinkaan tarkkaan, eikä näin ollen siis myöskään suoria vastauksia saanut, yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Yhdellä haastateltavalla oli muodostunut alustava näkemys siitä, minkä osalta lisäarvoa voisi lähteä hakemaan.

” Nythän markkinoinnin maailma muuttuu todella paljon digin suuntaan ja somen suuntaan. Meilläkin on tavoitteena, että markkinoinnin osuudesta vähintään 30% on digin puolelta. Esimerkiksi Youtuben puolella meillä on kolme mainostajaa, jotka markkinoi meidän tuotteita. Näiden pohjalta, jos miettii mitä Ässät vois tarjota meille nimenomaan digin kautta kumppanina, niin se on hyvä kysymys.” H4

”Onko teillä toiveena, että pääsisitte mielummin kumppanin digikanavaan, vai siten että he tuottavat teidän kanavallenne materiaalia?” Haastattelija

”Tietyllä tavalla varmaan sekä että. Ainahan kun sä olet digimaailmassa, esim. Youtube, Facebook, instagram. Sehän on kaikki kiinni siitä, miten sä onnistut sen jakelun hoitamaan. Kuinka paljon saat kiinni sun kohderyhmää. Sen jakelukanavan jonkinlainen linkitys, että kuinka Ässät pystyisi auttamaan siinä jakelukanavassa, on olennainen osa tässä asiassa”. H4

Yrityksestä myös peräänkuulutettiin, että voisi olla kannattavampaa, jos yrityskumppanuuksia jopa vähennettäisi nykyisestä. Samalla olisi mahdollisuus, ja pitäisikin panostaa jäljellä oleviin, suurempiin kumppanuuksiin. Tällöin myös yritykset kokisivat itsensä tärkeämmäksi kumppaniksi, jonka myötä koko urheilusponsoroinnin arvostus voisi nousta uudelle tasolle.

”Me pyritään tällä hetkellä tosi tarkasti tiedostamaan esimerkiksi S-ryhmän strategiat eri kanavissaan, eli Salessa, S-marketissa ja Prismassa. Niissä on kaikissa omat strategiansa, samoin kuin Keskolla ja Lidlillä. Pitää varmistaa, et se meidän tarjonta palveluissa ja tuotteissa mätsää sen kanssa, mitä meidän asiakkaat haluaa tarjota sitten kuluttajille. Onko se sitten halvin hinta tai laatu ja erikoistuotteet, tai onko se perheet jne. Eli kyllä sen seuran pitäis tuntea yrityksen tarpeet, jotta se voi ylipäänsä tarjota jotain palvelua. Ja vastaavasti taas yrityksen pitää avata omaa strategiaansa ja tavoitetilaa, miten se aikoo markkinassa menestyä. Tällöin seura pystyisi tarjoamaan sopivaa vastapalvelusta.

En puhu kenenkään yksittäisen urheiluseuran puolesta, mutta paljon tuntuu, että seurat menee saman myyntipuheen ja –kansion kanssa jokaisen kumppanin luokse ja kuitenkin yritykset on totaalaisesti erilaisia. Voisi toimia paremmin, jos sadan yrityksen sijaan perehdyttäisiin vaikka kahteenkymmeneen yritykseen kunnolla ja yrittäisi löytää sieltä ne keinot, joilla voi auttaa.” H4

Keskustelun edetessä kävi myös selkeästi ilmi, että etenkin ammattiurheilun puolella pitäisi panostaa nykyistä enemmän liiketoimintaosaamiseen ja siihen, että tuotaisiin paremmin esiin urheilubisneksen mahdollisuuksia yrityksille. Liiketoimintaosaamisen puolesta kehuja sai Ässien malli palkata toimitusjohtaja lajin ulkopuolelta, jonka on koettu tuovan uudenlaista lisäarvoa niin Ässien kuin myös koko lajin pariin.

”Perttulan mukaantulo on kyllä erittäin positiivinen piristysruiske urheilumaailmaan ylipäättäen, puhumattakaan jääkiekosta tai Porin Ässistä. Voin vain kuvitella, kuinka pinttyneet tavat toimia on henkilöillä, jotka ovat olleet samassa seurassa 30-vuotta ensin pelaajina ja sitten valmentajana tai muuna seuran toimistohenkilönä. Näiden osalta uudistaminen on varmaan aika vaikea tehdä. Ja jotenkin nyt vielä ehkä se trendi on sellainen, että mennään niin kuin historiaan takaisin, että haetaan sieltä historiasta asioita. Se voi olla myös sitä, että ongitaan niitä entisiä pelureita tavalla tai toisella takaisin. Uudistumisen kannalta se ei ole välttämättä ollenkaan hyvä asia.” H4

### **Kokevatko kumppanit järkeväksi toteuttaa vastuullisuutta ja kuinka tämä tapahtuisi käytännössä?**

Kysyessäni asiasta mielipidettä, olivat vastaukset hyvin samanlaisia. Yksikään ei tyrmännyt ajatusta, mutta aika lailla heti myös huomasi, että asioiden yhdistämistä ei oltu ennen haastattelua juurikaan pohdittu. Jokainen yritys kuitenkin toteutti vastuullisuutta omalla tavallaan, mutta urheilun yhdistämiseen sitä ei oltu ajateltu, tai ainakaan sen hyödyntämistä. Toisaalta yritykset kokivat urheilusponsoroinnin osana yhteiskuntavastuullisuutta, ei niinkään markkinointina. Tästä johtuen vielä erillisen vastuullisuuden yhdistäminen kumppanuuteen tuntui ehkä etäiseltä ajatukselta, ainakin aluksi.

Vastuullisuuden osa-alueista eniten nousi esille sosiaalinen vastuu, mutta myös ympäristövastuu oli ajoittain pinnalla. Ympäristövastuullisuus oli aiheena selvästi vähemmän esiintuotu, ja se haluttiinkin pitää hieman taka-alalla. Asiasta oltiin kyllä ylpeitä ja sen hyödyt tiedostettiin.

”En mä tiä, se on ehkä meille semmonen asia jo, mikä tuo paljon positiivisia juttuja. Se maksaa meille hiukan enemmän rahallisesti, mut meidän työntekijät on ylpeitä siitä. Samalla saadaan pidettyä tuottajiin hyvät välit ja näin varmistettua laadukkaita tuotteita. Ei meidän tarvi salailia mitään meidän toiminnassa, mut ei koeta tarvetta nostaa sitä mitenkä jalustalle. Meille on hyvä et se on siellä taustalla”. H1

Sosiaalinen vastuu puolestaan nostettiin jokaisessa haastattelussa esille. Asia tuotiin esiin nimenomaan siten, että sponsorointi on sosiaalisen vastuun toteuttamista. Toisaalta olin siis saanut vastauksen kysymykseeni jo lähes alkajaisiksi, mutta pyrin saamaan hieman lisää informaatiota asiasta. Lähdin siis purkamaan tilannetta tiedustelemalla, minkälaista yhteiskuntavastuuta yritykset tällä hetkellä toteuttavat.

"Meillä ei oo mitään tarkkaa kirjattua vastuullisuusohjelmaa, mutta meillä on tosi selkee visio meidän työntekijöiden hyvinvoinnista. Me myös pyritään järjestään niille erilaisia juttuja. Esimerkiks tänään tehtaanki piti puol päivää vapaata, ku ne lähtee laivalle. Lisäks ne saa vapaasti mennä matseihin firman kausikorteilla". H1

"Me tuetaan paljon koulumaailmaa ja halutaan auttaa sitä kautta. Paikallisten koulujen opiskelijat on meille tosi tärkeitä, koska sieltä tulee meidän tulevaisuuden työntekijät. Sen takia me pyritään auttamaan niiden opiskelua ja saamaan sitä kautta hyvää mainetta esimerkiksi työnantajana". H2

"Me käydään luennoimassa kouluissa nuorille ja sit eri paikoissa senioriväelle. Sen lisäksi me tuetaan hyväntekeväisyysjärjestöjä antamalla meidän työntekijöitä niiden käyttöön, sekä mainostamalla niitä meidän nettisivuilla. Meidän kautta järjestöt saa siis lisää näkyvyyttä ja itseään esille". H3

"Vastuullisuus on nousussa ja esimerkiksi meidän alalla ympäristövastuu on nyt tosi kova juttu. Esimerkiksi kuinka eläimet on ruokittu ja kuinka hyvin tilojen työntekijät ja eläintenhoitajat jaksavat. Toki myös se on oleellista, minkälainen ravitsemuksellinen arvo meidän tuotteilla on.

Me annetaan myös hyväntekeväisyyteen jonkin verran tuotteita, mutta varsinaista rahallista hyväntekeväisyyttä emme tällä hetkellä tee". H4

**Kokevatko kumppanit, että jääkiekko/urheilu on olennainen osa kumppanuutta, vai kantaako pelkkä vastuullisuus teemana? → mahdollinen uusasiakashankinta yrityksistä, joita jääkiekko ja urheilu ei niinkään kiinnosta.**

Kolmannen kysymyksen ehkä suurin haaste oli se, että haastateltavat yritykset olivat Ässien yhteistyökumppaneita. Tässä vaiheessa siis oletus oli se, että näissä kumppanuuksissa jääkiekon ja urheilun tuoma näkyvyys ja mielenkiinto olisi tärkeä osa kumppanuutta. Yksi haastateltava kertoikin suoraan, että jääkiekko on tärkein yksittäinen tekijä valinnassa.

”Lajin näkyvyys on se juttu” H1

Pyrin kuitenkin saamaan selville, minkälaista vastuullisuutta kyseiset yritykset tekevät ja voisiko sieltä löytyä yhdistäviä tekijöitä sellaisiin yrityksiin, joita varsinainen urheilusponsorointi ei kiinnosta. Edellisen kysymyksen kohdalla tuli jo ilmi yritysten toteuttaman vastuullisen toiminnan perusteet. Tässä osiossa pyrin tuomaan esille sellaisia aiheita ja ratkaisuja, jotka nousivat esille vastuullisuuden osalta ja jotka ovat sovellettavissa myös muille yrityksille.

” Helppo juttuhan tämä ei missään nimessä ole ja vaatii paljon mielikuvitusta tuottaa paketteja, jotka oikeasti molempia osapuolia hyödyttää ja kiinnostaa. Koen, että jatkossakin urheiluseuroissa on iso haaste kumppanuuksien löytämiseen. Toisaalta yhteiskunnassa on kova buumi hyvinvointiin ja sen vuoksi vastuullisuus –teemassa on potentiaalia. Tämä saattaa kuitenkin vaikuttaa enemmänkin junioripuolelle. Huippu-urheilussa näkyvyyttä myymällä ei välttämättä ole tulevaisuudessa ainakaan kasvavaa potentiaalia ja pelkästään sitä tarjoamalla saattaa joutua vaikeuksiin”. H3

Olin valmistautunut jo ennen haastatteluja, että suunnittelen jokaiselle haastateltavalle yritykselle case-esimerkin, jota ehdotan yritykselle. Näin pystyisin havainnollistamaan asiaani sekä mahdollisesti avaamaan lisää, minkälaisiin kysymyksiin etsin vastauksia haastatteluista. Oli tärkeää, että esimerkit esitetään haastattelun lopulla, jotta en syöttäisi liikaa omia ajatuksia haastateltavan suuhun. Toki olin laittanut ennen haastattelua saatekirjeen (liite2), jossa pyrin avaamaan haastattelun lähtökohtia ja taustoja.

Seuraavassa esittelen yrityskohtaisesti esitetyt caset, sekä kommentit niistä. Osa erimerkeistä aiheutti haastateltavan kanssa enemmänkin keskustelua, kun taas osa kuitattiin hyvin nopeasti, joka ehkä toisaalta tarkoitti, että kyseinen esimerkki ei erityisen kiinnostava ollut, tai ainakin se vaatisi vielä tarkempia suunnitelmia ja havainnointia. En kuitenkaan saanut täydellistä tyrmäystä yhdeltäkään yritykseltä. Seuraavassa pyrin avaamaan hieman reaktioita, joita esimerkit aiheuttivat, sekä näkemyksiä niiden mahdollisesta toteuttamisesta. Kyseiset mallit eivät olleet haastattelussa mitenkään pääasia, jonka vuoksi niitä ei myöskään ollut kovinkaan pitkälle suunniteltu ennen haastattelua.

### Case1: Liikuntatapahtuman järjestäminen

"Mitä jos järjestetään liikuntatapahtuma miehille? Se olis vähän samanlainen kuin naisilla on nicerun. Siinä sais yhdistettyä hyvin Ässien ja teidän äijämäisen maineen". Haastattelija (Osa casen sisällöstä jätetty pois, jotta yritystä ei tunnisteta)

Ennen kuin ehdin kunnolla edes päättää lausettani, alkoi yrityksen edustaja nyökkäillä innostuneesti.

"Joo, toihan olis pirun hyvä idea. Sitten siellä vois olla meidän tuotteita tarjolla, koska kyllähän siellä nälkä tulee. Sitten siihen vois ottaa muitakin yrityksiä mukaan, jotka toisivat oman alansa osaamisen ja tuotteet mukaan". H1

"Muutenki siitä ruokahommasta vois kehitellä jotain. Jos esimerkiksi tehtäisi juttu terveellisestä ruokavaliosta, et mitä pelaajat syö. Tai ne voi antaa vaikka vinkkejä, millai ne valmistaa ruokaa meidän tuotteista". H1

Haastateltavalle esimerkin tuominen antoi selvästi uutta näkökulmaa jo valmiiksi hyvinkin avarakatseiseen ajatteluun ja uusien kumppanuuden laajentamista koskevia ajatuksia alkoi selvästi syntyä.

### Case2: Työhyvinvoinnin ylläpito

Seuraavalle haastateltavalle esittelin vaihtoehdon, jossa työntekijöiden hyvinvointia kohennettaisiin Ässien toteuttamien liikuntapalveluiden avulla. Esimerkiksi kunto-ohjelman avulla, tai vaihtoehtoisesti järjestämällä liikunta-aktiviteetteja työntekijöille.

”Varsin käyttökelpoinen idea. Meillähän on esimerkiksi tyky-päiviä, joihin on järjestetty vastaavia toimintoja aikaisemminkin. Siitä vois olla hyötyä myös kohentaessa mielikuvaa työnantajana.

Case3: Koulukiertue, jossa aiheena vastuullinen rahankäyttö.

Yritys on tähänkin asti toteuttanut säännöllisesti kouluvierailuja, jossa työntekijät ovat kertoneet nuorille rahankäytöstä, sekä esimerkiksi vinkkejä säästämiseen. Koin tässä sopivan yhteyden, sillä ammattuurheilijat joutuvat suunnittelemaan taloudellista turvaa myös uran jälkeiseen elämään, sillä pelaajaura ei kestä perinteiseen eläkeikään asti. Tämä tarkoittaa käytännössä, että palkasta laitetaan aina tietty summa sivuun erilaisiin sijoituksiin tai rahastoihin, joista sitten tuloutetaan tarvittaessa rahoja uran päättymisen jälkeen.

” Toki tämän tyyppiset toiminnot ovat mahdollisia ja näitä on tehtykin. Koen nämä enemmän yksittäisiksi tempauksiksi, mutta kuinka suuri vaikutus niillä sitten on esimerkiksi liiketoiminnan näkökulmasta. Ehkä enemmän imagollisia vaikutuksia. En tiedä tehdäänkö näillä yhtäkään kauppaa, mutta lapsiinhan ei muutenkaan saa varsinaista markkinointia kohdistaa. H3

Haastateltava koki pieneksi haasteeksi sen, että liian kiinnostavat pelaajat saattavat viedä mielenkiintoa itse tuotteesta.

” Jossain määrin ne voi olla imagollisesti ja viihteellisesti hyviä juttuja, joista voi ehkä jotain jäädä mieleen. Ongelmana on hieman se, että näissä päähuomio kiinnittyy pelaajiin ja se meidän tuote jää hiukan taka-alalle. Mutta tosiaan imagollisesti voi olla hyvä vaihtoehto”. H3

#### Case4: Terveellisen ruokavalion ohjelma

Yritys kokee vastuukseen tehdä tuotteistaan terveellisempiä esimerkiksi vähentämällä sokeria tuotteistaan. Ässien pelaajat voisivat toimia terveellisyylähettiläinä, tuoden esille terveellistä ja monipuolista ruokavaliota.

” Kyllä mä siinä nään mahdollisuuksia. Jos miettii, miten Ässät vois laajentua enemmän maakunnan joukkueeks. En tiedä pääseekö kouluihin, mutta ainakin kauppaliikkeisiin. Sitten jos miettii, että miten siihen voisi yhdistää jonkin tuotelanseerauksen tai ravitsemukselliseen liittyvän pointin. Kyllähän yritys hyöttyy siitä, jos sun tuotteita kampanjoi tai lanseeraa joku alueellisesti tunnettu henkilö tai urheiluseura, niin kyllähän siinä syntyy sitä synergiaa”. H4

Lausunto oli siitä mielenkiintoinen, että se oli tuonut edellisen haastateltavan kommenttiin vasta-argumentin. Tässä välissä mainitsin aikaisemmin saamani mielipiteen ja kysyin, kokeeko tämä haasteeksi, mikäli tuotteen esittelijä on liian mielenkiintoinen.

” No siinä on varmaan riskinsä, mutta jos se tuote ei jää siinä tilanteessa päällimmäisenä mieleen, niin pitkässä juoksussa varmasti jää. Kun näet tulevaisuudessa kyseisen tuotteen, se herättää mielenkiintoa. Ja esimerkiksi, jos urheilija kertoo käyttävänsä jotain tuotetta, niin onhan se kova juttu nuorissa. Yrityksethän käyttää näitä lähettiläitä tosi paljon tänä päivänä. Se voi olla urheilusta tai musiikista, mutta seistään jonkin tietyn tuotteen takana”. H4

## 8 TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimus ei ole vielä suinkaan valmis silloin, kun tulokset on kirjattu, vaan niitä on vielä tulkittava ja selitettävä. Tällä tarkoitetaan tuloksista esiin nousseiden merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 229) Seuraavassa oma tulkintani ja johtopäätökset, jotka tein saadun tiedon perusteella.

Kumppanuuden nykytilaan oltiin yrityksissä kohtalaisen tyytyväisiä ja vain yksi haastateltava koki, että lähitulevaisuudessa nykyinen malli ei mahdollisesti enää riitä. Lähtökohtaisesti kuitenkin jokainen kumppani olisi kiinnostunut kasvattamaan kumppanuuden rahallista arvoa, mikäli sen avulla saisi tuotettua olennaisesti lisäarvoa. Näin ollen voidaan siis todeta, että lähtökohdat ainakin haastateltavien yritysten kanssa ovat varsin hedelmälliset.

Jokaisen haastateltavan yrityksen kohdalla tuli myös ilmi, että yritykset eivät vielä täysin ymmärrä kaikkia mahdollisuuksia, joita sponsoroinnin avulla on mahdollista toteuttaa. Tämän todisti myös mielestäni se yhteinen tekijä, että kumppanuudella ei ollut selkeää konkreettista päämäärää, vaan tavoitteet olivat hyvin suurpiirteisiä. Tästä heräsikin ajatus, voisiko Ässät tuotteistaa palvelun, jossa he kouluttaisivat yritysten sponsoroinnista vastaaville urheilusponsoroinnin mahdollisuuksia esimerkiksi liiketoiminnan kasvattamisen välineenä. Toisena vaihtoehtona on, että Ässät ei tuotteistaisi tätä, vaan kyseinen palvelu voisi olla juurikin se lisäarvo, jota Ässät kumppaneilleen tuottaa ”ylimääräisenä” ja näin myös sitouttaa kumppaniyritykset toimintaansa.

Haastatteluista nousi yhtenä varteenotettavana ehdotuksena sisällöntuotanto ja tarkemmin sanottuna digimarkkinointi. Voisiko Ässät tuottaa kumppaniyritysten kanssa esimerkiksi mainosvideoita, joita jaettaisiin niin Ässien kuin myös kumppanin kanavissa. Sisällöntuotannon voisi alkuvaiheessa ulkoistaa osaavalle ryhmälle, mutta volyymin kasvaessa, olisi mielestäni syytä harkita oman tuotantotiimin palkkaamista.

Oma sisällöntuotannosta vastaava tiimi olisi myös oiva lisä alkuvuodesta perustettuun henkilövuokrausyritykseen, jossa Ässät ovat osa-omistajana.

Jo tällä hetkellä kumppaniyritysten kanssa tehtävät sopimukset ovat yksilöllisiä ja räätälöityjä, mutta parantamisenkin varaa varmasti löytyy. Yksi haastateltavista esitti mielipiteen, että kumppaneita voisi vähentää nykyisestä ja vastaavasti panostaa jäljelle jääneisiin nykyistä enemmän. Tämä on yksi vaihtoehto, mutta itse koen taloudellisesti kannattavampana, mikäli säilyttää nykyiset kumppanuudet, mutta tehostaa yhteistyötä pääyhteistyökumppaneiden kanssa. Tämä mahdollisesti vaatisi yhden uuden työntekijän palkkaamisen, mutta sijoituksen voisi saada moninkertaisesti takaisin, mikäli kumppanuudesta saisi tehtyä yritysten markkinointistrategian pääkohteen.

Vastuullisuuden toteuttamisen kannalta Ässät koettiin potentiaalisena kumppanina. Seuran imago on yritysten näkökulmasta puhdas, joten lähtökohdat teeman eteenpäin viemiseen ovat olemassa. Tutkimuksen johtopäätösten tekemistä hieman hankaloittaa se, että haastateltavat yritykset eivät olleet pohtineet aikaisemmin vastuullisuuden toteuttamista kumppanin kautta, jonka vuoksi haastatteluissa ei myöskään saanut kovin tarkkoja tai ennalta pohdittuja vastauksia aiheen kysymyksiin. Malliesimerkeistä saatuihin vastauksiin pohjautuen oma tulkintani kuitenkin on, että tähän suuntaan on mahdollista lähteä kumppanuuksia kasvattamaan.

Tietynlainen ”kevyen” vastuullisuuden tuottaminen voisi tehtyjen haastattelujen perusteella olla toimiva ratkaisu aluksi. Tässä tapauksessa kevyellä tarkoitan ns. helppoja ratkaisuja niin yrityksen, kuin myös Ässien kannalta. Tämänlaisia ovat esimerkiksi tyky-päivien liikuntatoiminnot, jossa muutama edustusjoukkueen pelaaja käy vetämässä ohjattua liikuntaa työntekijöille. Rahallisen arvon lisäksi Ässät hyötyisi vastaavasta toiminnosta siten, että pelaajat olisivat lähempänä sidosryhmiään, jonka vuoksi heihin syntyisi voimakkaampi tunne ja tätä kautta myös kiinnostavuus kasvaisi. Jokainen urheilua seuraava tietää, kuinka paljon mielenkiintoisempaa urheilun seuraaminen on silloin, kun kentällä on tuntemasi pelaaja. Nämä saattavat tuntua äkkiseltään vähäpätöisiltä tekijöiltä, mutta pitkässä juoksussa vastaava merkityksen

luominen saattaa nostattaa niin yleisöääriä, kuin myös luoda lisäarvoa kumppanuuksiin.

Puolestaan uusien kumppaneiden haku pelkällä vastuullisuus–teemalla voi osoittautua vielä toistaiseksi hankalaksi. Lähes jokaisella yrityksellä on kyllä jonkinlaista vastuullista toimintaa, mutta lopulta sen syvempää olemusta, saati hyödyntämistä on harva pohtinut. Lisäksi jokaisesta haastattelusta kävi ilmi, että kumppanuuksissa on aina tietty side kohteen toimintoihin. Vaikka sponsoroitavia kohteita oli urheilun lisäksi monia muita, kuten teatteri, musiikki, taide ja tiede, niin aina yrityksillä todettiin olevan jokin looginen suhde kyseiseen sponsoroitavaan toimintaan. Uskon, että tulevaisuudessa asiaan tulee muutos, mutta vielä toistaiseksi yritykset ja yhdistykset tahtovat tukea sellaisia aloja, jotka heitä itseään kiinnostavat.

Yksi keino toiminnan käynnistämiseen, olisi mielestäni perustaa kokonaan erillinen yksikkö, eli yritys tai järjestö, joka pyörittäisi vastuullista toimintaa. Tämänlaisessa toiminnassa Ässät voisi olla mukana yhtenä isona tekijänä, mutta toiminnan hallinto olisi erillään urheiluseurasta. Kyseinen vastuullisuus–verkosto toimisi hyvänä kontaktien luojana yritysmaailmaan, mutta samalla erittäin hyvänä merkityksen luonnin välineenä sidosryhmille.

Sponsor Insight (2017) toteutti tutkimuksen, jossa todetaan, että 47 % yrityksistä kokee sponsoroinnin strategisesti tärkeäksi. Tämä kuvaa mielestäni hyvin sitä muutosta, joka Suomen urheilubisneksessä on käynnissä, sillä se haastaa myös urheiluseurat uudistumaan. Seurojen on tulevaisuudessa tuotettava jotain sellaista lisäarvoa, että yritykset tahtovat olla yhteistyökumppaneita. Tällä tarkoitetaan sitä, että myyntiedustajilta pitää jatkossa löytyä kansioistaan muutakin myytävää, kuin mainospaikkoja. Vastuullisuuden toteuttaminen on tutkimukseni mukaan tähän tehtävään varteenotettava vaihtoehto. Vaikka ei suinkaan ainoa.

## 9 POHDINTA

Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka tämän hetkiset yhteistyökumppanit suhtautuvat ajatukseen, jossa he toteuttaisivat yhteiskuntavastuullisuuttaan urheilun kautta. Urheilusponsorointi on kasvava markkina, johon yritykset ovat valmiita panostamaan. Tästä todisteena sponsor Insightin (2017) teettämä tutkimus, jossa todetaan yritysten käyttäneen rahaa vuonna 2017 8,8 % enemmän kuin vuonna 2016. Yhtenä haasteena vain on se, että yritykset eivät oikein tiedä, miten heidän kannattaa sijoittamansa raha hyödyntää. Samaan aikaan urheilujärjestöt pohtivat kuumeisesti, millä keinoilla kumppanuuksia voidaan kasvattaa, jotta oma toiminta saadaan tukevammalle pohjalle.

Tutkimuksesta saadut tulokset olivat lopulta hyvin samankaltaisia, kuin ennen tutkimuksen tekoa ajattelin niiden olevan. Tiesin, että yrityksillä on määritelty arvot ja suunniteltu vastuullisuusohjelmia, mutta niiden lopullinen segmentointi hakee vielä muotoaan. Ohjelmat olivat siis pitkälti sellaisia, joihin on vaikea päästä konkreettisesti kiinni. Tämän johdosta koin jopa tuottavani pienen pettymyksen toimeksiantajalleni, koska en löytänyt tutkimuksen aikana mitään varsinaista kultakaivosta, jolla seuran talous kasvaisi räjähdysmäisesti. Toisaalta tiedostan, että jos ja kun haastattelusta ei sellaista löytynyt, en tutkimuksen tekijänä yksinkertaisesti voi asialle mitään. Vielä kamalampi tilanne olisi ollut silloin, mikäli yritykset olisivat heti alkuun ilmoittaneet, että eivät ole millään tavalla kiinnostuneita aiheesta.

Koen Ässät hyväksi kumppaniksi toteuttaa yhteiskuntavastuuta, sillä seuran maine on mielestäni parantunut huimasti viimeisen vuoden aikana. Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että seurasta huokuu tietynlainen liiketoimintaosaaminen, jota ei aikaisemmin ole ollut ehkä niin selkeästi havaittavissa. Myös seuraväen osaaminen koettiin riittävän ammattitaitoiseksi, jolloin on mahdollista lähteä ehdottamaan uudenlaisia kumppanuuden muotoja. Epäammattimaisesti johdetun seuran edustaja tuskin kovin uskottavasti vastaavaa voisi tehdä.

Työ oli aiheeltaan haastava, sillä vastaavia tutkimuksia ei ainakaan Suomessa ole juurikaan tehty. Tämä oli toisaalta mahdollisuus luoda jotain uutta, mutta samalla tarjosi lukuisia mahdollisuuksia astua harhaan. Koin tutkimuksen aikana useasti tuskallisia hetkiä etsiessäni oikeanlaisia lähestymiskulmia aiheeseeni. Tästä huolimatta olen erittäin vakuuttunut yhteiskuntavastuullisuuden ja arvonluonnin tärkeydestä. Jatko-opinnoissani tulen varmasti vielä vahvistamaan osaamistani teeman eri osa-alueilta.

Mahdollisia jatkotutkimuksia aiheesta voisi tehdä lukemattomasti, mutta itseäni jäi mietityttämään, minkälaisella panoksella julkinen sektori voisi olla toteuttamassa vastuullisuutta urheilun kautta. Esimerkiksi vaikuttavuusinvestointi saattaisi olla yksi potentiaalinen tapa lähestyä vastuullisuutta. Tätä ei kuitenkaan tutkittu kyseisessä työssä, sillä mielestäni se ansaitsee oman tutkimuksen. Asiasta kiinnostuneen ja yhteiskuntavastuusta opinnäytetyötään pohtivan suosittelen siis harkitsemaankin julkisen sektorin, vaikuttavuusinvestoinnin ja urheilun yhdistämistä koskevaa tutkimusta.

## LÄHTEET

- Ek. 2017 Energia, liikenne ja ympäristö. Vastuullisuus. Viitattu 26.10.2017 <https://ek.fi/mita-teenme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>
- FIBS. 2017a Yritysvastuu. Määritelmä ja historia. Viitattu 17.10.2017. <http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/maaritelma-ja-historia>
- FIBS. 2017b Yritysvastuu. Yritysvastuun osa-alueet ja teemat. Viitattu 17.10.2017. <http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuun-osa-alueet>
- Finnpartnership. 2017. Yhteiskuntavastuu. Viitattu 17.10.2017. [http://www.finnpartnership.fi/www/fi/advisory\\_services/Vastuullinen\\_liiketoiminta/index.php](http://www.finnpartnership.fi/www/fi/advisory_services/Vastuullinen_liiketoiminta/index.php)
- Heiskanen, E. 2004 Ympäristö ja liiketoiminta – Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset, Helsinki, Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki, Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita, Helsinki, Tammi.
- Jalonen, H. Haltia, J. Tuominen, S. Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan, Turku, Turku AMK 2017.
- Kielitoimisto. 2017. Viitattu 27.11.2017. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>
- Koutonen, J. 2017. Pride-viesti oli TPS:n pelinavaus etenkin nuorille – ”on okei olla sellainen kuin olet”. Yle-uutiset. 28.8.2017. Viitattu 30.10.2017 <https://yle.fi/uutiset/3-9801833>
- Lähteenmäki, P. 2017. Persoonaa peliin. Talouselämä 5.5.2017. Viitattu 5.11.2017 <https://www.talouselama.fi/uutiset/persoonaa-peliin/4acc2fe7-421a-3917-8cbc-c6301314740e>
- Mullin, B. Hardy, S. Sutton, W. 2007. Sport marketing, Champaign, Human Kinetics cop 2007.
- MTI. 26.5.2017. Kulttuurillinen vastuullisuus ja matkailukokemuksen laatu. Viitattu 30.10.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=uSdlwaxgyFA>
- Salon Seudun Sanomat. 2017. Salo kasvattaa tukeaan LP Viestille ja Vilppaalle. 25.10.2017. Viitattu 30.10.2017 <http://www.sss.fi/2017/10/salo-kasvattaa-tukeaan-lp-viestille-ja-vilppaalle/>
- Smith, A. & Westerbeek, H. 2007. Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility, Journal of Corporate Citizenship, 25(1), 43-54.
- Sponsor Insight. 2017. Sponsorointibarometri 2017: Talouskasvu ja juhluvuosi siivittivät sponsoroinnin uuteen ennätykseen. Sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi 14.11.2017. Viitattu 15.11.2017 <http://sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/uutiset-ja-tapahtumat/uutisarkisto/sponsorointibarometri-2017-talouskasvu-ja-juhluvuosi-siivittivat-sponsoroinnin-uuteen-ennatukseen/>
- Valanko, E. 2009. Sponsorointi – yhteistyökumppanuus strategisena voimana, Helsinki, Talentum.
- YK-liitto. 2017. Taloudellinen. Yritysten yhteiskuntavastuu. Viitattu 25.10.2017 <http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>



# Liitteet

## Liite1.

### Teemahaastattelun taustaa

Opinnäytetyöni työnimi on ”Kuinka yritykset voivat hyödyntää urheilua (Ässät) toteuttaessaan yritys vastuuta”

### Lähtöajatus

Ässillä on paljon yrityskumppaneita, mutta harva käyttää Ässiä yhteiskuntavastuu-kumppanina. Näin uskon ja tämä on ollut myös tietynlainen olettaus työtä aloittaessa. Voisiko kumppanuutta kuitenkin laajentaa tuohon suuntaan?

### Minkälaisiin kysymyksiin etsin vastauksia?

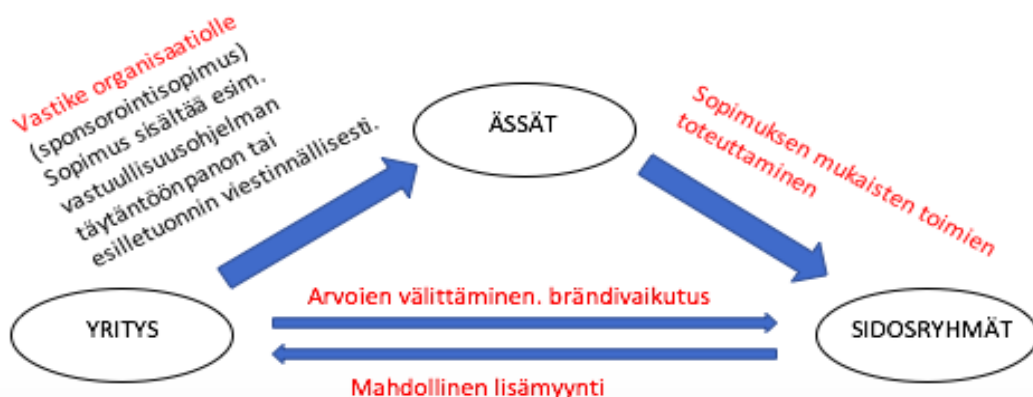
Haastattelut käydään avoimena keskusteluna, jossa käydään läpi yrityksen tämän hetkiset yhteiskuntavastuulliset toimet, sekä suurimmat sponsorointikumppanuudet ja niiden tämän hetkinen tila.

Näiden pohjalta pyrin selvittämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä lisäarvoa Ässät voisi tuottaa kasvattaakseen kumppanuutta
- Kokeeko kumppanit järkevänä toteuttaa vastuullisuutta Ässien kautta/kumppanina?
- Kokevatko kumppanit, että jääkiekko/urheilu on olennainen osa, vai kantaako pelkkä vastuullisuus teemana? → mahdollinen uusasiakashankinta yrityksistä, joita jääkiekko ja urheilu ei kiinnosta.

### Miksi vastuullisuutta on mielestäni kannattavaa toteuttaa urheilun kautta?

Urheilulla on poikkeuksellisen vahva median ja yleisön kiinnostus, josta perinteiset yritykset voivat vain haaveilla. Lisäksi urheilu jo itsessään herättää vahvoja tunteita, joiden kautta on mahdollista monistaa omaa näkyvyyttä ja vaikuttavuutta. Julkisen rahan jatkuvasti vähentyessä, yritykset tulevat kantamaan tulevaisuudessa aiempaa suurempaa vastuuta yhteiskunnan hyvinvoinnista. Tämä aiheuttaa yrityksille tietynlaisen kilpajuoksun niin kumppaneiden, kuin myös oman identiteetin ja arvopohjan löytämiseen. Pisimmän korren saattavat hyvinkin viedä sellaiset urheilutoimijoiden ja yritysten muodostamat kokonaisuudet, jotka onnistuvat kytkemään oman toimintansa suomalaisen yhteiskunnan sosiaalisiin haasteisiin, sekä ihmiskunnan globaaleihin ilmiöihin. Kyseessä on win-win -tilanne, joka tuottaa arvoa sopimuksen molemmille osapuolille.



Liite2.

Teemahaastattelun haastateltaville esitettävät kysymykset

Avoimet kysymykset teemahaastattelun tueksi:

### **Sponsorointi**

Minkälaisia sponsorointikumppanuuksia teillä on tällä hetkellä?

Minkälaisia asioita kumppanuudelta halutaan?

Minkälaisilla perusteilla kumppanit valitaan?

Kuinka oleellisena koet seuran/lajin maineen kumppanuuden perustana?

Minkälaisia resursseja kumppanuuden hyödyntämiseen käytetään?

Kuinka kumppanuuden tuottamaa arvoa mitataan?

Onko sopimukset riittävän yksilökohtaisia?

Pitäisikö yhteistyötä kehittää aktiivisemmin esimerkiksi erilaisilla projekteilla?

Tiedetäänkö sponsoroinnin mahdollisuuksista riittävästi? Toivoisitko saavasi enemmän tietoa yhteistyön mahdollisuuksista?

Minkälaista lisäarvoa yritys voisi tarjota Ässille?

Minkälaista keskustelua Ässät herättää yrityksen sisällä?

### **Vastuullisuus**

Minkälaista yritysvastuutoimintaa teillä on?

Kuinka oleellista on, että sponsorointikohde on urheilun alalta?

Kuinka vastuullisena kumppanina näet Ässät?

Lisäksi esitetty jokaiselle haastateltavalle erikseen tekaistu case-esimerkki vastuullisuus-teemalla, jonka yritys voisi toteuttaa Ässien resurssien tuella.

Vapaasana



