



**jamk.fi**

# **Yhteistyökumppanuussuhteiden kehittäminen**

**Case: Urheiluseura X**

Jukka Jaskara

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2020  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), Liiketalous

**Jyväskylän ammattikorkeakoulu**  
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Jaskara Jukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä tammikuu 2020
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Yhteistyökumppanuussuhteiden kehittäminen</b> Case: Urheiluseura X		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi AMK		
Työn ohjaaja(t) Ahonen Aila		
Toimeksiantaja(t) Urheiluseura X (salainen)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Urheiluseura X:n yhteistyökumppaneiden asiakastyytyväisyyttä seuran kanssa käytyyn yhteistyöhön. Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten Urheiluseura X onnistuu tarjoamissaan yhteistyöpalveluissa. Tämän lisäksi Urheiluseura X halusi selvittää, mitä ovat ne tekijät, joita Urheiluseura X:n yhteistyökumppanit pitävät yhteistyössä tärkeinä.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin verkkokyselyä. Verkkokysely suunniteltiin ja toteutettiin käyttämällä Webropol-ohjelmaa. Kysely lähetettiin yhteensä 450:lle Urheiluseura X:n yhteistyökumppanille sähköpostitse. Vastauksia saatiin yhteensä 112 kappaletta, ja vastausprosentiksi muodostui 24,9 %.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan Urheiluseura X:n yhteistyökumppanit ovat yleisesti melko tyytyväisiä seuran kanssa käytyyn yhteistyöhön. Yhteistyön palvelut vastaavat niille asetettuja odotuksia yhteistyön luonteesta riippumatta melko hyvin. Yksittäisistä palveluista onnistutaan hyvin peliasunäkyvyydessä sekä ottelutapahtumapaikkanäkyvyydessä. Kehitettävää olisi erityisesti VIP-palveluiden järjestelyissä. Yhteistyökumppaneiden suurin motiivi yhteistyölle on Urheiluseura X:n taloudellisen toiminnan tukeminen. Yhteistyökumppanit pitävät seuran urheilullista suorittamista ja otteluiden tunnelmaa yhteistyön kannalta tärkeinä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö oli ensimmäinen asiakastyytyväisyystutkimus Urheiluseura X:n yhteistyökumppaneille. Tulevaisuudessa samankaltaisia tutkimuksia tulisi suorittaa vuosittain. Näin tyytyväisyyden seuraaminen voisi olla systemaattisempaa. Tyytyväisyyskyselyt voitaisiin kohdistaa jatkossa myös yksilöityinä eri yhteistyökumppaniryhmille.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )		
Sponsorointi, Urheilun sponsorointi, Yhteistyökumppanuus, Asiakastyytyväisyys, Palvelun laatu		
Muut tiedot		

Author(s) Jaskara Jukka	Type of publication Bachelor's thesis	Date January 2020
	Number of pages 70	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>Developing partnerships</b> Case: Sports club X		
Degree programme Business administration		
Supervisor(s) Ahonen Aila		
Assigned by Sports club X (confidential)		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to examine Sports club X's partners' customer satisfaction regarding collaboration with the club. The study aimed to find out how Sports club X succeeds in the partnership services they are providing. In addition, Sports club X wanted to find out the factors that Sports club X's partners consider important.</p> <p>The research was conducted by using the quantitative research approach. The used method of data collection was online survey. The online survey was planned and implemented by using the Webropol -program. The survey was sent to a total of 450 sports club X's partners via email. The total number of received answers was 112, and the response rate was 24,9%.</p> <p>According to the results of the research, Sports club X's partners are generally quite satisfied with cooperation with the club. The partnership services meet their expectations regardless of the nature of the partnership quite well. From the individual services jersey visibility and venue visibility are doing well. There is room for improvement especially in the arrangements of the VIP-services. The partners' biggest motive for the partnership is to support Sports club X's financial activities. Partners think that the club's sports performance and the atmosphere of the matches are important for the partnership.</p> <p>The thesis was the first satisfaction survey for the partners of Sports club X. In the future, similar studies should be conducted annually. That way measuring the partners' satisfaction could be more systematic. Satisfaction studies could be aimed individually to different partnership groups.</p>		
Keywords ( <a href="#">subjects</a> )		
Sponsoring, Sponsoring in sports, Partnerships, Customer satisfaction, Service quality		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>5</b>
2.1	Tutkimusongelma .....	5
2.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	6
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	7
<b>3</b>	<b>Yhteistyökumppanuussuhteet ja urheilun sponsoroiminen</b> .....	<b>12</b>
3.1	Sponsorointi käsitteenä .....	13
3.1.1	Urheilu ja sponsoroiminen .....	14
3.1.2	Suomessa tapahtuvan urheilun sponsoroimisen ominaispiirteet .....	16
3.2	Sponsorointiyhteistyö ja yhteistyökumppanuus .....	18
<b>4</b>	<b>Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu</b> .....	<b>21</b>
4.1	Asiakastyytyväisyys käsitteenä .....	22
4.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	23
4.3	Palvelun laatu .....	24
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>26</b>
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	26
5.2	Vastaajien perustiedot .....	27
5.3	Tyytyväisyys yhteistyökumppanuustoimintaan .....	30
5.4	Tärkeiksi koetut tekijät yhteistyökumppanuustoiminnassa .....	43
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>51</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>54</b>

## **Liitteet..... 58**

Liite 1. Saatekirje ..... 58

Liite 2. Kyselylomake ..... 60

## **Kuviot**

Kuvio 1. Sponsorointiyhteistyön peruslähtökohta..... 14

Kuvio 2. Sponsorointiyhteistyön peruselementit urheilussa ..... 16

Kuvio 3. Liiketoiminnan ydindynamiikka..... 21

Kuvio 4. Palvelun laatumielikuvaan vaikuttavat seikat ..... 25

## **Taulukot**

Taulukko 1. Urheiluseura X:n kanssa tehdyt yhteistyövuodet ..... 28

Taulukko 2. Yhteistyökumppanin yhteistyösopimuksen rahallinen arvo ..... 28

Taulukko 3. Kauden aikana suoritetut investoinnit lisäostoihin ..... 29

Taulukko 4. Kuvaus yhteistyön luonteesta ..... 30

Taulukko 5. Yleinen tyytyväisyys yhteistyöhön..... 31

Taulukko 6. Yleinen tyytyväisyys yhteistyöhön eroteltuna..... 31

Taulukko 7. Palveluiden vastaavuus odotuksiin nähden ..... 32

Taulukko 8. Palveluiden vastaavuus odotuksiin nähden eroteltuna ..... 32

Taulukko 9. Kiinnostus suositella yhteistyötä muille ..... 34

Taulukko 10. Kiinnostus suositella yhteistyötä muille eroteltuna ..... 35

Taulukko 11. Yhteistyökumppanuuden jatkuminen seuraavalla kaudella ..... 35

Taulukko 12. Yhteistyön jatkamisen suhde tehtyihin yhteistyövuosiin..... 36

Taulukko 13. Yhteistyöpanoksen lisääminen tulevaisuudessa ..... 37

Taulukko 14. yhteistyöpanoksen syventämisen suhde yhteistyön keston..... 38

Taulukko 15. Yhteistyön eri osa-alueiden yleinen tyytyväisyys ..... 39

Taulukko 16. Kommunikoinnin ja viestinnän toteutuminen..... 39

Taulukko 17. Medianäkyvyyden toteutuminen ..... 40

Taulukko 18. Ottelutapahtumanäkyvyyden toteutuminen .....	41
Taulukko 19. Asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksien toteutuminen .....	42
Taulukko 20. Yhteistyökumppanin aikomus mitata yhteistyön onnistumista.....	42
Taulukko 21. Yhteistyökumppaneiden motiivi yhteistyölle .....	44
Taulukko 22. Yhteistyömotiivien erot .....	45
Taulukko 23. Tärkeimmiksi koetut tekijät yhteistyössä .....	46

# 1 Johdanto

Nykyisin yritykset solmivat yhteistyökumppanuussuhteita urheiluorganisaatioiden tai yksilöurheilijoiden kanssa enemmän kuin koskaan aiemmin. Urheiluseurojen yhteistyökumppanit tuovat urheiluseuralle esimerkiksi taloudellisia resursseja tai yrityksen tuotteita ja palveluita. Koska yhteistyökumppanuustoiminta on molempia osapuolia hyödyttävää, vastikkeellista toimintaa, myös yhteistyökumppanin tulee saada osansa yhteistyökumppanuustoiminnasta. Urheiluseurat tuovat yhteistyökumppaneille vastikkeena esimerkiksi bränditietoisuuden laajentamiseen ja markkinointiviestintään liittyviä mahdollisuuksia. (Smith 2015, 200.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan suomalaisen pääsarjatasen palloiluseuran yhteistyökumppanuustoiminnan onnistumista yhteistyökumppaneiden asiakastyytyväisyysnäkökulmasta.

Opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka tyytyväisiä Urheiluseura X:n yhteistyökumppanit ovat seuran kanssa käytyyn yhteistyöhön kauden 2019 aikana. Urheiluseura X haluaa selvittää, kuinka he onnistuvat yhteistyökumppaneille tarjoamissaan palveluissaan ja mitä tekijöitä heidän yhteistyökumppaninsa pitävät yhteistyökumppanuustoiminnassa tärkeinä. Vastauksien löytäminen näihin kysymyksiin on kyseisen urheiluseuran kannalta hyvin tärkeää, sillä vastauksista analysoidulla tuloksilla pystytään mahdollisesti tulevaisuudessa kehittämään seuran yhteistyökumppanuustoimintaa entistä paremmaksi.

Opinnäytetyö on rakennettu siten, että ensimmäisenä käsitellään tutkimuksen tutkimusasetelma. Tutkimuksen viitekehys on esiteltyä tutkimusasetelman jälkeen, jossa käydään lävitse tutkimuksen aiheen kannalta olennaiset teoriat, kuten urheilun sponsoiminen sekä asiakastyytyväisyys. Tämän jälkeen esitellään aineistonkeruun ja tuloksien analysoinnin seurauksena saadut tutkimustulokset. Tutkimuksen lopussa esitellään tuloksista saadut johtopäätökset sekä tutkimuksen onnistumista käsittelevä pohdintaluku.

## Toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantajayritys on suomalaisen palloilun pääsarjatasolla kilpaileva urheiluseura X. Yhtiömuodoltaan urheiluseura X on osakeyhtiö, jonka henkilöstöön

kuuluu noin 40 vakituisesti työskentelevää työntekijää sekä satoja satunnaisesti vapaaehtoistyötä tekeviä työntekijöitä. Seuralla on pitkä historia pääsarjatason palloilusta, mutta historiaan mahtuu myös useiden vuosien ajanjakso, jolloin kilpailu on tapahtunut myös alemmilla sarjatasoilla. Seuran nousu takaisin Suomen pääsarjatasolle tapahtui muutama vuosi takaperin, jonka jälkeen toiminnan taloudellinen ja urheilullinen kasvu on ollut nopeaa.

Urheiluseura X:llä on 450 eri tasoista yhteistyökumppania. Näistä yhteistyökumppaneista noin puolet ovat pääyhteistyökumppaneita ja puolet yritysverkoston kautta yhteistyötä tekeviä yhteistyökumppaneita. Yleisesti ottaen pääyhteistyökumppanit investoivat yhteistyöhön Urheiluseura X:n kanssa enemmän taloudellisia resursseja kuin yritysverkoston kautta yhteistyötä tekevät kumppanit.

## **2 Tutkimusasetelma**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusongelma, jota tutkimuksessa pyritään ratkaisuun. Samassa yhteydessä esitellään myös tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olennaiset tutkimuskysymykset.

Tutkimusmenetelmissä käsitellään tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, analyysimenetelmät sekä tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen. Luvun alussa on myös esiteltyä tutkimuksen onnistumiselle asetetut tavoitteet.

### **2.1 Tutkimusongelma**

Urheiluseurassa X ei ole aiemmin tehty syvällistä tutkimustyötä liittyen seuran yhteistyökumppaneiden asiakastyytyväisyyden tarkastelemiseen. Tyytyväisyyssmittauksia on satunnaisesti toteutettu yksittäisten tapahtumien jälkeen, mutta yhteistyökump-



paneiden kokonaisvaltaista tyytyväisyyden mittaamista yhteistyöstä ei ole vielä aiemmin suoritettu. Tämä tekee aiheesta tutkimisen arvoisen Urheiluseura X:n yhteistyökumppanuustoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Urheiluseura X tarvitsee yhteistyökumppanuussuhteiden tuomaa taloudellista tukea toimintansa ylläpitämiseen sarjatasolla, jolla se tällä hetkellä kilpailee. Ilman yhteistyökumppanuussuhteita seuran ei olisi mahdollista kilpailla nykyisellä sarjatasolla. Toiminta kokonaisuudessaan olisi huomattavasti pienempää sekä liiketoiminnallisesti että urheilullisesti. Tästä syystä yhteistyökumppanuussuhteiden ylläpitäminen sekä uusien yhteistyökumppanuussuhteiden solmiminen on seuran toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Tutkimuksessa selvitetään, ovatko Urheiluseura X:n nykyiset yhteistyökumppanit tyytyväisiä yhteistyöhön ja mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön tyytyväisyyteen. Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä käsitellään yleisesti sekä kohdennettuna osa-aluekohtaisesti yhteistyökumppanuustoiminnan eri palveluihin

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tapahtuu etsimällä vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten Urheiluseura X onnistuu yhteistyökumppaneille tarjoamissaan palveluissa?
- Mitkä yhteistyön tekijät koetaan yhteistyökumppanuustoiminnassa tärkeiksi?

## **2.2 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Urheiluseura X:n yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä seuran kanssa käytävään yhteistyökumppanuustoimintaan. Tyytyväisyyttä kartoitetaan selvittämällä ne asiat, joissa Urheiluseura X yhteistyötoiminnassaan onnistuu yhteistyökumppaneidensa mielestä hyvin, sekä ne asiat, joiden kehittämiseen tulisi jatkossa panostaa sekä mahdollisesti huomioida yhä paremmin. Tämän selvittäminen on tärkeää, jotta yhteistyötoimintaan käytettävissä olevat resurssit osataan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tyytyväisyyttä tarkasteltaessa otetaan huo-

mioon myös yhteistyökumppanuustoiminnan jatkumo tulevaisuudessa. Tämä tapahtuu tiedustelemalla yhteistyökumppaneiden halua jatkaa sekä syventää yhteistyötä tulevaisuudessa.

Toinen tavoite on selvittää, mitä yhteistyökumppanuustoiminnan tekijöitä nykyiset yhteistyökumppanit pitävät yleisesti yhteistyökumppanuuksissa tärkeinä. Kun tiedetään, mitä yhteistyökumppanit arvostavat seuran kanssa käytävässä yhteistyössä, on Urheiluseura X:n helpompaa myös tarjota näitä mahdollisuuksia yhteistyökumppaneilleen. Kyseinen tieto ohjaa yhteistyötoiminnan kehittämistä siihen suuntaan, mitä seuran yhteistyökumppanit yhteistyöltä toivovat. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tutkimuksen tuloksista sellaista tietoa, jota voidaan konkreettisesti hyödyntää Urheiluseura X:n yhteistyötoiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa.

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

### Tutkimusote

Tutkimus suoritetaan käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista on tarkoitus etsiä määrällistä tietoa tutkimuksessa tutkittavana olevan ilmiön muuttujien määristä ja näiden ilmiöiden välillä vallitsevista suhteista (Kananen 2014, 133). Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavina olevia asioita tarkastellaan numeerisessa muodossa. Tutkijan tehtävänä on pystyä selittämään numerotietoa ja avata se sanalliseen muotoon. (Vilkkä 2007, 14.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa päätelmät tehdään tilastollisen analysoinnin pohjalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140).

Määrällisen tutkimusotteen tavoitteena on saada tuotettua sellaista tietoa, jonka voidaan katsoa olevan sekä perusteltua että luotettavaa tietoa. Olennaista määrällisessä tutkimuksen toteuttamisessa on myös tulosten yleistettävyyden. Yleistettävyyden

kannalta on tärkeää, että havaintoyksiköiden lukumäärä on kvantitatiivisessa tutkimusotteella suoritettussa tutkimuksessa riittävän suuri. Tulosten yleistettävyyks kärsii, mikäli havaintoyksiköiden määrä jää suoritettussa tutkimuksessa liian alhaiseksi. (Kananen 2008, 10.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään kvantitatiivista tutkimusotetta, sillä tutkittavana oleva kohderyhmä on suhteellisen laaja. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat kaikki Urheiluseura X:n yhteistyökumppanit, joita on yhteensä 450 kappaletta. Näin suuren kohderyhmän tavoittamisen kannalta on perusteltua käyttää tutkimusotteena kvantitatiivista tutkimusotetta. Tavoitteena on saada yleistettävää, perusteltua ja luotettavaa tietoa siitä, miten Urheiluseura X onnistuu yhteistyökumppanuustoiminnassaan ja mitä tekijöitä yhteistyökumppanit pitävät yhteistyön näkökulmasta tärkeinä.

### **Aineistonkeruumenetelmä**

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen aineisto kerätään käyttämällä aineistonkeruumenetelmänä verkkokyselyä. Verkkokysely lähetetään vastattavaksi jokaiselle toimeksi-antajan listaamalle yhteistyökumppanille ottaen huomioon sekä pääyhteistyökumppanit että yritysverkostokumppanit. Verkkokyselyn runko suunnitellaan sekä toteutetaan käyttämällä Webropol -kyselytutkimustyökalua.

Kysymysten muotoilua suunniteltaessa tulee tutkijan toimia huolellisesti ja harkitusti, sillä kysymysten muotoilu on olennaisesti liitoksissa tutkimuksen onnistumiseen. Tutkijan tulee pyrkiä pitämään väärinymmärtämisen mahdollisuus kysymyksiä luettaessa mahdollisimman pienenä. Kysymysten tulee olla muodoltaan mahdollisimman yksiselitteisiä ja kiinnostavia, jotta vastaajan mielenkiinto vastaamiselle saadaan ylläpidettyä aina kyselyn loppuun asti. Tutkimuksen kyselyn on tarkoitus kommunikoida siihen vastaavan henkilön kanssa. Tästä syystä myös kyselyn loogisuuteen ja rakenteeseen tulee kiinnittää huomiota. (Valli 2015, 42–43.) Vastaajan mielenkiinto kyselyyn osallistumiseen tulee ottaa huomioon jo verkkokyselyn saatekirjeessä. Tutkijan kannattaa

mainita jo kyselyn saatekirjeessä mahdolliset kannustimet vastaamiselle, kuten esimerkiksi vastaamisesta annettavat palkinnot tai arvonnat. (Cowles & Nelson 2015, 88.)

Erilaiset kysymykset on mahdollista erotella omiin kysymystyyppeihinsä. Suosittuja kysymystyyppejä ovat avoimet kysymykset tai valmiilla vastausvaihtoehdoilla varustetut kysymykset eli strukturoidut kysymykset. Avoimia kysymyksiä käytettäessä on tärkeää muistaa suunnata kysymykset oikein ja ottaa huomioon niiden tarkoitus. Kysymysten suuntaaminen on tärkeää, jotta vastaajilta saadaan kerättyä tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta hyödyllistä tietoa. Strukturoituja kysymyksiä ovat erilaiset vaihtoehtokysymykset ja asteikkokysymykset. Strukturoitujen kysymysten käsitteleminen on avointen kysymysten käsittelyä vaivattomampaa johtuen niihin valmiiksi koodatuista vastausvaihtoehdoista. (Kananen 2008, 25–26.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake koostuu pääosin strukturoiduista kysymyksistä valmiine vastausvaihtoehtoineen, mutta joukkoon mahtuu myös muutama avoin kysymys. Kysymykset etenevät vastaamisen kannalta loogisessa järjestyksessä ja ovat muotoiltu mahdollisimman selkeiksi, jotta vastaaminen sujuisi vastaajan näkökulmasta vaivattomasti. Osa verkkokyselyn strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdoista sisältää sääntöjä, jotka poistavat kysymyksiä vastaajista käytöstä. Näin perusjoukosta pyritään erottelamaan ryhmiä, jotka otetaan erikseen huomioon tutkimuksen analysointivaiheessa. Verkkokyselyn loppuun tulee vapaavalintainen yhteystietojen luovutuskenttä, johon vastaajan on mahdollista jättää yhteystietonsa ja näin osallistua vastaajien kesken suoritettavan palkinnon arvontaan.

Vallin (2015, 48) mukaan tutkijan on helppo kontrolloida vastaamista ja lähettää uusintavastauspyyntöjä vastaamatta jättäneille, jos hänellä on käytössään vastaajien suorat sähköpostiosoitteet. Myös tässä tutkimuksessa linkki verkkokyselyyn lähetetään vastaajille sähköpostitse. Sähköpostiosoitteet saadaan toimeksiantajan sisäisestä tietokannasta, jossa on saatavilla jokaisen yhteistyökumppanin yhteystiedot sähköpostiosoitteineen.

Verkkokyselyn valitseminen aineistonkeruumenetelmäksi on tutkimuksessa hyvin loogista, ja sen avulla uskotaan saavuttavan mahdollisimman suuri vastausprosentti. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 195) mukaan kyselytutkimuksen avulla voidaan tavoittaa kerralla paljon henkilöitä ja näin saada kerättyä kasaan laaja tutkimusaineisto.

### **Analyysimenetelmä**

Tutkimuksen analysoiminen on yksi tärkeimmistä tutkimusprosessin vaiheista. Analysointivaiheessa tutkija selvittää, millaisia vastauksia asetetun tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta on saatu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.)

Analyysimenetelmän valitsemisessa on syytä ottaa huomioon tutkittavana olevien muuttujien määrä. Muuttujia määrän perusteella on mahdollistua tutkia joko yksittäistä muuttujaa tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia ja vaikutuksia toisiinsa. (Vilkka 2007, 119.) Tutkimuksessa kerätyn aineiston havainnollistamiseen ja tiivistämiseen käytetään suoraa jakaumaa ja ristiintaulukointia. Suoralla jakaumalla kuvataan, kuinka kysymyksiä avulla kerätty aineisto jakautuu niiden eri vastausvaihtojen kesken. (Kananen 2014, 217.) Toisin kuin suorassa jakaumassa, ristiintaulukoinnissa vertaillaan kahta eri muuttujaa. Kyseisessä analyysimenetelmässä kahden eri muuttujan välinen tarkastelu toteutetaan samanaikaisesti. (Mts. 210.) Ristiintaulukoinnissa tutkiminen perustuu riippuvuuksien tarkasteluun. Riippuvuudella selitetään eri muuttujien vaikutusta toisiinsa. Ristiintaulukoinnin käyttäminen analyysimenetelmänä mahdollistaa muuttujia selittävien muuttujien löytämisen. (Vilkka 2007, 129.)

Tässä tutkimuksessa verkkokyselystä saatuja vastauksia analysoidaan käyttämällä analyysimenetelminä sekä suoraa jakaumaa, ristiintaulukointia että keskiarvoa. Kuten kyselylomakkeen suunnittelussa ja toteutuksessa myös tulosten analysoimisessa hyödynnetään Webropolia ja sen tarjoamia datan analysointimahdollisuuksia. Vastauksien analysoiminen tapahtuu käyttämällä Webropolin raportointityökaluja. Strukturoidut kysymykset analysoidaan Webropolin Analytics insights -tarkastelu- ja vertailutyökalujen avulla. Avoimien kysymyksiä analysoimisessa hyödynnetään puo-

lestaan Webropol text mining -työkalua sekä Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmaa. Text mining -työkalulla pyritään löytämään saadusta datasta toistuvasti tai usein esiintyviä teemoja ja sanoja. Tekstinkäsittelyohjelman avulla käydään avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset lävitse sekä teemoitellaan ne omiin ryhmiinsä. Tuloksia havainnollistavat taulukot luodaan raportointiohjeen mukaisiksi Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla.

### **Työn luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuudella pyritään varmistamaan, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat sekä oikeita että luotettavia (Kananen 2016, 96). Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa otetaan huomioon tutkimuksen sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti sekä tutkimuksen reliabiliteetti (Kananen 2008, 79).

Mittausten toistettavuutta tarkasteltaessa otetaan huomioon tutkimuksen reliabiliteetti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Reliabiliteetilla tutkitaan sattuman vaikutusta saatuihin tutkimustuloksiin. Toisin sanoen, reliabiliteetilla on siis tarkoitus tutkia tutkimuksen sattumanvaraisuutta. Mitä pienempi sattuman vaikutus tuloksiin on, sitä luotettavampana voidaan pitää tutkimuksen reliabiliteettia. (Valli 2015, 159.) Mikäli tutkimus toistetaan ja siitä saadaan samanlaiset tulokset kuin ensimmäisellä mittauskerralla, reliabiliteetti on tällöin korkea ja tutkimustulokset voidaan katsoa pysyviksi (Kananen 2014, 259). Tämän tutkimuksen reliabiliteetti varmistetaan kyselylomakkeessa kysyttävien kysymyksiä huolellisella suunnittelulla. Kyselylomakkeen kysymykset ovat vastaajan kannalta yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Tavoitteena on, että kyselyyn vastaavan henkilön on helppo löytää haluamansa vastaus jokaiseen kysymykseen ilman epäselvyyksiä ja kyselyn loppuun vastaaminen sujuu ilman esteitä.

Validiteetilla varmistetaan puolestaan, että tutkija tutkii sitä ongelmaa mitä tutkimuksessa on tarkoituskin tutkia. Luotettavuuden kannalta on tärkeää varmistaa, että suoritettava tutkimus kohdistuu oikein, eikä tutkimukselle asetetun tutkimusongelman ohitse. (Kananen 2016, 96.) Validit tutkimukset eivät sisällä systemaattisia vir-

heitä, ja tulokset ovat keskimäärin näin myös oikeita. Koska validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen, se täytyy varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla sekä tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 2014, 27.) Validiteetti pystytään erottelemaan ulkoiseen- ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syyseuraussuhteiden löytämistä eli tutkijan esittämien väitteiden näyttämistä todeksi. Sisäisen validiteetin käsitteleminen on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää, sillä tutkijan tulee pystyä perustelemaan tuloksista saadut ratkaisunsa. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan puolestaan tutkimustulosten yleistettävyyttä. Ulkoinen validiteetti voidaan katsoa olevan luotettavalla tasolla, mikäli tutkimuksen populaatio ja otos vastaavat toisiaan myös vastaavan laisissa tutkimuksissa. (Kananen 2014, 262–263.) Tässä tutkimuksessa ulkoisen validiteetin edustavuus voidaan olettaa olevan luotettavalla tasolla, sillä verkkokyselyn linkki lähetetään ainoastaan jokaisen urheiluseura X:n yhteistyökumppanin vastattavaksi. Koska kysely suoritetaan kokonaistutkimuksena ja jokainen Urheiluseura X:n yhteistyökumppani saa kutsun verkkokyselyn täyttämiseen, voidaan tuloksia pitää Urheiluseura X:n kannalta yleistettävinä ja luotettavina. Yleistettävyys vaatii kuitenkin riittävän suurta vastausprosenttia verkkokyselyyn. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää kaikkien Suomen pääsarjatason palloiluseurojen yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyteen, sillä seurojen yhteistyökumppanuuksien toimintamallit ovat jokaisella erilaiset. Sisäinen validiteetti otetaan huomioon tutkimuksen käsitteiden mahdollisimman tarkalla määrittelyllä sekä tutkimusprosessien jatkuvalla dokumentoinnilla aina tutkimuksen päättämiseen asti.

### **3 Yhteistyökumppanuussuhteet ja urheilun sponsorointi**

Ulkoiset taloudelliset tukijat sekä toimivat yhteistyökumppanuussuhteet ovat usein ammattimaisen urheiluseuratoiminnan perusedellytyksiä. Tässä luvussa määritellään yhteistyökumppanuustoiminnan kannalta olennaiset käsitteet. Käsiteltäviä asioita ovat muun muassa sponsorointi ja sen tavoitteet.

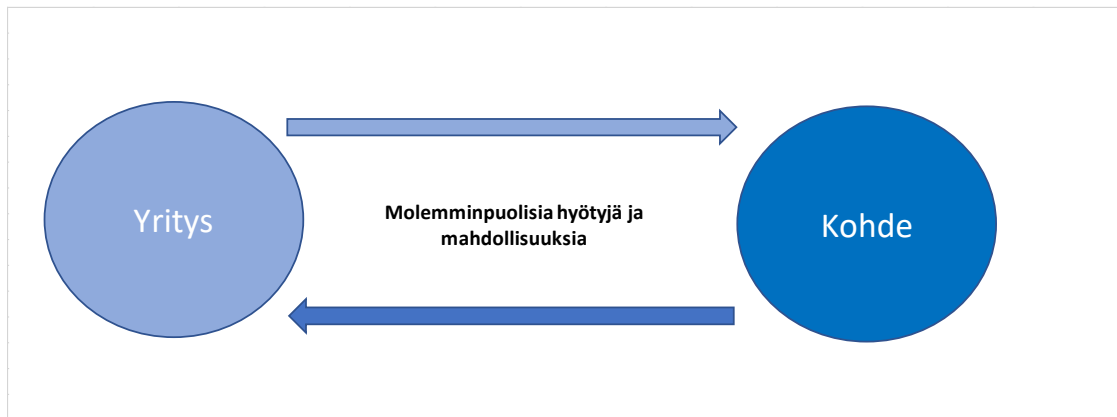
Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii urheiluseura. Tämän takia sponsorointia käsitellään myös urheilun näkökulma huomioiden. Urheiluseura X on suomalainen pääsarjatason urheiluseura, joten myös Suomessa harjoitettavan urheilun sponsoroinnin ominaispiirteet ovat esiteltynä luvussa.

### **3.1 Sponsorointi käsitteenä**

Sponsoroinnilla tarkoitetaan kahden eri toimijan välille solmittua investointiratkaisua, jonka avulla pyritään tuottamaan sekä aineetonta että aineellista lisäarvoa molempien sopimusosapuolten liiketoiminnalle (Valanko 2009, 23). Weil (2017) määrittelee sponsoroinnin eräänlaiseksi affiniteettimarkkinoinnin muodoksi, jonka yhteistoiminnan tehokkuus rakentuu osapuolten arvojen, tavoitteiden sekä visioiden kohtaamisen pohjalle.

Olennaista sponsoroinnissa on, että sen toimijat ovat solmineet välilleen sopimussuhteen, johon liittyvän yhteistoiminnan he perustavat osapuolten strategiaan tarpeisiin. Sponsoroinnin osapuolia ovat sponsoroiva yritys sekä sponsoroinnin kohde. Toiminta perustuu näiden osapuolten väliseen yhteistyöhön, jonka tavoitteena on molemminpuolinen aineellinen tai aineeton hyöty (kuvio 1). Sponsoroinnin seurauksena saatu osapuolten aineellinen ja aineeton lisäarvo on seurausta tehdystä suoritteesta ja sen vastasuoritteesta ja tähän koko sponsoroinnin toiminta perustuu. (Valanko 2009, 60–61.)





Kuvio 1. Sponsorointiyhteistyön peruslähtökohta (Alaja & Forssell 2004, 21)

Sponsor Insight Finlandin toimitusjohtaja Tommi Puskalan (n.d.) mukaan sponsorointi on sponsorille merkittävä brändin vahvistaja ja osa markkinointiviestintää, joka kuitenkin edellyttää siihen liittyvien osa-alueiden hallitsemista. Onnistuneesti toteutettu sponsorointi vaatii sponsorilta muun muassa huolellista sponsoroinnin kohteen valitsemista, tutkimustyötä sekä vaihteleviin tilanteisiin reagoimista. Myös pitkäjänteisyys, tavoiteasettelu sekä kokonaiskuvan ja suunnan suunnitteleminen ovat sponsorointimarkkinoilla menestymisen edellytyksiä.

Sponsorointi on markkinointiin kohdistettu investointi, jonka tarkoituksena on maksaa itsensä myös takaisin. Olennaista sponsoroinnissa ei olekaan ainoastaan sponsorointisopimuksen allekirjoittaminen vaan sen yhteistyötoiminnan konkreettinen hyödyntäminen myös käytännössä. Sponsoroinnin hyödyntämiseen on olemassa äärettömän paljon erityyppisiä ratkaisuja, joita lopulta rajoittaa ainoastaan mielikuvitus. Tästä syystä sponsoroinnin hyödyntämismäärä tulisi olla huomattavasti suurempi kuin itse sponsorointiin investoitu summa. (Pitenius 2015.)

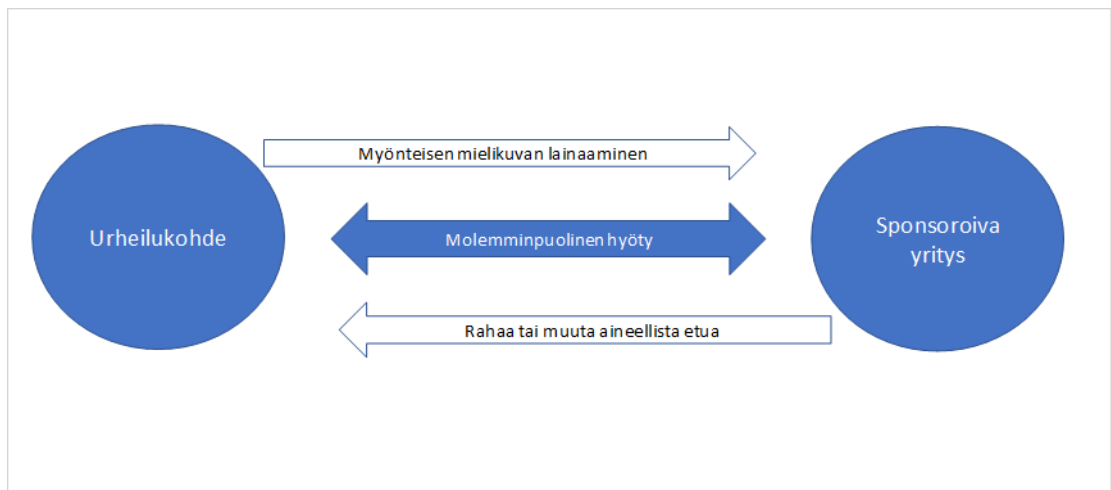
### 3.1.1 Urheilu ja sponsorointi

Urheilua on tuettu taloudellisesti siitä asti, kun urheilua on ylipäätään ollut olemassa. Urheilun sponsoroinnin juuret ulottuvat aina Antiikin olympialaisiin asti. Jo tällöin urheilun taloutta on ollut varmistamassa omat rahoittajat. Nykyisin urheilun

sponsoroiminen on yhä suosituimpi sponsoroinnin kohde ja siihen investoidut rahasummat ovat kasvaneet mittaamattoman suuriksi. (Itkonen, Ilmanen & Matilainen 2007, 10.) Urheilun sponsoroiminen kokonaisuudessaan on saanut suuremmat mittasuhteet, kuin sillä on vielä koskaan aiemmin historiassa ollut. Urheilijoiden, urheiluseurojen sekä urheilutapahtumien sponsoroimiseen käytetään enemmän taloudellisia resursseja kuin koskaan aiemmin. (Thieringer 2018.)

Urheilusponsoroinnin kohteena voi olla esimerkiksi urheiluseura, yksilöurheilija, joukkue, tapahtuma, liiga, liitto tai tapahtumapaikka. Urheilusponsoroinnista puhutaan, kun yritys tai yksityishenkilö tukee jonkin yllämainituista kohteista toimintaa joko rahallisesti tai tarjoamalla tuotteitaan ja palveluitaan sponsoroinnin kohteena toimivalle osapuolelle. Sponsorina toimiva taho saa puolestaan sponsoroitavana olevalta urheilukohteelta käyttöönsä muun muassa myynninedistämiseen liittyviä oikeuksia, joiden avulla sponsorin on mahdollista tavoitella markkinaetuja sekä bränditietoisuuden laajentamiseen liittyviä mahdollisuuksia. (Smith 2015, 200.) Sponsoroinnista kertyvät tulot ovat urheilukohteelle merkittävin tulonlähde. Samaan aikaan se on sponsorina toimivalle taholla hyvin tehokas työkalu markkinointiin. (Foster, O'Reilly & Davila 2016.)

DeGarisin (2015) mukaan urheilua sponsoroiva taho pystyy rakentamaan uusia ja säilyttämään vanhoja asiakassuhteitaan liittämällä urheilukohde osaksi sponsorin markkinointiviestintää. Kuvio 2 esittää urheilussa tapahtuvan sponsorointiyhteistyön peruselementtejä. Sponsorointiyhteistyö mahdollistaa sponsorina toimivalle taholle sponsoroitavan urheilukohteen myönteisen mielikuvan lainaamisen ja tämän hyödyntämisen sponsorin omassa markkinointiviestinnässä. Näin sponsoroiva taho kykenee välittämään omaa arvomaailmaansa urheilukohdetta hyödyntäen ja samalla vahvistamaan omaa bränditietoisuuttaan. Sponsoroiva taho antaa sponsoroitavalle urheilukohteelle usein esimerkiksi rahaa tai muuta aineellista etua vastikkeena saamilleen oikeuksille. (Alaja 2001, 25–26.)



Kuvio 2. Sponsorointiyhteistyön peruselementit urheilussa (Alaja 2001, 23)

Vuori (2017) on linjannut, että urheilun sponsorointi on yrityksille yksi tehokkaimmista keinoista yhdistää muun muassa markkinointi, myynti, brändin vastuullisuustyö sekä henkilöstö-, sidosryhmä- ja asiakassuhteiden hoito. Tehokkuuden edellytyksenä on kuitenkin se, että sponsorointi pitää toteuttaa myös onnistuneesti. Onnistunut toteuttaminen vaatii yrityksiltä jatkuvaa kriittistä arvioimista ja onnistuneisuuden mittaamista. Smithin (2015, 200) mukaan urheilun sponsorointi on yritykselle myös osittain korkean riskin investointi, sillä yritysten saamat tulot voivat vaihdella tai olla arvaamattomia.

### 3.1.2 Suomessa tapahtuvan urheilun sponsoroinnin ominaispiirteet

Suomessa urheilun sponsoroinnissa on viime vuosina esiintynyt merkittäviä kasvun piirteitä. Vuonna 2017 Suomessa investoitiin sponsorointiin peräti 257 miljoonan euron edestä. Tästä kokonaissummasta urheiluun investoidun sponsoroinnin osuus oli kokonaisuudessaan 147 miljoonaa euroa. Vuonna 2018 yleisesti sponsorointiin käytetyt investoinnit laskivat 248 miljoonaan euroon, mutta urheilun sponsorointi jatkoi kasvuaan aina 155 miljoonaan euroon asti. (Sponsorointibarometri 2018.) Suomessa yksittäisellä urheilusponsoroinnin kohteella on keskimäärin 110 sponsoria, kun vastaava luku esimerkiksi kulttuurin puolella saa kohdetta kohden keskimäärin vain 10 sponsoria (Ylä-Anttila 2017). Syitä sponsorointiin kohdistettujen investointien

kasvamiseen ovat Suomen talouskasvu sekä yritysten positiiviset havainnot sponsoroinnista (Hakola 2017).

Yksi suomalainen malliesimerkki hyvin menestyneestä yhteistyökumppanuussuhteesta urheilukohteen ja yrityksen välillä on jääkiekkoseura Helsingin IFK ja heidän jo useita vuosikymmeniä kestänyt yhteistyökumppanuussuhteensa olutmerkki Koffin kanssa. Helsingin IFK ja Koff täydentävät toistensa brändi-identiteettejä ja ovat olleet menestyksekkäästi liitettynä toisiinsa jo pitkään. (Sponsorointi 2018.)

Siitä huolimatta, että Suomessa urheilun sponsoroinnissa esiintyykin huomattavia merkkejä kasvusta, olemme jääneet paljon jälkeen kilpailijamaistamme. Länsinaapurissamme Ruotsissa yritykset investoivat urheilun sponsoroimiseen peräti kolme kertaa enemmän kuin Suomessa. Suomessa sponsoroiminen yleisesti ottaen nähdään vielä liian suppeasti, ja sen yhdistäminen yritysten liiketoiminnallisiin toimiin sekä sidosryhmäviestintään ei saa riittävässä määrin taloudellisia ja henkisiä resursseja. Suomessa urheiluun investoitavia resursseja tulisi edelleen lisätä enemmän osaksi yritysten liiketoimintaa. Liittämällä urheilun sponsoroiminen osaksi yrityksen liiketoimintaa on ratkaisu ryhtyä rakentamaan laajempaa positiivista mielikuvaa yrityksen ympärille ja samalla lisätä bränditietoisuutta. (Jalonen & Haltia 2015.)

Suomalaisessa urheilun sponsoroimisessa esiintyy puutteita monipuolisen ja innovatiivisen sponsoroinnin hyödyntämisessä. Suomalaiset yritykset lähtevät matalalla kynnyksellä tukemaan urheilua, mutta eivät kuitenkaan hyödynnä urheilua heidän omassa toiminnassaan sen tarjoamien mahdollisuuksien mukaisesti. Aitojen tuloksien saavuttaminen edellyttää sponsoroinnin monipuolisempaa hyödyntämistä, ja sen puuttuessa myös näkyvien tuloksien saavuttaminen on hyvin hankalaa. (Suopuro 2016.) Sponsor insight Finlandin toimitusjohtaja Puskalan (n.d) mukaan sponsorointiin lähdetään edelleen mukaan ilman sen suurempaa pohdintaa eikä sen moniulotteisuuden kiinnitetä riittävässä määrin huomiota.

Suomessa urheiluseurojen talous usein rakentuu hyvin pitkälti yhteistyökumppaneilta saatujen taloudellisten resurssien ympärille. Nämä yhteistyökumppaneilta saa-

dut tulot ovat usein moninkertaisia verrattuna muihin seuran saamiin tuloihin. Urheiluseurojen taloudellinen tukeminen ja mainosnäkyvyyden tavoittelemisen ottelutapahtumissa on vähitellen muuttumassa osaksi isompaa ja merkittävämpää kokonaisuutta. Nykyisin yhteistyökumppanuuksilta vaaditaan enemmän vastuullisempaa ja kumpaakin osapuolta hyödyttävää liiketoimintaa. Urheilua sponsoroivat yritykset ovatkin vähitellen oppineet vaatimaan urheiluseuroilta enemmän vastinetta heidän investoimilleen rahoille. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 20–25.)

Suomessa tapahtuvassa urheilun sponsoroimisessa näkyvyyden myyminen sponso-reille on usein edelleen yhteistyön pääosassa. Nykyisin on kuitenkin alettu korostamaan myös todellisten tekojen merkitystä urheilun sponsoroimisessa. Yritykset ovat alkaneet tiedostamaan, että yrityksen logon maksaminen urheiluseuran peliasuun muiden maksettujen logojen joukkoon ei välttämättä enää riitä. Kun logojen lukumäärä peliasuissa kasvaa riittävän suureksi, yrityksen näkyvyyden teho alkaa heikentymään merkittävästi. Tällöin näkyvyyden ohelle on syytä miettiä myös muita urheilun sponsoroimiseen liittyviä ratkaisuja. Positiivisen brändikuvan rakentaminen helpottuu huomattavasti esimerkiksi silloin, kun urheilun sponsoroimisessa pystytään korostamaan arvopohjaisia, ihmisten tunteisiin vetoavia konkreettisia tekoja. (Lainesoalo 2019.) Urheilutapahtumissa ihmiset eivät maksa näkemistään mainoksista vaan niistä elämyksistä, joita he tapahtumissa pääsevät kokemaan. Tästä syystä yritykset etsivätkin logonäkyvyyden sijaan yhä enemmän tarinoita, joiden päälle sponsorointia lähdetään rakentamaan. (Pusa 2015.)

### **3.2 Sponsorointiyhteistyö ja yhteistyökumppanuus**

Sponsorointi on hyvin laajalle levinnyt ja ihmisten mieleen lujasti iskostunut käsite. Tästä huolimatta kyseisen sanan käyttöön linkittyy paljon myös kielteisiä mielipiteitä. Lisääntyvä näkemys sanan käyttämiseen liittyen on, että sana sponsorointi ei kuvaa riittävän hyvin osapuolten välillä tapahtuvan yhteistyön luonnetta. Tämä on johtanut

siihen, että nykyisin aiheesta keskustellessa suositaan mieluummin sanaa sponsoroituyhteistyö. Tätä ilmausta voidaan pitää sekä osuvampana että myös konkreettisempänä tapana kuvata kyseisen yhteistyömuodon ominaispiirteitä sillä kuten aiemmin todettua, on sponsoroituyhteistyön tarkoituksena tuottaa molemmille osapuolille hyötyjä ja mahdollisuuksia. Sponsoroituyhteistyö tuo selkeämmin esiin sponsorin ja sponsoroinnin kohteen välillä tapahtuvan molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyötoiminnan luonteen. (Alaja & Forssell 2004, 21.)

Molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyökumppanuussuhde ei toimi itsestään vaan se vaatii aitoa sitoutuneisuutta yhteistyön osapuolilta. Yhteistyöpanoksen tulee viestiä kummankin osapuolen vilpittömästä halusta kehittää ja syventää toimijoiden välillä tapahtuvaa yhteistyötoimintaa. (Valanko 2009, 107–108.) Sponsoroituyhteistyön tulee olla pitkäkestoista, jotta kestävien tunnesiteiden syntyminen yhteistyön osapuolten välille on mahdollista (Hakola 2016). Lähdeojan (2010) mukaan sponsoroituyhteistyössä yritys investoi positiivisia kokemuksia herättäneen sponsorointikohteen toiminnan kehittämiseen ja tavoittelee siitä seuraavaa kaupallista hyötyä omalle yritykselleen. Näin sponsoroituyhteistyöstä hyötyvät molemmat yhteistyön osapuolet.

Sponsoroituyhteistyö menee usein sekaisin hyväntekeväisyyden ja mainonnan kanssa, vaikka yhteistyön luonne ja ominaispiirteet ovatkin muodoltaan hyvin erilaisia. Hyväntekeväisyydessä lahjoittajan roolissa oleva toimija ei odota suoritteestaan vastasuoritetta tai omaa hyötynäkökulmaa. Sponsoroituyhteistyö on muodoltaan epäsuoraa viestintää, mikä taas erottaa sen myös mainonnasta. Mainonta on muodoltaan suoraa viestintää. Mainonta on kuitenkin mahdollista kytkeä osaksi sponsoroituyhteistyötä liittämällä se yhdeksi vastikkeelliseksi tekijäksi osapuolten väliseen palvelukokonaisuuteen. (Alaja 2001, 29.)

Valangon (2009, 102–103) mukaan toimivassa yhteistyökumppanuussuhteessa osapuolten mielikuvat ja arvot ovat samankaltaisia. Yhteistyökumppanuussuhteen toimivuuden kannalta on myös tärkeää, että sponsoroinnin kohde istuu sponsorin omaan sponsoroitustrategiaan. Sponsorin innostus kohteen sponsoroimiselle herää silloin,

kun sponsoroitava kohde kykenee synnyttämään positiivisia tuntemuksia ja tuomaan esille yhteistyön aloittamisen kannalta houkuttelevia piirteitä kuten uskottavuutta, tietotaitoa, kasvupotentiaalin mahdollisuuksia, identiteettiä sekä verkostojen hyödyntämismahdollisuuksia.

Sponsoroinnin avulla pystytään tuomaan molempien sponsorointiyhteistyön osapuolten arvot esiin käytännön näkökulmasta. Yhteistyöllä pyritään viestimään kohderyhmille, että solmittu yhteistyökumppanuus tukee sellaisia arvoja, jotka molemmat yhteistyön osapuolet kokevat tärkeiksi. Näin pystytään luomaan positiivista ilmapiiriä ja tuntemuksia molempien brändien ympärille sekä lisäämään muun muassa näkyvyyttä ja erottuvuutta. Sponsorointi mahdollistaa merkityksien luomisen sisällön ympärille. (Valanko 2009, 63.)

### **Sponsorointiyhteistyön tavoitteet**

Friedman (2019) on listannut sponsorina toimivalle taholle useita erilaisia sponsorointiyhteistyön tarjoamia mahdollisuuksia. Nämä mahdollisuudet linkittyvät esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen muokkaamiseen, yrityksen tarjoaman mielikuvan muuttamiseen, bränditietoisuuden luomiseen, yrityksen saatavuuden laajentamiseen, erilaistumiseen muista yrityksistä sekä myynnin edistämiseen. Myös Ylä-Anttila (2017) nostaa esille brändin vahvistamisen ja yrityksen imagon muokkaamisen yritysten tärkeimmiksi syiksi lähteä sponsorointiyhteistyöhön mukaan. Wong (2014) puolestaan korostaa sponsoroinnin tuoman näkyvyyden merkitystä sponsoroivan yrityksen kuluttajamielikuvien muokkaajana. Esimerkiksi hyväntekeväisyystapahtuman sponsorimisella pystytään viestimään yrityksen halusta olla mukana hyväntekeväisyydessä ja tekemässä hyvää. Ennen sponsoroinnin aloittamista ja sponsoroinnin kohteen valitsemista yrityksen tulee kuitenkin harkita, millaisen mielikuvan he haluavat yrityksestään kohderyhmälleen viestiä.

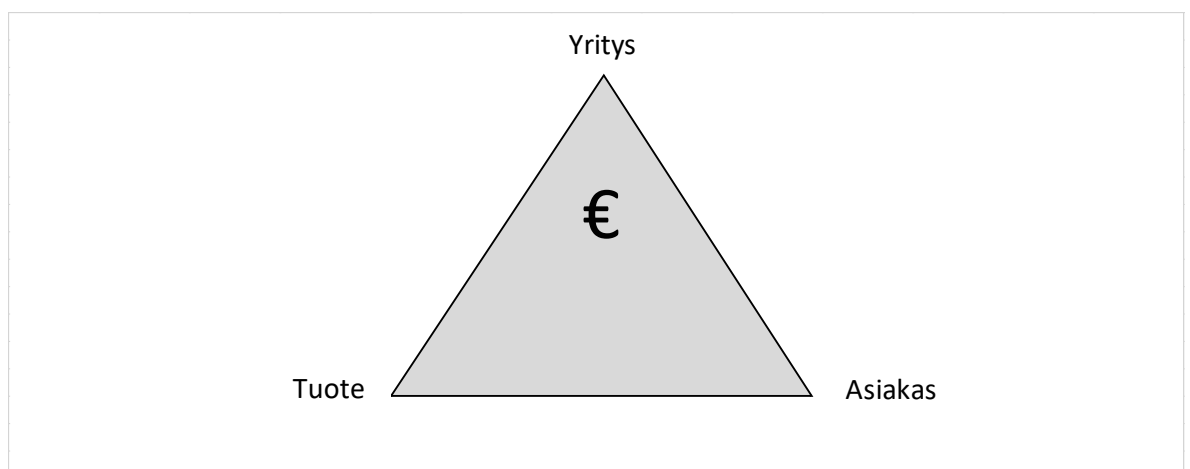
Sponsoroinnin kohteen näkökulmasta tavoitteet liittyvät pääsääntöisesti taloudelliseen toimintaan liittyvien riskien minimoimiseen ja käytettävissä olevien taloudellisten resurssien kasvattamiseen. Sponsoroinnin kohde tavallisesti keskittää sponso-

rintiyhteistyön seurauksena saatuja resursseja muun muassa yrityksen tuotekehittelyyn sekä markkinointiviestinnällisiin toimenpiteisiin. (Alaja & Forssell 2004, 25.)

## 4 Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu

Urheiluseura X haluaa tutkia yhteistyökumppaneidensa tyytyväisyyttä, joten myös asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät on syytä sisällyttää tutkimuksen viitekehykseen. Tässä luvussa määritellään asiakastyytyväisyys sekä asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Urheiluseura X tarjoaa yhteistyökumppaneilleen yhteistyön vastineena erilaisia palveluita, joten myös palvelun laatu ja B2B (Business to business) asiakassuhteiden ominaispiirteet on käsitelty tässä luvussa.

Yrityksen liiketoiminnan voidaan katsoa toimivan kolmen eri päätekijän vuorovaikutuksen seurauksena. Nämä kolme tekijää ovat yritys, tuote ja asiakas (kuvio 3). Asiakkaan merkitys tässä vuorovaikutussuhteessa on hyvin oleellinen, sillä asiakas on se, joka lopulta päättää kuinka hyvin yritys toiminnassaan onnistuu. (Hellman & Värilä 2009, 15–22.)



Kuvio 3. Liiketoiminnan ydindynamiikka (Hellman & Värilä 2009, 15)



Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen on organisaation kannalta äärimmäisen tärkeä tieto kartoittaa, sillä suuressa mittakaavassa jokainen organisaatio haluaa pystyä palvelemaan omia asiakkaitaan niin hyvin kuin mahdollista ja tekemään heidät tyytyväisiksi (Kokkonen 2006). Myös Törrönen (2018) korostaa asiakaskokemuksen merkitystä nostamalla sen yrityksen tärkeimmäksi strategiseksi kilpailutekijäksi ja osaksi yrityksen liiketoiminnan strategiatyötä.

#### **4.1 Asiakastyytyväisyys käsitteenä**

Asiakastyytyväisyydellä mitataan sitä, kuinka hyvin organisaation tarjoamat tuotteet tai palvelut vastaavat asiakkaiden niille asettamia odotuksia. Asiakastyytyväisyyskartoituksen pohjalta yrityksen on helpompi lähteä hallitsemaan sekä kehittämään yrityksen liiketoimintaa yhä eteenpäin. (Copley 2017.)

Asiakastyytyväisyys määritellään vertaamalla tuotteen tai palvelun tarjoamaa kokemusta sille asetettuihin odotuksiin. Jos odotukset eivät kohtaa tuotteesta tai palvelusta saadun kokemuksen kanssa, asiakas ei myöskään tällöin ole tyytyväinen. Mikäli odotukset kuitenkin täyttyvät ja vastaavat saatua kokemusta, asiakas on tyytyväinen ja puhutaan asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyden huippu saavutetaan, jos tuotteesta saadut kokemukset eivät ainoastaan täytä odotuksia, vaan ylittävät asiakkaan asettamat odotukset. (Kotler & Keller 2016, 153.)

Asiakastyytyväisyys ei synny automaattisesti itsestään ja odotuksien ylittäminen vaatii asiakkaan ja hänen käyttäytymisensä tuntemista. Yrityksien tulee hankkia tietoa siitä mitkä ovat asiakkaan todelliset motiivit, millä arvoilla on vaikutusta asiakkaan valintoihin sekä minkälaisia odotuksia ja tarpeita asiakkaat yleisesti ottaen asettavat yrityksen tarjoamille tuotteille ja palveluille. Sellaiset yritykset, jotka tuntevat asiakkaansa ja heidän tarpeensa hyvin pystyvät tarjoamaan merkityksellisiä kokemuksia

asiakkailleen ja rakentaa jatkumoa asiakassuhteillaan. Kaikista optimaalisimmassa tilanteessa yritys luo, ylläpitää ja kehittää omia asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaidensa kanssa ja näin kykenee edistämään molemminpuolista tyytyväisyyttä. (Levänen 2017.)

## 4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyyden säännöllisellä mittaamisella on merkittävä yhteys pitkäaikaisen asiakassuhteen ylläpitämisen kanssa. Yritykset, jotka mittaavat asiakkaidensa tyytyväisyyttä säännöllisesti pystyvät kartoittamaan kuinka he onnistuvat palvelemaan asiakkaitaan ja mitkä tekijät huomioimalla asiakkaista voidaan tehdä yhä tyytyväisempiä. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen avaa mahdollisuuksia oikeiden toimenpiteiden valitsemiseen ja näin helpottaa asiakassuhteen hallintaa. Yrityksen tuotteisiin ja palveluihin tyytyväiset asiakkaat pysyvät todennäköisimmin uskollisina asiakkaina ja riski siitä, että asiakas haluaisi vaihtaa kilpailevan yrityksen tuotteisiin tai palveluihin pienenee. (Kotler & Keller 2016, 155.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat ratkaisu mitata asiakkaan tyytyväisyyttä sekä tarjotun palvelun onnistumista. Tyypillisesti asiakkailta halutaan tiedustella, mihin asioihin he ovat tyytyväisiä ja mitä asioita yritys voisi edelleen toiminnassaan kehittää tyytyväisyyden parantamiseksi. Kun yritys osoittaa kiinnostusta asiakastyytyväisyyden tutkimiseen, se samalla viestii asiakkailleen välittämisestä, luottamuksesta sekä aidosta halusta kehittää asiakassuhteitaan. (Lahtinen & Isoviita 2007, 11.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksissa yrityksen on mahdollista lähteä selvittämään asiakastyytyväisyytensä ääripäät eli niin sanotut ääriyhmät. Ääriyhmien kartoittaminen on yrityksen asiakastyytyväisyyden kannalta olennaista tietoa, sillä erittäin tyytymättömät asiakkaat haluavat päättää asiakkuussuhteensa yritykseen muita asiakkaita herkemmin ja pahimmassa tapauksessa myös hyvin nopeasti. Erittäin tyytyväiset asiakkaat puolestaan ovat usein halukkaita antamaan yritykselle positiivista palautetta

ja levittävät heidän positiivisia kokemuksiaan yrityksestä yhä eteenpäin muille ihmisille. Hyvän palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden säilyttämisen kannalta on tärkeää saada palautetta asiakkailta, jotta tyytyväisyyteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ei lähdetä suotta muokkaamaan ja negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin osataan puuttua mahdollisimman tehokkaasti. (Bergström & Leppänen 2015, 444.)

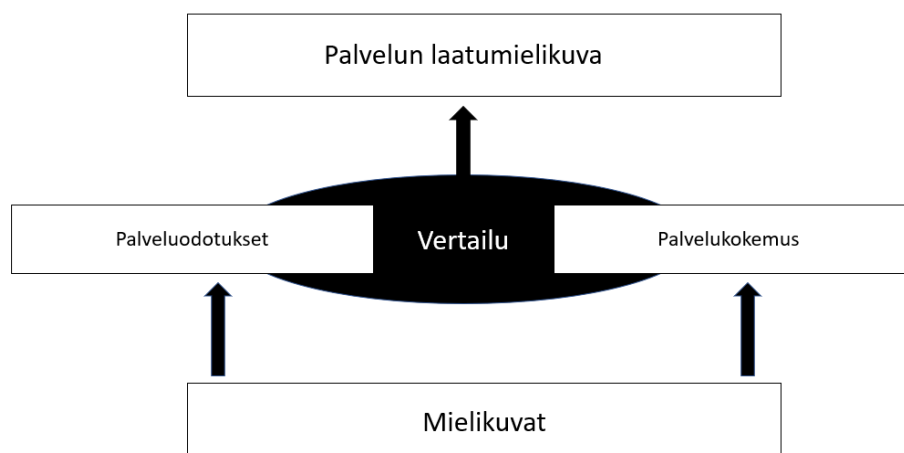
### **4.3 Palvelun laatu**

On todettua, että palvelun laadulla, asiakastyytyväisyydellä sekä yrityksen kannattavuudella on yhteys toisiinsa. Laadukkaat palvelut mahdollistavat palveluita tarjoavalle yritykselle korkean asiakastyytyväisyyden. Laadukkaisiin palveluihin tyytyväiset asiakkaat suosivat usein niitä myös jatkossakin, mikä edistää palveluita tarjoavan yrityksen liiketoimintaa. (Kotler & Keller 2016, 157.)

Laadukkaan palvelun kannalta on tärkeää, että yritys pystyy konkretisoimaan tarjottuiden palveluiden laadun kiteytetyksi palvelulupaukseksi. Tämä edellyttää kuitenkin asiakkaiden valintakriteerien tiedostamista ja vasta sitä kautta voidaan lähteä tavoittelemaan kilpailuetua. (Karjalainen 2017.) Valitettavan usein palvelun laatua lähdetään kuitenkin arvioimaan ainoastaan yrityksen omasta näkökulmasta ja huomio keskitetään vain yrityksen itsensä asettamille laatuvaatimuksille. Todellisuudessa laadun määrittelee kuitenkin aina asiakas itse ja käyttäytymistoimenpiteet muodostuvat siitä saadun mielikuvan pohjalta. (Lahtinen & Isoviita 2007, 85.) B2B -suhteissa asiakkaat arvioivat palveluissa ennen kaikkea ammattitaitoa, tehokkuutta sekä sijoitetun pääoman tuottoa (Decker 2019). Monissa B2B-yrityksissä ajatellaan, että omat tuotteet ja palvelut ovat jo asiakkaan näkökulmasta parhaat vaihtoehdot vaikka näin ei todellisuudessa olisikaan. Asiakaslähtöinen B2B-yritys osaa omaksua asiakkaankin näkökulman ja olla valmiina muuttamaan omia toimintatapojaan tilanteen niin vaatiessa. (Bergius 2017.)

Levensin (2014, 189) mukaan ei ole mahdollista, että kaksi henkilöä pystyy kokemaan tuotteesta tai palvelusta saadun laadun täysin samanlaisena. Tärkeää on pystyä tarjoamaan asiakkaalle itselleen personoitu palvelupaketti, joka istuu hyvin yhteen hänen asettamien tarpeidensa ja odotuksiensa kanssa (Leppänen 2007, 132–134). B2C (Business to Consumer) -markkinoinnissa kuluttajana toimii yksilö, mutta B2B -markkinoinnissa asiakkaana oleva edustaa päätöksellään koko yritystään. Myös tämä tulee ottaa huomioon palvelupakettien suunnittelussa. (Seppä 2019.)

Palvelun laadusta voidaan puhua hyvänä silloin, kun sen kuluttamisen seurauksena koettu laatu vastaa asiakkaan asettamia odotuksia palvelulle eli odotettua laatua. Odotettuun laatuun vaikuttavat useat eri tekijät. Näitä tekijöitä ovat muun muassa markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen imago sekä asiakkaan tarve. (Grönroos 2010, 106.) Palvelun laatumielikuva rakentuu aina asiakkaan henkilökohtaisten odotusten pohjalta. Kuvio 4 kuvaa palvelun laatumielikuvaan vaikuttavia tekijöitä. Palvelun laatumielikuva saadaan muodostettua vertaamalla palvelulle asetettuja odotuksia siitä saatuihin kokemuksiin. (Isoviita & Lahtinen 2007, 45.)



Kuvio 4. Palvelun laatumielikuvaan vaikuttavat seikat (Lahtinen & Isoviita 2007, 45)

Yrityksen taloudellisesti kannattava toiminta edellyttää uusien asiakkaiden jatkuvaa hankkimista. Asiakkaiden hankkimisen jälkeen yrityksen tulee keskittyä asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja varmistaa, että asiakkaat pysyvät heille uskollisina. (Kotler & Keller 2016, 162.) Deckerin (2019) mukaan B2B -asiakkaat usein etsivät investoinneiltaan pitkäaikaisia ratkaisuja ja tätä kautta myös pidempien asiakassuhteiden muodostumista. Myös Kykyrin (2019) mukaan B2B -suhteissa haetaan asiakassuhteelle pitkää jatkumoa ja yritystenvälinen suhde pohjautuu osapuolten molemminpuoliseen luottamukseen.

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden solmiminen on yrityksen kannalta kannattavaa, sillä kun asiakasvaihtuvuutta saadaan vähennettyä, myös uusien asiakkaiden hankkimisen tarve pienenee. Pitkäaikaiset asiakassuhteet tulevat yritykselle edullisemmaksi myös markkinoinnillisesta näkökulmasta, sillä tunnetuille asiakkaille viestiminen on helpompaa hyödyntäen esimerkiksi tietokantamarkkinointia. Pitkäaikaiset ja uskolliset asiakkaat kuluttavat yrityksen tuotteita ja palveluita useimmin. He ovat myös herkemmin valmiita maksamaan korkeampaa hintaa ja pystyvät omilla referensseillään hankkimaan edelleen uusia asiakkaita. Uskolliset asiakkaat eivät etsi syytä palveluntarjoajan vaihtamiseen vaan toimivat päinvastoin yrityksen sanansaattajina levittämällä positiivisia kokemuksiaan yhä eteenpäin toisille yrityksille (Lahtinen & Isoviita 2007, 12–15).

## **5 Tutkimustulokset**

### **5.1 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella hyödyntäen verkkokyselyä aineistonkeruumenetelmänä. Verkkokysely lähetettiin vastattavaksi 26.9.2019. Linkki kyselyyn oli avoinna kaksi viikkoa, ja vastaaminen päättyi 10.10.2019. Linkki kyselyn vastaajille lähetettiin sähköpostitse. Kokonaisuudessaan linkin vastaanotti yhteensä

450 yhteistyökumppania, joihin sisältyivät sekä pääyhteistyökumppanit että yritysverkostokumppanit. Vastauksia saatiin kerättyä yhteensä 112 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui 24,9 %. Tavoitteena oli saada kyselystä vähintään 100 vastausta, joten saavutettuun vastausprosenttiin voidaan olla tyytyväisiä. Pääyhteistyökumppaneiden vastausprosentti jäi suhteessa kuitenkin odotettua pienemmäksi, minkä takia kaikkia pääyhteistyökumppaneilta saatuja vastauksia ei voida pitää yleistettävänä. Vastausten lukumäärää pyrittiin nostamaan lähettämällä linkin saaneille muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta viikon vastaamisajan jälkeen. Vastausten lukumäärää tehostettiin myös vastaajille suoritettulla arvonnalla. Tämän lisäksi jokainen kyselyyn osallistunut yhteistyökumppani sai kaksi ottelulippua Urheiluseura X:n ensi kauden ensimmäiseen kotiotteluun.

Kyselyn kysymyksillä lähdettiin selvittämään tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olennaisia tutkimuskysymyksiä, joita olivat miten Urheiluseura X onnistuu yhteistyökumppaneilleen tarjoamissaan palveluissa sekä mitkä yhteistyön tekijät koetaan yhteistyökumppanuustoiminnassa tärkeiksi. Tutkimuksen perusjoukko koostuu yhteistyökumppaneista, jotka voidaan jakaa pääyhteistyökumppaneihin ja yritysverkostokumppaneihin. Tästä syystä näitä kahta ryhmää tarkastellaan osassa kysymyksistä ominaan. Tutkimustuloksien havainnollistamisessa käytetään suoraa jakaumia, ristiintaulukointeja sekä keskiarvoa. Kysymyksiin saatujen vastausten lukumäärää kuvataan taulukoissa  $n = X$ .

## 5.2 Vastaajien perustiedot

Kysely aloitettiin vastaajien taustatietojen selvittämiseksi. Taustatietoja selvitetessä vastaajilta kysyttiin yhteistyökumppanuuden kestoa, yhteistyösopimuksen rahallista arvoa, yhteistyön lisäostoihin käytettyjä investointeja sekä yhteistyökumppanuuden luonnetta.

Suurin osa (50 %) kyselyyn vastanneista yhteistyökumppaneista on tehnyt yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa 2–4 vuotta (kts. taulukko 1). Vuosi 2019 on ollut ensimmäinen yhteistyövuosi 40:lle vastanneista yhteistyökumppaneista. Viisi yhteistyökumppania on tehnyt yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa yhden vuoden. Ainoastaan 11 kyselyyn vastanneista yhteistyökumppaneista on tehnyt yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa yli viisi vuotta.

Taulukko 1. Urheiluseura X:n kanssa tehdyt yhteistyövuodet

<b>Yhteistyön kesto</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Vuosi 2019 on ensimmäinen yhteistyövuotemme	40	36 %
1 vuoden	5	4 %
2 - 4 vuotta	56	50 %
5 - 8 vuotta	8	7 %
Yli 8 vuotta	3	3 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>112</b>	<b>100 %</b>

Kyselyyn vastanneista 80:llä yhteistyökumppanilla (71 %) yhteistyösopimuksen arvo Urheiluseura X:n kanssa on arvoltaan alle 1 000 € (kts. taulukko 2). Yhteistyökumppaneita, joiden yhteistyösopimuksen arvo ylittää 1 000 € on vastanneista 32 kappaletta (29 %).

Taulukko 2. Yhteistyökumppanin yhteistyösopimuksen rahallinen arvo

<b>Yhteistyösopimuksen arvo (€)</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Alle 1 000 €	80	71 %
1 000 - 1 999 €	9	8 %
2 000 - 4 999 €	10	9 %
5 000 - 9 999 €	5	4 %
10 000 - 19 999 €	4	4 %
20 000 € tai yli	4	4 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>112</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 3 kuvaa yhteistyökumppaneiden investoimia taloudellisia resursseja yhteistyön lisäostoihin. Lisäostot kattavat esimerkiksi kotiotteluiden irtolippupaketteja tai lisämainosnäkyvyyspalveluita. Vastaajista 48 % investoi yhteistyön lisäostoihin alle 500 € yhden kauden aikana. 22 % vastanneista ei investoi lisäostoihin lainkaan. 20 % vastanneista investoi kauden aikana lisäostoihin 500–999 € edestä. Ainoastaan 11 vastaajaa käyttää kauden aikana rahaa lisäostoihin yli 1 000 €.

Taulukko 3. Kauden aikana suoritetut investoinnit lisäostoihin

<b>Yhteistyöhön investoidut lisäostot (€)</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
0 €	25	22 %
Alle 500 €	54	48 %
500 - 999 €	22	20 %
1 000 - 1 999 €	8	7 %
2 000 - 4 999 €	3	3 %
5 000 - 9 999 €	0	0 %
10 000 € tai yli	0	0 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>112</b>	<b>100 %</b>

Yhteistyön luonnetta määrittävään kysymykseen (kts. taulukko 4) oli vastaajalla mahdollisuus valita useita vastausvaihtoehtoja, sillä osalla Urheiluseura X:n yhteistyökumppaneista yhteistyö ei rajoitu vain yhteen yhteistyöluonteeseen. Vastausvaihtoehtoihin on sisällytetty myös VIP-kausikorttien omistajat, sillä usealla yhteistyökumppanilla on käytössään kausikortteja, joiden arvot ovat useita satoja euroja ja VIP-palvelut osa seuran kanssa käytävää yhteistyötä.



Taulukko 4. Kuvaus yhteistyön luonteesta

<b>Yhteistyön luonne</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Tavaran-, tai palveluntoimituskumppani	8	6 %
Asiakastilaisuuskumppani	8	6 %
Näkyvyysyhteistyökumppani	27	19 %
Yritysverkostokumppani	71	50 %
VIP - kausikortin omistaja	26	18 %
Muu, mikä?	2	1 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>142</b>	<b>100 %</b>

Kysymykseen saatiin 142 vastausta kaikki vaihtoehdot yhteenlaskettuna. Näistä 71 (50 %) vastasi olevansa yritysverkostokumppaneita. Muut yhteistyön luonteet jakautuivat vastaajien kesken siten, että tavaran- tai palveluntoimittajia oli 6 %, asiakastilaisuuskumppaneita 6 %, näkyvyysyhteistyökumppaneita 19 %, VIP-kausikortin omistajia 18 % ja muita yhteistyökumppaneita 1 %.

### 5.3 Tyytyväisyys yhteistyökumppanuustoimintaan

Yhteistyökumppanuustoiminnan tyytyväisyyttä on tässä tutkimuksessa tarkasteltu sekä yleisellä tasolla että osa-alueittain. Ensimmäisenä käsitellään tyytyväisyyttä yleisesti määrittelevät kysymykset ja tämän jälkeen tyytyväisyyttä tarkastellaan osa-aluekohtaisesti kohdennettuna yhteistyön eri palveluihin.

#### **Yleinen tyytyväisyys yhteistyökumppanuustoimintaan kaudella 2019**

Taulukko 5 kuvaa vastaajien yleistä tyytyväisyyttä yhteistyöhön Urheiluseura X:n kanssa kaudella 2019. 71 % vastaajista on ollut melko tyytyväisiä ja 21 % erittäin tyytyväisiä yhteistyöhön kauden 2019 aikana. Ainoastaan yksi vastaaja on ilmoittanut olleensa erittäin tyytymätön yhteistyöhön kaudella 2019. Erittäin tyytymättömiä ja

melko tyytymättömiä vastaajia oli yhteensä 9 % vastaajista. Kauden 2019 tyytyväisyyden keskiarvoksi muodostuu 3,11 huomioiden kaikki kyselyyn vastanneet yhteistyökumppanit.

Taulukko 5. Yleinen tyytyväisyys yhteistyöhön

Tyytyväisyys yhteistyöhön kaudella 2019 (n = 112)	Erittäin tyytymätön (1)	Melko tyytymätön (2)	Melko tyytyväinen (3)	Erittäin tyytyväinen (4)	Keskiarvo
	1 %	8 %	71 %	21 %	3,11

Yritysverkostokumppaneiden ja pääyhteistyökumppaneiden tyytyväisyys kauteen 2019 on esitetty myös eroteltuna toisistaan (kts. taulukko 6). Vaikka yhteistyökumppanuuden luonne on huomattavasti erilainen näiden kahden ryhmän välillä, se ei vaikuta vastaajien tyytyväisyyteen merkittävästi. Pääyhteistyökumppanit saavat kauden 2019 yhteistyön tyytyväisyyden keskiarvoksi 3,07 ja yritysverkostokumppanit 3,13. Molemmat ryhmät saavat suurimmat vastausprosentit vastausvaihtoehtoihin melko tyytyväinen ja erittäin tyytyväinen.

Taulukko 6. Yleinen tyytyväisyys yhteistyöhön eroteltuna

Tyytyväisyys yhteistyöhön kaudella 2019 (n = 112)	Erittäin tyytymätön (1)	Melko tyytymätön (2)	Melko tyytyväinen (3)	Erittäin tyytyväinen (4)	Keskiarvo
Pääyhteistyökumppanit (n = 41)	0 %	12 %	68 %	20 %	3,07
Yritysverkostokumppanit (n = 71)	1 %	6 %	72 %	21 %	3,13

### Vastaavatko yhteistyöhön liitetyt palvelut niille asetettuja odotuksia?

Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä kartoitettiin myös tiedustelemalla, miten

yhteistyöhön liitetyt palvelut vastaavat yhteistyökumppaneiden niille asettamia odotuksia (taulukko 7).

Taulukko 7. Palveluiden vastaavuus odotuksiin nähden

Palvelut vastaavat niille asetettuja odotuksia (n = 112)	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Täysin samaa mieltä (4)	Keskiarvo
	0 %	19 %	60 %	21 %	3,03

60 % kaikista kyselyyn vastanneista kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 21 % täysin samaa mieltä siitä, että yhteistyöpalveluiden odotukset täyttyvät. Täysin eri mieltä- vastausvaihtoehtoon ei saatu yhtäkään vastausta. 19 % vastaajista kokee kuitenkin olevansa odotuksien täyttymisestä jokseenkin eri mieltä niiden täyttymisen suhteen. Vastausten keskiarvoksi muodostuu 3,03.

Palveluille asetettujen odotuksien täyttymistä on myös syytä tarkastella ryhmittäin, sillä Urheiluseura X:n tarjoamat palvelupaketit vaihtelevat merkittävästi pääyhteistyökumppaneiden ja yritysverkostokumppaneiden välillä. Taulukko 8 kuvaa palveluille asetettujen odotuksien täyttymistä eroteltuna ryhmät pääyhteistyökumppaneihin ja yritysverkostokumppaneihin. Taulukosta voidaan todeta, että pääyhteistyökumppaneiden ja yritysverkostokumppaneiden välillä ei ole havaittavissa suurta eroa odotuksien täyttymisestä. Pääyhteistyökumppaneiden keskiarvoksi muodostuu tasan kolme, kun taas yritysverkostokumppaneiden keskiarvo saa lukeman 3,04.

Taulukko 8. Palveluiden vastaavuus odotuksiin nähden eroteltuna

Palvelut vastaavat niille asetettuja odotuksia (n = 112)	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Täysin samaa mieltä (4)	Keskiarvo
Pääyhteistyökumppanit (n = 41)	0 %	20 %	61 %	20 %	3,00
Yritysverkostokumppanit (n = 71)	0 %	18 %	59 %	23 %	3,04

### **Yhteistyötoiminnan onnistumiset ja kehitettävät asiat**

Yhteistyökumppaneita pyydettiin listaamaan kolme asiaa, joissa Urheiluseura X onnistuu yhteistyötoiminnassaan hyvin ja kolme asiaa, joissa Urheiluseura X:lla olisi yhteistyötoiminnassaan edelleen kehitettävää. Molempiin kysymyksiin oli mahdollista vastata 1–3 vastausta. Onnistumisiin saatiin yhteensä 94 vastausta ja kehitettäviin asioihin 80 vastausta. Vastauksien analysoimisessa hyödynnettiin Webropol -sanapilvityökalua, joka toi esille tiettyjen sanojen ja teemojen toistuvuuden.

Yhteistyötoiminnan onnistumisiin saaduissa vastauksissa useimmin esiintyviä sanoja olivat: Tunnelma, menestys, näkyvyys sekä tiedotus. Alla listattuna muutamia esimerkkivastauksia pohjautuen useimmiten vastauksissa esiintyneisiin teemoihin:

*Urheilullinen suoritus oli hyvä*

*Urheilullinen menestys*

*Tunnelma peleissä*

*Näkyvyys sosiaalisessa mediassa*

*Ottelunäkyvyys*

*Logo näkyy paidassa*

*Peleistä yms. seuran asioista tiedottaminen mm sähköpostilla on kiitettävällä tasolla.*

*Tiedotus, mulla eka vuosi mutta silti tiesin koko ajan lipuista ja peleistä ja tilaisuuksista*

*Keskinäisen viestinnän suoraviivaisuus*

Yhteistyötoiminnan kehittämiseen saaduissa vastauksissa useimmin esiintyviä sanoja olivat puolestaan VIP, tarjoilut, ruokailu sekä näkyvyys. VIP-palveluihin liittyviä kehittämispalautteita esiintyi vastauksissa erityisen paljon. 80 vastauksesta peräti 19 vastausta koski VIP-palveluita. Alle listattuna esimerkkivastauksia pohjautuen vastauksissa useimmiten ilmenneisiin teemoihin.

*VIP-alue kokonaisuudessaan ei ole tätä päivää*

*VIP tarjoilun yksipuolisuus*

*VIP tiloissa pitäisi olla jonkinlaista otteluennakkoa (esim. organisaatiosta joku haastatteluun)*

*VIP - ruokailu on välillä kaukana vipistä*

*Sosiaalisen median hyödyntäminen yhdessä brändin kanssa.*

*Pelipaitojen selkäpuolen logojen näkyvyys medioissa heikko verrattuna etupuolen logoihin*

### **Kiinnostus suositella yhteistyötoimintaa Urheiluseura X:n kanssa myös toisille yrityksille**

Yhteistyötyytyväisyyttä kartoitettiin kysymällä myös yhteistyökumppaneiden kiinnostusta suositella yhteistyökumppanuutta myös muille yrityksille. Taulukko 9 mukaan peräti 88 % vastanneista on jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he voisivat suositella yhteistyötä myös toisille yrityksille. Ainoastaan 12 % yhteistyökumppaneista vastasi kysymykseen olevansa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Täysin eri mieltä vastauksia oli ainoastaan yksi kappale. Vastauksien keskiarvoksi muodostuu 3,28.

Taulukko 9. Kiinnostus suositella yhteistyötä muille

Yhteistyön suositteleminen toisille yrityksille (n = 112)	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Täysin samaa mieltä (4)	Keskiarvo
	1 %	11 %	48 %	40 %	3,28

Taulukko 10 kertoo, että yritysverkostokumppanit ovat kiinnostuneempia suosittelemaan yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa myös toisille yrityksille kuin pääyhteistyökumppanit. Pääyhteistyökumppaneiden vastauksista 14 % tuli vastausvaihtoehtoihin

täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. 85 % vastaajista on suosittelemisen suhteen jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Yritysverkostokumppaneista 10 % vastasi olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä yhteistyön suosittelemisesta. 90 % valitsi vastausvaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Pääyhteistyökumppaneiden keskiarvoksi muodostui 3,17 ja yritysverkostokumppaneiden keskiarvoksi 3,34.

Taulukko 10. Kiinnostus suositella yhteistyötä muille eroteltuna

Voisiko suositella yhteistyötä muille yrityksille (n = 112)	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Täysin samaa mieltä (4)	Keskiarvo
Pääyhteistyökumppanit (n = 41)	2 %	12 %	51 %	34 %	3,17
Yritysverkostokumppanit (n = 71)	0 %	10 %	46 %	44 %	3,34

### Yhteistyön tulevaisuus

Yhteistyön tulevaisuutta kartoitettiin kysymällä yhteistyökumppaneiden halukkuutta jatkaa yhteistyötä myös kaudella 2020. Taulukko 11 mukaan yli puolet vastaajista on kiinnostuneista jatkamaan yhteistyötä myös seuraavalla kaudella. Ainoastaan yksi vastaajista ilmoitti, ettei yhteistyö Urheiluseura X:n kanssa jatku seuraavalla kaudella. 45 % vastanneista ei vielä osannut sanoa jatkuuko yhteistyö Urheiluseura X:n kanssa myös kaudella 2020 vai ei.

Taulukko 11. Yhteistyökumppanuuden jatkuminen seuraavalla kaudella

Yhteistyön jatkaminen kaudella 2020	n	%
Kyllä	61	54 %
Ei	1	1 %
En osaa sanoa	50	45 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>112</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 12 kuvaa yhteistyön jatkamisen suhdetta tehtyihin yhteistyövuosiin. Taulukon perusteella voidaan todeta, että ne yhteistyökumppanit, jotka ovat tehneet yhteistyötä yli kaksi vuotta aikovat todennäköisemmin jatkaa yhteistyötä myös ensi kaudella kuin ne kumppanit, joiden yhteistyö on kestänyt vuoden tai alle. Mitä pidempään yhteistyötä on tehty, sitä pienempi on vastausprosentti vastausvaihtoehtoon en osaa sanoa.

Taulukko 12. Yhteistyön jatkamisen suhde tehtyihin yhteistyövuosiin

<b>Yhteistyön jatkaminen kaudella 2020 (n = 112)</b>	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>En osaa sanoa</b>
Vuosi 2019 ensimmäinen yhteistyövuosi (n = 40)	43 %	0 %	58 %
1 vuoden (n = 5)	40 %	0 %	60 %
2 - 4 vuotta (n = 56)	61 %	2 %	38 %
5 - 8 vuotta (n = 8)	63 %	0 %	38 %
Yli 8 vuotta (n = 3)	100 %	0 %	0 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>54 %</b>	<b>1 %</b>	<b>45 %</b>

Yhteistyön tulevaisuutta kartoitettiin myös selvittämällä yhteistyökumppaneiden kiinnostusta lisätä yhteistyöpanosta tulevaisuudessa (Kts. taulukko 13). Eniten vastauksia saatiin vastausvaihtoehtoihin jokseenkin samaa mieltä (51 %) ja jokseenkin eri mieltä (35 %). Ainoastaan yksi vastaajista oli täysin eri mieltä yhteistyöpanoksen lisäämisestä tulevaisuudessa. 13 % vastaajista oli täysin samaa mieltä kiinnostuksesta lisätä yhteistyöpanosta. Kysymys oli vastaajalle vapaaehtoinen ja vastauksia kertyi 63 kappaletta.

Taulukko 13. Yhteistyöpanoksen lisääminen tulevaisuudessa

Kiinnostus lisätä yhteistyöpanosta tulevaisuudessa	n	%
Täysin eri mieltä	1	2 %
Jokseenkin eri mieltä	22	35 %
Jokseenkin samaa mieltä	32	51 %
Täysin samaa mieltä	8	13 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Niiltä vastaajilta, jotka vastasivat yhteistyöpanoksen lisäämistä tulevaisuudessa koskevaan kysymykseen vastausvaihtoehdot ”täysin eri mieltä” tai ”täysin samaa mieltä” kysyttiin lyhyitä perusteluita valinnalleen. Yhteistyökumppaneiden, joiden vastausvaihtoehto oli ”täysin samaa mieltä” perusteluissa esiintyi useasti seuran urheilullisen menestymisen merkitys. Alle listattuna muutamia esimerkkivastauksia.

*Seuran urheilullinen menestys viime vuosina. Brändin kehittyminen.*

*Urheiluseura X:n menestyminen kaudella 2019 on ollut yllättävän hyvä. Haluan osaltani mahdollistaa hyvän tason jatkuvuuden tulevaisuudessa.*

*Seuran tulevaisuuden näkymät vaikuttaa todella hyvältä ja tahtotila kehittää omaa toimintaa on yksi keskeisimmistä asioista yhteistyön kehittämisen kannalta.*

*Homma toimii.*

Vastausvaihtoehdon ”täysin eri mieltä” perustelut vastaukselleen oli

*Olen tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen*

Taulukon 14 mukaan yhteistyökumppanit, joiden yhteistyö on kestänyt useita vuosia ovat kiinnostuneempia lisäämään yhteistyöpanosta tulevaisuudessa kuin vähemmän aikaa yhteistyötä tehneet yritykset. Niistä yhteistyökumppaneista, joille kausi 2019 on ollut ensimmäinen yhteistyövuosi 54 % olisi tulevaisuudessa kiinnostunut lisäämään yhteistyöpanosta. Muut ryhmät jakoutuivat vastaajien kesken siten, että 1 vuoden yhteistyötä tehneistä kumppaneista 50 %, 2–4 vuotta tehneistä 68 %, 5–8 vuotta



tehneistä 66 % ja yli 8 vuotta tehneistä 100 % olisivat kiinnostuneita lisäämään yhteistyöpanostaan tulevaisuudessa.

Taulukko 14. yhteistyöpanoksen syventämisen suhde yhteistyön keston

Yhteistyöpanoksen lisääminen tulevaisuudessa (n = 63)	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Täysin samaa mieltä (4)
Vuosi 2019 ensimmäinen yhteistyövuosi (n = 22)	0 %	45 %	45 %	9 %
1 vuoden (n = 2)	0 %	50 %	50 %	0 %
2 - 4 vuotta (n = 34)	3 %	29 %	53 %	15 %
5 - 8 vuotta (n = 3)	0 %	33 %	33 %	33 %
yli 8 vuotta (n = 2)	0 %	0 %	100 %	0 %
<b>Kaikki yhteensä (n)</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>8</b>

### Osa-aluekohtainen yhteistyötyytyväisyys

Yhteistyön tyytyväisyyttä mitattiin yhä syvemmin kohdistamalla kysymyksiä myös yhteistyön eri osa-alueisiin. Osa-aluekohtaisiin kysymyksiin pääsivät vastaamaan ainoastaan Urheiluseura X:n pääyhteistyökumppanit, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman totuudenmukaisia. Käsiteltävät osa-alueet ovat yhteistyön kannalta olennaisia yhteistyötoiminnassa mukana oleville pääyhteistyökumppaneille eivätkä lähtökohtaisesti koske yritysverkostokumppaneita. Yhteistyökumppaneita pyydettiin jättämään vastaamatta niihin osa-alueisiin, jotka eivät ole osa heidän yhteistyösopimustansa Urheiluseura X:n kanssa.

Käsiteltäviä tyytyväisyyden osa-alueita olivat: kommunikointi ja viestinä, medianäkyvyys, ottelutapahtumanäkyvyys sekä asiakas- ja verkostoitumistilaisuudet. Taulukko 15 kuvaa yleistä tyytyväisyyttä yllä mainittuihin yhteistyön osa-alueisiin. Vastaukset ovat annettu asteikolle 1 (erittäin huonosti) – 4 (erittäin hyvin). Osa-alueista suurimman keskiarvon (3,13) sai ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyvät palvelut. Medianäkyvyyteen liittyvien palveluiden keskiarvo oli 3,08 sekä kommunikoinnin ja viestinnän 3,07. Pienin keskiarvo (2,86) tuli asiakas- ja verkostoitumistilaisuuksien järjestelyihin.

Taulukko 15. Yhteistyön eri osa-alueiden yleinen tyytyväisyys

<b>Yleinen tyytyväisyys yhteistyön eri osa-alueisiin</b>	<b>Keskiarvo</b>
Kommunikointi ja viestintä (n = 41)	3,07
Medianäkyvyyteen liittyvät palvelut (n = 26)	3,08
Ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyvät palvelut (n = 23)	3,13
Asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksien järjestelyt (n = 29)	2,86
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>3,04</b>

### **Kommunikointi ja viestintä**

Taulukko 16 kuvaa tuloksia kommunikoinnin ja viestinnän osa-alueiden onnistumisesta. Vastaukset ovat annettu akselilla 1 (erittäin huonosti) – 4 (erittäin hyvin). Samaa asteikkoa noudatetaan myös muissa yhteistyön eri osa-alueiden onnistumista kuvaavissa taulukoissa. Yhteistyötoiminnan ylläpitämiseen liittyvässä viestinnässä vastauksien keskiarvoksi muodostui 2,98. Informoiminen saataville olevista palveluista keskiarvo oli puolestaan 2,95.

Taulukko 16. Kommunikoinnin ja viestinnän toteutuminen

<b>Kommunikointiin ja viestintään liittyvien osa-alueiden toteutuminen</b>	<b>n</b>	<b>Keskiarvo</b>
Yhteistyötoiminnan ylläpitämiseen liittyvä viestintä	41	2,98
Informoiminen saatavilla olevista palveluista	39	2,92
<b>Kaikki yhteensä</b>		<b>2,95</b>

### Medianäkyvyys

Medianäkyvyyteen liittyvien palveluiden onnistumisissa (kts. taulukko 17) parhaimman keskiarvon (2,89) sai mainosnäkyvyys seuran kotisivuilla. Pienin keskiarvo medianäkyvyyteen liittyvistä palveluista annettiin yhteistyökumppanin näkyvyyteen paikallisissa sanomalehdissä (2,5). Medianäkyvyyteen liittyviin palveluihin tuli odotettua vähemmän vastauksia, joten niitä ei voida kuitenkaan pitää yleistettävänä.

Taulukko 17. Medianäkyvyyden toteutuminen

<b>Medianäkyvyyteen liittyvien palveluiden onnistuminen</b>	<b>n</b>	<b>Keskiarvo</b>
Mainosnäkyvyys seuran kotisivuilla	18	2,89
Mainosnäkyvyys seuran sosiaalisessa mediassa	19	2,79
Mahdollisuus käyttää Urheiluseura X:n logoa osana markkinointiviestintää	18	2,83
Yhteistyökumppanin logon näkyvyys Urheiluseura X:n markkinointiviestinnässä	20	2,7
Yhteistyökumppanin näkyvyys paikallisissa sanomalehdissä	16	2,5
<b>Kaikki yhteensä</b>		<b>2,74</b>

### Ottelutapahtumanäkyvyys

Ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyvistä palveluista parhaiten onnistuu näkyvyys seuran pelaajien peliasuissa sekä näkyvyys seuran ottelutapahtumapaikalla (kts. taulukko 18). Näiden palveluiden keskiarvoiksi muodostuivat 3,5 ja 3,2. Pienimmät keskiarvot tulivat yritysteltoihin ottelutapahtumissa (2,67) sekä näkyvyyteen otteluohjelmassa (2,78).

Taulukko 18. Ottelutapahtumanäkyvyyden toteutuminen

<b>Ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyvien palveluiden onnistuminen</b>	<b>n</b>	<b>Keskiarvo</b>
Näkyvyys seuran pelaajien peliasuissa	14	3,5
Näkyvyys seuran ottelutapahtumapaikalla	20	3,2
Näkyvyys otteluohjelmassa	9	2,78
Kuulutukset ottelutapahtumassa	11	2,82
Otteluisännyys	10	2,9
Yritysteltat ottelutapahtumissa	9	2,67
<b>Kaikki yhteensä</b>		<b>2,98</b>

Ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyviin palveluihin tuli myös lukumäärällisesti vähän vastauksia. Vastausten yleistettävyydessä täytyy kuitenkin huomioida se, että ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyvät palvelut koskevat vain murto-osaa Urheiluseura X:n yhteistyökumppaneista. Esimerkiksi peliasunäkyvyys rajoittuu noin 30 yhteistyökumppaniin, joten 14 vastauksesta muodostuukin hyvä vastausprosentti. Otteluisännyyksiä ja otteluohjelmanäkyvyyksiä on myös tarjolla vain kotiotteluiden lukumäärän verran. Urheiluseura X:n tapauksessa yhden kauden aikana pelataan n. 25 kotiottelua.

#### **Asiakas-, ja verkostoitumistilaisuudet**

Taulukko 19 kuvaa asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksiin liittyvien palveluiden onnistumista. Asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksiin liittyvistä palveluista selkeästi suurimman keskiarvon sai mahdollisuus tavata toisia yhteistyökumppaneita tilaisuuksissa. Keskiarvoksi tähän muodostui 3,08. Pienin keskiarvo (2,29) asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksiin liittyvistä palveluista tuli VIP-palveluihin.

Taulukko 19. Asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksien toteutuminen

<b>Tyytyväisyys asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksien osa-alueisiin</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Tarjottavat asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksissa	28	2,71
Tilaisuuksien tilavalinnat	26	2,73
VIP - palvelut	28	2,29
Mahdollisuus tavata toisia yhteistyökumppaneita tilaisuuksissa	26	3,08
Pelaajien / toimihenkilöiden tapaamismahdollisuudet tilaisuuksissa	23	2,74
<b>Kaikki yhteensä</b>		<b>2,71</b>

### **Yhteistyön onnistumisen mittaaminen**

Taulukko 20 mukaan ainoastaan 12 yhteistyökumppania (11 %) aikoo mitata yhteistyön onnistumista. Kieltäytyviä vastauksia tuli 100 kappaletta, mikä on peräti 89 % kaikista kyselyyn vastanneista yhteistyökumppaneista.

Taulukko 20. Yhteistyökumppanin aikomus mitata yhteistyön onnistumista

<b>Yhteistyön onnistumisen mittaaminen</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kyllä	12	11 %
Ei	100	89 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>112</b>	<b>100 %</b>

Vastaajia, jotka kertoivat mittaavansa yhteistyön onnistumista, kysyttiin lisäkysymyksenä, miten he aikovat onnistumista mitata. Alla listattuna eri tyyppisiä esimerkkivastauksia mittauskeinoille:

*Myynnillä*

*somekampanjoiden kautta*

*Näkyvyyden seurannalla*

*Asiakaskyselyillä*

*Olen useassa seurassa yhteistyökumppanina ja seuraan aina toimintaa ja miten se onnistuu. Kokemuksen perusteella, sitten päätän jatkataanko seuraavalla kaudella*

#### **5.4 Tärkeiksi koetut tekijät yhteistyökumppanuustoiminnassa**

Oleennaista tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oli myös kartoittaa mitä ovat ne tekijät, joita Urheiluseura X:n yhteistyökumppanit pitävät yhteistyön kannalta tärkeinä. Tekijöitä lähdettiin selvittämään tiedustelemalla yhteistyökumppaneiden motiivia tehdä yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa. Tämän lisäksi yhteistyökumppaneilta tiedusteltiin myös kauden 2019 aikana yhteistyön kannalta tärkeimmiksi koettuja tekijöitä.

##### **Yhteistyömotiivi**

Taulukko 21 kuvaa vastanneiden yhteistyökumppaneiden vastauksia tärkeimmästä syystä tehdä yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa. Listatuista vastausvaihtoehdoista eniten vastauksia (45 %) keräsi halu tukea Urheiluseura X:n toimintaa taloudellisesti. Tämän jälkeen suurimmat vastausprosentit tulivat asiakassuhteiden hoitamiseen liittyviin mahdollisuuksiin (14 %) sekä näkyvyyteen liittyviin mahdollisuuksiin (13 %).

Bränditietoisuuden laajentamiseen liittyvät mahdollisuudet keräsivät listatuista vaihtoehdoista vähiten vastauksia (3 %).

Taulukko 21. Yhteistyökumppaneiden motiivi yhteistyölle

<b>Tärkein syy tehdä yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Näkyvyyteen liittyvät mahdollisuudet	15	13 %
Verkostoitumismahdollisuudet muiden yritysten kanssa	10	8 %
Omien arvojen kohtaaminen Urheiluseura X:n arvojen kanssa	5	4 %
Halu tukea urheiluseura X:n toimintaa taloudellisesti	50	45 %
Bränditietoisuuden laajentamiseen liittyvät mahdollisuudet	3	3 %
Asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvät mahdollisuudet	16	14 %
Myynnin edistämiseen liittyvät mahdollisuudet	8	7 %
Muu, mikä?	5	4 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>112</b>	<b>100 %</b>

Yhteistyömotiivien eroja on syytä vertailla pääyhteistyökumppaneiden ja yritysverkostokumppaneiden kesken. Taulukko 22 kuvaa pääyhteistyökumppaneiden ja yritysverkostokumppaneiden välillä esiintyviä eroja yhteistyömotiivin suhteen.

Taulukko 22. Yhteistyömotiivien erot

<b>Tärkein syy tehdä yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa</b>	<b>Pääyhteistyökumppanit</b>	<b>Yritysverkostokumppanit</b>
Näkyvyyteen liittyvät mahdollisuudet	27 %	6 %
Verkostoitumismahdollisuudet muiden yritysten kanssa	7 %	10 %
Omien arvojen kohtaaminen Urheiluseura X:n arvojen kanssa	2 %	6 %
Halu tukea urheiluseura X:n toimintaa taloudellisesti	29 %	54 %
Bränditietoisuuden laajentamiseen liittyvät mahdollisuudet	5 %	1 %
Asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvät mahdollisuudet	15 %	14 %
Myynnin edistämiseen liittyvät mahdollisuudet	12 %	4 %
Muu, mikä?	2 %	6 %
<b>Kaikki yhteensä (n)</b>	<b>41</b>	<b>71</b>

Yritysverkostokumppaneiden tärkein syy yhteistyölle säilyy edelleen Urheiluseura X:n taloudellisen tukemisen ympärillä. Vastausprosentti tähän vastausvaihtoehtoon on 54 %. Ero seuraavaksi eniten vastauksia keränneeseen vastausvaihtoehtoon on merkittävän suuri. Taloudellisen tukemisen jälkeen suurimmat vastausprosentit tulivat asiakassuhteiden hoitamiseen liittyviin mahdollisuuksiin (14 %) sekä verkostoitumismahdollisuuksiin muiden yritysten kanssa (10 %). Pääyhteistyökumppaneiden vastaukset ovat jakautuneet laajemmin eri vastausvaihtoehtojen kesken. Myös pääyhteistyökumppaneiden vastauksissa suurin vastausprosentti saatiin Urheiluseura X:n taloudellisen tukemiselle (29 %). Seuraavaksi suurin vastausprosentti saatiin näkyvyyteen liittyviin mahdollisuuksiin (27 %). Asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvät mahdollisuudet saivat vastausprosenttikseen 15 % ja myynnin edistämiseen liittyvät mahdollisuudet 12 %. Prosentuaalisesti suurimmat erot pääyhteistyökumppaneiden ja



yritysverkostokumppaneiden välillä ilmeni näkyvyyteen liittyvissä mahdollisuuksissa sekä myynnin edistämiseen liittyvissä mahdollisuuksissa.

### Tärkeimmät yhteistyötekijät kaudella 2019

Taulukkoon 23 on listattu ne tärkeäksi koetut yhteistyötekijät kaudella 2019, joihin on saatu vähintään 10 vastausta. Jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus valita 1–5 tärkeäksi koettua yhteistyötekijää. Taulukossa esitetyt prosentit ovat otettu vastausvaihtoehtoon tulleiden vastauksien lukumäärän suhteesta kyselyyn vastanneiden yhteistyökumppaneiden lukumäärään (112).

Taulukko 23. Tärkeimmiksi koetut tekijät yhteistyössä

Tärkeimmät yhteistyötekijät kaudella 2019	n	%
Seuran tiedottaminen saatavilla olevista palveluista	12	11 %
Mainosnäkyvyys seuran kotisivuilla	14	13 %
Mainosnäkyvyys seuran sosiaalisenmedian kanavissa	10	9 %
Yrityksen logon mainosnäkyvyys Urheiluseura X:n markkinointiviestinnässä	10	9 %
Näkyvyys seuran peliasuissa	10	9 %
Näkyvyys ottelutapahtumapaikalla	29	26 %
VIP - Palvelut	28	25 %
Asiakas-, ja verkostoitumistilaisuudet	47	42 %
Otteluiden tunnelma	66	59 %
Yleisömäärät kotiotteluissa	46	41 %
Seuran urheilullinen menestyminen	68	61 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>340</b>	

Tärkeimmiksi koetut tekijät keskittyvät selkeästi ottelutapahtuman sekä seuran urheilullisen suorittamisen ympärille. Eniten vastauksia keräsi seuran urheilullinen menestyminen (61 %) sekä otteluiden tunnelma (59 %). Myös yleisömäärät otteluissa koetaan tärkeäksi, sillä vastausprosentiksi muodostui 41 %. Muita tärkeäksi koettuja tekijöitä olivat muun muassa asiakas-, ja verkostoitumistilaisuudet (42 %), näkyvyys

ottelutapahtumapaikalla (26 %) sekä VIP-palvelut (25 %).

## 6 Johtopäätökset

### Tyytyväisyys yhteistyötoimintaan

Asiakastyytyväisyyttä mitatessa tarkastellaan vastaavatko yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut asiakkaiden niille asettamia odotuksia (Copley 2017). Jos odotukset eivät kohtaa tuotteesta tai palvelusta saadun kokemuksen kanssa, asiakas ei myöskään tällöin ole tyytyväinen. Mikäli odotukset kuitenkin täyttyvät ja vastaavat saatua kokemusta, asiakas on tyytyväinen ja puhutaan asiakastyytyväisyydestä. (Kotler & Keller 2016, 153). Tuloksien mukaan Urheiluseura X:n yhteistyökumppaneille suunnatut palvelut vastaavat yhteistyökumppaneiden niille asettamia odotuksia yhteistyöluonteesta riippumatta melko hyvin. Myös yleinen tyytyväisyys yhteistyökumppanuuteen kaudella 2019 koettiin melko hyväksi, joten yhteistyökumppaneiden voidaan katsoa olevan tyytyväisiä yhteistyöhön.

Bergström & Leppänen (2015, 444) mukaan asiakkaat, jotka ovat erityisen tyytyväisiä yrityksen palveluihin jakavat heidän saamia positiivisia kokemuksiaan yhä eteenpäin toisille ihmisille. Urheiluseura X:n tapauksessa enemmistö kyselyyn osallistuneista yhteistyökumppaneista olisi valmiita suosittelemaan yhteistyökumppanuutta Urheiluseura X:n kanssa toisille yrityksille. Kiinnostus suositella yhteistyökumppanuustoimintaa Urheiluseura X:n kanssa toisille yrityksille saa enemmän suosiota yritysverkostokumppaneiden kuin pääyhteistyökumppaneiden keskuudessa.

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden solmiminen on yrityksen kannalta kannattavaa, sillä kun asiakasvaihtuvuutta saadaan vähennettyä, myös uusien asiakkaiden hankkimisen tarve pienenee (Lahtinen & Isoviita 2007, 15). B2B (Business to business) -asiakkaat usein etsivät investoinneillaan pitkäaikaisia ratkaisuja ja tätä kautta myös pidempiä

asiakassuhteita tuotetta tai palveluita tarjoavien yritysten kanssa (Decker 2019). Urheiluseura X:n tapauksessa kyselystä saadut tulokset tuovat positiivista viestiä yhteistyön jatkumon kannalta. Kyselyyn vastanneista yhteistyökumppaneista yli puolet aikovat jatkaa yhteistyökumppanuustoimintaa Urheiluseura X:n kanssa myös seuraavalla kaudella. Tuloksien perusteella mitä pidempään yhteistyökumppanuustoimintaa on Urheiluseura X:n kanssa harjoitettu, sitä vähemmän yhteistyökumppanin tarvitsee pohtia yhteistyön jatkumista ja sitä todennäköisemmin he myös haluavat syventää yhteistyötä lisäämällä yhteistyöpanostaan tulevaisuudessa.

### **Tyytyväisyys yhteistyön palveluihin**

Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä tiedusteltiin yhteistyön kommunikoinnista ja viestinnästä, medianäkyvyyteen liittyvistä palveluista, ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyvistä palveluista sekä asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksien järjestelyistä. Osa-aluekohtaisissa kysymyksissä vastauksia pyydettiin ainoastaan Urheiluseura X:n pääyhteistyökumppaneilta kohdennettuna niihin, joita listatut palvelut yhteistyössä koskevat. Kaikkia osa-alueiden vastauksia ei voida pitää yleistettävänä tietona johtuen pääyhteistyökumppaneiden pieneksi jääneestä vastausprosentista.

Urheiluseura X:n kommunikointiin ja viestintään yhteistyökumppaneiden kanssa ollaan yleisesti ottaen melko tyytyväisiä. Yhteistyökumppaneiden informoiminen saatavilla olevista palveluista sekä yhteistyötoiminnan ylläpitämiseen liittyvä viestintä jää kuitenkin hieman odotuksia pienemmiksi. Osa kyselyyn vastanneista yhteistyökumppaneista on kuitenkin myöhemmin avokysymyksissä listannut tiedottamisen yhdeksi niistä yhteistyötekijöistä, joissa Urheiluseura X onnistuu yhteistyökumppanuustoiminnassaan hyvin.

Näkyvyyteen liittyvät palvelut jaoteltiin kyselyssä kahteen osaan, jotka ovat medianäkyvyys ja ottelutapahtumanäkyvyys. Nykyisin yritykset ovat alkaneet tiedostamaan, että pelkkä logon maksaminen urheiluseuran peliasuun muiden yritysten logojen joukkoon ei välttämättä ole enää tehokkain tapa saada yritykselleen näkyvyyttä (Lainesalo 2019). Ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyvistä osa-alueista Urheiluseura

X:n yhteistyökumppanit ovat kuitenkin eniten tyytyväisiä juuri seuran tarjoamaan pe-  
liasunäkyvyyteen. Näkyvyyteen liittyvistä palveluista tyytyväisiä ollaan myös näkyvyy-  
teen ottelutapahtumapaikalla. Pienimmät tyytyväisyyskeskiarvot tulivat yhteistyö-  
kumppanin näkyvyyteen paikallisissa sanomalehdissä, ottelutapahtuman yritystelt-  
toihin sekä yhteistyökumppanin näkyvyyteen Urheiluseura X:n markkinointiviestin-  
nässä.

Asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksien järjestelyissä Urheiluseura X:n yhteistyö-  
kumppanit ovat eniten tyytyväisiä mahdollisuuteen tavata toisia kumppaneita yhteis-  
työkumppaneille tarkoitetuissa tilaisuuksissa. Kun otetaan huomioon kaikki yhteis-  
työn osa-aluekohtaiset palvelut ja niiden tyytyväisyys, heikoimman tuloksen saa VIP-  
palvelut. Tyytymättömyys VIP-palveluihin ilmaistaan siihen kohdistetun tyytyväi-  
syyttä kartoittavan kysymyksen lisäksi useissa muissakin kyselyn osissa. Listatuista  
kehitettävistä asioista selkeästi eniten vastauksia keskittyi juuri VIP-palveluihin ja nii-  
den puutteisiin. Erityisen paljon tyytymättömyyttä yhteistyökumppaneiden keskuu-  
dessa herättää VIP-palveluiden ruoka-, ja juomatarjoilut. Osa yhteistyökumppaneista  
pitää VIP-tilaisuuksia myös liian yksipuolisina ja kaipaisi niihin enemmän sisältöä. VIP-  
palveluiden kehittäminen Urheiluseura X yhteistyökumppanuustoiminnassa on tär-  
kein yksittäinen yhteistyökumppaneille tarjottava palvelu, joka voidaan tutkimustu-  
loksien perusteella asettaa tärkeimmäksi kehittämistä vaativaksi yhteistyökumppa-  
nuustoiminnan palveluksi.

### **Tärkeäksi koetut tekijät yhteistyökumppanuustoiminnassa**

Suopuron (2016) mukaan suomalaiset yritykset lähtevät matalalla kynnyksellä tuke-  
maan urheilua hyödyntämättä kuitenkin urheilua heidän omassa toiminnassaan  
sen tarjoamien mahdollisuuksien mukaisesti. Myös Urheiluseura X:n tapauksessa  
tämä tulee osittain esille sillä, Urheiluseura X:n yhteistyökumppaneiden suurin mo-  
tiivi yhteistyölle on taloudellisen tuen tarjoaminen. Vuoren (2017) mukaan urheilun  
sponsoroiminen tuo yritykselle useita liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, mutta on-  
nistuakseen se vaatii kriittistä arviointikykyä sekä onnistumisen mittaamista. Urheilu-  
seura X:n tapauksessa kyselyyn vastanneista yhteistyökumppaneista ainoastaan 11 %

aikoo mitata yhteistyön onnistumista. Puskalan (N.d) mukaan sponsorointimarkkinoilla menestyminen vaatii muun muassa jatkuvaa tutkimustyötä, tavoiteasettelua sekä tilanteisiin reagoimista. Jos vain 11 % yhteistyökumppaneista mittaa yhteistyön onnistumista, voidaan päätellä, että Urheiluseura X:n yhteistyökumppanit eivät näe riittävästi vaivaa yhteistyökumppanuuden hyödyntämiseen ja sen liittämiseksi osaksi yrityksen liiketoimintaa.

Pääyhteistyökumppaneiden motiivit yhteistyölle ovat jakautuneet laajemmin eri vaihtoehtojen kesken, kuin yritysverkostokumppaneiden vastaukset. Osa vastanneista pääyhteistyökumppaneista pitää tärkeänä näkyvyyteen liittyviä mahdollisuuksia. Myös asiakassuhteiden hoitamiseen sekä myynnin edistämiseen liittyviä mahdollisuudet koetaan pääyhteistyökumppaneiden keskuudessa tärkeiksi. Yritysverkostokumppanit pitävät taloudellisen tuen tarjoamisen jälkeen tärkeinä asiakassuhteiden hoitamiseen sekä verkostoitumiseen liittyviä mahdollisuuksia.

Kaudella 2019 yhteistyön kannalta tärkeimmiksi koetut tekijät keskittyvät ottelutapahtuman ja seuran urheilullisen suorittamisen ympärille. Tärkeimmäksi koettiin seuran urheilullinen menestyminen sekä otteluiden tunnelma. Myös ottelun yleisömäärät koetaan yhteistyön kannalta tärkeäksi. Urheilullisen suorittamisen ja otteluiden tunnelman jälkeen kaudella 2019 tärkeäksi koettiin asiakas-, ja verkostoitumistilaisuudet, näkyvyys ottelutapahtumapaikalla sekä VIP-palvelut.

### **Kehitysehdotukset**

Kaudella 2019 ottelutapahtumaan liittyvät tekijät olivat ylivoimaisesti yhteistyön kannalta tärkeimmiksi koettuja tekijöitä. VIP-palvelut ovat hyvin olennainen osa yhteistyökumppanin ottelutapahtumakokemuksia ja ne saivat kuitenkin heikoimmat palautteet yhteistyöhän liitetyistä palveluista. Tämä on ehdottomasti tekijä, joka Urheiluseura X:n tulisi yhteistyökumppanuustoiminnan kehittämisessä huomioida. Tilojen muokkaaminen voi olla rajallista, mutta tarjoiluihin ja VIP tilaisuuksien sisältöön on aina mahdollista tehdä muutoksia ja hakea parannusta. Koska ottelutapahtumaan liittyvät tekijät koetaan yhteistyön kannalta tärkeäksi, kannattaa resursseja keskittää juuri ottelutapahtumatyytyväisyyden maksimoimiseen. Vaikka näkyvyyteen liittyvissä

palveluissa ei ilmennyt vastaajien keskuudessa suoranaista tyytymättömyyttä, tulisi niitä kuitenkin edelleen kehittää. Näkyvyyteen liittyviä palveluita voitaisiin lisätä ja niiden tehokkuutta yhteistyökumppanin näkökulmasta tulisi parantaa entisestään. Peliasunäkyvyys ja ottelutapahtumapaikkanäkyvyys ovat hyvällä tasolla, mutta erityisesti medianäkyvyyteen liittyviä palveluita olisi syytä edelleen kehittää.

## **7 Pohdinta**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Urheiluseura X:n yhteistyökumppaneiden asiakastyytyväisyyttä seuran kanssa käytävään yhteistyöhön. Asiakastyytyväisyyttä tarkasteltiin yhteistyökumppanuuteen sisältyvien palveluiden onnistumisen sekä tärkeiksi koettujen yhteistyötekijöiden näkökulmasta. Osalla kysymyksistä pyrittiin selvittämään myös yhteistyökumppanuussuhteiden jatkumoa sekä kiinnostusta syventää Urheiluseura X:n kanssa käytävää yhteistyötä tulevaisuudessa. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella hyödyntäen aineistonkeruumenetelmänä verkkokyselyä.

### **Tutkimuksen onnistuminen**

Verkkokysely lähetettiin 450 yhteistyökumppanille ja vastauksia saatiin 112 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 24,9 %. Vastausprosenttiin voidaan olla tyytyväisiä vaikkakin pääyhteistyökumppaneiden osuus vastaajista jäikin odotettu pienemmäksi. Tämän seurauksena jokaista vain pääyhteistyökumppaneita koskenutta kysymystä ja niihin saatuja vastauksia ei voida yleistää kaikkiin Urheiluseura X:n pääyhteistyökumppaneihin. Yleistettävyydessä täytyy kuitenkin huomioida myös se, että osa yhteistyökumppanuustoiminnan palveluista koskee pienempää osaa yhteistyökumppaneista kuin toiset. Esimerkiksi otteluisännyyksiä ei lähtökohtaisestikaan ole yhden kauden aikana kuin noin 25. Samat rajoitteet pätevät myös esimerkiksi näkyvyyteen otteluohjelmassa sekä otteluisännyyksiin. Koska suomalaisten urheiluseuro-

jen yhteistyökumppanuussuhteet ja yhteistyökumppaneille tarjottavat palvelut vaihtelevat eri seurojen keskuudessa merkittävästi, tuloksien ei voida katsoa edustavan kaikkien suomalaisten urheiluseurojen yhteistyökumppanuustoimintaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä seuran kanssa käytyyn yhteistyöhön ja tehdä sellaisia havaintoja, joiden avulla Urheiluseura X voisi tulevaisuudessa kehittää yhteistyökumppanuustoimintaansa entistä paremmaksi. Tulokset toivat esille ne palvelut, joissa Urheiluseura X onnistuu yhteistyötoiminnassaan hyvin sekä ne palvelut, joita tulisi tulevaisuudessa edelleen kehittää. Sama pätee myös yhteistyökumppaneiden tärkeiksi koettuihin tekijöihin. Tulosten pohjalta Urheiluseura X:n on mahdollista poimia sellaisia asioita yhteistyökumppanuustoiminnastaan, joissa he onnistuvat hyvin ja joita tulisi vielä kehittää tulevaisuudessa paremmaksi.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus otettiin huomioon sen jokaisessa vaiheessa. Validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimuksessa mitattiin tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymyksien avulla saatiin esiin niitä asioita, joita tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oli tarkoituskin saada. Suurin osa verkkokyselyn kysymyksistä olivat strukturoituja kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen, mikä pienentää vastaajan tulkintavirheen mahdollisuutta. Kyselyn kysymyksissä ei ollut vaihtoehtoina antaa ”En osaa sanoa” tai ”Ei mielipidettä” -vastauksia ja myös tämän voidaan katsoa lisäävän omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusongelma sekä tutkimukselle asetetut tavoitteet oli suunniteltu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Näin tutkimuksen hyödynsaaja oli myös tietoinen siitä, mitä tutkimuksessa tutkitaan ja miten tutkimus toteutetaan.

Tutkimuksen reliabiliteetti otettiin huomioon tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Käytännössä tämä tarkoitti tutkimuksen huolellista suunnittelua sekä dokumentoimista läpi tutkimuksen suorittamisen. Tutkimuksen reliabiliteetti voitaisiin testauttaa suorittamalla tutkimus uudestaan. Tutkimus antaisi oletettavasti hyvin samankaltaiset

tulokset kuin ensimmäisellä toteuttamiskerralla. Kyselylomake suunniteltiin siten, että sitä voitaisiin hyödyntää asiakastyytyväisyyttä mitatessa Urheiluseura X:n sisällä myös tulevaisuudessa.

### **Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää Urheiluseura X:n yhteistyökumppanuustoiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa. Tulokset toivat esille sellaisia asioita, joihin yhteistyökumppanit ovat tyytyväisiä sekä sellaisia asioita, joita yhteistyökumppanuustoiminnassa olisi syytä vielä kehittää. Tutkimus toi myös ilmi mitä Urheiluseura X:n yhteistyökumppanit yhteistyössä arvostavat ja mikä yleisesti on heidän motiivinaan yhteistyölle. Tämän pohjalta on mahdollista miettiä, miten yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys voitaisiin tulevaisuudessa varmistaa entistä paremmin. Tutkimustulokset osoittavat, että iso osa yhteistyökumppaneista olisi halukkaita myös syventämään yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa tulevaisuudessa.

Urheiluseura X:n on tämän tutkimuksen pohjalta helppo lähteä tutkimaan yhteistyökumppanuustoimintansa kehittymistä tulevaisuudesta useasta eri näkökulmasta. Tutkimus oli ensimmäinen laatuaan ja aihetta ei aiemmin ollut tutkittu. Säännöllinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen helpottaisi Urheiluseura X:n yhteistyökumppanuustoiminnan kehittämistä. Yhteistyökumppanuustoiminnan onnistumisen mittaaminen voitaisiin myös pilkkoa myös pienempiin osiin. Tässä tutkimuksessa otettiin huomioon kaikki Urheiluseura X:n yhteistyökumppanit. Urheiluseura X voisi tutkia palveluiden onnistumista osa-aluekohtaisesti omina ryhminään. Tässä tutkimuksessa palveluiden onnistumista kartoittavat kysymykset kohdistuivat enimmäkseen pääyhteistyökumppaneihin. Yritysverkostokumppaneille voisi suorittaa tulevaisuudessa kokonaan oman asiakastyytyväisyyttä mittaavan kyselyn, jotta heidänkin tyytyväisyytään voitaisiin tarkastella myös tarkemmin.



## Lähteet

Alaja, E. & Forssell, C. 2004. Tarinapeliä: Sponsorin käsikirja – Sponsorointiyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Alaja, E. 2001. Summapeliä: Sponsorointiyhteistyön käsikirja – Käytännön toimintaohjelma urheilumarkkinoijalle. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä – tarinat tunteen takana. Helsinki: Alma talent.

Bergius, T. 2017. Kuusi vinkkiä, joilla B2B-myynti kohtaa asiakkaansa paremmin. Vipunet.fi blogiteksti. Viitattu 13.11.2019. <https://www.vipunet.com/blog/kuusi-vinkki-joilla-b2b-myynti-kohtaa-asiakkaansa-paremmiin>.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita publishing.

Copley, L. 2017. 6 reasons why customer satisfaction is important. The Calltakers artikkeli. Viitattu 21.5.2019. <https://www.allaboutcalls.co.uk/the-call-takers-blog/6-reasons-why-customer-satisfaction-is-important>.

Cowles, E & Nelson, E. 2015. An introduction to survey research. New York: Business Expert Press.

Decker, A. 2019. The Ultimate Guide to B2B Marketing in 2019. Hubspot.com blogikirjoitus. Viitattu 13.11.2019. <https://blog.hubspot.com/marketing/b2b-marketing>.

DeGaris, L. 2015. Sports marketing: A Practical approach. Oxon: Routledge.

Foster, G., O'Reilly, N & Davila, A. 2016. Sports Business Management: Decision Making Around the Globe. New York: Routledge.

Friedman, S. 2019. Learn how sponsorship is a key to powerful marketing. Viitattu 9.5.2019. <https://www.thebalancesmb.com/sponsorship-a-key-to-powerful-marketing-2295276>.

Grönroos, C. 2010. Palvelun johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hakola, T. 2016. Mitä Ruotsissa tehdään sponsoroinnissa paremmin kuin Suomessa? Helsingin Sanomat artikkeli. Viitattu 13.11.2019. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000002879000.html>.

Hakola, T. 2017. Urheilun sponsorointi kasvaa vauhdilla, ikuiselta valitusvirreltä katoaa pian pohja: "Takana on ihan huikea vuosi". Helsingin Sanomat artikkeli. Viitattu 13.11.2019. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005448641.html>.

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hellman, K & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Itkonen, H., Ilmanen, K. & Matilainen, P. 2007. Urheilun sponsorointi Suomessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jalonen, H. & Haltia, J. 2015. Urheilukenttä vailla käyttäjiä. Talouselämä. Viitattu 13.5.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/urheilukentta-on-vailla-kayttajia/9cdf7c34-5b58-3d9a-a1a7-f606a7e56e3f>.
- Kananen, J. 2008. Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä – Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2016. Opinnäytetyön ja pro gradun ohjaajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, S. 2017. Mitä on ”laadukas palvelu”? Mainostoimisto Vehreen blogikirjoitus. Viitattu 2.9.2019. <https://www.vehree.fi/mita-on-laadukas-palvelu/>.
- Kokkonen, O. 2006. Asiakastytyväisyys kaiken perusta. Quality knowhow Karjalainen Oy. Viitattu 21.5.2019. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastytyvaisyys-kaiken-perusta/>.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2016. Marketing management. 15<sup>th</sup> global edition. Boston: Pearson education.
- Kykyri, E. 2019. Avain lisämyyntiin on luotettava asiakassuhde – vinkit palveluiden lisämyyntiin. Visma.fi blogikirjoitus. Viitattu 14.11.2019. <https://psa.visma.fi/blog/lisamyynti-luotettava-asiakassuhde/>.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2007. Markkinoinnin perusteet. Toinen painos. Tampere: Avaintulos.
- Lainesalo, J. 2019. Urheilumarkkinoinnin suomalaisiantuntija: ”Teot muistetaan paremmin kuin logot”. Hämeen sanomat. Viitattu 16.5.2019. <https://www.hameensanomat.fi/urheilu/sponsorointi-on-muutakin-kuin-logo-laidassa-742515/>.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.
- Levens, M. 2014. Marketing: defined, explained, applied. Second edition. Harlow: Pearson education limited.

Levänen, K. 2017. Onko asiakastyytyväisyys aidosti yksi liiketoimintamittareistasi. Digimarkkinoinnin blogikirjoitus. Viitattu 28.5.2019. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/onko-asiakastyytyvaisuus-aidosti-yksi-liiketoimintamittareistasi>.

Lähdeoja, M. 2010. Yhä harvemmat yritykset pitävät sponsorointia tukitoimintana. Helsingin Sanomat artikkeli. Viitattu 13.11.2019. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000004732195.html>.

Pitenius, T. 2015. Sponsorointi on heikoimmin käytetty markkinointikanava. Media communication artikkeli. Viitattu 19.9.2019. <https://sisaltomarkkinointi.medita.fi/sponsorointi-heikoimmin-kaytetty-markkinointikanava>.

Pusa, A. 2015. Pelkkä logon näkyminen ei enää riitä yrityksille. Helsingin Sanomat artikkeli. Viitattu 13.11.2019. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000002832190.html>.

Puskala, T. N.d. Yhä useampi yritys näkee sponsoroinnin strategisesti tärkeänä, mutta harva tutkii sen toimivuutta. Markkinointiosakeyhtiö i2 artikkeli. Viitattu 24.6.2019. <https://i2.fi/storybook/yha-useampi-yritys-nakee-sponsoroinnin-strategisesti-tarkeana-mutta-harva-tutkii-sen-toimivuutta/>.

Seppä, A. 2019. B2B-markkinointi – miksi ja miten sitä kannattaa tehdä? Kupli.fi blogikirjoitus. Viitattu 13.11.2019. <https://www.kupli.fi/b2b-markkinointi-miksi-ja-miten-sita-kannattaa-tehda/>.

Smith, A. 2015. Introduction to sport marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Sponsorointi. 2018. Markkinointitoimiston blogikirjoitus sponsoroinnista. Viitattu 13.5.2019. <https://www.hypement.com/sponsorointi/>.

Sponsorointibarometri 2018: juhluvuoden jälkeen odotettu notkahdus, orgaaninen kasvu erittäin vahvaa. N.d. Uutinen sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi ry sivuilla. Viitattu 24.6.2019. <http://sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/sponsorointibarometri-2018-juhluvuoden-jalkeen-odotettu-notkahdus-orgaaninen-kasvu-erittain-vahvaa/>.

Suopuro, M. 2016. Urheilumarkkinointi elää menneisyydessä – ”Sponsorointia ei ole pidetty vakavasti otettavana”. Markkinointi & mainontalehti. Viitattu 13.5.2019. <https://www.marmai.fi/uutiset/urheilumarkkinointi-elaa-menneisyydessa-sponsorointia-ei-ole-pidetty-vakavasti-otettavana-6567025>.

Thieringer, J. 2018. Sports sponsorships: these are the marketing trends 2019. Viitattu 10.5.2019. <https://www.ispo.com/en/trends/sports-sponsorship-marketing-trends-2019>.

Törrönen, V. 2018. Mitä on liiketoimintamuotoilu ja miksi edelläkävijät panostavat siihen? Kreapal.fi blogikirjoitus. Viitattu 3.9.2019. <https://www.kreapal.fi/blogi/mita-on-liiketoimintamuotoilu-ja-miksi-edellakavijat-panostavat-siihen/>.

Valanko, E. 2009. Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Helsinki: Talentum.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Lahti: Tammi.

Vuori, J.-P. 2017. Perinteinen, perinteisempi, urheilusponsorointi. Kauppalehden artikkeli. Viitattu 13.8.2019. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/grano-perinteinen-perinteisempi-urheilusponsorointi>.

Weil, L. 2017. What is sponsorship and how does it work? Thesponsorshipguy.com artikkeli. Viitattu 11.6.2019. <https://thesponsorshipguy.com/2017/09/what-is-sponsorship-and-how-does-it-work/>.

Wong, J. 2014. What is sponsorship and why is it important? Business2community-branding. Viitattu 14.5.2019. <https://www.business2community.com/branding/sponsorship-important-01013461>.

Ylä-Anttila, A. 2017. Sponsorimarkkina kasvussa Suomessa: ”Todella poikkeuksellinen vuosi”. Markkina ja mainontalehden artikkeli sponsoroinnin kasvusta Suomessa. Viitattu 10.5.2019. <https://www.marmai.fi/uutiset/sponsorimarkkina-kasvussa-suomessa-todella-poikkeuksellinen-vuosi-6687322>.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Arvoisa Urheiluseura X:n yhteistyökumppani,

Olen Jukka Jaskara ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa urheiluliiketoimintaa. Kuluvan vuoden aikana olen työskennellyt Urheiluseura X:lla työharjoittelijana ja nyt kirjoitan heille myös opinnäytetyötäni. Opinnäytetyössäni tutkin Urheiluseura X:n yhteistyökumppanuustoiminnan asiakastytyvyyttä. Tutkimuksen tuloksilla pyritään tulevaisuudessa kehittämään Urheiluseura X:n yhteistyökumppanuustoimintaa entistä paremmaksi, joten vastauksenne ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Kyselyyn pääsette vastaamaan alla olevasta linkistä

<https://link.webpolsurveys.com/S/97F33B14EAA1C8BC>

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia. Tutkimuksen vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksien esittäminen tapahtuu anonymisti osana kokonaisaineistoa. Vastaathan kyselyyn viimeistään 10.10. mennessä.

Kaikki kyselyyn vastanneet saavat kaksi ottelulippua Urheiluseura X:n kauden 2020 ensimmäiseen kotiotteluun. Tämän lisäksi arvomme kaikkien vastanneiden kesken **viiden henkilön VIP-paketin** omavalintaiseen Urheiluseura X:n kotiotteluun kaudelle 2020. Arvontaan osallistuminen ja ottelulippujen lunastaminen tapahtuu jättämällä yhteystiedot kyselyn lopusta löytyvään sähköpostiosoitteeseen. Sähköpostiosoitetta käytetään ainoastaan arvonnän suorittamiseen sekä ottelulippujen toimittamiseen.

Lisätietoa tutkimuksesta antaa tarvittaessa:

Jukka Jaskara

[jukka.j.jaskara@gmail.com](mailto:jukka.j.jaskara@gmail.com)

+358 50 9189919

Ystävällisin terveisin

Jukka Jaskara

## Liite 2. Kyselylomake

## Tyytyväisyyskysely Urheiluseura X yhteistyökumppaneille

**Kuinka monta vuotta olette tehneet yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa? \***

- Vuosi 2019 on ensimmäinen yhteistyövuotemme
- 1 vuoden
- 2 - 4 vuotta
- 5 - 8 vuotta
- Yli 8 vuotta

**Yhteistyösopimuksenne arvo (€) \***

- Alle 1 000 €
- 1 000 - 1 999 €
- 2 000 - 4 999 €
- 5 000 - 9 999 €
- 10 000 - 19 999 €
- 20 000 € tai yli

**Kuinka paljon rahaa käytätte yhteistyösopimuksenne lisäksi Urheiluseura X:n tarjoamiin palveluihin yhden kauden aikana? Esimerkiksi otteluliput, mainosnäkyvyydet tai muut lisäostot \***

- 0 €
- Alle 500 €
- 500 - 999 €
- 1 000 - 1 999 €
- 2 000 - 4 999 €
- 5 000 - 9 999 €
- 10 000 € tai yli

**Yhteistyökumppanuuden luonne Urheiluseura X:n kanssa. Voit valita myös useita vaihtoehtoja. \***

- Tavarantoimitus-, tai palveluntoimituskumppani
- Asiakastilaisuuskumppani
- Näkyvyysyhteistyökumppani
- Yritysverkostokumppani
- VIP - kausikortin omistaja
- Muu, mikä?

**Valitse alla olevasta listasta mielestänne tärkein syy tehdä yhteistyötä Urheiluseura X:n kanssa. \***

- Näkyvyyteen liittyvät mahdollisuudet
- Verkostoitumismahdollisuudet muiden yritysten kanssa
- Omien arvojen kohtaaminen Urheiluseura X:n arvojen kanssa
- Halu tukea Urheiluseura X:n toimintaa taloudellisesti
- Bränditietoisuuden laajentamiseen liittyvät mahdollisuudet
- Myynnin edistämiseen liittyvät mahdollisuudet
- Muu, mikä?

**Valitse alla olevista vaihtoehdoista enintään viisi (5) tekijää, jotka olette kokeneet yhteistyönne kannalta tärkeiksi kauden 2019 aikana. \***

- Seuran tiedottaminen saatavilla olevista palveluista
- Mainosnäkyvyys seuran kotisivuilla
- Mainosnäkyvyys seuran sosiaalisen median kanavissa
- Urheiluseura X:n logon hyödyntäminen osana yrityksenne markkinointiviestintää
- Logonne mainosnäkyvyys Urheiluseura X:n markkinointiviestinnässä
- Medianäkyvyys paikallisessa sanomalehdessä
- Näkyvyys seuran peliasuissa
- Näkyvyys Urheiluseura X:n ottelutapahtumapaikalla
- Näkyvyys otteluohjelmassa
- Ottelukuulutukset
- Otteluisännöisyys
- Yritysteltat ottelutapahtumissa
- VIP - palvelut
- Asiakas-, ja verkostoitumistilaisuudet
- Pelaajien ja toimihenkilöiden tapaaminen
- Otteluiden tunnelma
- Yleisömäärät kotiotteluissa
- Seuran urheilullinen menestyminen
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_



Arvioi seuraavaksi yhteistyöhön liittyviä eri osa-alueita sekä näiden onnistumista yhteistyössä Urheiluseura X:n kanssa.

Mikäli jokin yhteistyön osa-alueista ei ole osa teidän yhteistyösopimustanne, jätä vastaamatta kysymykseen.

### Kommunikointi ja viestintä

Arvioi kuinka Urheiluseura X onnistuu yhteistyökumppanuuteen liittyvässä kommunikoinnissa ja viestinnässä.

1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin

	1	2	3	4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi kuinka Urheiluseura X onnistuu seuraavissa kommunikointiin ja viestintään liittyvissä osa-alueissa.

1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin

	1	2	3	4
Yhteistyötoiminnan ylläpitämiseen liittyvä viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin informoiminen saatavilla olevista palveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Medianäkyvyys

Arvioi kuinka Urheiluseura X onnistuu yhteistyökumppaneille suunnatuissa medianäkyvyyteen liittyvissä palveluissa.

Mikäli medianäkyvyyteen liittyvät palvelut eivät kuulu yhteistyösopimukseenne, jätä vastaamatta kysymykseen.

1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin

	1	2	3	4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Arvioi kuinka Urheiluseura X onnistuu medianäkyvyyteen liittyvien palveluiden eri osa-alueissa.**

**Mikäli jokin osa-alue ei kuulu yhteistyösopimukseenne, jätä vastaamatta kyseiseen osa-alueeseen.**

**1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin**

	1	2	3	4
Yhteistyökumppanin mainosnäkyvyys seuran kotisivuilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin mainosnäkyvyys seuran sosiaalisessa mediassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin mahdollisuudet käyttää Urheiluseura X:n logoa osana markkinointiviestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin logon mainosnäkyvyys Urheiluseura X:n markkinointiviestinnässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin medianäkyvyys paikallisissa sanomalehdissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **Ottelutapahtumanäkyvyys**

**Arvioi kuinka Urheiluseura X onnistuu yhteistyökumppaneille tarjotuissa ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyvissä palveluissa.**

**Mikäli ottelutapahtumanäkyvyyteen liittyvät palvelut eivät kuulu yhteistyösopimukseenne, jätä vastaamatta kysymykseen.**

**1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin**

	1	2	3	4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Arvioi kuinka Urheiluseura X onnistuu ottelutapahtumanäkyvyyksien eri osa-alueissa.**

Mikäli jokin osa-alue ei kuulu yhteistyösopimukseenne, jätä vastaamatta kyseiseen osa-alueeseen.

1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin

	1	2	3	4
Näkyvyys seuran pelaajien peliasuissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näkyvyys ottelutapahtumapaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näkyvyys otteluohjelmassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuulutukset ottelutapahtumissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otteluisännitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritysteltat ottelutapahtumissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **Asiakas-, ja verkostoitumistilaisuudet**

**Arvioi kuinka Urheiluseura X onnistuu yhteistyökumppaneille suunnattujen asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksien järjestelyissä.**

Mikäli asiakas-, ja verkostoitumistilaisuudet eivät ole osa yhteistyösopimustanne, jätä vastaamatta kysymykseen.

1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Arvioi kuinka Urheiluseura X onnistuu seuraavissa asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksiin liittyvissä osa-alueissa.**

Mikäli jokin osa-alue ei ole osa yhteistyösopimustanne, jätä vastaamatta kyseiseen osa-alueeseen.

1 = Erittäin huonosti, 2 = Melko huonosti, 3 = Melko hyvin, 4 = Erittäin hyvin

	1	2	3	4
Tarjottavat asiakas-, ja verkostoitumistilaisuuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaisuuksien tilavalinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIP - palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus tavata muita Urheiluseura X yhteistyökumppaneita tilaisuuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelaajien / toimihenkilöiden tapaamis- mahdollisuudet yhteistyökumppaneille suunnatuissa tilaisuuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kuinka tyytyväisiä olette olleet yhteistyökumppanuuteen Urheiluseura X:n kanssa kaudella 2019? \***

**1 = Erittäin tyytymätön, 2 = Melko tyytymätön, 3 = Melko tyytyväinen, 4 = Erittäin tyytyväinen**

	1	2	3	4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Urheiluseura X:n tarjoamat yhteistyöpalvelut vastaavat meidän niille asettamia odotuksia. \***

**1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Jokseenkin samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä**

	1	2	3	4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Voisimme suositella yhteistyökumppanuutta Urheiluseura X:n kanssa myös muille yrityksille. \***

**1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Jokseenkin samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä**

	1	2	3	4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haluaisimme tulevaisuudessa panostaa yhä enemmän yhteistyökumppanuuteen Urheiluseura X:n kanssa. Mikäli ette halua vastata kysymykseen, voitte jättää sen myös tyhjäksi.

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Jokseenkin samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele vielä lyhyesti valintaasi vaikuttavat tekijät. (Kysymys näkyvillä, jos valittuna vastausvaihtoehto "Täysin samaa mieltä" edelliseen kysymykseen).

---

Perustele vielä lyhyesti valintaasi vaikuttavat tekijät. (Kysymys näkyvillä, jos valittuna vastausvaihtoehto "Täysin eri mieltä" edelliseen kysymykseen).

---

Aiotteko jatkaa yhteistyökumppanuutta Urheiluseura X:n kanssa myös kaudella 2020? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa vielä sanoa

Listaa 1 - 3 asiaa, joissa Urheiluseura X onnistuu yhteistyössä mielestänne hyvin.

---



---



---

Listaa 1 - 3 asiaa, joissa Urheiluseura X:lla olisi yhteistyökumppanuustoiminnassaan vielä kehitettävää.

---

---

---

Aiotteko mitata yhteistyön onnistumista? \*

- Kyllä
- Ei

Miten aiotte mitata yhteistyön onnistumista (Kysymys näkyvillä, jos valittuna vastausvaihtoehto "Kyllä" edelliseen kysymykseen).

---

Vapaa palaute

---

Arvomme kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken viiden hengen VIP - paketin Urheiluseura X kauden 2020 omaavalintaiseen kotiotteluun. Tämän lisäksi jokainen vastaaja saa kaksi ottelulippua kauden 2020 ensimmäiseen kotiotteluun.

Jätä sähköpostiosoitteenne halutessasi alla olevaan kenttään, jotta voimme olla teihin yhteyksissä ottelulipuista sekä mahdollisesta arvonnasta voitosta.

Sähköposti

---