

Yhteistyökumppanuudesta saatavat hyödyt

Case: FC Lahti Oy

Teemu Kantanen
Simo Kokkonen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Kantanen Teemu Kokkonen Simo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 92	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Yhteistyökumppanuudesta saatavat hyödyt Case: FC Lahti Oy		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi AMK		
Työn ohjaaja(t) Aila Ahonen		
Toimeksiantaja(t) FC Lahti Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia FC Lahden yhteistyökumppaneiden saamia hyötyjä yhteistyöstä. Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää vuoden 2019 yhteistyökumppaneiden motiiveja, kokemuksia sekä tyytyväisyyttä yhteistyöstä FC Lahden kanssa.</p> <p>Tutkimus suoritettiin määrällisellä tutkimusotteella ja aineistonkeruussa käytettiin verkkokyselyä. Verkkokyselyn pohjaksi tehtiin taustakartoitus haastatteleamalla kolmea FC Lahden pitkäaikaista yhteistyökumppania. Taustakartoituksen avulla syvennyttiin tutkittavaan ilmiöön oikeanlaisen kyselylomakkeen luomiseksi. Verkkokysely lähetettiin kaikille FC Lahden vuoden 2019 yhteistyökumppaneille sähköpostilla. Kysely lähetettiin 351 yhteistyökumppanille. Vastauksia saatiin yhteensä 57 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 16 %.</p> <p>FC Lahden yhteistyökumppaneiden kokemat hyödyt ja tyytyväisyys yhteistyöhön erosivat toisistaan tarkasteltaessa erisuuruisia yhteistyökumppanuuksia. Alle 1 000 euroa investoivien yhteistyökumppaneiden motiiviksi nousi halu tukea paikallisuutta. Hyödyiksi he kokivat elämukset ja näkyvyyden ollen kuitenkin tyytymättömämpiä yhteistyöstä saatuihin hyötyihin verrattuna suurempiin kumppanuuksiin. Yli 1 000 euroa investoineet yhteistyökumppanit kokivat saavansa enemmän kaupallisia hyötyjä yhteistyöltä. Erityisesti tunnettavuuden lisääminen koettiin hyötynä yhteistyölle. Tyytymättömimpiä kaikki vastanneet olivat verkoston tarjoamiin hyötyihin sekä FC Lahden antamaan tukeen asiakassuhteiden ylläpidossa ja luomisessa. Yhteistyökumppaniverkostosta saataviin hyötyihin tyytyväiset yhteistyökumppanit todennäköisimmin suosittelisivat FC Lahden yhteistyökumppanuutta muille.</p> <p>Opinnäytetyö tutki FC Lahden yhteistyökumppaneiden saamia hyötyjä ensimmäistä kertaa. Tulevaisuudessa samankaltaisia tutkimuksista voidaan tehdä toiminnan kehittämiseksi esimerkiksi pitkittäistutkimuksen keinoin. Jatkotutkimuksia voi kohdentaa myös eri ryhmille.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Yhteistyökumppanuus, sponsorointi, hyöty, asiakastyytyväisyys		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Kantanen Teemu Kokkonen Simo	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 92	Permission for web publication: x
Title of publication Benefits of sport partnership Case: FC Lahti Oy		
Degree programme Business administration		
Supervisor(s) Ahonen, Aila		
Assigned by FC Lahti Oy		
Abstract <p>The aim of the thesis was to examine Finnish premier league football team FC Lahti's partners' received benefits from collaboration with the sport club. The study aimed to discover motives and experiences regarding the collaboration and determine how satisfied the partners are with the benefits of sport partnership with FC Lahti.</p> <p>The study was conducted by quantitative research method. First, background mapping was done with three partners of FC Lahti. The mapping aimed to deepen the understanding of the phenomenon. The results of the background mapping were combined with literature and the information was used to create a quantitative survey that was sent to all FC Lahti partners via email using the Webropol program. The survey was sent to 351 individual partners. The total number of received answers was 57, and the response rate was 16 %.</p> <p>According to the results of the research, the perceived benefits of and satisfaction with the collaboration differed depending on the invested amount of money. The biggest motive to do sport partnership with FC Lahti among the partners who invest less than 1000 € was to support local sport. Experiences and coverage are the benefits they are targeting and receiving, while being the most unsatisfied with the benefits of the sport partnerships. Partners who invest more than 1000 € felt that they received more commercial benefits. Especially the increasing visibility was perceived as a benefit received from the sport partnership. The least satisfied the partners were with the benefits that the partnership network provided and the given support of FC Lahti in the acquisition of new customer relationships or maintaining them. The higher the satisfaction is for received business network benefits, the higher the probability to recommend the partnership is. In the future, similar research could be conducted as a developmental tool. With a longitudinal study for example.</p>		
Keywords/tags (subjects) Partnership, sponsorship, benefit, customer satisfaction		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	6
2.2	Tutkimusote.....	8
2.3	Tutkittavan ilmiön taustakartoitus.....	8
2.4	Kyselytutkimus FC Lahden yhteistyökumppaneille.....	10
2.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	13
3	Yhteistyökumppanuus	14
3.1	Yhteistyökumppanuuden tila ja sen kehitys	15
3.2	Urheilumarkkinointi	18
3.3	Urheiluseuran yritysverkosto	19
3.4	Brändiyhteistyö yhteistyökumppanuudessa	21
3.5	Motiivit sponsoriyhteistyössä	27
3.6	Asiakaskokemus osana yhteistyötä.....	29
3.7	Yhteistyökumppanuuden hyödyn mittaaminen	31
4	Taustakartoitus valituista yhteistyökumppaneista	40
4.1	Valittujen yhteistyökumppaneiden esittely	40
4.2	Laadullisen haastattelun analyysi.....	42
4.3	Taustakartoituksen yhteenveto	47
5	Tutkimustulokset.....	49
5.1	Vastaajien perustiedot	49
5.2	Yhteistyösopimuksien sisältö	51
5.3	Yhteistyökumppanuuden tavoitteet ja motiivit.....	53
5.4	Yhteistyökumppanien tyytyväisyys ja kokemukset.....	55
5.5	Yhteistyökumppanuuden hyödyn mittaaminen	61
5.6	Korrelaatiot.....	64

	2
6 Johtopäätökset.....	67
7 Pohdinta.....	72
Lähteet	78
Liitteet	85
Liite 1. Kysymyslomake	85
Liite 2. Taustakaroituksen haastattelurunko	92

Kuviot

Kuvio 1. Urheiluseuran rooli ja merkitys yritysverkoston yhteistyökumppaneille	20
Kuvio 2. Jalkapallon arvo suomalaiselle yhteiskunnalle	29
Kuvio 3. Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys yhteistyökumppanuudesta saataviin hyötyihin ja asioihin.....	58
Kuvio 4. Alle 1 000 € ja 1 000 € tai yli investoivien yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyden vertailu yhteistyökumppanuudesta saataviin hyötyihin	59

Taulukot

Taulukko 1. Yhteistyökumppanuuden tavoitteet linkitettynä AIDA- ja efektien hierarkia - malleihin	24
Taulukko 2. Yhteistyökumppaneiden kohdemarkkinat.....	49
Taulukko 3. Yhteistyökumppaneiden yrityksen koko henkilöstömäärän suhteen	50
Taulukko 4. Yhteistyökumppanuussuhteen kesto.....	51
Taulukko 5. Yhteistyökumppaneiden voittajaverkoston jäsenyys	51
Taulukko 6. Yhteistyökumppanuussopimuksen rahallinen arvo.....	52
Taulukko 7. Yhteistyösopimusten sisältämien elementtien määrä	52
Taulukko 8. Yhteistyösopimuksen sisältämien elementtien suora jakauma	53

Taulukko 9. Kuinka merkittävä osa yhteistyö urheiluseuran kanssa on yhteistyökumppanin markkinointistrategiaa.	54
Taulukko 10. Yhteistyökumppaneiden merkittävimmät tavoitteet yhteistyökumppanuudelle FC Lahden kanssa.	55
Taulukko 11. Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys yhteistyösopimuksen palveluihin.....	56
Taulukko 12. Kuinka hyvin yhteistyökumppanuudelle asetetut tavoitteet toteutuvat asteikolla 1–5.....	57
Taulukko 13. Kuinka hyvin yhteistyökumppanuudesta saatavat hyödyt vastaavat siihen käytettyä investointia.....	60
Taulukko 14. Todennäköisyys suositella yhteistyökumppanuutta FC Lahden kanssa.	60
Taulukko 15. Miten yhteistyökumppanit mittaavat yhteistyön onnistumista? ...	61
Taulukko 16. Ovatko yhteistyökumppanit valmiita korottamaan yhteistyösopimuksen arvoa, jos sen tuoma hyöty olisi paremmin todennettavissa urheiluseuran toimesta.	62
Taulukko 17. Jatkaako yritys FC Lahden yhteistyökumppanina kaudelle 2020. ..	63
Taulukko 18. Tilastollisesti erittäin merkitsevät ja korreloivat tekijät todennäköisyys suositella – tekijän kanssa.	66

1 Johdanto

Ammattilaisurheilun aikakaudella urheiluseurojen ja yritysten välinen yhteistyö on ollut vahvasti esillä. Parhaimmillaan yhteistyö urheiluseuran ja yrityksen välillä saavuttaa molempia osapuolia hyödyttävän suhteen. Urheiluseuran hyöty on yleensä taloudellista hyötyä tai yhteistyökumppanilta saatuja tuotteita tai palveluita sopimuksen sisällöstä riippuen. Kokemus urheiluseuran kanssa tehtävän yhteistyön hyödyistä on kuitenkin yritysکوhtainen. Urheiluseuran avulla on mahdollista saavuttaa esimerkiksi paikallista tai jopa kansainvälistä näkyvyyttä, lisätä yrityksen työntekijöiden hyvinvointia tai kokea erilaisia elämyksiä urheiluseuran ja tapahtumien kautta. Yritys saattaa myös kokea urheiluseuran kanssa toimivat muut yritykset kiinnostaviksi ja hyötyä yhteistyökumppanuudesta yritysverkoston kautta. Lisäksi tiedetään, että puhas seuran taloudellinen tukeminen voi olla lähtökohtana yhteistyölle.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan FC Lahti Oy:n kauden 2019 yhteistyökumppaneita ja heidän kokemiaan hyötyjä yhteistyöstä seuran kanssa. Opinnäytetyön tekijöillä kiinnostus aihetta kohtaan heräsi osittain työelämän kautta, jossa urheiluun vahvasti viittaava sponsorointi miellettiin tietynlaisena vastikkeettomana hyväntekeväisyytenä urheiluseuraa kohtaan. Lisäksi urheiluliiketoiminnan opiskelijoina sisäistettyjen oppien näkyminen käytännössä työelämässä koettiin mielenkiintoisena. Urheiluliiketoiminta on muuttunut vuosien saatossa entistä vahvemmin vastikkeettomasta sponsoroinnista tavoitteiden kautta toteutettuihin yhteistyökumppanuuksiin, joissa jo lähtökohtana yhteistyölle on molemminpuolinen hyöty. Yhteistyökumppanuuksien tutkiminen koettiin kiinnostavana ja toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa havaittiin tietynlainen tietoisuuden puute urheiluseuran yhteistyökumppanuuksien syvemmästä ymmärtämisestä. Yhteistyökumppanuuksia on tutkittu urheiluliiketoiminnassa ennenkin, mutta kyseiseen seuraan tutkimusta aiheesta ei ole aiemmin tehty.

Toimeksiantajalla tapahtui keväällä 2019 organisaatiomuutoksia, jolloin toimitusjohtaja sekä myyntipäällikkö vaihtuivat uusiin. Uusilla toimijoilla ei ollut tarkkaa tietoa jokaisen yhteistyökumppanin motiiveista eikä tavoitteista yhteistyökumppanuudessa FC Lahden kanssa. Tutkimuksella halutaan saada tietoa FC Lahdelle koskien yritysten

näkemyksiä kumppanuuden tavoitteista sekä hyödyistä. Tutkimus pyrkii syventämään toimeksiantajan tietoisuutta yhteistyökumppanuuksista liiketoiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää FC Lahden yhteistyökumppanuuksien luomisessa sekä perustelussa yhteistyön molemmin puolisen hyödyn saavuttamiseksi. Alalle tietoisuus yritysten ajattelumaailmasta urheiluseurojen kanssa tehtävistä yhteistyösopimuksista on ajankohtaista. Entistä tiukempi linjaus yritysten budjeteissa sekä hyödyn osoittaminen yhteistyöstä haastavat urheiluseuroja yhteistyösopimusten rakentamisessa. Yhteistyökumppanuus osana urheiluliiketoimintaa on yhteiskunnallisesti tärkeä ja ajankohtainen aihe. Ammattilaisurheilu on kriittinen osa yhteiskuntamme kulttuuria ja vapaa-aikaa.

Toimeksiantaja FC Lahti

FC Lahti on vuonna 1996 perustettu lahtelainen jalkapalloseura, joka syntyi kahden maineikkaan lahtelaisen jalkapalloseuran FC Reippaan sekä FC Kuusysin ajaututtua taloudellisiin vaikeuksiin. Nykyisin Päijät-Hämeen jalkapallon kovatasoisimpana seurana toimiva FC Lahti onkin valtakunnallisen jalkapallon pääsarjan, Veikkausliigan, kestopenestyjä. Seura on saavuttanut historiansa aikana kaksi pronssimitalia sekä voittanut vuonna 2016 Suomen liigacupin. (Historia n.d.) Vuonna 2010 joukkue tippui ensimmäiseen divisioonaan, mutta nousi takaisin pääsarjatasolle heti seuraavana vuonna.

FC Lahti on osakeyhtiö, joka hallinnoi ainoastaan pääsarjajoukkuetta ja työllistää yhteensä yli 30 henkeä. Lisäksi ottelutapahtumissa työskentelee henkilökunnan lisäksi osa-aikaisesti monia kymmeniä ihmisiä. Seura tekee vahvaa yhteistyötä Päijät-Hämeen yhdistyspohjaisten juniorijalkapallojoukkueiden kanssa lasten ja nuorten liikku-
misen eteen. FC Lahden alle kuuluvaan seurayhteisöön kuuluu junioriseuroja Päijät-Hämeen lisäksi Etelä- sekä Itä-Suomesta. Seurayhteisöön kuuluvien muiden seurojen aikuisten edustusjoukkueet eivät pelaa yhtä korkealla sarjatasolla kuin FC Lahti. Seura onkin siis seurayhteisössä mukana olevien junioreiden pelaajapolun huippu. FC Lahti seurayhteisön kanssa liikuttaa viikoittain yli 14 000 lasta ja nuorta ympäri Suomea. (Heikari 2019.) Paikallisena pääsarjatason seurana FC Lahti Oy jää kuitenkin liikevaihdollisesti jälkeen Lahdessa jääkiekkoseura Lahden Pelicansiin verrattuna. FC Lahti on liikevaihdollisesti 1,2–1,4 miljoonaa euron välissä toimiva osakeyhtiö (FC

Lahti n.d.). Pelicansin liikevaihto on pysytellyt viimeisien vuosien aikana 4,6–5,9 miljoonan euron välissä (Pelicans n.d.).

FC Lahden liikevaihdosta valtaosa koostuu yritysyhteistyökumppanuuksista ja loput liikevaihdosta kuluttajapuolesta sekä erilaisista tulonlähteistä, kuten TV-rahoista. Yhteistyösopimuksia seuralla on noin 300. Yhteistyösopimukset ovat jaettu Voittajaverkosto-kumppanuuksiin sekä FC Lahden itse tekemiin yhteistyösopimuksiin. Voittajaverkosto-kumppanuuksien myynnistä vastaa seuran yhteistyökumppani, jonka kanssa FC Lahti luo myytävät kiinteät eritasoiset paketit. Voittajaverkostolaisia FC Lahdessa on noin 230 yritystä. Voittajaverkostolaisilla kumppanuus seuran kanssa perustuu usein elämyksiin ottelulippujen muodossa. Lisäksi Voittajaverkostoon kuuluvilla yhteistyöhön liittyy pieniä markkinoinnillisia elementtejä yhteistyösopimusten arvon ollessa kuitenkin alle 1 000 €. Seuran itse tekemiä isompia, yli 1000 € arvoisia yhteistyösopimuksia on noin 80. (Heikari 2019.)

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusasetelmaa. Tutkimusasetelma pitää sisällään tutkimusongelman, jota tutkimuskysymyksien kautta lähdetään ratkaisemaan. Oikeanlaisen tutkimuslomakkeen pohjaksi suoritetaan ensin kvalitatiivinen taustakartoitus kolmelle pitkäaikaiselle yhteistyökumppanille, jonka perusteella tehdään kvantitatiivinen kyselylomake koko perusjoukolle eli kaikille FC Lahden vuoden 2019 yhteistyökumppaneille. Tutkimuksen eri vaiheet ovat käsitelty luvuissa kirjallisuuden avulla. Tämän luvun lopussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Yhteistyökumppanit ovat merkittävässä roolissa urheiluseurojen toiminnan mahdollistajana. Toimeksiantaja ei ole kuitenkaan ennen tutkinut yhteistyökumppaneiden kokemia hyötyjä ja ajatuksia yhteistyöstä FC Lahden kanssa. Ainoastaan yksittäisien yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä on aiemmin tarkasteltu satunnaisia kertoja.

Tämä tekee aiheesta tutkimisen arvoisen, jotta seura kykenisi entistä paremmin tuntemaan yhteistyökumppaneiden ajatuksia, tyytyväisyyttä sekä kokemia hyötyjä yhteistyöstä.

Yrityskumppaneilta saatava taloudellinen tuki on kriittinen osa seuran toiminnan ylläpitoa. Ilman yhteistyökumppaneiden tarjoamia taloudellisia resursseja, FC Lahden talous ei todennäköisesti kestäisi Veikkausliigatasolla pelaamista. Yhteistyökumppaneiden merkittävän roolin takia yhteistyökumppanuuksien säilyttäminen sekä kehittäminen on FC Lahden toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Tutkimuksella selvitetään yhteistyökumppaneiden ajatuksia yhteistyöstä FC Lahden kanssa. Tutkimuksella pyritään selvittämään, millaisia motiiveja yhteistyökumppaneilla on toimia seuran kanssa ja mahdollisia hyötyjä yhteistyökumppanit kokevat saavansa FC Lahden kautta. Lisäksi tutkimuksella selvitetään, missä asioissa urheiluseura on onnistunut kumppanuudessa ja kuinka tyytyväisiä yhteistyökumppanit ovat yhteistyöhön. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaksi muodostui tutkia, miten FC Lahden yhteistyökumppanuuksia voitaisiin edelleen kehittää.

Tutkimusongelman perusteella luodaan tutkimuskysymykset ongelman ratkaisuksi. Hyvä tutkimuskysymys on yksiselitteinen eli kysymys ei jätä vastaajalle arvailujen varaa sekä se on riittävän informatiivinen (Metsämuuronen 2011, 40). Tutkimuskysymykset muodostuvat tutkimusongelman perusteella seuraavasti:

- Millaisia hyötyjä yhteistyökumppanuus urheiluseuran kanssa tarjoaa yrityksille?
- Kuinka urheiluseura voi perustella yhteistyökumppaneilleen yhteistyön kannattavuutta?
- Miten FC Lahti onnistuu hyödyllisen yhteistyökumppanuuden saavuttamisessa?

Tavoite opinnäytetyöllä on löytää toimeksiantajalle arvokasta ja ajankohtaista tietoa yhteistyökumppanien kokemista hyödyistä FC Lahden yhteistyökumppanina. Tutkimuksella kartoitetaan FC Lahden onnistumista yhteistyökumppanina sekä niitä asioita, joissa seuralla on tulevaisuudessa vielä kehitettävää. Tutkimus auttaa toimeksi-

antajaa löytämään kehityskohtia yhteistyökumppanuuksien kehittämiseen, jotta toimeksiantaja voi ohjata rajalliset resurssit paremmin juuri kehitettäviin kohteisiin. Tutkimuksesta löytyvistä havainnoista sekä lähdekirjallisuudesta pyritään löytämään toimeksiantajalle työkaluja, joiden avulla seura kykenisi kehittämään toimintaansa yhteistyökumppanuuksien rakentamisessa.

2.2 Tutkimusote

Tutkimusongelman jälkeen on löydettävä ratkaisu. Tätä varten on erilaisia tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksessa onkin syytä määritellä tarkasti, minkälaisen tutkimusmenetelmien kautta saavutettaisiin kattavin ratkaisu tutkimusongelmaan. (Kananen 2015, 29.) Sitä varmempi tieto on tutkimuksesta, mitä useampaa tutkimusmenetelmää tutkimuksessa käytetään (Metsämuuronen 2011, 116). Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen toteutus jakautuu kahteen osaan. Tutkimuksessa tehdään ensin kolmelle pitkäaikaiselle yhteistyökumppanille yksilöhaastattelut taustakartoitukseksi, jonka perusteella luodaan kyselylomake. Kyselyhaastattelun avulla on mahdollista saada tutkittava ilmiö ensin selville ennen ilmiön kvantifioimista (Kananen 2015, 71).

Käytettäessä sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää näiden on tarkoitus täydentää toisiaan tutkimusongelman selvittämisen kannalta. Tällaisessa tilanteessa kvalitatiivisella osuudella on tietynlainen esikoerooli tai kartoitus, jolla taataan tutkittavan otoksen mitattavat ongelmat selkeiksi ja mielekkäiksi vastata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 132.) Tutkimusmetodien valinnassa hyvänä ohjeena pidetään tutkimusongelman kannalta mahdollisimman selkeää lähestymistapaa, jolla saavutetaan selkeimmin vastaukset tutkimusongelmaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 133). Tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin ja toteutukseen syvennyttään tarkemmin seuraavassa luvussa

2.3 Tutkittavan ilmiön taustakartoitus

Tutkimusongelman ratkaiseminen vaatii ympärilleen taustatietoa sekä oikeanlaiset menetelmät. Tutkimusmenetelmien määrittely tulee tehdä tarkasti ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2015, 29–30.) Kun tutkittava asia tai ilmiö on uusi tutkittavassa

kentässä, eikä siitä ole ennestään paljoa tietoa, pidetään laadullista eli kvalitatiivinen tutkimusotetta hyvänä vaihtoehtona. Näihin asioihin tai ilmiöihin käytettävä laadullinen menetelmä pyrkii syvemmin ymmärtämään, mistä ilmiössä on kyse. (Kananen 2011, 24.) Kvalitatiivinen, puolistrukturoitu kyselyhaastattelu toteutetaan kolmelle pitkäaikaiselle FC Lahden yhteistyökumppanille, jotka yhdessä toimeksiantajan kanssa on valikoitu.

Tutkimuksen kvalitatiivisessa osassa haastateltavat on perehdytettävä tutkimukseen, mikä tarkoittaa sitä, että haastateltaville henkilöille selitetään tarkasti tutkimuksen lähtökohdat. Lisäksi tutkimushenkilön tulee ymmärtää, mitä tutkimuksessa tutkitaan, joten hänelle avataan tutkimuksen kulkua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 25–27.) Hirsjärvi ja muut. (2013, 206) ovat todenneet, että haastattelu on joustava vaihtoehto aineistonkeruumenetelmänä. Puolistrukturoitu laadullinen haastattelu menetelmänä antaa myös mahdollisuuden tarkentaville kysymyksille. Lisäksi haastattelussa kysymysten ja keskustelunaiheiden järjestystä pystytään tarpeen mukaan muokkaamaan tilanteeseen sopivaksi.

Puolistrukturoitua kyselyhaastattelulomaketta luotaessa kysymysten muoto sekä asettelu on oltava selkeä johdonmukaisen laadullisen haastattelun kannalta. Haastattelulla on mahdollista saavuttaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä kyselylomaketta varten. Puolistrukturoitu haastattelu antaa vastaajille mahdollisuuden vastata omin sanoin kysymykseen, eikä kysymyksellä ohjata vastaajaa tiettyyn suuntaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Analyysimenetelmät laadullisessa taustakartoituksessa

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi yksi tärkeimmistä tutkimusprosesseista on tulosten analysoiminen. Analysointivaiheessa tutkija selvittää vastauksia tutkittavaan ongelmaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.) Kananen (2010, 24) mukaan on ehdottoman tärkeää, että analyysi ei ole laadullisen tutkimusosuuden viimeinen vaihe, vaan analysointi kulkee läpi kaikkien tutkimusprosessin eri vaiheiden. Taustakartoitukseen valittujen kolmen yhteistyökumppanin verkkosivuja sekä sosiaalisen median kanavia havainnoidaan, jotta saadaan tietoa haastateltavista yhteistyökumppaneista. Haastattelukysymykset sekä mahdolliset täsmentävät kysymykset on helpompi luoda haastateltavaan yritykseen perehdyttyä.

Haastatteluissa haastateltavien tulkintoja voi olla hankalaa analysoida, mikäli kysymykset ovat epäselviä tai liian laajoja kokonaisuuksia. Tämän takia lomaketta testataan ulkopuolisella osapuolella kysymysten ymmärtämiseksi sekä asettelun johdonmukaisuuden takaamiseksi ennen haastatteluiden tekemistä. Haastattelut äänitetään nauhurille myöhempää tarkastelua ja analysointia varten. Nauhoitukset tullaan säilyttämään vain haastattelijoiden omalla yhteisellä salatulla tilillä tutkimuseettisyyden ja yritysten henkilösuojaan sekä tietoturvan takaamiseksi.

Nauhoitukset litteroidaan kirjalliseen muotoon tarkastelua sekä analysointia varten. Haastattelut suoritetaan anonyymisti, eikä taustatutkimuksissakaan käytettävien yritysten henkilöllisyyttä paljasteta. Näin ollen tutkimuksessa olevat yritykset jaotellaan yhteistyökumppani A, B ja C:ksi. Analysoinnissa vertaillaan kysymyskohtaisesti esiin nousseita aiheita oikeanlaista kyselylomaketta varten.

2.4 Kyselytutkimus FC Lahden yhteistyökumppaneille

Kvantitatiivinen tutkimusote edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemista. Ilmiötä tai tutkittavaa asiaa voi olla hankala lähteä tutkimaan määrällisesti ilman riittävää tietopohjaa. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä on mahdollista tutkia isompia otoskokoja esimerkiksi kyselylomakkeen avulla, jotta saadaan tilastollisin menetelmin tietoa tutkimusongelman selvittämistä varten. Määrällisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on yleistää ja löytää syy-seuraussuhteita tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Riittävien vastausmäärien saavutettua tutkimusmenetelmällä pyritään yleistämään saatua tietoa koskemaan koko perusjoukkoa. (Kananen 2011, 12–19.) Otoksen tulokset saatetaan mitattavaan muotoon, yleensä taulukkomuotoon, jotta sen tilastollinen käsitteleminen onnistuu helpommin. Tutkittavasta ilmiöstä tulee löytää teoreettisen viitekehyksen kautta teoriapohjaa aiheelle, jossa keskeisten käsitteiden määrittäminen on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 1997, 135–137.)

Kysely lähetetään FC Lahden yhteistyökumppaneille vastattavaksi suoraan Webropolin kautta, jolloin muistutusviestien lähettäminen suoraan kyselyyn vastaamattomille helpottuu. Verkkokysely onkin yksi yleisimmistä sekä tehokkaimmista tavoista kerätä tietoa isommalta ryhmältä ilmiön tutkimiseksi (Poynter 2010). Tutkimukseen vastanneet muodostavat otoksen tutkittavasta perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2006, 184).

Kaikki FC Lahden vuoden 2019 yhteistyökumppanit saavat kyselyn vastattavaksi. Analysointivaiheessa ryhmiä voidaan kuitenkin jaotella tarvittaessa tarkempaa tarkastelua varten.

Kysely sekä kyselyn muistutusviestit lähetetään samanaikaisesti kaikille yhteistyökumppaneille sähköpostiin. Kyselyyn vastataan täysin anonymisti. Kyselyn ensimmäisen muistutusviesti lähtee viikon päästä kaikille vastaamatta jättäneille ja toinen muistutusviesti vielä viikko ensimmäisen muistutuksen jälkeen heille, jotka eivät vielä ole vastanneet. Jotta tutkimukseen saadaan toimeksiantajan verkostosta vastaamaan mahdollisimman moni yhteistyökumppani, toimeksiantajan kanssa sovitaan vastaajien kesken arvottava palkinto, joka päätetään ennen kyselylomakkeen lähettämistä. Muistutusviestien sekä toimeksiantajan kanssa sovitun palkinnon avulla pyritään lisäämään vastaajien määrää.

Analyysimenetelmä kyselytutkimukseen

Analyysimenetelmän valinnassa on huomioitava tutkimuksessa käytettävien muuttujien määrä. Menetelmän valinnan oikein tekeminen on tärkeää, jotta se antaa tietoa siitä, mitä tutkitaan. Menetelmän valinta riippuu siitä, että käytetäänkö tutkimuksessa yhtä vai useampaa muuttujaa ja tutkitaanko niiden välistä riippuvuutta tai vaikutusta. (Vilkka 2007, 119.) Aineisto kerätään verkkokyselyllä jokaiselta vastaajalta täsmälleen samanlaisella standardisoidulla tavalla. Kysymyslomake luodaan taustakartoituksen sekä lähdekirjallisuuden pohjalta.

Tässä tutkimuksessa määrällisessä tutkimusosuudessa vastaajien analysoinnissa käytetään suoran jakauman sekä keskiarvojen lisäksi ristiintaulukointia muuttujien välillä. Korrelaatioita tutkitaan merkittävyyksien löytämiseksi tutkimusaineistosta. Keskiarvoja tutkitaan sijaintiluvuilla, jolla tarkoitetaan havaintoarvojen sijaintia kuvaavia tunnuslukuja saadusta datasta (Vilkka 2007, 199). Suorissa jakaumissa analysoidaan kysymyksen vastausvaihtoehtojen jakaumaa vastaajien keskuudessa (Kananen 2017, 214). Ristiintaulukoinnissa suoriin jakaumiin verrattuna tutkittavien muuttujien määrä on kaksi. Siinä pyritään tarkastelemaan riippuvuutta, jonka avulla muuttujien välistä suhdetta toisiinsa voidaan selvittää. (Vilkka 2007, 128–129.) Tutkimuslomakkeessa strukturoidut kysymykset ovat aseteltu Likertin järjestysasteikolla vastaajan valitessa vaihtoehdon kysymykseen asteikolla 1–5. Likertin asteikkoa käytetään

yleensä mielipiteiden ja asenteiden selvittämiseen, joissa asteikko määritellään sanallisesti keskimmäisen vastauksen jäädessä vastaajalle neutraaliksi vastausvaihtoehdoksi (Aaltola & Valli 2007, 115–117).

Tutkimukseen vastanneiden tuloksia analysoidaan Webropolin raportointityökalua hyödyntäen. Analysoitaessa strukturoituja kysymyksiä hyödynnetään Webropolin Analytics insights -tarkastelu- ja vertailutyökalua tutkimusongelman selvittämiseksi. Avoimien kysymysten kohdalla analysoinnissa hyödynnetään Webropolin text mining -työkalua. Kyseinen työkalu auttaa selvittämään ja ryhmittelemään avoimista kysymyksistä nousseita sanoja ja teemoja tulosten analysointia helpottaen. Tämän avulla saadaan isosta määrästä vastauksia poimittua usein nousseita aiheita, sanoja sekä teemoja tutkimuksen tuloksista. Webropolin kautta kerättyä dataa ja ristiintaulukointeja tarkastellaan myös SPSS-ohjelman avulla. Tutkimuksen otoksesta vastaajat pyritään jakamaan ryhmiin taustamuuttujien mukaan. Toimeksiantajan pyynnöstä 1 000 € sekä tätä rahallisesti suuremmat yhteistyösopimukset muutetaan kategoriseen muotoon yhteistyösopimuksien todellisten arvojen salaamiseksi. Moni FC Lahden Voittajaverkostossa toimiva yritys investoi yhteistyöhön alle 1 000 €, joten tuloksissa voidaan vertailla pääosin alle 1 000 € sekä 1 000 € tai yli olevia yhteistyösopimuksia.

Tuloksissa käytetään muuttujien välistä korrelaatiota eli riippuvuussuhdetta yhtenä analyysimenetelmänä. Korrelaation numeroarvo kuvaa riippuvuuden suuntaa, voimakkuutta ja yhteisvaihtelun olemassaoloa. Tätä lukua kutsutaan korrelaatiokertoimeksi. Korrelaatiokertoimen tuloksen lukuarvo on miinus yhden ja plus yhden väliin sijoittuva arvo. Mitä lähempänä luku on nollaa, niin sitä heikompi on kahden eri muuttujan välinen tilastollinen riippuvuus. Jos korrelaatiokerroin on tasan miinus yksi tai plus yksi niin silloin kyseessä on täydellinen lineaarinen korrelaatio. Jos korrelaatiokerroin on positiivinen niin molemmat muuttujan arvot kasvavat samansuuntaisesti. Korrelaatio ei kuitenkaan kuvaa muuttujien välistä syy-seuraussuhdetta vaan lineaarista yhteyttä. (Vilka 2007, 130–131.)

Korrelaatiota tarkastellaan usein p-arvon kanssa. P-arvo liittyy hypoteesien testaukseen ja riskitasoihin. Riskitaso tarkoittaa todennäköisyyttä sille, että kuinka hyvin otos vastaa perusjoukkoa. Alle yhden prosentin riskitasoa pidetään tilastollisesti mer-

kitsevä. Alle viiden prosentin riskitaso tarkoittaa taas tilastollisesti melkein merkitsevää. Tilastollisesti tarkin riskitaso on alle 0,1 %, joka tarkoittaa tutkimuksen olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä. Määrällisessä tutkimuksessa tämä testaus antaa tukea päätöksentekoon. (Vilka 2007 132–133.)

2.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tiedonhankintaan ja tutkimuksen luotettavaan käsittelemiseen on kiinnitetty entistä tarkemmin huomiota tutkimuksen eettisten vaatimusten täyttymiseksi. Tutkimuksen tekijöiden on otettava vastuu tiedon käytöstä sekä seurauksista. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa pyritään varmistamaan, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat luotettavia ja oikeita (Kananen 2016, 96).

Taustakartoituksen luotettavuutta tarkasteltaessa haastattelutilanne voi heikentää luotettavuutta. Haastattelut tehdään jokaisen yhteistyökumppanin kanssa kasvotusten, jossa sosiaalinen tilanne voi vaikuttaa vastaajan antamiin vastauksiin. Koska toimeksiantaja valikoi taustakartoitukseen yhteistyökumppanit, voivat haastatelluilta yhteistyökumppaneilta saadut vastaukset olla positiivisempia kuin oikeasti ovat. Huolellinen perehtyminen yritykseen ennen haastattelua sekä selkeä haastattelurunko vahvistavat kuitenkin haastattelun luotettavuutta.

Tarkasteltaessa määrällistä osuutta on luotettavuuden arvioinnissa otettava huomioon tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus, joka kuvaa sitä, saataisiinko tutkimus uudelleen toistettaessa samat tulokset. Lisäksi määrällisen tutkimuksen osassa on selvitettävä myös validiteetti, joka mittaa suhteessa tutkimusongelmaan sitä, tutkitaanko oikeita asioita. Validiteetti jakautuu sisäiseen sekä ulkoiseen validiteettiin. (Kananen 2008, 78.) Sisäinen validiteetti voidaan vielä Kananen (2008) mukaan jakaa erikseen sisältö-, rakenne- ja kriteerivaliditeettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. (Kananen 2008, 81.)

Tarkasteltaessa sisältövaliditeettia on tärkeää, että saadut tutkimustulokset ovat seurausta käytetyistä muuttujista ja käytettävät mittarit ovat nimenomaan johdettu teoriasta (Kananen 2008, 81–82). Tässä tutkimuksessa taustakartoitus ohjaa oikeanlai-

sen kyselylomakkeen luonnissa, minkä lisäksi laaja teoriapuoli on johdatuksena käytettäviin mittareihin. Käsitteiden huolellisella määrittelyllä ja tutkimuksen tarkalla dokumentoinnilla on pidetty huolta sisäisestä validiteetista. Luotettavuuden kannalta onkin erittäin tärkeää pitää huolta, että tutkimus kohdistuu oikein tutkimusongelmaan nähden, eikä vastaa ohi (Kananen 2016, 96). Heikkilän (2014) mukaan validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen, joten sekä tarkka tiedonkeruusuunnitelma että tutkimuksen huolellinen suunnittelu auttavat tutkimuksen validiuden tarkastelussa (Heikkilä 2014, 27).

Tutkimuseettisyys

Tutkimuseettisesti jo itse aiheen valinta on tietynlainen eettinen ratkaisu, jossa mukana olevien henkilöiden kohtelusta ja heille antamasta tutkimusta koskevasta informaatiosta on oltava tarkkana. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee olla tietoisia heidän osuudestaan tutkimuksessa, jotta se toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla tutkimuksen eettisiä periaatteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 25–27.) Tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti kaikkia tutkittavia tulee kohdella tasavertaisesti ja näin tehdään myös tässä tutkimuksessa FC Lahden vuoden 2019 yhteistyökumppaneiden kohdalla. Tutkimuksessa kenenkään henkilötietoja ei tarkastella, vaan tutkimus tehdään anonyymisti siten, ettei vastauksista kykene päättämään vastaajaa. Kaikkia yhteistyökumppaneita kohdellaan samalla tavalla tutkimuksessa riippumatta yhteistyösopimuksen suuruudesta.

Tutkimuksesta saatava data ja vastaukset luovutetaan toimeksiantajan haltuun tutkimuksen jälkeen. Taustakartoituksen litteroidut haastattelut sekä äänitallenteet säilytetään opinnäytetyöntekijöiden yhteisessä salatussa kansiossa haastattelijoiden identiteetin turvaamiseksi. Tallenteita ei luovuteta toimeksiantajalle. Vastaajien anonymiteetin takaamiseksi tutkimuksessa ei myöskään analysoida yksittäisten tutkittavien vastauksia.

3 Yhteistyökumppanuus

Tässä kokonaisuudessa käsitellään kattavasti tutkimukseen liittyvää kirjallisuutta sekä muita aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Kirjallisuuden avulla selvitetään, mitkä ovat

yleisimmät motiivit yhteistyölle urheiluseuran kanssa. Lisäksi luvussa käsitellään erilaisia urheiluseuran tarjoamia hyötyjä yhteistyökumppaneille. Luvun lopussa tarkastellaan kirjallisuuden avulla keinoja mitata yhteistyöstä saatua hyötyä, jotta urheiluseura kykenisi paremmin osoittamaan yhteistyökumppanuuden arvoa.

Hyöty määriteltynä tarkoittaa onnellisuuden tai tyytyväisyyden mittaa, joka on lukuina mitattavissa. Mittari selittää taloudellista käyttäytymistä ja sen avulla puhutaan hyödyn lisäämisestä. (Chappelow 2020.) Taloudellisen käyttäytymisen ajatellaan olevan rationaalista toimintaa, joka tähtää hyödyn määrän lisäämiseen. Rationaalisuus tarkoittaa hyödyn määrän maksimoimista taloudellisten rajoitteiden alaisuudessa. (Hammond 1997, 1.)

Sponsorointia urheiluseuran sekä yritysten välillä on tutkittu paljon erityisesti kansainvälisessä kirjallisuudessa. Kaikessa B-to-B-toiminnassa korostuu asiakkaan tunteminen ja heidän tarpeisiinsa vastaaminen, jotta yhteistyöllä pystytään tuottamaan heille arvoa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 3). Näin ollen yhteistyön hyödyn saamiseksi on erittäin tärkeää löytää juuri ne tarjoamat, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16–17.)

Urheiluliiketoiminta perustuu vahvasti yritysyhteistyöhön palveluita sekä elämyksiä tuottaen, joita ovat esimerkiksi hyvinvointipäivät tai konkreettiset urheilutapahtumat. Erilaiset näkyvyys-elementit ovat iso osa kumppanuutta, mutta niiden suoraa kaupallista hyötyä on vaikea osoittaa. Näin ollen yhteistyössä nouseekin esiin myös näkyvyydessä mukana olevat muut hyödyt, kuten esimerkiksi työnantajan mielikuvan parantamisen tavoittelemisen paikalliselle kohderyhmälle. (Heikari 2019.)

3.1 Yhteistyökumppanuuden tila ja sen kehitys

Sponsorointi tunnetaan yleisesti kaupallisena sopimuksena kahden osapuolen välillä. Sponsorit tarjoaa urheiluseuralle, tapahtumalle tai esimerkiksi yksilöurheilijalle rahaa, tuotteita, palveluita tai tietotaitoa. Vastapalveluksena sponsoroitu taho, yksilö, tapahtuma tai organisaatio tarjoaa oikeuksia ja assosiaatioita, joita sponsori voi käyttää kaupalliseen tarkoitukseen. (Sleight 1989, 4.) Sponsorointi määritellään kaksisuun-

taiseksi molempia hyödyttäväksi yhteistyökumppanuudeksi sponsorin ja sponsoroitavan organisaation välillä, joka vaikuttaa suuresti yrityksen imagoon ja se nähdään enemmän sijoituksena. Se voi sisältää ryhmiä, joukkueita, tapahtumia, hyväntekeväisyysjärjestöjä, tai yksilöitä. (Allen 2010, 6.)

Yhteistyökumppanuutta on myös luonnehdittu siten, että huippu-urheilu on eriytynyt rahakasta viihdettä yleisölle, jossa sponsorointi on yksi mediallymarkkinallisen huippu-urheilun tuottaja. Urheilutuotteen, median ja markkinoinnin muodostamassa kolmiyhteydessä tarvitaan sponsoreiden myöntämiä taloudellisia resursseja. Taloudellisten, sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden monimutkaisessa yhteen kietoutumisessa urheilu ei ole enää pelkkä tuote vaan se on samalla mediatuote. Etenkin huippu-urheilussa seurat ovat liikeyrityksiä, joiden odotetaan tuottavan voittoa omistajilleen. (Itkonen, Ilmanen & Matilainen 2007, 21–23.)

Sponsoroinnista tehdään sopimus osapuolten välille, joka on se erottava tekijä hyväntekeväisyyteen verrattuna. Itkosen ja muiden (2007) tekemän tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta suomalaisyrityksestä harjoittaa sponsorointia, ja sponsorointi nähdään vastikkeelliseksi ja sopimuksenvaraiseksi yhteistyöksi eli yhteistyökumppanuudeksi. Itkosen ja muiden (2007) mukaan urheilu on suosituin sponsoroinnin kohde verrattuna muihin, esimerkiksi taiteeseen, kulttuuriin tai tieteisiin. Joukkueurheilu vastaa yleistyneitä tiimityön käytäntöjä, jolloin ne ovat post-moderniin yhteiskuntaan kuuluvia kulttuurimuotoja. Vuonna 2007 urheilusponsorointi jakautui kolmeen eri kategoriaan: joukkuelajit, tapahtumat ja yksilölajit. Tutkimuksen mukaan yritykset odottivat huippu-urheilun yhteistyökumppanuudesta eniten hyvää näkyvyyttä, kun taas nuorisourheilun tukemisella haettiin myönteisiä imago vaikutuksia. (Itkonen ym. 2007, 4, 45–46.)

Tutkimukseen osallistuneet yritykset mainitsivat sponsorointiin liittyviksi tulevaisuuden näkymiksi, että nuorisourheiluun tulnaisiin panostamaan huippu-urheilun kustannuksella. Tutkimuksessa havaittiin myös, että doping sekä muut kielteiset urheilun piirteet voivat olla urheilusponsoroinnin suurimmat uhkakuvat tulevaisuudessa. Muina kielteisinä piirteinä nähtiin esimerkiksi idolikulttuurin käänköpuoli eli julkisuudessa huonosti käyttäytyminen, markkinoiden kylläntyminen urheilusta ja se, että huippu-urheilu ei edistä kansanterveyttä. (Itkonen ym. 2007, 4, 43–44.) Tutkimuksen

mukaan liikevaihdoltaan suuremmat yritykset seuraavat yhteistyökumppanuuden sopimuksen tavoitteiden toteutumista tarkemmin kuin pienemmät. Yrityksen koko vaikuttaa myös siihen, kuinka urheilun tuomiin uhkiin suhtaudutaan. Tutkimuksen mukaan sponsoroivan yrityksen menestys ja taloudellinen tilanne vaikuttaa sponsoroinnin halukkuuteen ja tulevaisuuteen. (Itkonen ym. 2007, 44–45.)

Sponsorointi ja tapahtumamarkkinointiyhdistyksen tekemän tutkimuksen mukaan Suomessa sponsoroinnin tila urheilun suhteen on positiivinen. Sponsorointi-investoinnit laskivat 3,5 prosenttiyksikköä 248 miljoonaan euroon vuonna 2018, mutta urheilusponsorointiin investoitiin yhteensä 155 miljoonaa euroa, mikä tarkoittaa 4 prosenttiyksikön kasvua vuoteen 2017 verrattuna. Sponsoroinnin kohteina kulttuuri ja muut kohteet ovat laskussa ja urheiluun investoitavat sponsorieurot ovat kasvussa, vaikka kokonaismäärä onkin laskussa. Tapahtumamarkkinointi on myös kasvussa, siihen investoitavat eurot kasvoivat 8 prosenttiyksikköä. (Sponsorointibarometri 2018.) Sponsorointibarometrin (2018) mukaan 47 prosenttia yrityksistä pitää yhteistyökumppanuutta strategisesti tärkeänä, mikä kuvaa kasvua edellisvuodesta 2016. Rahallisesti 12 prosenttia yrityksistä aikoo kasvattaa sponsorointi-investointejaan, 81 prosenttia investoi saman verran ja 7 prosenttia vähentää investointejaan yhteistyökumppanuuksiin. (Ylä-Anttila 2017.) Sponsorointibarometrin mukaan vuonna 2019 tulevaisuuden näkymät urheilusponsoroinnille ovat Suomessa hyvät. Vaikka Ruotsin ja Norjan sponsorointimarkkinat ovat Suomen markkinoita edellä, Suomessa kasvu on voimakkainta. (Sponsorointibarometri 2020.)

“Yhä useampi yritys näkee sponsoroinnin strategisesti tärkeänä mutta harva tutkii sen toimivuutta” (Puskala 2018). Puskalan (2018) mukaan sponsoroivat yritykset kokevat sponsoroinnin strategisesti tärkeänä ja luonnollisena osana markkinointiviestintää, mutta vain pieni osa yrityksistä tutkii sponsorointitoimenpiteitään. Parhaimmillaan sponsorointi on tehokas osa markkinointiviestintää ja se toimii brändin eteenpäin viemänä voimana. Menestystekijöiksi Puskalan (2018) mukaan muodostuvat analyyttinen ja perusteltu lähestyminen kohteen valintaan sekä jatkuva tutkiminen ja reagointi, kun tarkastellaan menestyneitä yhteistyökumppanuuksia Sponsorointi ei ole enää vain logojen sijoittelua ja hyväntekeväisyyttä. (Puskala 2018.) Toki näkyvyyden määrä ja laatu ovat silti tärkeitä asioita yhteistyökumppanuuksissa.

3.2 Urheilumarkkinointi

Maailmalla urheilusponsorointi on vahvistanut asemaansa viimeisten vuosikymmenten aikana. Suuret yritykset kuten Coca-Cola ja Emirates ovat luoneet omaan markkinointistrategiaansa suoran linjauksen urheilumarkkinoinnista aina yksilöurheilijoista seuroihin ja tapahtumiin. Näin ollen yritykset ovat voineet profiloitua urheilun kautta tavoitellen esimerkiksi tiettyä kohderyhmää tai segmenttiä, johon yritys haluaa vaikuttaa. (Smith & Stewart 2015, 200.)

Urheilussa voittajat ovat aina eniten esillä, jolloin heidän sponsoreidensa logot ja tuotemerkit saavat loistavaa näkyvyyttä. Urheilumenestyksessä mukana oleminen näyttäytyy itse sponsoroivan yrityksenkin menestyksenä. Myös valtiot ja kaupungit ovat mukana rahoittamassa urheilutapahtumia pyrkien osoittamaan omaa mahtavuuttaan. Yritykset haluavat assosoida itsensä ja tuotteensa voittajiin. Vastapalveluksena sponsori antaa taloudellista tukea urheilutuotteelle. (Itkonen ym. 2007, 23–24.)

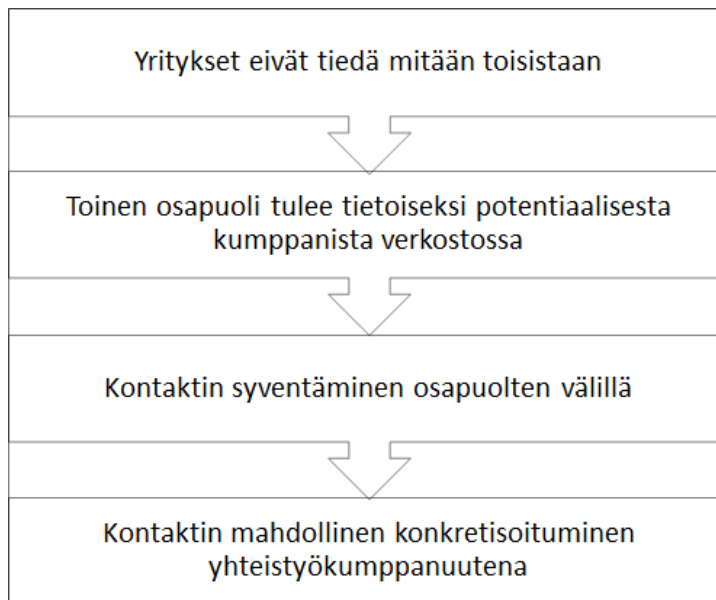
Urheiluseurat kykenevät tarjoamaan yrityksille usein näkyvyyttä aina paikallisesta kansainväliseen näkyvyyteen asti. Esimerkiksi näkyvyys televisiossa ja valtakunnallisessa mediassa on ollut erittäin tärkeä tavoiteltu hyöty. Kun yhteistyökumppanin saama näkyvyys kasvaa, yleensä urheiluseuran saamat sponsorieurotkin kasvavat. (Itkonen ym. 2007, 22.) Globaali digitalisaatio on antanut loistavan alustan näkyvyyden parantamiselle, mutta puhuttaessa markkinoiden kylläntymisestä urheilusta on pakko pohtia yritysten kylläntymistä näkyvyydestä etenkin näin digitaalisena aikana. Yhteistyökumppanuus ei ole ilmaista urheiluseuran tarvitsemien resurssien suuruuden takia. Pelkkä näkyvyys ei välttämättä enää riitä digitaalisen edistyksen aikakaudella. Vaihtoehtoja saada näkyvyyttä löytyy enemmän kuin koskaan ennen ja ne ovat toistaiseksi edullisia. Esimerkiksi sosiaalinen media ja muut digitaaliset mediat sekä alustat, joilla kuluttaa urheilutuotetta ovat kokeneet suuren murroksen, mikä voi tuoda mukanaan paljon muutoksia ja mahdollisuuksia näkyvyyteen liittyen. (Burns 2016.)

Urheilumarkkinointiin sijoitettava investointi on hieman verrattavissa pörssissä sijoittamiseen. Kaikkia rahoja ei kannata laittaa samaan kohteeseen. Urheilupuolella yksittäisen pelaajan tai yksittäisen mainospaikan käyttäminen tapahtumassa saattaa

mennä tavoiteltavan hyödyn ohi, joten näkyvyyden hajauttaminen useisiin kohtiin lisää mahdollisuutta saavuttaa haluttu hyöty yhteistyöltä. Parhaimmillaan urheilijan tai urheiluseuran saavuttaessa menestystä on sponsorin näkökulmasta saatu hyöty erittäin suurta. (Smith & Stewart, 2015.) Suomalaiset alan kokeneet ammattilaiset Mannila ja Kuuluvainen (2019) ovatkin keskustelleet urheilumarkkinoinnista ja sen kokemasta digitaalisesta murroksesta podcastissään Yle Areenassa. Keskustelussa he eivät näe tänä päivänä hyötyä pelkällä logonäkyvyydellä pelipaidassa tai kentänlaidalla varsinkaan joukkueilla, joiden saavuttama näkyvyys jää vähäiseksi. Markkinoinnin tulisi ottaa isosti huomioon persoonallinen ja erottuva linja, jossa haluttu viesti tai asia olisi keskiössä pelkän logonäkyvyyden sijasta. (Mannila & Kuuluvainen 2019.)

3.3 Urheiluseuran yritysverkosto

Yhteistyökumppanuus on kehittymässä koko ajan enemmän suhteenomaiseen ja verkostomaiseen suuntaan, jossa urheiluseura tarjoaa kanavan fasilitaattorina B-to-B-yritysten markkinoinnille (Ryan & Fahy 2012, 1151). Yritykset osallistuvat verkostoon, koska he etsivät toimintaansa täydentäviä resursseja (Jaakkola & Hakanen 2013, 47). Yritykset ennemmin luovat siteen toistensa välille verkoston sisällä ja aloittavat resurssien vaihdon, kuin tekevät yhteistyötä täysin verkoston ulkopuolisen yrityksen kanssa (Cobbs 2011, 598). Yhteistyökumppaniyritykset hyötyvät lisääntyneistä sosiaalisista suhteista toisiin yrityksiin. Suhteiden kautta he saavat pääsyn informaatioon ja resursseihin, joita kumppaniyritykset voivat myöhemmin käyttää hyödykseen (Chiu 2009, 46–47). Urheiluseuran haasteeksi muodostuukin tässä tapauksessa heidän roolinsa säilyttää asemansa välikappaleena sen jälkeen, kun vahva side kahden eri kumppanin välille on luotu, jolloin urheiluseuran kumppanuutta ei välttämättä tarvita. Urheiluseura kuitenkin kykenee tarjoamaan kumppaneilleen lisäarvoa tuomalla uusia kumppaneita ja kontakteja sisälle verkostoon. (Cobbs 2011, 597.) Suhteen luominen yritysten välille ei ole nopea prosessi, vaan siinä on monia eri vaiheita (Ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Urheiluseuran rooli ja merkitys yritysverkoston yhteistyökumppaneille (Mandjak, Szalkai, Neumann-Bodi, Magyar & Simon 2015, 34, 37)

Yleensä suhteidenmuodostusprosessi alkaa, kun toinen yritys kontaktoi toista yritystä suoraan, mutta urheiluseura pystyy toimimaan välimiehenä ensimmäisen kontaktin yhteydessä. Epävarmuuden ollessa tyypillistä uusien yritys-suhteiden luomisessa, kolmas osapuoli eli urheiluseura pystyy nopeuttamaan yritys-suhteen muodostumisen prosessia kahden verkostoyrityksen välille. (Mandjak, Szalkai, Neumann-Bodi, Magyar, & Simon 2015, 34, 37.)

Urheiluseura tarjoaa potentiaalisille yhteistyökumppaneille verkoston täynnä muita kumppaneita. Näihin yrityksiin päästään luomaan suhteita erilaisissa verkostotilaisuuksissa, brändin läsnäololla sekä liiketoiminnan esittelemisellä. Yhteistyökumppanuus antaa tilaisuuden esitellä omaa osaamistaan muille verkoston yrityksille. (Arnold 2019.) Wagnerin, Perssonin ja Overbyen (2017, 1) Tanskassa teettämän tutkimuksen mukaan liiketoiminnan johdonmukaisuudet olivat suurin syy liittyä yritysverkostoon. Tutkimuksen mukaan kolmannes (33 %) vastaajista oli kasvattanut liiketoimintasuhteidensa määrää ja noin neljännes (26 %) oli kasvattanut sosiaalisten suhteidensa määrää muiden verkostoon kuuluvien jäsenten kanssa sen jälkeen verkostoon liityttyään. Yli kolmannes (37 %) raportoi tehneensä liiketoiminnallisia sopimuksia urheiluseuran verkoston ulkopuolisten yritysten kanssa, joihin kuitenkin luotiin

kontakti urheiluseuran verkostoyritysten avulla. Tämä tukee ajatusta sosiaalisen pääoman silloituksesta urheiluseuran verkoston sisällä. Yli puolet vastaajista tekisivät yhteistyötä mieluummin urheiluseuran verkostoon kuuluvien yritysten kanssa, kuin jäsenten kanssa. (Wagner, Persson & Overbye 2017, 1.)

B-to-B-yritysten suhteita eli yrityspuolella toimivien yritysten suhteita on urheiluseuran helpompi seurata kuin B-to-C puolen suhteita, jolla tarkoitetaan yritykseltä kuluttajalle luotavia suhteita, sillä niitä on yleisesti paljon vähemmän. B-to-B suhteiden muodostumiseen menee tosin enemmän aikaa ja se tekee vaikuttavien tekijöiden seuraamisesta hankalaa. Mitattaessa kumppaniverkoston kehitystä ja ylläpitoa yhteistyökumppanuuden ansiosta, toistuvat yhteistyökumppanituksien seurausten mittaukset, jotka on hyvä suorittaa sisältäen hyödyllisiä asioita, kuten epäviralliset tapaamiset ja tapahtumaosallistumiset. (Cornwell 2014, 85.)

Yhteistyökumppanuudessa kuten muussakin epäsuoran markkinoinnin pyrkimyksissä, idea myynti- tai toimintasuppilosta on suosittu. Tietoisuus, kiinnostus, arvostus ja toiminta ovat kehitysaskelaita siirryttäessä eteenpäin kapenevaa prospekti suppiloa, missä päämääränä on toiminta. (Lavidge & Steiner 1961, 61.) Tähän malliin on esimerkiksi lisätty ilmaiset kokeilut ja rajoitetut ostot. Myös etenemisen astetta suppilossa seurataan nykyään tarkemmin ja se tarjoaa lisäinformaatiota. (Cornwell 2014, 80.)

3.4 Brändiyhteistyö yhteistyökumppanuudessa

Brändille ei ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää, vaan ne eroavat toisistaan. Brändi koetaan erilaisena, yksilöstä riippuen. Yksilö omaksuu tietyn brändin ja sen ydinarvot. Brändi saa lopullisen muotonsa vasta ihmisten mielissä, näin ollen brändin piirteet ja mielikuva eroavat eri yksilöiden välillä. Vaikka yksilöllä ei ole henkilökohtaista kokemusta tietyn brändin tuotteista tai palveluista, yksilölle saattaa muodostua kuitenkin mielikuva brändistä. Mielikuva muodostetaan esimerkiksi taivuttelevalle tiedolla, mielipiteillä, mainonnalla, markkinointiviestinnällä ja median vaikutuksella. (Hertzen 2006, 10.)

Brändi on elintärkeä työkalu, joka antaa turvaa hintakilpailussa. Vahvan brändin nähdään luovan luottamuksen, paremman laadun ja turvallisuuden tunteita ostamisessa. Vahva ja hyvin tunnettu brändi on yksi isoimmista syistä, jonka takia ihmiset ovat halukkaampia maksamaan enemmän tuotteesta. (Kotler 2005, 61.) Urheiluseuran kanssa tehtävässä yhteistyössä brändikuvan rakentaminen on suuressa merkityksessä. Personoiduilla ratkaisuilla toteutettu markkinointiyhteistyö pystyy kertomaan yrityksen brändistä luoden tavoiteltavalle kohderyhmälle mielikuvan. Mielikuva rakentuu henkilökohtaisesti jokaiselle ihmiselle tarkasteltavasta asiasta (Rope 2005, 54). Se on hyvin tunnepohjainen, joka vaikuttaa henkilökohtaisesti kokemukseen yrityksestä tai sen tarjoamista palveluista (Rope & Methner 2001, 30). Brändin tuominen urheilun kautta ihmisille tietoisuuteen on koettu yritysmaailmassa hyödyllisenä. Yksi isoista tekijöistä on brändin tunnettavuuden lisääminen sekä aiemmin mainittu mielikuva esimerkiksi työnantajasta.

Smith ja Stewart (2015) kuitenkin kirjoittavat, että urheilumarkkinointiin sijoitettavat markkinalliset investoinnit saattavat olla korkean riskin sijoituksia, koska niistä saatavaa hyötyä on hankalaa laskea. Saaduista hyödystä ei ole varmuutta, on sitten kyseessä asiakkuuksien tai myynnin lisääminen, brändin tietoisuuteen tuominen tai työntajamielikuva. On kuitenkin havaittu, että oikeanlainen markkinointi kuluttajapuolelle lisää parhaimmillaan asiakkaiden ostohalukkuutta kyseiseltä yritykseltä, koska yritys toimii kyseisen urheilijan tai urheiluseuran kumppanina. (Smith & Stewart 2015, 200–202.)

Mielenkiintoisena lisänä 2019 vuonna tehdyssä tutkimuksessa ihmisten ostohalukkuudesta urheilussa esiintyvää brändiä kohtaan huomattiin, ettei kilpailevien joukkueiden tukeminen ole hyväksi kuluttajien ostohalukkuuteen. Ihmiset kokevat ostohalukkuuden laskevan, jos yritys on mukana kahden toistensa kanssa urheilullisesti kilpailevien seurojen kumppanina. (Bee, King & Stornelli 2019.) Bee:n ja muiden tutkimuksesta nousseiden havaintojen pohjalta, myös useamman Veikkausliigajoukkueen kanssa näkyvää yhteistyötä tekevän yrityksen potentiaaliset asiakkaat saattavat kokea yrityksen uhkana omalle joukkueelleen, jolloin ostohalukkuus kyseistä brändiä kohtaan olisi negatiivinen.

Woisetschlager, Backhaus ja Cornwell (2017) tarkastelivat kuluttajien mielikuvia urheiluseuran kanssa toimivista yrityksistä. Kaiken kaikkiaan heidän tutkimuksensa osoitti, että seuraajakunta kokee positiivisena pitkään urheiluseuran mukana olleet paikalliset yhteistyökumppanit. Toisaalta mielenkiintoisena kohtana he huomasivat, että monet ihmiset kokevat negatiivisena kansainväliset isot yhteistyösopimukset ja liialliset omistamiset urheiluseurasta. Esimerkkinä liialliseksi omistamiseksi ihmiset kokivat nimeämisoikeuden yrityksen mukaan. (Woisetschlager, Backhaus, & Cornwell 2017, 16,18.) Yksi paljon puheenaiheita liiallisesta omistamisesta nostattanut esimerkki on Red Bullin aluevaltauksset eri lajeissa, jotka ovat aiheuttaneet kuluttajapuolella paljon keskustelua brändiä kohtaan. Esimerkiksi SV Wüstenrot Salzburg, jonka Red Bull osti itselleen vuonna 2005 kuin tyhjästä. Tämän jälkeen joukkueen nimeksi vaihtui Red Bull Salzburg. Red Bull Salzburg onkin kuvattu jopa maailman vihatuimmaksi seuraksi ja brändikuva on maailmallakin otettu vastaan ristiriitaisissa ajatuksissa (Grant 2014).

Lagaen (2005, 14, 44) ja Grimaldin (2014, 43) mukaan tyypilliset kuluttaja-, katsoja- ja osanottajahyödyt voidaan jakaa kognitiiviseen, affektiiviseen eli tunteisiin vetoavaan ja käytöksen kategorioihin. Tyypilliset kognitiiviset seuraukset ovat tunteiden herättäminen ja yhteistyökumppanin tunnistaminen. Affektiiviset seuraukset sisältävät tykkäämisen, asenteen muutoksen sekä tuote tai palvelu preferenssin. Yhteistyökumppanuuden muutokset käytökseen ovat laaja-alaisia ja voivat sisältää ostamisen, sopimuksen uusimisen, lahjoituksen, suosittelun lähimmäisille tai tuotteen kokeilun piirteitä. (Ks. taulukko 1.) Se ei kuitenkaan ole selvä toiminta vaan yleensä käyttäytymisaikomus, jota mitataan suurimassa osassa yhteistyökumppanuuden tutkimuksissa sekä testiolosuhteissa, että kentällä. (Cornwell ym. 2005, 30.)

Taulukko 1. Yhteistyökumppanuuden tavoitteet linkitettyinä AIDA- ja efektien hierarkia - malleihin (Lagae 2005, 14, 44; Grimaldi 2014, 43).

Tasot	Efektien hierarkia - malli	AIDA malli	Urheilun yhteistyökumppanuuden tavoitteet
Kognitiivinen	Tietoisuus Tuntemus	Huomio (Attention)	Merkkitietoisuuden kasvattaminen Bränditulkinnan selkeyttäminen
Affektiivinen	Linkitys Preferenssi Vakuuttavuus	Kiinnostus (Interest) Halu (Desire)	Brändimielikuvan tukeminen tai muutos Brändikokemuksen korostaminen
Käytöksellinen	Ostaminen	Toiminta (Action)	Brändilojaaliuden kasvattaminen Myyntiin stimulointi ja tuki

Tarkasteltaessa mittareita yhteistyökumppanuudessa, on kätevää tarkastella asiakasmittauksia markkinoinnin ytimessä. Yksi viitekehys kuvaa viittä asiakasvaikutusta markkinoinnissa: Merkkitietoisuus, brändi assosiaatiot, brändi asenteet, brändiin kiintyminen ja brändi kokemus (Ambler ym. 2002, 15). Nämä viisi kuluttajavaikutusta markkinoinnissa käydään läpi seuraavaksi, näyttäen niiden relevanssin yhteistyökumppanuuden hyötyihin ja arvoon urheiluseuran kanssa.

Merkkitietoisuus

Merkkitietoisuus tarkoittaa, että kuluttajat muistavat ja tunnistavat brändin ja pystyvät tunnistamaan tuotteet sekä palvelut joihin brändi on liitetty. Yhteistyökumppanuus voi vaikuttaa merkkitietoisuuteen ja on yksi yleisimmistä kirjatuista tavoitteista yhteistyökumppanuudessa. Yhteistyökumppanit haluavat yleensä tietää, tunnistavatko kuluttajat brändin paremmin yhteistyökumppaniohjelman takia. Tätä hyötyä on mahdollista vahvistaa ja efektin ymmärtäminen on tärkeää (Cornwell 2014, 79–80.) Cornwellin (2014, 79–80) mukaan on olemassa asioita, joista saadaan hyötyä, kun yksilöt tiedostavat yhteistyökumppanuussuhteen sekä silloin kun merkkitietoisuutta mitataan:

- Se voi tukea vastavuoroisuuden tunteita, kun yhteistyökumppanin antama tuki urheilulle ymmärretään.
- Se voi olla tärkeää imagon rakentamisessa – että yksilöt ovat tietoisia yhteistyöstä (verrattuna hyväntekeväisyyteen).

- Se voi palvella merkkietoisuuden mittarina linkitettyinä kommunikointityyliin tiedottaen liikkeenjohtoa.
- Yhteistyökumppanuuden tietoisuus voi varoittaa kumppania kilpailevasta toiminnasta kuten väijytysmarkkinoinnista (ambush marketing).

Yleensä, kun merkkietoisuudesta halutaan saada tietoa, niin puhutaan muistamisen tutkimuksista. Tässä yleisenä ongelmana kuitenkin on, että vastaajaa johdatellaan eri tavoin antamalla vihjeitä tai johdattelemalla vastausta. (Cornwell, Humphreys, Maguire, Weeks, & Tellegen 2006, 320). Harvoin kyselyitä suoritetaan puhdasta muistamista tai johdattelematonta tietoisuutta kunnioittaen. Tunnettavuutta mitattaessa tulee myös kyselyn aiheuttamia virheitä, kun pyydetään esimerkiksi tunnistamaan kumppaneiden brändit. Kysymykseen on lisätty vahvoja brändejä, jotka eivät kuitenkaan ole seuran kumppaneita. Vastaaja yhdistää voimakkaan ja sopivan, mutta väärän kumppanin tapahtumaan, ja tämä saa oikean kumppanuuden näyttämään huonolta. Myös vastakkainasettelu vahvojen yhteistyökumppanien kanssa voi aiheuttaa huonoja tuloksia. Tietoisuus brändistä on voinut oikeasti kasvaa yhteistyökumppanuuden ansiosta verrattuna sen lähtötasoon ennen yhteistyökumppanuutta. (Cornwell 2014 79–80.)

Brändiassosiaatiot

Yhteistyökumppanuutta on usein mitattu sen kyvyllä kehittää, muuttaa tai parantaa brändin imagoa. Kehitetyn brändi-imagon olemus yksilöiden mielessä on yhdistelmä erityyppisiä suotuisia, vahvoja ja uniikkeja brändiassosiaatioita. (Keller 1993, 10).

Yhteistyökumppanuus pystyy rakentamaan brändiassosiaatioita (Whitney 2013). Assosiaatiot brändin ja seuran välillä voivat kehittyä orgaanisesti ajan kanssa tai niitä voidaan aktiivisesti hallita. Jos toivoo kehittävänsä uniikin assosiaation, se vaatii yhteistyökumppanin ja seuran valitsevan sellaiset assosiaatiot yhteistyön toteuttamiseksi, jotka ovat mahdollisimman hyödyllisiä tavoiteltavan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Cornwell 2014, 83.)

Kuten monissa näkökannoissa promootioon liittyen, brändiassosiaatioiden lähtökoh-tien tunnistaminen yhteistyökumppanuudessa on haastavaa. Yksi lähestymistapa on

mitata tiettyjä elementtejä, kuten brändin ja tapahtuman persoonallisuutta ryhmältä, joka on altistettu yhteistyökumppanuudelle. Sen jälkeen verrataan tuloksia kontrolliryhmään, jolle ei ole kerrottu yhteistyöstä. Tämä on näyttänyt sen, että yhteistyökumppanuus voi muuttaa imagoa. Imagon muutosta voidaan parantaa, kun brändi ja tapahtuma täsmäävät heti alussa joko imagoltaan tai toimivuudeltaan. (Gwinner & Eaton 1999, 47.)

Brändiasenteet ja brändiin kiinnittyminen

Brändiasenteet tarkoittavat kokonaisvaltaista arviota brändistä sen laadun ja tyydyttävyyden suhteen. Siinä mitataan asenteita yhteistyökumppania kohtaan, jotka ovat syntyneet heidän roolistaan yhteistyökumppanina. Kuluttajat voivat palkita brändejä ja yrityksiä siitä, että ne ovat toimineet tapahtuman tai seuran yhteistyökumppanina. Tämä yleensä nähdään vastavuoroisuuden tunteina, kun yksilö arvostaa kumppanin antamaa tukea järjestölle, seuralle, tai tapahtumalle. Asenteen muutokseen liittyy kuitenkin kolme ongelmallista asiaa, joita tulisi välttää. Ne ovat kaupallistuminen, kiistanalainen kumppanuus ja kilpailevat seurat. (Cornwell 2014, 83.) Kaupallistuminen voidaan joko hyväksyä tai sitä voidaan hylkiä. (Zhang, Won & Pastore 2005).

Asenteet voivat myös muuttua kumppania kohtaan, jos kaupallisuus on liikaa esillä. Hylkimistä esiintyy, jos kaupallisuus on prioriteettina ensimmäisenä, etenkin nuorisourheilussa. Yhteistyökumppaneilla voi olla kuluttajien tuki, mutta myös rankaisemista voi esiintyä, jos kumppanilla on enemmän kaupallista kiinnostusta yhteistyösuhteessa kuin aitoa tahtoa olla mukana. (Cornwell 2014, 83.) Yhteistyökumppanuuden täytyy olla varovainen niitä asenteita kohtaan, jotka tulevat kumppanuuteen reagoinnista niiltä, jotka ovat suuntaamista vastaan kuten esimerkiksi urheilupaikkojen nimeämisessä. (Chen & Zhang 2011, 109, 114). Urheilun syvät vastakkainasettelut aiheuttavat myös harkinnanvaraisuutta, sillä oma seura nähdään tilanteessa positiivisena, kun taas muut seurat nähdään negatiivisessa valossa, etenkin periviholliset (Bergqvist 2012). Osa yrityksistä ovatkin tukeneet molempia osapuolia välttääkseen tämän negatiivisen assosioinnin esimerkiksi paikallisten kilpailijoiden välillä (Davies, Veloutsou & Costa 2006).

Brändiin kiinnittyminen tarkoittaa sitä, kuinka lojaali asiakas tuntee olevansa brändiä kohtaan (Cornwell 2014, 84). Tukiessaan seuraa, yhteistyökumppani pyrkii kapitalisoimaan yksilön lojaliteetin seuraan kohtaan. Tuntemukset persoonallisesta yhdenmukaisuudesta tapahtuman kanssa tukevat brändilojaaliutta brändistä pitämisen kautta. Sopivuus brändin ja tapahtuman välillä tukevat brändistä tykkäämistä ja brändiin luottamista, joka voi vaikuttaa brändilojaliteettiin. Kun kumppani sekä tapahtuma sopivat hyvin yhteen ja yksilöt kokevat olevansa osa tapahtumaperhettä, tukee tämä yhdistelmä vahvasti tuntemuksia ostopäätöksen tekemisestä tai sen jatkamisesta. (Mazodier & Merunka 2012, 21–22.)

3.5 Motiivit sponsoriyhteistyössä

Motiiveja yhteistyökumppanuuksiin urheiluseurojen kanssa yrityksestä ja heidän asettamistaan tavoitteista riippuen on monia. Tämä luku käsittelee lähdekirjallisuuden avulla löytyneitä yritysten motiiveja yhteistyötä urheiluseuran kanssa. Motiiveja sille, minkä takia yritys toimii urheiluseuran yhteistyökumppanina, voivat olla esimerkiksi brändin vahvistaminen, näkyvyys ja kohteen profiili sekä imago (Ylä-Anttila 2017). Markkinointisisällöt ja oikeuksien hyödyntäminen ovat yhteistyökumppanuiden trendeinä voimakkaassa kasvussa, jotka muodostuvat nimenomaan yrityksen motiivien kautta (Ylä-Anttila 2017). Myös paikallisuus ja paikallisten kanssa yhdessä lähellä toimiminen voivat olla yrityksillä motiiveina lähteä tekemään yhteistyötä. Yhteistyökumppanin motiivin ollessa paikallisuus ja paikallisten toimijoiden kanssa toimiminen, on mahdollista, että se lisää ostohalukkuutta juuri yhteistyökumppanien välillä sponsoroinnin ulkopuolellakin. Lähellä toisiaan toimiviin yrityksiin on helpompi luottaa ja monesti ostaessa paikalliselta, edistää se alueen elinvoimaisuutta. (Torvela 2017.)

Monesti yhteistyökumppanit lähtevät sponsoroimaan tiettyä lajia löytäen kyseiseen lajiin yrityksestään yhtäläisyyksiä tai ollen muuten vain kiinnostunut lajista. Hyvänä esimerkkinä yleisurheiluvälineitä myyvä yritys, joka mahdollisesti lähtee suuremmalla todennäköisyydellä tukemaan yleisurheilukilpailuita, kuin esimerkiksi moottoriurheilua, kohdemarkkinan osuessa parhaiten heidän brändinsä sekä tuotteidensa kanssa

samaan. Myös edellisessä luvussa nousut tieto kuluttajien ostokäyttäytymisestä urheiluseuran kanssa toimivia kohtaan tukee tätä ajattelutapaa. On tärkeää huomioida yritys ja sen toimintatavat luoden personoituja ratkaisuja asiakkaalle. Haasteita yhteistyön muodostamisessa voi kuitenkin syntyä, koska monet yritykset ovat tiukentaneet ajattelumalliaan sponsorointiin liittyvistä toimista (Heikari 2019).

Tunnettavuuden, vastuullisuuden ja brändikuvan lisäksi yrityksen kaupallisia hyötyjä ajatellaessa, yrityksiä on järkevää tehdä yhteistyötä sellaisen urheilun kanssa, joka tavoittaa eniten juuri heille ideaalisimman asiakaskunnan lisämyynnin kasvattamiseksi. Cornwell ja Coote (2005) kirjoittivat tutkimuksessaan, että urheiluseurojen kanssa tehtävässä kumppanuudessa yritysten rahallinen panostus tulee ensin esimerkiksi tapahtumia järjestäessä, jonka jälkeen vasta yritys pääsee tavoittelemaan siitä saatavaa hyötyä kuten tapahtumassa osallisena olevien asiakkaiden käsityksen ja asenteen muutoksia yritystä kohtaan (Cornwell & Coote 2005, 273–275). Ajallisesti mahdolliset positiiviset tulokset yhteistyöstä näkyvätkin vasta pidemmän ajan päästä.

Vastuullisuus yhteistyökumppanuuden motiivina

Yrityksen ja urheiluseuran välisessä yhteistyössä yhdistyvät myös sosiaalinen vastuu yhteiskunnalle muiden tavoiteltavien hyötyjen lisäksi. Ilman yritysten tarjoamaa tukea ja mukanaoloa tapahtumissa sekä toiminnassa, olisi se valtava menetys myös urheilun tarjoamalle arvolle yhteiskunnassa. Tämä on yksi keino saada yhteistyökumppaneita erityisesti pienempiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin, jossa mahdolliset näkyvyyteen sekä kaupalliseen puoleen liittyvät hyödyt jäisivät normaalia pienemmäksi.

UEFA:n, eli eurooppalaisen jalkapallon ylimmän toimen tekemä SROI-mallinnus valmistui vuonna 2019, jossa Suomi valikoitiin yhdeksi pilottivaltioista. Mallinnuksen tarkoituksena oli laskea jalkapallon arvo yhteiskunnalle. Mallinnuksen tulosten mukaan jalkapallon arvo suomalaiselle yhteiskunnalle on noin 770 miljoonaa euroa vuodessa. Tähän mallinnukseen on laskettu niin terveydelliset, sosiaaliset, kuin taloudelliset hyödyt. (Ks. kuvio 2.) Liikunta ja urheilu nähdäänkin merkittävänä voimavarana yhteiskunnan hyvinvoinnille vähentäen pitkäaikaissairauksien riskiä, diabetesta, syrjäytymistä sekä esimerkiksi mielenterveysongelmia. Tutkimus ei täytä kuitenkaan akateemisen tutkimuksen kriteerejä, mutta tutkimuksen toteutuksessa on ollut mukana

tunnettuja yliopistoja sekä asiantuntijoita. (Jalkapallon arvo yhteiskunnalle 770 miljoonaa euroa vuodessa 2019.) Lahden alueella jalkapallon vuosittainen arvo yhteiskunnalle SROI-mallinnuksen mukaan on noin 15 miljoonaa euroa (Heikari 2019). Jalkapallon vaikutus ihmisiin ja yhteiskuntaan on siis mallinnuksen mukaan merkittävä. Mahdollistaakseen jalkapallotoiminnan alueella, on paikallisten toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö elintärkeää. Vaikka FC Lahti operoikin ainoastaan pääsarjajoukkuetta, on juniorijoukkueiden kanssa tehtävä yhteistyö merkittävää yhteiskunnalle.

Jalkapallon vaikuttavuus 770 m€ (Laskettu rekisteröityjen pelaajien määrästä 136 000 pelaajaa)		
<p>Terveys 358 m€ (Vuosittaiset säästöt terveydenhuollossa)</p>	<p>Sosiaaliset 210 m€ (Vuosittaiset säästöt sosiaalimennoissa)</p>	<p>Taloudelliset 210,3 m€ (Vuosittaiset suorat vaikutukset taloudelle)</p>

Kuvio 2. Jalkapallon arvo suomalaiselle yhteiskunnalle (SROI-mallinnuksen dia 13. 2019, muokattu)

3.6 Asiakaskokemus osana yhteistyötä

FC Lahti yhdessä yli 300 yhteistyökumppaninsa kanssa muodostavat paikallisesti laajan verkoston Päijät-Hämeen alueelle. Pienien resurssien puitteissa haasteeksi saattaa kuitenkin herkästi muodostua asiakkuuden hoito ja yhteydenpito kumppaneihin. Kumppanuudesta on erittäin tärkeää saada kokonaisvaltainen palvelukokemus asiakkaalle, jonka avulla palvelu tai tuote pyritään räätälöimään vastaamaan juuri asiakkaan tarvetta tai ongelmaa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 63). Ongelman syvä ymmärtäminen ja siihen räätälöitävän ratkaisun kehittäminen onkin markkinointiyhteistyön yti-

messä sekä asiakkuuksien hoidossa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 68). Urheiluseurat pystyvätkin tarjoamaan ratkaisuja hyvinkin räätälöidyillä ja personoiduilla ratkaisulla, joka voi olla ratkaiseva tekijä yhteistyöhön lähtemisestä.

Asiakassuhteet ja niiden vaaliminen ovat merkittävä osa pitkäjänteistä liiketoimintaa myös urheiluseuroilla. Asiakkaista tulee pitää kiinni kannattavan yhteistyön kautta sekä tarjota luotettavaa kumppania pitkän suhteen rakentamisessa. Hyvä asiakkuuden hoito ja strateginen panostus palveluiden räätälöintiin tärkeille kumppaneille ja heidän tarpeisiinsa parantaa asiakassuhdetta sekä yhteistyön tärkeyttä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121, 158). Hyvä asiakassuhde voikin olla edellytyksenä urheiluseuran kanssa tehtävään yhteistyöhön. FC Lahden toimiessa ainoana Päijät-Hämäläisen jalkapallon pääsarjaseurana, on se saavuttanut imagollisesti sekä brändinä vahvan tietoisuuden. Vahvan brändin omaava yritys onkin kumppanuussuhteissa merkittävä etu kumppanuuden jatkumiseksi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197).

Työhyvinvointi ja elämykset osana yhteistyökumppanuutta

Organisaatioissa pelkkä työn tehokkaasti tekeminen, aineellinen pääoma yrityksen kehittymiseen ei enää riitä. Tänä päivänä aineettoman pääoman käyttö yrityksissä korostuu kasvun saavuttamisessa. (Manka 2016, 51–52.) Organisaation kokemat yhteiset hetket niin tapahtumissa, kuin virkistyspäivissä nostavat organisaation ryhmähenkeä sekä ovat vahvasti läsnä yrityksen kulttuurin luomisessa. Erilaiset elämykset ovat oiva tapa sitouttaa henkilöstöä ja tarjota heille hyvästä työstä rahallisen korvauksen lisäksi myös muuta kiitosta. Henkilöstölle tarjottavat elämykset ovat myös etu työnantajamarkkinoilla paremman mielikuvan luomisessa. (Elämykset työyhteisön rakentajana 2019.) Elämykset työyhteisön rakentajana (2019) artikkelissa haastateltiin Starsquadin markkinointijohtajaa Heikki Pohjoista, joka kiteyttää elämykset työyhteisössä siten, että ”Yhdessä jaetut urheilu- ja musiikki kokemukset jättävät muistijäljen, niin työyhteisössä kuin asiakassuhteissakin”.

FC Lahden liiketoiminta jalkapalloseurana perustuu pitkälti tapahtumiin ja elämyksiin, joiden kautta yhteistyökumppanit hyötyvät. Elämykset ottelulippujen tai kausikorttien muodossa ovat yksi tarjottavista palveluista urheiluseuroilla, kuten myös FC Lahdella. Jokainen henkilö kokee elämyksen kuitenkin omanlaisenaan ja omien kiinnostusten mukaisesti (Karppinen & Latomaa 2007, 9). Kaikille ihmisille jalkapallo ei

ole elämys, mutta kuten aiemmin on mainittu, useammat yhteistyökumppanit, jotka tietyn urheilulajin kanssa ovat tekemisissä, ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita lajista.

Elämyksien lisäksi seura tarjoaa yrityksille virkistyspäiviä sekä pidempiaikaisia työhyvinvointikokonaisuuksia, joissa määritellään tavoite kokonaisuudelle. Virkistyspäivät on toteutettu joko asiakastilaisuuksina, tai yrityksen oman henkilökunnan virkistyspäivänä. Pidempiaikainen hyvinvointipalvelu työntekijän kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulee seuraan uutena palveluna keväällä 2020 yhteistyössä yhteistyökumppanin kanssa. (Heikari 2019.) Manka (2016) yhteistyössä Tampereen Yliopiston kanssa tutkivat hyvinvointipääoman hyötyjä organisaatiolle pidempiaikaisen työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tutkimuksen perusteella saatuja hyötyjä löytyi tuloksellisuudesta, jossa työntekijöiden suoritukset sekä asenteet organisaatiossa paranivat. Työurat pitenevät hyvinvointipääoman ansiosta sekä asioiden muutosprosessit sisäistettiin paremmin organisaatiossa. Hyvinvointi ja hyvä ryhmähenki vähensivät myös syrjäytymistä vaikuttaen myös yhteiskunnallisella tasolla. Työhyvinvoinnilla on siis tutkitusti merkitystä organisaation toimintaan ja työstä poissaolojen määrään. (Manka 2016, 56–57.)

3.7 Yhteistyökumppanuuden hyödyn mittaaminen

Yhteistyökumppanuuden hyötyjen mittauksessa on tärkeää harkita siihen liittyvää hallinnollista prosessia sekä itse mittausta tarkasti, riippumatta siitä tekeekö sen organisaationa itse vai ulkoistetusti. Sen suorittamisen tehokkuuden hallintaan liittyy seitsemän ongelman lista, joita tulisi välttää. Operatiivinen mittaus on fundamentaalinen ja sen tärkeys on kasvussa strategisille järjestelmille päätöksenteon ohjaamisessa. Jos lyhyen aikavälin hyötyjen mittaamiseen käytetyt yksittäiset mittaukset eivät ole merkityksellisiä niin niiden ympärille rakennetut laajemmat arvioinnilliset mallit ovat vaarassa. (Hammer 2007, 19–25.) Hammerin (2007) mukaan seitsemän yhteistyökumppanuuden hyötyjen mittaamiseen liittyvää ongelmaa ovat seuraavallaisia:

- Turhamaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että valitaan ne mittaustavat mitkä saavat hallinnollisen johdon näyttämään hyvältä.

- Ahdasmielisyys, mikä tarkoittaa sitä, että pidetään asiat organisaatiollisten tai toimialan rajojen sisäpuolella, kun uusia mittaustapoja tarvittaisiin.
- Narsismi, mikä tarkoittaa sitä, että mitataan mittaajan omasta näkökulmasta eikä asiakkaan.
- Laiskuus, mikä tarkoittaa sitä, että oletetaan että tiedetään, mitä mitata ilman harkintaa.
- Merkityksettömyys, mikä tarkoittaa sitä, että mitataan vain pientä osaa siitä, mitä oikeasti pitäisi mitata.
- Idioottimaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että mitataan vaikka ei tiedetä, miten mittaus tai siihen perustuvat teot vaikuttavat organisaatioon.
- Turhanpäiväisyys, mikä tarkoittaa sitä, että ei olla tosissaan tekemässä mitaamista.

Kaikkia näitä puutteita mittaamisessa on löydettävissä jonkin asteisina urheilun yhteistyökumppanuuden parissa, mutta turhamaisuus ja ahdasmielisyys erottuvat selkeästi. Turhamaisuutta havaitaan etenkin, kun yhteistyökumppani liitetään sosiaaliseen mediaan. Saavuttamalla esimerkiksi korkea liikenne kumppanin nettisivuille ja aina kasvavat tykkäysmäärät, yhteistyö saadaan näyttämään vakuuttavalta ja tyydyttävältä, mutta se ei välttämättä tarkoita merkityksellisiä käyttäytymisen muutoksia kohteissa kuten kokeilemista, ostamista, tai lahjoittamista. Korkean liikenteen ja tykkäysmäärien rinnalle täytyy saada muita mittareita, jotta nekin olisivat merkityksellisiä. (Hammer 2007 19–25.)

Yhteistyökumppanuuden tulosten mittaamiseen löytyy kaksi selkeää lähestymistapaa. Toinen lähestymistapa hyödyntää tiedotus- ja suhdetoiminnan (PR) tuloksia. Ne saadaan tallentamalla ja tekemällä yhteenvetoa yhteistyökumppanuudesta ja esimerkiksi siitä, kuinka monta kertaa brändi mainitaan. Lisäksi voidaan tarkastella, kuinka hyvin logo näyttäytyy yleisölle. On myös huomioitava sosiaalisen median fanien ja seuraajien määrät ja sitoutus sekä näiden tulosten yhteisvaikutus. Tuloksista on hyvä määritellä, onko tulos positiivinen vai negatiivinen. Toisena voidaan käyttää markkinoinnin ja mainonnan lähestymistapaa, mikä on yleensä kyselyperusteinen. Se

perustuu asennemuutoksiin yhteistyökumppanina toimimisen takia. Muistetaanko ja tunnustetaanko yhteistyökumppani, onko yhteistyökumppanina toimiminen vaikuttanut yrityksen imagoon ja vaikuttaako se ostohalukkuuteen (Cornwell 2014, 75). Brändit ovat tottuneet etsimään todisteita yhteistyökumppanuuden vaikutuksista ja hyödyistä. Samaan aikaan on ymmärretty, että yhteistyökumppanuudesta saatavaa hyötyä tukee kerätty data, mikä on johtanut siihen, että systemaattiseen mittaamiseen investoidaan. (Cornwell 2014, 75.)

Vallitseva tapa mitata yhteistyökumppanuuden hyötyjä keskittyy kuluttajiin ja kumppanin tuotteisiin sekä palveluihin. Tämän asian mittaamisesta löytyy jo valmiiksi paljon informaatiota, mutta kiinnostus yhteistyökumppanuuden vaikutuksista B-to-B-suhteisiin on kasvussa. Myös yhteistyökumppanuuden analytiikan mallintamisen kasvun takia, kiinnostus mittaamaan tilapäisiä muutoksia prosesseissa ja niiden vaikutuksia kilpailuedulle on kasvamassa (Cornwell 2014, 76.)

Mitattaessa yhteistyökumppanuuden hyötyjä B-to-B-suhteissa, yritys voi seurata monia käyttäytymismuotoja kuten liikkeitä prosessin aikana, mitkä päättyvät ostamiseen. Ne voivat toimia syy-seuraussuhteiden sarjana, jossa yksi askel vaikuttaa toiseen. Esimerkiksi voidaan tarkastella tapahtumien ketjua missä altistutaan kumppanin viestinnälle osallistuttaessa vieraanvaraisuustapahtumaan, mikä johtaa tuotearviointiin ja mieltymyksen muodostumiseen. Tapahtumaketju voi jatkua lopulta ostamiseen saakka. Kuten kuluttajakaupassa, myös yrityskaupassa myynti on tavoitteena, mutta kasvanut asiakasyrityksen kannattavuus sekä suosittelujen lukumäärä voivat olla muita mittauskohteita tai tavoitteita. Tärkeintä kumppanin ja seuran kommunikoinnissa on se, että yhteistyökumppanuuden rooli tässä prosessissa täytyy olla yksityiskohtaisesti selitetty, jos yhteistyökumppanuutta pidetään vastuullisena näiden asioiden toteutumisesta. (Cornwell 2014, 77.)

Markkinointiedut ovat asiakaskeskeinen yrityksen (ja sen tarjoaman) arvon mittaus-tapa. Nämä voivat tehostaa yrityksen pitkäaikaista arvoa kuten brändipääomaa, asiakaspääomaa, asiakastyytyväisyyttä ja brändin laatua. (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar & Srivastava 2004, 76–78.) Näiden määrittäminen voi olla pitkä prosessi, mutta

yksinkertaisten kysymysten kysyminen faneilta, katsojilta ja kuluttajilta liittyen kumppanin tuotteisiin tai palveluihin on hyvä lähtökohta. Näin voidaan hankkia hahmottavia tuloksia yhteistyökumppanuudesta.

Sopivuus

Vastaavuus, jota voidaan kutsua myös sopivuudeksi tai istuvuudeksi, on ollut yksi keskeisimmistä ideoista yhteistyökumppanuudessa. Sen on historian valossa havaittu olevan erittäin hyödyllinen väline. Sopivuuden konsepti yhteistyökumppanuudessa on lainattu markkinoinnista ja alun perin se on otettu persoonallisuuden tutkimuksista psykologiassa. Sen ajatellaan kuvastavan toiminnan, arvojen, tai imagon samankaltaisuutta. Sopivuus nähdään joko luontaisena tai luotuna sopivuutena. Lisäksi on mahdollista nähdä sopivuus joko itsestäänselvyytenä tai strategisesti luotuna. (Gwinner 1997; Becker-Olsen & Simmons 2002, 287.) Sopivuuden mittaamiseen mahdollisten sponsoreiden ja tapahtuman kombinaatioille löytyy suosittu viiden osan mittari (Speed & Thompson 2000, 25):

- on olemassa looginen yhteys tapahtuman ja kumppanin välillä
- tapahtuman imago ja kumppanin imago ovat samankaltaisia
- kumppani ja tapahtuma sopivat hyvin yhteen
- yritys ja tapahtuma edustavat samankaltaisia arvoja
- on järkevää, että tämä yritys toimii yhteistyössä tämän tapahtuman kanssa

Huonoa sopivuutta kumppanin ja tapahtuman välillä voidaan myös kiertää osallistavilla aktiviteeteilla, jotka luovat vastaavuutta kumppanin ja tapahtuman välille. Sosiaaliseen syyhyyn vedoten voidaan myös luoda sopivuutta. Esimerkiksi kun paralympialaisia sponsoroi koiranruokamerkki, se ei näytä mittarin mukaan sopivan tapahtuman kanssa. Kuitenkin osallistavalla aktiviteetilla ja viestimällä lemmikkien parantavasta vaikutuksesta henkisesti vaikeassa asemassa olevien itsetuntoon ja sitä kautta tarjoten onnellisen lapsuuden esimerkkien ja tuotelahjojen avulla, voidaan saavuttaa linkki eli sopivuus kumppanin ja tapahtuman välille. (Becker-Olsen & Simmons 2002, 287.)

Yhteistyökumppanin ja urheilutuotteen sopivuus, istuvuus, tai vastaavuus auttaa ihmisiä muistamaan ja huomaamaan sponsorin paremmin. Jotta tapahtuman positiivinen imago saataisiin siirrettyä yhteistyökumppanin hyödyksi, täytyy saavuttaa hyvä sopivuus yhteistyökumppanin ja sponsoroitavan välille. (Dahlen, Lange & Smith 2010, 419.) Dahlenin ja muiden. (2010, 420) mukaan sopivuus voidaan jakaa neljään eri ulottuvuuteen:

- Funktio-pohjainen sopivuus: Esiintyy usein, kun tuotetta käytetään sponsoroitavassa tapahtumassa. Esimerkiksi kun SHELL sponsoroi moottoriurheilua tai Adidas sponsoroi urheilijoita.
- Imago-pohjainen sopivuus: Reflektoi tuotteen imagoa tapahtumassa. Esimerkiksi Swatch sponsoroi Avant-Garde urheilutapahtumia tai kun Lexus sponsoroi Los Angelesin filharmonista orkesteria.
- Apu-pohjainen sopivuus: Taloudellisen tuen instituutti GNU sponsoroi valtakunnallisia krikettikisoja, koska ne jakavat saman kohderyhmän.
- Kokemus-pohjainen sopivuus: Heineken sponsoroi rugby MM-kisoja, koska ne molemmat ovat osa samaa kokemusta. Kun ihmiset ovat sosiaalisia, juovat he olutta ja katsovat ottelua.

Mitä paremmin yleisö saadaan sitoutettua ja osallistutettua tapahtumaan, sitä vahvemmat ovat havaitut assosiaatiot. Sitä helpompaa on siirtää nämä yhteistyökumppanille ja sitä nautinnollisemmaksi yleisökokemus muodostuu, joka vahvistaa yhteistyökumppanuuden assosiaatioita. Yleisön osallistaminen kuitenkin vaihtelee. Esimerkiksi jos yksilöä ei kiinnosta tapahtuma, tai hän on kiinnostunut tapahtumasta, mutta ei välitä valitusta viihdemuodosta, on osallistaminen haasteellista. Mitä suurempi sitoutus on, sitä parempi on mahdollinen kokemus. (Dahlen ym. 2010, 419.)

Yhteistyökumppanuuden arviointi

Tuotto sijoitetulle pääomalle (ROI) on yksi yleisimmistä hyötyjen mittaustavoista yhteistyökumppanuussuhteissa. ROI eli Return Of Investment tarkoittaa, että yritykset odottavat saavansa vähintään yhtä suuren summan rahaa tuottona kuin ovat sijoittaneet. Tämä tuotto voi olla lukuisia eri asioita riippuen yrityksen liiketoiminnasta. Se

voi tarkoittaa esimerkiksi tuotteen kasvanutta myyntiä, jota on mainostettu yhteistyökumppanuuden kautta. Tuotto voi olla avainasiakkaiden kulutuksen kasvua, joita on viihdytetty yhteistyökumppanin toimesta tapahtumissa. Lisäksi tuotto voi olla myös mainonnan arvoa, joka on saatu median kautta yhteistyökumppanuudessa. Näiden lisäksi Lynden (2007) mukaan mahdollinen tuotto voi olla myös PR – toiminnan arvoa, joka on suoritettu yhteistyökumppanuuden ympärillä. (Lynde 2007, 132.)

Cornwell (2014, 94–95) puolestaan toteaa, että tuottoa sijoitetulle pääomalle laskelmaa on vaikea hyödyntää urheiluseuran yhteistyökumppanuussuhteen hyötyjen mittaamiseen, yhteistyökumppanuuden erikoislaatuisen luonteen takia, koska yhteistyökumppanuudella ja sen tuomilla myynneillä on heikko yhteys. Suurin haaste sijoitetun pääoman tuoton määrittämisessä yhteistyökumppanuudessa on sama kuin missä tahansa muussa mainostamisessa eli miten pystytään eristämään ne myynnit, jotka ovat tulleet juuri yhteistyökumppanuuden ansiosta. (Cornwell 2014, 94–95.)

Kun tuottoa sijoitukselle lähdetään eristämään, tarvitaan tietää lähtötilanne ja muut vaikuttavat tekijät mahdolliseen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Yhteistyökumppanuuden tuoton laskeminen sallii eri sijoitusten vertailun ja arvioinnin muihin kustannuksiin, mutta sitä varten tarvitaan kokonaisvaltaisempia arviointijärjestelmiä. Metodi, mikä parhaiten arvioi saatua hyötyä markkinointi-investoinneista on myös se, mikä tukee eniten yhteistyökumppanuuden tulosvastuuta. Markkinoinnin epäonnistuessa vastuullisena olemisessa arvonnisääjänä organisaatiolle uhkaa se koko markkinoinnin olemassaoloa erityisenä kykynä. Markkinoinnilla onkin paineita olla taloudellisesti vastuullisempi. Urheilun yhteistyökumppanuudessa tähän on jo vastattu arvioinneilla, mitkä sisältävät dataa, mutta ne ovat vain tilapäisiä ratkaisuja kohti taloudellista vastuuta. (Cornwell 2014, 95.)

Argumenttia, että markkinointi olisi sekä erittäin herkkää että erikoista ja sen takia sen arvioiminen on vaikeaa millään standardisoidulla tavalla, on kritisoitu laatujohtamisen yhdenmukaisuusperiaatteen toimesta. (Stewart 2009, 638). Mielipidettä, että ei olisi mahdollista luoda mallia mikä toimisi yli toimialarajojen, kritisoidaan. Stewartin (2009, 639) mukaan standardien perustamisen tärkeys on oppi, jonka markkinointi voi oppia laatujohtamiselta ja toisaalta se on oppi, minkä yhteistyökumppa-

nuus voi oppia markkinoinnilta. Stewart (2009, 640) kuvaa kolme erilaista tyyppiä sijoitetun markkinoinnin tuotolle: ensimmäisenä lyhyen aikavälin marginaaliset vaikutukset, toisena pitkän aikavälin jatkuvat vaikutukset, ja kolmantena valintapäätökset koskien yrityksen sijoitusmahdollisuuksia, jotka suoritetaan tulevaisuudessa. Lyhyen aikavälin mittarit ovat tuttuja: marginaalinen myynti, tietoisuus, brändin suosiminen ja ostoaikeisuus, jotka ilmenevät myös yhteistyökumppanuudessa. Pitkän aikavälin mittareita ovat brändipääoma, markkinaosuus ja asiakasuskollisuus. Imagon rakentaminen tukee tulevaisuuden päätöksiä jatkaa yhteistyökumppanuutta. Brändi kehittyy uniikkien assosiaatioiden avulla, mikä ajaa brändiarvoa, erotettavuutta ja yhdistettävyyttä yli toimialarajojen. Tärkeintä on, että näiltä kolmelta alueelta saatavat hyödyt linkitetään taloudelliseen suorituskäyttöön. (Stewart 2009, 640.)

Jotta yhteistyökumppanuudesta saadaan tulosvastuullinen, tarvitaan prosessi, missä yhdistetään tehdyt toimet välillisiin hyötyihin ja ne yhdistetään edelleen taloudelliseen tulokseen. Tätä voidaan hyödyntää myös ei-voittoa tavoitteleviin yrityksiin, joiden tavoitteena on saada lahjoituksia tai vapaaehtoisia. On tärkeää tunnistaa lopulliseen tavoitteeseen johtavat tärkeät tekijät. Kun kaikki yhdistämiset on tehty, voidaan ne liittää yhteen kausaaliseen malliin sisältäen tehdyt yhteistyön markkinointitoimet. Tehdystä lopputuloksesta nousee esiin tiettyjä tuloksia, hyötyjä, jotka ovat mitattavissa niiden mittaamiseen tarkoitetulla metriikalla. Jos yhteistyökumppanuustoimilla ei ole tunnistettavaa lopputulosta, on todennäköistä, että yhteistyökumppanuus kyseenalaistetaan. (Stewart 2009, 641.)

Konteksti riippuvainen sekä ei-taloudellinen arviointi

Frösénin ja muiden (2013) mukaan on olemassa todisteita siitä, että markkinoinnin suorituskäytön arviointijärjestelmät ovat luonteeltaan kontekstuaalisia. Se on tehokas järjestelmä, mikä parhaiten sopii yritykseen ja sen ympäristöön. Frösénin ja muiden (2013, 723, 731) tutkimuksessa löydettiin yhdeksän markkinoinnin suorituskäytön ulottuvuutta: brändipääoma, markkina-asema, taloudellinen asema, pitkäaikavälin yritysarvo, innovaatio, asiakaspalaute, asiakaspääoma, kanava-aktiivisuus ja myyntiprosessi. Näiden metriikoiden kombinaatiot vaihtelevat yritysten välillä eri toimialoilla eriasteisina. Kombinaatiot ovat melko helposti sovellettavissa yhteistyökumppanuuteen. Esimerkiksi nopeasti liikkuvien kuluttajahyödykkeiden yritykset

(FMCG), jotka sijoittavat paljon yhteistyökumppanuuteen, heidän profiileistansa pitäisi painottuen heijastua brändipääoman mittaaminen. Näiden kautta asiakasasenteet, käsitykset, ajatukset ja tunteet saadaan taltioitua. B-to-B-yrityksillä, jotka sijoittavat yhteistyökumppanuuteen, painotus voi olla asiakaspääomassa, kanava-aktiivisuudessa ja myyntiprosessissa.

Yhteistyökumppanuudesta saadaan muitakin kuin taloudellisia hyötyjä. Tavoitteiden tuottoisuus (Return on objectives) on yksi tapa mitata hyötyjä. (Cornwell 2014, 98.) Hyötyjä voidaan myös mitata suhteiden tuottoisuudella (Return on relationships) (Grönroos & Helle 2012). ROO:n (Return on objectives) hyödyntämisen syy on se, että se on ei-taloudellinen mittari organisaatiolle. Vaikka suurin osa yhteistyökumppaneista on voittoa tavoittelevia yrityksiä, yhteistyökumppaneista löytyy myös ryhmiä, jotka eivät tavoittele taloudellista voittoa. Silti he sijoittavat resurssejaan yhteistyökumppanuuksiin. Näiden organisaatioiden tavoitteena voi olla esimerkiksi osanottajien määrän kasvu näkyvyyden rakentamisen, kiinnostuksen ja imagon kautta, samaan aikaan kun taloudellista hyötyä sijoitukselle ei ole. (Cornwell 2014, 98.)

ROO tarkoittaa, että yhteistyökumppanuuden menestys mitataan tavoitteiden toteutumisella, eikä niinkään sillä, saadaanko sijoitetut rahat takaisin. Yritykset, jotka noudattavat ROO lähestymistapaa tietävät, että yhteistyökumppanuuteen liittyvät päätökset tehdään asioiden perusteella, jotka eivät ole helposti numeroitavissa. Tavoitteena voivat esimerkiksi olla; työntekijöiden ylpeyden ja moraalien kasvattaminen, myyntihenkilöstön innostaminen ja yrityksen brändin kohennus. (Lynde 2007, 98.)

Myös markkinointikommunikaation vaikutus asiakkaiden käytökseen on vaikeasti määriteltävissä, etenkin kun yritetään eristää kyseinen vaikutus, esimerkiksi vapaaehtoisuuteen, rekrytointiin tai tietyn käytöksen välttämiseen (esimerkiksi tupakoinnin lopettaminen). Tällöin itse yhteistyökumppanuus ei välttämättä ole laukaissut vaikutusta, mutta se on aiheuttanut keskustelun heräämisen uudestaan tai keskustelu jatkuu yhteistyökumppanuuden assosiaation vaikutuksesta. Kumppanit voivat mieltää taloudellisen arvon määrittämisen käytökselle tai asenteenmuutoksille vaikeaksi tai jopa epämiellyttäväksi, jolloin tavoitteiden tuottoisuudesta (ROO) tulee entistä toimintakykyisempi. (Cornwell 2014, 98.)

Suhteiden tuottoisuus (ROR) yhteistyökumppanuudessa on pitkänaikavälin taloudellinen hyöty. Sen aiheuttaa organisaatiosuhdeverkoston luominen ja ylläpito ja sen kautta tehty suhdemarkkinointi, mikä perustuu vuorovaikutukseen suhteiden verkostossa. (Gummesson 2004, 136). Tämän hyödyn mittaaminen on saanut osakseen suosiota sosiaalisen median maailmassa, mutta sen alkuperäistä ideaa, mikä on perustunut teollisiin suhteisiin, ei olla kehitetty eteenpäin yhteistyökumppanuudessa. Lähestymistapa tarkastelee suhteisiin sijoittamista ja arvioi yhteistuottavuuden kasvua sekä saavutettua lisäarvoa. (Grönroos & Helle 2012, 355–356).

Yhteistyökumppaneiden hyötyjen tarkastuksessa tarvitaan vähintään neljä erilaista datan lähdettä. Taloudellinen (myynti, voitot, markkinaosuus), käytöksellinen (ostaminen, uskollisuus), hahmottaminen (bränditietoisuus, asenteet) ja näkyvyys (kohdemarkkinan saavutettavuus ja näkyvyyden frekvenssi). Datan keräämisessä täytyy muistaa, että kaikkea ei voida mitata ja joitain mittareita ei kannata tarkastukseen sisällyttää vain sen takia, koska se on saatavilla. Keskitason mittaukset tulee linkittää taloudellisiin tuloksiin ja näiden välistä korrelaatiota voidaan tarkastella, mutta lopullisen tavoitteen pitäisi olla syy-seuraussuhteiden tunnistaminen. Keskustelemalla etukäteen siitä mitä pitäisi mitata ja miten mittaukset siirtyvät arviointijärjestelmään, tukee entisestään yhteistyökumppanuutta ja kumppanuuden jatkumista. (Cornwell 2014, 99–100.)

Aineellisten ja aineettomien hyötyjen eroavaisuus

Aineelliset hyödyt ovat määrällisiä, fyysisiä, elementtejä, tai transaktioita, joita voidaan laskea ja mitata. Yhteistyökumppanuuden tarjoamia aineellisia hyötyjä ovat esimerkiksi katsojien määrä katsomossa, bannereiden tai logojen klikkaukset, verkkosivujen kävijämäärät ja lentolehtisten fyysisesti jaettu lukumäärä. Kaikkia näitä voidaan laskea tarkasti, vaihtaa suoraan arvoksi ja eristää yhteistyökumppanuuden kautta tulevaksi hyödyksi. (Vuorikari 2012, 32–33.)

Aineettomat ja assosioivat hyödyt ovat ne tekijät, jotka erottavat yhteistyökumppanuuden mainostamisesta. Assosioivan arvon perustuminen urheilutuotteeseen saattaa johtua subjektiivisuudesta. Tämän ansiosta yhteistyökumppanuus on arvokkaampi kuin muut markkinointivälineet. Muutos transaktioista suhteisiin tämän päivän markkinointiympäristössä on aiheuttanut sen, että yhteistyökumppanuudesta on

tullut entistä tärkeämpi markkinointityökalu. Yhteistyökumppanuuden tarjoamia ai-neettomia hyötyjä ei voida koskea tai laskea kuten esimerkiksi yksinoikeutta eli eks-klusiivisuutta, organisaation tai tapahtuman kunnioitusta, yleisön toivottavuutta tai haluttavuutta, yleisön ja organisaation välistä suhdetta, tai yleisöä, joka voidaan hyö-dyntää maksimaalisesti kumppanin eduksi. (Vuorikari 2012, 32–33.)

4 Taustakartoitus valituista yhteistyökumppaneista

Taustakartoituksen aluksi tarkastellaan kolmea toimeksiantajan kanssa valikoitua yh-teistyökumppania ennen haastattelua. Valikoidut yhteistyökumppanit esitellään lyhy-esti, samalla suojellen yhteistyökumppaneiden anonymiteettiä. Haastatteluiden vas-tauksia on tarkasteltu kysymyskohtaisesti. Lopuksi vastaukset ovat kiteytetty yhteen-vetoon. Vastausten pohjalta luodaan kysymyslomake FC Lahden vuoden 2019 yhteis-työkumppaneille.

4.1 Valittujen yhteistyökumppaneiden esittely

Yhteistyökumppani A

Yhteistyökumppani A on FC Lahden pitkäaikainen yhteistyökumppani. Lahdessa pää-konttoria pitävä perheyritys onkin kasvanut suureksi globaaliksi toimijaksi teollisuus-alalla jo 1990-luvulta asti. Yrityksen toiminta perustuu alan johtaviin ratkaisuihin ja jatkuvaan tuotekehitystyöhön omassa yrityssegmentissään. Vahvasti globaaliksi kas- vanut yritys korostaa kuitenkin paikallisia lahtelaisia juuria ja on ylpeä saavutetusta menestyksestä pitkäjänteisellä työllä. Yritykselle tärkeinä asioina on vastaaminen asi-akkaiden tarpeisiin, jatkuva halu mennä eteenpäin ja arvostaa toinen toisiamme lain- mukaisesti toimien markkinoilla. Yhteistyökumppani A:n arvoihin kuuluu luottamus ja kunnioitus, jatkuva parantaminen, tuloksellisuus sekä asiakastyytyväisyys. Näiden ar-vojen pohjalta toimiva perheyritys on ottanut vahvan markkina-aseman alallaan.

FC Lahden arvomaailmaa peilaten yhteistyökumppani A: arvoista löytyy yhtäläisyyk-siä. Yhteistyökumppani A:n kotisivujen havainnoinnin perusteella voisi todeta, että yhteistyö paikallisen urheiluseuran kanssa saattaisi perustua mahdollisesti paikallisen

tunnettavuuden lisäämiseen sekä tietynlaiseen vastuullisuuteen Päijät-Hämeen alueella. Paikallisten toimijoiden matkassa oleminen korostuu. Lisäksi yhteistyökumppani A:n paikallisuuden kerronta viestinnässä näkyy. Yrityksen asiakaskunnan muodostuen yrityspuolelle, on FC Lahden laajasta paikallisesta yritysverkostostakin yhteistyökumppanille mahdollista positiivista hyötyä verkostoituessa muiden alueen toimijoiden kanssa. Haastattelu suoritetaan yhteistyökumppani A:n myyntijohtajan kanssa.

Yhteistyökumppani B

Yhteistyökumppani B on pitkäaikainen ja merkittävä kumppani FC Lahdelle. Alun perin Keski-Euroopasta lähtöisin oleva teollisuusalan yritys on avannut toimipisteitä Suomeen ja yksi heidän yksiköistään sijaitseekin Lahdessa. Lahden alueen yksikkö hoitaa asiantuntijatehtäviä ja myyntiä ollen niin sanottu osaamiskeskus. Varsinaiset yrityksen tuotantoyksiköt sijaitsevat muualla. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tuottaa innovatiivista ja laadukasta lopputulosta alan tarjoamiin haasteisiin kestävästi ja positiivisella mielellä. Yrityksen arvot perustuvatkin toiminta-ajatuksen ympärille intohimon, kumppanuuden, perspektiivin sekä monipuolisuuden kautta.

Yrityksen kotisivuja havainnoimalla ei selviä yrityksen toiminta-ajatuksen eikä arvojen kautta selkeää motiivia tai hyötyä, jota yritys FC Lahden kautta tavoittelisi. Kuitenkin imagollinen kuva vastuullisesta yrityksestä nousee esiin. Haastattelu suoritetaan yhteistyökumppani B:n operatiivisen johtajan kanssa.

Yhteistyökumppani C

Yhteistyökumppani C on paikallinen Päijät-Hämeessä toimiva kuljetusalan yritys, jonka markkinointi ja paikallisten tietoisuuden lisääminen on tapahtunut jo usean vuoden ajan laajasti FC Lahden kautta. Kyseinen yritys on Lahden alueella isoin alan yksittäinen yritys, jonka historia ulottuu 1980 –luvulle asti. Heille yhteistyössä FC Lahden kanssa on historian perusteella korostunut vuosia paikallisuus ja ihmisten tietoisuuden lisääminen yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista alueella. Nämä lähtökohdat ovat mitä luultavimmin johtaneet kumppanuuteen FC Lahden kanssa.

FC Lahti toimii samalla alueella yhteistyökumppani C:n kanssa. Oletettavasti asiakasryhmät ovat kummallakin yrityksellä pääosin samat, jolloin yhteistyö on ollut luon-

taista alueella. Yrityksen verkkosivuilta ei löytynyt yrityksen arvoja eikä visiota. Voidaan kuitenkin päätellä yrityksen toiminta-ajatuksesta nousevan yhtenäisiksi tekijöiksi paikallisuus sekä luotettava toimija. Haastattelu suoritetaan yhteistyökumppani C:n myynti- ja markkinointipäällikön kanssa.

4.2 Laadullisen haastattelun analyysi

Jokaisen kolmen yhteistyökumppanin kohdalla ensimmäisenä selvitettiin, mistä syystä yhteistyö sai alun perin alkunsa. Osassa haastateltavat olivat olleet itse mukana keskustelemassa yhteistyökumppanuuden alkuvaiheilla, mutta yhteistyökumppani C:n edustaja on vaihtunut yhteistyön alusta toiseen. Haastatelluista yhteistyökumppaneista kaikilla motiivit lähteä yhteistyöhön liittyivät vahvasti brändiin, paikallisuuteen sekä paikallisen tunnettavuuden kasvattamiseen. Lähdekirjallisuudessa myös Rope ja Methner (2001) avasivat mielikuvan kautta nousevaa hyötyä yritykselle, jossa ihmisille halutaan luoda tiettyä mielikuvaa yrityksestä. Pieniä havaittavia eroja oli ainoastaan yhteistyökumppani C:llä, jonka motiivina oli myös saada suoraa kaupallista arvoa omaan liiketoimintaansa yhteistyökumppanuuden kautta. Rekrytointi sekä oman yrityksen mielikuvan luominen positiivisessa ympäristössä nousivat selkeästi esille haastateltaessa yhteistyökumppaneita.

- Paikallinen näkyvyys ihan lahdessa ja rekrytoinnin kautta työntekijöiltä myöskin, mä tykkään siitä että yritys näkyy siellä missä ollaan ja toimitaan. Lahden ulkopuolelle mennään tällaisissa yhteistöissä ainoastaan silloin kuin asiakkaat painostavat riittävästi - - (Yhteistyökumppani A).

- Kyllä se punainen lanka yhteistyölle on ollut siinä paikallisen tunnettavuuden kasvattamisessa. Oltiin siirrytty toiselta paikkakunnalta tähän Lahteen ja muutenkin haluttiin nostaa meidän profiilia, niin kuin mainitsinkin äsken niin meidän brändi ja tunnettavuus alueella on heikko - - (Yhteistyökumppani B).

- Se mikä kiinnostaa kaupunkilaisii niin halutaan siinä olla näkyvästi mukana niinku osotetaan sitä kautta et halutaan osoittaa se kiinnostus et ei tässä kaupungissa nyt niin montaa elementtiä oo että sit just pitää tehdä yhteistyötä ja just puolin sun toisin siitä on hyötyä myös kaupallisesti - - (Yhteistyökumppani C).

Jokainen haastateltu yhteistyökumppani tekee myös muiden alueen urheiluseurojen kanssa yhteistyötä. Kysyttäessään, onko kaikkien kanssa tehdyssä yhteistyössä sama motiivi, oli vastaus kaikilla kyllä. Tämän perusteella yritykset mieltävät urheilutapahtumat sekä toimijat samanlaisia palveluita tarjoaviksi, jolloin myös saadut hyödyt urheiluseuroilta saatetaan nähdä samanlaisina. Tällöin kilpailutekijäksi muodostuu urheiluseurojen välille mahdollisesti lajin tunnettavuus, maine ja asiakaskokemus. Vaikka jalkapallon maine on nosteessa, suosiossaan katsojalukuja verrattaessa jääkiekko on kuitenkin Suomessa valtakunnallisesti seuratuin (Lahtinen 2017).

Haasteelliseksi ajattelutapa urheiluseurojen tarjoten vain samanlaisia palveluita tekee pienten urheiluseurojen tilanteen. Kun katsojia ei ole isoja määriä suhteutettuna alueen muuhun urheiluun, on yhteistyön tavoitteisiin vastaaminen haasteellisempaa, mikä vaikuttaa myös pienempien lajien kehitykseen ja vaurauteen. Tämä luo myös haasteita erottua joukosta edukseen, jotta yritys haluaisi investoida juuri tiettyyn urheiluseuraan. Lisäksi edellisessä luvussa läpikäytyä ROI:ta näkyvyydessä on hankala määrittää. Tämä luo haasteita sponsorointikäsitteen muuttamiselle, jolla tänä päivänä haluttaisiin tuottaa nimenomaista konkreettista molemminpuolista hyötyä.

- Urheiluseurojen sekä yritysten välinen yhteistyö on mielestäni tervehtynyt, jos mennään tästä nyt taaksepäin, niin se oli sitä, että pyydettiin sponsorirahaa, sellaista sponsorirahaa ei ole tänä päivänä mun mielestä enää olemassa vaan sille pitää saada tänä päivänä joku tuotto. Se on kahden välistä se bisnes - - (Yhteistyökumppani A).

Markkinointistrategia osana urheiluseurojen kanssa tehtävää yhteistyötä

Kysyttäessä yhteistyökumppaneilta FC Lahden roolia yrityksen markkinointistrategiassa, olivat vastaukset ristiriitaiset. Kaikkien yhteistyökumppaneiden hakiessa paikallista näkyvyyttä ja mielikuvaa yrityksestä, oli yhteistyökumppani C ainut, jolla FC Lahti oli osa markkinointistrategiaa. Muilla yhteistyökumppaneilla yhteistyö urheiluseuran kanssa meni muuhun strategiseen osaan.

Osittain tämä voi johtua yhteistyökumppani C:n toimiessa ainoastaan paikallisesti, muiden haastateltujen yritysten ollessa globaaleja toimijoita. Käytyjä motiiveja katsoen, C:n motiivit ovat myös hieman erilaiset, jolloin yhteistyö paikallisen urheiluseuran kanssa näyttäytyy myös hieman erilaisena yhteistyöstä tavoiteltavista hyödyistä.

- Kyllä, on ihan selkeesti (markkinointistrategia). Et se on ihan oma panostuksensa se et ollaan kaupungille tärkeiden toimijoiden kaa. Urheilupuoli on ihan oma osansa ja sen takia siihen halutaan panostaa. Ja sit just kun me ollaan yhä enemmän sellasessa markkinaehtosessa tilanteessa ja kaikki kaupunkilaiset on meille tärkeitä. Tietenkin aina tällaset yhteistyöt korostuu lisää - - (Yhteistyökumppani C).

Hyödyt yhteistyökumppanuudessa FC Lahden kanssa

Edellisissä luvuissa käsittelimme kirjallisuudesta löytyviä havaintoja urheiluseuran ja yrityksen välisestä yhteistyöstä sekä siitä, minkälaisia hyötyjä juuri yritykset voivat yhteistyöltä saavuttaa. FC Lahti pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa, jotta yritysten kanssa tehtävä yhteistyö paranisi ja konkretisoituisi entistä paremmin molemminpuolisena hyötynä (Heikari 2019). Jokaisen yrityksen tavoite yhteistyöltä on omanlainen kokonaisuus, johon urheiluseuran tulee vastata. Kysyttäessä nähtyjä hyötyjä yhteistyöltä, yritysten vastaukset riippuvat pitkälti yhteisesti asetetuista tavoitteista ja motiiveista.

Yhteistyökumppani A:n motiiveihin perustuen, ovat he saavuttaneet FC Lahden kautta haluaman tavoitteen yhteistyöltä. Woisetschlager, Backhaus, & Cornwell (2017) tutkima ajatus pitkäjänteisen yhteistyön tuottamasta positiivisen mielikuvan luomisesta oli havaittavissa yhteistyökumppani A:n kanssa käydyissä keskusteluissa. Lisäksi asiakkaille tarjottava lisäarvo hänen kertomassa kesäisessä virkistyspäivässä ovat toteutuneet ja kokonaisuudet ovat nähty toimivina yhteistyökumppanuudelle. Siltikin yhteistyötä voisi kehittää yhteistyökumppani A:n mielestä entistä enemmän syvemmän asiakaskokemuksen luomiseksi tarkoittaen vuotuista virkistyspäivää asiakkaiden kanssa. Yhteistyökumppani B:n ajatukset olivat myös samoilla linjoilla yhteistyön motiivien kanssa, mutta oli myös sitä mieltä, että yhteistyötä voisi pystyä vielä kehittämään.

- Ehkä voi sanoa et se verkostoituminen urheiluseurojen ihmisten kanssa. Aika monet tulee kysymään että tiedäks sä jotain enemmän ku näkyy tuolla julkisuudessa. Koko yritystä ajatellen työntäjän mielikuva on merkittävin hyöty mut mähä täs vastaan nyt niin mulle (myyntijohtajalle) tuo asiakastapahtuma ja asiakkaille tuotettu hyöty on tärkeintä - - (Yhteistyökumppani A).

- Tässä vähän jo sivuutettukin elikkä tunnettavuutta, sit tää tyköpäävää on ihan selkee, sillä me saadaan sisäistä työhyvinvointia kasvatettua ja sillä me tehdään myös tietylläläilla jo olemassa olevien ihmisten työviihtyvyyttä parannettua mut myös tietynlainen puskaradio toimii sitten tässä viestinviejänä (potentiaalisille työntekijöille). Tällä hetkellä ollaan saatu se mitä määriteltiin mitä nykyisellä policyllä voidaan saada, näkyvyyttä. Se, mitä oikeestaa jo sivuttiin et miten me hypätään siitä geneerisestä näkyvyydestä semmoseen tarinaan ja koukkuun et mitä se oikeesti on. Se on musta sellanen seuraava steppi - - (Yhteistyökumppani B).

Tietynasteisella policyllä viitataan kyseisen konsernin tekemiin isoihin linjauksiin, jossa näkyvyyteen sekä ulospäin annettuun kuvaan suhtaudutaan hyvin tarkasti. Näin ollen paikallisesti toimimisessa on jouduttu hieman rajoittamaan selkeästi personoituja ideoita tavoitteiden paremmin saavuttamiseksi, johtuen yrityksen linjauksesta.

Vain paikallisesti toimiva yritys yhteistyökumppani C näkee hyödyt juuri heidän yritykselleen monipuolisesti. Keskusteluissa nousivatkin jatkuvasti esiille paikallisuus ja paikallisten toimijoiden kanssa yhteistyön tekeminen. Tämän lisäksi FC Lahden verkostotilaisuudet nousevat erityisen suureen arvoon uusasiakashankinnassa. Kirjallisuudessa Cobbs (2011) käsitteleeekin verkoston tuomaa hyötyä yrityksen asiakashankinnassa. Moni yritys lähtee helpommin tutustumaan ja tekemään yhteistyötä erinäisten yhteyksien kautta tavatun potentiaalisen kumppanin kanssa, jolloin yhdistävä tekijä löytyy yhteisestä yhteistyökumppanista (Cobbs 2011). Kaupallisen hyödyn lisäksi FC Lahden kuluttaja- ja yrityskumppanipuolelle tietoisuuden lisääminen yhteistyökumppani C:n tarjoamista palveluista erilaisten näkyvyysselementtien kautta on kuitenkin merkityksellisin hyöty heidän näkökulmastaan.

- Ehkä se pelissä näkyminen. Mut et se just ku tietään et jotkut näkyvyysselementit on tehokkaampia kuin toiset mutta se on tärkeä koska siinä hetkessä katsojat jotenkin alitajunnassaan sit näkee sut sillai uudestaan ja uudestaan. Mut sit toi verkostoituminen et pääsee tutustumaan uusiin mahdollisiin kumppaneihin - - (Yhteistyökumppani C).

Keskusteluiden pohjalta on huomattavissa urheiluseurojen tarjoama hyöty kumppaneille. Toisaalta jo mainittu rahallinen hyöty on haasteellinen laskea näkyvyydestä.

Kaikissa kumppanuuksissa korostuu yrityksen brändin näkyminen paikalliselle väelle tärkeässä ja positiivisessa ympäristössä. Paikallisuus ja alueella vaikuttaminen sekä näkyminen on erittäin haasteellista hyötytuottosuhteen laskemisessa, mutta jokaisella haastellulla yhteistyökumppanilla on näkyvyyselementtejä FC Lahden tapahtumissa yhtenä osana brändin sekä mielikuvan luomisessa. Tämän kautta mielikuva yrityksestä heidän nykyisille työntekijöillensä sekä mahdollisille tulevaisuuden tekijöille saadaan tietoon positiivisessa ympäristössä, joka voi vaikuttaa ajatukseen yrityksestä.

Yhteistyön mittaaminen

Sponsoroinnin muuttuessa vastaamaan enemmän molemminpuolisia hyötyjä entisestä hyväntahtoisesta lahjoituksesta, selvitettiin tarkemmin yritysten näkökulmaa yhteistyöstämme saatujen hyötyjen mittaamiseen. Keskusteluiden pohjalta yritykset suhtautuvat entistä positiivisemmin kumppanuuteen ja olisivat osittain jopa valmiita nostamaan yhteistyösopimuksen arvoa, mikäli tuottosuhte yhteistyöltä kyettäisiin laskemaan paremmin auki. Osittain FC Lahti kykeneekin todistamaan saadun hyödyn yhteistyöltä, riippuen kuitenkin yhteistyön sisällöstä sekä yhteistyökumppanin liiketoiminnan luonteesta (Heikari 2019).

*- Eletään kuitenkin niitä aikoja et budjettia joudutaan miettimään tosi tarkkaan varsinki tänä päivänä ku tuntuu et katotaan kaks kertaa tarkemmin vielä budjettia läpi et on sit niitä näyttöjä et siit on sitä hyötyä -
- (Yhteistyökumppani C).*

Yhteistyökumppaneiden toivoessa laskennallisia tuloksia yhteistyöltä, ei haastatelluista kumppaneista kukaan laske itse kumppanuuden hyötysuhdetta, vaan hyödyt todennetaan joko urheiluseuran kertomana tai yhdessä arvioituna tavoitteiden kautta. Tämä voi luoda kumppanuudelle epätietoisuutta ja tietynlaista varovaisuutta. Mikäli yhteistyötä saavutettavia hyötyjä ei mitata, voi se aiheuttaa yhteistyölle epävarmuutta sekä varovaisuutta (Stewart 2009). Monesti sponsorointi on ollut historiassa katteetonta tai sitä ei ole laskettu auki. Tämän mallin kääntäminen yrityksille kiinnostavaksi molemminpuoliseksi laskennalliseksi hyödyksi vaatii työtä urheiluseurojen puolella. Se vaatisi urheiluseuroilta investointia, jotta laskennallinen hyöty kyettäisiin paremmin todentamaan.

Tulevaisuuden yhteistyökumppanuus

Kysyimme miten yhteistyökumppanit näkevät urheiluseuran kanssa tehtävän yhteistyön parhaimmillaan ja kuinka tulevaisuudessa heidän mielestään kumppanuutta voitaisiin kehittää. Kysymykset koettiin haasteellisina, mutta pienen pohdinnan jälkeen parasta kumppanuudessa olisi haastatteluiden pohjalta elämykset ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen kumppanuudelta. Elämysten ja asiakaskokemuksen syventäminen nähdään tulevaisuuden kehityskohteena FC Lahden toiminnassa, jonka kautta kumppanuuden arvoa kyettäisiin arvioimaan paremmin myös koettujen elämysten sekä uusien suhteiden kautta. Kirjallisuudessa Gummesson (2004) ja Cornwell (2014) avaavatkin ROR ja ROO – mittaustapaa tuottaa investoinnilla muunlaistakin, kuin vain rahallista hyötyä todentaakseen onnistunutta kumppanuutta.

- Se Pelsun (Pelicansin) tutkimus autto oikeesti kovasti koska se kerto siitä se konkretisoitu oikeesti et vaik se kustantikin heille jotain ku ollaan näkyvillä ja saahaa vastauksia siihen yhteistyökuvioon. Ja sit jos huomataan et joku ei toimi niin mitä siitä pitäisi muuttaa ja aina tottakai pitää kattoo yhteistyötä kriittisesi et ei voi jäädä tuudittautumaan et ku näin on toimittu aina niin - - (Yhteistyökumppani C).

Lisäksi keskusteluissa esiin nousi toiminnan ydin eli jalkapallo. Mikäli itse jalkapallotahtuma on mielenkiintoinen, on sinne myös mielekkäämpää tulla ja tuoda omia asiakkaitaan mukanaan. Jalkapallo liitetään vahvasti terveyteen ja vahvaan tiimityöhön, jonka korostaminen FC Lahden tarjoamiin palveluihin voisi nousta tulevaisuudessa isommin esille.

4.3 Taustakartoituksen yhteenveto

Jokaisen yrityksen kohdalla yrityksen mielikuva laadukkaana palveluntarjoajana omassa yritys kentässään nousi esille. Suoranaisia hyötyjä FC Lahden kautta oli siis pääteltävissä brändiin sekä paikallisten ihmisten vaikuttamiseen alueella urheiluseuran kautta. Kaikki haastatellut yrityskumppanit olivat päällisin puolin tyytyväisiä yhteistyöhön ja yhdessä asetetut tavoitteet saavutettiin yhteistyöltä. Haastatteluissa kaikki vastaajat antoivat luvan käyttää haastattelumateriaalia analysoimiseen ilmiön syvempää ymmärtämistä varten sekä oikeanlaisen kyselylomakkeen luomiseen. Haastateltavat vastasivat kaikkiin heille esitettyihin kysymyksiin. Taustakartoituksen

perusteella työnantajamielikuva, kumppanuusverkosto ja elämykset nousivat esille hyötyinä yhteistyöstä.

Alueella toimiminen on mahdollista oman sitoutuneen henkilökunnan kautta. Uuden henkilökunnan rekrytoimiseksi koetaan urheiluseuran kanssa toimiminen ja positiivisessa ympäristössä näyttäytyminen tärkeäksi. Nämä asiat korostuivat erityisesti yhteistyökumppani A:lla ja B:llä, jotka molemmat toimivat business-to-business – puolella. Kumpikaan kumppaneista ei kokenut hakevansa uusia kaupallisia mahdollisuuksia FC Lahden kautta heidän asiakaskuntansa ollessa paikallisesti jo tiedossa. FC Lahden kumppaniverkosta ei koettu varsinaisena hyötynä. Ainoastaan verkoston kautta paikallisuus ja yrityksen näkyminen yhdessä toimimisesta nousivat esille. Yhteistyökumppani c:llä alueen asiakaskunta niin yritys- kuin kuluttajapuolella olivat yhteydessä FC Lahden kautta tehtävään markkinointiin. Paikallisuus ja paikallisten yritysten esiintuominen urheilutapahtumien kautta lisää ihmisten tietoisuutta alueella toimivista yrityksistä. Selvästi saman kuluttajapuolen asiakaskunnan omaavana, molemmat yritykset pystyvät hyötymään yhteistyöstä keskenään.

Haastatelluista yrityksistä yksikään ei mittaa FC Lahden kanssa tehtävästä yhteistyöstä saatuja hyötyjä, mutta jokainen uskoo hyötävänsä kuitenkin yhteistyökumppanuudesta. Yhteistyökumppanit kuitenkin kokisivat yhteistyöstä saatavan hyödyn paremmin, mikäli FC Lahdella olisi mittareita todentamaan sijoitettu investointi hyötynä kumppanille.

Haastateltujen yritysten toimiessa omassa yrityssegmentissään, oli kuitenkin huomattavissa samanlaisuutta urheiluseuran kanssa toimiessa. Taustakartoituksesta esiin nousivat imagolliset hyödyt, verkostoituminen sekä elämykset niin omalle henkilökunnalle, kuin asiakkaille. Taustakartoituksen pohjalta luotavaan kyselytutkimukseen nostetaan haastatteluista löytyneitä havaintoja syvemmin tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kartoituksen perusteella voidaan havainnoida, että paikallisuus ja paikallisessa positiivisessa ympäristössä näkyminen ja tapahtumien elämyksiin osallistuminen nousisivat esille tutkittaessa kaikkia FC Lahden yhteistyökumppaneita.

5 Tutkimustulokset

Kysymyslomake lähetettiin 351 yksilölliselle vastaajalle Webropolin kautta. Ensimmäinen sähköpostiviesti tuotti 38 vastausta kyselyyn. Ensimmäinen muistutusviesti tuotti 12 uutta vastaajaa ja toinen muistutusviesti 7 uutta vastaajaa lisää. Otoskooksi muodostui näin 57 vastaajaa ja vastausprosentiksi noin 16 prosenttiyksikköä. Tuloksissa vertaillaan lisäksi otoksesta tutkimukseen vastanneita FC Lahden alle 1 000 € investoivia yhteistyökumppaneita (n=39) sekä 1 000 € tai yli investoivia yhteistyökumppaneita (n=18). 1 000 € tai yli investoivia yhteistyökumppaneita käsitellään toimeksiantajan toiveesta kategorisoidusti. Kyselyyn vastasivat kaikista FC Lahden vuoden 2019 alle 1 000 € investoivista yhteistyökumppaneista 16 % sekä 1 000 € tai yli investoivista yhteistyökumppaneista 23 %.

5.1 Vastaajien perustiedot

Taustamuuttujakysymykset sijoitettiin kysymyslomakkeen alkuun ja niillä haluttiin selvittää, millä markkinoilla yhteistyökumppanit toimivat, kuinka pitkään yhteistyökumppanuus on kestänyt, yhteistyökumppanuuteen investoidut euromäärät, yritysten koot ja voittajaverkoston jäsenyydet. Tutkimukseen vastanneista FC Lahden yhteistyökumppaneista noin joka kymmenes (12 %) toimii tai tavoittelee ainoastaan kuluttaja-asiakkaita kuluttajamarkkinoilla. Tutkimukseen vastanneista yhteistyökumppaneista suurin osa (44 %) toimii sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla ja 42 % toimii vain yritysmarkkinoilla. 2 % vastaajista ei osannut luokitella, että millä markkinoilla toimivat (Ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Yhteistyökumppaneiden kohdemarkkinat

	n = 57
	%
Kuluttajamarkkinoilla	12
Yritysmarkkinoilla	42
Sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla	44
En osaa sanoa	2
Yhteensä	100

Tutkimukseen vastanneista yhteistyökumppaneista noin kuusi kymmenestä (63 %) ovat henkilöstömäärän suhteen mikroyrityksiä (alle 10 henkilöä), 16 % ovat pieniä yrityksiä (10–49 henkilöä), 12 % ovat keskisuuria yrityksiä (50–249 henkilöä) ja noin joka kymmenes (9 %) on isoja yrityksiä (yli 250 henkilöä). Pk-yrityksiä tutkimukseen vastanneista FC Lahden yhteistyökumppaneista on siis noin yhdeksän kymmenestä (91 %) ja loput (9 %) ovat suuryrityksiä. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa en osaa sanoa. (Ks. taulukko 3.)

Taulukko 3. Yhteistyökumppaneiden yrityksen koko henkilöstömäärän suhteen

	n = 57
	%
Mikro	63
Pieni	16
Keskisuuri	12
Iso	9
En osaa sanoa	0
Yhteensä	100

Tämän tutkimuksen suoran jakauman perusteella pienin osa (2 %) FC Lahden yhteistyökumppaneista ovat olleet yhteistyökumppanuussuhteessa FC Lahden kanssa vain alle vuoden. Kolme kymmenestä (30 %) yhteistyökumppanista ovat olleet 1–3 vuotta, 37 % yhteistyökumppaneista 4–6 vuotta, joka kymmenes (10 %) yhteistyökumppani 7–9 vuotta ja melkein joka viides (19 %) yhteistyökumppani on toiminut yhteistyössä pidempiaikaisesti FC Lahden yhteistyökumppanina eli yli 10 vuotta. Huomioitavaa on se, että tämän tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta (67 %) yhteistyökumppanista on ollut yhteistyökumppanuussuhteessa FC Lahden kanssa 1–6 vuotta. 2 % vastaajista eivät osanneet kertoa yhteistyösuhteen kestoa. (Ks. taulukko 4.)

Taulukko 4. Yhteistyökumppanuussuhteen kesto

	n = 57
	%
Alle 1 vuoden	2
1-3 vuotta	30
4-6 vuotta	37
7-9 vuotta	10
10 vuotta tai yli	19
En osaa sanoa	2
Yhteensä	100

Yhteistyökumppaneista neljännes (25 %) eivät ole FC Lahden voittajaverkoston jäseniä. 58 % yhteistyökumppaneista vastasivat kuuluvansa FC Lahden voittajaverkoston. Vastajista 17 % eivät osanneet sanoa ovatko he voittajaverkoston jäseniä vai eivät. (Ks. taulukko 5.)

Taulukko 5. Yhteistyökumppaneiden voittajaverkoston jäsenyys

	n = 57
	%
Kyllä	58
En	25
En osaa sanoa	17
Yhteensä	100

5.2 Yhteistyösopimuksien sisältö

Tämän tutkimuksen mukaan noin kaksi kolmesta (68 %) FC Lahden yhteistyökumppanista sijoittavat 0–999 euroa yhteistyökumppanuussopimukseen vuosittain. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastanneista 1 000 € tai sen yli investoivia yhteistyökumppaneita oli 18 (32 %). Kaikilta tutkimukseen vastanneilta yhteistyökumppaneilta kerättiin tieto investoiman osuuden suuruudesta, mutta toimeksiantajan toiveesta 1 000 € tai yli arvoiset yhteistyösopimukset on määritelty tulossiossa kategorioihin. Tuloksissa jaotellaan yhteistyökumppanit alle 1 000 € investointeihin sekä 1 000 € tai yli suurisiin investointeihin. Yhteistyökumppanuudet ovat kategorisoitu taulukkoon 6. (Ks.

taulukko 6.) Noin joka kymmenes (9 %) sijoittaa kategorian 1 määrän euroja yhteistyökumppanuussopimukseen. Vastaavasti noin joka kymmenes (11 %) yritys sijoittaa kategorian 2 määrän euroja yhteistyökumppanuussopimukseen. Yrityksistä vain 5 % sijoittaa kategorian 3 määrän euroja ja kategorian 4 määrän euroja sijoittavia yhteistyökumppaneita on 7 %. Tutkimuksen mukaan kaikki yhteistyökumppanit tietävät sijoittaneensa rahamäärän. Tuloksia yhteistyöhön sijoitetusta rahamäärästä voidaan pitää myös taustamuuttujana eli perustietona vastaajista. (Ks. taulukko 6.)

Taulukko 6. Yhteistyökumppanuussopimuksen rahallinen arvo

	n=57
0-999 euroa	68 %
Kategoria 1 (Pienet)	9 %
Kategoria 2 (Keskisuuret)	11 %
Kategoria 3 (Suuret)	5 %
Kategoria 4 (Pääyhteistyökumppanit)	7 %
En osaa sanoa	0 %
Yhteensä	100 %

Tutkittaessa yhteistyösopimusten sisältöä kyselyyn vastanneista (n=57) 51 %:lla yhteistyösopimukset pitivät sisällään kaksi tai kolme eri FC Lahden tarjoamaa palvelua. Jopa 81 % vastanneista yhteistyösopimus piti sisällään maksimissaan kolme palvelua. Tämä tukee edellisissä taulukoissa havaittuja tuloksia yhteistyökumppaneiden sijoittamasta rahamäärästä. (Ks. taulukko 7.)

Taulukko 7. Yhteistyösopimusten sisältämien elementtien määrä

	n = 57
	%
0-1kpl	30
2-3kpl	51
4-5kpl	12
Yli 6kpl	7
Yhteensä	100

Taulukko 8 kuvaa sitä, kun yhteistyökumppanit saivat jokainen valita annetuista vaihtoehdoista yhteistyösopimuksensa sisällön. Yhteistyökumppaneilla oli mahdollisuus valita juuri ne palvelut, jota yhteistyö piti sisällään. Tutkimuksen mukaan FC Lahden yhteistyökumppaneiden sopimuksissa peräti 58 % sisältää ottelulippuja. Lisäksi 58 % vastasi kuuluvansa FC Lahden yritysverkostoon. Näkyvyydessä sekä markkinoinnissa vastaajien keskuudessa suurimmiksi nousivat kentänlaitamainos (19 %), mediataulumainos (19 %) sekä kausijulkaisun mainos/artikkeli (18 %). Muut yhteistyöhön liittyvät palvelut saivat vähän vastauksia. Muu-kohtaan vastasi kaksi yhteistyökumppania, joista toinen viittasi vastauksellaan myyntipisteeseensä ottelutapahtumissa ja toinen yhteistyösopimukseen liittyviin FC Lahden hankintoihin. (Ks. taulukko 8.)

Taulukko 8. Yhteistyösopimuksen sisältämien elementtien suora jakauma

	n = 57
	%
Kausikortit/otteluliput	58
Yritysverkostojäsenyys	58
Kentänlaitamainos	19
Mediataulumainos	19
Kausijulkaisun artikkeli/mainos	18
Mainosbänderolli	14
Sosiaalisen median kumppanuus	12
Asiakastilaisuus	12
Käsiohjelmamainos	11
Pelipaita/pelihousumainos	7
Otteluisännisyys	7
Äänimainos	5
Ständi ottelutapahtumassa	5
Kummipelaaja	4
Hyväntekeväisyys	4
Muu, mikä	4
Työhyvinvointi-tilaisuus	2

5.3 Yhteistyökumppanuuden tavoitteet ja motiivit

Yhteistyökumppaneilta kysyttiin, kuinka merkittävä osa yhteistyö urheiluseuran kanssa on heidän markkinointistrategiaansa. Tutkimuksen mukaan yhteistyö urheiluseuran kanssa ei ole lainkaan merkittävä osa yhteistyökumppaneiden markkinointi-

strategiaa kolmanneksella (33 %) yhteistyökumppaneista. Vähäinen merkitys yhteistyöllä urheiluseuran kanssa yhteistyökumppanin markkinointistrategiassa on yli kolmanneksella (39 %) yhteistyökumppaneista. Tutkimuksen mukaan yhteistyö urheiluseuran kanssa on melko merkittävä osa yhteistyökumppanin markkinointistrategiaa 14 %:lla kumppaneista ja erittäin merkittävä osa noin joka kymmenennellä (9 %) kumppanilla. 5 % kumppaneista ei osannut sanoa kuinka merkittävä osa yhteistyö urheiluseuran kanssa on heidän markkinointistrategiaansa. Noin joka neljännellä (23 %) yhteistyökumppanilla yhteistyö urheiluseuran kanssa on joko melko tai erittäin merkittävä osa heidän markkinointistrategiaansa. (Ks. taulukko 9.)

Taulukko 9. Kuinka merkittävä osa yhteistyö urheiluseuran kanssa on yhteistyökumppanin markkinointistrategiaa.

	n = 57
	%
Ei lainkaan merkittävä	33
Vähän merkittävä	39
Melko merkittävä	14
Erittäin merkittävä	9
En osaa sanoa	5
Yhteensä	100

Tutkittaessa yhteistyökumppanuuksien motiiveja Webropolin Text Mining-työkalun avulla, nousi koko otosryhmästä (n=57) tärkeimpinä motiiveina esiin sanat tukea, jalakapallo, paikallisuus ja näkyvyys. Halu tukea FC Lahden toimintaa nousi analysoitaessa suurimmaksi motiiviksi tarkasteltaessa koko otosta. Kuitenkin 1 000 € tai yli investoivat yhteistyökumppaneiden motiivit (n=18) poikkesivat alle 1 000 € yhteistyösopimuksista. 1 000 € ja sitä suurempien yhteistyökumppaneiden tärkeimpinä motiiveina tehdä yhteistyötä urheiluseuran kanssa nousivat näkyvyys, paikallisuus ja perinne.

Motiivikysymyksen jälkeen selvitettiin yhteistyökumppanuuden merkittävimpiä tavoitteita yhteistyölle FC Lahden kanssa. Jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus valita maksimissaan neljä annetuista vastausvaihtoehdoista. Kysymyksen vastausten määrä

oli kokonaisuudessaan 162 vastausta eli keskimäärin 2,8 vastausta jokaista yhteistyökumppania kohden. Tarkemmin yhteistyön merkittävimpiä tavoitteita tarkasteltaessa, 91 % vastanneista kokivat paikallisen urheilun tukemisen yhtenä merkittävimpänä tavoitteena yhteistyölle. Muita merkittävimpiä tavoitteita yhteistyökumppanuuksissa nähtiin yhteistyökumppanin tunnettavuuden lisäämisellä (42 %) sekä verkostoitumismahdollisuuksina muiden toimijoiden kanssa (39 %). Lisäksi joka neljännellä (25 %) yhteistyökumppanilla henkilöstön hyvinvointi oli yksi merkittävimmistä tavoitteista yhteistyölle. Noin joka neljännen yhteistyökumppanin yksi merkittävimmistä tavoitteista on yhteiskuntavastuullinen toiminta (19 %) ja asiakkuuksien hoito (18 %) Kaupallista arvoa yhtenä merkittävimpänä tavoitteena yhteistyölle vastasi 14 %. (Ks. taulukko 10.)

Taulukko 10. Yhteistyökumppaneiden merkittävimmät tavoitteet yhteistyökumppanuudelle FC Lahden kanssa.

	n = 57
	%
Paikallisen urheilun tukeminen	91
Tunnettavuuden lisääminen	42
Verkostoitumismahdollisuudet	39
Henkilöstön hyvinvointi	25
Yhteiskuntavastuullinen toiminta	19
Asiakkuuksien hoito	18
Tietynlaisen imagon tavoittelu	16
Kaupallisen arvon tavoittelu	14
Mainosbanderolli	14
Työnantajamielikuvan tehostaminen	7
Organisaation brändin asemointi	5
Jokin muu, mikä?	5
Tuotteen asemointi ja brändäys	4

5.4 Yhteistyökumppanien tyytyväisyys ja kokemukset

Kysyttäessä yhteistyökumppanin tyytyväisyyttä yhteistyösopimuksen palveluihin, 42 % yhteistyökumppaneista ovat melko tyytyväisiä ja 23 % erittäin tyytyväisiä. Melkein kaksi kolmesta (65 %) ovat melko tai erittäin tyytyväisiä yhteistyösopimukseen sisäl-

tyviin palveluihin. 17 % kumppaneista ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön yhteistyösopimuksen palveluihin. Noin joka kymmenes (9 %) kumppani on melko tyytymätön ja vain 2 % erittäin tyytymättömiä yhteistyösopimuksen palveluihin. Kumppaneita, jotka eivät osaa sanoa tyytyväisyyttään yhteistyösopimuksen palveluihin on tutkimuksen mukaan 7 %. Jos vastausvaihtoehdoille annetaan arvot yhdestä viiteen, jossa arvo 1 on erittäin tyytymätön ja arvo 5 on erittäin tyytyväinen, keskiarvoksi saadaan 3,81. (Ks. taulukko 11.)

Taulukko 11. Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys yhteistyösopimuksen palveluihin

	n = 57
	%
Erittäin tyytymätön	2
Melko tyytymätön	9
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	17
Melko tyytyväinen	42
Erittäin tyytyväinen	23
En osaa sanoa	7
Yhteensä	100

Yhteistyökumppaneilta kysyttiin, kuinka hyvin FC Lahden yhteistyökumppanuudelle asetetut tavoitteet heidän mielestään toteutuvat asteikolla 1–5. Arvo 1 tarkoittaa erittäin huonosti ja arvo 5 tarkoittaa erittäin hyvin. Likertin asteikon mukaisesti arvot 1 ja 2 ovat negatiivisia, arvo 3 on neutraali ja arvot 4 ja 5 ovat positiivisia. Aritmeettiseksi keskiarvoksi saadaan 3,51. Tutkimuksen mukaan yhteistyökumppaneista vain 3 % mielestä yhteistyökumppanuudelle asetetut tavoitteet toteutuvat erittäin huonosti. 11 % yhteistyökumppanin mielestä tavoitteet toteutuvat erittäin hyvin. Arvon 3 valitsi useimmat yhteistyökumppanit (39 %), sen jälkeen arvon 4 (35 %). 12 % yhteistyökumppaneista valitsivat arvon 2 tavoitteiden toteutumiseksi. (Ks. taulukko 12.)

Taulukko 12. Kuinka hyvin yhteistyökumppanuudelle asetetut tavoitteet toteutuvat asteikolla 1–5.

	n = 57
	%
1=erittäin huonosti	3
2	12
3	39
4	35
5=erittäin hyvin	11
Yhteensä	100

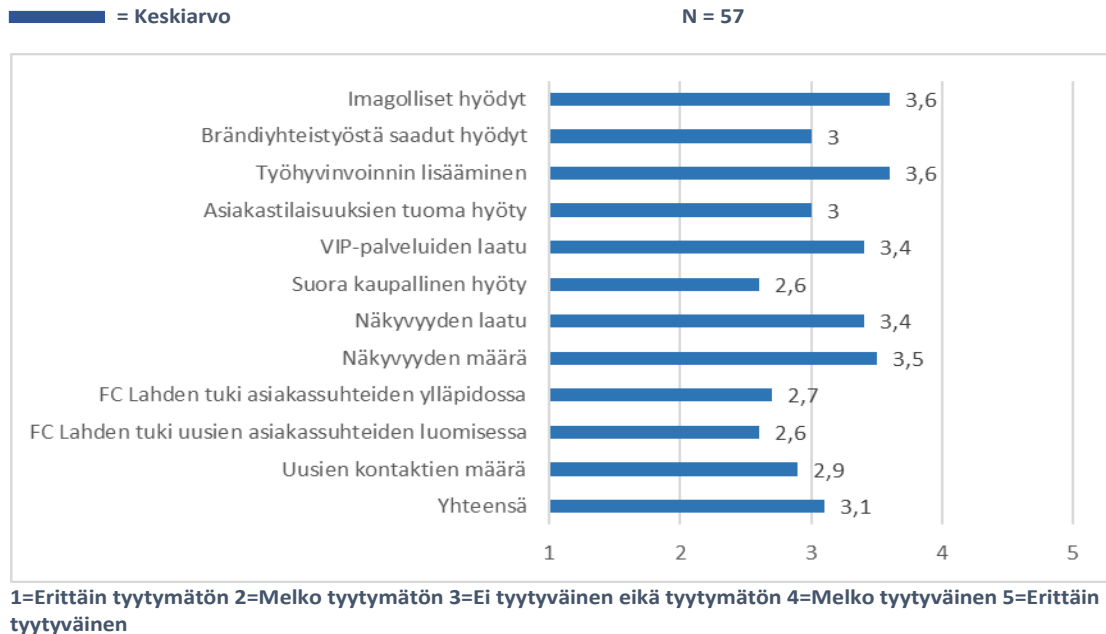
Seuraavaksi esitellään kysymyksen tulokset, kun yhteistyökumppaneilta kysyttiin avoimena kysymyksenä hyötyjä, joita he ovat mielestään saaneet yhteistyöstä FC Lahden kanssa. Jokainen vastaaja pystyi vastaamaan maksimissaan kolme eri hyötyä, mutta tutkimustuloksia tarkasteltaessa suurin osa vastaajista vastasivat 1–2 hyötyä. Tuloksista huomattiin, että koko otoskoon (n=57) suurimmiksi hyödyiksi nousivat saatu näkyvyys, ottelutapahtumissa nousseet tunteet sekä elämykset. Myös omille työntekijöilleen sekä asiakkailleen tarjottavat palvelut koettiin merkittävänä hyötyinä.

Tyytyväisyys yhteistyökumppanuudesta saataviin hyötyihin ja asioihin

Yhteistyökumppaneilta kysyttiin, kuinka tyytyväisiä he ovat FC Lahden yhteistyökumppanuuden tuomiin hyötyihin ja asioihin asteikolla 1–5. Kun tarkastellaan yleistä tyytyväisyyttä, on keskiarvo siihen paras mittari. Tutkimustuloksien mukaan FC Lahti sai tyytyväisyys arvosanaksi kysytyistä hyödyistä 3,1. Tuloksista täytyy huomioida arvon 3 tarkoittavan, että yhteistyökumppani ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön yhteistyökumppanuuden tuomiin hyötyihin tai asioihin. Arvo 4 puolestaan kuvaa vasta melko tyytyväistä yhteistyökumppanuuden tuomiin hyötyihin ja asioihin. (Ks. kuvio 3.)

Tyytyväisimpiä FC Lahden yhteistyökumppanit olivat yhteistyökumppanuudesta saatuihin imagollisiin hyötyihin (3,6), työhyvinvoinnin lisäämiseen (3,6), näkyvyyden määrään (3,5), näkyvyyden laatuun (3,4) sekä VIP-palveluiden laatuun (3,4). Tyytymättömmimpiä FC Lahden yhteistyökumppanit olivat suoraan kaupalliseen hyötyyn (2,6), FC Lahden tukeen uusien asiakassuhteiden luomisessa (2,6), FC Lahden tukeen asiakassuhteiden ylläpidossa (2,7) ja uusien kontaktien määrään (2,9). (Ks. kuvio 3.)

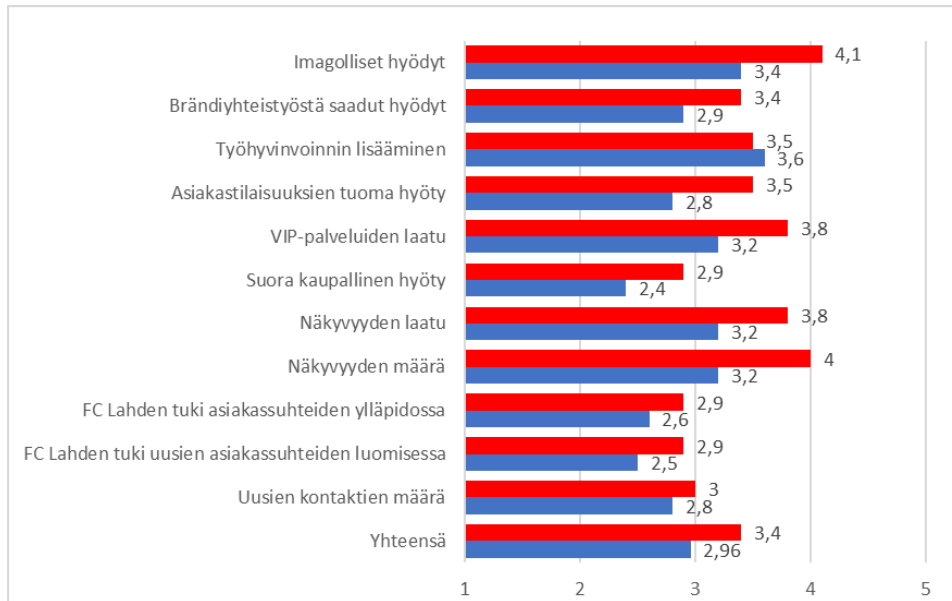
Tuloksiin jää tekijöitä, jotka ovat brändiyhteistyöstä saatavat hyödyt (3,0) ja asiakastilaisuuksien tuoma hyöty (3,0). Näihin yhteistyökumppanuuden tuomiin hyötyihin suhtaudutaan keskimääräisesti neutraalisti, eli niihin ei olla tyytyväisiä eikä tyytymättömiä. (Ks. kuvio 3.)



Kuvio 3. Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys yhteistyökumppanuudesta saataviin hyötyihin ja asioihin

Tuloksista havaittiin, että 1 000 € tai yli sekä alle 1 000 € yhteistyösopimuksen omaavilla oli selkeitä eroavaisuuksia kysyttäessä tyytyväisyyttä yhteistyökumppanuuden tuomiin hyötyihin. 1 000 € tai yli yhteistyösopimuksen omaavat ovat keskiarvollisesti tyytyväisempiä FC Lahden palveluihin, kuin alle 1 000 € yhteistyösopimuksen omaavat, erityisesti imagollisissa hyödyissä (4,1), näkyvyyden määrässä (4,0) ja -laadussa (3,8) sekä VIP-palveluiden laadussa (3,8). Ainoastaan työhyvinvoinnin lisäämisessä alle 1 000 € yhteistyösopimusten omaavat olivat tyytyväisempiä (3,6) verrattaessa 1 000 € tai yli yhteistyösopimukseen (3,5). Keskiarvollisesti alle 1 000 € yhteistyösopimuksissa jäätin tyytymättömän puolelle yhteistyöstä saatuihin hyötyihin (2,96), mutta keskiarvollisesti 1 000 € tai yli yhteistyösopimukset nousivat enemmän tyytyväisen puolelle (3,4). (Ks. kuvio 4.)

Alle 1000 € keskiarvo (n=39) = ■ Yli 1000 € keskiarvo (n=18) = ■



1= Erittäin tyytymätön, 2=Melko tyytymätön, 3= Ei tyytyväinen eikä tyytymätön, 4=Melko tyytyväinen, 5= Erittäin tyytyväinen

Kuvio 4. Alle 1 000 € ja 1 000 € tai yli investoivien yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyden vertailu yhteistyökumppanuudesta saataviin hyötyihin

Seuraavaksi yhteistyökumppaneilta kysyttiin, kuinka hyvin yhteistyökumppanuudesta saatavat hyödyt heidän mielestään vastaavat yhteistyöpanostaan. Tutkimuksen mukaan yksikään FC Lahden yhteistyökumppani ei ole sitä mieltä, että saadut hyödyt vastaisivat erittäin huonosti yhteistyöpanosta (0 %). Noin joka kymmenes (9 %) yhteistyökumppani ajattelee hyötyjen vastaavan melko huonosti yhteistyöpanosta, kolmannes (33 %) yhteistyökumppaneista ajattelee, että hyödyt eivät vastaa hyvin eikä huonosti yhteistyöpanosta. 42 % yhteistyökumppaneista kokee, että saadut hyödyt vastaavat melko hyvin heidän antamaansa yhteistyöpanostaan. Vastaavasti 12 % kokevat, että saadut hyödyt vastaavat erittäin hyvin yhteistyöpanosta. Vain 4 % yhteistyökumppaneista eivät osaa sanoa, kuinka hyvin hyödyt vastaavat heidän yhteistyöpanostaan. (Ks. taulukko 13.)

Taulukko 13. Kuinka hyvin yhteistyökumppanuudesta saatavat hyödyt vastaavat siihen käytettyä investointia.

	n = 57
	%
Erittäin huonosti	0
Melko huonosti	9
ei hyvin eikä huonosti	33
Melko hyvin	42
Erittäin hyvin	12
En osaa sanoa	4
Yhteensä	100

Yhteistyökumppaneilta kysyttiin, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat yhteistyökumppanuutta FC Lahden kanssa muille yrityksille asteikolla 1–5, missä arvo 1 tarkoitti erittäin epätodennäköisesti ja arvo 5 erittäin todennäköisesti. Keskiarvoksi todennäköisyydelle suositella yhteistyökumppanuutta FC Lahden kanssa muodostui 3,63. Tutkimuksen mukaan yli puolet (56 %) yhteistyökumppaneista suosittelisivat joko melko todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti kumppanuutta FC Lahden kanssa muille yrityksille. Arvon 5 antoi 14 % vastaajista ja arvon 4 antoi 42 % vastaajista. Yli kolmannes vastaajista (37 %) antoi arvon 3 ja vain 7 % vastaajista antoi arvon 2 todennäköisyydelle suositella. Yksikään vastaaja ei antanut arvoa 1. (Ks. taulukko 14.)

Taulukko 14. Todennäköisyys suositella yhteistyökumppanuutta FC Lahden kanssa.

	n = 57
	%
1=erittäin epätodennäköisesti	0
2	7
3	37
4	42
5=erittäin todennäköisesti	14
Yhteensä	100

5.5 Yhteistyökumppanuuden hyödyn mittaaminen

Tutkimukseen vastanneista jopa 22 % ei mittaa yhteistyötä millään tavalla, perustellen yhteistyön perustuvan vain tukeen urheiluseuraa kohtaan. Käytetyimpiä mittareina yrityksillä olivat asiakaspalautteen (25 %) sekä oman henkilöstön kertoman palautteen (41 %) merkitys yhteistyöstä. Vastanneista 22 % mittaavat yhteistyön onnistumista verkostosta saatujen kontaktien määrällä. On myös huomioitava, että muuten, miten – kohdassa vastauksista (22 %) kaikki vastasivat, etteivät he mittaa yhteistyötä kuin enintään omalla fiiliksellään. (Ks. taulukko 15.) Analysoinnissa selvisi, että kysymykseen vastanneet (n=51) vastasivat taulukosta keskimäärin 1–2 vastausvaihtoehtoa.

Taulukko 15. Miten yhteistyökumppanit mittaavat yhteistyön onnistumista?

	n=51 %
Henkilöstön palautteen avulla	41
Asiakaspalautteiden avulla	25
Saatujen kontaktien määrällä	22
Muuten, miten?	22
Todennettavissa olevan myynnin kautta	16
Sosiaalisen median näkyvyyden mittauksilla	14
FC Lahden tuottamien mittausten avulla	14
Imagotutkimuksilla	6
TV-näkyvyysmittauksilla	2
Digitaalisten medioiden konversioiden määrillä	2
Markkinointitutkimuksilla	0

Tuloksista analysoitiin, että vaikuttaako yhteistyökumppanuussopimukseen sijoitetun rahan määrä yhteistyön onnistumisen mittaamisen määrään tai tapoihin. Kategorian 3 ja 4 määrän euroja tai enemmän yhteistyökumppanuussopimukseen investoivat yhteistyökumppanit mittaavat kaikki tehdyn yhteistyön onnistumista. Puolet (50 %) keräävät henkilöstöltä palautetta, joka kolmas (33 %) mittaa tehdyn yhteistyön onnistumista FC Lahden tuottamien mittausten avulla, sosiaalisen median näkyvyyden mittauksilla tai todennettavissa olevan myynnin kautta. 17 % kategorioiden 3 ja 4

määrän euroja tai enemmän yhteistyökumppanuussopimukseen investoivista yhteistyökumppaneista mittaa tehdyn yhteistyön onnistumista saatujen kontaktien määrällä ja asiakaspalautteiden avulla. (Ks. taulukko 15.)

Avoimessa kysymyksessä kysyttäessä kaikilta yhteistyökumppaneilta, millaisia mittareita he haluaisivat FC Lahden käyttävän hyödyn mittaamiseen, oli koko otosryhmältä (n=57) tulleita vastauksia vain 16 kappaletta. Vastaajista suurin osa (n=10) ei tiennyt millaisia mittareita juuri he haluaisivat yhteistyössä käytettävän FC Lahden kanssa tai eivät kokeet yhteistyöstä olevan tarvetta mitata mitään. Muut vastaukset jakautuivat sekalaisesti eri osa-alueittain. Alla esimerkkivastauksia:

Yritysverkostokumppanina emme pidä mittaamista tarpeellisena.

Kuuntelen ehdotuksia.

Asiakaskontaktien määrä.

Mainosnäkyvyyttä olisi hyvä mitata, samoin mahdollisia klikkejä FC-Lahden sivujen kautta kumppaniyhtiöiden kotisivuille.

Toteutettavissa olevien kyselyiden, kuten tämä kyselyn avulla.

Yhteistyökumppanuuden arvon mittaamiseen liittyen, kumppaneilta kysyttiin, että olisivatko he valmiita korottamaan yhteistyösopimuksen arvoa, mikäli FC Lahti pystyisi paremmin todentamaan siitä saatavaa hyötyä. Tutkimuksen perusteella lähes joka viides (19 %) yhteistyökumppani olisi valmis korottamaan yhteistyösopimuksen arvoa, jos FC Lahti kykenisi paremmin todentamaan siitä saatavaa hyötyä. Yhteistyökumppaneita, jotka eivät suostuisi korottamaan yhteistyösopimuksen arvoa, vaikka sen tuoma arvo paremmin todennettaisiin, on tutkimuksen mukaan 37 %. Loput 44 % kumppaneista eivät osaa sanoa. Ristiintaulukoidessa yrityksen kohdemarkkinoilla ei ollut vaikutusta tuloksissa. (Ks. taulukko 16.)

Taulukko 16. Ovatko yhteistyökumppanit valmiita korottamaan yhteistyösopimuksen arvoa, jos sen tuoma hyöty olisi paremmin todennettavissa urheiluseuran toimesta.

	n = 57
	%
Kyllä	19
Ei	37
Ei osaa sanoa	44
Yhteensä	100

Kyselyyn vastanneista (n = 57) yhteistyökumppaneista kaksi kolmesta (67 %) jatkaa yhteistyökumppanina kaudelle 2020. 5 % yhteistyökumppaneista ei jatka FC Lahden yhteistyökumppanina kaudelle 2020. Enemmän kuin joka neljäs (28 %) ei osannut sanoa, että jatkaako FC Lahden yhteistyökumppanina kaudelle 2020. (Ks. taulukko 17.)

Taulukko 17. Jatkaako yritys FC Lahden yhteistyökumppanina kaudelle 2020.

	n = 57
	%
Kyllä	67
Ei	5
En osaa sanoa	28
Yhteensä	100

Tutkimuksen lopuksi kyselyyn vastanneilta kysyttiin, mitä kehitettävää FC Lahdella olisi yhteistyökumppanuudessa. Vastaukset (n=18) jakautuivat pääosin verkoston kehittämiseen yhteisten tapaamisten ja aktiviteettien muodossa. Myös kokonaisvaltaisen yhteistyökumppaneiden esilletuominen nousi kehityskohteeksi. Tuloksien mukaan VIP-palveluissa olisi yhteistyökumppaneiden mielestä kehitettävää aina ruuan tasosta yleisiin käytännön järjestelyihin. VIP-palveluissa huomioitavaa oli kuitenkin se, ettei kukaan 1 000 € tai yli yhteistyösopimuksen omaava yhteistyökumppani nostanut VIP-palveluita esille.

Näiden lisäksi koko otoksen mielestä myös elämyksen ja tunnelman luomisessa seura pystyisi yhteistyökumppanien mielestä parantamaan toimintaansa paremman kokemuksen saavuttamiseksi. Vastauksissa ilmeni myös seuran urheilullinen menestys, joka ohjaa kokonaisvaltaiseen toiminnan paranemiseen seurassa. Alla yhteistyökumppaneiden antamia kehitysehdotuksia seuralle:

Tuoda yrityksiä yhteistyökumppanina enemmän esille.

Pitäisi menestyä ensin kentällä ja pelin pitäisi olla mielenkiintoista katsottavaa. Ei sellaista, että katsomaan meinaa nukahtaa. Menestys kentällä ruokkisi myös uusia asiakkuuksia teidän suuntaan aivan varmasti. - Uusia markkinointitempauksia tarvitaan. Pitäkää asiakkaistanne huolta. Järjestäkää heille erilaisia tapahtumia. Myös yritysten näkyvyys pitää olla hyvää ja näkyvää.

Verkoston kehittämistä siten, että saisimme enemmän vastinetta euroille.

VIP-puolessa erittäin paljon kehittämisen varaa. Ei kaikille vippiläisille edes omaa pöytäpaikkaa missä lounastaa, pitäisi käytävillä syödä tai juoda.

Tuotteen kehittäminen eli menestyminen.

Kyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin, millaisia odotuksia heillä on kaudelle 2020. Vastaukset (n=24) jakautuivat suurimmin osin urheilulliseen menestymiseen Veikkausliigassa. Lisäksi odotuksissa nousivat esiin ottelutapahtumat sekä asiakkaille järjestettävät tapahtumapäivät. Muutamia esimerkkivastauksia:

Joukkueen pitäisi taistella ja antaa kaikkensa jokaisessa ottelussa! Se luo parasta fiilistä peleihin. Kaikki ymmärtävät, että aina ei voi voittaa, mutta aina voi yrittää parhaansa.

Paremmat pelitapahtumat Tasaisia ja laadukkaita pelejä.

Parempi urheilullinen menestys ja enemmän porukkaa katsomoihin.

Onnistunut yhteistyökumppanipäivä.

Viihdyttävää peliä, jolloin mahdolliseen tilaisuuteen olisi helpompi saada asiakkaita mukaan.

5.6 Korrelaatiot

Tuloksista analysoitiin korreloivia tekijöitä kysymysten välillä kaikki vastaajat sisältävästä aineistosta. Tässä luvussa esitellään tilastollisesti merkitsevät korreloivimmat

tekijät. Tuloksissa analysoidaan muuttujien välistä korrelaatiota eli riippuvuussuhdetta. Korrelaation numeroarvo kuvaa riippuvuuden suuntaa, voimakkuutta ja yhteisvaihtelun olemassaoloa. Tätä arvoa kutsutaan korrelaatiokertoimeksi. Korrelaatiokerroimen tuloksen lukuarvo on miinus yhden ja plus yhden väliin muodostuva arvo. Mitä lähempänä luku on nollaa niin sitä heikompi on kahden eri muuttujan välinen tilastollinen riippuvuus. Jos korrelaatiokerroin on tasan miinus yksi tai plus yksi niin silloin kyseessä on täydellinen lineaarinen korrelaatio. Jos korrelaatiokerroin on positiivinen niin molemmat muuttujan arvot kasvavat samansuuntaisesti. Korrelaatio ei kuitenkaan kuvaa muuttujien välistä syy-seuraussuhdetta vaan lineaarista yhteyttä. (Vilka 2007, 130–131.) Korrelaatiota tarkastellaan usein p-arvon kanssa. P-arvo liittyy hypoteesien testaukseen ja riskitasoihin. Riskitaso tarkoittaa todennäköisyyttä sille, kuinka hyvin otos vastaa perusjoukkoa. Alle yhden prosentin riskitasoa pidetään tilastollisesti merkitseväenä. Alle viiden prosentin riskitaso tarkoittaa taas tilastollisesti melkein merkitsevää. Tilastollisesti tarkin riskitaso on alle 0,1 %, joka tarkoittaa tutkimuksen olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä. Määrällisessä tutkimuksessa tämä testaus antaa tukea päätöksentekoon. (Vilka 2007, 132–133.)

Taustamuuttujien perusteella aineistosta löytyi tilastollisesti merkitseviä korreloivia tekijöitä asioiden välille. Yksi oli se, että taustamuuttujaksi valittiin kategorioiden 3 ja 4 määrän euroja yhteistyökumppanuussopimukseen investoivat yhteistyökumppanit (12 %). Heidän todennäköisyyteensä suositella yhteistyökumppanuutta FC Lahden kanssa muille yrityksille kanssa korreloi tilastollisesti merkitsevästi heidän tyytyväisyytensä asiakastilaisuuksien tuomaan hyötyyn ($R=0,89$ ja $P=0,01$). Toinen löytö oli, kun taustamuuttujaksi valittiin 1 000 € tai enemmän yhteistyökumppanuussopimukseen sijoittavat yhteistyökumppanit niin heidän valmiutensa korottaa yhteistyösopimuksen arvoa, jos FC Lahti kykenisi paremmin todentamaan siitä saatavaa hyötyä korreloi tilastollisesti merkitsevästi tyytyväisyyteen suoraan kaupalliseen hyötyyn kanssa ($R=0,52$ ja $P=0,02$). Seuraavaksi selvitetään koko aineiston korreloivat tekijät.

Todennäköisyys suositella yhteistyökumppanuutta FC Lahden kanssa

Todennäköisyys suositella yhteistyökumppanuutta FC Lahden kanssa muille yrityksille korreloi positiivisesti monen eri tekijän kanssa tilastollisesti merkitsevästi. Suurin tilastollisesti merkitsevä korrelaatio sillä on asiakastilaisuuksien tuoman hyödyn tyyty-

väisyyden kanssa (R=0,53 ja P=0). Toiseksi eniten todennäköisyys suositella yhteistyökumppanuutta FC Lahden kanssa muille korreloi tilastollisesti merkitsevästi yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyteen FC Lahden antamaan tukeen asiakassuhteiden ylläpidon kanssa (R=0,47 ja P=0). Kolmanneksi eniten tilastollisesti merkitsevää korrelointia todennäköisyyteen suositella yhteistyökumppanuutta muille on tyytyväisyydellä FC Lahden tukeen uusien asiakassuhteiden luomisessa (R=0,46 ja P=0), tyytyväisyyteen brändiyhteistyöstä saataviin hyötyihin (R=0,46 ja P=0) sekä tyytyväisyyteen VIP-palveluiden laadusta välillä (R=0,46 ja P=0). Muita tilastollisesti merkitseviä korreloivia tekijöitä ovat tyytyväisyys imagollisiin hyötyihin (R=0,44 ja P=0), tyytyväisyys näkyvyyden määrään (R=0,43 ja P=0), tyytyväisyys näkyvyyden laatuun (R=0,43 ja P=0) ja tyytyväisyys suoraan kaupalliseen hyötyyn (R=0,42 ja P=0). Lisäksi, kuinka hyvin yhteistyökumppanuudelle asetetut tavoitteet yhteistyökumppaneiden mielestä toteutuvat (R=0,41 ja P=0), tyytyväisyys uusien kontaktien määrään (R=0,41 ja P=0), kuinka merkittävä osa yhteistyö urheiluseuran kanssa on organisaation markkinointistrategiaa (R=0,4 ja P=0) ja, kuinka hyvin yhteistyökumppanuudesta saatavat hyödyt vastaavat yhteistyöpanosta (R=0,32 ja P=0,02). (Ks. taulukko 18.)

Taulukko 18. Tilastollisesti erittäin merkitsevät ja korreloivat tekijät todennäköisyys suositella – tekijän kanssa.

	R	P-arvo
Tyytyväisyys asiakastilaisuuksien tuomaan hyötyyn	0,53	0
Tyytyväisyys FC Lahden tukeen asiakassuhteiden ylläpidossa	0,47	0
Tyytyväisyys FC Lahden tukeen uusien asiakassuhteiden luomisessa	0,46	0
Tyytyväisyys brändiyhteistyöstä saataviin hyötyihin	0,46	0
Tyytyväisyys VIP-palveluiden laatuun	0,46	0
Tyytyväisyys imagollisiin hyötyihin	0,44	0
Tyytyväisyys näkyvyyden määrään	0,43	0
Tyytyväisyys näkyvyyden laatuun	0,43	0
Tyytyväisyys suoraan kaupalliseen hyötyyn	0,42	0
Kuinka hyvin FC Lahden yhteistyökumppanuudelle asetetut tavoitteet toteutuvat	0,41	0
Tyytyväisyys uusien kontaktien määrään	0,41	0
Kuinka merkittävä osa yhteistyö urheiluseuran kanssa on yhteistyökumppanin markkinointistrategiaa	0,4	0
Kuinka hyvin yhteistyökumppanuudesta saatavat hyödyt vastaavat yhteistyöpanosta	0,32	0,02

6 Johtopäätökset

Tutkimukseen vastanneista enemmistö oli Voittajaverkoston jäseniä. Lisäksi kaikista kyselyyn vastanneista alle 1 000 € investoivista yhteistyökumppaneista 63 % oli kokoluokaltaan mikroyrityksiä. Kyselyn tulokset vastasivat hyvin Voittajaverkoston laisten, alle 1 000 € yhteistyösopimusten omaavien kokemuksia yhteistyöstä FC Lahden kanssa. Tutkimuksessa kysytyjen yhteistyösopimusten sisällöt täsmäävät Voittajaverkoston saamiin palveluihin ja tuotteisiin. Tutkimustulokset vastasivat pääosin lähdekirjallisuutta.

FC Lahden onnistuminen hyödyllisen yhteistyökumppanuuden saavuttamisessa

Hyödyllisen yhteistyökumppanuuden saavuttaminen tarjoaa edellytykset FC Lahden toiminnan jatkumiselle. Tutkimuksen mukaan tyytyväiset yhteistyökumppanit suosittelvat todennäköisemmin kumppanuutta FC Lahden kanssa ja tekijöiden välillä onkin selkeä lineaarinen yhteys eli korrelaatio. Joka toisen yhteistyökumppanin mielestä yhteistyökumppanuuden tavoitteet toteutuivat vähintään hyvin. Kaupallisista tavoitteista merkityksellisimpinä esiin nousivat tunnettavuuden lisääminen sekä verkostoitumismahdollisuudet muiden toimijoiden kanssa, jota tukee Wagnerin ja muiden (2017) tekemän tutkimuksen tulokset. Cornwellin (2014, 79–80) mukaan merkittävyyden lisääminen on yksi yleisimmistä kirjatuista tavoitteista yhteistyösopimuksissa, joten sitä osataan seurata. Erityisesti tunnettavuuden lisäämisessä FC Lahti on tulosten mukaan onnistunut hyödyllisen yhteistyökumppanuuden saavuttamisessa. Verkostopuolella tavoitteet eivät kuitenkaan täyttyneet täysin tyytyväisyyttä tarkasteltaessa.

FC Lahti osaa arvioida oman tuotteensa sekä palveluidensa arvon suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Enemmistön mielestä yhteistyökumppanuudesta saatavat hyödyt vastaavat joko melko tai erittäin hyvin yhteistyöhön sijoitettua investointia. Joka viides yhteistyökumppani on valmis korottamaan yhteistyösopimuksen arvoa, jos FC Lahti kykenisi todentamaan yhteistyön tuomaa hyötyä paremmin. Myös teoriassa nousseet Hammerin (2007, 19–25) ajatukset mittaamisen tärkeydestä päätöksenteon ohjaamisessa tukevat vastanneiden yhteistyökumppaneiden ajatuksia hyödyn paremmasta todentamisesta.

FC Lahden kumppaneista suurin osa ovat melko tyytyväisiä palveluihin, joita yhteistyösopimus on pitänyt sisällään. Tutkimuksen tulokset tukevat Kotlerin (2005, 61) ajatuksia vahvan brändin merkityksestä yhteistyölle. Vahva brändi koetaan turvallisemmaksi ja luotettavammaksi ostotilanteessa (Kotler 2005, 61). Tyytyväisyys imagollisiin hyötyihin sekä vahvaan näkyvyyteen viittaavat FC Lahden omaavan hyvän brändin. Nämä tekijät tukevat FC Lahden onnistumista hyödyllisessä yhteistyökumppanuudessa. Enemmistön mielestä FC Lahti onnistuu hyödyllisen yhteistyökumppanuuden saavuttamisessa. Tämä saavutetaan kuitenkin alhaisella tyytyväisyydellä, sillä koko aineiston tyytyväisyys keskiarvo yhteistyökumppanuudesta saataviin asioihin ja hyötyihin oli lähes neutraali.

Yhteistyökumppanuuden kannattavuus urheiluseuran kanssa

Yhteistyökumppanuus urheiluseuran kanssa on arvokas kanava yrityksille.

FC Lahden kumppaneista suurin osa toimii yritysmarkkinoilla joko ainoastaan tai osittain. Monet kumppaneista mainitsevat motiivikseen tehdä yhteistyötä urheiluseuran kanssa verkostoitumismahdollisuudet muiden kanssa ja osa mittaakin itse tehdyn yhteistyön onnistumista uusien kontaktien määrällä. Osa FC Lahden yhteistyökumppaneista hakevatkin juuri yritysverkoston tuomaa lisäarvoa yhteistyökumppanuudelta. Jaakkolan & Hakasen (2013, 47) ajatukset tukevatkin ajatusta yritysten osallistuen verkostoon etsien toimintaansa täydentäviä resursseja.

Tutkimuksella selvitettiin myös, kuinka tyytyväisiä yhteistyökumppanit ovat verkoston toimivuuteen ja sen tuomaan arvoon heille. FC Lahti ei ole suoriutunut hyvin tarjoamaan vastavuoroisesti arvoa tässä suhteessa. Yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys on alhaisempi kuin ei tyytyväinen eikä tyytymätön. Ryan ja Fahy (2012) sekä Cobbs ja Hylton (2012) nostivatkin teoriassa esiin urheiluseuran roolin toimia vaikutusvaltaisena fasilitaattorina yhteistyökumppaneiden välillä tai kontaktin synnyttämisessä välikätenä. Wagner, Persson ja Overbye (2017) mukaan kumppanit haluavat tehdä yhteistyötä mieluummin verkostoon kuuluvien yritysten kanssa, johtuen paikallisuudesta ja samoista kiinnostuksen kohteista, kuten tässä tutkimuksessa jalkapallon tukemisesta. Jalkapallon ja paikallisuuden tukeminen tuli erittäin vahvasti esille avoimien kysymysten kautta. Yhteistyökumppanit eivät ole tyytyväisiä FC Lahden antamaan tukeen asiakassuhteiden ylläpidossa tai luomisessa. Nämä ovat selkeästi kaksi kehityskohdetta, jotta seura kykenisi paremmin perustelemaan yhteistyön

kannattavuutta. Etenkin kun FC Lahden tuki asiakassuhteiden luomisessa sekä ylläpidossa korreloivat tilastollisesti merkitsevästi todennäköisyydelle suositella yhteistyökumppanuutta muille yrityksille.

Seura kykenee perustelemaan yhteistyön arvoa tarjoamalla laadukkaita kokemuksia niin yritysverkostolaisten tilaisuuksiin sekä itse ottelutapahtumiin. Elämyksien arvoa on vaikea mitata, mutta kokemus tuo arvoa yhteistyökumppanuuteen. Yhteistyökumppanit odottavat urheiluseuralta urheilullista menestystä. Vastausten perusteella myös urheilullinen menestys tuo yhteistyökumppanuuteen arvoa, jota seura pystyy perustelemaan yhteistyökumppaneille. Tämä tukee myös Itkosen ja muiden (2007) ajatuksia, jossa urheiluseuran menestys näyttäytyy myös yhteistyökumppaneiden menestyksenä.

Vähintään 1 000 € investoivista yrityksistä kokevat kaupallisen hyödyn tavoittelua osana yhteistyöstä FC Lahden kanssa tärkeänä. Vaikka moni vastaajista olivatkin tyytymättömiä saatuun kaupalliseen hyötyyn yhteistyöstä, näkivät monet yhteistyökumppanit yhteistyön kannattavana muiden hyötyjen kautta. Cornwellin (2014, 94–95) ajatusten mukaan suora hyöty sijoitetulle pääomalle voikin olla hankala laskea markkinallisesta yhteistyökumppanuudesta. Teoriassa nousikin esiin muita keinoja laskea yhteistyökumppanuuden kannattavuutta pitkäjänteisen yhteistyön jatkumiseksi esimerkiksi asetettujen tavoitteiden toteutumisen kautta (Cornwell 2014, 98) tai suhteiden tuottoisuudella (Grönroos & Helle 2012).

Yhteistyökumppaneiden kokemukset saaduista hyödyistä

Tarkasteltaessa yhteistyökumppaneiden kokemia hyötyjä yhteistyöstä, olivat erisuuruisten yhteistyökumppanuuksien tuloksissa eroavaisuuksia. Pienet yhteistyökumppanit tekevät yhteistyötä urheiluseuran kanssa tukeakseen paikallista urheilua. Osa alle 1 000 € yhteistyökumppaneista ei kokenut hyötyvänsä yhteistyöstä merkittävästi. Ne alle 1 000 € investoivat yhteistyökumppanit, jotka kokivat hyötyjä, liittyivät näkyvyyteen sekä elämyksiin FC Lahden kautta. Vahva paikallisten yritysten kanssa toimiminen tukee Torvelan (2017) ajatusta paikallisuudesta, jossa yritys ostaa palveluita mieluiten lähellä toimivilta muilta yrityksiltä.

Vähintään 1 000 € arvoisien yhteistyökumppanuuksien vastauksia tarkasteltaessa, olivat koetut hyödyt kaupallisempia. Tuloksien perusteella vähintään 1 000 € kumppanuudet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä FC Lahden kanssa pääosin markkinoinnillisin keinoin. Isommilla yhteistyökumppaneilla yrityksen brändin esiintuominen ja siitä saatavat imagolliset hyödyt koettiin yhteistyöstä hyötynä. Tulokset tukevat teoriassa nousseita Cornwell ja Coote (2005) ajatuksia siitä, että sijoittamalleen investoinnille on hankala laskea hyötyä välittömästi. Ensin yritys sijoittaa urheiluseuran kanssa tehtävään yhteistyöhön, jonka jälkeen yritys pääsee toivomaan yhteistyöstä saatua hyötyä esimerkiksi tapahtumassa olevien katsojien käsitystä ja asennetta yritystä kohtaan. Tämä tukee myös tutkimustuloksia, joissa vähintään 1 000 € investoivien yhteistyökumppaneiden yhteistyön mittaaminen nousi selvästi konkreettisemmaksi. Kokema hyöty on enemmän pidempiaikainen mielikuvan muuttamista katsojakunnassa, jota yhteistyökumppanit tulosten perusteella mittaavat henkilökuntansa sekä asiakkaidensa palautteella.

1 000 € ja yli suuruisten yhteistyökumppanit ovat tyytyväisempiä saatuihin hyötyihin kuin alle 1 000 € investoivat yhteistyökumppanit. Ainoastaan työhyvinvoinnin lisäämisessä alle 1 000 € investoivat yhteistyökumppanit kokivat hyödyn suurempana suurempiin yhteistyökumppanuuksiin verrattuna. 1 000 € tai yli investoivien yhteistyösopimuksia tarkasteltaessa halu tukea urheilua ei näkynyt enää yhteistyön syissä tai tavoitteissa yhtä vahvasti kuin koko otosta tarkasteltaessa. Erityisesti näkyvyys paikallisesti sekä FC Lahden toiminta-ajatuksessakin nousseet hullut tunteet koettiin saatuina hyötyinä. Tunnepuolelta niin henkilöstölle kuin asiakkaille tarjottavat elämykset nousivat koetuiksi hyödyiksi. Vähintään 1 000 € yhteistyösopimuksissa elämyksiin liittyivät mukaan myös asiakaspäivät sekä oman yrityksen työhyvinvointipäivät. Elämyksien arvoa on hankala määrittää, mutta tutkimuksesta esiin nousseet elämykset tukevat Mankan (2016, 51–52) ajatuksia yritysten tarpeista panostaa aineetomaan pääomaan kasvun mahdollistamiseksi.

Kehitysehdotukset seuralle

Ryan ja Fahy (2012, 1151) mukaan urheiluseura pystyy toimimaan fasilitaattorina B-to-B yritysten markkinoinnille. Jaakkolan ja Hakasen (2013, 47) mukaan yritykset osallistuvat verkostotoimintaan, koska he etsivät toimintaansa täydentäviä resurs-

seja. Tulevaisuuden yhteistyökumppanuuksien ylläpidossa sekä heille mahdollisimman suuren arvon sekä hyödyn tarjoamisessa, tulee seuran kiinnittää tutkimustulosten mukaan huomiota yritysverkostonsa järjestelmälliseen parantamiseen. Tapaamisia tulee olla tarpeeksi sekä niiden sisällön olisi oltava laadukasta. Kuten teoriassakin viitattiin, kykenisi urheiluseura tarjoamaan mainion ympäristön paikalliselle verkostolle luoda sekä syventää kontakteja keskenään yhteistyön tehostamiseksi (Ryan & Fahy 2012, 1151; Cobbs 2011, 598). Tällainen toisi myös lisäarvoa yhteistyökumppanuuteen. Korrelaatioista huomattiin, että jos asiakastilaisuuksien hyöty kasvaa ja seura olisi entistä enemmän auttamassa yhteistyökumppaneiden uusien kontaktien luomisessa sekä ylläpidossa, vaikuttaisi se positiivisesti yritysten halukkuuteen suosittelua FC Lahtea yhteistyökumppaniksi. Varsinkin kun Wagnerin ja muiden (2017, 1) mukaan verkostoon kuuluvat yritykset haluavat tehdä kauppaa ennemmin toisten verkostoon kuuluvien jäsenten kanssa kuin ei-jäsenten kanssa. Tyytyväisyyden näihin asioihin ollessa alhainen osoittaa sen, että kysyntää yritysverkoston tuomiin hyötyihin on.

Lisäksi seuran voisi tuloksien mukaan kehittää yhteistyökumppanuuksiaan alle 1 000 € yhteistyösopimusten omaavien kanssa. Suurimman osan ryhmästä ollen mukana vain halusta tukea seuraa, oli heillä silti havaittavissa tyytymättömyyttä seuran tarjomiin palveluihin. Pienetkin yhteistyösopimukset kertautuessaan ovat merkittävä tulonlähde seuralle, jolloin olisi kannattavaa huomioida myös kyseistä ryhmää. Yhteiskunnallinen tilanne saattaa muuttua ja seuran sopimuksista ison osan ollen pieniä yhteistyösopimuksia, olisi monien yritysten tuen pois jääminen iso menetys seuran taloudelle. Tarjottavan Voittajaverkostopakettien palveluita sekä elämyksiä voisi kehittää esimerkiksi verkostoteemalla, johon vastaajat eivät olleet tyytyväisiä. Laadukkaan tilaisuuden tai verkostomahdollisuuksien kautta yritykset voisivat kokea hyötyvänsä ja olevansa tyytyväisempiä yhteistyöhön. Pienten yhteistyökumppanuuksien sisällöt eivät voi olla kuitenkaan seuralle kannattamattomia tarjoten liikaa sisältöä investointiin nähden, jolloin isompien yhteistyökumppanuuksien arvo voi kärsiä. Tämä tulee huomioida yhteistyökumppanuuksien kehittämisessä.

Kun tyytyväisyys taulukon 18 tekijöihin kasvaa, todennäköisyys suositella yhteistyökumppanuutta muille kasvaa lineaarisesti (Ks. Sivu 68). Taulukosta pystyy vertaile-

maan tekijöitä keskenään ja se tekijä, jolla on suurin korrelaatiokerroin korreloi eniten todennäköisyyden suositella kanssa. Taulukosta näkee eri tekijöiden erot keskenään selkeästi, jolloin rajallisten resurssien käytöstä tulee tehokkaampaa. Tyytyväisyys näihin tekijöihin ei ole kovin korkealla tasolla. Enemmistö on kuitenkin enemmän tyytyväinen kuin tyytymätön. Asiat ja hyödyt joihin enemmistö yhteistyökumppaneista ovat tyytymättömiä ovat FC Lahden tuki asiakassuhteiden ylläpidossa ja luomisessa, suora kaupallinen hyöty ja uusien kontaktien määrä. Vaikka vain 5 % yhteistyökumppaneista kertoi, että he eivät jatka FC Lahden yhteistyökumppanina niin useampi kuin joka neljäs yhteistyökumppani ei osannut sanoa jatkavatko he yhteistyökumppanina vai eivät.

Vaikka FC Lahti on onnistunut hyödyllisen yhteistyökumppanuuden tarjoamisessa enemmistölle, on vajaalla puolella epätietoisuus hyödyistä tai he eivät koe niitä. Allenin (2010, 6) mukaan yhteistyökumppanuus on menossa koko ajan vastikkeellisempaan suuntaan. Tutkimustulosten pohjalta FC Lahden kannattaisi mitata ja tarkastella jatkossa yhä enemmän myös yksittäisten palveluiden hyötyä yhteistyökumppaneille. Esimerkiksi mainoksen näkyvyyttä, saatujen kontaktien määrää, tai yleisön mielikuvaa yritystä kohtaan. Vaikka osa yhteistyökumppaneista mittaavat yhteistyön onnistumista jo nyt FC Lahden mittausten avulla, joka viides yhteistyökumppani olisi valmis korottamaan yhteistyösopimuksen arvoa, jos sen tuoma arvo todennettaisiin paremmin. Mittaamisen lisäämisellä voisi yhteistyökumppaneiksi saada myös lisää yrityksiä, jotka hakevat yhteistyöltä hyötyjä juuri liiketoimintansa tueksi. Seura pystyisikin mittareiden avulla parhaimmassa tapauksessa todentamaan yhteistyöstä saadut hyödyt yhteistyökumppanille. Mittareilla olisi helpompi myös perustella yhteistyön jatkumista sekä onnistumista.

7 Pohdinta

Tutkimus koski FC Lahden kaikkia vuoden 2019 yhteistyökumppaneita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää seuralle yhteistyökumppanien kokemia hyötyjä yhteistyöstä. Tutkimuksessa selvitettiin myös yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä FC Lahden

tarjoamiin palveluihin sekä hyötyihin ja kumppaneiden motiiveja eli syitä tehdä yhteistyökumppanuutta urheiluseuran kanssa.

Tutkimuksen onnistuminen

Taustakartoituksen kautta saatiin tarvittavaa lisätietoa tutkittavaan ilmiöön oikeanlaisen kyselylomakkeen luomiseksi. Tutkimus toi esiin ne hyödyt, joita yhteistyökumppanit näkevät FC Lahden kautta saavuttavan ja kuinka tyytyväisiä he saatuihin hyötyihin ovat. Tutkimukseen vastasi eri rahamäärän investoivia yhteistyökumppaneita. Tämä antaa laajempaa kuvaa yhteistyökumppaneiden ajatuksista tutkimusongelmaa ajatellen. Tutkimustuloksien kautta saatiin toimeksiantajalle tietoa, kuinka yhteistyökumppanuuksia voisi kehittää. Kyselylomakkeen kautta saaduilla vastauksilla pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan, joten tutkimus voidaan todeta onnistuneeksi.

Tarkasteltaessa tutkimuksen yleistettävyyttä, otoskoko (n=57) on noin 16 % koko perusjoukosta. Tutkimuksen yleistettävyyttä ajatellen FC Lahden vähintään 1 000 € arvoisten sopimusten vastausprosentin ollessa 23 %, on se melko yleistettävissä vastaamaan kaikkia FC Lahden vähintään 1 000 € arvoisia yhteistyökumppanuuksia. On kuitenkin huomioitava, että yhteistyösopimukset saattavat sisältää eri palveluita riippuen yhteistyökumppanuudesta. Jotkut palvelut saattavat olla parempia kuin toiset, joka voi vaikuttaa yhteistyökumppanin ajatuksiin yhteistyökumppanuuden saamasta hyödystä.

Tutkimus antoi lisäksi vahvoja sekä selkeitä tuloksia eri ryhmien välillä. Tutkimus voitaisiin kuitenkin testauttaa suorittamalla kysely uudelleen kaikille FC Lahden yhteistyökumppaneille. Se tuottaisi todennäköisesti samansuuntaisia tuloksia. Tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan yleistää edustamaan kaikkia Veikkausliigajoukkueiden yhteistyökumppanuuksia. Seuroilla saattaa olla yhteistyökumppanuuksissaan erilaisia malleja ja toimintatapoja, jotka eroavat FC Lahden yhteistyökumppanuuksista.

Tutkimuksen validiteetti

Litwinin (1995, 35) mukaan sisältövaliditeettia arvioidessa, tutkimusaineiston on oltava tarkasti kuvattuna luotettavuuden arvioimiseksi. On tärkeää varmistaa, että tut-

kimus sisältää kaikki ne asiat, joita halutaan mitattavan sekä varmistettava, ettei tutkimus sisällä mitään sinne kuulumatonta. (Litwin 1995, 35). Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa, voidaan olla tyytyväisiä lopputulokseen. Tutkimuksen sisältövaliditeettia voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimuksessa mitattiin tutkimusongelman kannalta merkittäviä asioita oikeinlaisin mittarein. Looginen validiteetti näyttäyty vahvana, sillä tulos näyttää oikealta. Tutkimukselle asetettujen kysymysten avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen taustakartoitus suoritettiin puolistrukturoituna kyselyhaastatteluna. Toisen opinnäytetyön kirjoittajan ollessa FC Lahden työntekijä, oli näin luontevaa, että haastattelut suoritettiin työntekijän toimesta. Tutkimuksen onnistumista edesauttaakin se, että haastattelijalla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta asiasta ennen haastattelun suorittamista (Kananen 2010, 13–14). Vaikka kaikki haastattelut sujuivatkin avoimesti neutraalissa ympäristössä, on mahdollista, että vastaajien lausunnot yhteistyöstä eivät pitäneet täysin paikkaansa. Neutraalin haastattelijan tehdessä kysely, on haastateltava mahdollisesti myös avoimempi kumppanuuden negatiivisista asioista. Haastateltavat saattavat antaa haastattelutilanteesta sosiaalisen tilanteen johdosta suotuisempia vastauksia, vaikka totuus saattaisikin olla toinen (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2013, 206). Tässä tilanteessa luotettavuutta tuo kuitenkin se, että edelliset sopimukset on tehty edellisten työntekijöiden kanssa, jolloin haastattelija oli uusi yhteistyökumppaneillekin ja näin ollen yhteistä sidettä yhteistyölle ei vielä ollut syntynyt. Haastatteluiden luotettavuutta ei ole tarvetta tarkastella syvemmin, taustakartoituksen auttaen ainoastaan ilmiön ymmärtämisessä oikeanlaista kysymyslomaketta luodessa.

Perusjoukon suhteen ei ollut ennakko-oletuksia tutkimuksen alussa. Kysymyslomaketta luodessa, myös toimeksiantajan toiveita sekä ammattitaitoa kuunneltiin taustakartoituksesta löytyneiden havaintojen lisäksi. Tämän avulla tutkimuksesta pyrittiin saavuttamaan parempi validiteetti ja poistamaan validiteettia heikentäviä tekijöitä. Kyselylomakkeen kysymysten asettelussa oli paljon strukturoituja kysymyksiä, joissa oli selkeästi tuotu esille vastausvaihtoehdot. Selkeät ja ymmärrettävät vastausvaihtoehdot tuovat tutkimukselle luotettavuutta. Yhteistyökumppanisopimukset saattavat erota toisistaan merkittävästi, joten tietyllä yhteistyökumppanilla ei välttämättä ole kokemusta tietyistä palveluista tai mahdollisuuksista FC Lahden kanssa. Tämän takia

jokaisessa kysymyksessä oli vastaajalla mahdollisuus valita ”en osaa sanoa”, tai neutraalivastausvaihtoehto. Jättämällä pois ”en osaa sanoa” – vastausvaihtoehdon vääristäisi se mahdollisesti tutkimustuloksia. Näin saadaan tulokset vain niiltä vastaajailta niihin kysymyksiin kuin on tarkoituskin.

Tutkimuksen taulukoihin on muokattu yhteistyökumppaneiden sijoittamat rahamäärät kategorioihin toimeksiantajan toiveesta. Liitteessä olevasta kyselylomakkeesta on myös muokattu kysymyksen vastausvaihtoehdot vastaamaan tulososion tuloksia yhteistyökumppanin investoinnin osalta. Tulosten esittäminen osittain salattuna heikentää tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Luotettavuutta tarkasteltaessa, urheiluliiketoiminnan lähdekirjallisuutta löytyy suomenkielisenä hyvin vähän. Tutkimuksessa käytettiin paljon englanninkielistä lähdekirjallisuutta aiheen syvällisempään ymmärtämiseen sekä tutkimuksen tueksi. Luotettavuuden mittaamisessa kansainvälisen kirjallisuuden käyttäminen voi aiheuttaa käänkövirheitä tai tulkintavirheitä, jotka pahimmassa tapauksessa muuttaa ydinviestiä vääränlaiseen ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen ulkoista validiteettia voidaan pitää melko luotettavana. Taustakartoitus tehtiin kohdennetusti FC Lahden yhteistyökumppaneista valikoituneisiin yrityksiin, jonka lisäksi verkkokysely lähetettiin kaikille vuoden 2019 yhteistyökumppaneille. Koska jokainen FC Lahden yhteistyökumppani sai verkkokyselyyn mahdollisuuden vastata, voidaan riittävän vastaajamäärän jälkeen kyselystä saatuja tuloksia pitää seuran kannalta vahvoina. Kyselyn aikana Suomessa epidemiaksi nousseella COVID-19 – epidemialla on voinut kuitenkin olla mahdollisuutta vaikuttaa yhteistyökumppaneiden ajatuksiin vastaushetkellä. Tämä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Olosuhteet muuttuivat jatkuvasti kyselyn toteuttamisen aikana vastaajilla kyseisen epidemian kehittymisen johdosta. Tuloksista ei kuitenkaan ollut havaittavissa tämän asian vaikutusta. Ainoastaan kysyttäessä yhteistyön jatkumista FC Lahden kanssa, suuri epätietoisuus voi johtua poikkeustilanteesta. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan tarkasti sisäistä validiteettia kunnioittaen ja valitsemaan tutkimusstrategia ilmiön olemuksen mukaisesti. Aikaa, mittaustapahtumaa, mittareita, vinoutumia ja katoa pyrittiin kontrolloimaan mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen toistettavuus

Toistettavuutta eli reliabiliteettia tarkasteltaessa, jokainen tutkimuksen vaihe raportoitiin tarkasti sekä tutkimuksen taustakartoituksella tutkittiin syvemmin ilmiötä oikeanlaisen tutkimuslomakkeen luomiseksi. Tutkimusten vastauksista huomattiin, että tutkittavasta ryhmästä riippuen, tutkimuksen tulokset poikkesivat toisistaan. Toimeksiantaja pystyy käyttämään samoja kyselylomakkeen kysymyksiä yhteistyökumppanista riippumatta, mutta tulosten toistettavuus riippuu tutkimustulosten mukaan yhteistyökumppaneiden investoitavan rahan määrästä.

Yhteistyökumppaneiden vaihtuvuus voi vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Kyseessä voi olla luonnollinen vaihtuvuus eli kaikki eivät jatka yhteistyökumppanina ja uusia tulee tilalle. Tutkimukseen vastaavat voivat toistettaessa olla eri yhteistyökumppaneita kuin tähän tutkimukseen vastanneet (n=57). Toistettaessa tutkimuksesta saatavat tulokset voivat erota tämän tutkimuksen tuloksista. Tämä voi johtua yhteistyökumppanuusien luonteista, sopimuksien sisällöistä, yhteistyökumppaneiden tavoitteista sekä rahallisista panostuksista.

Tulosten hyödyntäminen sekä jatkotutkimukset

Tutkimus antoi täysin uutta tietoa toimeksiantajalle yhteistyökumppanuuksista. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää FC Lahden yhteistyökumppanuusien kehittämisessä tulevaisuudessa. Uusien kumppanuussuhteiden luomisessa toimeksiantaja pystyy perustelemaan muiden yhteistyökumppaneiden motiiveja yhteistyölle sekä palveluille, jotka yhdistävät eniten tutkimukseen vastanneita. Tutkimustuloksia hyödyntämällä toimeksiantaja voi tehostaa myyntityötä yhteistyökumppanuuksissa. Lisäksi ensimmäistä kertaa toteutettu yhteistyökumppanikysely antoi konkreettisia kehitysehdotuksia seuralle sen toiminnan kehittämiseksi. Kyselylomake toteutettiin myös siihen muotoon, että toimeksiantaja voi jatkossa käyttää samaa pohjaa yhteistyökumppaneille. Tuloksissa huomattiin yhteistyökumppaneiden toiveet parannettavista palveluista sekä toimeksiantajan toimista, joiden avulla yhteistyökumppanuuksista saisi entistä enemmän luotua arvoa kumppanuuteen.

Jatkotutkimuksena voitaisiinkin tarkemmin tutkia ja rajata erikseen FC Lahden Voittajaverkostoon kuuluvia yrityksiä sekä FC Lahden isompia, vähintään 1 000 € arvoisia yhteistyökumppanuuksia. Tällaisella jatkotutkimuksella saataisiin parempi kuva varsi-

naisten isompien yhteistyökokonaisuuksien tarjoamista hyödyistä FC Lahden yhteistyökumppaneille. Lisäksi yrityksiä pystyisi jaottelemaan heidän asiakaskuntansa mukaan painottaen tutkimusta joko B-to-B - tai B-to-C –puolen yrityksiin, huomioiden kuitenkin sen, että monet yritykset panostavat kumpaankin. Tällä voitaisiin selvittää esimerkiksi valitun ryhmän syvempiä ajatuksia juuri heille sopivimmista kokonaisuuksista.

Yhtenä jatkotutkimuksena voitaisiin myös keskittyä vain muutama kumppaniin, tutkimalla ja havainnollistamalla tarkemmin eri mittarien avulla yrityksen saadut hyödyt yhteistyöltä ja sen vaikutus kumppanin kiinnostukseen lisätä yhteistyöhön sijoitettavan investoinnin määrää. Tutkimuksen voisi myös kohdentaa nimenomaan heille, jotka olisivat mahdollisesti valmiita korottamaan yhteistyösopimuksen arvoa tai vastanneille, jotka eivät olisi varmoja. Tällainen tutkimus syventäisi konkreettisen hyödyn näkymistä kumppanuudesta yhteistyöyrittäjästä kohtaan. Anonyymi tutkimus ei kuitenkaan mahdollista vastausten yhdistämistä tiettyyn yritykseen. Tämä vaatisi yritysten nimillä tehdyn jatkotutkimuksen ennen kyseistä jatkotutkimusta todennettavan hyödyllisen yhteistyön kehittämiseksi.

Myös yritysverkoston toimivuutta olisi syytä jatkotutkimuksella tarkastella. Kuinka paljon yhteistyökumppanit ovat toistensa kanssa tehneet yhteistyötä ennen FC Lahden tuloa mukaa ja sitä, tekisivätkö he mieluummin yhteistyötä toistensa kanssa kuin verkoston ulkopuolisten yritysten kanssa. Kyseinen jatkotutkimus voitaisiin suorittaa hieman myöhemmin, FC Lahden kehittäen ensin verkostomahdollisuuksia tehdyn tutkimuksen pohjalta.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Allen, S. 2010. How to become successful at sponsorship sales. Victoria, BC, Canada: Trafford publishing.

Ambler, T., Bhattacharya, C., Edell, J., Keller, K., Lemon, K. & Mittal, V. 2002. Relating brand and customer perspectives on marketing management. *Journal of services research*, 5, 1, 13–25. Viitattu 16.11.2019. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.620.4659&rep=rep1&type=pdf>.

Arnold, R. 2019. More B2B brands are looking at sports sponsorship as a way to build resonance with customers. Ross Arnold explains what, and what not, to do. Blogikirjoitus. Viitattu 27.1.2020. <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/how-get-sports-sponsorship-right-b2b>.

Becker-Olsen, K. & Simmons, C. 2002. When do social sponsorships enhance or dilute equity? Fit, message source, and the persistence of effects. *Advances in consumer research*, 29, 287–289. Viitattu 1.2.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.

Bee, C., King, J. & Stornelli, J. 2019. Are you with us or against us? The role of threat and anger in sport sponsorship. *Tutkimus ScienceDirectin* www-sivuilla. Viitattu 24.11.2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.048>.

Bergkvist, L. 2012. The flipside of the sponsorship coin: Do you still buy the beer when the brewer underwrites a rival team? *Journal of advertising research*. Viitattu 2.1.2020. <http://www.journalofadvertisingresearch.com/content/52/1/65>.

Burns, M. 2016. 100+ Sports Business professionals discuss hot topics, bold predictions for 2016. *Forbes, Sports Money*. Viitattu 27.1.2020. <https://www.forbes.com/sites/markjburns/2016/01/05/100-sports-business-professionals-discuss-hot-topics-bold-predictions-for-2016/#953f2e11fd04>.

Chappelow, J. 2020. Utility. Investopedia, economics, microeconomics. Viitattu 24.4.2020. <https://www.investopedia.com/terms/u/utility.asp>.

Chen, K. & Zhang, J. 2011. Examining consumer attributes associated with collegiate athletic facility naming rights sponsorship: Development of a theoretical framework. *Sport Management review*, 14, 103–116. Viitattu 2.1.2020. https://www.researchgate.net/publication/227425406_Examining_consumer_attributes_associated_with_collegiate_athletic_facility_naming_rights_sponsorship_Development_of_a_theoretical_framework.

Chiu, Y. 2009. How Network Competence and Network Location Influence Innovation Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 1, 46–55. Viitattu 27.1.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.

- Cobbs, J. & Hylton, M. 2012. Facilitating Sponsorship Channels in the Business Model of Motorsports. *Journal of Marketing Channels*, 19, 3, 173–192. Viitattu 27.1.2020. https://www.researchgate.net/publication/254369780_Facilitating_Sponsorship_Channels_in_the_Business_Model_of_Motorsports.
- Cobbs, J. 2011. The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26, 8, 590–601. Viitattu 27.1.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.
- Cornwell, B. & Coote, V. 2005. Corporate sponsorship of a cause: The role of identification in purchase intent. *Journal of Business Research*, 58, 3, 268–276. Viitattu 6.1.2020. https://www.researchgate.net/publication/222966931_Corporate_sponsorship_of_a_cause_The_role_of_identification_in_purchase_intent.
- Cornwell, B. 2008. State of the art and science in Sponsorship-linked marketing. *Journal of advertising*, 37, 3, 41–55. Viitattu 29.10.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.
- Cornwell, B. 2014. *Sponsorship in marketing. Effective communication through sports, arts and events*. NY, New York: Routledge.
- Cornwell, B., Humphreys, M., Maguire, A., Weeks, C. & Tellegen, C. 2006. Sponsorship-linked marketing: The role of articulation in memory. *Journal of consumer research*, 33, 3, 312–321. Viitattu 1.1.2020. <https://eprints.qut.edu.au/44952/1/Sponsorship-LinkedMarketing.pdf>.
- Cornwell, B., Weeks, C. & Roy, D. 2005. Sponsorship-linked marketing: Opening the Black Box. *Journal of advertising*, 34, 2, 23–45. Viitattu 28.10.2019. https://www.researchgate.net/profile/T_Cornwell/publication/43449400_Sponsorship-linked_Marketing_Opening_the_Black_box/links/0c96053077cf066aa4000000/Sponsorship-linked-Marketing-Opening-the-Black-box.pdf.
- Dahlen, M., Lange, F. & Smith, T. 2010. *Marketing Communications a Brand narrative approach*. United Kingdom: Wiley.
- Davies, F., Veloutsou, C. & Costa, A. 2006. Investigating the influence of a joint sponsorship of rival teams on supporter attitudes and brand preferences. *Journal of marketing communications*, 12, 1, 31–48. Viitattu 3.1.2020. <https://doi.org/10.1080/13527260500264574>.
- FC Lahti. N.d. Finderin tietokannan www-sivut. Taloustiedot. Viitattu 20.10.2019. <https://www.finder.fi/Urheiluseura/FC+Lahti+Oy/Lahti/yhteystiedot/2089950>.
- Frösén, J., Tikkanen, H., Jaakkola, M. & Vassinen, A. 2013. Marketing performance assessment systems and the business context. *European journal of marketing*, 47, 5/6, 715–737. Viitattu 1.12.2019. https://pure.aston.ac.uk/ws/portalfiles/portal/14308698/Marketing_performance_assessment_systems_and_the_business_context.pdf.

- Grant, M. 2014. Profile: Red Bull Salzburg, aka the most hated football club of our time. Artikkele HeraldScotlandin www-sivuilla. Viitattu 30.11.2019. <https://www.heraldscotland.com/sport/13180636.profile-red-bull-salzburg-aka-the-most-hated-football-club-of-our-time/>.
- Grimaldi, M. 2014. The effect of sport sponsorship on brand awareness, corporate image and brand association. Master's thesis, Master of Business Administration. Dublin Business School. Viitattu 24.02.2020. <http://hdl.handle.net/10788/2185>.
- Grönroos, C. & Helle, C. 2012. Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *Journal of business & industrial marketing*, 27, 5, 344–359. Viitattu 4.1.2020. https://www.researchgate.net/publication/235250755_Return_on_relationships_Conceptual_understanding_and_measurement_of_mutual_gains_from_relational_business_engagements.
- Gummesson, E. 2004. Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of business & industrial marketing*, 19, 2, 136–148. Viitattu 2.2.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.
- Gwinner, K. & Eaton, J. 1999. Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of advertising*, 28, 4, 47–57. Viitattu 1.12.2019. <http://www.guillaumenaicise.com/wp-content/uploads/2013/10/building-brand-image-through-sponsorship.pdf>.
- Gwinner, K. 1997. A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International marketing review*, 14, 145–158. Viitattu 9.1.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.
- Hammer, M. 2007. The 7 deadly sins of performance measurement and how to avoid them. MIT Sloan management review. Viitattu 28.10.2019. https://www.innovationlabs.com/summit/summit6/pre/reading_materials/0407_SMR_7DeadlySinsPerfMeas.pdf.
- Hammond, P. 1997. Rationality in economics. Department of economics, Stanford University, CA, USA. Viitattu 24.04.2020. <https://web.stanford.edu/~hammond/ratE-con.pdf>.
- Heikari, J.-M. 2019. FC Lahden toimitusjohtaja. Suullinen tiedonanto 12.12.2019. Lahti.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudempi painos. Helsinki: Edita.
- Hertzen, P. 2006. Brändi Yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja Kirjoita. 15-17 painos. Helsinki: Tammi.
- Historia. N.d. FC Lahden kotisivut. Viitattu 20.10.2019. <http://www.fclahden.fi/sivut/historia>.
- Itkonen, H., Ilmanen, K. & Matilainen, P. 2007. Urheilun sponsorointi Suomessa. Jyväskylän yliopisto, liikuntatieteiden laitos.
- Jaakkola, E. & Hakanen, T. 2013. Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42, 1, 47–58. Viitattu 1.2.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business source elite.
- Jalkapallon arvo yhteiskunnalle 770 miljoonaa euroa vuodessa. 2019. Palloliitto. SROI-mallinnuksen dia 13. UEFA:n tekemä pilotointi jalkapallon arvosta yhteiskunnassa. Viitattu 26.11.2019. <https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/jalkapallon-arvo-yhteiskunnalle-770-miljoonaa-euroa-vuodessa>.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Karppinen, S. & Latomaa, T. 2007. Seikkailen elämyksiä. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.
- Keller, K. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57, 1, 1–22. Viitattu 20.11.2019. <https://pdfs.semanticscholar.org/1a32/de7ea22b33ae4e6efe3391da19a71c58ea3f.pdf>.
- Kotler, P. 2005. According to Kotler – the world’s foremost authority on marketing answers your questions. The Netherlands: Scriptum.
- Lahtinen, M. 2017. Taloustutkimus: Jääkiekko on selvästi seuratuin laji Suomessa. Artikkelit Taloustutkimuksesta. Viitattu 7.4.2020. <https://www.leijonat.com/2017/03/31/taloustutkimus-jaakiekkoon-selvasti-seuratuin-laji-suomessa/>.
- Lagae, W. 2005. Sports sponsorship and marketing communications: a European perspective. England: Pearson Education.
- Lavidge, R. & Steiner, G. 1961. A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of marketing*, 25, 59–62. Viitattu 15.01.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.
- Litwin, M. 1995. How To Measure Survey Reliability And Validity. Thousand Oaks: SAGE Publications. eBook Collection. Viitattu 11.4.2020.

<https://books.google.fi/books?id=qN0sCgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=fi&pg=PA35#v=onepage&q&f=false>

Lynde, T. 2007. Sponsorships 101. USA: Lynde and Associates.

Mandjak, T., Szalkai, Z., Neumann-Bodi, E., Magyar, M. & Simon, J. 2015. Emerging relationships: How Are They Born? *Industrial Marketing Management*, 49, 32–41. Viitattu 28.1.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.

Manka, M.-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Mannila, E. & Kuuluvainen, A. 2019. Juha Valvion koppipuhe. Kuinka saada urheilukatsomot täyteen? Yle Areenan ajankohtaisiin urheiluaiheisiin perehtyvä podcast. <https://areena.yle.fi/1-50292816>.

Mazodier, M. & Merunka, D. 2012. Achieving brand loyalty through sponsorship: The role of fit and self-congruity. *Journal of the academy of marketing science*, 40, 807–820. Viitattu 27.1.2020. https://www.academia.edu/1045448/Achieving_brand_loyalty_through_sponsorship_the_role_of_fit_and_self-congruity.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos. 2. laitos (4. laitoksen pohjalta). Helsinki: International Methelp.

Ojasalo, J. & Ojasalo, R. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Pelicans. N.d. Finderin tietokannan www-sivut. Taloustiedot. Viitattu 20.10.2019. <https://www.finder.fi/Urheiluj%C3%A4rjest%C3%B6/Pelicans/Lahti/yhteystiedot/476861>.

Poynter, R. 2010. The Hand Book of Social Media research: tools and techniques for market research. Chichester: John Wiley & Sons.

Elämykset työyhteisön rakentajana. 2019. Artikkelit Presser – sivustolla. Viitattu 5.4.2020. <https://www.presser.fi/business/hrd/tyontekijakokemus/elamykset-tyoyhteison-rakentajana>.

Puskala, T. 2018. Yhä useampi yritys näkee sponsoroinnin strategisesti tärkeänä mutta harva tutkii sen toimivuutta. Viitattu 9.3.2020. <https://i2.fi/storybook/yha-useampi-yritys-nakee-sponsoroinnin-strategisesti-tarkeana-mutta-harva-tutkii-sen-toimivuutta/>.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi - onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen: Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Helsinki: Inforviestintä.

Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V. & Srivastava, R. 2004. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. Research collection Lee Kong Chian School Of Business. Viitattu 15.1.2020. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2252&context=lkcsb_research.

Ryan, A. & Fahy, J. 2012. Evolving Priorities in Sponsorship: from Media Management to Network Management. *Journal of Marketing Management*, 28, 1132–1158. Viitattu 1.2.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business source elite.

Sleight, S. 1989. *Sponsorship: What it is and how to use it*. London: Mc-GrawHill.

Smith, A. & Steward, B. 2015. *Introduction to Sport Marketing*. Toinen painos. NY, New York: Routledge.

Speed, R. & Thompson, P. 2000. Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the academy of marketing*, 28, 226–238. Viitattu 10.12.2019. https://www.researchgate.net/publication/237619805_Determinants_of_Sports_Sponsorship_Response.

Sponsorointibarometri 2018: Juhlavuoden jälkeen odotettu notkahdus, orgaaninen kasvu erittäin vahvaa. 2018. Sponsorointi- ja tapahtumamarkkinointiyhdistys. Viitattu 9.3.2020. <http://sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/sponsorointibarometri-2018-juhlavuoden-jalkeen-odotettu-notkahdus-orgaaninen-kasvu-erittain-vahvaa/>.

Sponsorointibarometri 2019. 2020. Tutkimus: Ruotsin ja Norjan sponsorointimarkkinat edelleen Suomen edellä, Suomessa kasvu voimakkainta. Ajankohtaista artikkeli, Julkaistu 14.2.2020. Viitattu 09.03.2020. <http://www.sponsorinsight.fi/ajankoh-taista.html>.

Stewart, D. 2009. Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of business research*, 62, 636–643. Viitattu 28.01.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.

Torvela, T. 2017. Ostomotiivi ratkaisee! Mielikuva merkitsee! Blogikirjoitus Yrittäjät.fiin www.sivuilla. Viitattu 9.4.2020. <https://www.yrittajat.fi/lapin-yrittajat/a/blogit/ostomotiivi-ratkaisee-mielikuva-merkitsee>.

Vilkka, H. 2007. *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.

Vuorikari, M. 2012. Improving sponsorship value of sports property. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Saimaan ammattikorkeakoulu, Degree program in Business Administration, MBA, International Business Management. Viitattu 24.02.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012121819969>.

Wagner, U., Persson, H. & Overbye, M. 2017. Sponsor networks and business relations orchestrated by team sport clubs. *Sport, business and management: An international journal*, 7, 4, 426–443. Viitattu 20.2.2020. <https://janet.finna.fi>, BASE Bielefeld Academic Search Engine.

Whitney, T. 2013. Can Sponsorship impact brand affinity? Viitattu 15.1.2020. <https://www.business2community.com/branding/can-sponsorship-impact-brand-affinity-0630244>.

Woisetschlager, D., Backhaus, C. & Cornwell, T. 2017. Tieteellinen Artikkel. Inferring Corporate Motives: How Deal Characteristics Shape Sponsorship Perceptions. *Journal*

of marketing, 81, 5, 121-141. Viitattu 30.11.2019. https://www.researchgate.net/publication/317035913_Inferring_Corporate_Motives_How_Deal_Characteristics_Shape_Sponsorship_Perceptions.

Ylä-Anttila, A. 2017. Sponsorimarkkina kasvussa Suomessa: Todella poikkeuksellinen vuosi. Artikkelit Markkinointi ja Mainonta - sivustolla. Julkaistu 14.11.2017. Viitattu 09.03.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/sponsorimarkkina-kavussa-suomessa-todella-poikkeuksellinen-vuosi/125c5534-dd81-38f6-b635-d6434fc3378c>.

Zhang, Z., Won, D. & Pastore, D. 2005. The effects of attitudes towards commercialization on College students' purchasing intentions of Sponsors' products. *Sport Marketing quarterly*, 14, 3, 177–187. Viitattu 28.11.2019. <https://janet.finna.fi>, BASE Bielefeld's Academic Search Engine.

Liitteet

Liite 1. Kysymyslomake

1. Millä markkinoilla edustamanne yritys toimii? *

- Kuluttajamarkkinoilla
- Yritysmarkkinoilla
- Sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla
- En osaa sanoa

2. Kuinka suuri yrityksenne on henkilöstömäärän suhteen? *

- Mikro (Henkilöstöä alle 10)
- Pieni (Henkilöstöä 10-49)
- Keskisuuri (Henkilöstöä 50-249)
- Iso (Henkilöstöä yli 250)
- En osaa sanoa

3. Kuinka kauan olette toimineet FC Lahden yhteistyökumppanina? *

- Alle 1 vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän
- En osaa sanoa

4. Kuulutteko FC Lahden voittajaverkoston? *

- Kyllä
- Ei

En osaa sanoa

5. Kuinka merkittävä osa yhteistyö urheiluseuran kanssa on organisaationne markkinointistrategiaa?

- Ei lainkaan merkittävä osa strategiaa
- Vähän merkittävä osa strategiaa
- Melko merkittävä osa strategiaa
- Erittäin merkittävä osa strategiaa
- En osaa sanoa

6. Mitä seuraavista yhteistyösopimuksenne pitää sisällään? *

(Voit valita useamman vaihtoehdon)

- Kentänlaitamainos
- Äänimainos
- Mediataulumainos
- Käsiohjelmamainos
- Pelipaita/pelihousumainos
- Kummipelaaja
- Ständi ottelutapahtumassa
- Otteluisännyys
- Mainosbänderolli
- Kausijulkaisun artikkeli/mainos
- Sosiaalisen median kumppanuus
- Työhyvinvointi-tilaisuus
- Asiakastilaisuus
- Kausikortit/otteluliput
- Hyväntekeväisyys
- Yritysverkostostojäsenyys
- muu mikä?

7. Kuinka tyytyväinen yrityksenne on ollut palveluihin joita yhteistyösopimus on pitänyt sisällään? *

- Erittäin tyytymätön
- Melko tyytymätön
- Ei tyytyväinen eikä tyytymätön
- Melko tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- En osaa sanoa

8. Millaisia motiiveja eli syitä organisaatiollanne on tehdä yhteistyötä FC Lahden kanssa?

Kirjaa 1-3 motiivia

1.

2.

3.

9. Valitse seuraavista vaihtoehdoista (max. 4) merkittävimmät tavoitteenne yhteistyökumppanuudelle FC Lahden kanssa. *

- Kaupallisen arvon tavoittelu
- Tunnettavuuden lisääminen
- Tietynlaisen imagon tavoittelu
- Tuotteen asemointi ja brändäys
- Organisaation brändin asemointi
- Asiakkuuksien hoito
- Henkilöstön hyvinvointi
- Työnantajamielikuvan tehostaminen
- Paikallisen urheilun tukeminen
- Verkostoitumismahdollisuudet
- Yhteiskuntavastuullinen toiminta
- Jokin muu, mikä?

	1	2	3	4	5	6
Brändiyhteistyöstä saadut hyödyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagolliset hyödyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kuinka paljon rahaa (€) sijoitatte FC Lahden yhteistyökumppanisopimukseen vuosittain?

- 0-999 euroa
- Katgoria 1
- Katgoria 2
- Katgoria 3
- Katgoria 4
- En osaa sanoa

14. Arvioi kuinka hyvin yhteistyökumppanuudesta saatavat hyödyt vastaavat yhteistyöpanostanne? *

- Erittäin huonosti
- Melko huonosti
- Ei hyvin eikä huonosti
- Melko hyvin
- Erittäin hyvin
- En osaa sanoa

15. Miten mittaatte FC Lahden kanssa tehdyn yhteistyön onnistumista?

- Saatujen kontaktien määrällä
- Todennettavissa olevan myynnin kautta
- TV-näkyvyysmittauksilla
- Sosiaalisen median näkyvyyden mittauksilla
- Digitaalisten medioiden konversioiden määrillä
- Imagotutkimuksilla
- Markkinointitutkimuksilla
- Asiakaspalautteiden avulla

- Henkilöstön palautteen avulla
- FC Lahden tuottamien mittausten avulla
- Muuten, miten?

16. Minkälaisia mittareita haluaisitte FC Lahden käyttävän yhteistyökumppanuudesta saatavan hyödyn mittaamiseen?

3000 merkkiä jäljellä

17. Olisitteko valmiita korottamaan yhteistyösopimuksen arvoa, mikäli FC Lahti kykinisi paremmin todentamaan kumppanuudesta saatavaa hyötyä? *

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

18. Käytättekö yhteistyösopimuksen ulkopuolisia resursseja aktivoidaksenne yhteistyötä FC Lahden kanssa, saavuttaaksenne parhaan mahdollisen hyödyn?

- Emme lainkaan
- Vähän
- Paljon
- Todella paljon
- En osaa sanoa

19. Kuinka todennäköisesti suosittelisit yhteistyökumppanuutta FC Lahden kanssa muille yrityksille asteikolla 1-5? *

(1 = Erittäin epätodennäköisesti ja 5 = Erittäin todennäköisesti)

- 1 2 3 4

20. Jatkatteko FC Lahden yhteistyökumppanina kaudelle 2020?

Kyllä

Emme, miksi?

En osaa sanoa

21. Mitä kehitettävää FC Lahden toiminnassa yhteistyökumppanina mielestänne on?

5000 merkkiä jäljellä

22. Millaisia odotuksia teillä on kaudelle 2020?

5000 merkkiä jäljellä

23. Arvonta

Yhteystietolomake.

Tähän vastaamalla osallistutte VIP-lippupakettien arvontaan. Vastauksia tähän kysymykseen ei yhdistetä

tutkimuksen muihin kysymyksiin missään vaiheessa ja tietoja käytetään ainoastaan arvontaan

suorittamiseen. Voittajiin olemme henkilökohtaisesti yhteydessä.

Paketteja arvotaan yhteensä 3 kappaletta.

Nimi/Yritys

Puhelinnumero

Sähköposti

Liite 2. Taustakaroituksen haastattelurunko

1. Yhteistyökumppanuus FC Lahden kanssa on ollut teillä pitkä, kuvaile syitä, jonka takia yrityksenne lähti tekemään FC Lahden kanssa yhteistyötä?
2. Kuvaile ylipäättään ajatuksia urheiluseuran ja yrityksen välisestä yhteistyöstä.
3. Toimitteko FC Lahden lisäksi muiden urheiluseurojen kanssa? Onko kaikkiin urheiluseurojen kanssa tehtyihin yhteistyösopimuksiin samat syyt?
4. Kuinka merkittävä osa urheiluseurat ovat teidän markkinointistrategiaanne?
5. Miten kuvailisitte saavuttamianne hyötyjä yhteistyöstä FC Lahden kanssa? Mikä mainitsemistasi hyödyistä näet merkittävimpänä ja miksi?
6. Miten mielestäsi yhteistyötä FC Lahden kanssa voisi kehittää, jotta se vastaisi paremmin teidän tavoitteitanne yhteistyölle? Kuvaile, minkälaista yhteistyö urheiluseuran ja yrityksen välillä parhaimmillaan olisi.
7. Mitä juuri teidän yrityksenne voisi parhaimmillaan saavuttaa mielestänne yhteistyöstä FC Lahden kanssa?
8. Millaisia liiketoiminnallisia kehitysaskelia näkisit yritysten ja urheiluseurojen välillä muodostuvat tulevaisuudessa, joka toisi yrityksellenne enemmän hyötyä yhteistyöstä?
9. Minkälaisia mittareita haluaisitte urheiluseuran tarjoavan tai käyttävän tehdystä yhteistyöstänne? Mittaatteko itse saamia hyötyjänne? Jos kyllä → minkälaisia tuloksia olette saaneet?