



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

HIFK:n sponsoriyhteistyön kehittäminen

Leppälahti, Jussi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

HIFK:n sponsoriyhteistyön kehittäminen

Jussi Leppälahti
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2012

Leppälahti, Jussi

HIFK:n sponsoriyhteistyön kehittäminen

Vuosi 2012 Sivumäärä 52

HIFK Jalkapallo on urheiluseura HIFK:n jalkapallojaos. Seuran miesten edustusjoukkue pelaa Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla miesten Ykkösessä. Seitsemän Suomen mestaruuden seuran aikeissa on tulevaisuudessa selkeä urheilullinen sekä taloudellinen kasvu. Tämän tulee mahdollistamaan yritysten kanssa tehtävän sponsoriyhteistyön kehittäminen ja siitä saatavien varojen kasvu.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten HIFK Jalkapallon sponsoriyhteistyötä voisi kehittää. Työn tavoitteena oli luoda seuralle realistisia ja konkreettisia kehitysehdotuksia sponsoriyhteistyösuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Teoreettinen viitekehys rakentui markkinointiviestinnän, myymisen sekä sponsoroinnin ympärille. Sponsorointia tarkasteltiin yrityksen sekä urheiluseuran näkökulmista. Yritykselle sponsoriointi on tehokas markkinointiviestinnän keino ja urheiluseuralle merkittävä tulonlähde. Lähdeaineistona käytettiin kotimaista sekä ulkomaista alan kirjallisuutta sekä internet-lähteitä ja haastatteluita.

Tutkimusongelmana oli, miten HIFK voisi kehittää sponsoriyhteistyötä yritysten kanssa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Se toteutettiin haastattelemalla seuran henkilöstöä sekä esimerkkiyrityksen markkinoinnista vastaavaa henkilöä. Yrityshaastattelu oli avoin haastattelu. Seuran markkinointihenkilöstö otettiin avoimeen keskusteluun.

Haastatteluista kävi ilmi, että HIFK:lla on sekä potentiaalia että tarvetta kehittää sponsoriyhteistyötä. Viime vuosikymmen on seurassa mennyt lyhyen aikajänteen mentaliteetilla, mutta seuraavat vuodet tulevat olemaan pitkäjänteisemmän ja strategisemmän ajattelun aikaa. Jalkapalloseuran arvotavaran myyminen yrityksille koetaan suomalaisten jalkapalloseurojen keskuudessa äärimmäisen haastavaksi. Toisaalta sponsoriyhteistyön mallit kehittyvät ja se on vieläkin lapsen kengissä.

Tuloksista johdettiin kehitysehdotuksia seuran markkinointihenkilöstölle tulevien vuosien tekemisen tueksi.

Leppälahti, Jussi

Developing HIFK's co-operation with sponsors

Year	2012	Pages	52
------	------	-------	----

HIFK Jalkapallo is the football division of the sports club HIFK. The first team plays at Ykkönen, the second highest level of Finnish football. The club has won seven Finnish championships and intends to grow both financially and in terms of success on the football field in the near future. This will be possible as the club plans to develop co-operation with sponsors and raise more funds from sponsorship deals.

The objective of this study was to investigate how HIFK could develop its co-operation with companies. The purpose was to produce realistic and concrete development proposals for creating, maintaining and developing sponsorship deals.

The theoretical framework outlined in the thesis is based on the concepts of selling and sponsorship. Sponsorship is examined separately from the perspective of both sports club and from company. To a company sponsorship is a tool for marketing communications and to a sports club it is an important source of income. The sources used in the theoretical section were derived from domestic and international literature, internet sources and interviews.

In the empirical section the research addresses the problem of how HIFK could best develop its co-operation with companies. The qualitative research method is used based on interviews with the marketing personnel of HIFK. The interview with the marketing manager of the company was an open interview while the interview with the marketing personnel of HIFK was carried out through an open discussion.

The interviews revealed that HIFK has potential and a need to develop its co-operation with companies. In the past decade HIFK has taken a short term approach to planning but in the near future it will need to consider a more strategic and long term view. The selling of the club's assets to companies is thought to be very challenging amongst Finnish football clubs. On the other hand the models of sponsorship deals are still developing and in the early stages of development.

Based on the results of the research, development proposals were prepared for HIFK's marketing personnel for the near future.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	HIFK Soccer ry ja työn tausta	7
1.2	Työn tavoite.....	8
1.3	Tutkimusongelma ja sisältö	9
2	Sponsorointi.....	9
2.1	Mitä on sponsorointi?	9
2.2	Sponsoroinnin historia	11
2.3	Kehittyminen ja tulevaisuuden näkymät.....	11
3	Sponsorointi jalkapalloseuran näkökulmasta.....	13
3.1	Suomalainen jalkapalloseura myyjänä	13
3.2	Sponsorimyynnin suunnittelu.....	15
3.2.1	Nykytilanne.....	15
3.2.2	Myytävät tuotteet	16
3.2.3	Tavoitteiden asetus ja yhteistyöyritysten kategorisointi.....	17
3.2.4	Palvelupakettien rakentaminen	18
3.2.5	Millä erotumme?.....	18
3.2.6	Hinnoittelu	19
3.2.7	Mahdolliset yhteistyöyritykset ja niiden kontaktihenkilöt	19
3.2.8	Kirjallinen yhteistyöesitys	20
3.2.9	Myynnin organisointi	20
3.3	Tehokas myynti	21
3.4	Hyvä myyjä	23
4	Sponsorointi yrityksen näkökulmasta	24
4.1	Yrityksen markkinointiviestintä.....	24
4.2	Sponsorointi yrityksen liiketoiminnassa	25
4.3	Sponsorointistrategian ohjeistus	27
4.4	Brandin rakentaminen ja sponsorointi.....	29
5	Tutkimus.....	31
5.1	Tutkimusote- ja ongelma	31
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	31
5.3	Tutkimus- ja analyysimetodit	31
5.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	32
6	Tutkimuksen tulokset	33
6.1	Seura	33
6.2	Yritys	36
6.3	Seuran ja yrityksen näkemysten vertailua	37
6.4	Havainnointi.....	38

7	HIFK:n sponsoriyhteistyön kehittäminen.....	39
7.1	Pitkä vai lyhyt aikajänne? Yritykset mukaan Visio 2019:n.	39
7.2	Hyvä myyjä HIFK Soccer ry:lle ja rekrytointiprosessi.....	42
7.3	Toimisto ei ole varasto tai ravintola.....	42
7.4	Juniorijaoksen sponsorointi tekee eron kilpailijoihin.....	43
7.5	Internetin kehittäminen ja ”punainen verkosto”.....	44
	Lähteet	46
	Kuvat	49
	Kuviot	49
	Liitteet.....	50

1 Johdanto

1.1 HIFK Soccer ry ja työn tausta

HIFK on perinteikäs, helsinkiläinen ja suomenruotsalainen monilajiseura. Sen jalkapallojaos perustettiin vuonna 1897 ja se on miesten edustustasolla voittanut seitsemän Suomen mestaruutta. Se on pelannut Euroopan seurajoukkuekilpailuissa kolme kertaa, viimeisimmän kerran kaudella 1971-72. Sen yleisöennätys on 8 485 katsojaa, ottelu oli HIFK-HJK, 5.8.1970. Seura on kokenut monenlaista, viimeisin synkkä luku oli 2000-luvun alussa koettu konkurssi. Onneksi tuolloin seuralla oli miesten kakkosjoukkue, jonka päälle luotiin uusi, HIFK Soccer nimeä kantanut jalkapallojaos. Se on kehittänyt toimintaansa tehokkaasti ja sillä on nyt virallisia jäseniä lähes 400.

HIFK Soccerin miesten edustusjoukkue pelaa maan toiseksi korkeimmalla sarjatasolla, jalkapallon Ykkösessä. HIFK on yksi Suomen jalkapallokartan seuratuimmista ja huomiota herättävimmistä seuroista joka puolella Suomea, oli laji mikä tahansa. Tästä kertovat Ykkösen kärkipään yleisökeskiarvot sekä medianäkyvyys. Esimerkiksi Yle näytti viime kaudella 2011 kaksi HIFK:n kotipeliä Yle Areena internetpalvelussaan. Seuran virallinen faniyhdistys, Stadin Kingit, on yksi Suomen merkittävimmistä faniryhmistä.

Suomen Ykkönen on joukkueille erittäin raskas sarja, sekä jalkapalloilullisesti että taloudellisesti. Sarja pelataan 10 joukkueen kolminkertaisena sarjana. Pelimatkojen pituudet kasvavat sekä vaatimukset kotiotteluiden järjestämisessä ovat merkittävästi laajemmat kuin alemmilla tasoilla. Ykköstä pelatessa siis kulut kasvavat monella tasolla sekä erittäin kova kilpailu laadukkaista pelaajista vaatii varoja. Tulopuoli ei seuroilla kuitenkaan kasva vastaavassa suhteessa. Suuren yleisön, median eikä yritysten kiinnostus Ykköstä kohtaan ei ole yhtä kovaa kuin Veikkausliigaa kohtaan.

Vielä vuonna 2006 HIFK pelasi neljänneksi korkeimmalla sarjatasolla Helsingin piirin 3-divisioonassa. Amatööritoiminnan vaihduttua puoliammattilaistoimintaan nopealla aikataululla on seuran taloudelle tulleet uudet haasteet. HIFK:n jalkapalloilullinen kasvu on ollut strategista ja pitkäjänteistä, mutta samaa ei voi sanoa taloudellisesta puolesta. Lähihistoriassa seura on elänyt päivä kerrallaan mentaliteetilla ja on nyt velaton. Tähän asti se on riittänyt, mutta seuran aikeissa onkin tulevaisuudessa selkeä taloudellinen kasvu.

Rahat tulevat jalkapalloseuran edustusjoukkueelle pääasiassa kahdesta eri suunnasta: edustusjoukkueen pelien lipputuloista sekä sponsoreilta. Vaikka HIFK oli viime kaudella 2011 Ykkösen yksi seuratuimmista joukkueista niin kotona kuin vieraisissa, pääsylipputuloilla ei kateta kuin pieni osa menoista. Tyypillisesti jalkapalloseuroilla sponsoritulot ovat pitkälti yli puolet

tuloista. Etenkin Suomessa jalkapalloseuralle on ensiarvoisen tärkeää saada suurin osa tuloista sponsoriyhteistyöstä yritysten kanssa, koska pääsylipputulot ovat pienet. Miten HIFK voi kehittää sponsoriyhteistyötä yritysten kanssa, on tämän opinnäytetyön aihe. Opinnäytetyössä käytetään nimenomaan termejä yritys yhteistyö sekä sponsoriyhteistyö, sillä nykyaikana toiminnan yritysten kanssa on oltava nimenomaan aktiivista yhteistyötä.

1.2 Työn tavoite

HIFK:n henkilöresurssit kasvoivat merkittävästi myynnin ja markkinoinnin puolella tammikuussa 2012, kun seuraan palkattu myyntitiimi aloitti työt. Tiimin työnkuvana on myydä seuraa yrityksille, solmia yhteistyösopimuksia sekä ylläpitää ja kehittää niitä. Strategiana on nyt ensimmäistä kertaa tämän vuoden aikana elää taloudellisesti jopa etuajassa ja luoda pitkäjänteisempi kumppanuusverkosto. Seuran kotikenttä on Kalliossa Brahen kenttä, joten se tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet kehittää juuri kalliolaista identiteettiä ja saada kalliolaisia yrityksiä mukaan seuran tukiverkoston.

Työn tavoitteeksi muodostui kehittää sponsoriyhteistyötä. Tähän sisältyy yhteistyösuhteiden luomisen sekä olemassa olevien suhteiden kehittäminen. Yksi tavoitteista on pohtia ratkaisuita siihen, miten jo olemassa olevista suhteista saataisiin seuralle ja yritykselle vieläkin hedelmällisempiä. Jos opinnäytetyö kehittää seuraa kannattavammaksi ja kiinnostavammaksi yhteistyökumppaniksi helsinkiläisille, ja tarkemmin kalliolaisille yrityksille, on tavoite täyttynyt.

Avain onnistumiseen on olla luova, innovatiivinen sekä erottua muista. Jalkapalloseurojen ja yritysten välisessä yhteistyössä perinteiset tavat ja käytännöt eivät enää yrityksiä kiinnosta. Suomalaiset jalkapalloseurat ovat kaivaneet itselleen syvän kuopan ja jalkapallon imago Suomessa on kautta aikain huonoin. Verrattuna kilpailijoihin HIFK on myös tällä hetkellä suhteellisen hyvin hoidettu suomalaiseksi jalkapalloseuraksi. Innokkaita ihmisiä seurassa on paljon, joten varaa kasvuun ja kehittämiseen on. Seuralla on aina ollut paljon vapaaehtoisia ihmisiä tukemassa ja erittäin tiivis seurahenki tekee HIFK:sta potentiaalisen haastajan maan suurimmille seuroille. Seuran henki ja seurakulttuuri muistuttaa eurooppalaisten suurseurojen kulttuuria. Jalkapallossa seurakulttuuri on tärkeä asia ja ohjaa kaikkea toimintaa, mikä harvoin sisäistetään.

1.3 Tutkimusongelma ja sisältö

Tutkimusongelma on, kuinka HIFK:n sponsorointiyhteistyötä yritysten kanssa voidaan kehittää. Teoriaosuudessa selvitetään sponsorointia ja sen historiaa sekä sponsorointia yritysten että jalkapalloseuran näkökulmasta. Yritykselle sponsorointi voi olla osa markkinointiviestintää, mutta jalkapalloseuralle usein merkittävin varainhankintatapa.

Jalkapalloseuran tulee myydä ja markkinoida itseään yleisölle ja ihmisille. Koska urheilumarkkinoinnissa on erottavia piirteitä perinteisiin markkinointiteorioihin, työssä peilataan perinteisiä markkinoinnin totuuksia urheilun näkökulmasta.

Kehitysehdotus seuran sponsorointiyhteistyön kehittämiseksi saatiin aikaiseksi tekemällä kvalitatiivinen tutkimus. Seuran markkinointihenkilöstöä haastateltiin avoimella ryhmäkeskustelulla ja näin luotiin käsitys sponsorointiyhteistyön nykytilasta sekä kehitettävistä asioista. Esimerkkiyrityksen markkinointipäällikköä haastateltiin avoimella haastattelulla. Näin saatiin konkreettista tietoa yritysten näkökulmasta sponsorointiin, tätä käytettiin hyödyksi, kun luotiin HIFK:lle kehittämissuhteista.

2 Sponsorointi

2.1 Mitä on sponsorointi?

Sponsoroinnin käsite on venynyt ja usein se käsitetään väärin. Nykypäivänä mainontaa, hyväntekeväisyyttä tai tukemista kutsutaan laiskasti sponsoroinniksi, kun ne tosiasiaassa ovat muita markkinointiviestinnän keinoja. Keskitymme tässä yhteydessä siis tarkasti sponsorointiin. Parhaiten sponsorointia kuvaa ilmaus yhteistyökumppanuus. Sponsorointi on nimittäin vastikkeellista toimintaa yrityksen ja kohteen välillä. Näin ollen se antaa ja ottaa molemmilta osapuolilta tasapuolisesti ja rikastuttaa näiden toimintaa. Sponsoroinnin avulla pyritään vaikuttamaan ihmisiin epäsuorasti. Tämä tapahtuu, kun sponsoroinnin osapuolien yhdistäminen vaikuttaa ihmisten mielikuviiin. Sponsorointi pyrkii avaamaan ihmisille yrityksen arvoja ja brandia epäsuorasti. Se on strateginen ratkaisu, jossa yritys vuokraa kohteen mielikuvia. (Alaja 2001, 23-25)

Yritys pyrkii rakentamaan tuotteistaan brandeja. Brandi on yrityksen tuotteeseen liittyvä miellelyhtymä, jota yritys pyrkii vahvistamaan. Sponsorointi on erittäin keskeinen työväline brandin rakentamisessa. Sponsorointi voi rakentaa tuotteen brandin merkitystä sekä saada aikaan erottuvuutta muista. Sponsorointi saa aikaan paljon vaikutuksia ihmisten mielikuviiin yrityksestä nimenomaan käytännön toiminnan keinoin. Esimerkiksi jalkapallo-ottelu on katsojalle parhaimmillaan tunteita kuohuttava ja henkilökohtainen kokemus. Siksi yritykselle on

tärkeää pohtia tarkasti mielikuvatavoitteensa ja johtaa näistä sponsoroinnin strategia. Täytyy muistaa, että yritystoiminnan tavoitteena on liikeloudellinen tulos tai voitto, joten sponsoroinnin perusajatus on lisätä tätä yritykselle. Tämän takia sponsoroinnin hyötyjä ja haittoja yritykselle tulee pystyä mittaamaan selkeästi. Sponsorointikohteelle mittaaminen on helpompaa, sillä vastine on rahaa, tavaraa tai palvelua. Yritykselle hyöty on kuten edellä mainittu, ihmisten mielikuvissa. Vaikutukset yrityksen toimintaan voivat olla lyhyt- tai pitkäaikaisia. (Valanko 2009, 60-61)

Sponsoroinnin tapoja on monia. Seuraavassa esitellään tavat. Tunnetuimmat tavat sponsoroida ovat pääyhteistyökumppanuus sekä yhteistyökumppanuus. Pääyhteistyökumppaneita voi kohteella olla useitakin, mutta usein kohteella on vain yksi. Tämä määräytyy suoritteiden suuruuden mukaan. Kohteen tulee olla suunnitellut sponsorimyyntinsä etukäteen tarkasti. Yritykset eivät halua pettyä, jos lupauksista huolimatta he eivät olekaan pääyhteistyökumppani vaan yksi muiden yhteistyökumppaneiden joukossa.

Yhteissponsoroinnissa monta yritystä sponsoroi tasavertaisina samaa kohdetta yhteisellä sopimuksella. Mallia käytettäessä yritysten yhteenliittymä voi vahvistaa kohteen yhteistä viestiä, esimerkiksi suomalaisuutta tai tiettyä alaa. Projektisponsorointi on erilliseen projektiin liittyvää sponsorointiyhteistyötä. Esimerkiksi tutkimus- tai rakennusprojektit voivat solmia projektin kestoon perustuvan sopimuksen kumppanin kanssa. Mediasponsoroinnissa yritys saa medialta vastasuoritteena aika-, ohjelma-, kuva-, ilmoitus- tai palstatilaa. Myös media voi sponsoroida itse esimerkiksi ostamalla oikeuksia isoihin kohteisiin. Toiminnallinen sponsorointi on yhteistyön muoto, johon liittyy toiminnallinen ulottuvuus. Esimerkiksi yksilöurheilijoilla voi olla tällaisia sopimuksia välinevalmistajien kanssa. Jalkapalloseurat keskittävät varustehankintansa usein yhteen yritykseen, jolloin ollaan jo lähellä tällaista sponsoroinnin muotoa.

Kun kohde tarvitsee yritystä toiminnassaan, puhutaan ”pro bono”- yhteistyökumppanuudesta. Tämä on lähellä toiminnallista sponsorointia, kohde saa esimerkiksi työsuoritteita yritykseltä. Käyttöoikeuksien ostamisessa sponsori ostaa imagoltaan arvostetun kohteen merkin oikeudet itselleen. Esimerkiksi kun kansallinen olympiakomitea antaa logonsa käyttöoikeudet sponsorille vastiketta vastaan. Tuotemyynti tarkoittaa sitä, että sponsori myy tuotteitaan tai palveluitaan isossa tapahtumassa, jossa kohdeyleisö on yritykselle sopiva. Myös tuotesijoittelu on yksi sponsoroinnin muoto. Esimerkiksi kaupallisissa elokuvissa on viime aikoina käytetty tuotesijoittelua. Kun näyttelijä elokuvassa vastaa Nokian puhelimeen, on kyse tästä. Tuotelisenssisopimukset ovat myös tapa sponsoroida. Kohde voi lisensoida tuotteensa tai toimintansa sponsoreille vastiketta vastaan.

Edellä kuvattuja tapoja sponsoroida voi yhdistellä. Kohteen on ennalta mietittävä strategiansa ja se, minkä yritysten kanssa solmii mitäkin kumppanuuksia. Parhaassa tapauksessa kohteil-

la on valmiiksi paketoituja tarjouksia yrityksille, joihin se voi neuvotteluissa nojautua. Joka tapauksessa käsitteet ja niiden merkitykset vaihtelevat sponsoroinnista puhuttaessa. Tärkeää onkin muistaa, että tavoitteisiin voi päästä monella tavalla. (Valanko 2009, 67-72)

2.2 Sponsoroinnin historia

Sponsoroinnin juuret johtavat 1950-luvun USA:han. Sieltä se levisi Japaniin ja Eurooppaan. Kuitenkin 70- ja 80-lukujen vaihteessa se yleistyi ja kasvoi räjähdysmäisesti. Voisi sanoa, että mainonta vaihtui sponsorointiin ja siitä tuli yksi markkinoinnin keskeinen väline. Sponsorointi tarjosi paremmat mahdollisuudet yrityksille rakentaa tuotenimiään, kuin mainonta. Silloin puhuttiin jo brandeista ja nopeasti ymmärrettiin, että sponsoroinnin avulla liikutettiin mielikuvia ja rakennettiin brandeja tehokkaasti. Kun lumipalloeefekti lähti käyntiin, voitiin 80-luvulla puhua jo todellisesta sponsorointibuumista. Tuolloin esitettiin jopa, että perinteinen mainonta häviää kokonaan markkinoinnista.

Tässä vaiheessa sponsoroinnin tutkiminen ja siitä kirjoittaminen lisääntyivät. Tutkijat ja markkinointiasiantuntijat kiinnostuivat ilmiöstä. Koska yritykset eivät vielä olleet sponsoroinnista ja sen vaikutuksista kovin perillä, sponsorointi ei ollut strategista ja mietittyä. Eroa mainonnan ja sponsoroinnin välillä ei vielä ymmärretty kovin laajasti, joten yritykset solmivat hintavia sponsorointisopimuksia, tietämättä vaikutuksia. Tuolloin yritykset myös valitsivat kohteet erittäin sattumanvaraisesti, esimerkiksi yritysjohdon omien mielenkiinnonkohteiden tai harrastusten mukaan. (Valanko 2009, 30)

Yritysten taloudellinen tilanne vaikuttaa aina niiden markkinointiviestinnän strategiaan. Se on ensimmäisiä, mistä tiputetaan varoja, kun varat vähenevät. Tämä näkyi esimerkiksi Suomessa 1990-luvulla. Sponsoroinnin asema markkinoinnissa oli kuitenkin vahvistunut, joten se oli tullut jäädäkseen. Sponsoroinnin imago ei radikaalisti muuttunut, vaikka siihen laitettujen rahamäärät pienenivät. Toisaalta tämä pakotti yritykset miettimään sponsoroinnin kohteita ja tapoja tarkemmin. Näin esimerkiksi urheiluseuratkin tehostivat luovuutta ja innovatiivisuutta sponsorointisopimusten hankinnassa. (Alaja 2000, 104)

2.3 Kehittyminen ja tulevaisuuden näkymät

Perimmäiset syyt sponsoroinnin kasvuun ovat teknologian sekä medioiden kehitymisessä 1980-luvulla. Yhteiskunta ja ihmiset muuttuivat radikaalisti lyhyessä ajassa. Maailmasta tuli moderni, tietovaltainen maailma, jossa ihmisillä on enemmän vapaa-aikaa, rahaa ja uusia mielenkiinnonkohteita. Ihmisten käyttämä aika mediaan lisääntyi ja uusia tapoja tehdä sponsorointiyhteistyötä kehittyi nopeasti. Luonnollisesti media ja kohteet havaitsivat näitä, mutta yrityksille oli vaikeampaa pysyä sponsoroinnin viimeisimmässä uusissa aalloissa mukana ja näin

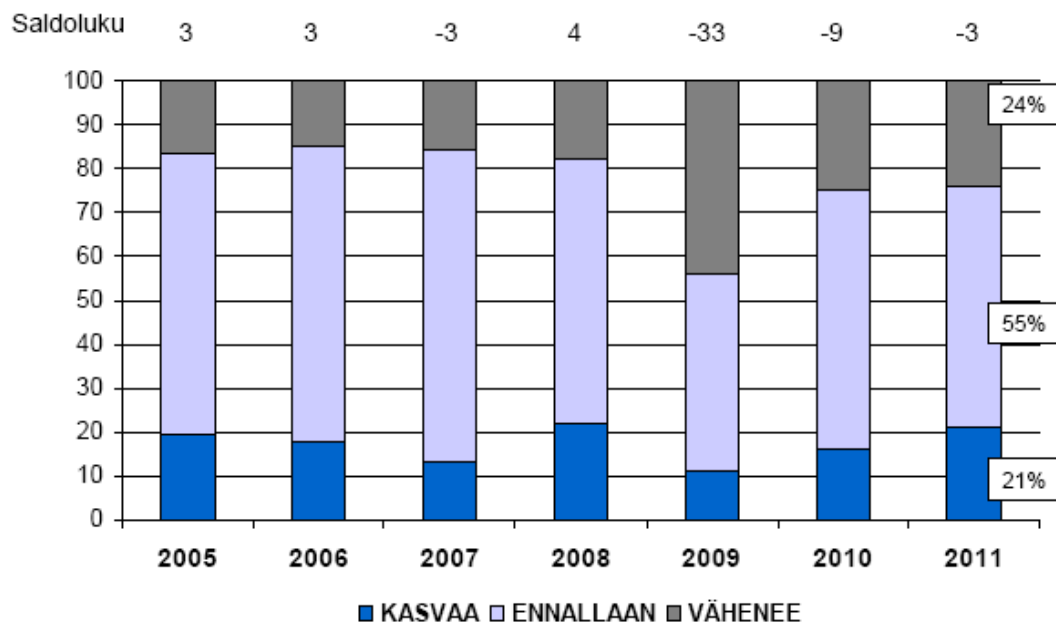
päätöksenteko ei ollut strategista ja järkevää. Tästä luonnollisesti johtui sponsoroinnin voimakas kasvu, yritykset alkoivat kilpailla kiinnostavimmista sponsorointikohteista ollen tietämättömiä sen tarkoista vaikutuksista.

Mainonta sponsoroinnin rinnalla ei kehittynyt samaan tahtiin. Sille asetettiin laissa uusia rajoitteita ja sen hinnat nousivat. Tämä teki sponsoroinnista kiinnostavampaa kuin mainonnasta. Erilaiset maailmanlaajuiset urheilu- sekä musiikkitapahtumat alkoivat saada sponsoroinnista tulopuolelle hyvän ratkaisun. Monista isoista tapahtumista kilpailtiin vilkkaasti suurten globaalien yritysten kesken, rahasummat kasvoivat koko ajan. Myös tavat tapahtumasponsoroinnissa kehittivät. Keksittiin esimerkiksi erilaisia VIP-teltoja, joissa yritykset esittelivät tuotteitaan festivaaleilla ja urheilukilpailuissa. Pää- ja sivusponsorit tekivät yhä pidempiä ja laajempia sopimuksia kilpailujärjestäjien kanssa. (Valanko 2009, 34)

Sponsoroinnin suosion kasvu oli USA:ssa sekä Euroopassa kovinta juuri 80-luvulla. Suomessa sponsorointi oli koko mainonnan summasta noin neljä prosenttia vuonna 1986. Suurimpia sponsorointikohteita olivat Maailmankisat, Tähtien kisa, Helsinki City Marathon, Suomi Juoksee, Helsinki International Horse Show sekä Pori Jazz. Pian myös Suomessa musiikkifestivaalit tulivat näiden joukkoon. (Valanko 2009, 32)

Vaikka nykypäivänä sponsoroinnin teoriaa tunnetaan laajemmin, kuin 80- ja 90-luvuilla, ei tieto ole levinnyt vielä yrityksiin eikä kohteisiin. Sponsorointia hyödynnetään nykyään tehokkaammin kuin 80-luvulla, mutta potentiaalia on vieläkin enemmän. Suomessa noin 130 000 rekisteröityä yhdistystä ja niiden sidosryhmät tarjoavat valtavan potentiaalisen hedelmällisille yhteistyösopimuksille. Suomessa esimerkiksi valtaosa urheiluseuroista toimii niin pienillä resursseilla, että sponsoroinnin ja tehokkaan markkinoinnin tuntemus on olematonta. Kotimaiset yrityksetkään eivät ole olleet yhtään parempia sponsoroinnin hyödyntämisessä, sitä ei pidetä vakavana markkinointiviestinnän keinona. Kun ampumahiihtäjä Kaisa Mäkäräinen esiintyi talvella 2010 Saksan päätelevisiokanavan, ARD:n, urheilustudiossa päätätenä, missään ei näkynyt ainuttakaan suomalaisyrityksen logoa. Näkyvyys olisi ollut kerralla miljoonia ihmisiä, ja iso mahdollisuus kansainväliselle yritykselle. (Talouselämä, 23.9.2011)

2000-luvulla urheilun sponsorointirahoista kilpailevat Suomessa yksilöurheilijat sekä seurat. Kulttuurin sponsorointi on hieman pienempää kuin urheilun. 2000-luvun aikana sponsorointiin käytetyt rahat ovat pienentyneet hieman verrattuna esimerkiksi 90-lukuun. Toisaalta viimeisen kuuden vuoden aikana sponsorointiin käytetyt kokonaisvarat ovat pysyneet suurin piirtein samana (kuvio 1). Ainoastaan vuonna 2009 sponsorointiin käytetyt varat verrattuna edellisvuoteen pienenevät rajusti. Maailman taloudellisella tilanteella oli suuri vaikutus sponsorointiin käytettyjen varojen laskuun. (Kauppalehti, 12.5.2011)



Kuvio 1: Sponsoroinnin panostusten kehittyminen edelliseen vuoteen verrattuna 2005-2011

Monet tekijät saattavat vaikuttaa yritysten sponsorointiin laittamiin rahamääriin. Maailman tai maan huono taloustilanne tai negatiivinen julkisuus tietyn lajin tai seuran kohdalla vaikuttaa yleensä paljon yritysten haluun sponsoroida. Esimerkiksi Lahden hiihtoskandaalin jälkeen yksilöhiihtäjien on ollut vaikeampi saada yrityksiä tukemaan toimintaansa. Moni yritys vetäytyi tukemasta hiihtoliittoa kyseisen tapahtuman jälkeen. Suomalaisilla jalkapalloseuroilla on ollut viime aikoina erittäin vaikeaa saada yrityksiä kiinnostumaan seuroista sponsorointikohteina julkisuuteen tulneiden vetovilppitapausten johdosta. Yhden tai kahden seuran negatiivinen julkisuus on saanut aikaan koko suomalaisen jalkapallon imagon heikkenemisen.

3 Sponsorointi jalkapalloseuran näkökulmasta

3.1 Suomalainen jalkapalloseura myyjänä

Taloustutkimus Oy tekee vuosittain ”Sponsorointi & urheilun arvomaailma”- tutkimuksen. Siinä tutkitaan eri urheilulajien imagotekijöiden kautta urheilulajien kokonaisimagoa vastaajien

mielissä. Nämä imagotekijät ovat:

- rehti laji
- perinteinen
- vastuullinen
- nykyaikainen
- suomalainen
- koko perheen laji
- ammattimainen
- kansainvälinen
- korkeatasoinen

Arvostetuin laji oli jääkiekko 8.19 pisteen keskiarvolla. Jalkapallo ja yleisurheilu tulivat toiseksi ja kolmanneksi tasapistein, 7.67. Taitoluistelu, mäkihyppy, alppihiihto, lumilautailu, ralli, tennis ja ampumahiihto olivat myös kymmenen joukossa. (Taloustutkimus.fi, uutiskirje 1/2012)

Mitä tämä kertoo? Suomalainen jalkapallo taistelee suosiosta ja arvostuksesta jääkiekon takana ainoastaan yksilölajien kanssa. Imagollisesti jalkapallon ei tuntuisi olevan siis yritysmaailman silmissäkään varsinaisesti heikko laji. Se vain on heikko laji jääkiekkoon verrattuna. Jääkiekko- ja jalkapalloseurojen taloudelliset erot ovat todella isot. Siinä missä jalkapalloseurat taistelevat sponsorieuroista, jääkiekkoseurat ovat vakaammalla pohjalla suurempien sponsoinnista saatavien tulojen takia. Yritykset haluavat panostaa jääkiekkoon, koska lajin imago ja yhteiskunnallinen asema on parempi. Monet ovat pohtineet, voiko nämä kaksi lajia elää rinnakkain näin pienessä maassa. Sen voi ainakin todeta, että yrityksiltä saatavat sponsorivarat ovat vakiokokoinen piirakka. Jääkiekko haukkaa siitä tällä hetkellä kestäättömän suuren palan. (Taloustutkimus.fi, uutiskirje 1/2012)

Tämän imagoeron takana on monta syytä. Pitkään suomalaista urheilumaailmaa eri rooleissa läheltä nähnyt Eero Laurila osuu naulan kantaan. ”Jalkapallo on epäonnistunut rakentamaan pitkäjänteistä, kestävää, seuratoimintaa. Viimeisen noin 20 vuoden aikana Helsingissä tai pääkaupunkiseudulla ovat romahtaneet seuraavat pääsarjatason jalkapalloseurat joko kokonaan tai hyvin perusteellisesti: Ponnistus, FinnPa, PK-35, Atlantis, Allianssi, FC Jokerit. Jääkiekossa HIFK, Jokerit ja Kiekko-Espoo (Blues) ovat pysyneet hyvin vakaina ja samassa ajassa rakentaneet omat kotiareenansa yhteistyökumppaneineen. Seurojen jatkuvat kaatumiset (viimeisimpänä Tampere United) tappaa ne pienet jyvät, joita on seuran olemassaolon aikana itänyt. Seuratoimijoiden saattaa olla vaikea löytää uutta seuraa, johon samaistua, kannattajat katoavat, pelaajien on etsittävä uusi pelipaikka ja niin edespäin. Ei synny kestäviä kulttuureita, vaan lyhytjänteisiä projekteja, jotka eivät pitkässä juoksussa edistä Suomen jalkapallokulttuuria tai sen imagon kehittämistä - päinvastoin”, pohtii Laurila. (Laurila, 18.3.2012)

Suomessa jalkapalloseurat taistelevat siis pienten resurssien kanssa. Niiden johtoon ja markkinointipuolelle hakeutuu usein työntekijöitä, joiden liiketaloudellinen osaaminen ei ole vaa-ditulla tasolla. Tämä johtuu paljolti päätoimisten työntekijöiden vähydestä. Päätoimisten työntekijöiden historia suomalaisessa jalkapallossa on lyhyt, eikä Palloliitossakaan ole tarkkaa tietoa niiden määrästä(Jaatinen 2008, 1-2)

On todettu, että ihmiset eivät enää luota yrityksiin yhtä lujasti, kuin ennen tietoyhteiskunnan syntyä. Yrityksiä katsotaan epäluuloisemmin ja kriittisemmin. Tähän ovat vaikuttaneet toki yhteiskunnan kehityksen lisäksi julkisuuteen tulleet negatiivissävyiset uutiset yritysmaailmas-ta. Ja tieto kulkee nykypäivänä entistä nopeammin joka puolelle maailmaa. Tästä johtuen suomalaiset yritykset haluavat yhteistyökumppaneikseen rehellisiä, vakaalla pohjalla olevia pitkäjänteisiä seuroja. (Valanko 2009, 87)

Taloustutkimuksessa ei ole imagotekijöitä painotettu millään tavalla. Esimerkiksi imagotekijä 'rehti urheilu' vaikuttaa varmasti rehellisyyttä arvoissaan painottavan yrityksen haluun spon-soroida valtavasti. Seurojen ja jalkapallon olisi Suomessa siis pidettävä erityinen huoli liittyen eettisyyteen ja rehellisyyteen, näin ei ole viime aikoina tapahtunut. ”Jalkapallo voi mennä jääkiekon ohi siinä vaiheessa, kun tavallinen kansalainen jokapäiväisessä elämässään näin nä-kee. Jos menee Lappeenrannassa jääkiekko-otteluun, on se laadukkaampi kokemus kuin jal-kapallo-ottelu. Vastustajalla pelaa Granlund ja Peltonen, on lämmintä, saa olutta ja lihapii-rakkaa. Jalkapallossa elämyksellistä ottelutapahtumaa saa toden teolla hakea. Lätkässä näitä on tarjolla ympäri Suomen joka viikko. Välttämättä kyse ei aina ole edes suoraan pelin taso-sta, vaan siitä, että ihmiset ovat vain kiintyneet enemmän paikalliseen jääkiekko- kuin jalka-palloseuraansa. Mikäli jalkapallon seurakulttuuri on jatkossakin yhtä heikkoa, tulee ero vain kasvamaan tulevaisuudessa,” päättää Eero Laurila. (Laurila, 18.3.2012)

3.2 Sponsorimyynnin suunnittelu

3.2.1 Nykytilanne

Ennen kuin voi kehittää, on analysoitava, mitä kehitetään. Jo olemassa olevia yhteistyösopi-muksia ja niiden tilaa tulee tarkastella yksittäin sekä kokonaisuutena. Kun yhteistyösopimuk-sia tarkastellaan yksittäin, tulee ottaa huomioon yhteistyöstä monta asiaa. Kuinka aktiivista

yhteistyö on ollut? Mitä palautetta yritykseltä on saatu? Mitä yhteistyö on käytännössä tarkoittanut? Mitä ongelmia on ilmennyt ja millaisiin tuloksiin on päästy? Näiden asioiden lisäksi on tarkasti analysoitava suhteiden taloudellinen anti ja sopimustekniset asiat. (Alaja 2001, 49)

Yhteistyöyritysten kokonaisuuden arviointi nivoo yhteen kaikki yhteistyöyritykset. On tärkeää tietää paljon niitä on, kategorisoida ne ja arvioida niiden imagoa sekä laatua. Kategorisointi tarkoittaa yhteistyöyritysten erottelua pää- ja sivusponsoreihin. Tämän konseptin toimivuutta on myös hyvä arvioida. Teemmekö sopivan yrityksen kanssa sopivaa yhteistyötä? Kokonaisuutta on myös peilattava omiin resursseihin. Seuran on myös oltava tietoinen sponsorointiyhteistyön roolista toiminnassa. (Alaja 2001, 49)

Näiden vaiheiden jälkeen tulee tehdä SWOT-analyysi sponsorointiyhteistyöstä. SWOT-analyysissä analysoidaan hankkeen, prosessin tai projektin, tässä tapauksessa sponsorointiyhteistyön vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). (Lohivesi, Lindroos 2006,)

3.2.2 Myytävät tuotteet

Jos urheiluseura aikoo haaveilla sponsorointiyhteistyöstä, tulee sillä olla myytävä tuote, eli konkreettinen vastike yritykselle. Urheiluseuralla on monenlaista arvotavaraa, jota se voi ottaa sponsorimyyntiin mukaan. Pääasiassa nämä pääomat liittyvät imagoon, ihmisiin, palveluihin, tapahtumiin, markkinointiviestintään ja materiaaleihin, mainospaikkoihin, talkooapuun sekä sidosryhmäsuhteisiin (kuvio 2). Urheiluseuran arvotavaran kaikkia mahdollisuuksia ei seuratoimijat usein edes tajua, sillä kartoitus saattaa olla vajaata. Mahdollisuudet kehittää myytäviä tuotteita ovat seuroilla erilaiset. Isommilla seuroilla on mahdollisuus luonnollisesti hyödyntää eri tuotteita eri tavalla kuin pienemmillä. Jos nettisivut ovat esimerkiksi huonosti hoidetut ja niillä ei ole kävijöitä, yrityksiä tuskin kiinnostaa näkyvyys siellä.

(Alaja 2001, 51-52)



Kuvio 2:Urheiluseuran arvotavara

3.2.3 Tavoitteiden asetus ja yhteistyöyritysten kategorisointi

Sponsoriyhteistyölle on tärkeää asettaa realistiset tavoitteet. Nämä tavoitteet tulee jakaa sekä taloudellisiin että laadullisiin. Sekä taloudelliset että laadulliset tavoitteet ovat pakko olla selkeästi mitattavia. Sponsoriyhteistyö on useimmiten jalkapalloseuran edustusjoukkueella toinen kahdesta isosta tulolähteestä lipputulosten ohessa. Näin on kannattavaa laskea ensin niin sanottu ”puuttuva raha”, eli muiden tulojen ja kulujen erotus. Tämä puuttuva raha yritetään sitten kattaa sponsorointiyhteistyöstä saaduilla varoilla. (Alaja 2001, 54)

Laadulliset tavoitteet liittyvät yhteistyöyrityksiin. Jokainen urheiluseura haluaa mahdollisimman hyvämaineisen ja laadukkaan yhteistyöyrityksen. Laadukkaiden yhteistyöyritysten saaminen edesauttaa sponsorihankintaa ja kertoo omasta imagosta asiakkaillekin viestin. Tavoitteiden asettaminen on pakko olla linjassa seuran resurssien kanssa, yhteistyön toteutuksessa on oltava seurallakin paukkuja riittämiin. (Alaja 2001, 54)

Seuran on etukäteen päätettävä, miten yhteistyöhön saatavat yritykset kategorisoidaan. Pääyhteistyökumppaneita ei ole hyvä olla liikaa, muuten niiden erottuvuus kärsii ja pääyhteistyö-

kumppanit eivät ole tyytyväisiä. Usein pääyhteistyökumppaneita on yksi tai kaksi. Muita yhteistyökumppaneita voi olla enemmän. Toki myytävät paketit ja rahasummat ovat pääyhteistyökumppaneiden kanssa suurempia. Kohteella saattaa lisäksi olla pelkkää toimitus- tai mainosyhteistyötä. Nykyisin tosin ollaan menossa siihen suuntaan, että urheiluseurat itse nimittävät kategoriat ja luovasti päättävät, mihin lokeroihin he hakevat mitäkin yritystä. (Alaja 2001, 55)

Pääasiassa urheiluseurat haluavat tehdä pitkiä yhteistyösopimuksia yritysten kanssa. Tämä luo etenkin taloudellista turvaa seuralle. Maailma muuttuu ja seurojen ja yritysten tilanteet muuttuvat, joten pitkissäkin sopimuksissa on huonot puolensa. Etenkin suomalaisessa jalkapallossa tuskin mikään Ykkösen seura on urheilullisesti niin varmassa tilanteessa, että uskaltaa luvata yrityksille pelaavansa Veikkausliigaa tai Ykköstä varmasti vielä muutamankin vuoden päästä. Tässä taloudellisessa tilanteessa seurojen on myös mietittävä tarkasti, minkä yrityksen kanssa sopimuksen kesto voi olla pidempi ja minkä ei. Yksi hyvä puoli ehdottomasti pitkässä yhteistyösopimuksessa on, että interaktiivista yhteistyötä voidaan kehittää pitkäjänteisesti. Yhteistyön parhaat ajat tullaan nimittäin olemaan sitten, kun yhteistyöhön on totuteltu ja toiminnasta hieman opittu ja kehitytty. (Alaja 2001, 56)

3.2.4 Palvelupakettien rakentaminen

Ennen kuin yrityksille voi myydä mitään, pitää olla jotain mitä myy. Jokaiselle yhteistyökumppanuuden kategorialle on seuran valmistettava toimiva paketti. Omasta pääomasta rakennettaessa järkeviä paketteja, on mahdollisuus tarjota yritykselle ja itselle enemmän. (Alaja 2001, 57)

Paketointiin on jätettävä joustovaraa, usein yritykseltä on hyvä kysyä heidän mielipidettään ja antaa heidän itse saada jotakin haluamaansa. ”Meillä on hinnat ja paketit valmiiksi suunniteltuina, toki hintoihin laitetaan joustoilmaa neuvotteluita varten. Mutta sittenhän ne ällikällä ovatkin yritykset, kun minä kysyn heidän haluista ja toiveista, ettei tässä ollakaan vaan rahaa pyytämässä”, kertoo HIFK:n jalkapallon myyntiryhmän Ilkka Hemminki. ”Hieman pureskeltuaan sieltä usein tulee hyviä ideoita yrityksiltä ja niitä sitten lähdetään yhdessä kehittämään”, jatkaa Hemminki. (Hemminki, 6.3.2012)

3.2.5 Millä erotumme?

Edellä esitettyihin paketoiteihin kun seura lisää vielä sen pienen lisäarvon yrityksille, ollaan vahvoilla saada hedelmällisiä yhteistyöyrityksiä mukaan toimintaan. Tämä lisäarvo tulee seuran ”omasta jutusta”. Oma juttu on se tarina, jolla seura erottuu muista ja tekee itsestään kannattavamman ja laadukkaamman yhteistyökumppanin yrityksille. Oma juttu voi löytyä

seuran aatteesta, arvoista, perinteistä, historiasta, mediajulkisuudesta(fanit), menestyksestä, johtajista, urheilijoista tai valmentajista, kenttätoiminnan laadusta tai erityisistä maineteoista. (Alaja 2001, 59)

Seuraavassa on esimerkki HIFK jalkapallon yrityksille menevästä otteluisännöisyys-mainoksesta, jossa halutaan erottautua mediajulkisuudella. ”HIFK auttoi tekemään vuonna 2011 koko miesten jalkapallon Ykkösestä mielenkiintoisemman ja teki useita näkyvyyssennätyksiä kauden aikana (sillä oli esimerkiksi yli 50 000 katsojaa HIFK-AC Oulu-ottelussa, Yle:n Areena-internetpalvelussa)”. (HIFK Soccer ry, 12.3.2011)

3.2.6 Hinnoittelu

Oikean hinnan löytämisessä on monta tekijää, joita pitää tutkia. Lähtöajatus on kuitenkin se, että yrityksille tarjottavien pakettien oikea hinta ei ole seuratyöntekijän omassa päässä. Oikea hinta on senhetkisen markkinoiden tilanteen kautta tuleva. Hinnoittelijan on tunnettava tarkasti omasta ympäristöstä monta asiaa. Apua voi hinnoitteluun saada omista kokemuksista, kilpailijoilta, asiantuntijoilta sekä testaamalla luotettavilta henkilöiltä kohderyhmästä. (Alaja 2001, 61)

Hinnoittelussa on selvitettävä hinnan ja hintamuutoksen vaikutus kysyntään, eli siihen, kuinka kiinnostuneita yritykset ovat sponsorointipaketeista. Hinnan nosto vähentää kysyntää ja hinnan lasku nostaa kysyntää. Paketin alimman ja korkeimman mahdollisen hinnan välistä aluetta kutsutaan hinnoittelualueeksi. Seura voi liikkua tällä alueella hinnoittelun kanssa. (Vahvaselkä 2009, 205)

Hinnoittelussa yksi lähtökohta on myös itselle yhteistyöstä aiheutuvat kustannukset. Jos kustannukset näyttävät käyvän liian raskaiksi ja hintoja ei saa houkutteleviksi ja realistisiksi, ei sponsorointiyhteistyössä ole järkeä. Kustannukset on tämän takia oltava tarkasti tiedossa hinnoittelun aikana. (Alaja 2001, 61)

3.2.7 Mahdolliset yhteistyöyritykset ja niiden kontaktihenkilöt

On monia tapoja etsiä potentiaalisia yhteistyöyrityksiä. Tässä kohtaa usein luovuus palkitaan, sillä kartoituksen pitää olla laajaa. Ei ole kiellettyä keksiä tarinoita, joiden avulla oma seura ja mahdollinen yhteistyöyritys olisivat hyvä pari. Mahdollisuudet ovat rajattomat, tunnusvärittään punainen yritys voisi olla erittäin potentiaalinen yritys punaiselle seuralle väriyhteyden ansiota. Myös yhteisestä historiasta tai muista luontevista yhteyksistä, kuten urheilumielisistä johtajista, trendeistä tai tuttavasuhteista voi hakea mahdollisia kumppaneita. Luonteva yhte-

ys kohteen ja yrityksen välillä voi tulla esimerkiksi maantieteellisestä sijainnista. Monissa organisaatioissa on paljon liikesuhteita, joita voi hyödyntää. Esimerkiksi HIFK:n jalkapallojoukkosen junioripuolella pelaa noin 350 junioria, joten organisaation kanssa kosketuksissa on noin 700 aikuista. (Alaja 2001, 62)

Yrityksen sponsorointiyhteistyöhön liittyvistä asioista vastaa usein sen markkinointi- tai viestintähenkilöstö. Hyvin pienissä yrityksissä omistaja tai toimitusjohtaja tekee päätökset luonnollisesti itse. Nykyään yrityksissä saattaa olla nimitettynä sponsorointipäällikkö varta vasten, tämä on kuitenkin harvinaista. Oikean kontaktihenkilön löytäminen muistuttaa joskus salapoliisityötä, mutta sen löytyessä sponsoriyhteistyön luominen ottaa ison askeleen eteenpäin. (Alaja 2001, 63)

3.2.8 Kirjallinen yhteistyöesitys

Oikealle kontaktihenkilölle voidaan näiden vaiheiden jälkeen esittää konkreettinen ja kirjallinen yhteistyöesitys. Kirjallinen yhteistyöesitys on oltava selkeä, ytimekäs, huoliteltu ja siinä on oltava sisällytettynä ”oman jutun” lisäksi vastaukset tärkeisiin kysymyksiin. Myös tyyli on tärkeä, kiireiset yritykset tarttuvat vain muista erottuviin ja hyvin tehtyihin esityksiin. (Alaja 2001, 65)

Miksi yrityksen pitäisi ostaa seuralta mielikuvia vastinetta vastaan? Siinä kysymys, joka on sisällytettävä kirjalliseen yhteistyöesitykseen. Jos kysymykseen ”miksi” saadaan vastaus ytimekkäässä perusteluosiossa, todennäköisyys yrityksen kiinnostumiseen kasvaa. Kirjalliseen yhteistyöesitykseen tulisi sisältyä myös tarkat kuvaukset myytävistä tuotteista sekä konkreettinen, rahasummat ja yhteistyön kestot sisältävä tarjous yhteistyöstä. (Alaja 2001, 65)

3.2.9 Myynnin organisointi

Organisaatiossa on monenlaisia tekijöitä ja ihmisiä. Jos toiminta ei ole organisoitua, tulee päällekkäisyyksiä ja ihmiset tekevät asioita ristiin. Tämä vaikuttaa yritysten kuvaan seurasta ja sen sopivuudesta yhteistyökumppaniksi. Organisaatiossa ja myyntitiimissä on oltava selkeä työnjako. Yksin myyntitoiminnan kanssa ei kannata toimia, tällöin yhden ihmisen harteille kasaantuu liian iso taakka. (Alaja 2001, 67)

Myyntijohtaja on vastuussa myynnin kokonaisuudesta, paketeista ja neuvotteluiden viemisestä sopimukseen. Hän johtaa myyntitoimintoja ja määrittelee myynnin toimintatavat. Hän voi organisoida myyntiosaston tuotekohtaisesti, asiakaskohtaisesti tai alueellisesti. Yhteistyökumppanit voi jakaa myös esimerkiksi niin, että yksi myyjä keskittyy mainostajiin, yksi myyjä

toimittajiin, yksi isompiin yrityksiin ja yksi pienempiin yrityksiin. (Alaja 2001, 67. Rope 2003, 119)

Tehtävät tulee siis määritellä tarkasti, toimintaohjeet tulee olla kaikilla kirkkaina mielessä sekä myyntiresurssit on organisoitava. Myyjien tulee raportoida omasta toiminnastaan, jotta tulostavoitteiden saavuttamista voidaan seurata. Tärkeää on, että seurantaa suoritetaan tasaisin väliajoin myyntijohtajan toimesta. (Rope 2003, 121)

Myyntitiimiä voidaan motivoida esimerkiksi kannustavalla palkkauksella. Pienten resurssien urheiluseuroissa suoritepalkka, eli provisiopalkka, on taloudellisesti toimiva tapa motivoida työhön. Muita tapoja palkkaukseen ovat kiinteä alkupalkka sekä yhdistelmäpalkkaus. Toimivin palkkausjärjestelmä voi riippua muun muassa asiakaskunnasta, tuotteistosta, myyntityön luonteesta, myyjäkunnan ominaispiirteistä sekä johtamiskulttuurista. (Rope 2003, 121)

3.3 Tehokas myynti

Jalkapalloseuran myyjien tekemä myynti on neuvottelumyyntiä tai edustajamyntiä. Neuvottelumyynnissä tarvitaan asiantuntemusta ja tilanteessa tulee olla vakuuttava. Edustajamyynnissä myyjän on mentävä itse asiakkaan luokse. Tämä tarkoittaa materiaalien mukaan ottamista ja itse yrityksen tiloihin menemistä. Tämä myyntityön malli sopii etenkin pienempiin yrityksiin. Myyjän tulee kuitenkin muistaa, että on olemassa tilanteita, jotka eivät näytä myynniltä, mutta voivat vaikuttaa yritysten päätökseen ostaa arvotavaraa. (Rope 2003, 16)

Erityisesti yrityksille myytäessä tulee muistaa eri yhteydenottotapojen heikkoudet ja vahvuudet. Sähköpostista on tullut 1990-luvulla suosittu tapa kontaktoida. Siinä on kuitenkin heikot puolensa, usein viesti hukkuu satojen päivittäisten sähköpostien sekaan. Puhelin on erinomainen tapa tehdä ensimmäinen kontakti. Puhelimella pohjustetaan ne yritykset, joihin voidaan kohdistaa varsinaiset myyntitoimet. Puhelin on suoramarkkinoinnin jälkeen hyvä tapa syventää kontaktia. (Rope 2003, 56)

Ensimmäinen kontakti on tärkeä kontakti. Se pitää tehdä itse, yhteyshenkilöt eivät kiireiden keskellä usein soita jos heitä vain pyytää soittamaan. Ensimmäisellä kontaktilla joko saadaan asia esitettyä ja jalka ovenrakoon tai sitten ei. Tapoja saada jalka oven rakoon on kuitenkin muitakin. Jos jalkapalloseura on itsevarma omasta toiminnastaan ja tietää kotiotteluissaan olevan hyvä tunnelma, voi se kutsua yrityksen edustajan otteluun. Tämä on mainio tapa näyttää konkreettisesti omaa toimintaa ja todistaa potentiaali sekä sponsorointiyhteistyön mahdollisia hyötyjä. Omista vahvuuksista riippuu, millaiseen toimintaan yrityksiä kannattaa kutsua. (Valanko 2009, 219)

Kontakttilistan päivittämiseen kannattaa panostaa heti alusta, se ei ole yhden päivän asia. Kontakttilista yrityksiin laajentuu kattavaksi pitkän ajan kuluessa. Koko myyntitiimin tulee olla perillä kontakteista ja tietää missä mennään. Hyvä tapa organisoida kontaktit kategorioihin on tehdä taulukko yleiseen jakeluun myyntitiimille. Taulukossa olisi hyvä olla yrityksen perässä kontaktihenkilön yhteystiedot, osoite sekä luonnehdinta siitä, mitä on jo puhuttu tai sovitettu. Hyviä työkaluja jakaa taulukko koko tiimin välille ovat internetin keskustelupalvelut, Dropbox tai muut sosiaalisen median sovellukset. (Valanko 2009, 224)

Tehokas myyntityö saa aikaan asiakkaan johdattelun ostoprosessiin ilman että asiakas kokee hänelle tyrkytettävän mitään. Kun myyjä käy ahdistavaksi, asiakassuhdetta ei synny. Tärkeää tässä on se, että myyjän on persoonia, jotka osaavat arvostaa asiakasta ja omaa tuotetta. Myyjiksi ei vain yksinkertaisesti sovellu kaikentyyppiset ihmiset. Siksi työhön tulisi palkata vain sopivia tyyppisiä, joille myyminen on luonnollista ja he pitävät työstä ja työnantajasta. (Rope 2003, 96)

Myyjän tulee tuntea tuotteet sekä työnantaja läpikotaisin. Erittäin tärkeää on myös markkinoiden tunteminen sekä se, miten ne tulevaisuudessa kehittyvät. Siksi jalkapalloseuran myyjän tulee tuntea kotimaisen jalkapallon kenttä, kilpailijat sekä oman seuran kulttuuri. Aina tulisi pohtia, onko helpompaa kouluttaa seuran ja jalkapallon kulttuurin sekä markkinatuntemista ja myyjäksi soveltuva persoona seuran myyjäksi vai kouluttaa ulkopuolelta myynnin teknisen koulutuksen saanut ihminen seurakulttuuriin. Ei turhaan sanota, että myyjän tulisi ensin osata kaupata itsensä, jotta hän voi kaupata tuotteen. Tuote tulee saada kaupaksi muun kuin hinnan avulla, jotta asiakassuhteesta voidaan tehdä jatkuva ja pitkäjänteinen. Myyntitaidoissa on siis kyse laajasta osaamisalueesta. (Rope 2003, 100)

Urheiluseuran markkinointi eroaa tuotteen tai palvelun perinteisestä markkinoinnista ja myynnistä. Usein tehdään se harhaluulo, että esimerkiksi hyvä huonekalumyyjä osaa myydä myös jalkapalloseuraa. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Urheilun ja seuran markkinoinnissa on monia asioita, joita ei asiaan ja seuraan perehtymättä ymmärrä. Urheilu vaikuttaa aina vahvasti kuluttajien tunteisiin ja urheiluseuraa ostetaan eri perusteiden kuin muuta tuotetta tai palvelua. Kun HIFK:n jalkapallofani menee Brahen kentälle, hänellä on päällään HIFK:n paita sekä kaulaliina ja ehkä vielä muutakin rekvisiittaa. Kun tavallinen kuluttaja menee ostamaan marketista Juhlamokkaa, ei hänellä todennäköisesti ole Juhlamokan fanipaitaa päällä. Lisäksi Juhla Moka ostaja ostaa kahvinsa lähimmästä ja helpoimmasta kaupasta. Jos hänelle tarjotaan kilpailevaa tuotetta reilusti halvemmalla, hän saattaa helposti vaihtaa tuotetta. Ihmisten ja yritysten side urheiluseuraan ei katkea, vaikka kilpailijaseuran pääsyliput olisivat halvempia tai joukkue pelaa vierasottelua 500 kilometrin päässä. Henkinen sidos urheiluseuraan yrityksillä ja kuluttajilla on erityislaatuinen. Näiden seikkojen takia seurakulttuuriin ja yhteisöön

liittyvät pehmeät arvot ja tekijät on seuran työntekijöiden ymmärrettävä ja sisäistettävä.
(Wakefield 2006)

Yrityksen tarpeiden selvittäminen on tehokkaalle myyntityölle todella tärkeää. Sponsorointikohteita ja niiden erilaisia paketteja on maailmassa niin runsaasti, että kohteen on vastattava tarkasti yrityksen tarpeisiin. Kohteen on kysyttävä itseltään, onko sen mahdollista tarjota yritykselle sitä, mitä se haluaa. Yrityksen tarpeet on myös osattava selvittää tarkasti. Tämä on hyvä tehdä itse neuvottelutilanteessa. Neuvottelutilanteessa kannattaa käyttää mieluummin niin sanottuja 'avoimia kysymyksiä', kuin 'suljettuja kysymyksiä'. Avoin kysymys on sellainen, johon vastaajan pitää vastata enemmän kuin yhdellä sanalla. On virhe esitellä ensin yhteistyöpaketteja, ennen kuin tuntee yritystä, sen tarpeita ja sen tilannetta.
(Jobber, Lancaster 2009, 252)

3.4 Hyvä myyjä

Hyvään myyjään liittyy paljon ominaisuuksia. Harva ihminen täyttää ne kaikki, mutta listaa voi pitää ohjeistona, jota hyvältä myyjältä voi odottaa esimerkiksi palkkaustilanteessa. Vaatimuksia ei ole lainkaan helppo täyttää, hyvät myyjät ovat siksi haluttua tavaraa työntekijämarkkinoilla. Hyvä myyjä on ominaisuuksiltaan:

- asiansa osaava
- verbaalisesti sujuva
- hyvä kuuntelija
- mukava henkilö
- fiksu ja oivaltava
- psykologisen silmän omaava
- täsmällinen
- luotettava
- rehellinen
- siisti
- tuotteensa mukainen
- positiivisen elämänasenteen omaava
- sosiaalinen
- positiivisesti asiakasta johdatteleva
- persoonallinen
- itsetietoinen
- yleissivistynyt
- looginen

- ihmissuhteita hoitava
- palvelusuuntautunut

(Rope 2003, 101)

Lisäksi myyjälle on tärkeää olla oikeantyyppinen. Puhutaan kyvykkyyksistä, jotka voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: myyjän taustaominaisuudet (ikä, sukupuoli, koulutus jne.), myyjän toimintaominaisuudet (persoonatekijät ja luonne) ja myyjän halutekijät (motivaatiotekijät). Koulutuksella ja kokemuksella voidaan saada lisää tieto- ja taitovalmiuksiin, mutta minäsisältöön ne eivät vaikuta. Minäsisältöä ovat esimerkiksi henkilön persoonallisuus, asenteet ja arvot sekä motiiviperustat. (Rope 2003, 107)

Hyvälle myyjälle on tärkeää myös empatiakyky. Daniel Golemanin tutkimusten mukaan vahvan tunneälyn omaavat ihmiset selviävät paremmin erilaisista tehtävistä. Empatia on myyjän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa tärkeää. Empatia vuorovaikutuksessa saa asiakkaan tuntemaan lämminhenkisyttä sekä olonsa mukavaksi. Suuri ongelma työnantajalle on, miten se löytää myyjiksi rekrytointivaiheessa hyvät tyypit. (Rope 2003, 108)

Jalkapalloseuraa markkinoiva henkilö tarvitsee lujan tahdon ja halun viedä asioita eteenpäin. Vastoinkäymisiä markkinoinnin ja myynnin alalla tulee aina ja tulee tehtyä väärinä asioita, niiden käsittelyyn tulee budjetoida henkisiä voimavaroja. Ihmisillä on ennakkoluuloja, ne vastustavat ja ovat joskus epäkohteliaita, tämä ei saa lannistaa vaan eteenpäin on mentävä määrätietoisesti. Aito ja hyvä sisäinen motivaatio tuo myyjälle hyvän päättäväisyyden. (Laakso 2003, 367)

4 Sponsorointi yrityksen näkökulmasta

4.1 Yrityksen markkinointiviestintä

Nykyaikainen yritysten markkinointiviestintä tähtää suurelta osin brandien rakentamiseen. Brandi toimii lisäarvona tuotteelle, tämä lisäarvo erottaa sen muista samanlaisista tuotteista. Tuotteet, joilla on vahva brandi, ovat ihmisten mielissä ja niiden myyminen helpottuu. Brandeista puhuttaessa puhutaan siis ihmisten mielikuvista, joihin markkinointiviestinnällä pyritään vaikuttamaan. (Alaja 2004, 18)

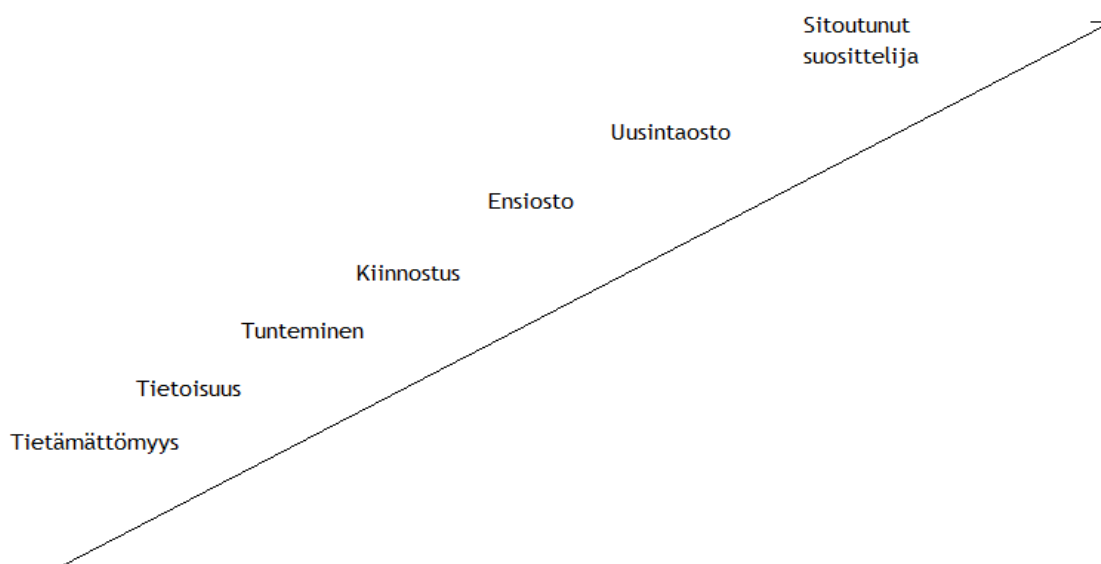
Markkinointiviestintä jakaantuu eri keinoihin, ne muodostavat yrityksen markkinoinnille viestintämixin: mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen, suhde- ja tiedotustoiminta sekä sponsorointi. Kaikki uudetkin viestinnän apuvälineet voidaan ryhmitellä näihin perinteisiin kategorioihin. Kaikki keinot paitsi sponsorointi ovat välittömiä markkinointivies-

tinnän keinoja, mutta sponsorointi on välillistä. Yritys siis viestii kohteen avulla toiminnastaan. Kohteen toimintaan se ei voi vaikuttaa. (Alaja 2004, 18-19, 25)

Markkinoinnin viestinnälle keinoja ja niiden soveltamismahdollisuuksia on olemassa runsaasti. Jokainen yritys muodostaa niistä resursseihinsa ja tavoitteisiinsa sopivan sekoituksen. Eri yrityksille sopii erilaiset sekoitukset. Toimivimpien tapojen selvittäminen ja tavoitteiden asettaminen on tärkeää, ennen kuin ryhtyy viestimään. (Rope 2000, 279)

Markkinointiviestinnän tulee saada aikaan ihmisen ostopäätöksen prosessiin monia vaikutuksia. Tietämätön tulee saada tietoiseksi yrityksestä ja tuotteesta, tätä kutsutaan tietoisuusvaihtokutukseksi. Muita vaikutuksia ovat tuntemisvaikutus, asennevaikutus, kokeiluvaikutus, uusintaosto sekä sitoutunut suosittelijasuhde. Positiiviset mielikuvat tuotteesta saavat aikaan muutoksen asenteessa, jolloin kiinnostus kokeilua kohtaan herää. (Rope 2000, 280)

Markkinointiviestijän tulee siis tuntea asiakkaan pään sisällä tapahtuvat prosessit ostamisen aikana (Kuvio 3). Markkinointiviestintä vaikuttaa syventävästi ihmisen mielikuviin. Tästä voidaan johtaa viestinnän tavoitteet ja toimintaperusteet. (Rope 2000, 280)



Kuvio 3: Asiakkaan ostoprosessi

4.2 Sponsorointi yrityksen liiketoiminnassa

Sponsorointi on yritykselle markkinointiviestinnän keino. Eero Valanko (2009) kirjoittaa:

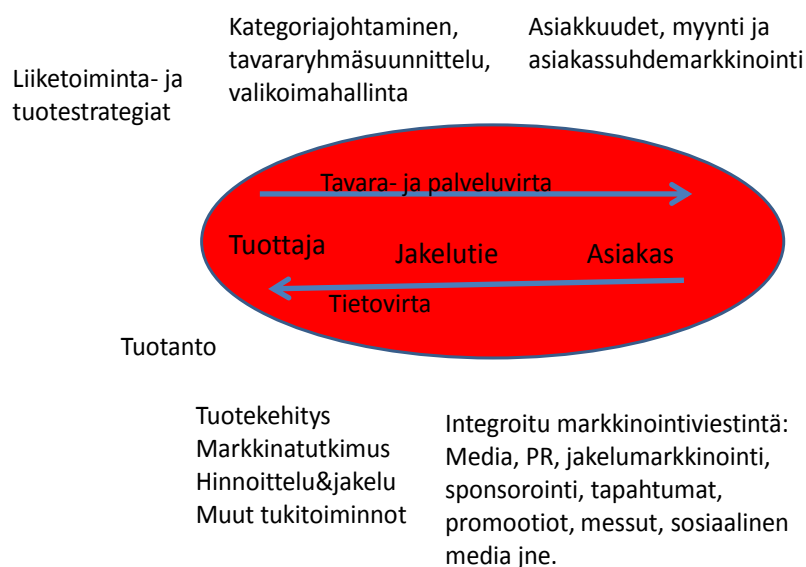
”Tarpeet, joihin sponsorointia käytetään, liittyvät muun muassa seuraaviin aiheisiin:

- tunnettuus
- imago (maine, arvot, arvostus, mielikuvat)
- erottuvuus
- merkitys
- asemointi
- markkina-aseman vahvistaminen ja muuttaminen
- kilpailuedut, kilpailutilanteiden hyödyntäminen ja niihin reagoiminen
- näkyvyys, julkisuus, ”goodwill”, pääsy suurempaan ”mediatasoon”
- yrityskuva tai tuotokuva (liittyy läheisesti imagoon)
- yritys- ja liiketoimintamuutokset tai tuotelanseeraukset
- tuotekehitys ja innovaatiot
- kohderyhmät ja kohdeyleisö (profilointi, tavoitettavuus, teho)
- asiakaskanta, asiakkuudet ja asiakasuskollisuus
- jakelutiet (myös asiantuntijoina, suosittelijoina, kouluttajina)
- mediasuhteet
- yhteiskuntavastuun eri muodot (sosiaalinen, taloudellinen, ekologinen)
- työnantajamaine
- omistajat, rahoitus
- profiilin nosto
- muut ulkoiset sidosryhmät, verkostot
- oma organisaatio, työilmasto, sitouttaminen ja aktivointi
- tapahtumat, promootiot, muu menekinedistäminen
- myynti, kampanjat”

(Valanko 2009, 115-116)

Yrityksen toiminta mielletään prosesseina. Isojen yrityksen sisällä kulkee satoja prosesseja samanaikaisesti, joita ohjaavat yrityksen missio, visio, arvot, kulttuuri sekä toimintaperiaatteet. Tähän vielä lisäksi muutokset, vaikeudet ja ympäröivä maailma, niin huomaamme kuinka iso kokonaisuus yrityksen päivittäinen elämä on. Markkinointi on myös yrityksen yksi iso osa ja sponsorointi osa tätä. (Valanko 2009, 114)

Yrityksen prosesseja voidaan kuvata niin sanottuna liiketoimintakehänä(kuvio 4). Väritetyn kuvion ulkopuolella näemme prosesseja, joita yrityksissä kulkee. Kuvion sisällä tavarat, palvelut ja tieto virtaa tuottajalta asiakkaalle sekä toisinpäin.



Kuvio 4: Sponsorointi osana yrityksen liiketoimintakehää

Sponsoroinnilla on siis monia käyttötarkoituksia. Sponsoroinnin alkuaikoina yrityksen ja sen tuotteiden näkyvyys ja sen lisääminen oli sponsoroinnin ainoa tarkoitus. Täytyy muistaa, että näkymällä esimerkiksi urheiluseuran pelipaidassa, yritys tavoittaa ihmisiä monin tavoin. Se ei tavoita vain faneja, joukkuetta, ja muita katsojia. Se tavoittaa myös ne alueen varakkaimmat ihmiset ja muut seuraava sponsorivat yritykset. Suhteiden luominen näihin kaikkiin ryhmiin on suuri mahdollisuus. (Valanko 2009, 113, 117)

4.3 Sponsorointistrategian ohjeistus

Sponsoroinnin ollessa strategisen asemansa tärkeä markkinointiviestinnän keino, ohjeistus siihen on oltava laaja. Sen sisältö ja muoto luonnollisesti vaihtelevat yrityksillä, jokainen yritys haluaa sponsoroinnin itselleen sopivaan muotoon. Muiden muassa yrityksen toimiala, toimintapolitiikka, rakenne ja yleiset tilanteet ja rajoitukset määrittelevät sitä myös. Ohjeistuksessa avataan sponsorointitoiminta niillekin yrityksen tasoille, joissa ei ole markkinointikoke-

musta. Tuleehan muun muassa sponsoroinnin vahvistaa myös sisäistä toimintakulttuuria ja toimia työntekijöille toiminnan perusarvoja heijastavana. (Valanko 2009, 130)

Seuraavassa käydään läpi esimerkkiohjeistusyrityksen sponsoroinnille. Yrityksen sponsoriointiohjeistus voi Eero Valankon mukaan olla kolmiosainen ja sen tulee sisältää ainakin seuraavat asiat yksityiskohtineen. (Valanko 2009, 131-132)

A. Yleistä sponsoroinnista

Tämä osio tulisi sisältää perusasiat sponsoroinnista. Sellaisenkin henkilön, joka ei ole kouluttautunut markkinoinnin osaajaksi, tulisi saada kuva siitä, mitä sponsorointi on, miksi sitä käytetään yrityksessä sekä tietoa sen erityisominaisuuksista, säännöistä ja haasteista. Tämä osio on dokumentin saate, joka avaa yrityksen sponsoroinnin kentän yrityksen työntekijöille. (Valanko 2009, 131)

B. Oy Yritys Ab

Nyt mennään jo syvemmälle yrityksen sponsoroinnissa. Tämä ohjeistuksen laajin osio perustuu yrityksen sponsorointistrategiaan sekä sponsoroinnin tavoitteisiin (Kuvio 5).



Kuvio 5: Ohjeiston B-osa sisältää sponsoroinnin strategian ja tavoitteet

Kuten kuvasta huomaamme, ohjeiston tulee olla tarpeeksi laaja, jotta kaikki strategiset sponsorointiin liittyvät asiat saadaan dokumentoitua. Huomaamme, että yritysten sponsorointi tulisi olla hyvin strategista ja mietittyä, mitä se ei missään tapauksessa aina ole. Tutkimusten mukaan yli 70 prosentilla suomalaisista yrityksistä ohjeistot ovat puutteellisia ja toiminta ei ole strategista ja mietittyä. (Valanko 2007, 36, 131-132)

C. Liitteet

Tähän osioon liitetään dokumentit, joissa käydään läpi yritysten tarpeiden mukaan muun muassa seuraavia asioita:

- kohdearviointi ja yrityksen kriteerit
- hyödyntämissuunnitelman ohjeellinen runko
- toiminnallinen sponsorointi
- sponsoroinnin ja tapahtumamarkkinoinnin yhteydet
- reagoiminen lahjoituspyyntöihin
- paikallisponsoroinnin kartoitus-, arviointi-, hyödyntämis- ja seurantatiedostojen sisältö sisäisen prosessin ja tarpeiden mukaan
- mielellään yksi ”best practice” esimerkki

”Best practice” eli esimerkki siitä, miten nämä käytännössä toimivat on hyvä liittää mukaan. Tällöin sanat saavat konkretiaa ja esimerkiksi otettu sponsorointisuhdekin selkeytyy entisestään. (Valanko 2009, 132)

4.4 Brandin rakentaminen ja sponsorointi

Kuluttaja saattaa ostaa tuotteen pelkän nimen perusteella, jos brandi on riittävän vahva. Esimerkiksi kuuntelematta kappalettakaan levyn sisällöstä, saattaa kuluttaja ostaa Bruce Springsteenin levyn vain koska nimi on tunnettu ja brandi tietynlainen. (Alaja 2004, 18)

Brandi liittyy tuotteiden, palveluiden ja yritysten mielikuviin, joten se on erittäin abstrakti käsite. Brandin taloudellisen arvon laskeminen on perinteisesti ollut vaikeaa, sitä on tehty erilaisten markkinatutkimusten avulla. Brandien mittaamista kehitetään koko ajan konkreettisemmaksi uusilla analyysimenetelmillä. Brandin arvokkaaksi rakentamisessa tärkeää on tehdä rajaukseltaan keskittyneitä ja hyviä strategisia päätöksiä. Näistä tulee johtaa johdonmukainen operatiivinen toiminta. (Laakso 2003, 27)

Markkinointiviestinnän tehtävä on siis rakentaa yrityksen itsensä tai sen tuotteiden ja palveluiden brandia, eli saada se erottumaan positiivisesti muista markkinoilla olevista kilpailijois-

ta. Sponsoroinnin ollessa yritykselle yksi markkinointiviestinnän keino, se on yksi tapa vaikuttaa mielikuviin. Sponsorointiyhteistyön tavoitteet jaetaan yritystason ja tuotetason tavoitteisiin sekä henkilökohtaisiin motiiveihin. (Alaja 2004, 81)

Yritys pyrkii levittämään pehmeitä viestejä hienovaraisesti sponsoroinnin avulla. Näin yritys muokkaa omaa tarinaansa haluttuun suuntaan. Se yrittää myös tavoittaa sidosryhmiä lisätä tunnettuutta, kehittää mielikuvia sekä sitouttaa sidosryhmiä. Jos näitä asioita tapahtuu sponsoroinnin avulla, yritystason tavoitteet täyttyvät. Tuotetasolla liiketoimintaa pyritään suoraan edistämään sponsoroinnin avulla. Yhteistyö avaa ovia uusiin jakeluportaisiin ja tuotteelle saadaan lisää arvoa ihmisten mielikuvissa. Liiketoimintasuhdeverkostoa voidaan myös laajentaa kohteen toimintaympäristöstä. Yritysten johdolla on henkilökohtaisia mieltymyksiä eri sponsoritaviin kohteisiin, näitä saattaa johto myös haluta tyydyttää. Aikaisemmat yrityksen kokemukset sekä kertyneen osaamisen hyödyntäminen vaikuttavat tavoitteisiin alitajuisesti. (Alaja 2004, 82-83)

Sponsoroinnin kohteen tulee sopia yrityksen branditavoitteisiin. Yritys voi haluta samaistua tietyn maineen ja brandin omaaviin sponsorointikohteisiin. Esimerkiksi KOFF ja HIFK:n jääkiekko ovat olleet pitkään yhteistyössä, sillä heidän arvot ja brandit sopivat yhteen. Punainen väri, kohderyhmät ja imagotekijät, kuten stadilaisuus, ovat samanlaisia. Yritys ja kohde haluavat erottua kilpailijoista samalla tavalla. (<http://www.koff.net>, Alaja 2004, 89)

Onnistuminen brandin rakentamisessa saa aikaan monia positiivisia vaikutuksia. Brandiuskolliisuudesta tulevia hyötyjä yritykselle ovat markkinointikustannusten pienentyminen, jakelutien kiinnostuksen kasvaminen, uusien asiakkaiden saaminen sekä kilpailijoiden hyökkäyksiä vastaan muodostuvan aikapuskurin muodostuminen. Hyvä brandi tuo aina lisääikää reagoida kilpailijoiden toimiin markkinoilla. (Laakso 2003, 277)

5 Tutkimus

Tarkoituksena on kehittää HIFK Jalkapallon sponsorintyhteistyötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tutkitaan, mitä kehitettävää seuralla itsellään on sponsorintyhteistyössä ja toisaalta, millaisina yritykset kokevat sponsorintyhteistyön mahdollisuudet. Tämän jälkeen laaditaan kehitysehdotuksia seuran markkinointihenkilöstölle, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Kehitysehdotukset ovat konkreettisia ja realistisia, jolloin niitä voidaan toteuttaa käytävissä olevilla resursseilla.

5.1 Tutkimusote- ja ongelma

Tutkimusongelmana on selvittää, että miten HIFK:n sponsorintyhteistyötä voisi kehittää. Laadullisen tutkimuksen avulla selvitetään, mitä seura on tehnyt, tekee nyt ja millä tavoin. Tutkitaan myös HIFK:n sponsorintyhteistyötä yrityksen kannalta, millaisia kokemuksia heillä on sponsoroinnista ja HIFK:n kanssa tehdystä yhteistyöstä.

Tutkimuksen ote on laadullinen tutkimusote. Laadulliselle tutkimusotteelle ominaista on, että aineistoa kerätään monista kanavista; haastatteluiden lisäksi omista havainnoista sekä omista muistiinpanoista. Laadullisessa tutkimuksessa tulkitaan ja luodaan tutkittavalle ilmiölle kuvaava malli. Tämän takia tarvitaan viitekehys, eli käsitteiden kehikko. (Anttila 2005)

5.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineiston- ja tiedonkeruun menetelmänä haastattelua. Haastattelut HIFK Jalkapallon markkinointihenkilöstön kanssa suoritetaan ryhmäkeskusteluna. Näin saadaan tietoa, jota ei yksitellen haastatteleamalla saada. Ryhmähaastattelussa yksilö voi unohtaa tärkeää tietoa, jolloin muut voivat muistaa kyseisiä unohdettuja asioita. (Eskola, Suoranta 1998, 96-97)

Yrityshaastattelussa käytetään menetelmänä avointa haastattelua. Koin, että avoimen haastattelun avulla saan paljon aineistoa yritykseltä. Avoin haastattelu on ikään kuin keskustelu, jota haastattelija ohjaa oikeaan suuntaan saadakseen haluttua tietoa. ”Avoin haastattelu on kaikista haastattelun muodoista lähimpänä keskustelua.” (Hirsjärvi ym. 2002, 196)

5.3 Tutkimus- ja analyysimetodit

Tutkimuksessa käytettävät metodit ovat haastattelu, litterointi ja havainnointi. Litterointi tarkoittaa puhutun ja nauhoitetun puheen saattamista kirjoitettuun muotoon. Käytetty litte-

rointi on propositiotason litterointi. Siinä puhekieliset ilmaisut muutetaan yleiskielelle ja puheen pääsisältö saatetaan kirjalliseen muotoon. (www.tutkimustie.fi)

Havainnoinnin koen erittäin toimivaksi metodiksi tässä tutkimuksessa, sillä olen itse ollut työsuhteessa HIFK Jalkapallon myynti- ja markkinointitiimissä. Tunnen myös hyvin haastateltavat henkilöt, joten osaan havainnoida heidän eleitään haastatteluiden aikana ja saada myös niistä tietoa.

5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetilla on kaksi lajia, sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että tulkinta on looginen ja ristiriidaton. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan, yleistyykö tutkimuksen tulkinta muihin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validi tieto on sitä, että tutkijan johtopäätökset eivät perustu väärin haastattelukysymyksiin tai havaintoihin. Täsmällinen reliabiliteetti, eli luotettavuus tiivistyy neljään asiaan:

- Yhdenmukaisuuteen
- Toistuvan ilmiön havainnointitarkkuuteen. Varmistetaan kysymällä sama kysymys eri muodossa.
- Objektiivisuuteen
- Ilmiön jatkuvuuteen. Havaintoja eri aikoina tekemällä varmistetaan sen jatkuva samankaltaisuus. (Koskinen ym. 2005, 254-255)

Käytännössä validiteetilla on selvä merkitys vain kokeellisessa tutkimuksessa. Kvalitatiiviseen tutkimukseen käsitteet eivät sovi täydellisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lukijalle on kuitenkin annettava riittävä ja luotettava tieto, mistä ja miten tieto on hankittu. Tutkimuksen lukijalle on selvitettävä seuraavat seikat:

1. Raportissa on oltava selitys, miten tutkimus on tehty. Haastattelutilanteet tulee selvittää.
2. Tuotetun materiaalin tarkistus tulee selvittää. Jos menetelmiä pyritään vaihtelemaan eri menetelmien tulosten vastaavuuden arvioinniksi, on se selostettava tutkimuksessa.
3. Tutkijan tulee antaa tieto omasta viitekehystä ja työn taustasta sekä tutkimuksen organisatorisista seikoista.

(Koskinen ym. 2005, 259)

Tässä tutkimuksessa kysymykset harkittiin tarkasti haastateltaville henkilöille. Haastatteluiden tavoite oli ratkaista tutkimusongelmat ja tuoda tutkimukseen uutta tietoa. Tutkimus suoritettiin kevään 2012 aikana HIFK Jalkapallon tiloissa sekä esimerkkiyrityksen tiloissa. Havainnot tehtiin sekä haastatteluissa että syksyn 2011 sekä kevään 2012 aikana.

Yrityksen taustatiedot hankittiin internetistä, jotta haastattelussa aikaa ei menisi hukkaan ja voitaisiin keskittyä oleelliseen. Haastateltaville kerrottiin selkeästi, että heidän nimeään ei näy opinnäytetyössä ja että kyse on opinnäytetyöhön menevästä tutkimuksesta. Haastattelut nauhoitettiin ja tärkeimpiä asiakokonaisuuksia kirjoitettiin muistiin. Haastateltaville lähetettiin kysymykset etukäteen, siksi itse haastattelut sujuivat suhteellisen nopeasti. HIFK:n markkinointihenkilöstön ryhmähaastattelu kesti 42 minuuttia ja yrityshaastattelu 40 minuuttia.

6 Tutkimuksen tulokset

Seuraavassa esitellään haastateltavien vastauksia ja näkemyksiä esitettyihin kysymyksiin. Seuran markkinointihenkilöstöä haastateltiin avoimella ryhmäkeskustelulla ja esimerkkiyrityksen edustajaa haastateltiin avoimella haastattelulla. Alla analysoidaan ensin seuran markkinointihenkilöstön vastauksia ja muodostetaan käsitystä sponsorointiyhteistyön nykytilasta ja kehittämiskohteista. Sen jälkeen analysoidaan esimerkkiyrityksen näkemyksiä sponsorointiyhteistyöstä jalkapalloseuran kanssa ja yritetään hyödyntää niitä HIFK:n toiminnan kehittämisessä. Lisäksi käydään läpi havainnoinnin tuloksia. Esimerkkiyritys on HIFK:n Jalkapallon yhteistyöyritys kaudella 2012 ja haastateltavana oli sen markkinointipäällikkö.

6.1 Seura

Onko seuralla ollut yli vuoden kestäviä sponsorointiyhteistyösuhteita? Mikä on pisin ja kuinka pitkä se on? Jos on ollut, miksi luulet, että yritys on halunnut jatkaa yhteistyötä? Millä perusteella seura on viimeisen viiden vuoden aikana valinnut yhteistyökumppanit? Henkilökohtaiset suhteet yrityksiin, onko ollut? Kuinka suuri osa yhteistyökumppaneista viimeisen viiden vuoden ajalta on tullut ns. henkilökohtaisista suhteista?

”HIFK:n edustusjoukkueella ei ole ollut yli vuoden kestäviä kirjallisia yhteistyösuhteita. Tämä on valitettavaa ja tähän on aktiivisesti pyritty nyt jo vuoden ajan”, toteaa seuran hallituksen puheenjohtaja Kimmo Niemistö. Lähihistoriassa lähes kaikki HIFK Soccerin edustusjoukkueen kumppanuudet ovat tulleet henkilökohtaisista suhteista ja ovat olleet yrityksille enemmän ”goodwillia” ylimääräisistä varoista kuin strategisia ja markkinoinnillisia ratkaisuja. Niemistö on kuitenkin sitä mieltä, että seuralla ovat valmiudet toimittaa monenlaisia ja hyödyllisiä esimerkiksi mainontaan liittyviä ratkaisuita yrityksille.

”Tuote on kunnossa, seura on kiinnostava ja näkyvyys on taattu. Meillä on myös erittäin hyvä faktapohja, voimme esimerkiksi osoittaa kontaktien määrän netissä - 1 100 000 sivulatausta meni rikki viime vuonna. Myynnilliset työkalut ovat olleet jo olemassa.” Näin voidaan Niemistön mukaan perustella puutteita markkinoinnissa ja myynnissä resurssien puutteella. Raaka ja

ammattimainen myyntityö on seurassa ollut olematonta, jolloin sponsorointiyhteistyön kehittämistä ei ole tapahtunut. Konkurssi 2000-luvun alussa karkotti vanhat tukijat ja verkoston seurasta kauas pois, mutta viime aikoina urheilullisen menestyksen myötä vanhat tukijat ovat olleet taas kiinnostuneita seurasta.

”Ottelutapahtuman jatkuvuus on konkreettinen edellytys sille, että pystyisimme tekemään laajoja paketteja. Kylmä bisneshyöty kun tulee myös siitä että yritys pääsee seuran hallitsemaan yritysverkostoon mukaan.” Jalkapalloseuran tulisi luoda toimintansa ympärille verkosto, johon yritykset haluavat mukaan. Tämän luomiseksi ja ylläpitämiseksi jalkapalloseuran tulee olla interaktiivisia yritysten kanssa. Niemistön mielestä Suomessa on perinteisesti hoidettu suhteita hyvin laiskasti yritysten kanssa. Tällöin yksittäisellä seuralla on erittäin helppoa erottautua muista seuroista. Tärkeä asia on toimittaa yritykselle enemmän kuin on luvannut, tällöin yritys tuntee itsensä tärkeäksi. HIFK jääkiekko ei ole vielä onnistunut luomaan ympärilleen yrityksille lisäarvoa tuovaa verkostoa, jalkapallojaoksen markkinoinnissa se on ollut toiseksi lähinnä puheen tasolla.

Kuinka näet HIFK:n yhteistyökumppanina verrattuna muihin Ykkösessä pelaaviin lähialueen seuroihin, esimerkiksi Viikinkeihin tai PK-35 Vantaaseen? Erottuuko HIFK? Jos erottuu, miten? Kannattaako erottua? Mielestäni pk-seudun seurat jakaantuvat imagollisesti kahteen: kaikki muut ja HIFK, onko erottuminen lähihistoriassa ollut strategista, suunniteltua? HIFK:lla on selkeästi seurana ”oma juttu” brandissään, onko se rakennettu tarkoituksella ja strategisesti vai onko sattumaa?

”Brandia ei voi rakentaa tyhjän päälle, siinä on aina sisältö. Ja pitää olla rehellisesti sitä”, toteaa Niemistö. Kaikki lähtee HIFK:ssa perinteiden vaalimisesta ja yhteisöllisyydestä. Seuran tulee myös tietää oma identiteettinsä, on rehellinen ja kunnioittaa sitä. HIFK on myös aina ollut ylpeä faneistaan ja pyrkinyt systemaattisesti tekemään hyvää yhteistyötä fanien kanssa.

Yhteisöllisyyden eteen pyritään seurassa tekemään paljon. Seurassa ei voi Niemistön mukaan voi olla jalkapallo- eikä seurakulttuurillisia yhteentörmäyksiä. Kysymys kuuluukin, miten seurassa voidaan kaikki kytevät kulttuurilliset sekä urheilulliset yhteentörmäykset kitkeä pois? HIFK on perinteisesti järjestänyt kaikkien juniorijoukkueiden vanhempien ja toimihenkilöiden välisen ”Föräldräcupin”, jonka nimenomainen tarkoitus on pitää yhteisöllisyyttä yllä. Nykyään kaikki joukkueet eivät ota osaa, joka on hälyttävää yhteisöllisyyden kannalta. Juniorijoukkueet, harrastejoukkueet tai seuran edustusjoukkueet eivät voi olla omia saarekkeita, HIFK:n vahvuus on perinteisesti ollut muihin nähden seurahenki sekä perheen tunne. Edustusjoukkueen ottelut järjestetään seuran junioripelaajien vanhempien toimesta, tämä on suuri taloudellinen moottori.

Onko sarjataso(urheilullinen menestys), jolla seuran edustusjoukkue pelaa, vaikuttanut sponsorihankintaan? Jos kyllä, miten? Vrt. kakkosdivisioonaa vs. Ykkösen?

Usein kakkosdivisioonassa, jossa HIFK vielä kaudella 2010 pelasi, mielletään toiminta Suomessa amatöörijalkapalloiluksi. Usein yrityksillä tulee Ykköseen mentäessä pelko toiminnan laajentuessa ja kasvaessa. Toiminta muuttuu pikkurahan vipaamisesta aidoksi bisnekseksi. Aatteellisuus muuttuu ammattimaisuuteen. Korrelaatio on negatiivinen.

Näin seuran tulisi kyetä vastaamaan ammattimaisella ja laadukkaalla toiminnalla yrityksen tarpeisiin. Huonosti hoidettua Ykkösen seuraa yritykset eivät halua tukea tai olla yhteistyösuhteissa niiden kanssa. Kakkosen joukkueita tukiessa yritykset vielä ymmärtävät sen, että toiminta on amatööritoimintaa. Yleisesti ottaen tuntuu, että suomalainen ammattilaisjalkapalloseura on yrityksille kirosana, koska ne ovat huonosti hoidettuja, oltiin sitten Veikkausliigassa tai Ykkösessä.

”Kaupallisten yhteistyösopimusten kautta taloudellinen tulos on saatava positiiviseksi tai nol-laan”, toteaa Niemistö sponsorointiyhteistyön roolista Ykkösen seuralla. Kulut kasvavat, sponsorointiyhteistyön kehittäminen on tähän vastaus. Siksi palkattujen myyntihenkilöiden työpanos on mentävä suoraan heidän päätoimenkuvaansa, fokus on oltava oikeissa asioissa.

Myyntityö ja myyjät. Millä perusteilla henkilö palkataan HIFK:n myyntiryhmään? Kerro hie-man yleisiä asioita rekrytointiprosessista? Kesto? Kulku? Mihin asioihin varsinaisessa myyn-tityössä tulee kiinnittää huomiota?

Ilkka Hemminkin palkkaamiseen johtanut prosessi kesti syystalvella 2011 muutaman viikon. Hakemuksen hän täytti viimeisenä hakupäivänä, viikko siitä oli haastattelu ja viikko siitä eteenpäin tehtiin päätös. ”Nopea aikataulu siinä olikin ja niinhän se piti olla”, totesi seuran markkinointipäällikkö Ilkka Hemminki. Suurin syy hakuprosessin nopeuteen oli se, että kauden 2012 yhteistyösuhteiden valmistelu piti aloittaa jo talvella, jotta seura olisi taloudellisesti valmis edustusjoukkueen huhtikuussa alkavaan kauteen. Paketit olivat valmiina, kun Hemmin-ki palkattiin. Pehdytys oli siis valmiit paketit ja niiden esittely.

Usein rekrytointiprosessi normaaleissa olosuhteissa normaalilla suurella tai keskisuurella yri-tyksellä saattaa kestää kuukausia, HIFK:ssa muutaman viikon. Tämä takaa uuden työntekijän laadun sekä soveltuvuuden kyseiseen tehtävään. Voimme siis päätellä, että seura on tehnyt kiireellisen päätöksen.

Myyntiryhmä oli myös tietoinen siitä, että vaikka tuote ja brandi on kunnossa, se ei myy itse itseään. Ensin pitää saada yrityksen pää auki ja yritys kuuntelemaan, sitten on helppo alkaa myymään vahvaa tuotetta. ”Vaikka soittaisit Barcelonasta, yritykset tietävät että kohta pyydät rahaa. Siinä vaiheessa siitä tulee myyntitilanne.” Hemminki siis kokee, että nykystrategialla pullonkaula on päästä ensimmäisestä kontaktista toiseen kertaan, silloin ovat jo jonkinlaiset kaupat monta askelta lähempänä.

Usein myyntitilanteet lähtevät myyntitiimin Telmo Mannisen mukaan rupattelumaisesta kuulumisten vaihtamisesta, jolloin ilmapiiri myyntitilanteessa on suotuisa. Suotuisan ilmapiirin luomiseksi Manninen tarjoaa HIFK:lle myös yhden tavan. ”Isolle yritykselle on turha höpistä tuolla kahvipöydässä mitään. Ne pitää saada sinne matsiin, Bragulle, aistimaan se tunnelma. Ne pitää saada sinne paikan päälle näkemään meidän juttu. Sitten niille voi sanoa, että ’katso nyt, haluatko mukaan?’”

Tällä hetkellä HIFK yrittää myydä otteluisännyyksiä yrityksille. Otteluisännöisyys tarkoittaa, että yritykselle luodaan räätälöity tapa näkyä kaikessa ottelun aikana, sitä ennen, puoliajalla sekä sen jälkeen. Tämä on yllättäen ollut vaikein myytävä, vaikka tuote ja paketti ovat konkreettisia ja hyviä. Ottelussa on joka kerta 1 000 ihmistä, joilla on lompakot mukana. Tämä kertoo siitä, että HIFK ei ole onnistunut ihanteellisella tavalla myymään arvotavaraansa yrityksille.

6.2 Yritys

Esimerkkiyrityksen ja HIFK Jalkapallon yhteistyö on vuosien mittainen. Se sai alkunsa, sillä HIFK Jalkapallon entinen edustusjoukkueen päävalmentaja on esimerkkiyrityksessä työsuhteessa.

Esimerkkiyrityksen markkinointipäällikölle HIFK Jalkapallon Visio 2019 ei ole tuttu visio. Yritys on yhteistyösuhteessa myös esimerkiksi HIFK jääkiekon kanssa. Sen toiminta on suhteellisen tuttua, sieltä ollaan yritykseen yhteydessä yrityksemme henkilöstöön aktiivisesti ja tiedotetaan toiminnasta. Hänen mielestään HIFK Jalkapallon kanssa tehtävää yhteistyötä ei voida kutsua interaktiiviseksi, mutta jääkiekon kanssa tehtävä yhteistyö on erittäin vuorovaikutteista ja aktiivista.

Näkyvyys on erittäin tärkeä asia. Yritys on jatkuvasti tarkasti perillä lajien välisten imagoerojen tarkoista lukemista sekä yleisömääristä. Jääkiekon TV-näkyvyys on Suomessa runsasta, joten siksi jalkapallo saa pienemmän siivun urheiluseurojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Television urheilulähetyksissä yritys näkyy, koska heillä on HIFK jääkiekon kotikaukalossa mainokset. Muissa lajeissa yksittäiset menestyjät keräävät huomion, positiivinen huomio kiinnos-

taa yrityksiä aina. Jalkapallon näkyvyys on Suomessa pientä, siksi yritys ei koe saavansa jalkapalloseuran sponsoroinnista merkittävää näkyvyyttä.

Yritys käyttää yhteistyöseurojen tapahtumia myös asiakkaiden kestitsemiseen. Jalkapallon tapahtumat ovat kesällä, jolloin asiakasyritysten tärkeät henkilöt arvostavat vapaa-aikaansa, heitä on vaikea saada jalkapallo-otteluihin. Muutenkin jalkapallokauden ajoittuminen kesään vaikuttaa yrityksen haluun näkyä kesälajeissa, sillä potentiaaliset B2B-asiakkaat eivät ole silloin tekemässä ostopäätöksiä.

Koko seuran visio ja strategia ovat tärkeitä asioita, yritys haluaa olla yhteistyössä seurojen kanssa, jotka toimivat kokonaisuudessa hyvin ja pitkäjänteisesti. Yritys pitää tärkeänä yhteistyökumppaninsa juniorijaoksen hyvää toiminnan laatua. Esimerkkiyrityksen markkinointipäällikkö näkee seuran junioritoiminnan merkityksen yrityksen yhteistyöseurojen kanssa seuraavasti:

”Mitä nyt HJK:n kanssa tehtävän yhteistyön kautta saanut tietää, heillä on aika aktiivinen tämä junioripuoli ja siellä on sitä hyvin kehitetty. Sama on varmaan HIFK:n jääkiekon puolella, ja se on erittäin tärkeä osa sitä toimintaa. En tiedä HIFK:n Jalkapallon junioreista... Se on yksi asia mikä on meille kohtuullisen tärkeää.”

Seuran ympärillä oleva yritysverkosto on hyvä tapa saada useampi yritys mukaan. Esimerkkiyritys käytti esimerkkinä jääkiekkoseurojen Oulun Kärppien sekä HPK:n ympärille kehittyntä yritysverkostoa. Verkosto on yrityksille hedelmällinen paikka, sillä siellä on paljon potentiaalisia asiakkaita.

Yrityksen markkinointipäällikkö näkee myös valtavia hyötyjä näkyä HIFK:n juniorijoukkueiden pelipaidoissa ja internet-sivuilla. Juniorijoukkueilla on paljon tärkeitä päättäjiä pelaajien vanhempina, joten yritys haluaa näkyvyyttä heidän silmissään.

Esimerkkiyrityksen henkilökuntaa on käynyt HIFK Jalkapallon otteluissa. Tunnelmaa kehuutaan poikkeuksetta. Esimerkkiyrityksen markkinointihenkilö käy vakituisesti 3-4 kertaa kaudessa katsomassa ottelua. Yleinen mielipide oli, että VIP-sarjakortin anti saisi olla kattavampi. HIFK Jalkapallo ei pysty tarjoamaan kattavia VIP-palveluita yritysvieraille.

6.3 Seuran ja yrityksen näkemysten vertailua

Selvää on, että yrityksellä ja seuran markkinointihenkilöstöllä on erilaiset kuvat sponsorointiyhteistyön mallista. Yritystä kiinnostaa erilaiset asiat, kuin mitä HIFK on pystynyt tähän mennessä tarjoamaan. Suomalaisen jalkapallon tarjoama yrityksiä kiinnostava kylmä bis-

neshyöty on erittäin vähäistä. Lajin näkyvyys ja kiinnostavuus eivät ole riittäviä, etenkin kun jalkapalloa verrataan aina jääkiekkoon. Esimerkkiyrityksen markkinointipäällikkö näkee asian seuraavasti:

”Meille mainokset jääkiekkokaukalossa tuo paljon TV-näkyvyyttä Urheiluruuduissa ja muissa ohjelmissa, tähän jalkapallo ei pysty.”

Mitä jalkapalloseura voi siis tässä tilanteessa tehdä? Vahvan kulttuurin ja identiteetin omaavat seurukset voivat tarjota kuitenkin paljon enemmän kuin jääkiekkoseurat. Se, mitä jalkapalloseurat voivat tarjota, on kansainvälisyys ja näkyvyys Suomen rajojen ulkopuolella. Jääkiekkoseuroilla ei ole realistisia mahdollisuuksia pelata lähitulevaisuudessakaan Suomen rajojen ulkopuolella suurten yleisömassojen edessä. Jalkapallossa Veikkausliigan parhaat joukkueet pelaavat kuitenkin vuosittain Euroopan Cup-kilpailuissa. Tällainen menestys saattaa kiinnostaa yrityksiä. Siksi katseet seuroissa yhdessä yritysten kanssa on suunnattava markkinoinnissa nykyisten pienten näkyvyyksien sijasta suurempiin ja pidemmän aikajänteen tavoitteisiin. Suuremmat ja pidemmän aikajänteen tavoitteet eivät tarkoita ensi tai seuraavaa kautta, vaan 5-10 vuoden aikajännettä ja Euroopan kenttiä.

HIFK Jalkapallon yhteistyösuhteet alkavat neuvotteluista, jotka ovat myyntitilanteita. Kun puhutaan rajallisten näkyvyyksien lajista ja rajallisten resurssien seurasta, on jalkapalloseuran haastavaa tarjota yrityksille siis suuria kylmiä bisneshyötyjä. Siksi neuvottelutaktiikkaa on mietittävä tarkasti suurten yritysten kanssa keskusteltaessa. Kylmää bisneshyötyä tuovat mainospaketit eivät kiinnosta yrityksiä, ainakaan he eivät ole olleet valmiita maksamaan näkyvyyksistä niin paljon kuin seura haluaisi niistä maksettavan.

6.4 Havainnointi

Tutkimuksen havainnointi alkoi syksyllä 2011, kun työsuhteen alku seurassa mahdollisti havainnoinnin. Talven aikana havainnointia on tehty seuran tiloissa ja helsinkiläisten pienten ja keskisuurten yritysten tiloissa yhteistyöneuvotteluissa. Tässä tutkimuksessa havainnointi on erittäin validi menetelmä. Oppiakseen tuntemaan tietyn organisaation työkuultuuria ja tapoja toimia eri tilanteissa, on hyvä nähdä toiminta sisältäpäin.

Martti Grönfors kirjoittaa:

”Periaatteessa havainnointiin ja osallistumiseen perustuvan tutkimuksen analyysi ei olennaisilta osiltaan poikkea esimerkiksi teemahaastattelun analyysistä.” (Grönfors 2001, 137)

Havainnoinnissa ja osallistuvassa havainnoinnissa saatu tieto on kytkettynä sen kontekstiin muita tutkimusmenetelmiä paremmin. Oikeat yhteydet liittyvät oikeisiin asioihin. Havainnointiedon mahdollinen yhdistäminen muulla tavoin kerättyyn aineistoon, esimerkiksi haastatteluihin, syventää aineistoa. Havainnointimenetelmän mukaan ottamiselle tulee olla kuitenkin selkeä peruste, sillä menetelmänä se on erittäin suuritöinen. (Grönfors 2001, 129)

Havainnoinnin tulokset voidaan jakaa kolmeen pääasiaan:

- 1) Seuran juniorijaoksen toiminnan rahoittaminen seurassa on ollut vain junioreiden vanhempien vastuulla. Sponsoriyhteistyö käsitetään HIFK:ssa vain edustusjoukkueen keinona kasvattaa tuloja.
- 2) Seuran edustusjoukkuetta sekä kesäleirejä koskeva tavaralogistiikka kulkee lähes poikkeuksetta seuran tilojen kautta. Seuran toimisto- ja neuvottelutilat ovat olleet epäsiistit.
- 3) Seuran internet-sivut ovat olleet epäsiistit ja yritykset eivät ole päässeet riittävällä tavalla esille.

7 HIFK:n sponsoriyhteistyön kehittäminen

Jalkapalloseuralle Suomessa on erittäin tärkeää kasvaa ja kehittyä kokonaisvaltaisesti aina edustusjoukkueesta juniorijaoksen nuorimpiin ikäluokkiin asti. Seuran panostaessa varoja ja osaamista vain jäävuoren huippuun, katoaa toiminnalta pohja ja tulevaisuus. Etenkin HIFK:n tulee jatkossakin vaalia rautaista koko seuran läpi menevää henkeä ja yhteisöllisyyttä, koska ne ovat seuran ehdottomat tavaramerkit ja kasassa pitävä voima. Seuraavassa käydään läpi konkreettisia kehitysehdotuksia seuralle lähitulevaisuuteen sponsoriyhteistyön kehittämiseksi.

7.1 Pitkä vai lyhyt aikajänne? Yritykset mukaan Visio 2019:n.

”Asia on niin, että jalkapalloseuroissa tehdään aina järjettömiä lyhyen ajan päätöksiä nopeasti fanien ja median takia”, kirjoittaa taloustieteilijä Stefan Szymanski kirjassaan *Why England Loose*. (Szymanski, Kuper 2010, 104)

”Ei ole tuttu, piti itse asiassa googlata, mutta en kerennyt”, vastaa HIFK:n pitkäaikaisen yhteistyökumppanin markkinointipäällikkö kysymykseen HIFK Jalkapallon Visio 2019:sta ja seuran juniorijaoksen toimintatavoista.

Hyvän esimerkin visiosta ja sen markkinoinnista yrityksille tarjoaa FC Hongan nousu maan jalkapallon huipulle vuosina 2005-2011. FC Honka pelasi vielä kaudella 2005 Ykköistä suurin piirtein samanlaisilla resursseilla kuin HIFK nyt. Muutaman seuraavan vuoden aikana FC Hongan

omistaja Jouko Harjunpää sai mukaan kaksi suurta yritystä, Fortumin ja Telinekatajan. Yhteistyösuhteiden luominen onnistui brandin rakentamisen, aggressiivisen markkinoinnin sekä nimenomaan tulevaisuuden vision avulla. Teemu Jutila kirjoittaa opinnäytetyössään ”Brändilupauksen toteutuminen, case FC Honka” seuraavasti:

”FC Hongan markkinoinnissa on otettu selkeä linjaus vuodesta 2005 eteenpäin. On luotu selkeä strategia mitä noudatetaan ja miten sen kanssa toimitaan. FC Honka loi heti markkinointiinsa ”Unelma Elää” vision. Lisäksi markkinointiviestinnässä korostuu useasti slogan; rohkeaa ja viihdyttävää jalkapalloa. Koko markkinoinnin tarkoituksena sekä yleisesti toiminnan tarkoitus oli olla erilaista verrattuna muihin ja luoda selkeä kuva ulospäin mihin ollaan menossa ja missä vaiheessa nyt ollaan.

Markkinoille on siis tultu näkyvästi sekä äänekkäästi, käytännössä ennennäkemättömällä tavalla. Ei ole turhaan tultu nöyristelemään isommille ja otettu pienen asemaa, vaan päinvastoin on otettu suuren ja johtavan lippulaiva joukkueen asema. Tapa on ollut rohkea, mutta se on saanut huomiota erittäin paljon ja siten ollut erittäin toimiva.”

(Jutila, 2009)

Tämä auttoi saamaan mukaan muitakin espoolaisia yrityksiä. FC Honka on markkinoinut visioitaan Euroopan kentille menosta muun muassa kotistadioninsa kyljessä olevilla lakanoilla. Niissä on lukenut lauseita ”Espoolainen unelma” tai ”Unelma elää”. Markkinointi yhteistyösuhteiden luomiseksi on ollut aggressiivista ja herättänyt mielipiteitä puolesta ja vastaan, mutta tosiasia on, että kausien 2005- 2011 välisenä aikana Hongan toiminnan taloudellinen ja urheilullinen kasvu oli valtavaa ja yhteistyösuhteiden määrä kasvoi.

Kuten HIFK:n hallituksen puheenjohtaja Kimmo Niemistö totesi, yritykset hieman pelkäävät Suomessa ammattilaisjalkapalloseuroja. Veikkausliigaseuran ja Ykkösen seurojen kulurakenne kasvaa, joten yrityksiä on saatava mukaan rahoittamaan toimintaa. Jos seura sokaistuu nopeasta menestyksestä ja kadottaa pitkän tähtäimen suunnan, toiminnasta tulee kiireen hallitsemaa.

Fanit, media sekä valmentajat painostavat HIFK:a tekemään aina nopeita ja lyhyen aikajänteen ratkaisuita. HIFK on koko ajan fanien jatkuvan painostuksen alaisena tekemään nopeita ja lyhyen aikajänteen ratkaisuita. Fanit haluavat joukkueensa voittavan seuraavan pelin. Jos se ei voita, pitää hankkia uusi hyökkääjä. Fani haluaa joukkueensa perustavan kaikki taloudelliset ja hallinnolliset päätökset seuraavaan kauteen, ehkä jopa seuraavaan otteluun. Edustusjoukkueen keskimääräiset valmentajat haluavat selvittää seuraavasta kaudesta ja ehkä jopa vain seuraavasta pelistä. Siksi raha pitää satsata seuraavan kauden joukkueeseen, ehkä jopa vain seuraavan pelin joukkueeseen.

Hyvin toimivan jalkapalloseuran intressien tulisi olla kokonaan toisenlaiset. Kestävän pohjan luominen ja pitkäjänteisen toimintakulttuurin luominen takaa menestyksen pitkälle tulevaisuuteen. HIFK:n edustusjoukkueen johto sekä markkinointihenkilöstö kohtaavat päivittäin päätöksiä, joissa puntarissa on pitkän ajan hyöty ja lyhyen ajan lottovoitto.

Koko seura; juniorit, vanhemmat, valmentajat, edustusjoukkue sekä varsinkin yhteistyökumppanit tulisi saada mukaan tekemään yhteistä tulevaisuutta. Seuraavasta ottelusta tai seuraavasta kaudesta puhuminen yrityksille sunnatuissa myynti- ja markkinointimateriaaleissa ei auta luomaan pitkäjänteisiä ja molemmille hedelmällisiä yhteistyösuhteita mittavien tahojen kanssa. Yritysten johtoa ei kiinnosta, voittaako HIFK seuraavan sarjaottelun tai oliko viime kaudella pelissä 900 vai 1 000 katsojaa. Materiaaleissa ja myyntipuheissa tulisi puhua arvoista ja tulevaisuuden visiosta, suunnasta johon seura on tulevaisuudessa menossa. Tiestä, jonka yritys voi HIFK Jalkapallon kanssa kulkea. Etenkin, kun tällainen hieno visio on ansiokkaasti seuralle luotu. Yritykset haluavat olla mukana luomassa jotakin suurta. Siksi niiden kanssa pitää kulkea kohti jotakin suurempaa, kuin seuraavaa peliä.

Seuran olisi kannattavaa tulevaisuutta ajatellen luoda Visio 2019:sta konkreettinen ja tavoiteltava asia itselleen ja yrityksille. Tällä hetkellä se on vain sanoja internet-sivulla. Mikä on HIFK Jalkapallon Visio 2019? Ennen kuin myydään yhtään laitamainosta, tulisi se selvittää ensin itselle edustusjoukkueen valmennusjohtoa myöten ja saada myynti- ja markkinointiosasto sekä yritykset tekemään asioita kohti sitä, yhteistä visiota. Jos ihmiset eivät ole valmiita tekemään työtä näin pitkällä aikajänteellä yhteistä visiota kohti, heidät on vaihdettava sellaisiin, jotka ovat valmiita. Seuraavasta pelistä puhuminen tulisi vaihtua visiosta puhumiseen. Markkinoinnilliset päätökset ja strategiat ovat vaihdettava tämän kauden selvittämisestä pitkäjänteisemmän pohjan luomiseen, Visio 2019:n saavuttamiseen. Tällä hetkellä visiosta kerrotaan internet-sivuilla vain ”juniorit”-osiossa. Visiosta kertova kattava paketti tulisi siirtää myös ”edustusjoukkue”-osioon, jokaiseen markkinointi- ja myyntimateriaaliin, uuden työntekijän perehdytyspakettiin sekä tauluksi toimiston seinälle.

HIFK:n Visio 2019 tulisi kirkastaa uudestaan ja tehdä siitä konkreettisempi. Siihen tulisi liittää urheilullisen osion lisäksi markkinoinnillinen osio. Markkinoinnillisessa osiossa tulisi kertoa yksityiskohtaisesti, miten yritykset saadaan mukaan ja mihin niitä tarvitaan tässä pitkän ajan visiossa. Tässä osiossa tulisi kertoa, kuinka itse asiassa HIFK ei nouse Suomen jalkapallon huipulle, vaan HIFK ja yhteistyökumppanit. Visiossa tulisi olla yksityiskohtainen ja kattava esitys yritysten markkinointipäälliköille siitä tiestä, jonka HIFK ja yritys aikovat kulkea yhdessä ja mitä hyötyjä yritys saa matkan aikana ja maaliin päästyään. Kaikki työpanos tulisi aluksi laittaa yhden suuren yrityksen mukaan saamiseksi mukaan HIFK:n Visio 2019:n. Tämä antaisi uskottavuutta muiden yritysten silmissä, jolloin ovet muuallekin aukeisivat. HIFK:n tulisi markkinoida yrityksille siis Visiota, ei seuraavaa peliä.

Lisää tämänhetkisestä Visio 2019:sta löytyy HIFK Jalkapallon kotisivuilta:

<http://hifksoccer.fi/index.php?k=14559>

7.2 Hyvä myyjä HIFK Soccer ry:lle ja rekrytointiprosessi

Hyvän myyjän palkkaamisessa voidaan nojata perinteisiin teorioihin, kuten luvussa 3.4 kuvailaan hyvän myyjän piirteitä. Kun jalkapalloseuralle palkataan henkilöstöä, yksi kaksi asiaa nousee kuitenkin ylitse kaiken. Toinen asia liittyy seurakulttuuriin ja yhteisön ymmärtämiseen. Toinen asia liittyy suomalaisen jalkapallon ja jalkapalloseuran markkinoinnin ymmärtämiseen. Jos myyjä aikoo myydä yrityksille jalkapalloseuraa, jalkapallosta on oltava vahva tuntemus. On tunnettava seuran kenttätoimintaa ja valmentajien toimintatavat sekä urheilulliset linjaukset, jotta sitä voi käyttää markkinoinnissa hyödyksi.

Rekrytointiin ja työhön perehdyttämiseen tulisi kuitenkin ehdottomasti lisätä aikaa, jotta oikea henkilö löydetään ja kyseinen henkilö pääsee sisälle seuran kulttuuriin. HIFK:ssa työskentely ei ole sama asia, kuin muissa pääkaupunkiseudun yrityksissä tai seuroissa. Asia, joka auttaisi ymmärtämään seuran kulttuuria, olisi viedä myyntihenkilö faniryhmä ”Stadin Kingien” viereen katsomaan sarjaottelua. Tämän takia ulkopuolelta tulevien henkilöiden rekrytointi tulisi tapahtua kesällä, kun kausi on käynnissä. Toinen puoltava asia kesällä palkkaamiseen on se, että tuolloin on paljon aikaa valmistautua talven aikana tehtävään myymiseen ja asioiden kanssa ei tule kiire. Kiire kun on jalkapalloseuran tai minkä tahansa organisaation pahin vihollinen. Myyjien palkkaaminen olisi myös hyvä tapahtua niin, että ensin katsotaan onko oman seuran sisällä potentiaalisia työntekijöitä. Tämä siksi, että he ovat automaattisesti sisällä seuran kulttuurissa.

Tämän lisäksi on oltava erityisen tarkka vastuualueista aloittaneilla myyjillä. Jalkapalloseurassa on kasoittain tekemistä ja vähän ihmisiä. Jos myyjät alkavat tekemään liikaa muita asioita ja auttamaan myyntiin kuulumattomissa töissä, itse myyntityöhön käytetty aika vähenee. Tämä on pois sponsorointiyhteistyösuhteiden hoidosta ja ylläpidosta ja niiden luomisesta.

7.3 Toimisto ei ole varasto tai ravintola

Kun potentiaalinen yhteistyökumppani tulee HIFK:n tiloihin keskustelemaan mahdollisesta yhteistyöstä, olisi tilojen oltava seuran arvojen mukaiset. Seuran toimistolle tulevan yrityksen markkinointipäällikön tulee aistia seuran perinteet sekä arvot. Seuran mainitsee arvoikseen ylpeyden, urheilullisuuden, taitavuuden sekä pitkäjänteisyyden.

Tällä hetkellä ainakin kahta arvoa laiminlyödään seuran tiloissa. Ylpeys on ylpeyttä seuran perinteikkästä historiasta, kymmenistä palkinnoista ja tunnustuksista. Nyt kaikki tunnustukset ovat kiillottamattomina pölyisessä hyllyssä toimiston nurkassa. Ne tulisi olla esillä ja niitä tulisi ylpeästi esitellä jokaiselle toimistolla vierailevalle potentiaaliselle kumppanille.

Seura laiminlyö myös urheilullisuuden arvoa. Alkoholi ei kuulu urheilullisuuden arvoon, mutta tällä hetkellä seuran omat kuohuviinipullot lojuvat täysinä sekä tyhjinä toimiston hyllyillä sekä pöydillä. Kouhuviinipullot tulisi jättää erilaisiin gaala- ja juhlatilaisuuksiin, jos haluamme viestiä oikeita arvoja ja asioita. Millaisen viestin haluamme henkilölle meistä jättää? Tähän vaikuttaa paljon seuran näkyvillä oleva imago jota tilamme Olympiastadionin toimistosiivessä edustaa. Isot yritykset eivät sponsoroitu huonosti hoidettuja ja epäsiistejä seuroja, kilpailu sponsoreista on kovaa ja näin ei HIFK voi antaa tasoitusta kenellekään.

7.4 Juniorijaoksen sponsorointi tekee eron kilpailijoihin

Perinteisesti HIFK:ssa sponsorointiyhteistyöstä tulevat varat ovat menneet suurimmalta osin edustusjoukkueen kassaan. HIFK:n juniorijoukkueilla ei ole omia sponsoreita, jotka rahoittaisivat toimintaa. Täytyy muistaa, että halvinta ja kannattavinta seuralle on tehdä edustusjoukkueeseensa pelaajat itse omista junioreista. Sponsorointiyhteistyöstä saatavien varojen kohdistaminen myös sinne kehittäisi junioripuolta. Esimerkiksi siitä saatavista varoista voisi junioreiden kuukausimaksuja pienentää, jolloin pelaaminen HIFK:ssa olisi halvempaa kuin muissa pääkaupunkiseudun seuroissa. Tätä voisi käyttää pelaajarekrytoinnissa hyödyksi, kun HIFK rekrytoi uraansa aloittelevia 4-vuotiaita lapsia seuraan. Varoilla voisi myös palkata pätevämpiä valmentajia junioreille, jolloin edustusjoukkue saisi aikanaan laadukkaampia ja kustannuksiltaan halvempia pelaajia.

Tämä vaatisi koko seuran toiminnan mallin uudistamista, mutta toisi hedelmää tulevaisuudessa monin kerroin. Edustusjoukkueen myyntiryhmän ei edes tarvitsisi myydä itse juniorijoukkueita yrityksille, vaan se voisi perehdyttää ja kouluttaa juniorijoukkueiden vanhempia tälle asialle. HIFK voisi esimerkiksi myydä juniorijoukkueidensa nimiä yrityksille, jotka haluavat tulla mukaan tähän vastuulliseen toimintaan. Jos miettii, kuinka monta ihmistä näkee esimerkiksi HIFK:n 01-syntyneiden kilpajoukkueen nimen tämänkin kauden aikana ympäri Suomea, luku on valtava. Joukkue pelasi talvella kymmeniä harjoitusotteluita, ottaa osaan moniin turnauksiin, esimerkiksi Ahvenanmaalla ja pelaa piirisarjaa ympäri Helsingin aluetta. Joukkueen nimi esiintyy otteluohjelmissa jokaisen tapahtuman yhteydessä. Esimerkiksi tuhansia ihmisiä kesäisin vetävän Ålands Cupin internet-sivuilla:

http://www.alandiacup.com/index.php?option=com_eventreg&view=list&Itemid=100003&lang=fi

Tällä hetkellä joukkueen nimi on HIFK/Red. Nimi voisi olla esimerkiksi HIFK/ (yrityksen nimi). Yritys saisi mittavia imagollisia hyötyjä näkyvyydestä. Juniorijoukkueiden pelipaidoissa on myös tilaa yhdelle tai kahdelle isolle yrityksen logolle. Juniorijaoksen pelaajien vanhempien joukossa on myös paljon päättäjiä, joten näkyvyys heidän silmissään olisi yritykselle jo sinänsä lisäarvo.

7.5 Internetin kehittäminen ja ”punainen verkosto”

HIFK ei ole pystynyt tarjoamaan innovatiivista ja luovaa tapaa yrityksille näkyä internetissä. Seuran internet-sivut ovat sinänsä aktiiviset ja siistit, mutta ”Yrityksille”-osio kaipaa parannuksia.

Muutenkin internet-sivuilla olevat yritykset tulisi olla vahvemmin esillä isommilla logoilla ja näkyvämmillä paikoilla. Internet-sivuilta pitäisi saada pois kaikki ylimääräinen, mistä seura ei saa tuloja ja varata tila niille, joilta tulee tuloja.

FC Honka tarjoaa hyvän mallin toteuttaa kyseinen malli(kuva 1). HIFK:n internet-sivuilla voisi olla sivu, jossa olisi kaikki yritykset ja niiden toimialat esitelty. Siihen voisi myös kehittää jonkinlaisen kuvion tai kuvan, nythän Hongan sivuilla oleva lista on erittäin yksinkertaisella tavalla toteutettu.

Voimaverkosto
fchonka.fi / Voimaverkosto

Voimaverkoston tapahtumakalenteri:

- ke 11.4. KM-Kello, Pitäjänmäki
- ti 15.4. Planex, Konala
- ti 24.4. Puustelli, Sello
- ti 29.4. Autokeskus, Vantaa
- ti 15.5. Planex klo 9.00
- ti 29.5. Autokeskus Vantaa klo 8.30

Kiinnostuitko Voimaverkoston toiminnasta?

Ota rohkeasti yhteyttä:

Unto Virkkala
+358 40 4188 534
unto.virkkala@fchonka.fi

Pääset haluamasi yrityksen sivuille klikkaamalla yrityksen nimeä.
Takaisin etusivulle pääset vasemman yläkulman FC Honka-logon kautta.

ASIANAJOTOIMISTOT:

- JURIDIA
- LEQISTUM
- RATIOLEX

AUTOLIIKKEET JA KULJETUSPALVELUT:

- AUTOKESKUS
- PIANOPOJAT
- WESTENDIN LINJA

ELINTARVIKEMAAHANTUONTI JA -TEOLLISUUS:

- FAZER MAKEISET
- FLOW DRINKS
- GAINOMAX
- GB GLACE
- HARTWALL
- KOPPARBERG
- LEJOS

Kuva 1:FC Hongan "voimaverkosto"

Myös interaktiivinen internetissä oleva näkyvyys olisi yrityksille tervetullutta. Kukkakaupat ovat siirtämässä markkinoinnin pelkästään internetiin. Yksi hyvä idea voisi olla esitellä helsinkiläiselle kukkakaupalle seuraavanlaista yhteistyötä. Yritys ostaa Facebook-kampanjan sekä näkyvyyttä HIFK:lta. Kaikki HIFK Fotbollin tietyn Facebook-päivityksen tykkääjät saavat 10 % alennusta viikon ajan kukista lähellä äitienpäivää. Tällaisia tapoja tehdä internetissä yritysten kanssa yhteistyötä ja tarjota niille näkyvyyttä on rajattomasti.

HIFK:n jääkiekkojaoksella on internet-sivuillaan www.hifk.fi yritykset kohtuullisen hyvin esillä. He ovat myös käyttäneet luovuutta saada yritykset esille.

Kuva 2:Kalevan upotus HIFK:n sivulla

Matkatoimisto Kaleva on ostanut niin sanotun upotuksen HIFK:n sivuilla (kuva 2). Asiakas voi siis ostaa Kalevan matkan suoraan HIFK:n sivulla.

HIFK on luomassa Niemistön sanoin yrityksistä itsensä ympärille verkostoa. Verkosto voisi olla nimeltään vaikka ”Punainen Verkko”. Verkosto sijaitsee esimerkiksi yritysten välillä HIFK:n internet-sivuilla sekä HIFK:n kentällä jokaisessa kotiottelussa ja siihen kuulumisen lisää yritysten mahdollisuuksia verkostoitua ja solmia mahdollisia suhteita muiden yritysten kanssa. DSV:n markkinointipäällikkö Tarja Witikka näkee asian näin:

”Esimerkiksi Oulussa Kärppien ympärille on syntynyt erittäin vahva yritysverkosto. Siihen on alueen yrityksen lähes pakko kuulua.”

Markkinointimateriaaleissa verkostoitumisen voisi mainita erittäin isona hyötynä yrityksille. HIFK sitoo ympärilleen paljon yrityksiä houkuttavia yritysmaailman ihmisiä, joten suoran B2B-kaupankäynnin suhteen jalkapalloseuran kumppanuusverkostoon kuulumisen voisi olla houkuttelevaa yrityksille.

Lähteet

Kirjalliset

Alaja, E. 2001. Summapeliä: sponsorointiyhteistyön käsikirja. Helsinki: Suomen urheilumuseosäätiö

Alaja, E & Forssell, C. 2004. Tarinapeliä: sponsorin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, Teos, Tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Aka-tiimi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönfors, M. & Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Jaatinen, P. 2008. Opinnäytetyö: Jalkapalloseuroissa päätoimisesti työskentelevien työnkuva ja hyvinvointi. Vierumäki, Haaga-Helia.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and Sales Management, 8th edition. Pearson Education Limited.

Jutila, T. 2009. Opinnäytetyö: Brändilupauksen toteutuminen, case FC Honka. Espoo, Laurea Leppävaara.

Koskinen, I. & Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna - Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä? Helsinki: Talentum.

Lohivesi, K. & Lindroos, J. 2006. Onnistu strategiassa. Sanoma Pro Oy.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Methelp International.

Parantainen, J. 2010. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Szymanski, S. & Kuper, S. 2010. Why England loose? Lontoo: HarperCollinsPublishers

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

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Wakefield, K. 2006. Team sports marketing. Baylor: Elsevier

Sähköiset

Taloustutkimus Oy. 2012. Viitattu 15.4.2012

<http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/ uutiskirje/ uutiskirje-1-2012/ jaakiekkovarustetuin-ja-seuratu/>

Mainostajien Liitto 2011. Sponsorointibarometri, 2010. Luettu 27.2.2012

[<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20110501/13051880085870>]

Artikkeli. 2012. Talouselämä. Luettu 15.4.2012.

<http://www.talouselama.fi/minavaitan/sponsorit+hukkaavat+urheilun/a2002518>

HIFK Soccer ry. Niemistö, K. Otteluisäntämainos yrityksille (sähköposti), lainattu 12.3.2012

KOFF. 2012. Luettu 2.4.2012.

<http://www.koff.net/olutta>

Litterointitasot. Tutkimustie Oy. 2012.

www.tutkimustie.fi/fi/litterointitasot.html, luettu 8.5.2012.

Muut lähteet

Esimerkkiyritys, markkinointipäällikkö. Haastattelu tehty 8.5.2012.

Hemminki, I. HIFK Soccer ry, Sales Account Manager. Haastattelu tehty 12.4.2012.

Laurila, E. HIFK Soccer ry, valmennuspäällikkö. Haastattelu tehty 18.3.2012.

Manninen, T. HIFK Soccer ry, Salesman. Haastattelu tehty 12.4.2012.

Niemistö, K. HIFK Soccer ry, hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu tehty 12.4.2012.

Kuvat

Kuva 1: FC Hongan ”voimaverkosto” (s.45)

Kuva 2: Kalevan upotus HIFK:n sivulla (s. 45)

Kuviot

Kuvio 1: [<http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2011.pdf>]

Kuvio 2: Urheiluseuran arvotavara

Kuvio 3: Asiakkaan ostoprosessi

Kuvio 3: Sponsorointi osana yrityksen liiketoimintakehää

Kuvio 4: Ohjeiston B-osa sisältää sponsoroinnin strategian ja tavoitteet

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset, HIFK Soccer ry

**Haastattelu 1: Seura, sponsorintyhteistyö, Kimmo Niemistö(hallituksen puheenjohtaja),
Telmo Manninen (myynti- ja markkinointi), Ilkka Hemminki (myynti- ja markkinointi)**

Onko seuralla ollut yli vuoden kestäviä sponsorintyhteistyösuhteita? Mikä on pisin ja kuinka pitkä se on? Jos on ollut, miksi luulet, että yritys on halunnut jatkaa yhteistyötä?

Mistä syistä yritykset ovat lopettaneet yhteistyösuhteen viimeisen viiden vuoden aikana? Ovatko lopettaneet?

Miten käytännössä ja konkreettisesti yhteistyösuhteita on hoidettu ja ylläpidetty viimeisen viiden vuoden aikana?

Millä perusteella seura on viimeisen viiden vuoden aikana valinnut yhteistyökumppanit? Henkilökohtaiset suhteet yrityksiin, onko ollut? Kuinka suuri osa yhteistyökumppaneista viimeisen viiden vuoden ajalta on tullut ns. henkilökohtaisista suhteista?

Kuinka näet HIFK:n yhteistyökumppanina verrattuna muihin Ykkösessä pelaaviin lähialueen seuroihin, esimerkiksi Viikinkeihin tai PK-35 Vantaaseen? Erottuuko HIFK? Jos erottuu, miten? Kannattaako erottua? Pk-seudun seurat jakaantuvat imagollisesti kahteen: kaikki muut ja HIFK, onko erottuminen lähihistoriassa ollut strategista ja suunniteltua? HIFK:lla on selkeästi seurana ”oma juttu” brandissään, onko se rakennettu tarkoituksella ja strategisesti vai onko sattumaa?

Onko sarjataso (urheilullinen menestys), jolla seuran edustusjoukkue pelaa, vaikuttanut sponsorihankintaan? Jos kyllä, miten? Vrt. kakkosdivisioona vs. Ykkönen?

Miten näet provisiopalkatun myyntiryhmän työntekijän edut ja haitat jalkapalloseuralle? Millä perustein henkilö palkataan HIFK:n myyntiryhmään? Kerro hieman yleisiä asioita rekrytointiprosessista?

Liite 2 Haastattelukysymykset, DSV

Haastattelu 2: Esimerkkiyritys, markkinointipäällikkö

Tiedätkö, mikä on Visio 2019? Kuinka tuttu seura HIFK Jalkapallo ja sen arvot, toimintatapa ja visio ovat teille?

Yleisesti. Mitkä asiat vaikuttavat yrityksessänne päätöksiin tehdä yhteistyötä urheiluseuran kanssa?

Näettekö urheiluseurojen kanssa tehtävän yhteistyön tulevaisuudessa lisääntyvän vai vähentyvän? Lajien väliset imagoerot? Sponsorointiyhteistyön lähitulevaisuus teidän yrityksessänne.

Yrityksenne markkinoinnin strategiasta. Mikä on urheiluseurojen kanssa tehtävän yhteistyön rooli ja siivu koko budjetista? Mainonta vs urheiluseurayhteistyö? Sponsorointiyhteistyö mainonnan keinona, koetteko tehokkaaksi?

Urheiluseuran lähestyessä yritystänne, miten päätökseen yhteistyöstä päädytään, kerro prosessista? Kuka/ketkä päättävät ja miten?

Miksi olette yhteistyösuhteessa HIFK Jalkapallon kanssa? Onko yhteistyö strategista ja businesshyötyä tavoittelevaa vai vain ns. "goodwillia"? Entä muut yhteistyösuhteet?

Millainen kumppani HIFK Jalkapallo on ollut yrityksellenne? Suhteen ylläpitäminen? Onko suhde interaktiivinen? Kuinka useasti yrityksenne on ollut tavalla tai toisella yhteydessä seuran henkilöstöön tai toisinpäin?

Oletteko tyytyväinen yhteistyöhön HIFK:n kanssa? Miksi? Miksi ette?

Oletteko olleet itse HIFK Jalkapallon ottelussa? Kerro kokemuksesta, vaikuttiko haluun olla yhteistyösuhteessa? Jos et ole, onko aikeissa mennä? Oletteko käyneet HIFK:n toimistotiloissa Olympiastadionilla?

