

# **URHEILUTOIMIJOIDEN JA YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ PÄIJÄT-HÄMEEN ALUEELLA**

Tutkimus urheiluyhteistyöstä

Tekijä Penna, Aaron	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 73 + liitteet	Valmistumisaika Syksy 2021
Työn nimi <b>Urheilutoimijoiden ja yritysten välinen yhteistyö Päijät-Hämeen alueella</b> Tutkimus urheiluyhteistyöstä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä Opinnäytetyössä tutkittiin Päijät-Hämeen alueella olevien yritysten ja urheilutoimijoiden välistä yhteistyötä. Työ tehtiin toimeksiantona Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä-hankkeelle. Tarkoituksena oli, että tutkimuksesta saatavaa tietoa urheilijayhteistyöstä ja sen käytännöistä voitaisiin hyödyntää osana hanketta.  Työn teoriaosuudessa käsitellään kolmea tutkimukseen liittyvää teemaa: Suomalaista urheilukenttää, urheilun piirissä tapahtuvaa arvonluontia ja sen liiketoiminnallista hyödyntämistä sekä sponsorointia ja sen käytäntöjä.  Tutkimus toteutettiin etänä teemahaastatteluilla verkon kautta, joihin osallistui yksitellen kuusi alueen yrityksen edustajaa ja kaksi alueen urheiluseuraa. Haastattelusovelluksen avulla saaduista äänitteistä kirjoitettiin puhtaaksi tekstiversiot kaikista haastatteluista, joista kerättiin lopulliseen työhön keskeiset löydökset.  Tulosten perusteella urheilijayhteistyö haastatelluilla yrityksillä on ollut pääosin laadukasta ja perustunut niiden aidoille liiketoiminnan tarpeille. Myös toiminnallisemmat yhteistyötavat oli huomioitu. Ongelmaksi ilmeni kuitenkin tiettyjen urheilutoimijoiden liiketoimintaosaamisen puute. Haastatteluissa saatiin myös tietoa hyvistä toimintatavoista yhteistyössä.  Tulosten pohjalta muodostettiin neljän pisteen toimintamalli kumppanuuksia tavoitteleville urheilutoimijoille. Tulokset ilmensivät myös yritysten erilaisia lähtökohtia yhteistyöhön, joiden huomiointi on tärkeää tällaisille toimijoille.		
Asiasanat urheilu, sponsorointi, yhteistyö, urheiluyhteistyö, Päijät-Häme		

Author Penna, Aaron	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2021
	Number of pages 73 + addendums	
Title of publication <b>Collaboration between sport organizations and businesses in Päijät-Häme area</b> A research about sports collaboration		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The Bachelor's Thesis researched the collaboration between businesses and sports clubs and teams in Päijät-Häme area. The thesis was given as an assignment for the Athlete's double careers in Päijät-Häme project. The intention was to include information about collaboration and good procedures procured in this research as part of the project.</p> <p>The theory chapters of the thesis cover three relevant themes: Finnish sports environment, value creation within sports and its business applications and finally sponsorship and its procedures.</p> <p>The research was implemented as a series of thematic interviews over the internet with 6 local business and 2 sports clubs' representatives. The interviews were recorded within the interviewing application. The recordings were then transcribed clean into text files which were used in the thesis paper.</p> <p>According to the results, the sports collaboration of the interviewed companies was mainly in good quality and based on their actual business needs. More action-based methods of collaboration were also generally considered. However, lack of business competences in certain sports collaborators surfaced as a problem. The interviews also provided information about good procedures in such collaborations.</p> <p>Based on the results, a 4-point model of action was formed for sports clubs and teams which desire collaborative partnerships. Acknowledging the different premises through which businesses embark in such collaborations is important for such organizations.</p>		
Keywords sport, sponsorship, collaboration, sport collaboration, Päijät-Häme		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät .....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	SUOMEN URHEILUKENTTÄ .....	6
2.1	Suomalaisen liikuntakulttuurin historiaa ja kehityssuuntia .....	6
2.2	Urheilun nykytila ja tukirakenteet Suomessa.....	7
2.2.1	Suomalainen huippu-urheilija ja -urheilu .....	9
2.2.2	Päijät-Hämeen urheiluorganisaatioista .....	11
3	ARVONLUONTI JA URHEILU .....	12
3.1	Arvon ja arvonluonnin käsitteet .....	12
3.2	Urheilun arvonluonnin erityispiirteet .....	13
3.3	Urheiluyhteistyön liiketoiminnallinen potentiaali ja urheilun arvonluonnin ekosysteemi .....	15
3.4	Yhteiskuntavastuun toteuttaminen urheilua tukemalla .....	17
3.5	Urheilu brändikumppanina ja tarinoiden tuottajana .....	19
3.6	Urheilun digitalisoituminen ja asemoituminen sosiaalisessa mediassa .....	22
3.7	E-urheilun erityispiirteet .....	24
3.8	Urheilun hyödyntäminen organisaation sisäisessä kehittämisessä .....	25
4	SPONSOROINNIN YDINKOHDAT .....	28
4.1	Sponsorointitoiminta ja sen tavoitteet.....	28
4.2	Sponsoroinnin lähihistoriasta ja nykytilasta .....	30
4.3	Nykyaikaisen sponsorointiyhteistyön edellytykset .....	31
4.4	Sponsoriyhteistyön malli .....	32
4.4.1	Sponsoroinnin taustasuunnittelu .....	34
4.4.2	Kohteiden kartoitustyö .....	35
4.4.3	Integrointi.....	37
4.4.4	Toiminnan arviointi.....	39
5	TUTKIMUS .....	41
5.1	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	41
5.2	Tulosten analyysi ja tulkinta .....	45
5.2.1	Yritysten yhteistyökohdeurheilutoimijat .....	45

5.2.2	Yhteistyön hyviä käytäntöjä .....	48
5.2.3	Ongelmat ja vastoinkäymiset .....	52
5.2.4	Tulevaisuuden ennakointi .....	54
5.2.5	Johtopäätöksiä .....	59
6	YHTEENVETO .....	65
	LÄHTEET .....	70
	LIITTEET .....	74

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän yritysten ja urheilutoimijoiden välistä yhteistyötä tutkivan opinnäytetyön toimeksi-antajana on Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä-hankkeen yhteyshenkilö. Kaksi- ja puolivuotisen hankkeen tarkoituksena on tukea alueen urheilijoita urheilu- sekä opiskelu- ja työuran yhteensovittamisessa sekä molempien siirtymäkohdissa. Hankkeen kolme keskeistä tavoitetta ovat kaksoisuran konseptin hallitsevan asiantuntijaverkoston luominen, urasuunnittelutyökalun rakentaminen sekä tietoisuuden ja osaamisen edistäminen urheilijoiden kaksoisuramallista. Tämän opinnäytetyön on katsottu voivan tuottaa tietoa urheilijayhteistyöstä, sen toimintatavoista sekä erityisesti yritysten näkökulmista yhteistyöhön, josta voi olla hyötyä urheilijoiden alueellisessa tukemisessa osana hanketta. Tutkimuskohde ja keskeinen tutkimuskysymys ovat siis molemmat tulleet toimeksiannon kautta.

Tämän opinnäytetyön käsittelemää yritysten yhteistyötä urheilutoimijoiden kanssa on tutkittu useissa muissa opinnäytetöissä, erityisesti sponsorointitoiminnan kontekstissa. Useissa töissä tarkastelun kohteena on yksittäinen yritys tai urheilutoimija sekä tutkimuskysymykseen kuuluvat yhteistyökumppanuudet. Urheiluseurojen yhteistyötoiminnan laadua ja mahdollisuuksia yritysten ja muiden potentiaalisten kumppanien kanssa ovat esimerkiksi selvittäneet Mönkkönen ja Hiltunen jääkiekkoseura KalPalle (Hiltunen & Mönkkönen 2019), Kivistö koripalloseura Lahti Basketballille (Kivistö 2018), Kovasiipi toiselle koripalloseuralle, Kouvot ry:lle (Kovasiipi 2017), Mehtonen lentopalloseura LEKA Volley ry:lle (Mehtonen 2016) sekä Romppanen Lahden Taitoluistelijat ry:lle (Romppanen 2018). Vastavasti aihetta yksittäisen yrityksen näkökulmasta ovat lähestyneet Koivuluoma vuoden 2014 opinnäytetyössä ja Paakkunainen vuoden 2013 työssä. Molemmissa töissä kohdeyritykset olivat urheiluliikkeitä, joiden siteet urheilutoimijoihin tulivat luonnollisesti toimialan ohessa. Opinnäytetyöt yhteistyöstä yksilöurheilijoiden kanssa ovat harvinaisia, ja esimerkkinä löytyi yksi, Paunosen vuoden 2015 opinnäytetyö.

Tässä työssä käsitellyn tutkimuksen lailla nämä edellä mainitut opinnäytetyöt ovat ammatikorkeakoulujen tavoitteiden mukaisesti ensisijaisesti paikallista liiketoimintaa kehittäviä. Ne eroavat kuitenkin toisistaan tutkimuskysymyksessä sekä tutkimuksen laajuudessa. Aikaisemmissa töissä kohteena olivat usein vain toimeksiantajan asema yhteistyökumppanina, ja tehdyt johtopäätökset koskivat ensisijaisesti sen omaa toimintaa kehittäviä toimenpiteitä. Tämän työn tarkoituksena on taas löytää paikallisia hyviä käytäntöjä ja lähestymistapoja, joita voidaan hyödyntää useiden urheilutoimijoiden ja yritysten välisessä yhteistyössä sekä hankkeessa yksittäisten urheilijoiden tukemiseksi. Vastapainoksi

paikallisuuteen aihepiiriä koskevat Pro Gradu -tutkimukset lähestyvät yhteistyökumppanuutta oletetusti yleisemmältä tasolta, kuten Arosen vuoden 2015 tutkielma urheilun sponsoinnista markkinointiyhteistyön muotona.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tarkastella Päijät-Hämeen alueen yritysten ja urheilutoimijoiden yhteistyötä sekä löytää siihen kuuluvia mahdollisesti muihin toimijoihin sovellettavia hyviä käytäntöjä. Yritysyhteistyön tarkastelulla on mahdollista löytää tietoja toimintatavoista, joista on hyötyä hankkeen tavoitteiden saavuttamisessa urheilijoiden tukemiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia urheilijayhteistyötä erityisesti yritysten näkökulmasta. Tässä ajatuksena on se, että laadukkaampi ja onnistuneempi yhteistyö yritysten kanssa helpottaa myös yhä ammattimaisemmin toimivien seurojen jäsenien toimintaa ja tuo hyötyjä molemmille urapoluille ja urheilua ammatikseen harrastaville. Tutkimuksella on mahdollisuus saada tietoa siitä, millaisia näkökulmia yrityksillä on yhteistyöhön, miten ne ovat toteuttaneet yhteistyötä sekä millaisia vaatimuksia yrityksillä on mahdollisille kumppaneilleen. Seuroille, jotka toiminnan ylläpitämiseksi tarvitsevat yhteistyökumppaneita, nämä tiedot ovat tärkeitä.

Tutkimuskysymys on suurimmaksi osaksi tullut toimeksiantajalta: ”Miten Päijät-Hämeen alueella toimivat yritykset ovat toteuttaneet yhteistyötä urheilutoimijoiden kanssa, ja millaisia hyviä käytäntöjä niillä on omassa yhteistyötoiminnassaan?” Suurimmaksi osaksi, sillä vaikka tätä kysymystä ei varsinaisesti suoraan annettu tutkimukseen tässä muodossa, yritysyhteistyön tarkastelu ja yhteistyökäytännöt ovat olleet esillä toimeksiannosta alusta alkaen. Yllä olevaan kysymykseen päädyttiin suhteellisen lyhyen pohdinnan jälkeen.

Osittain annettu tutkimuskysymys on myös toiminut tutkimusta rajaavana tekijänä. Sen johdosta tarkoituksena on tutkia Päijät-Hämeen alueella tapahtuvaa yhteistyötoimintaa, johon sisältyvät kyseisen alueen yritykset ja seurat. Tutkimuksen yhteydessä on päätetty rajata tutkittavat toimijat juuri alueellisiksi toimijoiksi, joiden pääasiallinen toiminta painottuu tai rajoittuu kokonaan Päijät-Hämeeseen. Haastateltavien toimijoiden koosta liikevaihdon, jäsen- tai työntekijämäärän suhteen ei ole tehty varsinaista rajausta. Voidaan kuitenkin olettaa, että alueellisten toimijoiden koko on rajoitettu verrattuna valtakunnallisempiin tahoihin. Myös sellaisia toimijoita, jotka ovat osa suurempaa konsernia tai muuta organisaatiota, on otettu mukaan. Viimeiseksi on vielä luonnollista olettaa, että tutkimukseen päätyneiden yritysten toimialat vaikuttavat myös niiden kokoon. Haastateltavia valittiin lopulta kahdeksan kappaletta, joista kuusi olivat yrityksiä ja kaksi urheiluseuraa.

### 1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteutus on aloitettu teoriaosuuden rakentamisella. Kirjallisuutta ja artikkeleita on hyödynnetty tutkimuskysymykseen relevanteista teemoista, jotka muodostettiin opinnäytetyöprosessin myötä. Näitä ovat suomalaisen urheilun kenttä, urheilun arvонуononin tavat sekä viimeisenä sponsorointi ja sen hyvät toimintatavat. Materiaalia on hankittu elektronisista lähteistä, Lahden ammattikorkeakoulukirjastosta sekä Lahden kaupunginkirjastosta. Tämän alueen kirjoittaminen on tapahtunut pääosin vuoden 2020 kesän aikana, mutta ulottui myös saman vuoden syksylle ja keväälle.

Teoriaosuuden valmistuttua siihen ja tutkimuskysymykseen perustuen laadittiin kysymyksiä varsinaista tutkimusmenetelmää varten. Valittu menetelmä on teemahaastattelu, jossa haastattelu etenee kokoelmasta haastattelun teemoja käsittelevien kysymyksien mukaan. Teemahaastattelu sijoittuu menetelmänä lomake- ja vapaan haastattelun välimaastoon. Lomakehaastattelun tavoin kysymykset on laadittu valmiiksi, mutta ne laaditaan tarkoituksella avoimiksi mahdollisimman monipuolisen tiedon saamiseksi. Kysymyksiä on mahdollista jatkaa jatkokysymyksillä tarvittaessa, eikä sitovaa rakennetta ole teemasta teemaan etenemistä lukuun ottamatta. Kyseinen tutkimusmenetelmä lukeutuu kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Menetelmän valinta tässä tutkimuksessa perustuu tiivistäen siihen, että avoimilla kysymyksillä on haastattelun yhteydessä paremmat edellytykset tietojen hankkimiseksi tutkittavan kaltaisesta yhteistyöstä ja toimintatavoista. Teemahaastattelun kysymykset ovat jakaantuneet neljään teemaan: Yritysten kohdeurheilutoimijoihin, yhteistyön hyviin käytäntöihin, mahdollisiin ongelmiin ja vastoinkäymisiin sekä viimeiseksi tulevaisuuden suunnitelmiin.

Tutkimusmenetelmän tiedonkeruun toteutus tapahtui etähaastatteluilla Microsoft Teams-sovelluksen avulla. Haastateltavia lähestyttiin suurimmaksi osaksi puhelimitse, ja heille lähetettiin lista kysymyksistä haastattelutapahtumaan valmistautumiseksi. Tämän kautta kahdeksan haastattelua pidettiin vuoden 2020 lopulta vuoden 2021 alkuun. Käytetyssä Teams-sovelluksessa on sisäänrakennettu nauhoitusfunktio, jonka avulla saatiin äänite kaikista haastatteluista. Äänitteistä litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi kaikki haastattelut. Litteroinnissa huomioitiin tutkimuskohteen mukaisesti ainoastaan haastattelujen sanallinen sisältö, eikä esimerkiksi äänenpainoa tai kehonkieltä ole otettu huomioon.

Tutkimusprosessin tuloksena saaduista puhtaaksi kirjoitetuista haastatteluista kerättiin teemoja mukailien yhteenvedot keskeisistä löydöistä opinnäytetyön tutkimuskappaleeseen. Nämä löydökset on jaettu kysymysteemojen pohjalta neljään osa-alueeseen. Viimeiseksi tutkimuksessa on koottu oma lukunsa tuloksista johdetuista johtopäätöksistä.



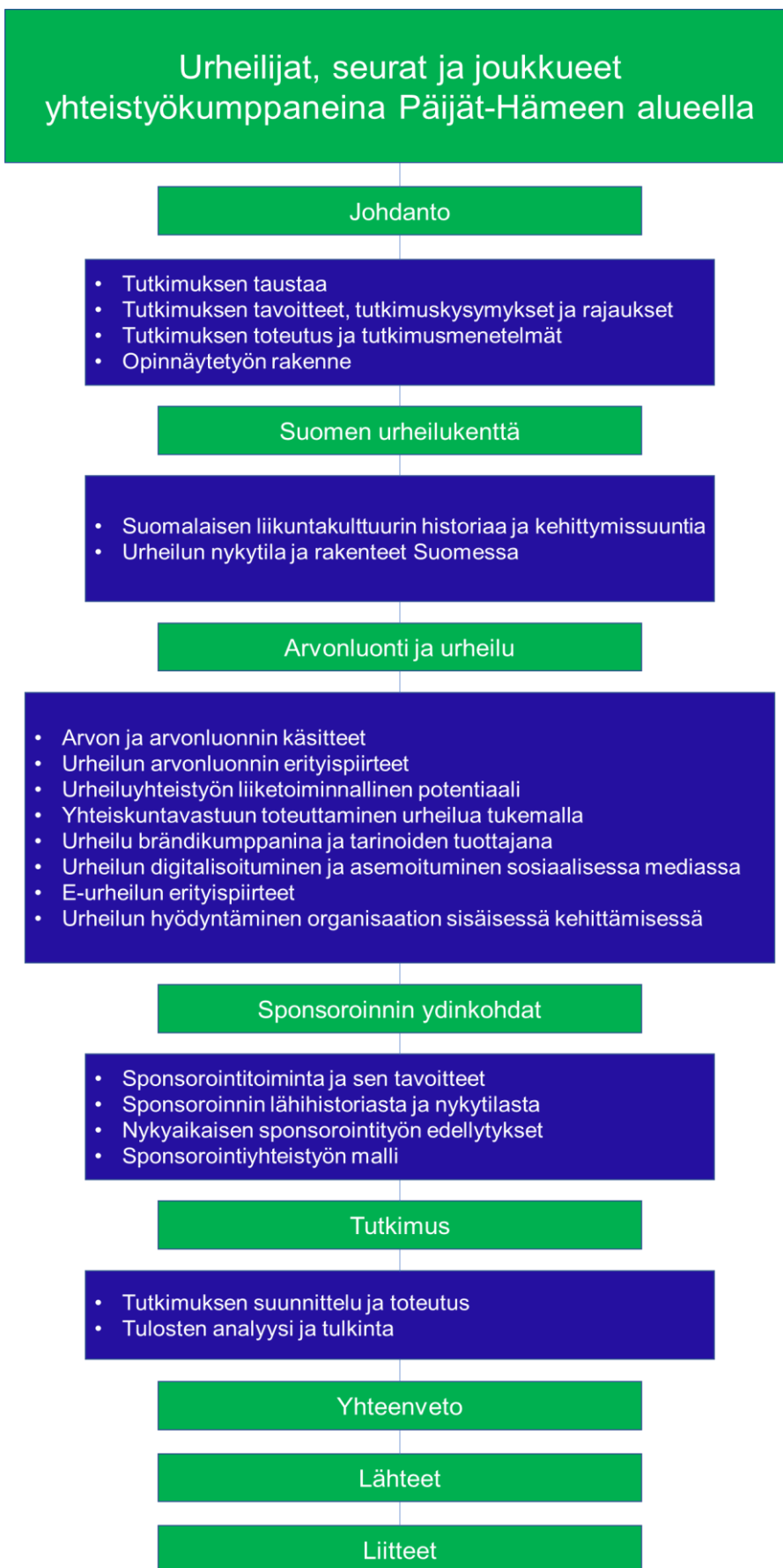
Jatkotutkimusehdotuksia ja koko prosessin reflektointia on sisällytetty viimeiseen yhteen-  
vetokappaleeseen.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta yläkappaleesta, jotka kuuluvat neljään varsinaiseen aihe-  
piiriin. Jokaisessa kappaleessa on myös kokoelma alakappaleita viimeistä varsinaista lu-  
kua sekä lähteitä ja liitteitä lukuun ottamatta. Ensimmäinen johdantokappale johdattaa lu-  
kijan tutkimukseen esittelemällä aluksi tutkimuksen taustan sekä avaamalla sen tavoit-  
teita, tutkimuskysymyksiä sekä rajoja tutkittavista kohteista. Johdannossa kerrotaan  
myös tutkimuksen toteutuksesta ja käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Viimeiseksi johdan-  
nossa käydään läpi koko opinnäytetyön rakenne.

Johdannon jälkeen opinnäytetyössä siirrytään seuraavaan aihepiiriin, tutkimusta pohjusta-  
vaan teoriaosuuteen. Teoriaosuus kattaa yläkappaleet kahdesta neljään käsitelleen kol-  
mea tutkimukseen liittyvää teemaa. Toisessa kappaleessa käsitellään suomalaisen liikun-  
takulttuurin historiaa sekä nykytilaa. Kolmannessa yläkappaleessa käsitellään urheilun ar-  
vonluonnin tapoja. Kappale alkaa arvojen ja arvonluonnin määritelmällä, jonka jälkeen siir-  
rytään urheilun arvonluonnin erityispiirteisiin ja urheiluyhteistyöstä saataviin hyötyihin.  
Seuraavissa alakappaleissa käsitellään tarkemmin urheilun arvonluonnin tapoja eri kon-  
teksteissa. Teoriaosuus päättyy neljänteen yläkappaleeseen, jossa käsitellään sponso-  
rintitoimintaa. Kappaleessa käsitellään sponsoroinnin määritelmää, lähihistoriaa sekä ny-  
kytilaa. Sponsorintiyhteistyön edellytysten kautta kappaleessa esitellään vielä lyhyesti  
sponsorintiyhteistyön malli.

Viidennessä kappaleessa käsitellään varsinaista opinnäytetyön tutkimusta. Alakappa-  
leissa käydään ensin läpi tutkimuksen suunnittelua sekä toteutusta. Tämän jälkeen tulok-  
sia analysoidaan tutkimuksen neljän teeman kautta. Tutkimusosuus päätetään tuloksista  
tehtäviin johtopäätöksiin. Viimeiseksi kuudennen kappaleen yhteenvedossa käydään läpi  
tiivistetysti koko opinnäytetyö ja sen keskeisimmät löydökset. Kappale sisältää myös eh-  
dotuksia jatkotutkimuksiin sekä lyhyen itsearvioinnin opinnäytetyöstä. Opinnäytetyöhön  
kuuluu vielä lista työssä viitatuista lähteistä sekä liitteet teemahaastattelun kysymyksistä.  
Opinnäytetyön rakenne ilmenee alla olevasta taulukosta.



Taulukko 1, Opinnäytetyön rakenne

## 2 SUOMEN URHEILUKENTTÄ

### 2.1 Suomalaisen liikuntakulttuurin historiaa ja kehitymissuuntia

Suomalaiseen urheiluun ja liikuntakulttuuriin ovat olennaisesti vaikuttaneet eri ajanjaksojen elinolojen muutokset sekä kehityslinjat, jotka ovat korostaneet urheilua omien tarkoituseriensä saavuttamisessa (Kokkonen 2015, 342-343, 370). Modernin suomalaisen urheilukulttuurin historia ulottuu 1800-luvulle asti (Martiskainen 2017, 13). Ensimmäisen kasvupyrähdyksensä urheilun kilpailutoiminta koki 1890-luvulla. Suomalaisen urheilun kansallinen järjestäytyminen taas alkoi vuoden 1900 kokouksessa päätetystä, ja myöhemmin vuonna 1906 perustetusta Suomen voimistelu- ja urheiluliitosta (SVUL). (Martiskainen 2017, 12, 17.)

Vuonna 1907 kansainvälinen olympiakomitea tunnusti Suomen Olympiakomitean viralliseksi olympiakirjaa ja kansainvälisen komitean päätöksiä noudattavaksi kansalliseksi yhdistykseksi (Suomen Olympiakomitea 2019). Myöhemmin itsenäistymisen ja sisällissodan jälkeen perustettiin 1919 Työväen Urheiluliitto (TUL) (Martiskainen 2017, 77). Porvarillinen SVUL ja työväenluokkainen TUL olivat pääosapuolina suomalaisen urheilun itsenäistymisen jälkeisessä sisäpoliittisessa kahtiajaossa (Martiskainen 2017, 74). Näiden kahden keskusjärjestön ja niihin kuuluvien seurojen vastakkainasettelu luokka-aseman ja poliittisen ajattelumaailman suhteen jatkui, joskin lievemässä muodossa, jopa 1990-luvulle saakka, jonka aikana SVUL:n korvasi Suomen Urheiluliitto. ”Svullilaisuuden” ja ”tullilaisuuden” käsitteet säilyivät 2000-luvullekin vanhempien ikäpolvien mielissä. (Juntunen 2017.)

1940-luvun sotien jälkeen suomalainen liikuntakulttuuri eli uutta kasvukauttaan. 40–60-lukujen aikakautta leimasivat urheiluun liittyvät rakennushankkeet, kasvatuksellisen liikuntakulttuurin nousu, kuntoliikuntakampanjat ja -tapahtumat sekä valtion ja kuntien vahvistuva rooli liikuntaolosuhteiden ylläpitämisessä. (Kokkonen 2015, 173.) Rakentamisen kausi jatkui aina 1990-luvun alkuun saakka. 70-luvulla tätä kehitystä edisti hyvinvointiajatteluun perustuva liikuntapolitiikka, joka syrjäytti aikaisemman järjestökeskeisen urheilupolitiikan, 80-luvulla taas aluepolitiikka ja kiihtyvä talouskasvu. (Kokkonen 2015, 246-247.) Tällä vuosikymmenellä urheilu kaupallistui media- ja yritysrytösten sekä ammattuurheilun hyväksymisen kautta (Kokkonen 2015, 246-247; Martiskainen 2017, 200). Samalla kansan liikuntatavoissa alkoi korostua elämyksellisyys sekä liikunnan määrän polarisoituminen sosiaaliluokkien välillä: Alempien luokkien liikunta väheni koulutettujen ja toimeentulevien taas noustessa. Tänä aikana myös doping astui julkisuuteen huippu-urheilun negatiivisena ilmiönä. (Kokkonen 2015, 247.)

90-luvun laman jälkeisen Suomen liikunnan organisaatiot kokivat haasteita, joita olivat mm. kiristynyt julkisen talouden tilanne sekä laajenneen liikuntakulttuurin kattaminen uudella järjestöaikakaudella. Keskusjärjestöt syrjäytettiin uutena kattoyhteisönä toimivan Suomen Liikunta ja Urheilu- organisaation myötä (SLU), joka yhdistyi vuonna 2013 muiden järjestöjen kanssa Valtakunnalliseksi liikuntaorganisaatioksi (VALO). VALO taas sulautui myöhemmin yhteen Suomen Olympiakomitean kanssa. Muuta ajan liikuntakulttuurin kehityksiä olivat 90-luvulta lähtien kasvava viihteellisyys, kulutuksellisuus sekä vahvistuvat joukkuelajit. Erityisesti jääkiekko löi itsensä läpi eniten julkisuutta saavana joukkuelajina. Euroopan unioniin liittyminen toi 90-luvun taitteessa liikkuvuutta kilpa- ja huippu-urheilijoille korostaen samalla ammattimaistumisen kasvua. (Kokkonen 2015, 332-333.)

Suomalaisen urheilukulttuurin historian aikana esille nousseista kehityslinjoista suuri osa on jatkunut, ainakin joissain muodoissa, 2010-luvulle asti (Kokkonen 2015, 338). 1800-luvun käsitys urheilusta kansakunnan ja varsinkin lasten ja nuorten kasvattajana säilyy yhä, erityisesti seuratoiminnassa. Tässä nykyajan ongelmana nähdään erityisesti järjestäytyneen harrastamisen esimerkiksi taloudellisista syistä johtuvat lopettamiset. Sama käsitys koskee urheilun terveysvaikutuksia, vaikkakin sosioekonomiset tekijät ovat molempien kohdalla hyvin merkittäviä. (Kokkonen 2015, 338, 347-349, 350-351.) 1920- ja 1930-luvuilla nuorta Suomea tehtiin tunnetuksi maailmalla urheilumenestyksen kautta (Martiskainen 2017, 154). Urheilu on nykyäänkin merkittävä kansallisen identiteetin rakentaja, mutta se antaa samalla kanssailmiöineen, kuten maahanmuuttajataustaisten urheilijoiden, kanssa aihetta pohtia käsityksiä suomalaisuudesta (Kokkonen 2015, 353). Valtion ja erityisesti kuntien tärkeys liikuntamahdollisuuksien luomisessa säilyy yhä, vaikka se ei nykykehityksen valossa tule palaamaan aikaisemmalle tasolle. Sama koskee suomalaista liikunnan kansalaistoimintaa, jolla on vahva asema esim. seuratoiminnassa. (Kokkonen 2015, 354-355.) Keskeisiä muutostekijöitä nykyaikaisessa liikuntakulttuurissa ovat väestön ikääntyminen, globaalit muutostekijät, kuten teknologiat, kilpailu mediahuomiosta ja ilmastonmuutos, sosioekonominen ja sitä kautta terveydellinen eriarvoisuus, liikunnan toimijoiden suhdemuutokset sekä eri liikuntaan liittyvistä yhteisöistä saatava, liikuntakulttuurin kokonaiskuvaa hajauttava yksilöllisyys (Kokkonen 2015, 369).

## 2.2 Urheilun nykytila ja tukirakenteet Suomessa

Suomalaisen liikunnan ja urheilun eri organisaatioiden kenttä on monimutkainen kokonaisuus. Ylimpänä päätöselimenä niin huippu- urheilussa kuin muussa liikunnassa on viranomainen valtion Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä valtion liikuntaneuvosto. Valtiolla on näiden tahojen kautta suora rahoitusyhteys liikunnan aluehallintoon, kuntien liikuntatoimiin, liikunnan tiedeyhteisöihin ja Kilpa- ja huippu- urheilun tutkimuskeskukseen (KIHU),

urheiluopistoihin ja liikunnan koulutuskeskuksiin sekä liikuntaa edistäviin järjestöihin. Järjestöillä on suoria ja välillisiä kytköksiä suureen osaan suomalaisia urheilutoimijoita, joista lähimpiä ovat liikunnan aluejärjestöt, lajiliitot, liikunnan keskusjärjestöt sekä muut valtakunnalliset liikuntaa edistävät järjestöt. Kentän loppupäässä ovat Suomen vuoden 2013 arvion perusteella 11 000–13 000 urheiluseuraa (Koski 2013), joiden jäseniä ovat taas vuoden 2017 arviolta noin 1 250 000 suomalaista (Lipponen 2017). Seurat ovat läheisimminkin tekemisissä kuntien, liikunnan aluejärjestöjen, lajiliittojen sekä muiden valtakunnallisten järjestöjen kanssa. (Lämsä ym. 2018b, 49-50.) Pohjoismaisesti liikuntaa ja urheilua rahoitetaan myös Suomessa rahapelimarkkinoiden tuloilla (Lämsä ym. 2018b, 15).

Suomalaisen urheilun tukijärjestelmä on pohjoismaisista järjestelmistä hajanaisin (KPMG 2014, 9; Lämsä ym. 2018b, 49). 2010-luvun haasteena onkin ollut yhdistää hajanaiset urheilutoimijat yhden kattojärjestön alle. Yritysten tuloksena on ollut edellisessäkin kappaleessa mainittu VALO:n ja Suomen Olympiakomitean yhdistyminen, jonka ansiosta Olympiakomiteasta on tullut huippu-urheilun ohella myös arki- sekä nuorten ja lasten liikunnan keskus- ja palvelujärjestö. Uuden Olympiakomitean jäseninä ovat lajiliitot ja valtaosa valtakunnallisista liikuntajärjestöistä. Keskusjärjestön asema ei kuitenkaan toteudu kokonaisuudessaan, sillä ensiksi sen ulkopuolelle jäävät tiettyjen liikuntajärjestöjen lisäksi erityisesti liikunnan aluejärjestöt, tiedeyhteisöt, urheiluopistot ja liikunnan koulutuskeskukset sekä liikunnan piirissä osittain toimivat kansalaisyhteiskunnalliset organisaatiot. Toiseksi urheiluliikkeen sisällä ei ole omaa elintä, joka vastaisi urheilun koulutuksesta ja tieteestä. Osapuolien itsenäisyys ja hajanaisuus on johtanut tilanteeseen, jossa valtiolla on vahva valta- asema liikuntakulttuurissa ja sen kehittämisessä, varsinkin määrärahojen myöntämisen kautta. (Lämsä ym. 2018b, 49-51.) Eri urheiluorganisaatioilla on omat tavoitteensa ja strategiansa, ja ne joutuvat kilpailemaan keskenään rahoituksen saamisesta valtiolta. Koko liikuntakulttuurin yhtenäistä ja kokonaista kehittämistä ei pääse tapahtumaan, ainakaan urheilun liikkeiden aloitteista, vaan kehitysstrategiasta ja kehittämisen päälinjoista vastaa valtio. (KPMG 2014, 9; Lämsä ym. 2018b, 51.)

Edellä kuvattu tilanne aiheuttaa monia haasteita, joita yksityiskohtiin menemättä ovat urheiluosaamisen jakamisen tehottomuus, sopimusvaikeudet, resurssien ohjaamisen vaikeus, järjestelmien kehittäminen sekä varainhankintaosaamisen puute. KPMG:n suomalaisen urheilun nykytilan selvityksessä haasteisiin vastaamisessa olennaisimpia asioita ovat liikunnan ja huippu-urheilun perustehtävän ymmärtäminen, yhteistyön ja johtajuuden edistäminen, urheiluun liittyvän liiketoimintaosaamisen ja integraation vahvistaminen sekä yleisen liikunnan ja kilpaurheilun yhteiskunnallisen arvostuksen lisääminen. Selvityksen varsinaisten ratkaisuehdotusten pääperiaatteet tavoitetilan saavuttamiseksi koskevat arjen liikunnan lisäämistä eri konteksteissa, ammatillisen urheiluosaamisen hyödyntämistä,

urheilun rakenteiden yksinkertaistamista sekä rahoituslähteiden laajentamista. (KPMG 2014, 9-12, 21-27.) Haasteista huolimatta suomalainen liikuntakulttuuri omaa vahvuuksia, jotka auttavat tavoitelaan pyrkimisessä: Kansalaistoiminta ja vapaaehtoisuus ovat yhä urheilukentän muutoksista huolimatta vahva osa seuratoimintaa. Huippu-urheilua arvostetaan konkreettisilla valtiollisen tason toimenpiteillä, ja Suomi tekee sen kohdalla aktiivisesti kansainvälistä yhteistyötä sekä menestyy hyvin pieneksi maaksi. Samoin suomalainen julkishallinto ja etenkin lainsäädäntö tukevat huippu-urheilua ja liikuntaa yhteiskunnan eri osa-alueilla. Liikuntakentän hajanaisuudesta huolimatta ajatukset liikunnan ja urheilun paremmin järjestetyistä tukirakenteista sekä pohjimmaisista tavoitteista ovat tietyssä määrin yhteneviä eri organisaatioissa. Urheilu on myös olennainen osa suomalaista arkea ja kulttuuria. (KPMG 2014, 15.)

### 2.2.1 Suomalainen huippu-urheilija ja -urheilu

Pohjoismaissa kullakin maalla on oma määritelmänsä huippu-urheilulle (Lämsä ym. 2018b, 112). Suomessa huippu-urheilu määritellään liikuntalaissa urheilutoiminnaksi, joka on kansallisesti merkittävää ja joka tähtää kansainväliseen menestykseen (Liikuntalaki 2015). Suomalainen määritelmä korostaa huippu-urheilua kansallisen hyvinvoinnin saavuttamisen välineenä. Koska lain määritelmä ei sisällä varsinaisia urheilun tason kriteereitä yhteiskunnallisen huomioarvon ohella, voivat vain tarpeeksi kansallista kiinnostusta herättävät, tietyt urheilulajit käytännössä tuottaa huippu-urheilijoita. Muiden Pohjoismaiden lailla Suomen määritelmä on muotoutunut urheilukulttuurin kehityksen myötä. (Lämsä ym. 2018b, 112.) Esimerkiksi Suomen aikaisempien vuosien menestys olympiakisoissa on muodostunut juuri tiettyjen lajien ympärille (Martiskainen 2017, 205).

Suomalaisen huippu-urheilun intressiorganisaatioiden lähivuotiseen muodostumiseen on vaikuttanut Suomen Olympiakomitean vuonna 2010 asettama huippu-urheilun muutosryhmä, jonka vuonna 2012 tuottamassa raportissa on kuvattu huippu-urheilun kehittämisen visiota, toimintamallia, rakennetta ja strategista ohjelmaa. Huippu-urheilun arvostuksen ylläpitäminen, urheilijan aseman korostaminen sekä urheilumenestys ovat raportin keskeisiä teemoja. (Martiskainen 2017, 215.) Prosessin tuloksena on perustettu Huippu-urheiluyksikkö, joka osana Olympiakomiteaa vastaa urheilulajien yhteistyön kehittämisestä ja menestyksestä. Käytännössä yksikkö ohjaa talous-, osaamis- ja olosuhteiden resursseja muille huippu-urheilutoimijoille. Sen alaisuudessa toimivilla lajiliitoilla on vastuu omien lajiensa kehittämisestä, valmennuksesta ja tuloksenteosta. Suomalaisen huippu-urheilujärjestelmän muut tukitoimijat ovat kuitenkin itsenäisiä yllä mainituista organisaatioista. Niitä ovat asiantuntija- sekä testipalveluita ja tutkimustietoa tuottava KIHU, valtakunnalliset valmennuskeskukset, urheiluopistot sekä urheiluakatemit. Olympiakomitea ja

Huippu-urheilun yksikkö pitävät hallinnollista vastuuta Opetus- ja kulttuuriministeriön taloudellisen ohjauksen alaisuudessa. Muutoksista saadusta organisatorisesta selkeydestä huolimatta myös huippu-urheilua leimaa yhä hajanaisuus, tehottomuus ja yhtenäisen toiminnan puute. Edellä mainituilla itsenäisillä urheilutoimijoilla on velvollisuus toimia Opetus- ja kulttuuriministeriön määräämällä tavalla, mutta ne eivät ole Olympiakomitean hallinnollisessa vaikutuspiirissä. Huippu-urheilutoiminnan yhtenäistämien vaatisi esimerkiksi Pohjoismaista Tanskan ja Norjan kaltaista kattojärjestelmän asettavaa organisaatiomuutosta. (Lämsä ym. 2018b, 113-115.)

Seuraavaksi lukuja suomalaisesta huippu-urheilusta. Määrällisesti kilpaurheilijat jakaantuvat vuonna 2018 valtion apurahaurheilijoihin (274), maajoukkueurheilijoihin (arviolta 2000), nuorten maajoukkueurheilijoihin (arviolta 4000), urheiluakatemioiden toimiviin (14 100), Lisenssiurheilijoihin ja harrastelijoihin (220 000) sekä valmentajiin (80 000). (Suomen Olympiakomitea 2018, 10.) Vuoden 2019 aikana suomalaiset urheilijat ansaitsivat yhteensä 300 arvokisamitalia, mikä vastaa aikaisempien lähivuosien mitalimäärää (Jyväskylän yliopisto & Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2020). KIHU on tutkinut suomalaisen aikuisväestön mielipiteitä huippu-urheilusta kahdesti, viimeksi vuoden 2018 tutkimuksessa. Aiempaan tutkimukseen verrattuna suomalaisten kiinnostus ja arvostus huippu-urheilua kohtaan oli kasvanut. Esimerkiksi kiinnostus suomalaisten urheilijoiden kansainväliseen menestykseen nousi 77 prosenttiin aiemmasta 59:stä, samoin luottamus Olympiakomiteaan 42 prosenttiin 30:stä. Muita positiivisia kehityksiä olivat kokemukset urheilun hyödyllisistä ulkoisvaikutuksista ja käsitykset urheilijoista roolimalleina, varsinkin nuorempien vastaajien kohdalla. Urheilua sekä olympialaisia seurataan tutkimuksen mukaan aktiivisesti. Negatiivisia kehityksiä taas olivat kasvaneet mielipiteet häirinnästä urheilussa sekä käsitykset dopingin käytöstä erityisesti kansainvälisen huippu-urheilun kohdalla. Jääkiekko säilytti suosionsa suosituimpana yleisölajina perässään yleisurheilu, jalkapallo ja maastohiihto. Nousussa olivat myös autourheilu ja koripallo. (Lämsä ym. 2018a, 29-30.)

Eri-ikäisten huippu-urheilijoiden kasvamista Suomessa on tutkittu vuonna 2015 julkaisussa tutkimuksessa, jossa haastateltiin 96 aktiivista ja lopettanutta urheilijaa. Haastatteluihin vaikuttivat suuresti ne kansalliset olosuhteet, joissa he kasvoivat. Merkityksellisiä asioita huippu-urheilijaksi kasvamisessa haastattelujen ja myös tutkimuksessa hyödynnetyn lähdemateriaalin perusteella olivat nuoruudenaikainen liikunnallinen ja lajinomainen leikki sekä muut lapsuuden urheiluharrastusta pohjustavat toimet. Odotetusti perheen ja vertaisryhmän urheiluun suhtautumisella ja harjoittamisella oli myös keskeinen rooli. Tutkimuksessa huomattiin myös, että huippu-urheilijaksi kasvaminen edellytti tiettyjen ikään sijoittuvien vaiheiden läpikäymistä, joiden aikaistaminen vaikeutti tai esti kokonaan urheilu-

uran. Toimeentulo huippu-urheilun avulla oli hyvin lajikohtaista ja vaikutti suuresti urheiluuraan. Tutkimukseen perustuvasta pohdinnasta keskeisemmäksi muodostuu ajatus huippu-urheilun kehittämisestä urheilijalähtöisesti. Tämä vaatisi edellä mainittujen vaiheiden, urheilijoiden taloudellisen toimeentulon sekä huippu-urheilun suhteellisuuden huomiointamista. (Huhta ym. 2015, 293-312.)

### 2.2.2 Päijät-Hämeen urheiluorganisaatioista

Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu ry (PHLU) on yksi Suomen 15:sta liikunnan aluejärjestöstä. Sen toiminta-alueena ovat Päijät-Hämeeseen kuuluvat 16 kuntaa. Aluejärjestönä PHLU:n perustoiminta jakaantuu alueellisen seuratoiminnan tukemiseen sekä yleiseen lasten, nuorten ja aikuisten liikunnallisen elämäntavan edistämiseen. Järjestö toimii myös alueen liikunnan ja urheilun edunvalvonnassa sekä liikuntaolosuhteiden ylläpitämisessä, minkä lisäksi se omaa osaamista talouden, hankkeiden ja työllistämisen kohdalla. PHLU:n yhteistyökumppaneina ovat osa aikaisemmin mainituista Suomen liikunta- ja urheilukentän toimijoista sekä paikallistasolla Etelä-Suomen aluehallintavirasto, Päijät-Hämeen Liitto, Urheiluopistot, Päijät-Hämeen Urheiluakatemia, kunnat sekä alueen seurakoulu. Yli 220 jäsenen lukeutuu noin 170 urheiluseuraa. (Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu ry 2020a.) PHLU tarjoaa seuroille tukipalveluja, joita ovat avoimet seurakoulutukset, konsultointipalvelut, tilauskoulutukset, jäsenseuratapaamiset ja seminaarit sekä muita seuran organisointiin ja toimintaan liittyviä toimintoja (Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu ry 2020b).

Päijät-Hämeen alueella opiskelevia ja opintojensa päättäneitä huippu-urheilijoita tukee arkielämisen ja valmennuksen osalta Päijät-Hämeen Urheiluakatemia, joka toimii Pajulahden valmennuskeskuksen alaisuudessa. Akatemia tekee yhteistyötä muiden urheilutoimijoiden, urheilupainotteisten oppilaitosten, seurojen, kuntien, lajiliittojen ja Olympiakomitean sekä muista urheilukeskuksista Vierumäen valmennuskeskuksen kanssa. Organisaatio on osallisena alueellisessa urheilun kehittämistyössä, lajien valmentajatoiminnassa ja tarjoaa erilaisia asiantuntijapalveluita urheilijoille. (Liikuntakeskus Pajulahti 2020.)



### 3 ARVONLUONTI JA URHEILU

#### 3.1 Arvon ja arvonluonnin käsitteet

Ennen urheilun arvonluontiin perehtymistä on hyvä tarkastella arvojen ja arvonluonnin käsitteitä. Arvojen määrittelyä koskevassa kirjallisuudessa arvot on määritelty käsitteiksi tai uskomuksiksi, jotka koskevat hyväksi koettua lopputilaa tai toimintatapaa, ja jotka ohjaavat niin käyttäytymistä kuin käyttäytymisen ja muiden tapahtumien arviointia (Bilsky & Schwartz 1987, 551). Arvoille ominaista on myös niiden järjestäytyminen hierarkioihin ja eri tasoihin (Bilsky & Schwartz 1987, 551; Sopanen 2020). Tähän liittyen arvoja käsitellessä voidaan aloittaa pohjimmista, universaaleista ideatason arvoista, kuten hyvydestä, kauneudesta ja totuudesta, joita kohti pyritään, vaikka niitä ei voida käytännössä realistisella asteikolla lopullisesti saavuttaa (Sopanen 2020).

Muita arvotasoja ovat esimerkiksi edellä mainituista ideoista johdetut konkreettisemmat ihanteet: Avoimuus, vastuullisuus ja rehellisyys, sekä arvostuksen kohteet: Terveys, taide, vapaa-aika, asema tai kyvyt. Jälkimmäiset voivat lisäksi olla itsessään arvokkaita tai väli-neellisiä, jolloin niillä on merkitystä vain muiden arvojen/arvostuksien saavuttamisessa. (Sopanen 2020.) Arvoja voidaan siis määritellä monin eri tavoin, kuten Bilskyn ja Schwartzin esittämät arvojen motivaation piirit, jotka määrittävät arvot esimerkiksi nautinnon, turvallisuuden, saavutuksen tai konformisuuden piiriin (Bilsky & Schwartz 1987, 551-552). Arvot ja niiden kokeminen voivat olla kuitenkin hyvinkin yksilöllisiä, kuten filosofi Kari E. Turusen inhimillisten arvojen määritelmä (Turunen 1992), johon hän sisällyttää ilon, pyhyden, vapauden ja onnellisuuden (Sopanen 2020). Ytimekkäästi määriteltynä arvo on jotain hyvää ja toivottavaa (Bilsky & Schwartz 1987, 551; Sopanen 2020).

Liiketoiminnassa nousevat erityisesti esille edellä mainitut ihanteet. Useilla organisaatioilla on omat julkiset arvonsa, joissa voidaan korostaa yllä mainittuja vastuullisuutta tai tasa-arvoa, tai esimerkiksi tarkemmin ympäristövastuuta. (Kartajaya ym. 2011, 58; Sopanen 2020.) Toiminnan jatkuvuuden kannalta on tietenkin tärkeää, että organisaation toiminta ilmentää aidosti ja näkyvästi sen arvoja. Arvojen toteutumiseksi ja organisaation jäsenien sitouttamiseksi toimiva organisaatio määrittelee missionsa ja visionsa: Missio perustelee yrityksen olemassaolon ja määrittää sen toiminnan perusteet. Visio taas kuvailee sitä tilaa, jota yritys toiminnallaan tavoittelee. Tässä kontekstissa arvoja voidaan pitää yrityksen käytöstä ohjaavina sääntöinä. (Kartajaya ym. 2011, 56-58.) Missiosta kumpuavilla arvoilla on rooli sekä asiakkaiden tarpeiden täyttämässä nykyajan työmarkkinoilla että organisaation sisäisen toiminnan edistämässä (Kartajaya ym. 2011, 86-87).

Arvon käsite sisältyy oleellisesti arvonluontiin. Ytimekkäästi arvonluonti voidaan määrittää sellaiseksi toiminnaksi, joka edistää asianomaisille merkityksellisten suhteiden luontia. Tässä toistuu aikaisemmin mainittu arvon kokemisen yksilöllisyys ja suhteellisuus: Liike- ja ylipäättään ihmisten toiminnassa arvoa tuotetaan lukuisilla erilaisilla menetelmillä, mutta voimakkaassa arvon kokemuksessa toistuvat sosiaaliset merkitykset, symboliset ja kielelliset eronteot sekä myös puhtaasti taloudellinen merkitys. (Ruckenstein ym. 2011, 14, 40-41.) Nykyaikaisen, jatkuvasti kehittyvän toimintaympäristön arvonluonnissa on muitakin erityispiirteitä: Asiakkaat osallistuvat itse arvonluonnin prosessiin passiivisen vastaanottamisen sijaan (Tanninen-Ahonen 2018, 49). Samalla megatrendit, kuten digitalisaatio, robotiikka ja tekoäly, ovat johtaneet tilanteeseen, jossa asiakkaiden tarpeiden ja tarjoaman käytettävyyden tunnistaminen ovat edellytys liiketoiminnan menestykseen (Kutinlahti & Tarjanne 2018, 7). Ydinkohdaksi arvoon ja arvonluontiin niin liike- kuin muussakin toiminnassa voidaan nostaa niiden mekanismien ja osapuolien ymmärtäminen, joiden kautta arvo tai hyöty muodostuu (Ruckenstein ym. 2011, 18).

### 3.2 Urheilun arvonluonnin erityispiirteet

Urheilu ja yleisemminkin liikunta ovat arvonluonnin kannalta hyvin monipuolisia ilmiöitä, jotka ilmenevät erilaisissa muodoissa ja koskettavat erilaisia ihmisiä: Omassa urheilulajissaan jatkuvasti treenaavia ja sen eritasoisesta mestaruudesta kilpailevia huippu-urheilijoita, urheilua niin säännöllisesti kuin satunnaisesti seuraavia kansalaisia sekä harrastelijoita seuroissa ja niiden ulkopuolella. Urheilun piiriin lukeutuvat muun muassa perusliikunta, kilpaurheilu, huippu-urheilu, olympiatason urheilu sekä paraolympiaurheilu, joita julkinen sektori tukee erilaisilla ohjelmilla. Yleisesti ilmaistuna urheilusta saatavia hyötyjä ovat esimerkiksi kansanterveydellinen fyysinen ja henkinen hyvinvointi, yhteisöllisyys sekä positiiviset taloudelliset vaikutukset huippu-urheilun kohdalla. (Aaltonen 2016, 8, 13; Suomen Olympiakomitea 2018, 10, 13.)

Urheilun arvonluonnin ja urheilukumppanuuksien tarkastelussa voidaan tunnistaa erilaisia arvonmuodostuksen määriteltyjä tapoja. Esimerkiksi arvokisojen televisio-oikeuksien hinnat kasvavat katsojamäärien perusteella arvo-objektivistisen vaihtoarvon mukaisesti. (Haltia ym. 2017, 16-17.) Toisaalta omaan urheilujoukkueeseensa samaistuva fani luo emotionaalisen siteen ihailunsa kohteeseen, jonka menestys on siten itsessään arvokasta. Tässä tapauksessa fani antaa tämän suhteen kohdalla tekemisilleen vallinnoille, kuten esimerkiksi rahallisille hankinnoille, arvosubjektivismiin piiriin lukeutuvan käyttöarvon. (Haltia ym. 2017, 17.) Näiden määritelmien lisäksi urheilutoiminnan monimuotoisuus tekee arvonmuodosta hyvin kontekstisidonnaista: Urheilun piirissä tavoitellaan näkyvyyttä mediaoikeuksilla (mediatalot ja yritykset), kuuluvuuden tunnetta urheilua seuraamalla ja

lippuja ostamalla (katsojat ja fanit), lukijakiinnostusta urheilusta kirjoittamalla (lehdet ja julkaisut) sekä läikkyyvää emotionaalista arvostusta sponsoroinnilla (yritykset). Urheilun arvopotentiaali on kuitenkin sen erityispiirteiden takia hyvin monipuolista ja liikkuu toiminnallisen, taloudellisen, sosiaalisen, emotionaalisen tai symbolisen arvon rajamaastossa. (Haltia ym. 2017, 17, 24; Haltia ym. 2018, 111.)

Yllä mainittuja urheilun erityispiirteitä on useita: Liiketoiminnallisen näkökulman korostumisesta huolimatta liikevoiton ja omistaja-arvon lisäksi urheilun piirissä tavoitellaan olennaisesti urheilumenestystä sekä esimerkiksi harrastelumahdollisuuksien tarjoamista. Kilpailullinen tasapaino on esimerkiksi osoittautunut taloudellisesti parhaaksi tilaksi yhden kilpailijayksikön dominoinnin sijasta. Muita urheilun liiketoiminnallisia piirteitä ovat vielä toimijoiden riippuvuussuhteista juontuva ei-kilpailullinen käyttäytyminen sekä urheiluelämyksien rajoitettu saatavuus, mikä lisää urheilun houkuttelevuutta. (Haltia ym. 2017, 21-23.) Urheilijoiden itsensä kohdalla vaaditaan luovuutta, aloituskykyä ja improvisaatiota sekä yhteistyötaitoja. Urheilu on heille myös olennaisesti fyysisesti intensiivistä toimintaa ja siihen kuuluvien toimintojen sisäistämistä. (Haltia ym. 2017, 23.) Viimeiset piirteet koskevat urheilun kuluttajia. Suhde urheiluun voi olla hyvinkin emotionaalinen, intensiivinen sekä usein yhteisöllinen. Tällainen sitoutuminen johtaa myös vahvaan brändiuskollisuuteen sekä toleranssiin esimerkiksi pelaajavaihdosten, kilpailumenestyksen tai tähtipelaajien luonteenpiirteiden kohdalla. Urheilun kohdalla tapahtuu paljon samaistumista niin joukkueisiin kuin yksittäisiin pelaajiin, ja urheilijoita pidetään yleisesti roolimalleina ja esikuvina. (Haltia ym. 2017, 21-22; Haltia ym. 2018, 111.)

Arvonluonnin ytimen urheilussa muodostavat urheilukokemuksen luovat urheilijat ja fanit, mutta heitä ympäröi suuri määrä erilaisia toimijoita: Valmentajia, terveydenhuollon ammattilaisia, huoltajia, managereita ja eri alojen asiantuntijoita. Näiden lisäksi voidaan erottaa tiettyjä urheilua tukevia laajoja osapuolia. Julkisen sektorin urheilun tukemisen päämotiiveina ovat kansanterveyden edistäminen sekä ihmisten ja varsinkin nuorten ja lapsien osallistaminen. Kolmas sektori osallistuu urheiluun vapaaehtoistyön muodossa ja muuten harrastamalla. Heidän kohdallaan urheilusta saatava hyöty koskee sosiaalista vuorovaikutusta, mielekkyyttä, urheilun välittämiä arvoja ja paikallista vaikuttamista. (Haltia ym. 2017, 23-24.) Urheilutoiminnan talkootöillä voidaan saavuttaa monenlaisia elämyksiä, ja samalla tukea omien lapsien tai muun lähiympäristön urheilua. Näin on Etelä-Suomen Sanomien haastatteleman talkootyöläisen, Markku Hölsön kohdalla, joka on ollut mukana Lahdessa toimivassa Ahkera-organisaatiossa vuodesta 2008 saakka (Rauhanlaakso 2020). Yritykset taas tavoittelevat urheiluinvestoinneillaan yhteiskuntavastuun viestittämistä, brändin rakentamista sekä verkostojen laajentamista. (Haltia ym. 2017, 24.)

### 3.3 Urheiluyhteistyön liiketoiminnallinen potentiaali ja urheilun arvonluonnin ekosysteemi

Urheilun erityispiirteet, erityisesti vahva sitoutuneisuus sekä yhteiskuntavastuun osoittaminen, tekevät siitä hyvin houkuttelevan, mutta myös riskialttiin arvonluonnin yhteistyökumppanin liikeyritykselle. Jatkuvaa yhteistyötä urheilun kanssa tekevä yritys saa näin kuluttajayhteisöltä arvostusta, mutta hetkellistä voittoa tavoitteleva yritys voidaan kokea tungettelevaksi, luoden vastakkaisen reaktion. Myös yksinkertaisesti yhteistyökumppanin menestymättömyys voi heikentää yrityksen kokemaa hyötysuhdetta, puhumattakaan hyvin negatiivisista urheiluun liittyvistä ilmiöistä, kuten dopingista, korruptiosta, tulosten manipuloinnista, urheiluhuliganismista- tai ilkivallasta, jotka voivat aiheuttaa suoranaista arvon tuhoutumista. (Haltia ym. 2017, 24, 26, 28.)

Arvonluonnista saatavan hyödyn mittaaminen on sen urheilussa muodostumisen logiikan, erilaisten taustaoletuksien sekä arvojen vertailun haastavuuden takia vaikeaa. Urheilutoimijalta ostettava näkyvyys muodostuu menestyksen tuottamasta maineesta, joka on altis muutoksille. Maine ja näkyvyys ovatkin paljon tekemisissä muiden arvojen kanssa pelkäämään niiden potentiaalisen rahallisesti mitattavissa olevan arvon lisäksi. Huippu-urheilun ulkopuolella taas yritykset rahoittavat urheilutoimintaa saadakseen paikallisyhteisön yhteiskunnallista arvostusta ja myönteistä julkisuutta pelkän näkyvyyden sijasta yrityskansallisuuden logiikalla. (Haltia ym. 2017, 26.) Esimerkiksi Fortumin ja Palloliiton yhteistyössä toteuttamassa Fortum Tutor- ohjelmassa kehitetään valmentajia, jotka toimivat juniorijalokapalloilussa, ja sitä kautta lasten urheiluharrastusta (Tikkurilan Palloseura ry 2020). Lähi-Tapiolan tukemalla Street Tennis -kiertueella taas esiteltiin kyseistä urheilulajia eri puolella Suomea kouluissa ja tennisseurojen StarttiTennis-päivillä (Tennisliitto 2020).



Kuvio 1, Urheilun arvonluonnin ekosysteemi (Haltia ym. 2017)

Urheilun kanssa tekemisissä olevia toimijoita sekä erilaisia arvottamisen muotoja voidaan asettaa yllä olevaan urheilun ekosysteemin malliin, joka korostaa näiden toimijoiden vuorovaikutussuhteita ja keskinäistä riippuvuutta. Keskeisimmistä mallin korostamista suhteista on urheilijoiden, kuluttajien ja yritysten ketju, jossa urheilijat ovat toiminnan päättäjiä, kuluttajat tapahtumasta nauttivia maksajia sekä urheilutuotteiden ostajia ja yritykset toimintaa tukevia yhteistyökumppaneita. Ekosysteemin kuvaamassa arvolähtöisestä toiminnasta hyötyvät ihannetilanteessa kaikki osapuolet, mutta yrityksiltä ja urheiluorganisaatioilta tämä vaatii uudenlaista ajattelutapaa. (Haltia ym. 2017, 27-28.)

Suomessa liiketoiminnan ja urheilun yhdistäminen yllä kuvatun ajattelun mukaisesti on jäänyt vähemmälle huomiolle. Urheiluun investoimisesta puhutaan tukemisesta sponsoroimisen sijaan eikä siinä toteudu sponsoroimisen vaatima järjestelmällinen toimintatapa. Urheilutoimijat eivät yleisesti myöskään osaa muodostaa tarjoamia yrityksille eivätkä yritykset omalta osaltaan vaatia niitä, tai hyödyntää urheilun tarjoamia kanavia esimerkiksi potentiaalisten asiakastietojen hankinnassa. (Elo 2016.) Verrattuna suomalaisiin yrityksiin Ruotsissa investoidaan enemmän urheiluun ja urheiluseuroihin. Yhteiskuntavastuu mainitaan myös tärkeämmäksi perusteeksi sponsoritoiminnassa suomalaisiin yrityksiin verrattuna. Suomessa sponsorointi on yleisesti vielä näkyvyysselementtien ostamisen tasolla

sidosryhmäviestinnän sijasta, eikä erilaisia arvon hyödyntämisen tapoja harjoiteta. Yritykset ovat kuitenkin aikaisempaa kiinnostuneita paikallis- ja nuorisoliikunnan tukemisesta, ja suomalaiset ovat avoimempia huippu- urheilun kaupallistumiseen ja viihteellistymiseen. (Haltia ym. 2017, 28-29.)

### 3.4 Yhteiskuntavastuun toteuttaminen urheilua tukemalla

Vaikka yhteiskuntavastuuta ei ole tarkasti ja yksiselitteisesti määritelty ja rajattu arvon tavoin, on siinä pohjimmiltaan kysymys kestävän kehityksen edistämisestä (Kuluttajaliitto 2020; Puusa & Reijonen 2011, 178-179). Yhteiskuntavastuuta voidaan lähestyä esimerkiksi ympäristön, sosiaalisuuden ja yhteiskunnan, taloudellisuuden, sidosryhmien sekä vapaaehtoisuuden ulottuvuudesta. Lyhyesti ja yleisellä tasolla määriteltynä vastuullinen yritys on kannattava ja tekee voittoa, mutta noudattaa samalla lakia toimien omassa kontekstissaan eettisesti ja hyvän yrityskansalaisen tavoin. (Puusa & Reijonen 2011, 178-179.) Se, mikä käsitetään eettiseksi toiminnaksi, on kuitenkin vaihtelevaa. Varsinkin nykyaikaisessa globaalissa toimintaympäristössä korostuvat erilaiset kansalliset lainsäädännöt, ympäristönsuojelu sekä palkkaus ja työsuojelu tai jälkimmäisen puute. (Kuluttajaliitto 2020; Puusa & Reijonen 2011, 179.) Lisäksi sosiaalinen media erilaisine intressiryhmineen tarkkailee yritysten toimintaa ja mahdollisia vastuurikkeitä virallisten tahojen lisäksi (Haltia ym. 2017, 31). Tämä vaikuttaa olennaisesti potentiaaliseen yhteiskuntavastuullisuudesta saatavaan hyötyyn: Yrityksen täytyy sitoutua kokonaisvaltaisesti strategisella ja operatiivisella tasolla vastuulliseen toimintaan. Tämä pätee sekä perusliiketoimintaprosesseissa, visiossa ja missiossa että viestinnän läpinäkyvydessä. (Vahtola 2020, 106-107.) Yritysten sitoutuminen vastuulliseen toimintaan nykykehityksen toimintakehyksessä voi olla ratkaisevaa niiden menestyksen kannalta, vaikka vastuullinen toiminta ei yksinään korvaakaan tarjoaman laatua tai markkinoinnin tehokkuutta (Haltia ym. 2017, 32; Puusa & Reijonen 2011, 180).

Yhteiskuntavastuun onnistuneella tai epäonnistuneella toteutuksella on olennainen vaikutus organisaation tai yrityksen maineeseen. Lähtökohtaisesti hyvällä maineella tarkoitetaan positiivista tulkintaa, tässä kontekstissa yrityksestä tai urheiluorganisaatiosta, joka muodostuu kohteen tekojen ja käyttäytymisen vapaaehtoisesta arvioinnista. Urheilun kohdalla fanien suopeus voi "läikkyä" heidän kannattamastaan urheiluseurasta sitä tukevaan hyvämaineeseen yritykseen sekä sen tuotteisiin. Sama periaate pätee tukitoimissa, joilla tuetaan paikallista urheilutoimintaa, ja jossa tavoitteena on yhteisön arvostus ja maine hyvänä työnantajana. (Haltia ym. 2017, 32-33.)

Maine on kuitenkin vaikeasti määriteltävä termi, johtuen varsinkin sen läheisestä suhteesta identiteettiin, imagoon (mielikuviin) ja legitimizeettiin. Maineen tutkimuksessa onkin

hyödynnetty 2000- luvulla lisääntyvästi näkökulmaa, jossa korostetaan sen prosessuaalista rakentumista ja tarinallista luonnetta. (Siltaoja 2011, 285-286.) Tällainen syvemmälle pureutuva lähestymistapa voi olla ratkaiseva myös yhteiskuntavastuun kulttuurillisessa ja yhteiskunnallisessa kontekstissa (Siltaoja 2011, 291). Esimerkiksi urheilun tukemiseen vaikuttavat erilaiset institutionaaliset järjestelyt, vastuualueet, verotustavat ja kulttuuri. Angloamerikkalaisittain yhteiskuntavastuussa korostuvat yhteisöllisyys ja hyväntekeväisyys, suomalaisittain enemmän pragmaattisuus, hyvän tekeminen ja sitä kautta hyödynsaaminen. Suomen kohdalla tärkeä vaikuttaja tässä on laajempi julkisen sektorin tukiverkosto. (Haltia ym. 2017, 33.) Tämän kontekstisidonnaisuuden ymmärtäminen on tärkeää siinä määrin, että yrityksen filantrooppinen toiminta voidaan tulkita negatiivisesti hyvän maineen opportunistiseksi tavoitteluksi, jos se ei sovi yrityksen olemassa olevaan ja havaittavissa olevaan toimintaideologiaan. Yhteiskuntavastuun onnistuneeseen toteutukseen kuuluvatkin sidosryhmien kanssa viestiminen, niiden kuunteleminen sekä toimintaympäristön legitimoivien normien ymmärtäminen. (Siltaoja 2011, 290-292.)

Urheilu tarjoaa yhteiskuntaan ja yhteisöihin vaikuttavana ilmiönä oivan alustan yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Mediajulkisuus, nuorison kiinnostus, sosiaalinen kanssakäyminen, positiiviset terveysvaikutukset, kulttuurillinen ymmärrys sekä urheilun välitön nauttavuus ovat niitä ominaisuuksia, joista yritys voi erityisesti hyötyä. (Haltia ym. 2018, 118-119.) Tämän lisäksi yleisintä yritysten ja urheilutoimijoiden välistä yhteistoimintaa, sponsoroituyhteistyötä, pidetään Suomessa yleisesti hyväksyttävänä yhteiskuntavastuun toteuttamistapana. Tähän markkinointiviestinnän keinoon kuuluvat urheilun piirissä mm. näkyvyyden hankkiminen, verkostoitumis- ja edustustilaisuudet, tapahtumat ja tuotepromootiot. (Haltia ym. 2017, 34.) Sponsoroitua tarkastellaan myöhemmin tässä työssä omassa kappaleessaan. Todellista arvoa urheiluyhteistyössä luodaan silloin, kun yritys toteuttaa yhteiskuntavastuuta urheilun kautta tukemalla sellaista urheilutoimijaa, joka omalta osaltaan toimii urheilun sisällä vastuullisesti, ja jossa molempien toimijoiden arvomaailmat yhdistyvät urheiluorganisaation työssä ja yrityksen vastuusanomassa (Haltia ym. 2018, 119; Haltia ym. 2017, 34-35). Esimerkiksi englantilaisen jalkapalloilussa toimivan osakeyhtiö Fleetwood Town FC:n yhteydessä toimiva Community Trust- yhdistys toimii erilaisissa yhteiskuntavastuullisissa projekteissa ja yhteistyössä ympäröivässä yhteisössä, kuten yksityiskoulun ja kehitysvammaisten parissa. Yhdistyksen toiminta luo näin merkityksen urheilun ja yhteiskunnallisten toimien välillä markkinoiden samalla jalkapalloa ilman jalkapalloilua lajista kiinnostuneiden ulkopuolelle. (Haltia ym. 2017, 35.) Yhdistyksen visiona on parantaa Fylden asukkaiden elämänlaatua urheilun ja liikunnan kautta (Fleetwood Town Community Trust 2020).

lhannetilanteessa urheilijayhteistyössä voidaan mennä vielä pidemmälle pelkästä yhteistoiminnasta tai hyväntekeväisyydestä jaetun arvon luomiseen (Haltia ym. 2017, 36). Jaettulla arvolla tarkoitetaan toimintaa, joka lue ekonomisen hyödyn lisäksi yhteiskunnallista hyötyä vastaamalla yhteiskunnallisiin ja ympäristöön liittyviin haasteisiin (Haltia ym. 2018, 119). Näitä ovat esimerkiksi syrjäytyminen, taloudellinen eriarvoisuus, muuttoliikkeet, ilmaston lämpeneminen sekä energian- ja ruoantuotanto. Jaettua arvoa luomalla organisaatiot saavat kallisarvoista arvostusta, jonka saaminen edellyttää maineen tavoin pitkäjänteisiä tekoja. Ihmisten on myös voitava arvioida ja kommentoida näitä tekoja ja niiden vaikutuksia vapaaehtoisesti. Arvostuksen tietoisella etsimisellä voi taas olla vastakkainen vaikutus. Urheilutoiminnassa yritys saa arvostusta silloin, kun se tekee yhteistyötä sinnikkäästi yhteiskunnallisen hyvinvoinnin hyväksi sellaisten toimijoiden kanssa, jotka ansaitsevat samalla lailla arvostusta. (Haltia ym. 2017, 36-37.)

### 3.5 Urheilu brändikumppanina ja tarinoiden tuottajana

Brändi on monimuotoinen kokoelma mekanismeja, joiden avulla organisaatio pyrkii saamaan kilpailuetua erottautumalla muista toimijoista. Brändikokemus muodostuu aineellisista ja aineettomista elementeistä. Aineellisiin kuuluvat mm. organisaation nimi ja uniikki termistö, logot, symbolit, pakkaukset sekä iskulauseet. (Puusa & Reijonen 2011, 175-176.) Nämä symbolit ja visuaaliset elementit ovat olennaisesti läsnä urheilussa, varsinkin joukkueurheilussa tunnusten, värien ja tunnusmusiikin muodossa (Haltia ym. 2017, 42). Aineettomia elementtejä taas ovat käyttäjiä, organisaatiota sekä osto- ja käyttötilanteita koskevat mielikuvat. Brändi syntyy aina organisaation tietoisten markkinointikeinojen kautta, joihin asiakkaat reagoivat ja jotka vaikuttavat heidän näkemyksiinsä, uskomiinnsiinsa ja asenteisiinsa, mikä taas johtaa potentiaaliseen ostopäätökseen ja sitä kautta rahalliseen arvoon tai markkinaosuuteen. Brändin menestys on ratkaisevasti kiinni asiakkaiden mielikuvista ja organisaation pitkäaikaisesta toiminnasta. Sen luonti pohjautuu organisaation ytimeen, eli missioon, visioon ja arvoihin, joita markkinointiviestinnän on tarkoitus ilmentää. (Puusa & Reijonen 2011, 175-176.) Muiden liiketoiminnan osa-alueiden tavoin onnistuneen brändin vaatimukset ovat lisääntyneet. Sopivasti asemoitu ja aidosti toiminnallaan erottuva, rehellinen brändi kykenee vaikuttamaan kuluttajien tunteisiin. (Kartajaya ym. 2011, 51-53.) Tietystä näkökulmasta katsoen brändin luojina toimivat loppupeleissä markkinointiviestinnälle altistuneet ihmiset. Tämä johtaa siihen, että yritykset eivät omista brändejään yksin: Kuluttajat ovat toinen osapuoli. Yrityksen tehtävänä onkin toimia brändin lupaamalla tavalla, eikä poiketa sen ydinsanomasta. (Kartajaya ym. 2011, 66-67.)

Urheilun ja monien muiden eri alojen toimijoiden hyödyntäminen brändin rakentamisessa on ollut tutkimuksen kohteena ja markkinointikeinona suuressa mittakaavassa 1980-



luvulta lähtien (Valanko 2009, 30, 34). Erilaisilla joukkueisiin, yksilöurheilijoihin ja tapahtumiin kohdistuvalla sponsoroinneilla voidaan vastuun osoittamisen ohella rakentaa brändin imagoa, persoonallisuutta ja tunnettavuutta sekä edistäen tätä kautta myyntiä ja liikesuhteiden hoitoa (Haltia ym. 2017, 40). Yritysten lisäksi tunnetusta brändistä saatavia hyötyjä tavoittelevat myös itse urheilijat ja urheiluorganisaatiot (Haltia ym. 2017, 40). Brändipääoma korostuu erityisesti joukkueurheilussa, jossa se vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen ja toiminnan laajentamiseen. Vahvan joukkuebrändin saama mediahuomio ja kuluttajien kiinnostus houkuttelee juuri yritysten kaltaisia yhteistyökumppaneita. (Haltia ym. 2018, 117.) Laadukkaassa yhteistyössä tästä brändistä voivat hyötyä myös tällaiset yhteistyökumppanit (Haltia ym. 2017, 40).

Yritysten ja urheiluorganisaatioiden välinen yhteistyö tapahtuu usein sponsorointisopimuksen alaisuudessa. Sopimus määrittää muodolliset vastuut ja velvoitteet, mutta vielä tärkeämmin avaa ovet yhteiseen brändityöhön. (Haltia ym. 2017, 40-41.) Arvoa luovan brändikumppanuuden tuloksellisuus vaatii kuitenkin aikaa, sitoutumista ja yhteistä näkemystä (Haltia ym. 2018, 118; Haltia ym. 2017, 41). Tällaiseen yhteistyöhön kuuluvat kohderyhmien määrittäminen, tuotteistaminen, yhteisbrändäys ja itse yhteistyön onnistumisen reflektointi sekä käytännön markkinointitoimenpiteet: Mediamainonta, myynninedistäminen, sosiaalisen median käyttö ja julkisuuden hyödyntäminen. (Haltia ym. 2017, 41.) Urheilun brändäyksessä korostuvat erityisesti psykologiset elementit ja emotiot. Näitä ovat urheilun tarinallisuus, yhteisöllisyyden kokeminen, vahva elämyksellisyys, kuluttajien identifiointi ja vahvat persoonat, kuten pelaajat ja valmentajat. Brändikokemuksen osana nämä edistävät vahvasti kuluttajien sitoutumista ja brändiuskollisuutta. (Haltia ym. 2017, 42-43.)

Sponsorointityön onnistumisessa tärkeitä asioita ovat yhteensopivuus ja yhteistyön sujuvuus osapuolien suhteessa sekä kohderyhmien huomiointi. Ulkoisten sidosryhmien käsityksillä suhteesta on myös merkitystä. (Haltia ym. 2017, 43.) Syitä sponsorointisuhteiden heikentymiselle ja sitä kautta loppumiselle ovat erityisesti arvoja, mahdollisuuksia ja vastuita koskevien näkemysten muutokset. Tästä syystä sponsorointisuhteen arvonluonnin ylläpitämisessä vaaditaan pitkäaikaista sitoutumista sekä vastuiden ja roolien jakoa. (Haltia ym. 2018, 118.) Aktiivinen tiedottaminen ja viestintä ovat esimerkkejä edellisestä (Haltia ym. 2017, 44). Yhteensopivuus, eri toimijoiden samankaltaisuus, ilmenee useissa tekijöissä: Arvomaailmoissa, toiminta-ajatuksissa, kohderyhmissä, imagoissa ja maantieteellisissä sijainneissa. Myös kuluttajat arvioivat yhteensopivuutta, minkä takia osapuolien toiminnan välillä tulisivatkin olla looginen yhteys. Yhteensopiva yhteistyö lisää kuluttajien positiivista suhtautumista sponsoria kohtaan johtaen samalla muihin etuihin, imagon rakentamiseen ja tuotteiden tunnettavuuteen. Ennen sponsorointiyhteistyöhön ryhtymistä yrityksen tulisivatkin arvioida yhteensopivuutta ja potentiaalisia arvonluontimahdollisuuksia. (Haltia

ym. 2017, 44-45.) Urheilun moninaisuuden ansiosta sen avulla voidaan tavoitella monia kohderyhmiä ja segmenttejä. Erilaiset ja eritasoiset urheilulajit viestivät erilaista arvomaailmaa ja omaavat erilaisen seuraajakunnan, joita yritys voi lähteä yhteistyöllä tavoittelemaan. (Haltia ym. 2017, 46.)

Tarinat ovat usein keskeisessä osassa urheilubrändiä (Haltia ym. 2017, 43). Yleisessä merkityksessä tarina on todellinen tai fiktiivinen, kirjallisesti, suullisesti tai visuaalisesti kertomalla välittyvä tapahtumasarja (Merriam-Webster 2020). Brändin luomisen kohdalla tarinan tehtävänä on välittää haluttu kuva yrityksen toiminnasta luoden sille samalla symbolisen merkityksen. Bränditarinaan kuuluva juoni voi koskea haasteen ylittämistä, ihmisten yhdistämistä tai luovaa prosessia. Useat tarinat ovat todellisiin tapahtumiin perustuvia, mutta brändiä varten niille annetaan vertauskuvallinen painoarvo. Tällainen tarinan metafora voi koskea erilaisia konsepteja, kuten tasapainoa, muutosta, matkaa tai kontrollia. (Kartajaya ym. 2011, 75-76.) Kuluttajille tarina tarjoaa sekä informoivaa tietoa että sitouttavaa tunnetta viihdyttävässä muodossa, joilla on faktoja suurempi todennäköisyys pysyä heidän mielissään sille altistumisen jälkeen (Haltia ym. 2017, 78). Urheilussa tarinoista ei ole pulaa. Useat tunnetut tarinat keskittyvät yksittäisten tunnettujen huippu-urheilijoiden tai joukkueiden ympärille. Näissä tarinoissa voi toistua altavastajaan tarina ylivoimaista vastustajaa vastaan tai esimerkiksi traagisen tapahtuman muistaminen. Urheilussa liikkuu kuitenkin lukemattomia määriä henkilökohtaisia tarinoita, joilla saattaa olla merkitystä vain yksittäisille henkilöille. Urheilubrändille tarina antaa sielun, jolla se yksilöllisesti eroaa kilpailijoista ja luo samalla yhteenkuuluvuutta. Tarinallisuus tarjoaa katsojille hyväksytyin mahdollisuuden todellisuudesta irtautuneeseen eskapismiin. Sitä voidaan hyödyntää myös yhteiskunnallisiin tarkoituksiin. (Haltia ym. 2017, 79-80.) Esimerkiksi englantilainen Sporting Memories Foundation pyrkii urheiluun liittyvien muistojen, kokemusten ja erilaisien tapahtumien kautta edistämään vanhusten elämänlaatua niin sosiaalisessa kuin fyysisessä merkityksessä (The Sporting Memories Foundation 2020).

Vahvasti onnistuneissa urheilusponsoroinneissa hyödynnetään tarinoita. Urheilun kautta tarinaansa kertovan yrityksen tulee kuitenkin huolehtia aikaisemminkin mainitusta osapuolien yhteensopivuudesta erityisesti arvojen kohdalla. (Haltia ym. 2017, 80.) Menestyneillä urheilutoimijoilla ja yksilöillä on luonnollisesti enemmän neuvotteluvaltaa, ja sponsorointisopimukset ovat kalliimpia. Voittajien sponsorointi ei kuitenkaan takaa menestyvää brändinrakennusta eivätkä voittajat pysy aina jatkuvasti voittajina. Kumppania valitessa on päätettävä, millaista mielikuvaa sponsoritoimilla ollaan rakentamassa. Fanit hyväksyvät urheilua tukevat brändit silloin, kun ne helpottavat ja tehostavat urheilun seuraamista ja fanittamista. (Haltia ym. 2017, 81-82.) Urheiluorganisaatiolta tarinoiden hyödyntäminen vaatii yritysten tavoin viestinnällisiä taitoja, merkitysten ja tunteiden luontia sekä

kohderyhmätietoa. Perinteiset sosiaaliset ja demografiset jakotekijät eivät välttämättä toimi, vaan kokonaisvaltaisempaa tietoa tarvitaan. Esimerkiksi datalla voidaan saada yksityiskohtaista tietoa katsojien ominaisuuksista. (Haltia ym. 2017, 82.)

### 3.6 Urheilun digitalisoituminen ja asemoituminen sosiaalisessa mediassa

Nykyaikaisen arvonluonnin vaikuttajina ovat erityisesti olleet teknologiset digi-innovaatiot ja niitä hyödyntävät globaalit toimitusmallit. Yhdessä nämä ovat mahdollistaneet toimintamalleja, jotka tuottavat arvoa tehokkaammin kuin vanhat mallit. (Lindroos 2018, 14.) Esimerkkejä viimeaikaisista teknologiainnovaatioista ovat mm. tekoäly, koneoppiminen, virtuaalitodellisuus, esineiden internet ja lisätty todellisuus, jotka vaikuttavat myös urheilutoimintaan. Keskeinen asema digitalisaatiossa ja siihen liittyvissä innovaatioissa on datalla, teknologian avulla kerätyllä tiedolla. Digitaalisen tiedon kasvua maailmassa kuvataan ”massadatan” termillä, jolla tuodaan esille datan määrää, sen leviämisen nopeutta sekä monimuotoisuutta. Tämän datan kasvun ovat mahdollistaneet erilaiset digitaaliset järjestelmät, laitteet sekä erityisesti aktiiviset kuluttajat. (Haltia ym. 2017, 85-86.) Dataa on luonnehdittu öljyn kaltaiseksi kalliiksi kauppatavaraksi, mutta sen todellisesta arvosta hyödytään vain silloin, kun se jalostetaan päätöksenteon avuksi. Datana muita etuja ovat massadataan sisältyvien ominaisuuksien lisäksi reaaliaikaisuus sekä yksityiskohtaisuus, mikä voi johtaa uusiin löytöihin ja sitä kautta oivalluksiin. (Eskola 2018, 45.) Data-analytiikka on läsnä joukkueurheilussa, jossa sitä esimerkiksi hyödynnetään taktiikoiden suunnittelussa ja otteluiden analysoinnissa (Haltia ym. 2017, 86-87).

Vaikka urheilufanina oleminen on monissa tapauksissa ensisijaisesti emotionaalista toimintaa, on siinä myös sijaa loogisiin toimenpiteisiin, kuten urheilun analysointiin, arviointiin ja osallistumiseen. Faneille ja urheilun katsojille tämä on erityisesti mahdollista teknologisten ratkaisujen kautta, jotka ovat osa urheilun ydintuotetta ympäröivää rakennelmaa, joka tukee kokonaista urheilun arvonluonnin kokemusta. Mobiilisovellukset ovat esimerkki teknologioista, jotka helpottavat urheilun kulutusta liikkumisen, ostojen ja palveluiden käytön yhteydessä. Urheilua seurataan erilaisten digitaalisten alustojen kautta, joissa korostuu seuraaminen sosiaalisena kokemuksena. Urheilun kuluttamisen kokemuksen itsensä kehittämiseen tähtäviä teknologioita ovat taas esimerkiksi virtuaalitodellisuus, jossa kokemukset tapahtuvat virtuaalisessa ympäristössä, sekä lisätty todellisuus, jossa virtuaalisia elementtejä lisätään todellisiin tilanteisiin. Viimeksi mainitut ovat vielä alkutaipaleella laajan käyttöönoton kohdalla. (Haltia ym. 2017, 87-89.) Urheilun arvonluonnin kannalta digitalisaatio tarjoaa urheiluorganisaatioille ja niiden kanssa potentiaalisesti yhteistyötä tekeville yrityksille kaksivaiheisen mahdollisuuden. Data-analytiikalla voidaan hankkia yksityiskohtaista tietoa urheilun kuluttajista, esimerkiksi tulotasosta, ostokäyttäytymisestä,

elämäntyyleistä, mediakulutuksesta, arvoista ja elämäntyyleistä. Digitalisaation tuomien kosketuspintojen kautta saatavien tietojen avulla kuluttajien kokemusta voidaan muokata enemmän arvoa antavaksi. Tietoja keräämällä urheiluorganisaatio kykenee muodostamaan yleisöprofileita, joita se pystyy tarjoamaan yrityksille. Näiden profileiden avulla yhteistyökumppanit voivat helposti tunnistaa kohderyhmiä, joiden tavoittelemisen edellytykset ne omaavat. Data-analytiikan lisäksi urheilutoiminnassa tarvitaan olennaisesti intuitiota ja tilannetajua. (Haltia ym. 2017, 89-90.)

Tärkeä digitalisaation innovaatio on sosiaalinen media tai tarkemmin sosiaalisen median erilaiset digitaaliset alustat. Ilmaisevia alustoja, jossa käyttäjät luovat sisältöä, ovat mm. erilaiset blogit, Twitter, YouTube, Facebook ja muut samankaltaiset käyttäjälähtöisen sisällön jakamiseen keskittyvät sivustot. Yhteisöllisiksi sivustoiksi, jotka keskittyvät käyttäjien yhteistyöhön tiettyyn koskien tiettyä aihepiiriä, voidaan määritellä Wikipedia, Rotten Tomatoes sekä Craigslist. (Kartajaya ym. 2011, 21, 24.) Sosiaalisen median keskeinen elementti on vapaa itseilmaisuus. Verkossa käyttäjät jakavat ajatuksia ja uutisia, kommentoivat tapahtumia ja asioita sekä luovat muunlaista digitaalista sisältöä. Käyttäjät ja sisällönluojat vaikuttavat toistensa mielipiteisiin ja kokemuksiin, mikä tekee sosiaalisesta mediasta merkittävän tekijän markkinoinnissa ja organisaatioiden julkisivun muodostumisessa. Monet yritykset ovatkin läsnä sosiaalisessa mediassa. (Kartajaya ym. 2011, 22-24.) Urheilulla on ollut symbioottinen suhde perinteiseen mediaan: Se on asiakkaita vetävä aihe medioille, ja nämä mediat tekevät käsittelyllään urheilun enemmän näkyväksi. Urheilun käsittely mediassa rakentaa omalta osaltaan urheilun todellisuutta, sillä urheilun kokeminen tapahtuu usein medioiden kautta. Sosiaalisesta mediasta on kuitenkin muodostunut urheilun diskurssia demokratisoiva tekijä. (Haltia ym. 2017, 100-101.)

Tunnetuilla urheilijoilla ja urheiluorganisaatioilla on suuri sija sosiaalisissa medioissa, ja seuraajien luvut liikkuvat jopa sadoissa miljoonissa. Suomalaisen urheilun kohdalla luvut ovat pienempiä, eivätkä suomalaiset urheiluorganisaatiot ole ottaneet sosiaalista mediaa yleisesti käyttöön, taikka käyttäneet sitä fanien sitouttamiseen ja uusien katsojien houkuttelemiseen tähtääviin toimenpiteisiin. (Haltia ym. 2017, 101-103.) Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää yhteisenä arvonnun alustana. Sen kautta fanittamisen taustamotiiveina ovat intohimoinen yhteisöidentiteetin rakentaminen ja toivon ylläpitäminen, molemminpuolisen arvostuksen osoittaminen sekä fanien keskinäisen toveruuden edistäminen. Yhteiskuntavastuun ja sponsoritoiminnan tavoin sosiaalisen median hyödyntämisessä brändityössä korostuu yhteensopivuuden huomioiminen, jota vaaditaan sellaiselta viestinnältä, joka rakentuu luonnollisesti urheilubrändin ympärille, ja joka johtaa hyödyn saamiseen. (Haltia ym. 2017, 103-105.) Sosiaalisessa mediassa viestiminen onnistuneesti urheilun kontekstissa vaatii autenttisuutta, rehellisyyttä ja aktiivisuutta. Urheilun kuluttajat

arvostavat mahdollisuutta saada suora yhteys urheilijoihin, eksklusiiviseen sisältöön, tuoreeseen tietoon ja yhteisön luomiseen. Fanisuhteen vahvistuminen ja uusien suhteiden luominen edellyttävät viestinnän vaikutusten analysointia ja muuttamista tarpeen mukaan. (Haltia ym. 2017, 105-106.)

### 3.7 E-urheilun erityispiirteet

Elektronisella urheilulla tarkoitetaan kilpaurheilua, jossa kilpailu tapahtuu pelaajien välillä digitaalisissa, tavallisimmin viihteellisissä videopeleissä. Lähes aina tietokoneilla tai pelikonsoleilla pelattavat pelit jakaantuvat erilaisiin alalajeihin, genreihin, joista yleisimpiä ovat ensimmäisen persoonan toimintapelit, MOBA:t ja reaaliaikaisstrategiapelit. Elektronista kilpaurheilua harrastetaan käytännössä kaikkien moninpelimahdollisuuden omaavien pelien keskuudessa, mutta ammattimainen e-urheilu keskittyy usein yksittäisten tunnettujen pelien ja pelisarjojen ympärille. (Suomen elektronisen urheilun liitto 2020b.) Vaikka liikevaihto ammattimaisessa e-urheilussa ei vielä ole perinteisten urheilulajien tasolla, on se kuitenkin maailmanlaajuisesti nopeasti kasvava laji, jolla on vankka pohja ja tukevut rakenteet. Esimerkiksi Yhdysvalloissa e-urheilu on noussut kolmanneksi seuratuimmaksi lajiksi amerikkalaisen jalkapallon ja koripallon jälkeen. E-urheilu on huomioitu Suomessakin: Lajin edistämiseksi opetus- ja kulttuuriministeriön järjestöjen yhteydessä toimii Suomen elektronisen urheilun liitto (SEUL), minkä lisäksi e-urheilua voi opiskella kokonaisuutena tai yksittäisillä kursseilla eritasoisissa oppilaitoksissa. (Haltia ym. 2017, 93-94; Suomen elektronisen urheilun liitto 2020a.) Kiinnostus koskee myös mediaa. Yleisradio on näyttänyt e-urheilua vuosien ajan, ja pitää yllä lajiin keskittyvää teemasivustoa. (Haltia ym. 2017, 95.)

Viimeisin, vuoden 2018 toteutettu pelaajabarometri oli ensimmäinen, joka tarkasteli e-urheilua sekä pelien striimaamista. Mediahuomiosta huolimatta e-urheilu ja striimaus eivät olleet koko väestön keskuudessa yleisiä, mutta digitaalisten pelien harrastajien keskuudessa jonkin verran suosittuja. Tutkimuksen mukaan aktiivisia kilpapelaaajia oli ainoastaan 1,8 % vastaajista. Kilpapelaaamista aktiivisesti striimauslähetysten kautta seuraavia oli kuitenkin jo 8,5 %. Määrä oli 11,7 %, kun taas kysyttiin muiden pelaamista koskevien lähehtyksien ja tallenteiden aktiivisesta katsomisesta. Satunnaisesti näitä seuraavia oli jo 19,1 % kaikista vastanneista. E-urheilu ja pelien striimaus osoittautuivat oletetusti nuoremman sukupolven harrastuksiksi sekä miesvaltaisiksi aiheiksi: Esimerkiksi satunnaisia pelaamisen striimauslähetysten seuraajia oli miehistä 30,8 %, mutta jo 6,8 % naisista. (Kinnunen ym. 2018, 63.) Muutoin digitaalisen pelaamisen luvut olivat samaa tasoa edelliseen barometriin verrattuna: Aktiivisia digitaalisia pelaajia oli 60,5 %, joista 38,3 % olivat ensisijaisesti mobiililaitteilla pelaavia (Kinnunen ym. 2018, 4).

Perinteisen urheilun tavoin e-urheilussa tarvitaan erityisiä ominaisuuksia, kuten hienomotoriikka ja strategista ajattelua. Sama koskee kilpailuihin valmistautumista, johon kuuluu samoja strategisia toimenpiteitä kuin perinteisessä urheilussa. E-urheilu tarjoaa samaten mahdollisuuden identiteetin rakentamiseen ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen sen harrastajille ja ammattilaisille. Urheilutoimijoille e-urheilu näyttäytyy mahdollisuutena brändin laajentamiseen ja sitä kautta uusien, perinteisestä urheilusta piittaamattomien kohderyhmien saavuttamiseen sekä yhteistyökumppaneiden houkuttelemiseen. Tällainen brändin laajentaminen sopii tilanteeseen, jossa brändin asema on hyvä, eikä laajentaminen muuta brändin ydinsanomaa sopimattomasti. Suomessa brändiä ovat tällä tavoin laajentaneet esimerkiksi jääkiekkjoukkueista Helsingin IFK ja Porin Ässät, ja samoin on toimittu alemmilla tasoilla sekä muissa lajeissa. (Haltia ym. 2017, 95-96.) Urheilun ohella kumppanuuksia löytyy paljon myös muilta toimialoilta. Ravintolaketju Kotipizzan markkinointijohtaja Rainer Lindqvistin mukaan Kotipizzan e-urheilukumppanuuden valinnan suurimpia vaikutteita olivat lajin kasvava suosio, sisällön hyödynnettävyys sekä oman brändin modernisuuden osoittaminen. (Riihentupa 2020.) Kilpapelaamisen suosioon Suomessa odotetaan tällä hetkellä ainoastaan kasvua, eikä vuoden 2020 aikainen koronapandemia ole tyrehtyttänyt tätä kasvua kuten se on tehnyt monille muille perinteisille urheilulajeille (Riihentupa 2020).

Perinteisen urheilun tavoin e-urheilulla on omat erityispiirteensä, joista merkittävimmät ovat sen fanittaminen sekä suhde katsojien ja pelaajien välillä. Fanittamisessa omaan ”heimoon” samastuminen ei e-urheilussa välttämättä koske maata tai paikkakuntaa, vaan pelaajan identiteettiä, peliä itseään sekä pelaamisen lajityyppiä. E-urheilun pelaajilla on myös tasaisempi asema katsojiin verrattuna perinteisen urheilun tähtiin. Suuren mediahuomion sijaan heidän kohdallaan voidaan käyttää hyväksi läheisyyden kokemusta ja suurempaa tavoitettavuutta. Näillä voidaan saavuttaa uskottavuutta ja luottamusta, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi tuotesuosituksissa tai mainonnassa. Sponsorointiyhteyksissä on kuitenkin oltava varovainen, sillä e-urheilussa ei ole totuttu sponsorointiin perinteisen urheilun tavoin. Onnistuakseen sponsoritoiminnassa yrityksen tulee kunnioittaa e-urheilun erityispiirteitä. (Haltia ym. 2017, 96-97.)

### 3.8 Urheilun hyödyntäminen organisaation sisäisessä kehittämisessä

Urheilun sisällä tapahtuvan organisoinnin ja johtamisen piirteet ovat olleet esillä kirjallisuudessa, jossa niitä on käytetty sekä empiirisenä että teoreettisena taustana eri kohteiden yleisessä tutkimuksessa ja käsittelyssä (Haltia ym. 2018, 121). Urheiluun liittyvien organisaattorien ja psykologisten tekijöiden hyödyntämisen aiheet kirjallisuudessa ovat koskeneet esimerkiksi henkisen toimintakyvyn ja motivaation ylläpitämistä, ryhmätoimintaa ja

ihanteellista tiimiä, johtamista ja erilaisia johtamistyyliä sekä viestinnän toimivuutta (Fletcher 2011, 140-145). Yritykset ovat myös olleet kiinnostuneita näiden urheilun piirteiden soveltamisesta ekonomisen hyödyn saamiseksi. Organisaatioiden sisäinen kehittämisen urheilun piirteiden avulla on jakaantunut tässä kirjallisuudessa kahteen lajiin: Ensiksi urheilun itsensä hyödyntämiseen, jossa urheilusta saatavilla positiivisilla vaikutuksilla, kiinnostuksella, keskinäisellä kunnioituksella, omistautuneisuudella ja yhteisöllisyydellä saadaan henkilöstön hyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen liittyviä hyötyjä sekä toiseksi vaikutteiden ottamiseen urheilusta, jossa urheilua tarkastellaan elämän mikrokosmoksena, jossa esiintyviä johtajuuden ja strategisen hallinnan ilmentymiä on mahdollista soveltaa muihin organisaatioihin. (Haltia ym. 2018, 121-122.)

Ensimmäisessä lähestymistavassa urheilu rakentaa yhteistä identiteettiä, joka kommunikatiivisena toimien häivyttää organisaation hierarkioiden välisiä esteitä ja lisää yhteistyötä jäsenien välillä, ilmentäen näin tasa-arvon ja tiimityön tärkeyttä. Urheilu toimii myös motivoinnin ja koulutuksen välineenä sekä ehkäisee burnoutin riskiä. Urheilu ja sen menestyksenkäs sponsorointi on myös yhdistetty organisaation jäsenien yhteiskunnallisen vastuun kantamisen kokemukseen, hyvänolon tunteeseen ja organisaatioon identifikaatioon. (Haltia ym. 2018, 122.) Yhteisöllisyyden ylläpitäminen korostuu urheilujoukkueen toiminnassa, sillä yhteistyöllä ja ihmisten välisillä suhteilla on suuri vaikutus joukkueen yhteiseksi tunnistettavan tehtävän suorittamiseen. Sama periaate pätee liiketoimintaorganisaatioissa. Muita yhteisöllisyyden yhtymäkohtia ovat valmentajat ja esimiehet tunnelmanluojina ja yhteisöllisyyden rakentajina, yhteisön jäsenien ja pelaajien keskinäinen kunnioitus ja huomioonottaminen sekä yhteisen peli- tai ammattitaidon ylläpitäminen ja keskinäinen ohjaus. (Haltia ym. 2017, 59-63.) Näiden kaltaisten ominaisuuksien tunnistamisessa on myös sija toisessa lähestymistavassa.

Toisen tavan keskiössä ovat johtaminen ja yhteistyö urheilun kaltaisessa dynaamisessa ympäristössä (Haltia ym. 2018, 122). Urheilujoukkueen johtamisessa on löydettävissä useita erityispiirteitä. Urheilutoiminta on selkeästi jakaantunut suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin, jotka toimivat toisiaan seuraavana jatkumona. Otteluissa taas valmentajilla ei ole juuri vaikutusvaltaa, vaan valta on pelaajilla. Suunnittelu, johon valmentaja osallistuu, tapahtuu ennen ottelua. Johtajan eli tässä tapauksessa valmentajan sivussa olemisen lisäksi ottelijoiden välisellä koordinaatiolla ja keskinäisellä riippuvaisuudella on keskeinen asema. Viimeiseksi urheilussa joudutaan tasapainottelemaan joukkueen yhdessä toimimisen sekä yksittäisten pelaajien etenemisen välillä. (Haltia ym. 2017, 50-54.) Tämän lähestymistavan ytimessä on ajatus, jonka mukaan nämä erityispiirteet tekevät urheilun johtamisesta sovellettavan nykyaikaisiin työyhteisöihin ja organisaatioihin. Soveltaminen vaatii kuitenkin avoimuutta, urheilun erityispiirteiden tunnistamista ja olemassa olevan

yhteistyön syventämistä. Esimerkiksi taiteen toimialoilta on otettu oppeja johtajuudesta, mutta urheilu on jäänyt aiheessa pienemmälle huomiolle. (Haltia ym. 2017, 50, 54-55.)



## 4 SPONSOROINNIN YDINKOHDAT

### 4.1 Sponsorointitoiminta ja sen tavoitteet

Sponsoroinnin käsitettä hämärtää sen monimuotoisuus sekä siihen yleisesti liitettävät, toisinaan virheelliset käsitykset. Se voidaan kuitenkin ytimekkäästi määrittää sen luonteenpiirteisiin ja nykytilaan perustuen yhteistyösopimukseksi, joka tehdään sponsorioijan ja sponsoroitavan kohteen välillä, ja joka aineellisilla sekä aineettomilla suoritteilla ja mielikuvilla pyrkii vastaamaan osapuolien yksilöllisiin tarpeisiin. Sponsorointi on markkinointiviestinnän väline, jonka käyttö tulee perustua tarkasti laadittuun strategiaan, kaupallisiin investointeihin ja muiden markkinointiviestintävälineiden hyödyntämiseen, ja joka onnistuessaan tuo mitattavissa olevaa lisäarvoa molemmille osapuolille. (Valanko 2009, 51-52, 62.) Sponsorointi tukee yrityksen liiketoimintaa eri tasoilla: Sen onnistunut toteutus ilmentää toimijoiden arvoja ja identiteettiä niin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Sponsorointiyhteistyö toimii samalla maineenhallinnan välineenä erityisesti yhteiskuntavastuun toteuttamisen kontekstissa. Viimeiseksi se rakentaa yrityksen brändiä ja tuo markkinoinnin keinoin tarinoita sidosryhmille sopivassa toimintaympäristössä. Kokonaisuudessaan sponsorointiyhteistyön periaatteet juontuvat sponsorioijan liiketoiminnan, maineenhallinnan ja markkinoinnin strategioista. (Alaja & Forssell 2004, 17-19.) Vaikka sponsorointi on yksi tukemisen muoto, ei sitä tule sekoittaa vastineettomaan hyväntekeväisyyteen. Julkisuus, toimintaa ohjaavat sopimukset ja markkinoinnilliset tavoitteet erottavat nämä tukitavat. (Vuokko 2002, 303.)

Sponsorointityön tehokkuus markkinointiviestinnässä perustuu sen kykyyn ilmentää brändin tai yrityksen arvoja käytännössä (Valanko 2009, 62). Sponsorointi ei kuitenkaan itsessään usein ota keskeistä asemaa viestinnässä, vaan se pikemminkin tukee muuta viestintää ja edistää siihen sisältyvien sanomien vastaanottamista luomalla sille vahvistavan alustan. Arvomaailman esille tuomisen lisäksi sponsorointiyhteistyö viestii tunteita, erottaa myönteisesti toimijan kilpailijoista, tuo markkinointiviestinnän eri muotoja sidosryhmille heille suotuisessa, tunnelatautuneessa toimintaympäristössä, välittää hyviä uutisia ja yhteiskuntavastuullisuutta sekä toimii myös sisäisen markkinoinnin välineenä ja yhteishengen nostattajana. (Alaja & Forssell 2004, 27-30.) Sponsorointityö on näin vahva brändin rakentamisen väline, erityisesti erottuvuuden, näkyvyyden ja sponsorointityön sidosryhmille näkyvän sisällön ansiosta. Epäsuoran luonteensa ansiosta se sekä mainostaa suoraan mainontaa tehokkaammin että tekee yrityksen mainonnasta näkyvämpää. Sponsorointiyhteistyössä on siis kyse toiminnan jalkauttamisesta. (Valanko 2009, 63-65.) Sponsoroinnin on erityisesti katsottu vastaavan kasvaneen tarinallisuuden tai merkitysten

luomisen vaatimukseen. Tulevaisuustutkimuksen mukaan tarinoita tehokkaasti hyödyntävät brändit menestyvät. (Alaja & Forssell 2004, 33; Valanko 2009, 64.)

Sponsorointitapoja on erilaisia, ja nämä tavat ovat myös yhdisteltävissä. Erilaisista sponsorointiasemista pääsponsorin on yhteistyössä tärkein strateginen kumppani, joka tekee suurimman suorituksen sponsoroinnin kohteelle. Tässä voidaan puhua virallisesta pääyhteistyökumppanuudesta. Sponsorointityössä tulisi pyrkiä vain yhteen pääyhteistyökumppanuuteen, jotta sopimukset, hierarkiat ja sponsorointityön eri tasot olisivat selviä. Muut suuret yhteistyökumppanuudet lasketaan tässä myös virallisiksi. Nämä tunnetaan sivusponsoreina. (Valanko 2009, 66-68.) Sponsorointiasemat ovat esillä erityisesti yhteissponsoroinnissa ja ”co-brandingissa”. Edellisessä yhteinen sopimus sitoo tasa- arvoisia sponsorikumppaneita, jälkimmäisessä pääsponsorin tai voimakkaiden sivusponsoreiden ympärillä toimii pienempiä toimintaa tukevia, toisilleen tasa- arvoisia kumppaneita. ”Co-branding” muodostuu usein yhteisen asian ja viestin ympärille, joita ovat esimerkiksi konseptit, toimialat tai tietyt liiketoiminnot. Projektisponsoroinnissa yhteistyökumppanuus kestää projektin voimassaolon ajan. Mediasponsorointi on monimuotoista suoritteiden hankkimista medialta. Toiminnallisessa sponsoroinnissa on kyse projektista, hankkeesta tai muusta yhteistyön muodosta, jossa sponsorioijan tai sponsorien ja kohteen yhteistyö perustuu loogiseen toiminnan yhteyteen. Toiminta on usein pitkäkestoista ja mukana on usein eri aseman sponsoreita. Tätä tapaa käytetään usein paikallisissa hankkeissa, tv:ssä ja elokuva-alalla sekä suurtapahtumissa. ”Pro-bono”- yhteistyökumppanuudessa yritys tukee kohdetta pääasiallisesti työsuoritteilla rahallisen tuen sijaan. Käyttöoikeuksien ostolla voidaan hyödyntää arvokkaita ja suuria kohteita markkinointiviestinnässä. Tällaisia ovat toimijoiden logot ja yksittäisten henkilöiden nimet ja kuvat. Sponsoroinnin piirissä tehdään myös asiayhteyteen sopivaa tuotemyyntiä, tuote- esiintymistä ja -sijoittelua sekä tuotelisenssimuoksia. (Valanko 2009, 68-71.)

Urheilu on yksi sponsorointitoiminnan pääkohteista (Alaja & Forssell 2004, 23). Sen muodostuminen suuren luokan liiketoiminnaksi on ensisijaisesti urheilun ammattimaistumisen ansiota. Esimerkiksi huippu-urheilua voidaan tarkastella urheilutuotteena, jota potentiaaliset sponsorit voivat harkita tukevansa. Urheilulla ja sitä kautta urheilusponsoroinnilla on myös erityinen suhde mediaan: Median antaa omalta osaltaan osittain ilmaista näkyvyyttä urheilun avulla tavoiteltaville näkyvyys-elementeille, mikä taas lisää sen houkuttelevuutta yrityksille. (Ilmanen ym. 2007, 20-23.) Muita yrityksiä houkuttelevia tekijöitä urheilussa ovat erityisesti yhä yhtenäisemmät liiketoiminnalliset tavoitteet urheilun ja yritysten välillä, menestyksen osoittaminen ja sen lisääminen ottamalla osaa urheilumenestykseen sekä urheilun kasvatuksellinen, terveydellinen ja suorituskykyä lisäävä ulottuvuus. Jälkimmäiset ovat usein esillä paikallis- sekä lasten ja nuorten urheilua tuettaessa, samoin

paikallisen identiteetin rakentaminen. Urheilusponsorointiin liittyviä riskejä taas ovat ennakoinnattomuus urheilutulosten ja yleisön mieltymysten kohdalla sekä erilaiset sopimusrikkomukset ja muut urheilun piirissä tapahtuvat väärinkäytökset, kuten dopingtapaukset. (Ilmanen ym. 2007, 23-25.)

#### 4.2 Sponsoroinnin lähihistoriasta ja nykytilasta

Nykyaikaisen sponsoritoiminnan juuret ovat peräisin 1960-luvun Yhdysvalloista, joista se levisi lähivuosina Eurooppaan ja Japaniin. Alun perin pienimuotoisesta markkinointiharrastuksesta kasvoi nopeasti näkyvyyttä ja julkisuutta tuova markkinoinnin ilmiö, jonka spekulointiin jopa korvaavan täysin perinteisen mainonnan. Sponsoritoiminta kasvoi voimakkaasti vielä 1970-luvulla, mutta lopullinen läpilyönti tapahtui 1980-luvun talousnousun aikana. Syitä tälle olivat talouskasvun ohella informaatioteknologian ja tiedonvälityksen kehittyminen sekä mainonnan hintojen nousu ja perinteisen massamedian puutteiden ja sponsoroinnin kaltaisten vaikuttamistapojen vahvuuksien huomiointi (Valanko 2009, 29, 31-32.) Kyseisenä vuosikymmenenä sponsorointi oli vahvasti esillä liike-elämän julkaisuissa sekä markkinointi- ja johtamislaitosten tutkimuksien kohteena. Samalla tuotiin esille ajan sponsoritoiminnan puutteita: Sponsoroinnista puuttui strateginen toimintatapa ja järjestelmällisyys eikä sen asemaa markkinointiviestinnän välineenä vielä täysin ymmärretty. Sponsoroinnin kasvaessa sen mukana liikkuvat yhä suuremmat rahamäärät ja siitä tuli yrityksille entistä kalliimpaa. Tätä kautta eri toimijat päätyivät esimerkiksi urheilussa sponsorioimaan yksilöllisempiä ja kohdistuneempia lajeja pienemmällä, kansallisella tasolla. Osittain samaa lähestymistapaa näkyi taiteissa ja musiikissa, joissa vaadittiin ja nykyäänkin vaaditaan alojen tuntemusta ja sponsorointiherkkyyttä. (Valanko 2009, 30, 34.)

Suomessa sponsorointiyhteistyön ensimmäinen voimakas kasvu ajoittui 1970-luvulle, jonka aikana erityisesti urheiluorganisaatiot etsivät uusia yhteistyökumppaneita. Kulttuurialan osalta sponsorointikokeilut olivat vielä varovaisia. Muun maailman tavoin sitä seuraava 80-luvun vuosikymmen oli sekä kasvun että muutoksen aikaa, jossa pyrittiin molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. 90-luvulla sponsorointiosaaminen kehittyi, kun se alettiin mieltää osaksi markkinointiviestintää. Kyseisen vuosikymmenen alun lama ajoi yrityksiä käsittelemään sponsorointiyhteistyötä analyttisemmin osana liiketoimintaa. Kilpailun kiristyessä Suomen sponsoroinnissa liikkuvat rahasummat vakiintuivat 70–80 miljoonan euron alueelle. (Alaja & Forssell 2004, 11-12.) 2000-luvun alussa sponsorointiyhteistyöhön ennakoitiin laskua. Urheilu ja varsinkin joukkueurheilu säilyttivät asemansa sponsoroinnin pääkohteina. (Alaja & Forssell 2004, 13.) Sponsoroinnissa liikkuvat rahat ovat kasvaneet näistä luvuista nykypäivään, mutta vuoden 2020 aikaisen

koronaviruspandemian vuoksi urheilusponsorimarkkinoihin on ennustettu 20–30 prosentin laskua vuoden 2019 162 miljoonaan euroon verrattuna (Riihentupa 2020).

Sponsoroinnin kehitys ei ole ollut tasaista, vaan se on useissa tapauksissa varsin polarisoitunutta. Jotkin tahot ymmärtävät hyvin sponsoroinnin markkinointiviestintään integroimisen tärkeyden, strategisen lähestymistavan ensisijaisuuden ja sen vaikutukselliset vahvuudet, mutta monet eivät. Sponsorointiyhteistyön nykyaikainen toteuttaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa liiketoimintasuunnitelman ja arvoihin perustuvan sponsorointistrategian kautta suoritetaan kartoituksia ja kohdeanalyysyjä, ja niiden pohjalta tehdään yhteistyötä koskevia päätöksiä. Sponsorointiin liittyvä hyödyllinen tieto on kuitenkin useimmiten hiljaista ja liikesalaisuuksien piiriin kuuluvaa. Näin taidokas sponsorointityö ei välttämättä kerro ulkopuolisille onnistuneesta tai epäonnistuneesta sponsoroinnista. (Valanko 2009, 31, 37.)

#### 4.3 Nykyaikaisen sponsorointiyhteistyön edellytykset

Sponsoroinnin vahvuuksien ja sen strategisen toimintatavan tärkeyden ymmärtävillä tavoilla on edellytykset onnistuneisiin sponsorointikumppanuuksiin ja sitä kautta sponsoroinnin kehittämiseen sekä sponsoritoimintaa koskeviin käsityksiin vaikuttamiseen. Modernissa liiketoimintaympäristössä on kuitenkin haasteita, joihin vastaaminen edellyttää erityistä lähestymistapaa ja osaamista. (Valanko 2009, 87.) Ensimmäiset haasteet koskevat liiketoiminnan ja sponsoroinnin yhteiskuntavastuullisuutta ja tunteiden kautta markkinointia. Yrityksiä tarkastellaan yhä kriittisemmin ja niiden toimintaan kohdistuu uusia eettisyyden vaatimuksia. Yhteiskunnallista sponsorointia pidetään tärkeänä, mutta sen toteuttaminen vaatii yrityksiltä sponsorointikohteiden, oman liiketoiminnan ja sidosryhmien tarkastelua. Tunteet ja tarinallisuus taas erottavat brändin tai tuotteen muista samanlaisista tuotteista ja brändilupauksista. Hyvin toteutettu sponsorointi, johon on integroitu tarinoita, elämyksiä, merkitysten luomista, luovuutta tai yllätyksiä, voi näin rakentaa tunteellista suhdetta brändiin. Tunteiden luomisen lisäksi yrityksen on toiminnallaan tavoitettava valittu kohdeyleisö. Pelkkä mainonta ei tavoita ihmisiä hyvin, vaan nykyajan yleisö saavutetaan eri kanavien kautta, teknologiaa hyödyntämällä ja dialogisella otteella, johon kuuluu myös heidän sitoutumisensa toimintaan tai suunnitteluun. Markkinointiviestinnässä onkin esillä uusia markkinoinnin keinoja, joita ovat esimerkiksi yhteisö-, sissi- ja kuhinamarkkinointi. Sosiaalinen media taas on suuri kommunikoinnin areena, jossa toimiminen edellyttää viestinnällisiä taitoja ja kohdeyleisön tuntemista. Kohderyhmän nykyaikaisessa profiloimisessa hyödynnetäänkin tietotekniikkaa, jonka avulla hankitaan tietoa ihmisten kiinnostuksen kohteista. (Valanko 2009, 87-89.)

Edellä mainittujen tekijöiden huomioiminen vaatii laadukasta sponsorointityötä, jossa tehdään tarkkoja ja objektiivisia kohdekartoituksia ja jossa sponsorointiin ryhtyminen perustuu aitoihin liiketoiminnan tarpeisiin sekä kohderyhmien ja asiakkaiden näkökulmiin. Tähän sisältyy myös kilpailijoiden ja heidän toimintansa huomiointi suhteessa omaan sponsorointiyhteistyöhön. Laadukkaan ja suunnitellun sponsorityön kautta yhteistyöstä tulee pitkäikäisempää ja molempia osapuolia paremmin hyödyttävää. Muita sponsoritoimintaan liittyviä haasteita ovat prosessien tarkka seuraaminen ja tarvittavien muutosten tekeminen, resurssienhallinta sekä monialaisen suunnittelun hyödyntäminen etenkin toiminnallisessa sponsoroinnissa. (Valanko 2009, 90-95.)

Toimiva yhteistyökumppanuus edellyttää tasavertaista kommunikointia molemmilta osapuolilta, jota tulee edeltää tarkoin tehty kartoitus. Kommunikaation avulla käsitellään sponsoroinnin eri аспекteja sekä toimijoiden sopivuutta. Sopivuuden arvioiminen perustuu moniin eri tekijöihin, joita ovat mm. yrityksen sponsorointistrategia ja siihen sisältyvät preferenssit, kohteen vetovoima ja asema, kohderyhmät, verkostot, resurssit, median kiinnostus ja mediasuhteet, vastasuoritteet, hyvin perustellut hinta-, arvo-, laatu- ja vastikesuhteet, riskienkartoitus, yhteistyön integroitavuus markkinointiviestintään sekä jatkokehitysmahdollisuudet. Sopivan kohteen valinnan kautta päästään varsinaiseen yhteistyöhön, joka koostuu neljästä tasosta: Molempien osapuolien suoritteista, suunnittelusta ja toteuttamisesta, kohteen toiminnasta ja yhteistyön hyödyntämisestä sekä sponsorin yhteistyön hyödyntäminen omassa toiminnassaan. Toimivan yhteistyön merkkejä ovat avoimuus uusille toimenpiteille, kommunikointi, spontaanius, ymmärrys yhteistyön eri aspekteista ja sen tavoitteista, palautteen hyödyntäminen sekä yhteistyön seuraaminen ja sitä kautta syventäminen. (Valanko 2009, 101-108.)

#### 4.4 Sponsoriyhteistyön malli

Tässä kappaleessa ja sen alakappaleissa esiteltävä sponsorointiyhteistyön malli perustuu rakenteeltaan Tarinapeliä-teoksessa esiteltävään TARINA- toimintaohjelmaan. Neljään päävaiheeseen jakaantuva malli toimii sponsoroinnin suunnittelun apuvälineenä korostamalla sponsorointiyhteistyön taustalla olevaa ajattelua ja sen loogista etenemisen tapaa (Alaja & Forssell 2004, 53). Ensimmäisessä vaiheessa, taustasuunnittelussa, laaditaan sponsorointiyhteistyön päälinjaukset ja varataan tarvittavat resurssit. Toisessa räätälöintivaiheessa kartoitetaan edellisen vaiheen linjaukseen ja tarkasteluun sopivia toiminnan kohteita. Sopivan kohteen löytyessä siirrytään integrointivaiheeseen, jossa varsinainen yhteistyö suunnitellaan ja toteutetaan. Yhteistyön tuloksia ja jatkokehityksen mahdollisuuksia arvioidaan vielä viimeisessä arviointivaiheessa. (Alaja & Forssell 2004, 55-56.)

TARINA- toimintaohjelman tärkeä osa on sen jokaisen päävaiheen aikana toteutettava tutkimus, joka tukee päätöksentekoa. Tutkimus tulee integroida ja ottaa suunnitteluun sponsorointiprosessiin jo alkuvaiheessa. Siinä on myös huomioitava eri vaiheisiin kuuluvat tavoitteet. (Alaja & Forssell 2004, 57.) Sponsoroinnin tutkimuksessa pätevät yleiset hyvän tutkimuksen periaatteet, joten tutkimuksen kohteet, mittarit ja tulosten käsittely on määriteltävä ennen toimenpiteisiin ryhtymistä. Tähän vaikuttaa olennaisesti se, mitä yhteistyöllä tavoitellaan ja miten tietoa tullaan hyödyntämään. (Alaja & Forssell 2004, 57; Valanko 2009, 175.) Yrityksellä on erilaisia menetelmiä sponsoritoiminnan tutkimiseen ja seuraamiseen, kuten yrityskuva- ja bränditutkimukset, sponsorointitutkimukset, näkyvyyden ja kuuluvuuden mittaukset, muut kvantitatiiviset mittaukset palautteet eri ryhmiltä, toimialan raportit ja seurannat, median tekemät tutkimukset, jakelutietotutkimukset, sponsorointikohteen omat tutkimukset, yhteistyön ja tulosten arviointi, kritiikki ja kehittämisalueet sekä rahalliset laskelmat. Tärkeää on myös se, että sponsoroinnin vaikutukset pyritään erottamaan muusta markkinointiviestinnästä. (Valanko 2009, 174-175.) TARINA- mallissa suosituksena on kerätä sponsorointiyhteistyötä koskevaa tietoa erilliseen tietopankkiin. Sen sisältö koostuu sponsorointia, yritystä ja toimintaympäristöä koskevasta yleistiedosta, toiminnan seuraamista varten määritellyistä mittareista ja seurantatyökaluista sekä ohjelman aikana kerätystä tiedosta. (Alaja & Forssell 2004, 57-58.)

Toimintaohjelman eri vaiheissa tutkimus kohdistetaan eri tekijöihin. Taustasuunnittelun yhteydessä tutkitaan yrityksen nykytilaa, voimavaroja ja sidosryhmien näkemyksiä. Rääntälointivaiheessa seurataan tavoitteenasetantaa ja toiminnan kohdistamista. Tutkimus sisältyy myös kohteiden tarkasteluun ja kartoittamiseen. Integrointivaiheessa seurannan kohteeksi tulee yhteistyösuhde, sen rakentaminen sekä vahvistaminen, samoin toimintaan liittyvät markkinointiviestinnän ratkaisut ja niiden toimivuus. Yhteistyöhön liittyvään toimenpidesuunnitelmaan liitetään tässä vaiheessa tutkimusten tarkoitukset ja muut elementit, kuten budjetit, aikataulut, sidosryhmät ja vastuuhenkilöt. Varsinkin sidosryhmille asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan läheltä käsin. Viimeisen vaiheen arviointeihin sisällytetään tarpeelliset analyysit ja tehdään yhteenveto integraatiovaiheen tuloksista. Tuloksia tarkastellaan yrityksen, kohteen, medianäkyvyyden kehittymisen ja sponsoriyhteistyön onnistumisen näkökulmista. Prosessista, sen onnistumisista ja epäonnistumisista saadaan näin selkeä kuva. Lopulliseen raporttiin verrataan tuloksia ja asetettuja tavoitteita sekä tehdään lopullinen yhteenveto tuloksista ja näkemyksistä. (Alaja & Forssell 2004, 58 – 59.)

#### 4.4.1 Sponsoroinnin taustasuunnittelu

TARINA- toimintamallissa jokainen neljästä vaiheesta on jaettu omalta osaltaan neljään sivuvaiheeseen. Taustasuunnittelu aloitetaan nykytilan arvioinnista. Tässä vaiheessa tarkoituksena on muodostaa kuva sponsorointiyhteistyön senhetkisestä tilasta ja tehdä siihen perustuvia johtopäätöksiä. Tarkastelu aloitetaan olemassa olevien yhteistyösopimusten läpikäymisestä, kilpailijoiden toimien selvittämisestä sekä toimintaympäristön havainnoimisesta. Yksittäisten sopimusten tarkastelun kautta siirrytään yhteistyön kokonaisuuden tarkasteluun. Tässä huomioitavia asioita ovat sopimusten määrä, sopimuskohteet, sopimusten rooli markkinointiviestinnässä ja markkinoinnissa, suoritusten toteuttaminen kokonaisuudessaan, organisointi, vastuut ja tehokkuus, kokonaistulokset sekä eettisyys ja huomioarvo. Nykytilan tarkastelu päätetään SWOT- tekniikalla, jossa kirjataan ylös sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset uhat ja mahdollisuudet (Alaja & Forssell 2004, 65.)

Nykytilaan perustuen seuraavassa vaiheessa laaditaan toimintaa ohjaava sponsorointiyhteistyön filosofia. Tähän konkretisoidaan toiminnan perusasiat helposti käsitettävään ja yhtenäiseen muotoon, jolla on rooli erityisesti henkilökunnan toimintaan sitouttamisessa. Filosofian tulee perustua riittävän laajaan tietoon ja käsityksiin yrityksen funktioista, liiketoimintayksiköistä, markkinoinnista ja markkinointiviestinnästä. Sen tulisi olla koko organisaation, myös hallituksen tiedossa. Sponsorointifilosofian sisältö koostuu seuraavista kohdista: Toiminnan lähtökohdista, sponsoroinnin roolista markkinointiviestinnässä, markkinoinnissa ja liiketoiminnassa, yleisistä ja sidosryhmiä koskevista tavoitteista, organisoinnista, kohteiden ominaisuuksista, arvioinnista, yhteistyösopimuksista, toiminnan eettisyydestä, talousvaikutuksista sekä sponsorityön markkinointiviestinnällisestä hyödynnettävyydestä. (Alaja & Forssell 2004, 67.)

Tätä seuraavassa organisointivaiheessa taataan sponsorointiyhteistyölle riittävät resurssit. Tarkoituksenmukaisella ja realistisella organisoinnilla on suuri merkitys sponsorointiyhteistyön suunnittelu- ja toteutusvaiheen onnistuneessa läpiviennissä. Suunnittelijat ja tekijät sponsoriyhteistyöhön etsitään tavallisesti omasta markkinointiviestinnän organisaatiosta, mikä ilmentää sponsoroinnin ja markkinointiviestinnän yhteenkuuluvuutta. Organisoinnissa sovitaan varsinkin yhteistyöesitysten päätöksenteosta ja käytännön yhteistyön toteutuksesta, ottaen samalla huomioon kaikki yhteistyöprosessin vaiheet. (Alaja & Forssell 2004, 69.)

Taustasuunnittelu päättyy sen neljänteen ja viimeiseen vaiheeseen, budjetointiin, jossa sen käytäntöjen mukaisesti sponsoriyhteistyöhön ja markkinointiviestintään varataan tietty prosentti esimerkiksi myynnistä tai edustetuista myyntiluvuista. Yleinen käytäntö on jakaa

varattava kokonaissumma eri toimien kesken. Sponsorointiyhteistyön kustannustekijöitä ovat mm. toteutus, tutkimus, seuranta, yhteistyösuhde sekä yhteistyökorvaus. Viimeksi mainittu on kohteelle maksettava korvaus, joka lasketaan budjettiin. Erilaiset bonukset on myös hyvä budjetoida ennakoivasti kalleimman odotetun tilanteen mukaisesti. Kustannukset muodostuvat pääasiallisesti yhteistyökorvauksesta ja sovittujen oikeuksien markkinoitviestinnällisistä toteuttamistavoista. Varsinaisten summien arviointi tehdään tapauskohtaisesti. Toteutuksessa on myös huomioitava mahdolliset kustannuksettomat ratkaisut, henkilöstöresurssit sekä muut yhteistyösuhteen kautta hyödynnettävissä olevat ratkaisut. Yhteistyön tutkimus- ja seurantakustannukset on arvioitava ennakkoon, joista osa tulee kulutetuksi ylemmällä markkinoinnin mittauksella, osa yksittäisen yhteistyön ennakkosen aikaisiin tutkimuksiin, seurantaan ja jälkianalyysiin. (Alaja & Forssell 2004, 73-74.)

#### 4.4.2 Kohteiden kartoitustyö

Kohteiden kartoittamistyö, TARINA-mallissa räätälöinti, aloitetaan tavoitteiden asettamisella. Sponsorointiyhteistyön filosofian yleistavoitteisiin perustuvat, mutta tässä vaiheessa toimintaan suuntautuvat sekä sidosryhmiä ja mahdollisesti maantieteellisiä alueita koskevat tavoitteet antavat yhteistyölle konkreettisen suunnan ja toimintarytmin. Tavoitteet jakaantuvat sponsoritoiminnassa yritys- ja tuotetason tavoitteisiin sekä henkilökohtaisiin motiiveihin. Yritystason tavoitteet koskevat ensisijaisesti maineenedistämistä. Tätä koskevia tavoitteita ovat esimerkiksi sidosryhmien tavoittaminen, mielikuvien luominen ja kehittäminen, tunnettavuuden lisääminen sekä sidosryhmien sitouttaminen. (Alaja & Forssell 2004, 81.)

Tuotetason tavoitteet jakaantuvat vielä tarinankertomisen tavoitteisiin, katalysoiviin tavoitteisiin sekä veturitavoitteisiin. Tarinankertomisen tavoitteet ovat markkinoitviestintää koskevia ja lukumäärältään suurimpia. Nämä tavoitteet jakaantuvat edelleen sidosryhmien tavoittamiseen, tunnettuuden lisäämiseen ja mielikuvakehittämiseen sekä toiminnan ja sitoutumisen kasvattamiseen. Katalysoivat tavoitteet koskevat kilpailuetujen saamiseen sekä niitä koskevien edellytysten hankkimiseen. Tavoitteiden kautta voi myös syntyä uusia tuoteideoita, palvelukonsepteja sekä jakeluportaita. Veturitavoitteet taas ovat markkinoinnissa onnistumista tukevia tavoitteita, jotka voivat koskea esim. suhdeverkoston kehitystä tai strategisen markkinatiedon keräämistä. Lopuksi henkilökohtaiset motiivit ovat muista erottuvia, yksittäisten päätöksentekijöiden mieltymyksiin ja kokemuksiin perustuvia päätöksiä. Ilman muita tavoitteita viimeksi mainitut motiivit ovat kyseenalaisia hyvässä sponsorointityössä. (Alaja & Forssell 2004, 81-83.)



Seuraavassa kohdistamisvaiheessa huomio kiinnittyy niihin sidosryhmiin, joille sponsorointiyhteistyöllä pyritään viestittämään. Näitä sidosryhmiä ovat henkilöstö, rahoittajat ja omistajat, media, asiakkaat, päättäjät, alihankkijat ja muut yhteistyökumppanit, mahdolliset työntekijät, puolestapuhujat sekä suuri yleisö. Tärkein markkinointiviestinnän kohde-ryhmä on ovat olennaisesti asiakkaat, jotka jakaantuvat jälleenmyyjiin sekä nykyisiin ja potentiaalsiin loppuasiakkaisiin. Yhteistyö voi kuitenkin hyödyttää myös B2B- toimintaa. Henkilöstön kohdalla pyritään sisäisten suhteiden kehittämiseen, yhteishengen vahvistamiseen ja myönteisen yrityskuvan luomiseen. Media on tärkeä sidosryhmä sponsoriyhteistyössä julkisuuden tuojana ja muille sidosryhmille viestittäjänä. Sponsorointikohteen media-asema voi antaa suuria etuja myös sponsoroivalle yritykselle. Päättäjien asema korostuu varsinkin paikallistason toiminnoissa ja yhteistyökumppanuuksissa. (Alaja & Forssell 2004, 85-86.)

Räätälöinnin kolmas vaihe, valintakriteereiden luominen, edeltää ja avustaa kohteen valintaa, joka on yhteistyön mahdollistava ja näin ollen tärkeä kohta. Yhteistyön sisältö muodostaa oman kokonaisuutensa, jonka ydinkohdat ovat yrityksen rooli yhteistyössä, yhteistyön kesto, näkyvyys ja kuuluvuus, markkinoinnin oikeudet, kohteen valmiudet eettisiin sanktioihin sekä hinta/laatu -suhde. Viimeiseksi mainitussa voidaan hyödyntää suorite/tuotos -näkökulmaa. Hinta/laatu -suhdetta tulee kuitenkin käsitellä kokonaisuutena, johon kuuluu kontaktihinnan lisäksi yhteistyön laadullinen puoli, tutkimus- ja seurantakustannukset sekä muut yhteistyösuhteen suoritteet. (Alaja & Forssell 2004, 89-92.)

Räätälöinnin viimeisessä vaiheessa haalitaan valintakriteereitä täyttäviä, potentiaalisia sponsorointiyhteistyön kumppaneita. Mainostajien liitto jakaa sponsorointikohteet kolmeen pääalueeseen: Urheiluun, kulttuuriin ja muihin kohteisiin, joihin sisältyy lukematon määrä erilaisia toimijoita. (Alaja & Forssell 2004, 95.) Urheilukohteita on tarkasteltu yhteistyökumppanuuden näkökulmasta edellisessä arvionluonnin kappaleessa. Näihin kohteisiin sisältyy erilaisia urheilun parissa toimivia järjestöjä, seuroja, joukkueita, tapahtumia, projekteja, hankkeita ja ohjelmia sekä yksittäisiä urheilijoita. (Alaja & Forssell 2004, 95.) Urheilu jakautuu myös eri lajeihin, sektoreihin ja alueisiin. Kulttuurikohteiden kanssa toimiminen vaatii tietynlaista hienovaraisuutta ja taiteellisen näkökulman huomioonottamista. Sille ei ole läheskään samaa markkinaosuutta kuin urheilulla, mutta sen tarjoaa kohdistettuja yhteistyön muotoja ja merkittäviä, tavoitettavia sidosryhmiä. Kulttuurikohteita ovat erilaiset musiikilliset kohteet, ooppera, teatteri, tanssi, elokuva, taide, laitokset, taiteilijat ja tapahtumat. Kulttuurin alueellinen jako on samanlainen kuin urheilussa, mutta kulttuurin sektorit ovat uniikkeja. Muihin kohteisiin lukeutuvat sosiaaliset, yleishyödylliset ja kansanterveydelliset kohteet, mediakohteet, sosiaalinen sektori sekä tiede ja koulutus. Nämä kohteet, mediaa pääasiallisesti lukuun ottamatta, lähestyvät hyväntekeväisyyttä ja varsinkin

yhteiskuntavastuullista kumppanuutta, jolta ei odoteta kaupallista näkyvyyttä. (Alaja & Forssell 2004, 95-98.)

Kohteiden etsinnässä tärkeitä asioita ovat tuntemus pääkohdealueista ja yhteiskunnallisesta arvomaailmasta, laaja suhdeverkosto sekä ymmärrys ajan ilmiöiden taustatekijöistä. Sidosryhmätyön kautta voidaan erityisesti päästä käsiksi asiantuntevaan tietoon viimeksi mainituista asioista. Kohteiden etsinnän avuksi on olemassa myös eri kohdealueisiin erikoistuneita asiantuntijapalveluita. (Alaja & Forssell 2004, 98.) Kohteiden etsintä jakaantuu vielä yrityksen näkökulmasta passiiviseen ja aktiiviseen etsintään. Passiivisessa tyyppissä kohde tekee aloitteen potentiaalisesta yhteistyöstä, aktiivisessa taas itse yritys. Saatujen yhteistyöesitysten käsittely noudattaa pääosin samaa kaavaa molemmissa tapauksissa. Passiivisessa etsinnässä tulee saada yksityiskohtainen esitys kirjallisessa muodossa, ja ryhtyä audienssiin vain, jos mahdollisuus herättää erityistä mielenkiintoa. Myös aktiivisessa etsinnässä pyydetään kirjallinen yhteistyöesitys, minkä lisäksi yrityksen omat vaatimukset, varsinkin taloudellisten tekijöiden kohdalla, tehdään selviksi. Jatkoon pääsevät parhaat esitykset. (Alaja & Forssell 2004, 98-99.)

#### 4.4.3 Integrointi

Vakuuttavien kohteiden kirjallisten esityksien perusteella siirrytään integroinnin ensimmäiseen vaiheeseen, kohteen valintaprosessiin, joka aloitetaan yhteistyöneuvotteluilla. Neuvottelut suositellaan käytäväksi kasvotusten, jotta kohteeseen ja sen toimintaan tutustuttaisiin paremmin. Audienssi osoittaa myös yrityksen vakavuuden asian suhteen, joten turhia tapaamisia tulee välttää. Neuvotteluun valmistaudutaan asianmukaisesti ja useimmiten se etenee neljän vaiheen kautta: Alkuvaiheen tulisi alkaa täsmällisesti sovitun ajan ja paikan mukaan. Tämän jälkeen kohteen edustaja antaa suullisen esityksen aiheesta, joka voi sisältää myös kirjallisen esityksen sekä muuta havaintomateriaalia. Esityksen pohjalta siirrytään syventävään keskusteluvaiheeseen, jossa esille tulee erityisesti ottaa hintaesitys, jos sitä ei ilmaistu varsinaisessa esityksessä. Neuvottelu lopetetaan sopimalla jatko-toimenpiteistä. Kohteen kanssa on oltava realistinen ja rehellinen yhteistyökumppanuuden mahdollisuudesta. Neuvottelu luo kuvaa yrityksestä ja neuvottelijasta, joten asiallinen toimintatapa on paikallaan. (Alaja & Forssell 2004, 103.) Yhteistyöesityksestä annettava vastaus on parasta antaa aina mahdollisimman nopeasti sekä kasvotusten tai puhelimitse. Erityisesti kielteisen vastauksen, varsinkin jos se etenee päätöksentekotiimille, yhteydessä tulee perustella päätös asiallisesti, suorasti ja reilusti. Kohteelle on jätävä tunne reilusta kohtelusta, joten oikea sävy ilmoittamisessa on löydettävä. (Alaja & Forssell 2004, 104-105.)

Myönteiseen päätökseen tultaessa ja kohteelle ilmoituksen jälkeen laaditaan yhteistyösopimus. Ennen laatimista voidaan vielä suorittaa tarkistusneuvotteluja, joissa epäselvyydet ja muut seikat tehdään lopullisesti selviksi. Sopimuksen teossa noudatetaan usein yrityksen omaksumia käytäntöjä, mutta sen tulisi kuitenkin sisältää tarkasti ja selkeästi kaikki neuvottelun ja toiminnan toteuttamisen kannalta tärkeät asiat, sekä määrittää osapuolien oikeudet ja velvollisuudet. Juridisen asiantuntijan avulla ehkäistään virheiden mahdollisuutta. Yhteistyösopimuksen tulisi sisältää seuraavat asiat: Eri osapuolten viralliset nimet, yhteistyön ja sopimuksen tavoitteet, sopimuksen kesto ja jatkomahdollisuudet sekä purkuehdot, sponsoroivan yrityksen sponsorointirooli, kilpailurajoitukset, yrityksen oikeudet, yhteistyökorvaukset, eettiset sanktiot, ongelma- ja erimielisyystilanteiden ratkomismenettely ja viimeiseksi päiväys sekä allekirjoitukset. (Alaja & Forssell 2004, 107-109.)

Integroinnin kolmannessa vaiheessa laaditaan yhteinen toimenpidesuunnitelma, jolla taataan työn järjestelmällinen toteuttaminen. Laadinnan alussa luodaan yhtenäiset säännöt yhteistyölle, huomioiden samalla eri toimijoiden erityispyynnöt. Osapuolten avainhenkilöt perehtyvät toistensa organisaatioon ja toimintatapoihin yhteistyön vaatimusten mukaisesti. Sopimusta tulee tarkastella kokonaisvaltaisena markkinointiviestinnän eri keinojen hyödyntämisenä, johon sisältyy tarinoiden rakentaminen, sidosryhmien kohdistaminen ja vuorovaikutus heiden kanssaan sekä kohteen hyödyntäminen mahdollisella kampanjoinnilla tai soveltavammilla toimenpiteillä. Suunnittelu on hyvin tapauskohtaista. (Alaja & Forssell 2004, 111.)

Toteuttamisessa hyödynnettäviä markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, tiedottaminen, suhdetoiminta, menekinedistäminen, henkilökohtainen myyntityö ja suoramarkkinointi. Keinoissa tulisi painottaa erilaisia tekijöitä. Tiedottaminen tehdään asiallisesti, avoimesti ja faktapohjaisesti. Sisäinen sopimuksista tiedottaminen tehdään aina, ulkoinen tiedottaminen taas tapahtuu tilanteen ja arvioidun mediakiinnostuksen perusteella, usein kohteen toimesta. Suhdetoiminnassa tarvitaan erityisesti hyviä sosiaalisia vuorovaikutustaitoja, jonka yhteydessä otetaan selvää kohteen luonteesta ja ominaisuuksista, erityisesti yksittäisen henkilön tai ryhmän kohdalla. Menekinedistäminen on toimivampaa silloin, kun se kytketään kohteeseen. Elämykset ovat osoittautuneet tehokkaiksi palkinnoiksi vaikuttamisen kohdalla. Suoramarkkinoinnissa erityisiä valtteja ovat vuorovaikutukselliset mediat ja kohteen linkittäminen yrityksen toimintaan ja tarinaan. Sidosryhmärekisterien kautta on mahdollista saada potentiaalisten asiakkaiden yhteystietoja. (Alaja & Forssell 2004, 112-113.)

Suunnitelmaa noudattaen ryhdytään integroinnin viimeiseen vaiheeseen, yhteistyösopimuksen toteuttamiseen. Yhteistyön toteutus vaatii vuorovaikutuksellista ja aktiivista otetta

molemmilta osapuolilta. Avainasemassa toimivat yhteyshenkilöt, joilta vaaditaan sitoutumista, osaamista, joustavuutta keskinäistä henkilökemiaa, tarvittavia valtuuksia ja työpanosta. Myös reilu kohtelu yhteistyön edetessä luo parempia siteitä toiminnan aikana. Varsinkin urheilusponsoroinneissa hyödynnetään logoja. Mainonnassa ja materiaaleissa tulisi huomioida kohteen itsensä näkemykset, eri medioiden ominaisuudet ja tavoitekuva. Muita huomionarvoisia asioita ovat muista sponsoreista erottuminen, käyttöoikeuksien varmistaminen sekä yrityksen ja kohteen uskottava yhdistäminen. Kohde tai kohteen edustaja esiintyy usein tilaisuuksissa asiantuntijan, sisäpiiriläisen, tiedottajan, suorittajan tai valmentajan roolissa. Varsinkin urheilun kohdalla käytetään valmentajia ja huippu-urheilijoita luennoitsijoina. Kohteena voivat olla ulkoiset sidosryhmät tai medialle järjestetyt tilaisuudet. (Alaja & Forssell 2004, 117-120.)

#### 4.4.4 Toiminnan arviointi

Arviointivaihe aloitetaan analysoinnilla, jossa tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Sponsorointiyhteistyön arviointi tehdään tässä vaiheessa kokonaisvaltaisesti. Arviointi jakaantuu tavoitteisiin sidottuun arviointiin, ei-tavoitesidonnaiseen arviointiin, tuottavuus- ja tehokkuusmittaukseen, yhteistyön arviointiin sekä toteutuksen arviointiin. Kampanjoiden aikana tai jälkeen kerätty tieto voidaan kerätä haastatteluin tai kyselyin postitse, puhelimitse, sähköpostin kautta tai verkossa. Ei-tavoitesidonnaisilla tuloksilla ei ole asetettuja tavoitteita, mutta ne tulee myös ottaa lukuun. Tuottavuutta mitataan vertaamalla yhteistyökorkauksen ja muiden toteutukseen sijoitettujen varojen summaa tuotokseen. Tehokkuuden arvioinnissa huomioidaan tuottavuuden lisäksi lojaalisuus- ja viestintätavoitteet. Sponsorointiyhteistyön keinot tulee pyrkiä erottamaan muista markkinointiviestinnän toimenpiteistä, joten ajankohdat ja mahdolliset yhteisvaikutukset pitää huomioida. Yhteistyösuhdetta arvioidaan sekä laadun että kustannusten mukaan. Sponsorointiyhteistyötä tarkastellaan myös toiminnan katalysaattorina muiden kohteen sponsoreiden kohdalla. Suhteen kokonaiskustannukset jakaantuvat suoriin, epäsuoriin ja psykologisiin. Näihin liittyen on verrattava kokonaiskustannuksia alkuperäiseen budjetoituun määrään sekä löydettävä mahdollisten poikkeaminen syyt. Viimeiseksi arvioidaan koko prosessin toteutumista. Tässä kohdassa suoritettua toteutusta verrataan alkuperäiseen toimenpidesuunnitelmaan. (Alaja & Forssell 2004, 131-132.)

Seuraavassa raportointivaiheessa löydökset dokumentoidaan tulevia päätöksiä varten. Raporttiin tiivistetään yhteistyön keskeiset seikat, ja sen laatii valittu yhteyshenkilö. Raportti jaetaan sekä päätös- että operatiivisen tiimin jäsenille, avainhenkilöille, kohteelle ja sen edustajille, minkä lisäksi siitä voidaan tiedottaa sisäisesti ja ulkoisesti. Se sijoitetaan myös tietopankkiin. Raportin sisältö koostuu sen aloittavasta ja sisällöstä, tuloksista sekä

lähtökohdista kertovasta yhteenvedosta, toteutuneista toimenpiteistä kertomisesta, keskeisistä saavutetuista tuloksista, prosessin arvioinnista, yhteistyön laadun ja tehokkuuden arvioinnista, poikkeaminen analysoinnista, yhteistyön jatkoa koskevista näkemyksistä sekä liitteistä. (Alaja & Forssell 2004, 137-138.)

Arvioinnin kolmannessa vaiheessa tehdään päätös yhteistyön päättämisestä, jatkamisesta tai uuden yhteistyösuhteen aloittamisesta. Päätös tehdään jatkoneuvottelujen pohjalta, jotka kannattaa aloittaa ajoissa sopimuksen päättymisen lähestyessä. Neuvotteluissa tarkastellaan sopimuksen toteutumista, onnistumista ja tutkimuksista saatuja tuloksia. Jatko-päätöksen kannalta huomioidaan tuloksien lisäksi osapuolien kiinnostus, sitoutumisen valmiudet ja jatkosuhteella mahdollisesti saatava lisäarvo. Jatkamiselle on oltava selkeät perusteet. Myönteiseen päätöksen tultaessa otetaan ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi aieman suhteen epäkohdat sekä ryhdytään hinta- ja tarkistusneuvotteluihin. Kielteiseen päätökseen tultaessa on tiedotettava siitä kohteelle mahdollisimman nopeasti sekä annettava riittävät perustelut avoimesti, parhaan käytännön mukaan henkilökohtaisesti. (Alaja & Forssell 2004, 139-140.)

TARINA- toimintaohjelma päättyy arvioinnin kiittämisvaiheeseen. Osoitus tehdystä työstä osoitetaan kaikille sponsorointiyhteistyöhön osaa ottaneille henkilöille, sisäisille yhteyshenkilöille, asiantuntijoille, avustajille ja muille avainhenkilöille, kohteelle sekä sen edustajille ja avainhenkilöille. Kiittämisestä tehdään mahdollisimman luontevaa. Se voidaan usein vaikuttavimmin suorittaa henkilökohtaisella palkitsemisella, ja myös juhlien tai yhteisten tilaisuuksien avulla. Kiittäminen voidaan tehdä myös julkisen tilaisuuden kautta tai ilmoituksen muodossa, jos se koetaan jatkoon kannalta tarpeelliseksi. Kiittämisen tavoitteena onkin pohjan luominen tulevaa varten. (Alaja & Forssell 2004, 141.)

## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

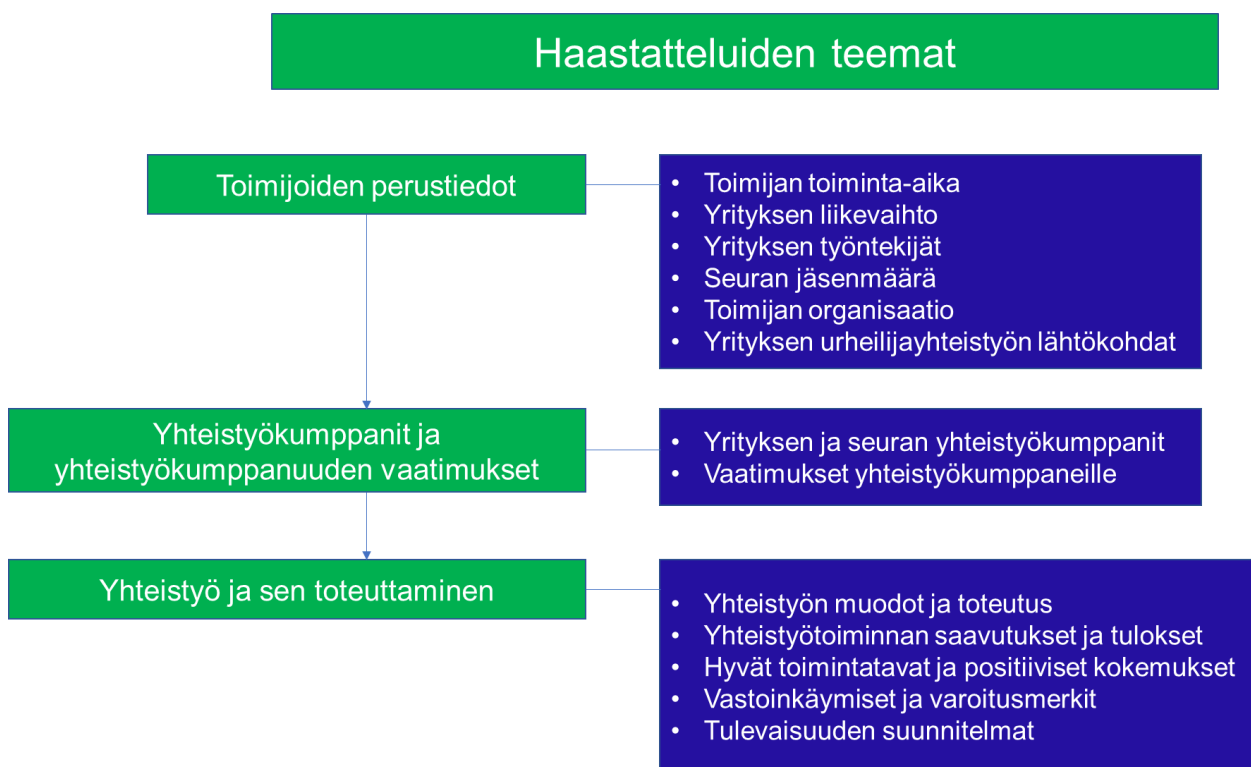
Opinnäytetyön keskeisenä tutkimuskohteena on Päijät-Hämeen alueella sijaitsevien yritysten ja erilaisten urheilutoimijoiden, pääasiassa seurojen välinen yhteistyö. Varsinainen tutkimuskysymys kuuluu seuraavasti: ”Miten Päijät-Hämeen alueella toimivat yritykset ovat toteuttaneet yhteistyötä urheilutoimijoiden kanssa, ja millaisia hyviä käytäntöjä niillä on yhteistyötoiminnassa?”. Näin ollen tutkittaviksi toimijoiksi ovat päätyneet yritykset ja urheilutoimijat Päijät-Hämeen alueella. Tutkimus on painottunut tutkimaan yhteistyötä pääasiassa yritysten näkökulmasta, mutta mukaan on otettu myös seuroja, joilla on arvokasta tietoa urheilijayhteistyöstä.

Toteutettavaksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka lukeutuu kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia liiketoiminnassa toteutettavaa yhteistyötä. Vaikka liiketaloudessa korostuvat luonnollisesti kvantitatiivinen tieto ja konkreettiset luvut, on myös kvalitatiivinen tieto olennaista esimerkiksi markkinoinnin kohdalla. Markkinoinnin lisäksi tämän opinnäytetyön aihepiirissä korostuvat muut ihmis- ja organisaatiolähtöiset elementit, kuten viestintä, neuvottelutaidot sekä vuorovaikutus. Tästä syystä tutkimusmenetelmä valittiin soveltuvaksi tähän opinnäytetyöhön.

Teemahaastattelu itsessään sijoittuu lomakehaastattelun sekä avoimen haastattelun välimaastoon. Lomakehaastattelun tavoin kysymykset laaditaan etukäteen, mutta ne jätetään tarkoituksella avoimiksi mahdollisimman monipuolisen tiedon saamiseksi, kuten avoimessa haastattelussa. Toisin kuin avoimessa haastattelussa, teemahaastattelussa pysytään tutkimuskohteen osoittamien teemojen puitteissa vaikkakin jatkokysymykset ovat mahdollisia lisätietojen saamiseksi. Teemahaastattelua kutsutaankin puoliavoimeksi haastatteluksi. Tämän opinnäytetyön yhteydessä teemahaastatteluun kuuluva aihepiiri rajaa haastattelun yhteistyötoimintaa käsitteleväksi, kun taas vapaamuotoiset kysymykset sallivat yksityiskohtaisen tiedon saamisen yhteistyötoiminnasta ja sen hyvistä käytännöistä. Teemahaastattelu vastaa monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia, joten tapaa hyödynnetään usein kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, mutta sitä käytetään myös kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Tällä tavalla saadusta aineistosta voidaan laskea frekvenssejä ja sitä voidaan tehdä tilastollisia analyysejä. (Hirsijärvi ym. 1997, 197-198.)

Opinnäytetyön tutkimuksen käytännön toteutus tapahtui Microsoft Teams-sovelluksen kautta tehdyillä haastatteluilla, joita varten laadittiin kysymyslomake, johon sisältyivät tutkimuksen aihepiiriä koskevat kysymykset. Alkuperäisestä lomakkeesta tehtiin kaksi eri

versioita, yksi yritysten edustajien haastattelua ja toinen urheiluseurojen edustajien haastattelua varten. Kysymykset toimitettiin sähköpostilla haastateltaville etukäteen ennen haastattelua, jotta he pystyivät valmistautumaan tapahtumaan paremmin. Lomakkeet itsessään olivat ainoastaan haastattelijan hallussa, ja niissä olevat kysymykset esitettiin haastattelun yhteydessä. Haastattelulomakkeen kysymykset jakaantuvat kolmeen teemaan: Toimijan perustietoihin, yhteistyökumppaneihin ja yhteistyökumppanuuden vaatimuksiin sekä viimeiseksi varsinaiseen yhteistyöhön ja sen toteuttamiseen. Nämä teemat jakaantuvat vielä pienempiin aiheisiin, jotka on esitetty alla olevassa taulukossa. Haastateltavia toimijoita lähestyttiin puhelinoitoilla, ja niistä seuraavissa yhteydenotoissa sovittiin haastattelujen varsinaisista ajankohdista. Haastattelut pidettiin vuoden 2020 syksyn ja 2021 alkukevään välisenä aikana.



Taulukko 2, Haastatteluiden teemat

Kaiken kaikkiaan haastateltavia kerättiin ja haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Kuusi haastateltavista edustivat paikallisia yrityksiä ja kaksi haastateltavaa toimivat urheiluseurojen toiminnanjohtajina. Tässä opinnäytetyössä toimijoille ja heidän edustajilleen on annettu kirjaimet. Haastateltavista toimijoista yrityksiä edustivat lahtelainen leipomo- ja elintarvikeyritys A, paikallinen automyyjä B, Osuuskauppa C, energiantuottaja D, mediayhtiö E sekä ravintola F. Urheilutoimijoita edustivat seurat G sekä H.

Yritys A:n haastateltavana oli yrityksen myyntipäällikkö. Leipomoyrityksen liikevaihto on normaalisti 16–17 miljoonaa, mutta koronapandemia on alentanut ennustetta 14–13

miljoonaan. Työntekijöitä yrityksellä on 100 tehdas- ja kymmenkunta toimiston puolella. Yrityksen toiminta ulottuu 60-luvulle asti. Autokaupan yritys B on taas nuorempi yritys, joka on kuitenkin toiminut jo vuosikymmeniä Lahden alueella autokaupassa muilla nimillä. Haastateltavana oli toimitusjohtaja. Työntekijöitä yrityksellä on 60 ja liikevaihto on noin 30 miljoonaa. Osuuskauppa C on usean toimialan asiakasomisteinen yritys, jolla on lähes 3000 työntekijää ja viimeisin liikevaihto noin 1,184 miljardin euron arvosta. Yhtiön osuustoiminta on alkanut jo vuonna 1904, mutta nykyisen muotonsa se on saanut vuonna 1992. Haastateltavana oli yhtiön asiakkuusjohtaja.

Energiantuottaja D edustajana oli yhtiön viestintäpäällikkö. Yhtiö on edellisen lailla vanha, ja ollut toiminnassa vuodesta 1907, mutta saanut nykyisen muotonsa varsinaisena kaupungin omistamana yhtiönä 1990. Liikevaihto on reilu 180 miljoonaa vuodessa ja työntekijöitä 220. Media-alan yritys E on taas osa suurempaa mediataloa, ja on esimerkiksi ollut olemassa pelkästään lehden muodossa jo vuodesta 1914. Haastateltavana oli myyntiryhmään päällikkö. Viimeinen yritys, ravintola F on perustettu vuonna 1995. Haastateltavana oli ravintolan omistavan yrityksen hallituksen puheenjohtaja. Ravintolan tilojen kapasiteetti on 120 henkilöä, työntekijöitä on sesongin perusteella 15–20. Yhtiö on laajentanut toimintaansa toimittamalla tuotteitaan myös kaappoihin.

Urheilutoimijoista ensimmäinen, G, on Suomen suurin urheiluseura ja ollut toiminnassa vuodesta 1922. Tällä emoseuralla on neljä pääjaostoa, joissa kaikissa harjoitetaan kilpailu- ja harrastustoimintaa, ja myös muita jaostoja. Jäseniä seuralla on kaiken kaikkiaan noin 1500, joista aktiivijäseniä on vähän pienempi määrä. Haastateltavana oli sekä Emoseuran toiminnanjohtajana ja organisaation operatiivisena johtajana toimiva henkilö. Toinen seura, H, on ollut toiminnassa vielä kauemmin vuodesta 1907. Jäseniä seuralla on hieman yli 1000 kappaletta. Kaikki haastatellut toimijat on lueteltu alla olevassa taulukossa.



## Haastateltavat toimijat

	Toimiala	Haastateltava	Tietoja
Yritys A	Leipomo ja elintarvikkeet	Myyntipäällikkö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikevaihto 14-13 milj.</li> <li>• Henkilöstöä n. 110</li> </ul>
Yritys B	Automyynti- ja huolto	Toimitusjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikevaihto n. 30 milj.</li> <li>• Henkilöstöä 60</li> </ul>
Yritys C	Useita kaupan aloja, Osuuskauppa	Asiakkuusjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikevaihto n. 1,184 miljardia</li> <li>• Henkilöstöä n. 3000</li> </ul>
Yritys D	Energiantuotanto	Viestintäpäällikkö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikevaihto n. 180 milj.</li> <li>• Henkilöstöä 220</li> </ul>
Yritys E	Media-ala	Myyntiryhmän päällikkö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osa suurempaa mediataloa</li> </ul>
Yritys F	Ravintola ja elintarvikkeet	Hallituksen puheenjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilakapasiteetti 120 hlöä</li> <li>• Henkilöstöä 15-20</li> </ul>
Seura G	Urheiluseura	Toiminnanjohtaja ja operatiivinen johtaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 pääjaostoa</li> <li>• 1500 jäsentä</li> </ul>
Seura H	Urheiluseura	Toiminnanjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäseniä n. 1000</li> </ul>

Taulukko 3, Haastateltavien toimijoiden tiedot

Teams-sovelluksen nauhoitusfunktion avulla jokaisesta haastattelusta saatiin äänite, joka tallennettiin haastattelijan haltuun. Kahdeksan haastattelun valmistuttua kaikki äänitteet kirjoitettiin puhtaaksi luettavaan muotoon yhteen asiakirjaan, eli äänitteestä suoritettiin litterointi. Kirjoituskokonaisuuden tarkastelun helpottamiseksi kyseisessä asiakirjassa eri aihepiirejä koskevat keskustelut merkittiin eri väreillä. Esimerkiksi yhteistyössä koettavia vastoinkäymisiä koskevat keskustelut on merkitty punaisella värillä. Huomioitavaa litteroinnissa on vielä, että tämän opinnäytetyön tarkoitus on haastattelun kautta tutkia niitä asioita urheilijayhteistyöstä, joita haastattelijat kertovat. Tämän johdosta litteroinnissa ei ole huomioitu esimerkiksi äänenpainoja tai muuta vastaavia asioita, jotka taas saatettaisiin huomioida esimerkiksi diskurssianalyyssissä tai muussa itse haastateltavaa tai haastattelu-tapahtumaa tarkemmin tarkastelevassa tutkimuksessa. Litterointiasiakirjasta ilmeneviä asioita käsitellään tämän opinnäytetyön seuraavassa tutkimustulosten alakappaleissa.

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat jokaisen tutkimuksen ominaisuuksia, jotka lyhyesti muotoiluna kuvaavat niiden todenmukaisuutta. Validiteetti kuvaa sitä, että tutkimuksessa mitataan juuri niitä asioita tai ominaisuuksia, joita halutaankin mitata. Tutkimusmenetelmän

validiteettia voidaan lähestyä hyvin monesta näkökulmasta, esimerkiksi loogisesta, sisäisestä, ulkoisesta tai aineiston validiteetista. Reliabiliteetti eli luotettavuus taas kuvaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimus- tai mittausten menetelmä mittaa kyseessä olevaa ilmiötä. Reliabiliteetti onkin silloin tutkimuksessa hyvä, kun saadut tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 185-187.) Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia pohditaan viimeisessä yhteenvetokappaleessa.

## 5.2 Tulosten analyysi ja tulkinta

### 5.2.1 Yritysten yhteistyökohdeurheilutoimijat

#### Urheiluseurat

Tutkittavista toimijoista on hyvä erottaa ensimmäiseksi kaksi urheiluseuraa, G sekä H. Kuten G:n toiminnanjohtaja haastattelussa ilmaisi, kausi- ja muut harrastemaksut eivät riitä vastaavanlaisen urheilutoiminnan pyörittämiseen, vaan urheiluseurat tarvitsevat yhteistyökumppaneita ja heidän kauttaan pääomaa. Tästä näkökulmasta urheiluseurat ovat yhteistyötoiminnassa vastuullisia tahoja, ja heidän on varainhankinnan keinoin houkuteltava mahdollisia yritys yhteistyökumppaneita ja sekä ansaittava kumppanuus niiltä. Tältä osin seuroilla itsellään ei ole erityisiä kriteereitä yrityksille muutoin kuin arvojen osalta, joiden on oltava kunnossa yhteistyötoiminnan sujumiseksi. Sama koskee myös yhteistyön sujuvuutta ja sopimusteknistä puolta. Molempien seurojen toiminnanjohtajien mukaan yritykset, jotka heitä lähestyvät, ovat kuitenkin hyvin johdonmukaisia ja osaavia siinä, mitä he haluavat yhteistyöltä, oli tämä ensisijaisesti näkyvyyttä tai yhteiskuntavastuullisuuden toteuttamista. Molempien mukaan vastuullisuus ja paikallisen toiminnan tukeminen olivat kuitenkin esillä yhä useammissa yhteistyöehdotuksissa ja -yhteydenotoissa.

*G ”Silloin jos mä lähen lähestymään uutta kumppania, niin kyllä mun pitää tehdä kotiläksyt hyvin ja ottaa selville yrityksen arvot ja strategia ja rakentaa se mun paketti sen mukaisesti, et hei mulla on tää tämmönen tarjottavana täs näin ja mun mielestä tää näin osuis hyvin teidän arvoihin ja strategiaan. Niinku et löytyiskö sieltä puolelta se semmonen näkemys. Et on se siinä myyjän vastuulla.”*

Molemmat näistä seuroista ovat Päijät-Hämeen alueella suuria ja pitkäikäisiä toimijoita. Niiden yhteistyökumppaneina toimivien yritysten joukko vastaa samoin toisiaan. Vaikka nämä yhteistyökumppaniyritykset eivät jakaannu kahteen joukkoon yhtä vahvasti kuin tiettyjen haastateltujen yritysten kohdalla, voidaan seurojen yritys kumppaneissa erottaa paikalliset, Päijät-Hämeen alueella toimivat erikokoiset yritykset sekä suuremmat kansalliset ja jopa kansainväliset yritykset. Ensimmäiset ovat paljolti osallisena tavallisessa

seuratoiminnassa, jälkimmäiset korostuvat pääasiassa erilaisten kisojen yhteydessä, jossa TV-näkyvyydellä on suuri osa, ja jossa liikkuvat myös suhteellisesti suuremmat rahamäärät. Kuitenkin myös paikallisten yritysten joukko nojaa suurempaan kokoluokkaan. Sopimusten kohdalla molemmat toimivat joustavasti, ja sopimukset räätälöidään jokaiselle yhteistyötoimijalle. Urheilutoimijan tulee heidän mukaansa rakentaa paketti yritykselle sen liiketoiminnan arvojen ja strategian pohjalta.

*H "No joo, totta kai ne osaltaan vaatii, ne haluaa, jotkut haluaa tietää meidän jäsenmäärän, paljonko me liikutetaan lapsia ja nuoria, joillekin se on tärkeä ja edellytys sille yhteistyölle. Ja sitten taas joillekin se, että, nää tietyt brändit, mä en tarkalleen tiedä, miten ne tekee, mutta ne hakee television kautta julkikuvaa tai että niiden brändiä tiedostetaan --"*

### **Yritykset**

Haastateltavien yritysten rooli urheilijayhteistyöhön ryhtymisessä on olennaisesti erilainen. Luonnollisesti jokaisella yrityksellä ainakin osatavoitteena yhteistyötoiminnassa oli näkyvyys eri mittakaavoissa ja sitä kautta saavutettava taloudellinen hyöty. Tämän lisäksi yritysten toimialoilla oli vaikutusta yhteistyökumppanuuksien valintaan. Osuuskauppa C on asiakasomisteinen monella kaupan alalla toimiva yritys, ja heillä taloudellisen tuen jakaminen tietyille urheilijakumppaniryhmälle tehdään asiakasäänestyksen perusteella. Taloudellinen tuki lukeutuu osaltaan niihin tapoihin, joilla C pitää huolta laajasta asiakasomistajaryhmästään. D:n periaate on samanlainen paikallisena energiantuottajana, vaikka he eivät toimi samalla lailla tukipäätösten suhteen. Mediatyhtiönä E:lle on taas luonnollista näkyä urheilussa ja urheilutapahtumissa omistamiensa lehtien kanssa, ja seurat sekä joukkueet ostavat heiltä mediapalveluita. Yhtiö pitää kuitenkin eettisen toiminnan mukaisesti yhteistyökumppanuudet ja uutisoinnin erillään. Suurempiin automyyntiketjuihin kuulumattomana Autoalan yritys B korostaa omaa paikallisuuttaan tukemalla lahtelaisia joukkueita ja tuo samalla itselleen näkyvyyttä. A ja F maria erottuvat muista toimimalla elintarvike- ja ravintola-aloilla. A:n yhteistyötoiminta painottuu sen tuotteisiin, F:llä on ollut oma lähestymistapansa yhteistyösuhteiden luomiseen. Tuotteet näyttelevät myös heillä merkittävää osaa ravintolatoiminnan ohella.

*C "Kriteerit meillä valintoihin on ne, että heidän toimintansa olis mahdollisimman laajalaisesti jakaantunut kohderyhmille, ja että he olis vakiintuneita ja pitkäaikaisia toimijoita, jotka toimii vastuullisesti. Eli sitten nää asiakasomistajat voi äänestää tän järjestelmän kautta ja ne 60 000€ jaetaan valituille toimijoille suhteessa näihin ääniin."*

*B "Joo, kyllä kuten sanoin me korostetaan ja tuodaan paljon esille, että me ollaan lahtelaisessa omistuksessa oleva lahtelainen paikallinen yritys ja se että halutaan näkyä*

*paikallisen urheilun tukijana ja saada näkyvyyttä sitä kautta ja toivon mukaan myös asiakkaita.”*

*E ”No, sanotaan näin, että meille on luontaista näkyä siellä urheilussa ja olla mukana, ja halutaan paikallisia seuroja tukea omalla tavallamme. Me ei oikeestaan pidetä semmoista rosteria siitä, täytyykö olla tällä tai tällä seuratasolla, täytyy olla tällaista ja tällaista menestystä jotta oltaisiin mukana. Kaikkien kanssa me tietenkin neuvotellaan omat sopimuksensa, mutta kaikkia myös kohdellaan samanvertaisesti...”*

Jokainen näistä toimijoista mainitsi nimenomaan paikallisuuden tukemisen yhtenä tekijänä, minkä lisäksi ainakin kolmella yhteistyön tavoitteena oli selkeästi esillä yhteiskunnallisen vastuun toteuttaminen ja paikallisen hyvinvoinnin lisääminen, erityisesti lasten ja nuorten liikunnan tukeminen. Nämä kolme toimijaa, C, D sekä E muistuttavat toisiaan myös niiden urheilijayhteistyökumppaneiden osalta. Yhteistyökumppanuudet ovat heidän osaltaan jakaantuneet pääsarjajoukkueisiin ja -seuroihin, joiden kautta tavoitellaan valtakunnallista näkyvyyttä sekä paikallisempiin seuroihin, joiden tukemisessa korostuu yhteiskuntavastuullisuus sekä edempänä mainitut lapset ja nuoret. Näkyvyys on tietenkin merkittävä osa myös paikallisessakin tukitoiminnassa. B:n yhteistyökumppaneina ovat olleet pääasiallisesti paikalliset, mutta kooltaan suhteellisen suuret seuramat, kuten FC Lahti ja Lahti Basketball. Neljä edellä mainittua yritystä myös painottivat sitä, että he edellyttävät yhteistyökumppanin toiminnan olevan tarpeeksi vakiintunutta ja ammattimaista. Varsinkin C ja D huomioivat sen, miten toiminnalla voidaan saavuttaa mahdollisimman paljon ihmisiä, tässä tapauksessa erityisesti lapsia ja nuoria. Toisaalta pienillä kunnilla myös pienemmillä seuroilla on mahdollisuus päästä C:n tuen piiriin. Nelikon yhteistyökumppanit ovat olleet lähes kaikki seuroja ja joukkueita, ja vain B on ollut jonkin verran yksilöurheilussa mukana. Kaikki haastatelluista toimijoista tukivat erilaisia kisa- ja urheilutapahtumia, joissa samoin korostuvat näkyvyysselementit.

*D ”Sitten on lukuisa joukko seuroja, joita tuetaan nimenomaan näillä vastuullisuuskriteereillä, eli niitä on lukumääräisesti ehdoton enemmistö. Ne on semmoisia seuroja, joilla on mahdollisimman paljon harrastajia, ja tässä meillä on tavoitteena tukea nimenomaan lasten ja nuorten liikkumista. -- Tällä myös tavoitellaan näkyvyyttä, mutta se ei niinkun, se tarjoaa meille omien kykyjensä mukaan, mutta se on tietysti hyvin kirjavaa. Mutta siinä on tarkoitus tukea alueen hyvinvointia, turvataan se, että myös vähävaraisten perheiden lapsilla on mahdollisuus harrastaa liikuntaa, ja heistä tulisi liikunnallisia ihmisiä, joilla se liikunnallinen elämäntapa säilyisi läpi elämän, niin se tukee sen koko alueen hyvinvointia.”*

A ja F erottuvat muista kohdeyrityksistä. A:n tukitoiminta pyörii hyvin paljon heidän tuotteidensa ympärillä, ja he tuottavatkin kumppaneilleen ensisijaisesti elintarvike- ja

ravintolapalveluita. Tämän johdosta A:llä on ollut matalampi kynnys lähteä mukaan erilaisiin kumppanuuksiin, joissa kauppa on voitu hoitaa taloudellisemmin tuotteiden avulla rahan sijasta. Yhtiö onkin ollut mukana erilaisten toimijoiden kanssa, joita ovat mm. FC Lahti, Lahti Basketball, pienemmät Lahden alueen seurat sekä salibandyseurat Kouvolassa ja Kotkassa. F:n urheiluyhteistyötoiminta on samalla lailla sisältänyt erikokoisia joukkueita ja myös yksilöurheilijoita. Kaikista haastatelluista yrityksistä F erottuu eniten sen urheilija- ja urheiluseurasuhteilla, jotka ovat muotoutuneet pitkän ajan kuluessa molempinpuolisten aloitteiden kautta. Tämän ansioista ravintola on profiloitunut halutuksi urheilutukijaksi. Ravintola hyötyy paljon lisääntyneestä asiakasmäärästä kisojen aikaan sopimusten ulkopuolellakin.

*A ”Jos otetaan vaikka jotain muitakin seuroja millä on ravintolatoimintaa niin ne saa sinne ravintolaan tilattua meidän kautta esimerkiksi leivät tai muut tuotteet, että se menee vähän win-win, me saadaan mainosta sinne hyllyyn laitaa, kaukalon seinään tai pelipaitoihin ja ne saa tilattua edullisesti tai jopa veloitusetta meiltä täytekekkuja tai leipiä heidän omaan käyttöön tai palveluihin tai muuhun. Silloin se on meillekin edullisempaa antaa se mieluummin tuotteena kuin rahana, että pitää sitä kautta tarkastella tätä.”*

*F ”Aah, sekä että, vois sanoa, kun alusta annettiin ihan oma-aloitteisesti alennus ja vähän hyöty tästä nää urheilijat, juniorit ja ihan ammattilaiset. Mut meillä ei ollut vastiketta, että mitään niinku mainosta tai sellaista. Jossain vaiheessa juttelin mun yhteistyökumppanin kanssa, että seurat ei voi tehdä niin, että tässä vaadittaisiin mustavalkoinen sopimus, mitä me annetaan heille ja mitä tulee vastikkeeksi.”*

### 5.2.2 Yhteistyön hyviä käytäntöjä

Yhteistyön käytännöissä voidaan erottaa kaksi erilaista ryhmää. Ensimmäinen koskee korkealaatuisen yhteistyön, tässä tapauksessa urheilijayhteistyön toiminnan mahdollistavia yleisiä toimintatapoja. Näitä ovat esimerkiksi aktiivinen viestintä ja avoimuus osapuolien välillä, sopimuksenlaadinta, neuvotteluvalmiudet sekä muut vastaavat menettelyt. Toinen ryhmä koskee niitä varsinaisia tapoja, joilla niin yritykset kuin urheilutoimijat toteuttavat yhteistyötä. Nämä ovat riippuvaisia toimijoiden resursseista sekä organisaatiosta, mutta myös siitä, kuinka toimija voi hyödyntää näitä resursseja tai onko toimija ylipäättään tietoinen resurssien olemassaolosta. Tässä voi olla kyse esimerkiksi tiedostamattomasta osaaamisesta. Haastattelukysymyksessä etsittiin molempia vastauksia, mutta kysymyksen yhteydessä haastateltavat usein tiedustelivat, kumpaa tässä kysymyksessä haettiin. Haastateltavat ottivat yleiset periaatteet itsestäänselvyytenä, mikä ei ole sinällään yllättävää tämän koon yrityksille ja seuroille. Haastateltavat yritykset hoitivat sopimukset kumppani-kohtaisesti, mutta useilla oli perustava sopimusrunko valmiina juuri urheiluyhteistyöhön

sekä sponsorointiin. Sponsoroinnin lähtökohdat ja perusteet olivat myös kaikille selviä, ja useilla sponsori- ja tukitoimintaa on harjoitettu jo pitkän aikaa.

*D ”Siis sen yhteydenpidon pitää olla säännöllistä, ja mitä henkilökohtasemmin sä opit tuntemaan ne yhteistyökumppanit, niin sitä parempi se lopputulos, koska silloin rupee syntymään aitoa lisäarvoa sinne, kun ne tietää, mitä sä haluat ja mikä se sun hommas on, niin ne rupee tuottamaan omia ideoita paljon enemmän kun jos olis vaan sellaista, että allekirjoitellaan sopimuksia ja on lätkä seinässä, mitä henkilökohtasempaa se on, sitä parempi se toimii.”*

### **Urheiluseurat**

Perinteinen logonäkyvyys on osa urheilua, eivätkä haastateltavat ole poikkeus. Kahden urheiluseuran yhteistyöhön yritysten kanssa sisältyy ottelunäkyvyselementtejä, TV-näkyvyyden myyntiä sekä myös toiminnallista yhteistyötä. Toiminnalliseen yhteistyöhön lukeutuvat erilaiset palvelut ja tapahtumat, joita tarjotaan yhteistyökumppaneille. Urheilijoita käy esimerkiksi yritysvierailuilla tai virkistyspäivillä yrityksissä, ja valmentajia taas esimerkiksi johtoryhmille tarkoitetuissa puhetilaisuuksissa. G järjestää myös verkostoitumistilaisuuksia omille yhteistyökumppaneilleen. Varsinaisen urheilun ja terveyden ulkopuolelle jääviä palveluitakin on. Esimerkiksi G on myynyt mainostilaa omistamiltaan digitauluiltaan Lahden kaupungin alueella yrityksille. Kuten aiempaan mainittiin, nämä seurat lähestyvät mahdollisia yhteistyökumppaneita siitä näkökulmasta, mitä heillä on tarjota heille. Molemmilla on valmiita paketteja, joita voidaan räätälöidä eri toimijoille sopiviksi.

*G ”Joo, on tää kyl ihan semmosta, että koetetaan löytää yhteisiä näkökulmia ja intressejä seuran ja yrityksen näkökulmasta, pyritään hyötymään puolilta toisin. Rahaa me seuran näkökulmasta tarvitaan toiminnan pyörittämiseen, yritykset taas tarvii, oli se sitten työhyvinvointia tai välinehuoltoa tai muuta sellaista, mitä me voidaan tarjota meidän jäsenistön kautta heille. Se on meidän panostus siihen. Yritykset on siitä valmiita korvaamaan, jos heidän henkilöstönsä tykkää siitä ja voi hyvin.”*

*H ”Yhteistyötä voi olla lähes minkälaista tahansa. Jonkun verran on tällaista toiminnallista yhteistyötä, yritykset ostaa meiltä erilaisia palveluita, kuten liikuntapäiviä, ylipäättään henkilöstön liikuttamista, lippuja meidän kesäkisoihin, järjestetään nää yleisurheilun Moto GP -kisat, niin sinne lippuja. Ja sitten toinen iso tällanen yhteistyömuoto on nää yleisurheilun TV-kisat eli Moto GP laitamainokset, se lienee niinku suurin sellanen yksittäinen tapa, miten me tehhään eri yritysten kans yhteistyötä ja totta kai tällainen urheiluseura ja paikallisuus on se ykkösjuttu.”*

### **Yritykset**

Haastateltavat yritykset olivat toteuttaneet urheilijayhteistyötä ja sponsorointia monin eri tavoin. Perinteisen logomarkkinoinnin ohella kaikki tiedostivat sponsoroinnin toiminnallisemman lähestymistavan, vaikka kaikilla ei välttämättä ollut tarvetta siihen ryhtymiseen. D:llä on esimerkiksi tietoisesti pyritty haastateltavan aloitteesta toiminnallisempaan yhteistyöhön, kun taas Osuuskauppa C:n toiminta tässä on pitkälti valmiiksi suunniteltua eikä sisällä paljoa seuroille varatun vuosittaisen rahasumman ja tapahtuma- sekä markkinointinäkyvyyden hankkimisen lisäksi. Kaikki yritykset olivat myös ottaneet sosiaalisen median käyttöön somepäivityksissä ja muun mediasisällön luomisessa tai ainakin suunnittelivat sitä. Seurakumppaneiden pelaajat ovat esimerkiksi mainostaneet C:n valikoimaa somessa. E taas ohjaa sosiaalisen median käyttäjiä omille sivuilleen tukemiensa seurojen kautta, samaa oli myös suunnitteilla A:n kohdalla. D luo omaa mediasisältöään omista tukemistaan kampanjoista.

*D ”Itse olen halunnut hilata tätä toimintaa enemmän yhteistyön muotoon, että tää olis ihan aitoa toiminnallista yhteistyötä, toki se on välillä kiinni myös meidän resursseista. Kun meillä on niin paljon näitä sopimuskumppaneita, niin kaikkien kanssa ei pysty omista syistä tekemään niin aktiivista yhteistyötä kuin haluaisi, tällöin kyllä pystytään, että on ollu esimerkiks vaikka ottelutapahtumia, on järjestetty oikeesti, että ei tule pelkästään kuulutus, että D toimii ottelun isäntänä, vaan on ideoitu sinne jotain ohjelmaa.”*

*B ”Onhan heillä mainostauluja ja yhteistä sometekemistä ja muuta kaupungillakin, mutta olennaisin juttu olis, että jos ottelussa käy 3000 ihmistä, jos he pääsee paikan päälle näkemään ne meidän ja muiden mainokset.”*

Monet yrityksistä olivat myös hyödyntäneet urheilutoimijoiden tarjoamia palveluita, kuten yllä mainittuja virkistys- ja liikuntapäiviä. A:n ja C:n edustajat kertoivat myös verkostoitumistilaisuuksista urheilutoimijoiden yhteistyökumppaneille, jotka omalta osaltaan edistivät B2B-kauppaa. Varsinkin A:n edustajan mukaan urheiluseurojen tulisi toimia alueen yhteistyöyrityksiä tällä tavoin yhdistävänä tahona. Suurempien seurojen, kuten juuri FC Lahden, Lahti Basketballin sekä Pelicansin kanssa yhteistyötä tehneet tahot kertoivat kokemuksensa olleen lähes kokonaan positiivinen. Näillä seuroilla on heidän mukaansa tarvittavat sopimustekniset taidot sekä aktiivinen lähestymistapa yritysyhteistyöhön. Heillä on myös tarjota numeroita heiltä ostetuista näkyvyselementeistä, esimerkiksi TV-näkymisten määrästä, mikä tuo heille vakuuttavuutta tukevien yritysten näkökulmasta.

*B ”Justiin yhteistyötä, henkilökunnalle erilaisia asioita ja sitten esim. Pelicansilla on sponsoreita aikamoinen määrä ja he järjestää tämmösiä aamupalatilaisuuksia, esimerkiks tuolla areenalla, siellä on tosi paljon yrittäjiä mukana, siellä kertovat valmentajat ja muut*

*viime käänteitä ja kuulumisia viimeksi, kuten Pelicansin puolelta, ja tietysti siellä on se verkostoituminen muihin yrittäjiin --”*

*A ”Joo, on, ja se tässä helpottaakin tällä hetkellä, he on siellä suhteellisen ammattitaitoista, näkyvää, ja aika hyvällä mallilla se, että siinä on meidän helppo yrittää hyödyntää. Tää olis mun mielestä oikee juttu, että yritettäisi yhdistää näitä, jos on yhdellä seuralla useita yhteistyökumppaneita, niin tää urheiluseuran pitäis osata yhdistää näitä yrityksiä siellä taustalla.”*

*F ”Mut kuitenkin aina ne sopimukseen seurojen kanssa kuuluu se edustus, että pelaaja edustaa F:ää tarvittaessa ja toisten päin F on valmis yhteistyöhön seurojen kanssa, jos he tarvitsevat jotain. Meillä joskus oli muutto, remonttia ja FC Lahden porukat tuli tähän ja myös Pelicansista ja koripallosta siirtämään näitä kalusteita ja kaikki. Se oli ihan ihana, että eivät isot ammattiseurat varmaan sitä tekis, mutta täällä se ikään todisti kuinka lähellä sydäntä meidän yritys on niinku tossa seuroissa ja urheilijoita.”*

Haastattelussa kysyttiin myös urheilyyhteistyön hyötyjen ja sen tehokkuuden mittaamisesta. Tässä kohden useimmiten esille tullut asia oli se, miten vaikeaa tällainen mittaaminen on. Esimerkiksi D oli toteuttanut asiakaskyselyitä siitä, millaisia kohteita heidän tulisi tukea. E oli joitakin vuosia sitten toteuttanut vain yhden kyselyn siitä, millä tavalla heidät nähdään, mutta heidän kohdallaan tukitoiminta on jo vakiintunutta, eikä tälle ole sen jälkeen nähty tarvetta. Monet yritykset mainitsivat markkinointikeinojen numeerisen mittaamisen, esimerkiksi TV-näkymisten ja katsojamäärien laskemisen, erilaisten etujen ostopäätöksiin johtamisen mittaamisen ja ulkopuoliset markkinointinäkyvyyden mittaamisen palvelut. Näitä palveluita tarjoavat myös suuremmat paikalliset seurat. Toisaalta varsinkin paikallisessa tukemisessa yrityksillä ei välttämättä ole suurta tarvetta tuoda itseään esille, ja tärkeintä heille on hyvinvoinnin lisääminen.

Oman urheilutaustan omaavana henkilönä A:n haastateltava painotti myös sitä, että yritysten kanssa esimerkiksi markkinoivaa tai toiminnallista yhteistyötä tekevien seurojen tulisi omalta osaltaan tutustuttaa omat mukana olevat pelaajansa asiakasyrityksensä toimintaan. Tätä kautta luodut asiakassuhteet yrityksiin eivät olisi ainoastaan hyödyllisiä seuroille itselleen, vaan myös pelaajille, jotka näiden suhteiden kautta saisivat uusia työelämäkontakteja ja samalla helpotusta työelämään siirtymiseen tai urheilu- ja työuran välillä tasapainoiluun.

*A ”Joo, kyllä siellä pitäis saada myytyä sinne seurojen pelaajille vähän eri lailla, että he saa sillä lailla luotua bisnessuhteita, helpottais sitte pelaajien siirtymistä normaaliin työelämään, se auttaisi siinä, se ei olis sellaista pakkopullaa, että sun täytyis mennä tonne yritykseen vieraaks kertoo sitä ja tätä. Vois sen seuran puolesta myydä pelaajille oikein ja*



*sitä kautta tutustuu asiakasyritykseen ja tuoda asiakasyrityksen tiettyjä tahoja sinne seururan toimintaan mukaan, se vois auttaa siinä aika paljon.”*

### 5.2.3 Ongelmat ja vastoinikäymiset

Haastattelussa ongelmien ja vastoinikäymisten tiedustelussa tarkoituksena oli erityisesti yleisten vastoinikäymisten lisäksi löytää esimerkkejä toistuvista ongelmista, jotka mahdollisesti johtuvat puutteellisista toimintatavoista tai esimerkiksi yhteistyökumppaneista. On kuitenkin luonnollista, että tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena olevassa urheiluyhteistyössä on vaikeita tilanteita ja vastoinikäymisiä, varsinkin sellaisten toimijoiden kohdalla, jotka ovat tehneet tällaista työtä jo kauan, eivätkä syynä välttämättä ole sellaiset toistuvat tekijät, johon olisi mahdollista vaikuttaa.

#### **Urheiluseurat**

Molemmat seurat ovat esimerkkejä yllä mainitusta: Heidän kohdallaan vastoinikäymisissä on kyse yksittäisistä tapahtumista, eivätkä nämäkään ole olleet vakavuudeltaan merkittäviä. G:llä ongelmia yhteistyössä voitiin aavista etukäteen sellaisten liikekumppanien kanssa, joiden tilanne alkaa syystä tai toisesta huonontumaan, ja silloin kun seuran täytyy muokata yhteistyökumppanin kanssa käytettyä toimintamallipakettia, ei tässä aina onnistuttu. Myös kumppanin toimiala voi olla ongelmallinen. H:lta taas tuli kommenttia siitä, miten kuluttavaa varainhankintaan liittyvä myyntityö voi yleensäkin olla, varsinkin sellaisille henkilöille, joilta ei välttämättä löydy kutsumusta alalle.

*H ”Ei mulla sellasia isoja (ongelmia) oo. Iso ongelma on se, että... kyllä me saadaan niitä (yhteistyökumppaneita) ja meillä on varaa ottaa vielä paljon lisää, se myyntityö vaan on sellasta, että siinä on aika harvassa semmoset persoonat, joille se on luontaista ja mukavaa.”*

#### **Yritykset**

Myös yrityksillä erilaiset ongelmatilanteet ovat pääosin olleet yksittäisiä ja ratkaisuun pääsy on ollut usein nopeaa. Haastateltavat kertoivat myös sponsorointi- ja muuhun yhteistyöhön liittyvistä luonnollisista vaikeuksista: Seuroille voi esimerkiksi tulla taloudellisia vaikeuksia, jotka vaikeuttavat yhteistyötä tai pahimmillaan estävät sen kokonaan. Puolet haastateltavista mainitsivat myös tilanteita, joissa yritysten ja tuettavien seurojen välille luodut mielikuvayhteydet kääntyvät yrityksistä vastaan. D:lle on esimerkiksi tullut yhteydenottoja asiakkailta koskien rajumpia urheilulajeja, joissa he ovat olleet näkyvissä. Tällaista negatiivista julkisuutta käsiteltiin teoriaosiossa arvonluonnin yhteiskuntavastuun ja brändäyksen kappaleessa. Myös doping mainittiin esimerkkinä, mutta tämä ilmiö on esillä

lähinnä yksilöurheilun huipputasolla, eikä yleisesti tämän opinnäytetyön haastateltavien yhteistyötoiminnassa.

Yksittäisten ongelmatilanteiden ja toimintaan luonnollisesti liittyvien riskien ohella suurimmat toistuvat ongelmat haastateltavien kuvauksissa liittyivät mahdollisten yhteistyökumppaneiden näkyvän varainhankinta- ja liiketoimintaosaamisen puutteisiin. Tämä koskee varsinkin pienempiä seuroja. Ongelmat ovat liittyneet esimerkiksi puutteellisiin sopimuksiin ja tarjoamiin. Kumppanuutta tavoitelleilla seuroilla ei ole ollut paljon tietoa yrityksestä tai yrityksen mahdollisiin tarpeisiin räätälöityä pakettia. Haastateltavat olettivat näiden ongelmien johtuvan juuri pienimuotoisten seurojen kotikutoisuudesta: Seuratoimintaa on saatettu hyvinkin pyörittää enemmän harrastusmielessä huomioimatta liiketoiminnallista puolta, mikä tietenkin vaikeuttaa varainhankintaa. E:n tapauksessa tämä on ulottunut jopa termistöön: Eri osapuolet eivät ole niin sanotusti puhuneet yhteistä kieltä, eli tässä tapauksessa seura ei ole kyennyt huomioimaan yhteistyötoiminnan liiketoiminnallista ja yrityksen näkökulmaa. Kyseissä tilanteissa päästiin kuitenkin ratkaisuun. A:n haastateltava, jolla itsellään on urheilijataustaa, totesi myös, että juuri seurojen tulisi keksiä syventävämpää yhteistyötä juuri perinteisten näkyvyyslementtien ohelle. Nämä ovat olleet toistuvista ongelmista yleisimpiä. Sopimusten kohdalla on myös törmätty sellaisiin tilanteisiin, joissa seuran kyky toteuttaa sopimuksessa sovittua yhteistyötä on osoittautunut kyseenalaiseksi. Haastateltavien yritysten näkökulmasta osapuolten on sopimuksissa sovittava vain sellaisista asioista, jotka ovat mahdollisia toteuttaa. Ongelmaksi on mahdollista lukea myös yhteistyötoiminnan näkyvyyslementtikeskeisyys, mutta tämä ei ollut vahvasti esillä. Koronapandemia on olennaisesti vaikuttanut yhteistyötoimintaan negatiivisesti, mutta sitä käsitellään enemmän seuraavassa kappaleessa.

*E ”No sanotaan näin, että siinä on tosi isoa hajontaa. Jotkut on viimeisen päälle mietittyjä ratkaisuja ja sitten on semmoisia, että kysytään suoraan, mitä te haluisitte? Totta kai nimenomaan välillä on vähän haasteita löytää kyseiseltä urheilutoimijalta sitä, mitä me hyödytään siitä kokonaisuudesta.”*

*D ”Tällainen siis usein henkilöityy, että jos siellä seuran toiminnanjohtajana on henkilö, jolla on esim. yritysmaailmasta kokemusta ja tietää, miten tehdään sopimuksia, niin tähän olis ihan sellanen ihannetapaus, koska niillä on niin kaikki valmiina eikä tarvitse vääntää rautalangasta, että esim. pitää oikeasti lähettää lasku, että kun on todella kirjavia seuroja, vaikka jos sen seuran toiminta on hyvin kotikutoista, niin siellä saattaa ihan oikeasti olla niin amatöörimäistä se seuran ylin johto, että ei ymmärretä, että ei tän kokoinen liikeyritys lähetä tilinumerolla rahoja yhtään mihinkään, vaan pitää olla kirjallinen sopimus ja*

*sopimuksen perusteella tulee laskut, jotka laitetaan kirjanpitoon normaalisti, eli kyllä tässä on seuroilla tosi paljon opittavaa. Mutta siellä on välillä tosi amatöörimäistä vielä.”*

Toimijoista kahdella ei ollut esiintynyt huomioitavia ongelmia. C:n yhteistyökumppanit ovat olleet vakiintuneita toimijoita, eikä heidän kanssaan ole ilmennyt vastaavia ongelmia.

Tässä huomioitavaa on se, että kyseisen yrityksen rahallinen tuki jaetaan asiakasomistajien äänestyksen perusteella, eivätkä yllä kuvatun kaltaiset seuralähtöiset yhteydenotot ole mahdollisia ainakaan tämän haastattelun perusteella. B:n urheilijayhteistyö on taas ollut muihin toimijoihin verrattuna vielä lyhytikäistä, ja yrityksen seurakumppaneina ovat olleet pääasiassa FC Lahti ja Pelicans, molemmat suurempia seuroja, joilta löytyy tarvittavaa osaamista. F:llä ei myöskään ollut vastaavia ongelmia muutoin kuin kumppanien liiallisen määrän hallinnassa jalkapallon kohdalla. Toisaalta F on profiloitunut halutuksi seura- ja urheilijakumppaniksi, minkä johdosta sillä on todennäköisesti ollut mahdollisuuksia valita juuri itselleen sopivia kumppanuuksia helpommin kuin muilla haastatelluilla yrityksillä.

*F ”En mä usko, että ainostaan jos seura on lopettanu tai ei oo ollu enää mahollisuutta jatkaa sopimusta, mutta ei oo mitään ollu sellasia, että dramaattinen huono juttu olis tapahtunu. Pieniä sopimusjuttuja on ollu, varsinkin aukioloajat, mutta aina me ollaan saatu korjattua nää.”*

#### 5.2.4 Tulevaisuuden ennakointi

Tulevaisuuden suunnitelmien ja näkymien käsittelyssä esille nousi välttämättömästi vuodesta 2020 alkanut koronapandemia. Kyseinen pandemia ei tietenkään ollut esillä ainoastaan tulevaisuutta koskevissa kysymyksissä, vaan myös esimerkiksi käytäntöjen osalta: Suuri määrä erilaisia suunniteltuja yhteistyö- ja vastaavia tapahtumia jouduttiin perumaan seurauksena. Näihin lukeutuvat verkostoitumis-, virkistys- ja muut tilaisuudet. Hyvin merkityksellinen asia niin seuroille kuin yrityksille on ollut otteluiden peruuntuminen, mikä tietenkin estää näkyvyyslementtien hyödyntämisen sekä lipputulosten saannin. Epidemian myöhemmässä vaiheessa ottelut ilman katsojia ovat tulleet kysymykseen, mutta tämänkin kohdalla haastatellut toimijat ottivat esille sen, saavatko näitä elementtejä ostaneet tätä kautta vastaavasti sitä näkyvyyttä, josta he ovat maksaneet. Pandemian vaikutukset ovat olleet raskaita urheilukentällä.

#### **Urheiluseurat**

Urheiluseuroille pandemia on aiheuttanut yllä kuvatun lailla erityistä huolta. G:n edustajan mukaan pahin tilanne on koskenut juuri tapahtumapuolta, seuratoiminta taas on turvattu. Pandemialla on ollut myös vaikutus yhteistyösuhteisiin niin urheilun kohdalla, kuin myös yleisesti. Koronatilanteen varjolla yrityksillä on helpompi vetää tukensa pois

yhteistyökumppaneiltaan. Tämän lisäksi sillä on saattanut olla vaikutuksia yritys yhteiskumppanien omaan toimintaan, mikä taas vaikuttaa niiden kykyyn pitää yllä omia kumppanuuksiaan. Molempien seurojen edustajat painottivat tapahtumapuolen käyntiin saamisen tärkeyttä, mikä osaltaan riippuu vallitsevasta tilasta ja esimerkiksi taudin vastaisesta rokotuksesta. Muita erityisiä suunnitelmia oli H:lla, joka tavoittelee pidempiä sopimuksia tulevaisuudessa erityisesti suurempien brändien kanssa.

*G ”Tässä on koko ajan mietittävä, miten tää homma pyörii, varsinkin tossa tapahtumapuolella tää tilanne on hyvinkin akuutti. Tapahtumatuottajat on todella isoissa vaikeuksissa täs näin. Ehkä tää seuratoiminnan jatkuvuus on pikkasen vakaammalla tasolla, mut kyl se vaikuttaa tähänki toimintaa. Uhkat on tuolla tapahtumapuolella, mut jos saatais joku rokote aikasiks, ni saatais tapahtumapuoli käyntiin.”*

### **Yritykset**

Haastatelluista yrityksistä D:llä ja A:lla tulevaisuuden muutokset sisälsivät merkittäviä muutoksia urheilijayhteistyöhön. D:n suunnitelmissa on siirtää painopiste urheilijayhteistyössä paikalliseen seuratoimintaan ja vähentää panostusta valtakunnalliseen huippu-urheiluun. Tämä ei tarkoita kyseisen toiminnan täyttä lakkaamista, vaan tietyt joukkueet säilyvät yhä kumppaneina. Yritys näkee paikallisuuden sopivampana osaksi omaa liiketoimintaansa. Valtakunnallisen näkyvyyden ei taas koeta tuovan erityisiä hyötyjä haastattelun aikaisessa mittakaavassa. A on taas pyrkinyt ja pyrkii jatkossakin vähentämään jatkuvassa tuessa olevien kumppaneiden määrää. Tavoitteena on puntaroida tarkemmin tällaisten kumppanuuksien hyötyjä, kun taas aikaisemmin kumppanuuksiin on lähdetty vähemmällä varauksella.

*D ”Meidän omista linjauksista niin, meillä on semmonen keskipitkän aikavälin suunnitelma, että me vähennetään sitä niin sanotun huippu-urheilun tukea, ja kohdennetaan sitä koko ajan enemmän sinne lapsiin ja nuoriin, että tää on meidän mielestä vastuullinen tapa toimia, näin me halutaan profiloitua ja me ollaan alueellinen toimija, me ei tarvita enää niin hirveesti sitä valtakunnallista näkyvyyttä, se on kans taloudellisesti järkevää.”*

Muilla yrityksillä pääasiallinen tavoite oli normaalitilaan pääseminen ja seurojen hengissä pitäminen. Se, mitä kutsuttaisiin normaalitilaksi, vaihteli jonkin verran yritysten kesken. B ja E pitävät kiinni olemassa olevista kumppaneistaan, eikä aikomuksena ole hankkia lisää lähitulevaisuudessa. C kokee samoin nykytilansa tilanteen katsoen hyväksi, ja aikoo tulevaisuudessa vahvistaa asiakasomistajien roolia esimerkiksi juuri tällaisten tukitoimien päätöksenteossa. F:llä on suunnitteilla e-urheiluun mukaan lähteminen, ja tilanteen parantumisessa se voi ryhtyä uusiinkin kumppanuuksiin mahdollisuuksien mukaan. E:n edustaja toi

myös esille ne mahdolliset uudet näkyvyyselementit, joita olisi mahdollista hyödyntää juuri urheilutapahtumissa ilman katsojia, esimerkiksi Päijät-Hämeen alueen tulevissa kisoissa.

*C ”Tää vähän vaihtelee, täällä ainakin Päijät-Hämeen alueella on lasten ja nuorten liikunta ollut mahdollista. Toki seuroilla on näitä juoksevia kuluja, vaikka harrastajat ei ole paikalla, ja me aloitetaan helmikuussa tämä meidän tukiohjelman haku, ja sillä tavalla tukea sitä jatkuvuutta.”*

*E ”Oikeestaan musta tuntuu, että tällä hetkellä ollaan hyvin mielenkiintoisessa kohdassa. Jos mietitään nyt vaikka tän hetken pääsarjatason tekemistä, futis saatiin just vedettyä loppuun, viimesiä kierroksia ei pelattu, koska korona. Kiekko saatiin alotettua, koris saatiin alotettua, nyt iski rajoitukset päälle. Ensimmäinen viesti oli, että tyhjille katsomoille ei pelata, nyt yhtäkkiä tilanne on, että tyhjille katsomoille pelataan. Kun mä aikasemmin sanoin, me ollaan kuitenkin ostettu sieltä hallilta jonkinlaista näkyvyyttä, mutta sellaista näkyvyyttä me ei nyt saada. Onko se asia, josta tehdään jonkinlainen numero, siitä varmasti keskustellaan joukkueiden kanssa. Mutta se, mikä se tulevaisuus on, en tiedä, mutta varmasti tulee vaikuttamaan.”*

Alla olevassa taulukossa on lueteltu tiivistäen tutkimustulokset näiden alalukujen aihepiirien mukaan, joita ovat olleet yhteistyökumppanit, yhteistyön tavat, ongelmat sekä tulevaisuudensuunnitelmat.

## Tutkimustuloksia

	Yhteistyökumppanit	Yhteistyötapa	Ongelmat	Tulevaisuus
Yritys A	Paikalliset seurat ja joukkueet, yksilöurheilijat	Näkyvyysselementit ja mainonta, ruokamyyni ja ravintolapalvelut	Urheilukumppaneiden ideoiden puute, yrityksiä ei tarkastella yksilöllisesti, pientä negatiivista julkisuutta	Kumppaneiden määrän ja yhteistyön mielekkyyden tarkastelu, edetään tilanteen mukaisesti
Yritys B	Suuremmat paikalliset seurat ja joukkueet	Näkyvyysselementit ja mainonta, verkostoitumistilaisuudet, sosiaalisen median markkinointi	Ei erityisiä ongelmia	Pyritään aikaisempaan normaalitilanteeseen, kumppaneista pidetään kiinni
Yritys C	Paikalliset seurat ja joukkueet	Näkyvyysselementit ja mainonta, rahallinen tuki seuroille	Ei erityisiä ongelmia	Seurojen suhteen pyritään normaalitilanteeseen, asiakasomistajien roolin vahvistaminen päätöksenteossa
Yritys D	Paikalliset seurat, huippu-urheilutason seurat ja joukkueet, yksilöurheilijoita kokeiltu huipputasolla	Näkyvyysselementit ja mainonta, kampanjat, somesisältö, infrastruktuurinen tuki urheilutapahtumissa	Kumppaneiden liiketoimintaosaaminen, tarjoamien sopivuus, pientä negatiivista julkisuutta sidosryhmiltä	Huippu-urheilun tukemista vähennetään, painopiste siirtyy paikalliseen tukemiseen
Yritys E	Paikalliset ja huippu-urheilutason seurat ja joukkueet sekä muut urheilutoimijat	Näkyvyysselementit ja mainonta, mediapalvelut kumppaneille, sosiaalisen median hyödyntäminen, virkistyspäivät	Potentiaalisten kumppaneiden tarjoaman sopivuus, toisinaan kumppaneiden liiketoimintaosaaminen	Pyritään aikaisempaan normaalitilanteeseen, ostetun näkyvyyden varmistaminen
Yritys F	Paikalliset seurat	Näkyvyysselementit ja mainonta, ruokamyyni ja ravintolapalvelut, urheiluedut henkilöstölle, urheilijänäkyvyys toimitiloissa	Kumppaneiden lukumäärän hallinta jalkapallon kohdalla	Pyritään normaalitilanteeseen, pidetään kumppaneista kiinni, E-urheilu myös tuettavaksi
Seura G	Eri toimialojen ja kokojen yritykset	Näkyvyysselementit, verkostoitumis- ja kumppanitilaisuudet, yritysvierailut, erilaiset palvelut	Toisinaan kumppanin ongelmallinen toimiala, muutoin ei erityisiä ongelmia	Seurataan pandemiatilannetta, yritetään saada tapahtumapuoli käyntiin
Seura H	Eri toimialojen ja kokojen yritykset	Näkyvyysselementit, liikuntapalvelut ja -vierailut yrityksille, urheiluedut (kisalippuja)	Ei erityisiä ongelmia	Tavoitteena pidempiä sopimuksia ja suurempia kumppanibrändejä

Taulukko 4, Haastattelutulokset

	Yhteistyökumppanit	Yhteistyötapa	Ongelmat	Tulevaisuus
Yritys A	Paikalliset seurat ja joukkueet, yksilöurheilijat.	Näkyvyysselementit, mainonta, ruokamyyni ja ravintolapalvelut.	Urheilukumppaneiden ideoiden puute, yrityksiä ei tarkastella yksilöllisesti, pientä negatiivista julkisuutta.	Kumppaneiden määrän ja yhteistyön mielekkyyden tarkastelu, edetään tilanteen mukaisesti.
Yritys B	Suuremmat paikalliset seurat ja joukkueet.	Näkyvyysselementit, mainonta, verkostoitumistilaisuudet, sosiaalisen median markkinointi.	Ei erityisiä ongelmia.	Pyritään normaalitilanteeseen, pidetään kumppaneista kiinni.

Yritys C	Paikalliset seurat ja joukkueet.	Näkyvyyselementit, mainonta ja tuki seuroille.	Ei erityisiä ongelmia.	Pyritään normaali-tilanteeseen, asiakasomistajien roolin vahvistaminen päätöksenteossa.
Yritys D	Paikalliset seurat, huippu-urheilutason seurat ja joukkueet.	Näkyvyyselementit, mainonta, kampanjat, some-sisältö, infrastruktuurinen tuki tapahtumissa.	Kumppaneiden liiketoiminta-osaaminen, tarjoaminen sopivuus, pientä negatiivista julkisuutta.	Huippu-urheilun tukemista vähennetään, painopiste paikalliseen tukemiseen.
Yritys E	Paikalliset ja huippu-urheilutason seurat ja joukkueet sekä muut urheilutoimijat.	Näkyvyyselementit ja mainonta, mediapalvelut, sosiaalinen media, virkistyspäivät.	Tarjoamien sopivuuden puute, kumppaneiden liiketoiminta-osaaminen.	Pyritään normaali-tilanteeseen, varmistetaan ostettu näkyvyys.
Yritys F	Paikalliset seurat.	Näkyvyyselementit ja mainonta, ruokamyyni ja ravintolapalvelut, urheiluedut henkilöstölle, urheilijanäkyvyys omissa tiloissa.	Kumppaneiden määrän hallinta.	Pyritään normaali-tilanteeseen ja pidetään kumppaneista kiinni, E-urheilu tuettavaksi.
Seura G	Eri toimialojen ja kokeneiden yritykset.	Näkyvyyselementit, verkostoitus- ja kumppanituulet, yritysvierailut, muut palvelut.	Toisinaan kumppanin toimiala ongelmallinen, muutoin ei erityisiä ongelmia.	Seurataan tilannetta, pyritään käynnistämään tapahtumapuoli.

Seura H	Eri toimialojen ja koken yritykset.	Näkyvyyselementit, liikuntapalvelut- ja vierailut yrityksille, urheiluedut.	Ei erityisiä ongelmia.	Tavoitellaan pidempiä sopimuksia ja suurempia kumppanibrändejä.
---------	-------------------------------------	---	------------------------	---

### 5.2.5 Johtopäätöksiä

Tutkimuskysymyksen mukaisen Päijät-Hämeen alueen yritysten ja urheilutoimijoiden välisen yhteistyön objektiivinen arviointi yleisellä tasolla on vaikeaa. Syyt tähän ovat moninaisia: Tässäkin tutkimuksessa haastatelluilla yrityksillä on erilaisia taloudellisia ja arvopohjaisia lähtökohtia urheilijayhteistyöhön. Yhteistyön konkreettisia hyötyjä on myös haasteellista mitata, vaikka kvantitatiivisia lukuja siitä olisikin olemassa, esimerkiksi katsojamääristä. Parempi tapa arvioida yhteistyötoimintaa on suhteuttaa se yrityksen omiin toimintamalleihin sekä pohtia sitä, onko yrityksen toimintatapa urheiluyhteistyötä koskien sellainen, jolla on synergiaa heidän koko toimintansa kanssa. Tämä ei kuitenkaan täysin sulje pois yhteistyötoiminnan yleisiä periaatteita, kuten toiminnan perusteellisuutta, mutta niitäkin on syytä tarkastella suhteessa liiketoimintaan. Haastateltavista osa on varmasti joutunut tällaisten kysymysten eteen, ja juuri he ovat niitä, joilla on tietoa tästä synergiasta.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan urheilijayhteistyötä erityisesti yritysten näkökulmasta, mutta mukaan oli otettu myös kaksi urheiluseuraa. Kahdella haastatellulla urheiluseurojen edustajilla on ollut tarjota arvokasta tietoa tästä aiheesta, onhan sekä heillä itsellään että seuroilla pitkäaikaista kokemusta urheilijayhteistyöstä. Tutkimuskohteesta johtuen tässä kappaleessa ei lähdetä yksityiskohtaisesti tekemään johtopäätöksiä heidän yhteistyötoimintansa laadusta. Näistä kahdesta seurasta ei myöskään ole varmaa tehdä johtopäätöksiä Päijät-Hämeen alueen seuroista yleisesti, varsinkin huomioiden niiden koon ja pitkäikäisyyden verrattuna lukuisiin muihin seuroihin. Haastattelujen perusteella ja edellä mainitun pitkäikäisyyden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että molempien seurojen yhteistyökumppanuudet ja varainhankinta on toteutettu onnistuneesti. Yksittäisenä suurena asiana voitaisiin tässä nostaa esille se, että nämä seurat lähestyvät yhteistyötä juuri mahdollisten kumppaniensa näkökulmasta. Seurat ovat myös harjoittaneet toiminnallista yhteistyötä perinteisen näkyvyyden ohella.

Jos yhteistyö- ja sponsoritoimintaa tarkastellaan aiemmin mainitusta yrityspainotteisesta näkökulmasta, voidaan haastatelluiden yritysten ja seurojen yhteistyötoiminnan laadun todeta olevan pääasiallisesti hyvällä tasolla. Yrityksistä jokainen oli tekemässä toiminnalleen



mielekkäässä yhteistyösuhteessa, koska tämä sitten C:n alueellista pääomatukea tai F:n kestäviä, persoonallisia yhteistyösuhteita. Myös niissä toimijoissa, joissa näitä yhteistyösuhteita oli lähdetty kyseenalaistamaan, oli lähdetty liikkeelle faktaperusteisesti, ja taustalla oli haastatteluiden perusteella aito tarve tehostaa omaa liiketoimintaa. Yrityksistä lähes kaikki olivat myös tiedostaneet ja osa jopa ottanut käytäntöön toiminnallisemmat yhteistyön toimintatavat perinteisen laita- ja muun urheilunäkyvyyden ohella. Tietenkään kaikilla yrityksillä ei ollut tarvetta tai edes aina kykyä tällaiseen toimintaan osallistumiseen, mutta se, että lähestymistapa oli tiedostettu yrityksissä, oli merkittävää. Liiketoiminnallisen tehokkuuden ohella yhteiskunnallisuus ja paikallisuus olivat esillä haastattelijoiden vastauksissa, mikä on tietenkin positiivista alueellisen hyvinvoinnin kannalta. Haastateltavien yritysten aiheet tulevaisuuden kohdalla perustuivat samoin niiden liiketoiminnallisille tarpeille.

Tätä kautta haastattelussa tulivat myös merkitykselliseksi erilaisten yritysten yksilölliset lähtökohdat yhteistyöhön. Esimerkiksi F:n kaltaiselle ravintola-alan yritykselle, joka toimii pääsääntöisesti yhden liiketilan kautta, voi urheilijoiden henkilökohtainen näkyminen tuoda merkittävää paikallista bränditietoisuutta. Samankaltaista markkinointia paikallisella tasolla, mutta taas verkossa on harjoittanut myös B. Aikaisempaa esimerkkiä käyttäen C:n toiminnassa taas tärkeitä ovat juuri asiakasomistajat, eikä tässä juurikaan pyritä oman näkyvyyden korostamiseen vastaavalla tavalla, vaikka heidän huolehtimisestaan voitaisiinkin olettaa saavan tiettyä brändi- tai vastaavaa uskollisuutta. Suhteet urheilijoihin ovatkin läheneet liikkeelle erityisesti F:ssä yrityksen yksilöllisten ominaisuuksien kautta. Ravintolan ruoka on vedonnut urheilijoihin, mutta myös yrityksen sisällä on ollut intohimoa urheiluun, joka on johtanut lopulta johtanut yhteistyöhön. Pelkkä intohimo ei tietenkään riitä, ja yrityksessä tunnistettiin ajoissa tarve yhteistyötä määritteleville sopimuksille. Vaikka F:llä on ollut näitä henkilökohtaisia lähtökohtia, joiden kautta on saavutettu olennaisia etuja, ei tämä tietenkään tarkoita sitä, että muilla haastateltavilla yrityksillä tulisi olla tai edes olisi mahdollisuuksia niiden toteuttamiseen tätä kautta. Kuten aikaisemmin todettu, urheilijayhteistyötä tulisi tässä tarkastella juuri yritysten toimintamallien kautta, joissa on olennaisia eroja.

Yritykset ja seurat olivat toteuttaneet urheiluyhteistyötä monin eri tavoin. Perinteinen logonäkyvyys oli esillä jokaisessa haastattelussa yhteistyötapojen käsittelyn yhteydessä, ja se korostui varsinkin kilpatapahtumista puhuttaessa. Laitamainokset sekä logot pelaajien varustuksessa tulevat olemaan jatkossakin osa urheilua, puhumattakaan mahdollisista uusista näkyvyyssinovaatioista. Toiminnallista yhteistyötä oli kuitenkin tehty runsaasti. Tähän lukeutuivat virkistys- tai hyvinvointipäivät, puhetilaisuudet ja vierailut yrityksissä, kauluste- ja muu vuokraus, erilaiset urheilutoimintaan liittyvät edut, kuten kausiliput ja

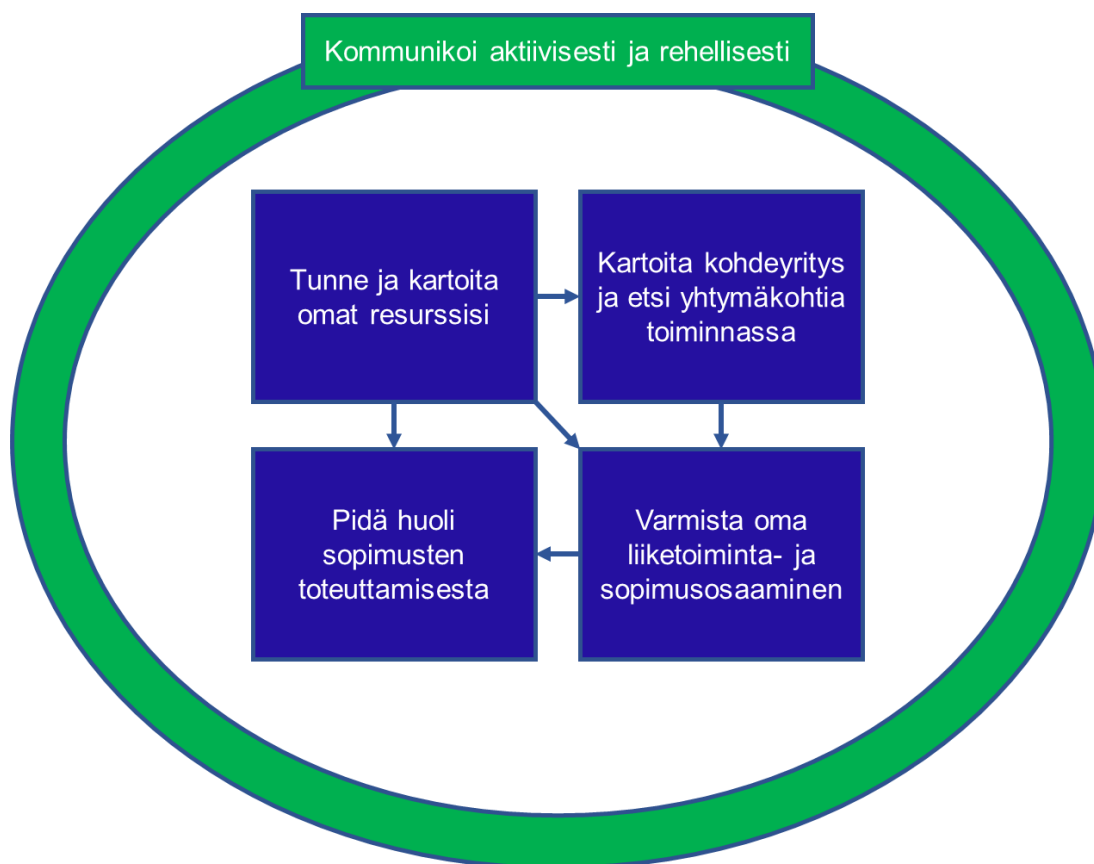
hyvinvointipalvelut sekä erilaiset alueelliset kampanjat ja niiden tukeminen. Erityisesti silmiinpistäviä olivat verkostoitumistilaisuudet, joita seurat olivat järjestäneet yrityksille sekä toiminta sosiaalisessa mediassa: Tämä on ollut esimerkiksi somesisältöä muusta yhteistyötoiminnasta tai selkeämmin juuri tuotemarkkinointiin tähtäävää yhteistyötoimintaa. Nämä ovat olleet tämän tutkimuksen haastattelussa ilmenneet toimintatavat, mutta ne eivät suinkaan ole ainoita mahdollisia. Toimintatapojen hyödyntäminen riippuu viime kädessä toimijoista itsestään, niiden resursseista sekä näiden tiedostamisesta. Eritoten tämä koskee urheilutoimijoita, sillä juuri heillä on kumppanuuden alussa velvollisuus tarjota kumppanilleen sopivaa yhteistyötä. Hedelmällisen yhteistyön ja aktiivisen yhteydenpidon kautta on kuitenkin mahdollista päästä tilanteeseen, jossa toiminnan ideointiin ja laadintaan osallistuvat molemmat osapuolet.

Urheilijayhteistyö ei ole ollut asianomaisille tietenkään täysin ongelmaton. Haastateltavista lähes kaikki kuvasivat kokemusta yhteistyöstä pääosin positiivisesti ja ongelmia toiminnalle luonnollisiksi ja ratkaistaviksi. Huomattavan positiivisessa kontekstissa mainitut urheilutoimijat olivat useissa tapauksissa, mutta eivät suinkaan aina, suuremman luokan seuroja ja joukkueita, kuten esimerkiksi tässäkin työssä haastatellut kaksi paikallista seuraa. Ongelmat ovat nostaneet päätään erityisesti pienempien seurojen kanssa. Lyhyesti kuvattuna nämä ongelmat ovat koskeneet yrityksille näkyvää seurojen varainhankintaa: Yrityksille saapuvia yhteistyötarjouksia, sopimuksia ja yhteistyön toteutuksen järjestämisestä. Tällaisissa tapauksissa yhteistyötarjouksien sopivuutta yrityksille ei ole harkittu tarkkaan ja sopimusteknisissä taidoissa on puutteita, samoin kuin sovittujen toimien toteuttamisessa. Haastateltavien kanssa esille tullee esteeksi todettiin juuri toiminnan ns. kotikutoisuus. Toimintaa ei pyöritetä välttämättä huomioiden liiketoiminnallista puolta, mikä on tietenkin haitaksi varainhankinnassa.

Mitä yritykset siis haluaisivat tällaisilta toimijoilta? G:n ja H:n haastattelut tarjoavat tähän lähtökohtia: Seuran tulisi tuntea kohdeyrityksensä, sillä tulisi olla tarvittavat sopimustekniset taidot ja niiden tulisi huolehtia siitä, että niillä on tarvittavat resurssit sopimusten toteuttamiseen. Vaikka pienemmillä toimijoilla ei ole haastateltujen seurojen kaltaisia resursseja, olisi pienestäkin määrästä liiketoimintataitoja todennäköisesti hyötyä yhteistyökumppanuuksien luomisessa ja kehittämisessä. Pienen luokan seurojen ja joukkueiden liiketoimintataitojen parantamisessa voitaisiin hyödyntää erilaisia menetelmiä. Tällaisille toimijoille voitaisiin järjestää asiaa koskevaa koulutusta. Tässä tärkeä asia olisi se, että seurat käsittäisivät sekä seurojen että yritysten näkökulmat yhteistyöhön. Sellaisilla henkilöillä, joilla on kokemusta yritys- ja urheilumaailmasta sekä juuri tämän kaltaisesta urheilijayhteistyöstä, olisi parhaimmat mahdollisuudet näiden asioiden avaamisessa. Heillä olisi paitsi tarvittavat tiedot ja taidot, mutta myös tausta, josta seurojen edustajien olisi

mahdollista löytää yhtymäkohtia omaan toimintaansa. Tämä heikentäisi sitä kitkaa, mitä näissäkin haastatteluissa esiintyi yritysten ja tiettyjen seurojen välillä. Päijät-Hämeen seurojen liiketoimintataitojen kehittäminen voisi olla oma tutkimus- ja toimintakohteensa. Tämän ei välttämättä tarvitsisi koskea ainoastaan yllä mainittuja liiketoiminnallisia tekijöitä. Haastattelujen perusteella seuroille voisi olla eduksi kartoittaa sitä osaamista ja resursseja, joita heillä on hallussaan. Tämän kautta heillä olisi mahdollista löytää parempaa tarjottavaa myös kumppaneilleen.

Yritysten ja seurojen haastattelut ovat antaneet käytännöllisen kokoelman niistä yleisen tason toimintatavoista, joiden avulla seurojen olisi hyvä lähestyä varainhankintaansa kuuluvaa yritysyhteistyötä. Ennen kuin yhteistyötä lähdetään tavoittelemaan, tulisi urheilutoimijalla olla jo valmiiksi käsitys omista resursseistaan. Resursseihin kuuluvat tietenkin kalusto, monetaarinen pääoma ja muut näkyvyydessä hyödynnettävät asiat, mutta myös seuran sisällä oleva osaaminen, liittyi se varsinaisesti urheiluun tai ei. Merkitystä on yhteistyön kannalta lopulta sillä, mitä hyötyä näistä resursseista olisi mahdollisille yrityskumppaneille. Tätä kautta päästään seuraavaan tekijään, toisen osapuolen, tässä tapauksessa yrityksen, tuntemiseen. Tekemällä taustatyön kohdeyrityksestä urheilutoimijalla on huomattavasti parempi asema tarjota vastapuolelle erilaisia ratkaisuja. Keskeinen termi tässä on synergia, eli yhdenmukaisuus: Tärkeää on löytää linkki omien resurssien ja kohdeyrityksen tarpeiden välillä. Vaikka tämä synergia ei aina kaikissa yhteistyöyrityksissä olikaan vahvasti läsnä, on taustatyön tekeminen silti tärkeää. Seuraavaksi, jotta yhteistyötoiminta saadaan alkuun, vaaditaan sopimusteknistä ja liiketoiminnallista osaamista. Käytännössä tämä koskee yksinkertaisesti yritykselle sopivaa menettelyä yhteistyön alussa: Mitä sopimukseen tulee sisältyä, miten maksut hoidetaan, jne. Taustatyön tekeminen on hyödyksi tässäkin asiassa. Vielä viimeiseksi palataan osittain resursseihin. Niin urheilutoimijan kuin yrityksenkin on huolehdittava siitä, että heillä on tarvittavat resurssit niiden asioiden toteuttamiseksi, joista on sopimuksessa sovittu. Lupauksensa pitävä kumppani tekee yhteistyöstä tuottoisaa molemmille osapuolille. Yhteistyöhön liittyen on vielä korostettava aktiivisen ja rehellisen yhteydenpidon tärkeyttä. Vain näiden olemassaolo tekee yhteistyön mahdolliseksi. Tämä kokonaisuus on koottu alla olevaksi kuvioksi, jossa aktiivinen kommunikaatio ympäröi yllä käsiteltyjä toimintatapoja. Kuvio korostaa myös omien resurssien kartoittamisen merkitystä muille toimenpiteille.



Kuvio 2, Neljän toimintatavan malli urheilutoimijoille

Tähän liittyen haastatteluista voi vielä nostaa esille muutamia toimintatapoja, joita olisi mahdollista hyödyntää yhteistyötoiminnassa laajemmin tai lähteä tutkimaan tarkemmin. Ensimmäinen koskee urheiluseurojen toimintaa ja roolia paikallisten yritysten tuomisessa yhteen erilaisten tapaamisten ja verkostoitumistilaisuuksien muodossa. Yrityksistä B oli itse ollut tällaisessa mukana ja A:n edustaja painotti niiden tärkeyttä. Molemmat urheiluseurat harjoittivat samoin tällaista toimintaa. Toinen taas koskee sitä, miten urheiluseuroissa olisi mahdollista tutustuttaa yhteistyötoimintaan kuuluvia jäseniä asiakasyritysten toimintaan, minkä kautta toiminta helpottuisi, ja jäsenillä olisi parempia työelämäkontakteja. Molemmat näistä olisivat avuksi niin yrityksille kuin ammatti- ja muille urheilijoille heidän kaksoisuriensa tukemiseksi ja siirtymäkohtien helpottamiseksi sekä yleisiksi toimintamalleiksi suomalaiseen urheiluseurojen kenttään.

Viimeiseksi huomautukseksi vielä, että vaikka tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on käsitelty hyviä toimintatapoja ja varsinkin teoriaosuudessa on sivuttu korkean tason konsepteja, kuten ihanteellista yhteistä arvonluontia, ei tämä tarkoita sitä, että onnistuneen yhteistyön tulisi aina ilmentää varsinkaan jälkimmäistä. Pääpainon tulisi olla realistisilla toimintatavoilla, jotka luovat pohjan yhteistyölle ja varainhankinnalle. Odotettavasti suurimassa osassa kumppanuuksia pysytään suhteellisen pinnallisella varainhankinnan

tasolla, eikä kaikilla kumppaneilla välttämättä ole tarvettakaan ryhtyä syventävämpään yhteistyöhön. Varmaa on kuitenkin se, että ilman hyviä toimintatapoja ei ihanteellinen, molemminpuolinen yhteistyö ole lainkaan mahdollista.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena on ollut Päijät-Hämeen alueen urheilutoimijoiden ja yritysten välinen yhteistyö. Työn toimeksianto on kuulunut osaksi Urheilijoiden kaksoisurathanketta, jonka tavoitteena on tukea urheilijoiden ns. kaksoisuria. Termillä tarkoitetaan urheilu- sekä opiskelu- ja työuran yhteensovittamista taikka kokonaista yhdistämistä ammattuurheilijoille eri siirtymävaiheissa. Opinnäytetyön on katsottu voivan tuottaa tietoa yritysten ja urheilutoimijoiden välisestä yhteistyöstä, mitä voidaan hyödyntää tällaisessa työssä. Varsinainen opinnäytetyöprosessi on alkanut yhteydenotolla projektissa toimivalle yhteyshenkilölle.

Tutkimuksen tutkimuskysymys on tällä tavoin tullut luonnollisesti toimeksiannon kautta, mutta myöhemmässä vaiheessa tutkimuksen vielä todettiin rajautuneeksi juuri yritysten näkökulmaan. Varsinainen tutkimustyö ja kirjoittaminen aloitettiin taustateoriasta, joka lopullisessa työssä jakaantuu kolmeen osaan: Suomalaisen urheilun kenttään, urheilun arvонуontiin sekä sponsoroinnin käytäntöihin. Ensimmäinen osa keskittyy suomalaisen liikuntakulttuurin historiaan sekä urheilun nykytilaan ja sen tukirakenteisiin Suomessa. Toisessa osassa tarkastellaan niitä keinoja, joilla urheilun avulla luodaan arvoa eri osapuolille. Arvонуontia käsitellään sekä yleiskäsitteenä että urheilun näkökulmasta, minkä lisäksi kappaleessa keskitytään erilaisiin arvонуonnin tapoihin juuri urheilun piirissä. Kolmannessa kappaleessa määritellään sponsorointia sekä siihen liittyviä hyviä käytäntöjä. Kappaleessa myös esitellään tiivistetysti sponsorointiyhteistyön malli, joka perustuu Alajan ja Forsselin teokseen *Tarinapeliä: Sponsorin käsikirja*-teokseen. Opinnäytetyön lähteinä on käytetty aiheisiin liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita. Päälähteenä urheilun arvонуontiin sekä yleisemminkin työhön on hyödynnetty Haltian, Jalosen, Ryömän ja Tuomisen teosta arvонуonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan.

Tutkimuskysymyksen tavoin teemahaastattelu todettiin hyvin varhaisessa vaiheessa sopivaksi tutkimusmenetelmäksi aiheeseen. Teoriaosuuden valmistuttua laadittiin teoriaan ja tutkimuskysymykseen perustuen lista kysymyksistä esiteltäväksi haastateltaville. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksen avulla etänä vallitsevan pandemiatilanteen johdosta. Kuusi paikallista yritystä ja kaksi urheiluseuraa valittiin haastateltavaksi. Näiden toimijoiden edustajien haastattelut litteroitiin puhtaaksi, ja kirjoitetusta aineistosta saatiin sisältöä opinnäytetyön tutkimuskappaleeseen, joka jakaantuu tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen käsittelyyn sekä tulosten analysointiin ja sen kautta johtopäätösten tekemiseen.

Yritysten ja urheilutoimijoiden yhteistyö todettiin haastattelujen perusteella pääasiallisesti onnistuneeksi. Kaikkien haastateltujen yritysten yhteistyötoiminta joko perustui niiden

liiketoimintamallin mukaisiin todellisiin tarpeisiin tai kyseessä oleva toiminta oli otettu tarkastelun kohteeksi, jonka tavoitteena oli juuri edellisen parempi saavuttaminen. Useat haastateltavat yritykset olivat myös huomioineet urheilijayhteistyön toiminnallisemman lähestymistavan. Tähän lukeutuvia olivat mm. hyvinvointi- ja virkistyspäivät, vierailut ja seminaarit yrityksissä, kaluste- ja muu vuokraus, erilaiset urheiluun liittyvät edut, kuten otte- lutilput, alueelliset hankkeet, verkostoitumistapahtumat ja sosiaalisen median hyödyntäminen. Kokemukset urheilijayhteistyöstä olivat myös pääosin positiivisia, eikä suuria tai toistuvia ongelmia ollut ilmennyt toiminnassa muutamaa asiaa lukuun ottamatta, joita käsitellään alapuolella. Myös kahden haastatellun urheiluseuran toiminta oli asianmukaista.

Tärkeitä löytöjä tutkimuksessa olivat erityisesti yritysten vaatimukset urheiluseuroille. Tämä on yhteydessä haastatteluisia ilmenneisiin puutteisiin varsinkin pienempien urheiluseurakumppaneiden liike- ja varainhankinnan toiminnan osaamisessa. Tähän aiheeseen liittyen myös urheiluseurojen tarjoama tieto oli merkittävää. Yhteistyökumppanuuksia haluavien urheilutoimijoiden tulee pyrkiä tuntemaan kohdeyrityksensä, omaamaan tarvittavat sopimustekniset taidot sekä varmistumaan siitä, että niillä on tarvittavat resurssit sovitun yhteistyön toteuttamiseen. Kohdeyrityksiin liittyen tutkimusosion kirjoittamisvaiheessa todettiin vielä se, miten erilaisista lähtökohdista yritykset lähtevät yhteistyöhön. Tämä vaikuttaa olennaisesti siihen, millaiseen toimintaan niillä on mahdollista ja aidosti hyödyllistä osallistua. Näiden asioiden tietäminen olisi hyödyllistä myös urheilutoimijoille.

Hankkeen kannalta erityisen merkityksellistä oli se, että tutkimuksen kautta pystyttiin edellä mainittujen asioiden kautta rakentamaan neljän pääpointin toimintamalli yhteistyökumppanuuksia haluavalle urheilutoimijalle. Urheilutoimijan tulee tuntea omat resurssinsa, tehdä tutkimustyö mahdollisista kohdeyrityksistä, hallita sopimustekniset taidot sopimisen yhteydessä sekä pidettävä huoli siitä, että se kykenee toteuttamaan sovitut toimenpiteet. Tämä toimintamalli vaatii aktiivista ja rehellistä yhteydenpitoa. Kaiken tämän huomioimalla on molemmilla osapuolilla mahdollisuus avata ovi laadukkaaseen yhteistyöhön.

Tutkimuskappaleessa mainittiin pikaisesti validiteetista ja reliabiliteetista. Tätä toistaen validiteetti ja reliabiliteetti ovat jokaisen tutkimuksen tulosten todenmukaisuutta kuvaavia tekijöitä. Validiteetti kuvaa sitä, että tutkimuksessa mitataan juuri niitä asioita tai ominaisuuksia, joita halutaankin mitata. Tutkimusmenetelmän validiteettia voidaan lähestyä eri näkökohdista tutkimuksen eri vaiheissa. Reliabiliteetti eli luotettavuus taas kuvaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimus- tai mittausten menetelmä mittaa kyseessä olevaa ilmiötä. Kun tulokset ovat samoja toistettaessa, reliabiliteetti on hyvä.

Lyhyesti nämä käsitteet kuvaavat tässä järjestyksessä sitä, miten onnistuneesti tutkimus mittaa juuri tutkittavaa asiaa, ja miten luotettavaa tämä tieto on, eli saadaanko

tutkimuksessa sama tulos, kun se toistetaan samalla tavalla. Näiden alun perin kvantitatiiviseen tietoon perustuvien käsitteiden soveltaminen voi olla hankalaa erityisesti tämän opinnäytetyön kaltaisessa teemahaastattelussa, josta saatu tieto on hyvin kvalitatiivista. Tämä ei päde ainoastaan tutkimusmenetelmiin, mutta myös tutkimuksen aihepiiriin.

Reliabiliteetin osalta tutkimuksessa ei näyttäytyisi olevan lähtökohtaisia ongelmia. Jos samat kysymykset esitettäisiin haastateltaville henkilöille uudelleen, olisi vastauksissa hyvin todennäköisesti pieniä eroja, mutta ei sellaisia, jotka vahvasti kyseenalaistaisivat aikaisemman vastaukset. Tässä on tietenkin huomioitava se, että sekä yritykset että haastatellut edustajat ovat jatkuvassa muutoksessa, ja heidän tilanteensa voi olla monelta osin erilainen verrattuna aikaisempaan. Myös inhimilliset erheet ja taipumukset voivat vaikuttaa vastauksiin. Toisaalta voidaan pohtia sitä, onko reliabiliteetin käsite sovellettavissakaan tämän kaltaiseen tutkimukseen, jonka tavoitteena on saada tietoa tietyn aiheen tilasta juuri haastatteluhetkellä, ja pyrkiä tämän tiedon kautta muutokseen.

Validiteetti on reliabiliteettia monimutkaisempi käsite. Jo tulosten analyysissa mainittiin esimerkiksi se, miten haastateltavat tiedustelivat haastatteluhetkellä, mitä esimerkiksi hyvien käytäntöjen käsitteellä haettiin. Vaikka tarkoituksena oli saada tietoa sekä yleisistä toimintatavoista ja erityisistä yhteistyön muodoista, pitäisin silti tätä tutkimukseen liittyvänä huolimattomuutena. Molemmat näistä asioista ovat myös yhteyksissä kysymyksissä käytettyyn termistöön, mikä määrittää myös vastauksia ja sitä, mistä haastatteluista puhutaan. Pitäisin juuri käytettyä terminologiaa yhtenä validiuden elementeistä. Jos edellä mainittu terminologinen sekaannus jätettäisiin huomiotta, luulisin, että haastattelukysymyksillä on haettu ja saatu sellaisia vastauksia, joita on haluttukin urheilijayhteistyöhön liittyen. Uskallan samoin olettaa, että haastateltavat ovat myös aiheeseen perehtyneitä, ja heiltä saatu tieto on faktaperäistä.

Toinen validiutta syövä tekijä on omasta mielestäni haastateltavien yritysten koko ja määrä. Yritykset ovat kooltaan suuria, ja niiden edustajia oli haastateltavana kuusi kappaletta. Näin ollen tiedon yleistettävyyys Päijät-Hämeen alueella toimiville yrityksille kokonaisuudessaan ei välttämättä ole niin sopivaa kuin mahdollista. Olen kuitenkin myöhemmin saanut tietää, että ainakin tutkittavien määrä vastaa tutkimuksen vaatimuksia ainakin tällä koulutustasolla. Samoin tutkimuksella saavutettu tieto on itsessään arvokasta ja hankkeelle hyödyllistä, jälkimmäinen varsinkin sen suhteen, että työn tavoitteena on ollut löytää sopivia toimintatapoja urheilutoimijoille. Opinnäytetyön prosessiin osallistujien mielestä, kirjoittaja mukaan lukien, näin on tapahtunut. Pienempiä yrityksiä olisi kuitenkin voitu mielestäni ottaa mukaan.



Ennen lopullista reflektointia antaisin vielä ehdotuksia jatkotutkimuksille. Pääimmäisenä mielessäni olisi esimerkiksi laajentaa tutkimusta ottamalla osallistujiksi suuremman määrän yrityksiä. Tämä olisi mahdollista toteuttaa esimerkiksi lomakekyselyllä. Tämän tutkimusten tuloksien perusteella olisi kuitenkin vielä mielekkäämpää lähteä tutkimaan pienemmän koon urheiluseurojen varainhankintaa joko yllä mainitulla lomakekyselyllä tai tämän tutkimuksen kaltaisella teemahaastattelulla. Tutkimusta voitaisiin suorittaa myös sellaisen ehdottamani hankkeen yhteydessä, jonka tavoitteena olisi tällaisten seurojen liiketoimintaosaamisen kehittäminen. Uskon vahvasti, että yksittäisten seurojen ja yritysten sponsorointi- tai vastaavaa toimintaa tutkivia, varsinkin opinnäytetöitä osana olevia tutkimuksia tulee olemaan paljon tulevaisuudessakin. Toivoisin samaa myös alueellisemmiltakin tutkimuksilta. Urheilijoiden kaksoisuramalli tulee varmasti olemaan muiden tutkimuksien kohteena.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut yli vuoden pituinen prosessi. Työ on edennyt lähinnä lyhyissä, mutta tuotteliaissa pätkissä, joiden väliin ovat taas jäänyt aikaa, jolloin sen tekeminen ei ole lainkaan edennyt. Tällaista työtahtia pitäisin yhtenä keskeisistä kehittämiskohteista itse työskentelyprosessissa. Tutkimuksen osalta yksittäisten urheilijoiden, varsinkin hankkeelle relevanttien ammattiuurheilijoiden, näkökulmaa ei ole juuri otettu huomioon työssä, vaan katse on tiukasti toimijoissa; seuroissa ja yrityksissä. Hankkeen kannalta tavoitteena on kuitenkin ollut tukea yhä ammattimaistuvia urheiluseuroja, joten yllä olevan näkökulman puuttuminen ei sen kannalta ole välttämättä relevanttia. Tämän kohdalla voisi kuitenkin tuoda esille työn sekä toimeksiantajan, tässä tapauksessa hankkeen, yhteisten tavoitteiden huomiointin. Tämän ei välttämättä ole ollut vahvasti läsnä prosessin tietyissä vaiheissa, mutta on lopulta asianomaisten mielestä sisältynyt valmiiseen työhön. Toimeksiannon merkitystä toimeksiantajalle olisi kuitenkin mielestäni voitu huomioida paremmin aikaisemminkin. Sisällön kohdalla mieleen ei kuitenkaan tule erityisiä kehittämiskohteita. Uskon, että tämä työ toimii opinnäytteenä, ja on myös mahdollisesti hankkeen kautta hyödyksi yhteistyökumppanuuksia tavoitteleville seuroille.

Koetut opinnäytetyön positiiviset aspektit eivät tule yllätyksenä. Ulkoasu on asianmukainen ja teksti vielä tällä opintoasteella käypää tieteellistä tekstiä. Lähteitä muodostui lopulta suuri määrä, samaten haastateltavia, mikä tietenkin toisi tutkimukselle uskottavuutta, joten tiedon määrän suhteen parannettavaa ei vaikuttaisi olevan. Uskon, että olen toiminut asianmukaisesti käytännön tutkimusprosessin eri vaiheissa kysymysten muodostamisesta haastatteluihin ja sitä kautta litteroinnin suorittamisessa. Opinnäytetyön viimeistelyn viimeisillä hetkillä on positiivisessa valossa huomioitu, että teorian ja tutkimuksen välinen synergia on selkeytynyt, samoin synergia opinnäytetyön ja hankkeen tavoitteiden välillä.

Asiantuntevat haastatteluhenkilöt ovat toki myös olleet keskeisiä opinnäytetyön onnistumisessa ja tutkimuksen suorittamisessa.

## LÄHTEET

- Aaltonen, M. 2016. Ei vain urheilua. Turku: Valtion liikuntaneuvosto. Viitattu 24.9.2020. Saatavissa <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Ei-vain-urheilua.pdf>
- Alaja, E. & Forssell, C. 2004. Tarinapeliä: Sponsorin käsikirja :Sponsorintyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Bilsky, W. & Schwartz, S. H. 1987. Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (3), 550-562.
- Elo, E. 2016. Suomalaisyrietykset eivät osaa hyödyntää urheiluyhteisöjä - "Loistavia kanavia". *Kauppalehti*. Viitattu 28.9.2020, Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaisyrietykset-eivat-osaa-hyodyntaa-urheiluyhteisöja-loistavia-kanavia/7e14fdc6-4c41-37a3-bb98-6baa3d156091>
- Eskola, J. 2018. Tieto luo arvoa. Teoksessa Englund, L.& P. Tarjanne, P.(toim.) Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Työ- ja elinkeinoministeriö, 45-47. Viitattu 20.6.2020. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160649>
- Fleetwood Town Community Trust 2020. Missions, objectives & values. Viitattu 28.9.2020. Saatavissa <https://fleetwoodtownfcct.com/mission-objectives-and-values/>
- Fletcher, D. 2011. Applying Sport Psychology in Business: A Narrative Commentary and Bibliography. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1 (3), 139-149.
- Haltia, J., Jalonen, H., Kuikka, A., Nenonen, J, Ryömä, A. & Tuominen, S. 2018. How Does Value Creation Manifest Itself in the Nexus of Sport and Business? A Systematic Literature Review. *Open Journal of Business and Management* 6 (1), 103-138.
- Haltia, J., Jalonen, H., Ryömä, A. & Tuominen, S. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.6.2020. Saatavissa <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/julkaisuhaku/109/>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Jyväskylä: Tammi.
- Huhta, H., Piispa, M. & Salasuo, M. 2015. Huippu-urheilijan elämänkulku : Tutkimus urheilijoista 200-luvun Suomessa. Helsinki: Nuorisotutkimusseura.

- Ilmanen, K., Itkonen, H. & Matilainen, P. 2007. Urheilun sponsorointi Suomessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juntunen, K. 2017. Nykynuoret eivät tätä tiedä: Urheilija oli ennen joko svullilainen tai tullilainen. Etelä-Saimaa 16.2.2017. Viitattu 14.9.2020. Saatavissa <https://esaimaa.fi/uutiset/lahella/27072525-a1ae-4a7e-87df-ef4ad1b4318d>
- Jyväskylän yliopisto & Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2020. Menestysseuranta. Kansallinen urheilututkimustietokanta. Viitattu 21.9.2020. Saatavissa <https://www.urheilututkimukset.fi/web/menestysseuranta/vuosi/2019/>
- Kartajaya, H., Kotler, P. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Hämeenlinna: John Wiley & Sons, Inc.
- Kinnunen, J., Lilja, P. & Mäyrä, F. 2018. Pelaajabarometri 2018. Tampereen yliopisto. Viitattu 4.10.2020. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104293>
- Kokkonen, J. 2015. Suomalainen liikuntakulttuuri - juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Keuruu: Suomen Urheilumuseosäätiö.
- KPMG 2014. Liikunnan ja huippu-urheilun rakenteiden arviointi ja tavoitetilan määrittäminen Suomessa. Helsinki: KPMG Oy ab. Viitattu 21.9.2020. Saatavissa: <https://mb.cision.com/Public/9571/9564144/8423b68fa3a7c227.pdf>
- Kuluttajaliitto 2020. Yhteiskuntavastuu. Viitattu 22.7.2020. Saatavissa <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/turvallisuus-ja-riskit/yhteiskuntavastuu/>
- Kutinlahti, P. & Tarjanne, P. 2018. Maailma murroksessa - arvonluonnin uusi logiikka. Teoksessa Englund, L. & Tarjanne, P. (toim.) Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Työ- ja elinkeinoministeriö, 5-7. Viitattu 2.8.2020. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160649>
- Liikuntakeskus Pajulahti 2020. Päijät-Hämeen Urheiluakatemia. Viitattu 28.9.2020. Saatavissa <https://pajulahti.com/valmennuskeskus/akatemia/>
- Liikuntalaki 390/2015.
- Lindroos, P. 2018. Muutoksen maantiede - alustat kasvun lähteenä. Teoksessa Englund, L. & Tarjanne P. (toim.) Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Työ- ja elinkeinoministeriö, 13-20. Viitattu 2.8.2020. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160649>
- Lämsä, J., Mäkinen, J. & Pusa, S. 2018a. Huippu-urheilun arvostus ja lajien seuraaminen: väestökyselyn 2018 tuloksia. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Viitattu 21.9.2020. Saatavissa <https://www.urheilututkimukset.fi/web/publications/7416/>

Lämsä, J., Mäkinen, J., Nieminen, M. & Stenbacka, W. 2018b. Liikunnan ja urheilun julkinen tuki ja rakenteet Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Viitattu 20.9.2020. Saatavissa:

<https://www.urheilututkimukset.fi/web/publications/7414/>

Martiskainen, S. 2017. Yleisurheilu Suomen historiassa. Helsinki: Suomen urheiluliitto ry.

Merriam-Webster 2020. Story definition. Viitattu 28.7.2020. Saatavissa

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/story>

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Johdanto: Mielikuvat organisaation aineettomana suhdetähtinä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNIpress, 175-180.

Päijät- Hämeen Liikunta ja Urheilu ry 2020a. PHLU. Viitattu 21.9.2020. Saatavissa

<https://www.phlu.fi/phlu/>

Päijät- Hämeen Liikunta ja Urheilu ry 2020b. Seuratoiminta. Viitattu 21.9.2020. Saatavissa

<https://www.phlu.fi/seuratoiminta/>

Rauhanlaakso, E. 2020. Mies, joka ihastui talkootyöhön. Etelä-Suomen Sanomat 13.7.2020, B4 - B5.

Riihentupa, T. 2020. Viekö e-urheilu loputkin rahat? – "E-urheilu kasvaa varmasti – olennaisempi kysymys on, että kuinka paljon ja kuinka nopeasti". Hämeen Sanomat. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa <https://www.hameensanomat.fi/urheilu/vieko-e-urheilu-lopukin-rahats-e-urheilu-kasvaa-varmasti-olennaisempi-kysymys-on-etta-kuinka-paljon-ja-kuinka-nopeasti-1243603/>

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Ensimmäinen painos. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Siltaoja, M. 2011. Vastuullinen liiketoiminta yritysten aineettomien pääomien rakentajana. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNIpress, 280-294.

Sopanen, R. 2020. Katsaus Organisaatiokulttuuriin - Arvot ja normit. Viitattu 10.7.2020.

Saatavissa <https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/arvot-ja-normit/#content>

Suomen elektronisen urheilun liitto 2020a. Koulutukset. Viitattu 2.8.2020. Saatavissa

<https://seul.fi/yhteiso/koulutukset/>

Suomen elektronisen urheilun liitto 2020b. Mitä on e-urheilu? Viitattu 2.8.2020. Saatavissa

<https://seul.fi/mita-on-e-urheilu/>

Suomen Olympiakomitea 2018. Huippu-urheilun yhteiskunnallinen perustelu. Helsinki: Suomen Olympiakomitea. Viitattu 20.6.2020. Saatavissa

<https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/huippu-urheilun-yhteiskunnallinen-perustelu/>

Suomen Olympiakomitea 2019. Suomen Olympiakomitea ry:n säännöt. Viitattu 20.9.2020. Saatavissa <https://www.olympiakomitea.fi/materiaalipankki/?kategoria=olympiakomitea>

Tanninen-Ahonen, T. 2018. Myös asiakas luo tuotteille ja palveluille arvoa. Teoksessa Englund, L. & Petra, T. (toim.) Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Työ- ja elinkeinoministeriö, 49-53. Viitattu 16.7.2020. Saatavissa

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160649>

Tennisliitto 2020. LähiTapiola Street Tennis -kiertue 2017. Viitattu 28.9.2020. Saatavissa <https://www.tennis.fi/seurat/lambi-street-tennis-tour/street-tennis/>

The Sporting Memories Foundation 2020. What we do. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa <https://www.sportingmemoriesnetwork.com/what-we-do>

Tikkurilan Palloseura ry 2020. Fortum Tutor. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa

<https://www.tikkurilanpalloseura.fi/pelaajille/valmennus/fortum-tutor/>

Vahtola, M. 2020. Intohimona brändit. Jyväskylä: Docendo Oy.

Valanko, E. 2009. Sponsorointi: Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Vuokko, P. 2002. Markkinointiviestintä: Merkitys, vaikutus ja keinot. Ensimmäinen painos. Helsinki: WSOY.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset yritykselle

#### 1. Haastateltava kohdeyritys

- Selvitetään kohdeyrityksen **perustiedot**: Mikä on **haastateltavan asema** yrityksessä, yrityksen **koko**, yrityksen **toimiala** ja yrityksen **toiminta-aika**?
- kuinka pitkä **kokemus** yrityksellä ja haastateltavalla on urheilijayhteistyöstä?
- Millä **perusteilla** yritys on lähtenyt yhteistyötoimintaan juuri urheilutoimintaan? *(Tässä tavoitellaan tietoa esimerkiksi yrityksen omista tilanneanalyysistä sekä kartoituksista yhteistyöstä tai potentiaalisista urheilutoimijoista. Tavoitteena on selvittää, onko yrityksellä ollut mielestään riittävät perusteet yhteistyön aloittamiseksi. Myös muita motiiveja, kuten paikallisuutta tai yhteiskuntavastuun toteuttamista tiedustellaan. Pyri jättämään vaatimukset yhteistyökumppaneista seuraavaan osaan.)*

#### 2. Yhteistyö- tai muun sponsoritoiminnan kohdeurheilutoimijat

- Millaisia **urheilutoimijoita** yrityksellä on ollut yhteistyökumppaneina? *(Ovatko nämä kumppanit olleet seuroja, yksilöurheilijoita tai joukkueita)*
- Mitä **vaatimuksia ja kriteereitä** yrityksellä on ollut ja on tällä hetkellä urheilutoimijoille? *(Tässä voidaan kysyä erityisesti siitä, onko urheilutoimija pystynyt tekemään tarjoomaa, jonka yritys on katsonut hyväksi.)*

#### 3. Kohdeyrityksen ja urheilutoimijan välinen yhteistyö

- Millaisia **yhteistyön muotoja** yrityksellä on ollut/ **miten** yhteistyö on toteutettu?
- **Mitä yritys on saavuttanut** yhteistyötoiminnan avulla? Millaisia **tulokset** ovat? *(Tavoitteena on saada tietoa siitä, miten yritys on saanut mitattavia etuja. Tässä voidaan tiedustella myös, miten yritys toteuttanut tutkimuksia tai analyyskejä yhteistyötoiminnan saavutuksista. Onko saavutuksista ollut konkreettista näyttöä? Onko urheilujoukkueen tukemisen kautta esimerkiksi saatu hyviä kanavia/ tietoja kohdeyleisöstä?)*
- Millaisia **hyväksi näkemiään toimintatapoja** yritys on omaksunut yhteistyötoiminnassa? Millaisia **kokemuksia** yrityksellä on hyvistä yhteistyösuhteista?
- Millaisia **vastoinkäymisiä** yrityksellä on ollut yhteistyöhön liittyen? Millaisia tilanteita tulee välttää ja onko olemassa **varoitusmerkkejä**? *(Yritetään kuitenkin painottaa positiivisuutta, eli miten vastoinkäymisiin voidaan varautua ja miten niitä voidaan ehkäistä.)*

- Millaisia **tulevaisuudensuunnitelmia** yrityksellä on urheilutoiminnan tukemisessa? Millaisia **muutoksia** nähdään tulevaisuuden toiminnassa?

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset urheilutoimijalle

### 1. Haastateltava urheilutoimija

- Selvitetään kohdetoimijan perustiedot: **Mikä on haastateltavan asema organisaatiossa, organisaation koko ja sen toiminta-aika?**
- **kuinka pitkä kokemus** organisaatiolla ja haastateltavalla on urheilijayhteistyöstä?

### 2. Yhteistyö- tai muun sponsoritoiminnan kohdeurheilutoimijat

- **Millaisia yrityksiä urheilutoimijalla** on ollut yhteistyökumppaneina?
- **Mitä vaatimuksia ja kriteereitä** yrityksillä on ollut urheilutoimijoilla? Entä **urheilutoimijalla yrityksille?** *(Tässä voidaan kysyä erityisesti siitä, onko urheilutoimija pystynyt tekemään tarjoomaa, jonka yritys on katsonut hyväksi.)*

### 3. Kohdeyrityksen ja urheilutoimijan välinen yhteistyö

- **Millaisia yhteistyön muotoja** toimijalla on ollut/ miten yhteistyö on toteutettu?
- **Mitä toimija on saavuttanut** yhteistyötoiminnan avulla? Millaisia tulokset ovat? *(Tavoitteena on saada tietoa siitä, miten osapuolet ovat saaneet mitattavia etuja. Onko saavutuksista ollut konkreettista näyttöä? Onko urheilujoukkueen tukemisen kautta esimerkiksi saatu hyviä kanavia/ tietoja kohdeyleisöstä?)*
- Millaisia **hyväksi näkemiään toimintatapoja** yritys on omaksunut yhteistyötoiminnassa? Millaisia **kokemuksia** toimijalla on hyvistä yhteistyösuhteista?
- Millaisia **vastoinkäymisiä** toimijalla on ollut yhteistyöhön liittyen? Millaisia tilanteita tulee **välttää** ja onko olemassa **varoitusmerkkejä?** *(Yritetään kuitenkin painottaa positiivisuutta, eli miten vastoinkäymisiin voidaan varautua ja miten niitä voidaan ehkäistä.)*
- Millaisia **tulevaisuudensuunnitelmia** yrityksellä on urheilutoiminnan tukemisessa? Millaisia **muutoksia** nähdään tulevaisuuden toiminnassa?