

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma, Yrityshallinto

Igor Koksu

YHTEISTYÖKUMPPANUUS –
KOHTI ANTOISAMPAA YHTEISTYÖTÄ

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Igor Koksu

Nimeke
Yhteistyökumppanuus - kohti antoisampaa yhteistyötä

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on tutkia Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n ja sen pääyhteistyökumppaneiden välistä yhteistyötä sekä selvittää, miten yhteistyötä voidaan kehittää niin, että tulevaisuudessa se olisi antoisampaa kaikille osapuolille. Urheiluseuran talouden kannalta on erittäin tärkeää, että nykyisistä yhteistyökumppaneista pystytään pitämään kiinni ja mahdollisesti jopa laajentamaan yhteistyötä.

Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellään yhteistyökumppanuutta ja urheilusponsorointia, sekä yhteistyösuhteen luomista, sen ylläpitoa ja kehittämistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatellen seitsemää urheiluseuran nykyistä pääyhteistyökumppania. Laadullisessa tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teorian sekä teemahaastattelujen perusteella koottiin analyysi.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin analyysi yhteistyön nykyisestä tilanteesta sekä yhteistyön toimivuudesta urheiluseuran ja sen pääyhteiskumppanien välillä. Tätä analyysiä hyödyntäen urheiluseura pystyy kehittämään yhteistyösuhteitaan pääyhteistyökumppaneihin sekä vastaamaan heidän yhteistyösuhteelle asettamiin odotuksiin tulevaisuudessa. Analysoinnin kautta syntyi kehitysideoita, joita toimeksiantaja voi käyttää tulevaisuudessa yhteistyösuhteiden kehittämiseen.

Kieli
suomi

Sivuja 53
Liitteet 3
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
Sponsorointi, yhteistyö, yhteistyökumppanuus, Liiga-Riento



THESIS
March 2013
Degree Programme in Business Administration
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author

Igor Koksu

Title

Co-operation - way to successful partnership

Commissioned by

Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry (Volleyball club)

Abstract

This thesis is about Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry's and its main sponsors' and examine their co-operation and how developed it so that in the future the co-operation would be more fruitful to both parties. It's very important for sport club's economy to hold on current sponsors and even expand collaborations between them.

In the theory section contains matters of co-operation and sport sponsorship and how to create, maintain and develop co-operation relationship. The research was executed as a qualitative research where seven sport club's main sponsors were interviewed. In this qualitative research was used theme interview. Inductive content analysis was used based on theme interviews and theories.

The result of the research was an analysis which described current situation and the function of collaboration between sport club and its main sponsors. Sport club can develop its co-operation relationships and reach it goals that were set for these relationships by using the analysis. Analysis produced development ideas which Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry can use to develop their future cooperation relationships.

Language
Finnish

Pages 53
Appendices 3
Pages of Appendices 4

Keywords

Sponsorship, co-operation, co-operation relationship, Liiga-Riento

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	5
1.3	Toimeksiantaja	6
2	Sponsorointiyhteistyö	7
2.1	Sponsorointi käsitteenä	7
2.2	Sponsorointi nykyaikana	10
2.3	Sponsorointi yrityksen näkökulmasta	11
2.4	Sponsorointi urheiluorganisaation näkökulmasta	11
2.5	Sponsorointiyhteistyön tavoitteet	13
2.6	Sponsorointiyhteistyön asteet	16
3	Yhteistyö	20
3.1	Yhteistyösuhteen luominen	21
3.2	Yhteistyösuhteen ylläpito	21
3.3	Yhteistyösuhteen kehittäminen ja arviointi	22
4	Tutkimus Liiga-Riennolle	23
4.1	Tutkimuksen taustat sekä menetelmät	23
4.2	Teemahaastattelu	24
4.3	Aineistoanalyysit	26
4.4	Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys	27
4.5	Tutkimuksen eettisyys	29
5	Tutkimuksen tulokset	30
5.1	Yhteistyön taustatiedot	30
5.2	Yhteydenpito yhteistyökumppaneihin	32
5.3	Yhteistyön sisältö	33
5.3.1	Kummissuhteet	35
5.3.2	Pelaajien vierailut yhteistyöyrityksissä	36
5.3.3	Otteluisännöisyys	37
5.3.4	Sopimukset ja niiden toteutuminen	38
5.3.5	Yhteistyössä ilmenneet ongelmat tai haasteet	39
5.4	Tyytyväisyys	40
5.5	Yhteenveto	41
5.6	Kehitysehdotukset	43
6	Pohdinta	45
	Lähteet	48

Liite 1 Haastattelulomake

Liite 2 Analysointikaavio

Liite 3 Saate

1 Johdanto

Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:lle yhteistyökumppanuustutkimuksia ei ennen ole tehty, tästä syntyi ajatus opinnäytetyöhöni. Koska Pohjois-Karjalan alueella pelaa monta eri lajia edustavaa joukkuetta pääsarjatasolla, yrityksillä on mahdollista valita minkä lajin joukkuetta haluavat tukea ja kenen kanssa yhteistyötä tehdä. Näin urheiluseurat joutuvat kovan työn eteen yhteistyökumppaneiden hankkimisessa. Siksi onkin tärkeää pystyä jatkamaan yhteistyötä nykyisten sponsoriyhteistyökumppaneiden kanssa, sillä menetetyn yhteistyökumppanin tilalle uuden löytäminen ei ole helppoa.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön aiheena on sponsoriyhteistyösuhteiden tutkiminen. Tarkoituksena on tutkia Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n ja sen pääyhteistyökumppaneiden välistä yhteistyötä, sekä selvittää miten yhteistyötä voidaan kehittää niin, että tulevaisuudessa se olisi antoisampaa kaikille osapuolille.

Päämääränä on tehdä selvyyttä siitä, mitä nykyiset pääyhteistyökumppanit ovat saaneet vastineeksi yhteistyöstä Liiga-Riennon kanssa. Suoritan teemahaastatteluja pääyhteistyökumppaneiden edustajille, joiden avulla pystyn selvittämään mitä mieltä pääyhteistyökumppanit ovat nykyisestä yhteistyöstä. Lisäksi haastattelujen avulla selviää mitä yhteistyössä halutaan kehittää ja mihin suuntaan yhteistyötä halutaan tulevaisuudessa viedä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten nykyinen yhteistyö palvelee sponsoroiden tarpeita sekä, miten sitä voitaisiin kehittää niin, että tulevaisuudessa se oli antoisampaa kaikille osapuolille. Lisäksi opinnäytetyön kautta selvi-

tetään toimenpiteitä joita yhteistyön kehittämisen eteen täytyisi tehdä, jotta yhteistyösuhteet nykyisten kumppaneiden kanssa jatkuisivat tulevaisuudessa. Opinnäytetyön kautta toimeksiantaja saa samalla palautetta yhteistyökumppaneiltaan, sekä suoria kehittämideoita yhteistyön eteenpäin viemiseksi. Näitä ideoita sekä palautetta hyödyntäen urheiluseura pystyy kehittämään omaa toimintaa parempaan suuntaan, sekä tulevaisuudessa tarjoamaan antoisampaa yhteistyötä sponsoreilleen.

1.3 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii joensuulainen lentopalloon erikoistunut urheiluseura Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry. Kyseisen seuran miesten edustusjoukkue pelaa lentopallon Suomen Mestaruusliigassa. Seuralla on pitkä historia suomalaisessa urheilussa. Vuonna 1914 perustetun Mutalan Riennon alle on kuulunut myös lentopallojaosto. Mutalan Riennon lentopallon miesten edustusjoukkue nousi SM-liigaan vuonna 2004. Hallinnollisista syistä vuonna 2009 miesten lentopallon edustusjoukkuetta varten perustettiin uusi yhdistys, jonka nimeksi tuli Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry. Tänä päivänä miesten SM-liigajoukkue pelaa nimellä Liiga-Riento. Vaikka yhdistys on iältään vielä nuori, sen juuret ovat saaneet alkunsa kohta jo 100 vuotta sitten.

Kyseisen lentopalloseuran kotikaupunki on Joensuu ja se pelaa kotiottelunsa Joensuun Urheilutalolla. Edustusjoukkue pelasi SM-liigaa kausina 2005-2009 Mutalan Riennon nimellä. Kauden 2010-2011 päätteeksi joukkue putosi Mestaruusliigasta ja ollen pelasi kaudella 2011-2012 nimellä Riento Joensuu ykkös-sarjan pohjoislohkossa. Kaudeksi 2012- 2013 joukkue sai paikan takaisin SM-liigaan. (www.liigariento.org)

2 Sponsorintiyhteistyö

2.1 Sponsorointi käsitteenä

Sponsorointi on kahden kohteen välinen, aineettomiin sekä aineellisiin suoritteisiin perustuva, juridinen sopimus, jossa määritellään kummankin osapuolen erilaiset tarpeet. Näin se on kummallekin osapuolelle strateginen ratkaisu ja investointi kaupallisessa mielessä. Tämän vuoksi yhteistyö suunnitellaan luovasti ja sitä hyödynnetään paitsi yhdessä, myös erikseen eri markkinointiviestinnällisin keinoin. Tämä luo kummankin osapuolen toimintaprosessiin mitattavissa olevaa lisäarvoa. (Valanko 2009, 62.)

Nimenomaan urheiluun sijoittuvassa toiminnassa sponsoroinnilla on erittäin suuri merkitys seuroille. Kyseisestä yhteistyöstä voidaan saada kätevä markkinointiväline niin urheiluorganisaatiolle kun tämän sponsoroivalle yritykselle. Yhteistyö on vastikkeellista kohteen ja yrityksen välillä. Koska kohde saa sponsorintiyhteistyöstä useimmiten rahallisen korvauksen tai ainakin aineellisen edun, tarkoittaa tämä kilpailuetua kohteelle. (von Herten 2006, 194.)

Sponsoroinnilla tarkoitetaan ryhmän tai yksilön imagollisten oikeuksien myyntiä ja ostamista, sekä näiden hyödyntämistä markkinointiviestinnän kautta. Tapoja, joilla sponsoroinnin hyödyntämiseen ovat muun muassa erilainen suhdetoiminta sekä tapahtumat. (Muhonen & Heikkinen 2003, 69)

Sponsorointia ei saa sekoittaa hyväntekeväisyyteen. Hyväntekeväisyydeksi voi laskea esimerkiksi sen, mikäli yritys haluaa laittaa mainoksen urheilukohteen käsiohjelmaan, mutta kun yritys käyttää kohdetta markkinointiviestinnällisessä mielessä esimerkiksi mainostamalla ottelutapahtumassa sekä tuo sinne omia asiakkaitaan, puhutaan sponsorintiyhteistyöstä. (Muhonen & Heikkinen 2003, 100.)

Nykypäivänä sponsorointi on molemmin puolista yhteistyötä kohteen ja sponsorin välillä. On olemassa noin 20 luonteenpiirrettä, joista yhteistyökumppanuuden voi helposti tunnistaa. Yhteistyökumppanuudessa on olemassa aina kaksi osapuolta, itse kohde ja sponsori. Molemmat voivat olla juridisia yrityksiä, yksityisiä henkilöitä, yhdistyksiä sekä yhteisöjä. Koska yhteistyökumppanuus perustuu sopimussuhteeseen, näin ollen molemmille osapuolille se on vuokra- ja kauppasopimus. Tällaisessa suhteessa kohde omistaa oikeudet, mutta sponsori vuokraa nämä oikeudet yhdistämiseen. (Valanko 2009, 60.)

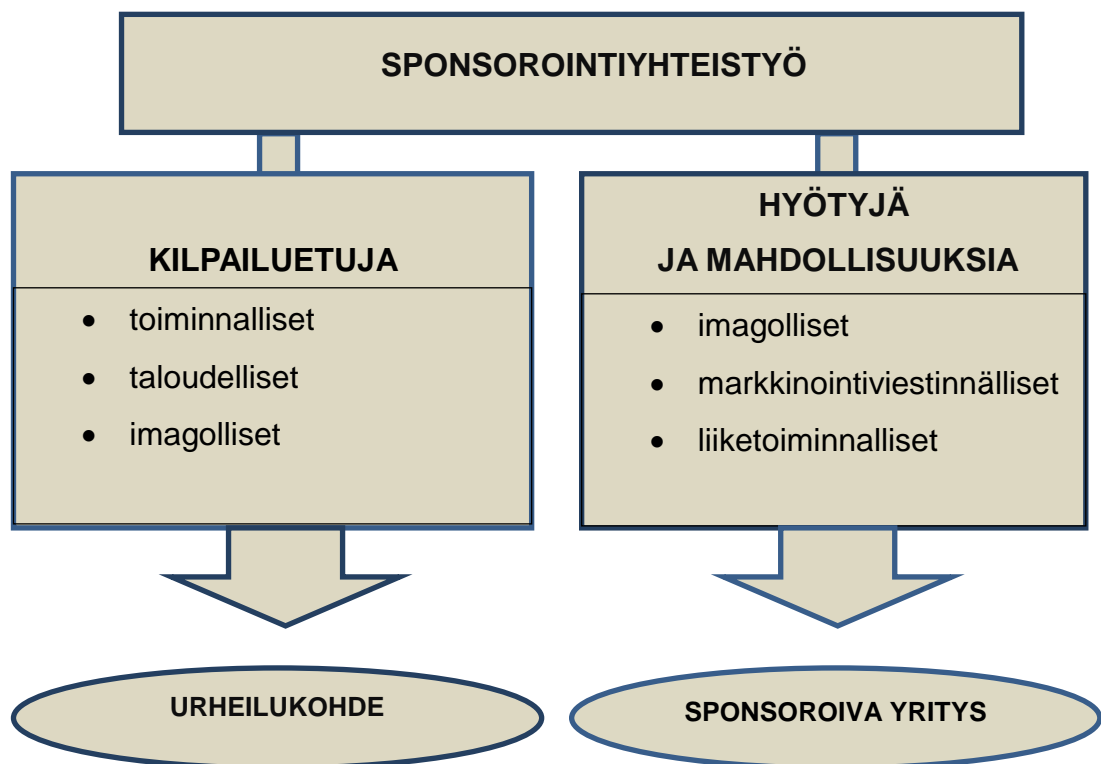
Yhteistyöhön perustuva suhde täytyy olla molemmille osapuolille hyödyllinen. Hyödyllisyys tulee molemmille osapuolille, kun yhteistyösuhde sisältää sekä suoritteita että vastasuoritteita, lisäksi se antaa paitsi aineellista, myös aineetonta lisäarvoa molemmille osapuolille. Sponsorin aineelliset suoritteet, aineettomien suoritteiden lisäksi, annetaan rahassa, tuotteena, materiaalina tai palveluna, ja näille sovitaan rahallinen arvo. Kohteen vastasuoritteisiin sisältyy sekä aineellinen että aineeton vastine. (Valanko 2009, 61.)

Sponsorointiyhteistyön perimmäisen olemuksen selvittäminen voi avata uutta ymmärrystä sponsorointiyhteistyön käytännön harjoittamiseen. Samalla varsin kirjavaan terminologiaan löydetään uusia tulkintoja. Sponsoriyhteistyön perustana on yrityksen ja kohteen välinen yhteistyösopimus. Tässä sopimuksessa säädellään kaikki ne oikeudet ja velvollisuudet, jotka kummallakin sopijapuolella on toisiaan kohtaan. Yritykselle sopimus tarjoaa markkinoinnillisia ja markkinoitviestinnällisiä oikeuksia. Vastineeksi saamistaan oikeuksista yritys suorittaa kohteelle sovitun yhteistyökorvauksen, tai muuta aineellista tai aineetonta etua. (Alaja & Forssell 2004, 24)

Yhteistyökumppanuuden yksi yleisimmistä tavoitteista sponsorilla on lisätä myyntiä joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Tämä pätee myös kohteeseen – niin että hyöty tulee kohteen toiminnan kehittymisenä. Yhteistyön tuloksellisuuden kuitenkin ratkaisee molempien osapuolten (sponsorin ja kohteen) yhteistyökumppanuuden hyödyntäminen. (Valanko 2009, 61.)

Käytännössä sponsorointiyhteistyö on yhteispeliä kohteen ja yrityksen välillä. Kummankin osapuolen pitää kunnioittaa ja ymmärtää vastapuolen näkökantoja. (www.huippu-urheilija.fi)

Urheilukohteen (seura, tapahtuma, urheilija tms.), joka tavoittelee yhteistyötä pitää tiedostaa yrityksen toimintaperiaatteet sekä sen ajattelumaailman. Kun urheilukohde on omaksunut yrityksen tausta-ajattelun, se omaa paremmat mahdollisuudet onnistuneeseen yhteistyöesityksen räätälöintiin sekä tuloksia tuottavaan yhteistyön toteutukseen. (www.huippu-urheilija.fi)



Kuvio 1. Sponsorointiyhteistyön ulottuvuudet (Alaja 2001, 18.)

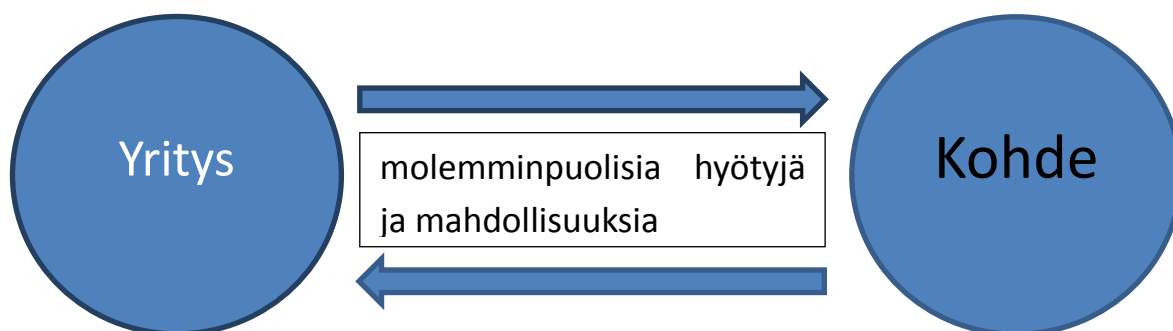
Toiset yrityksen haluavat tukea vain isoimpia projekteja, toisille kaikki pieni on tärkeää. Toiset tarvitsevat näkyvyyttä valtakunnallisella tasolla, joillekin taas paikallinen näkyvyys on riittävää. Toiset haluavat löytää monivuotisen yhteistyökumppanin, toiset taas hakevat lyhytaikaista. Jotkut yritykset haluavat panostaa nuorisourheiluun, toiset taas huippu-urheiluun. Osa sponsoroi vain joukkueurheilua, osa vain yksilölajeja. Toiset panostava vaarallisena pidettyihin lajeihin, toiset taas karttavat niitä. Voi siis huomata sen, että vaihtoehtoja on monia,

kohteen pitää vaan pystyä kartoittamaan itselleen sopivat tästä joukosta. (www.huippu-urheilija.fi)

2.2 Sponsorointi nykyaikana

Usein sponsorointiin liitetään käsite yhteistyö, tämä johtuu siitä, että osapuolten välille rakentuu vaihtokauppasuhde. Tällainen yhteistyö on yleensä operatiivinen, näin ensisijainen tarkoitus tällä on palveluiden sekä tuotteiden vaihtamisessa. Toista vaihtoehtoa, jossa kummankin osapuolen tietotaito ja prosessit auttavat kumpaakin oman toiminnan kehittämisessä kutsutaan taktiseksi kumppanuudeksi. Strateginen yhteistyö on järjestyksessä kolmas, ollen samalla haastavin; tässä mallissa osapuolet yhdessä määrittelevät yhteiset toimintaperiaatteet, visiot sekä arvot yhteistyösuhteelle joita seuraamalla voidaan toimintaa parantaa. (Vuokko 2004, 241-242.)

Nykypäivänä kohteen valinnassa päätösten pitää perustua yhä enemmän tarkoihin faktoihin sormituntuman sijasta. Mahdollisimman tarkat ja ajan tasalla olevat tiedot kohteen maineesta, medianäkyvyydestä, imagosta, asiakaskunnasta, kehitysmahdollisuuksista, brändistä, menestysennusteista sekä monista muista saatavana olevista faktoista voivat merkittävästi edesauttaa päätöksentekijöitä. (www.huippu-urheilija.fi)



Kuvio 2. Sponsorointi yhteistyön peruslähtökohta (Alaja & Forssell 2004, 21.)

Kyseinen määritelmä tukee strategista näkökulmaa, merkittävästi hyödyntää nykyaikaisen sponsoroinnin luonteenpiirteitä. Lisäksi se ottaa huomioon ja erottaa sponsorin ja kohteen samalla tuoden esille sen, että yhteistyö vaatii mo-

lemminpuolista työtä onnistuakseen. Määritelmä koskee kuitenkin pelkästään kahta osapuolta (kohde ja sponsori), joka mahdollistaa kolmannen osapuolen eli kohderyhmät. Siksi lisäys on pikemminkin osa tulosta sekä tavoitetta.

(Valanko 2009, 62.)

2.3 Sponsorointi yrityksen näkökulmasta

Koska sponsorointi lähtee yrityksen tarpeista, se on aina strateginen ratkaisu yritykselle. Tämän lisäksi sponsorointi on yksi markkinointiviestinnällisistä keinoista. Sponsoroinnin tuomia lisäarvoja pystytään tuomaan yrityksen liiketoimintaprosessiin. Yksi sponsoroinnin tavoitteista on kannattavan myynnin lisääminen. Samalla se vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. Niin kuin kaiken yritystoiminnan, myös sponsoroinnin tavoitteena on liikevoitto.

(Valanko 2009, 118)

Yrityksen kannalta mitattuna sponsorointiyhteistyö koostuu lähinnä kahdesta elementistä. Ne ovat markkinointiviestintä sekä yhteistyösopimus. Sopimus tarjoaa käyttöön oikeudet, joiden avulla markkinointiviestintää käyttäen yritys saa niistä aikaiseksi eläviä tarinoita. Markkinointiviestinnän eri keinoja ja määriä sovitellaan aina tapaus- ja yrityskohtaisesti. (Alaja & Forssell 2004, 25)

Sponsoriyhteistyö on siis yritykselle markkinointiviestinnän keino, joka rakentuu yhteistyösopimuksen tarjoamista oikeuksista ja näiden oikeuksien käyttämisestä markkinointiviestinnällisin keinoin. On kuitenkin muistettava, että sponsorointiyhteistyöllä saattaa tietyissä tapauksissa olla myös muita markkinoinnillisia ulottuvuuksia. (Alaja & Forssell 2004, 25)

2.4 Sponsorointi urheiluorganisaation näkökulmasta

Sponsorointiyhteistyön kautta saatavilla varoilla on usein merkittävä osuus kohteen varainhankinnassa. Yhteistyöstä saaduilla varoilla on liian merkittävä vaikutus urheiluseuran taloudessa, näin tämä on merkittävä riskitekijä urheiluseuralle. Mikäli yhteistyöstä saatavat varat ylittävät 50 %:n osuuden kohteen koko

tuloista, liikutaan jo vaarallisilla vesillä. Keino riskin pienentämiseen on; jäsenistön, oman väen ja harrastajien sekä muilta asiakkailta saatujen tulojen määrä on suurempi kuin sponsorointiyhteistyöstä saadut tulot. Tähän päästään vain perinteisen kysynnän kautta. (Alaja 2001, 42)

Sponsorointiyhteistyön tulee olla itse urheiluorganisaation vastuulla. Kyseisen tehtävän ulkoistaminen ei ole loogista urheiluorganisaatiolle, koska se omistaa oikeudet kaikkiin palveluihinsa, tuotteisiinsa sekä toimintaansa. Apuna voidaan käyttää ulkopuolista konsultointiapua yhteistyön eri vaiheissa, mutta yhteistyön tulee olla organisaation johdon ja omistajien valvonnan alaista. (Alaja 2001, 42)

Medianäkyvyydellä on merkitystä sponsoriyhteisyydessä. Tärkeämpää on kuitenkin yhteistyön sisältö, rakenne sekä yhteistyön perimmäinen tarkoitus. Urheilukohteen mahdollisimman hyvä medianäkyvyys antaa kuitenkin hyvät lähtökohdat sponsoriyhteistyön syntymiselle. Yritykset, jotka tekevät sponsorointiyhteistyötä haluavat nimenomaan näkyvää sekä myönteistä julkisuutta. Medianäkyvyyden tärkeyttä ei saa kuitenkaan ylikorostaa. Tärkeämpää on yhteistyön tarkoitus ja se mitä siihen sisältyy. Sillä esimerkiksi jos yhteistyö liittyy nuorisourheiluun, ensisijaisena tavoitteena ei todennäköisesti ole laaja medianäkyvyys. (Alaja 2001, 43)

Yleisesti urheiluseurat toimivat toistaiseksi yhdistysmuotoisina, näin ne eivät voi tavoitella voitollista tulosta. Tämä ei ole kuitenkaan vaikuttanut siihen, että seuramat pyrkisivät viemään toimintaansa aikaisempaa ammattimaisempaan suuntaan sekä toimimaan yrityksen toimintamallin mukaisesti. Huippu-urheilun muuttuminen lähemmäs kulutuskuilttuuria on näkynyt siinä, että seurojen ja yritysten toiminta on nykyään samaistuvaa. (Itkonen, Ilmanen & Matilainen 2007, 23)

Sponsoroiva yritys on urheiluorganisaatiolle erittäin tärkeä kumppani. Unelmatilanne on se, kun molemmat osapuolet ovat tasavertaisia keskenään. Kummankaan vahvuuksia ei pidä yliarvioida. Sponsoroivan yrityksen rahallista panosta yhteisyydessä, kuin ei myöskään urheiluorganisaation tarjoavaa arvoa. Molempia osapuolia tyydyttävä tilanne syntyy silloin, kun yhteistyö on mahdollisimman monipuolista ja tehokasta, unohtamatta nöyrää asennetta. (Alaja 2001, 43)

2.5 Sponsorointiyhteistyön tavoitteet

Yhteistyökumppanuudelle asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista seurataan, näin ollen yhteistyön vaikutus voi olla pitkä- tai lyhytaikainen. Sponsoroinnilla haetaan tavoitteiden mukaisia lisäarvoja paitsi yrityksen liiketoimintaan myös kohteen toimintaprosessiin. (Valanko 2009, 61.)

Kyseisen investoinnin tuloksia ja tehoa, sekä sen strategista ratkaisua yrityksen tulee arvioida samalla tavalla kuin muitakin investointeja. Yhdessä yhteistyökumppanit pystyvät tarjoamaan kohderyhmille sellaisia elämyksiä, jotka parhaimmillaan pystyvät menemään iholle ja kansan sydämiin. Täytyy kuitenkin muistaa sen, että ne jotka kyseistä toimintaa suunnittelevat, toteuttavat, johtavat ja arvioivat, sponsoroinnin täytyy olla ehdotonta liiketoimintaa. (Valanko 2009, 118)

Sponsorointiyhteistyön yksi merkittävimmistä motiiveista on yrityksen tunnettuuden lisääminen. Urheilukohteiden laaja näkyvyys on yksi avaimista tähän. Yleensä yhteiskunnallisen vastuun ilmaiseminen piilee sponsoriyhteistyön taustalla. Yritykset haluavat ilmaista kohderyhmille, että ovat mukana hyvällä asialla. Kyseisen motiivin merkitystä nykyaikana korostavat esimerkiksi eettiset keskustelut urheilun yleisestä imagosta sekä urheilun maineesta. Yritykset pystyvät viestimään sidosryhmilleen (mm. sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) hyvää yhteiskuntakelpoisuuttaan sekä yrityskansalaisuuttaan kantamalla vastuuta ympäröivästä yhteiskunnasta. (Alaja 2001, 24)

Täytyy huomioida, että samanlaista liiketoimintaa on myös yhteistyö yhteiskuntavastuun eri sektoreilla toimivien järjestöjen kanssa. Kuitenkin yhteistyön tavoitteet kyseisessä yhteistyössä ovat pehmeämmät. Yritykset hakevat tällaisella yhteistyöllä esimerkiksi seuraavia asioita: kilpailukyvyn parantaminen, pitkän ajan kannattavuuden turvaaminen, maineriskien hallinta sekä yritys- ja tuotekuvan kehittäminen. Voittoa tavoittelemattomatkin järjestöt joutuvat hyvin usein toimimaan samalla tavalla kuin yritykset, eli liiketoiminnan ehdoilla. Jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään, integroidun markkinointiviestinnän käytettyjen keinojen täytyy olla toisiaan tukevia. (Valanko 2009, 118)

Tavoitteet ja tarkoitus ovat miltei aina yrityskohtaisia sponsorintyhteistyössä. On olemassa monia tavoitteita, joita yrityksessä on mahdotonta asettaa tärkeysjärjestykseen. Yrityksellä on monia markkinointiviestinnällisiä keinoja. Mainonnan, tiedottamisen, suhdetoiminnan, henkilökohtaisen myyntiön sekä myyninedistämisen ohella sponsorintyhteistyö on yksi näistä keinoista. (www.huippu-urheilija.fi)

Maine on aineetonta pääomaa, siksi siihen liittyvät tekijät tukevat yritystä ja koko sen liiketoimintaa. Hyvällä maineella on kiistattomat edut, siksi sen merkitystä ei voida korvata. Hyvä maine ansaitaan pitkällä ajanjaksolla, määrätietoisella ja rauhassa etenevällä työn teolla. Se voidaan kuitenkin pahimmassa tapauksessa menettää hetkessä. Sponsoroinnilla on yhteiskuntavastuullista merkitystä, eikä sen arvoa voi väheksyä. Tätä kautta yrityskansalaisuus kehittyy ja tämä taas toimii rakennusaineena yrityksen maineelle. (Valanko 2009, 118–119)

Ehdottoman tärkeä on yhteinen suunnittelu yhteistyölle sekä sen budjetille. Suunnittelussa on osattava ottaa huomioon kohdeyleisön sekä kuluttajien odotukset esimerkiksi maineen suhteen. (Valanko 2009, 119)

Voidaan todeta, että tulevaisuudessa yhteiskuntavastuu tulee korostumaan sponsorintyhteistyössä. Hyvät yritykset haluavat tehdä yhteistyötä hyvien urheilukohteiden kanssa. Suomessa noudatetaan yhä voimakkaammin valtameriltä tulevaa trendiä, eli yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota yhteiskunnallisen vastuun kantamiseen. Tämä kieltämättä vaikuttaa yritysten sponsorointi yhteistyöhön liittyviin päätöksiin. Taustalla vastuun korostamisessa ei siis ole hyväntekeväisyys, vaan puhtaasti liiketoiminnallinen arviointi. Uskotaan että eettinen laatu tulee nousemaan huomattavaksi tekijäksi, joka ohjaa kuluttajan valintoja. Tämä merkitsee urheilukohteille sitä, että tulevaisuudessa ilman vahvaa eettistä pohjaa tulee vaikea saada aikaan läheistä sponsorintyhteistyötä. (Alaja 2001, 43)

Toinen merkittävä tavoite yrityksillä on varmasti oman yrityskuvan kehittäminen. Kun yrityskuvaa halutaan kehittää valittuun suuntaan, täytyy valita tavoitekuvaan sopiva urheilukohde. Kaikille yrityksille sponsorintyhteistyön tavoitteet

eivät ole selvät. Tämän huomaa siitä, että yhteistyöhön lähdetään mukaan vanhasta tottumuksesta. Lisäksi yritysjohdon omat arvot ovat ratkaisevassa roolissa ratkaisuissa. Rationaalisuuden voittaa useimmiten subjektiivisuus. (Alaja 2001, 24)

Selvittäessä mahdollista sponsoriyhteistyötä, yritys tulee lainaamaan sponsoroitavan kohteen myönteisiä mielikuvia ja liittää niitä myös omiin erillisiin hyödyn-tämistoimenpiteisiin. Valitun kohteen kautta yritys viestii omasta arvomaailmas-taan. (Alaja 2001, 25)

Kilpailullinen menestys on merkittävä valintakriteeri monille sponsoroiville yri-tyksille. Käsite menestyksestä on viime aikoina muuttunut niin, että sitä ei mitata ainoastaan kilpailullisilla tuloksilla. Menestystekijöistä ovat nousseet esille muun muassa toiminnanlaatutekijät, eettisyys sekä tervehenkisyys. Valittaessa spon-soroitavaa kohdetta yrityksen tulee pystyä ennakoimaan sponsoroitavan koh-teen mahdollisuudet menestymiseen. (Alaja 2001, 27)

Toteuttaessaan yhteistyösopimusta yritys käyttää markkinointiviestinnän keinoja sopimuksessa määriteltyjen ehtojen mukaan. Näitä markkinointiviestinnän kei-noja ovat muun muassa tiedottaminen, mainonta, sekä suhdetoiminta. Mikäli yrityksessä ei hyödynnetä näitä keinoja, voi yhteistyö jäädä osaltaan vajavai-seksi. (Alaja & Forssell 2004, 24)

Sponsorointiyhteistyö antaa yritykselle mahdollisuuden myönteisten uutisten välittämiseen ja toimii samalla merkittävänä apuna yrityskuvan rakentamiseen. Yhteistyön mukana yrityksestä muodostuu myönteinen mielikuva. (www.huippu-urheilija.fi)

Tarjottaessa yhteistyösopimusta, sopimuksessa toteutettavat oikeudet ovat aina riippuvaisia yrityksen omasta halusta niiden toteuttamiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että mikäli yritys haluaa käyttää kohteen tarjoamaa mainostilaa, täytyy sen itse toimittaa käytettävä mainosmateriaali kohteelle. Mikäli sopimuk-seen on määritelty mahdollisten kohteen kuvien käyttöoikeus, on niiden käyttö yrityksen oman harkinnan varassa. Näillä keinoilla sponsorointiyhteistyötä pys-

tytään hyödyntämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Alaja & Forssell 2004, 24)

2.6 Sponsorointiyhteistyön asteet

Yhteistyökumppanuus voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan; pääyhteistyökumppanuus ja virallinen yhteistyökumppanuus. Näillä kahdella kumppanuusasteella on selkeitä eroja. Pääyhteistyökumppani on urheiluorganisaation suurin tukija, kun taas virallinen yhteistyökumppani on yksi muiden tukijoiden joukossa.

Useimmilla urheiluorganisaatioilla pystyy olemaan kymmeniä yhteistyöyrityksiä, mutta niiden roolia tai keskinäistä hierarkiaa ei ole tarpeeksi määritelty. Tämä voi johtaa siihen, että yhteistyön toteutus on epäjohdonmukaista. Yhteistyössä tulee pystyä löytämään jokaiselle sponsorivalle yritykselle oma rooli. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan selkeä roolitus eri kategorioihin yhteistyöyritysten välille. Sen toteutukseen ei löydy tarkkoja tapoja tai sääntöjä, mutta yleisiä käytäntöjä on olemassa. Roolituksen tulee vastata urheiluorganisaation omaa tilannetta sekä omia tarpeita ja roolitus luodaan kokemusten ja muun tiedon kautta. Roolitusta ei tarvita yhteistyökumppaneiden välille siinä vaiheessa, kun urheiluorganisaatiolla ei ole paljon myytävää, tai yhteistyöyrityksiä on vain muutamia. Roolituksessa normaalisti kategorisoidaan sponsorit pääyhteistyökumppaneihin ja tavallisiin yhteistyökumppaneihin, mainostajiin, sekä toimittajiin. (Alaja 2001, 55)

Pääsponsorin tulee olla urheiluorganisaatiolle niin sanottu ”sponsorointijohtaja”. Strategisesti pääsponsorin on tärkein yhteistyökumppani ja sen kuuluu myös näkyä tietynlaisena erikoiskohteluna sopimuksellisesti sekä yhteistyössä. Yritys myös maksaa suurimman korvauksen tämän statuksen saamisesta. Pääyhteistyökumppani voidaan määritellä myös nimisponsoriksi tai nimikkoyritykseksi. Kohteen on siis muistettava, että kyseessä on aina strateginen yhteistyökumppani. Molempien osapuolten tulee haluta strategista lähtökohtaa, koska tällä tavoin molemmille on hyötyä yhteistyöstä. (Valanko 2009, 66)

Sponsorointijohtajayritykset ovat pääroolissa yhteistyössä. Suositeltava määrä pääyhteistyökumppaneiksi on 1-4 yritystä. Suurempi määrä pääyhteistyökumppaneita vaikeuttaa urheiluorganisaation mahdollisuuksia tarjota sponsorointijohtajille kuuluvia vastineita ja erottavuutta. Näiden pääyhteistyökumppaneiden sopimukset ovat mittakaavaltaan samansuuruisia keskenään. Sponsorointijohtajilla täytyy olla myös merkittävin näkyvyys urheiluorganisaatiossa. Ainoastaan yksi pääyhteistyökumppani helpottaa sekä selkeyttää toteutusta, tällöin yritys saa myös sille kuuluvaa hyötyä yhteistyöstä. (Alaja 2001, 55)

Urheiluorganisaatiolla on käytössä monia eri tapoja yhteistyökumppaneiden luokitteluun, mutta yleisemmin käytetään virallista pääyhteistyökumppanuutta. Kohteella voi kuitenkin olla myös useita pääyhteistyökumppaneita. Tällöin yhteistyöyritysten suoritteiden ja vastasuoritteiden eroavaisuudet erottavat yritykset toisistaan. Urheiluorganisaatioiden tavoitteena tuleekin olla pelkästään yksi pääyhteistyökumppanuus. Muut merkittävät yhteistyökumppanuudet voidaan nimittää virallisiksi yhteistyökumppaneiksi, millä nämä erotetaan pääyhteistyökumppanista. (Valanko 2009, 66–67)

Nämä viralliset yhteistyökumppanit eli niin sanotut sivusponsorit, ovat sponso-reita monen joukossa, siitä huolimatta että yhteistyökumppanuudet olisi lajiteltu demokraattisen mallin mukaan. Lähtökohdat sponsorointiin löytyvät yrityksen omista tarpeista ja tavoitteista, joiden saavuttaminen on mahdollisesta kyseisellä sponsorointitavalla. Tähän kategoriaan voidaan määrittää myös yksinoikeudella toimitussopimukset, silloin yritys toimii urheiluorganisaatiolle virallisena tavaroiden ja palveluiden toimittajana. (Valanko 2009, 67–68)

Pääyhteistyökumppaneiden jälkeen tärkein kategoria on yhteistyökumppanit. Näiden yritysten määrä on riippuvainen kohteen tarpeista ja vastineiden riittävydestä. Suuri määrä yhteistyökumppaneita vaikeuttaa yhteistyön toimivuutta. Tämän johtaa myös siihen, että yhteistyökumppaneiden erottaminen joukosta on kohteelle vaikeampaa. Yhteistyökumppanien saamat vastineet ovat pienemmät verrattuna pääyhteistyökumppaniin. Näin ollen korvaus yhteistyöstä on myös pienempi. (Alaja 2001,55)

Yhteistyön muotona on myös toimittajat, jotka tarjoavat rahan sijasta organisaatiolle tarpeellisia tuotteita tai palveluita. Tällöin puhutaan niin sanotusta barter-sopimuksesta, missä rahaa ei käytetä yleensä vaihdannan välineenä. Toimittajien lukumäärä on riippuvaista kohteen palvelujen määrän tarpeesta. (Alaja 2001,55)

Mainostajat ovat toimijoita ostaen ainoastaan ilmoitus- tai mainostilaa esimerkiksi käsiohjelmista, seuran omasta lehdestä sekä urheilupaikoilta. Kyseessä ei ole tällöin yhteistyökumppanuus, kun kauppaan ei sisälly mitään muita vastineita. (Alaja 2001, 55)

Suomalaisessa urheilussa yritysten kanssa tehdyt sponsorointisopimukset ovat erittäin merkittävässä roolissa urheiluorganisaatioiden taloudessa. Yhteistyö antaa mahdollisuudet muun muassa ylläpitää ja kehittää valmennusjärjestelmää, harjoitteluolosuhteita sekä mahdollistaa huippu-urheilijoiden ja nuorien lupauksien urakehitystä. Sponsoroiville yrityksillä yhteistyö urheiluorganisaation kanssa on taas hyvä keino kehittää sekä vahvistaa yrityksen omaa identiteettiä ja yrityskuvaa. Lisäksi se on hyvä keino yritykselle markkinoinnin tukemiseen ja viestin välittämiseen yhteistyökumppaneille sekä eri sidosryhmille yhteiskunnallisesta toiminnasta. (www.sponsori.fi)

Urheilusponsorointi mahdollistaa yrityksen viestimisen urheilukohteen kautta tavoitellulle kohderyhmälle lainaten urheiluorganisaation positiivista julkikuvaa. Urheiluorganisaatio pystyy parantamaan kilpailukykyään sponsorintiyhteistyön avulla. Urheilusponsoroinnin kohteena yleensä on urheilujärjestö, urheilutapahtuma, urheilija itse, tai urheilun TV-ohjelma. Koska urheilusponsorointi kuuluu yrityksen markkinoinninviestinnän keinoihin, sitä ei tule unohtaa yrityksen markkinointiviestinnässä. Sponsoroinnin tulee olla molempien osapuolien etujen mukaista, niin sponsoroivan yrityksen kuin sponsoroinnin kohteen. (Alaja 2000, 105)

Sponsorointibarometriselvityksen mukaan sponsoroinnin määrä oli vuonna 2011 arviolta 171 miljoonaa euroa, eli noin neljä prosenttia enemmän kuin edellisvuonna. Tästä määrästä urheilun osuus oli noin 57 prosenttia, kulttuurin

osuus oli 15 ja muiden kohteiden 28 prosenttia. Tutkimus selvitti sponsorointivarojen jakautumisen eri kohteille Mainostajien Liiton jäsenyrityksiltä sekä Suomen Yrittäjiltä. (www.mainostajat.fi)

Kansainväliseen käytäntöön verrattuna Suomessa ollaan vielä alkutekijöissä urheilusponsoroinnin suhteen. Toivottavaa olisi, että yrityksen uskaltaisivat panostaa kunnolla sponsorointiin, koska silloin mahdollistetaan suuremmat voitot kaikille osapuolille. (Eevakaisa Mölsä) Urheilumanageri Harri Halmeen (2012) mukaan:

Yrityslogo urheilijan verkkarissa tai kaukalossa ovat edelleen suosituimmat tavat käsittää urheilusponsorointi. Tämä voi olla myös urheilun oma ongelma, emme ole osanneet tuotteistaa tarpeeksi hyvin, Halme pohtii.

Asiakkaan tarpeet ovat perusta kaikelle markkinoinnille, sillä asiakas on toiminnan perusta. Kaikki lähtee ajatuksesta, että asiakas toimii organisaation työntekijänä, koska asiakas voi olla yhteistyöyrityksen edustaja, seuran jäsen, urheilutapahtuman katsoja. Markkinoilla menestymiseen vaaditaan tyytyväiset asiakkaat. Niin kuin yritysten, myös urheiluorganisaation pitää tuntea omat asiakkaat. Osata tätä on se, että osataan tunnistaa asiakkaan tarpeet ja motiivit käyttäytymiseen. (Alaja 2001, 16)

Markkinointi on kaikkialla puhuttaessa urheilutoiminnasta niin tuotekehityksessä, markkinointiviestinnällisissä toimenpiteissä, hinnoittelussa kuin saatavuuden järjestämisessä. Organisaation kaikki tekeminen ja tekemisen laatu on markkinointia. Markkinointi on ajattelutapa, toimintatapa, toimenpiteet sekä muut teot. (Alaja 2001, 16)

Markkinoinnin avulla saavutetaan kilpailullista etua. Markkinointi pyrkii luomaan olosuhteet kilpailuetujen rakentamiselle. Markkinoivan urheilukohteen on pystyttävä kehittämään selkeästi erottuvia kilpailuetuja omaan tuotteeseen, kuten urheilija kehittää omia ylivoimatekijöitään ja vahvuuksiaan suhteessa kilpailijoihin. Kilpailulliset edut ovat luonteeltaan erilaisia, on toiminnallisia, taloudellisia sekä imagollisia. (Alaja 2001, 16)

Nykyään sanaa urheilu ei ymmärretä enää sen perinteisessä muodossa. Viihde on tullut osaksi urheilua kaupallistumisen ansiosta. Nykypäivänä on vaikea huomata eroa kulttuuriviihteen ja urheilun välillä urheilumarkkinoijan näkökulmasta. Kaupalliset intressit ovat lisääntyneet urheilumarkkinoijan astuttua viihdemarkkinoille, koska viihde on nykyisin suurta bisnestä. Viihdemarkkinoiden mukaantulo urheiluun ei kuitenkaan vastaa julkisuudessa esitettyä todellisuutta. Vielä nykypäivänäkin urheilutoiminta on kaavoihinsa kangistunut eli pientä, vaatimatonta ja ei-kaupallisiin seuroihin keskittynyttä. (Alaja 2000, 27)

3 Yhteistyö

Yhteistyö voidaan määritellä kahden tai useamman osapuolen kykynä sekä haluna yhdistää ja hallita tiedoilla ja luovuudella erilaista ajattelua, jotta yhteistyö olisi kaikille hedelmällistä. Yhteistyön lähtökohtana tulee olla kaikkien osapuolten tasa-arvoiseen kokemukseen. (Valanko 2009,101)

Yhteistyö on verkostosuhde. Jos tähän suhteeseen osallistuvat organisaatiot eivät tiedä, mitä ne tavoittelevat kumppanuudella tai liiketoimintaverkolla, mahdollisuudet onnistua yhteistyössä ovat pienet. Kun kullakin verkostoon osallistuvalla organisaatiolla on selkeä strateginen tahtotila verkostosuhteilleen ja yhteistyösuhteessa olevat osapuolet yhdessä rakentavat verkostolle strategian, yhteistyösuhteesta voidaan odottaa näkyviä tuloksia. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 5)

Verkostoitumista, yritysten tai organisaatioiden välistä yhteistyötä pitää pyrkiä luokittelemaan ja määrittelemään monilla eri menetelmillä. Tämän tarkoituksena on sisäistää verkostojen toimintaa sekä niiden lainalaisuuksia. Kuvattaessa yhteistyön ulottuvuuksia tulee ottaa huomioon yhteistyöhön liittyviä tekijöitä kuten sen luonnetta ja ominaisuuksia. Näitä ulottuvuuksia on muun muassa organisaatioiden välisen riippuvuuden tarkastelu. Uutena tekijänä organisaatioiden välisessä yhteistyössä on noussut esiin puhtaiden markkinoiden sekä hierarkisten toimintatapojen välille syntynyt verkostotalous. Tässä verkostotaloudessa yhteistyösuhteita ei voida määritellä enää pelkästään markkinaehtoisiksi vaan

pikemminkin verkostomaisiksi. Verkostomainen kumppanuus ymmärretään niin, että organisatoriset ja sosiaalispsykologiset siteet yhdistyvät organisaatioiden liiketoiminnallisessa yhteydessä, jolla tuotetaan lisäarvoa kummallekin osapuolelle. (Hakanen ym. 2007, 52–53)

3.1 Yhteistyösuhteen luominen

Yleensä yhteistyösuhde alkaa kirjallisella sopimuksella, tai suullisella sopimuksella jolloin virallista sopimusta ei tehdä. Kirjallinen sopimus on kuitenkin yleisin tapa sopia yhteistyöstä. (Lämsä & Uusitalo 2003, 130.)

Yhdessä visioimalla yhteistyön toiminnan tarkoitusta yhteistyö organisaatioiden välillä tulee olemaan mitä todennäköisimmin hedelmällistä. Mikäli selkeää visiota ei ole, yhteistyö ei voi sujua mutkattomasti. Tämä on juuri yleisin ongelma minkä takia useimmat yhteistyön yritykset epäonnistuvat. Tarkasti määritellyllä visiolla helpotetaan yhteistyön sujuvuutta yhteistyökumppaneiden välillä. (Niemelä 2002, 32.)

Liiketaloudellisen ulottuvuuden mukaan ottaminen yksityisten ja julkisten organisaatioiden yhteistyöhön muuttaa sen useimmiten tuottoisammaksi. Yhteistyön alussa win-win-ajattelu on tärkeässä roolissa. Mikäli heti yhteistyön alussa kaikkien osallistujien etuja ei oteta huomioon, ei yhteistyöllä ole menestymismahdollisuuksia. Yhteistyö ei tule kestämaan kovinkaan pitkään, mikäli vain toinen osapuoli saa hyödyn yhteistyöstä heti ja toisen osapuolen hyödyt näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä. Näin ollen yhteistyössä kummankin osapuolen pitää saada samanaikaista hyötyä. (Marttinen-Sandholm 2007, 75.)

3.2 Yhteistyösuhteen ylläpito

Puhuttaessa yhteistyösuhteen ylläpidosta tarkoituksena on oppia tuntemaan yhteistyösuhteen toinen osapuoli, näin saadaan automaattisesti enemmän vuorovaikutusta osapuolten välille ja yhteistyö muuttuu tiiviimmäksi. Saavuttaakseen win-win-tilanteen, missä molemmat osapuolet voittavat, yhteistyöstä pitää

muodostua pitkäinen suhde. Mikäli yhteistyökumppaneiden välille muodostuu merkittäviä erimielisyyksiä, pitkäaikainen ja vakiintunutkin yhteistyö saattaa loppua hyvin nopeasti. Tämän estämiseksi yhteistyösuhdetta pitääkin seurata ja ylläpitää jatkuvasti, näin yhteistyö säilyy toimivana ja tiiviinä. (Lämsä & Uusitalo 2003, 131.)

3.3 Yhteistyösuhteen kehittäminen ja arviointi

Toimivat yhteistyösuhteet vaativat jatkuvaa seuranta ja kehittämistä. Verkosto-toiminnan suhteen kannalta ei riitä pelkkä suhteen aloittaminen, vaan sitä pitää pystyä myös hoitamaan ja jatkuvasti kehittämään. Tämä vaatii jatkuvaa arviointia ja kykyä nähdä kokonaisuuksia. Mikäli yhteistyön toiminta ei ole kokonaisuudessaan toimiva, on pystyttävä muuttamaan verkoston sisältöä. (Hakanen ym. 2007, 141.)

Vallan ja intressien jakautuminen sekä toiminnan johtaminen määrittää sen, miten verkosto käyttäytyy ja kehittyy. Yhteistyö suhteet eivät pysty kehittymään, mikäli organisaatioiden välisistä suhteista puuttuu pysyvyys ja jatkuvuus. Näiden turvin osapuolet uskaltavat tehdä pidempiaikaisia sitoumuksia ja suunnittelemaan yhteistä tulevaisuutta. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 76–77.)

Yhteistyösuhteen toteutuminen vaatii jatkuvaa arviointia. Sen kohteena voi olla oman henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen ja yhteistyöstä saatavien etujen kehitys ja yhteistyökumppanien tyytyväisyys yhteistyöhön. Tulee muistaa, että ajan kuluessa yhteistyösuhde muuttuu. Muutos johtuu osaltaan osapuolten tarkoituksellisesta toiminnasta sekä yhteistyösuhteessa itsestään tapahtuvasta kehityksestä. (Lämsä & Uusitalo 2003, 131–132.)

Nämä tarkoitukselliset toiminnot ymmärretään yhteistyösuhteessa jatkumisena, muuttamisena, päättämisenä ja syventämisenä. Yhteistyösuhteen arviointien avulla muutetaan ja kehitetään sitä. Yhteistyösuhteen päättymiselle voi olla monia eri syitä, kuten epäonnistunut projekti, mielenkiintoisemman kumppanin löy-

täminen tai se voi päättyä joskus ilman syytäkin. (Lämsä & Uusitalo 2003, 131–132.)

Verkoston yhteistyösuhteista voidaan määritellä monin eri tavoin. Näillä tavoilla on yksi yhteinen tekijä: mikäli halutaan toimivan verkoston, yksittäisten yhteistyösuhteiden arviointi täytyy olla säännöllistä. Yhteistyösuhteiden luokittelun kriteerit määräytyvät sen mukaan, mitä niiden tekijä arvostaa yhteistyökumppaneissa. Niiden luokittelu helpottaa suhteiden tärkeyden ja tarpeellisuuden analysointia. Yksinkertaiset kriteerit varmistavat sen, että luokittelu on helppo toteuttaa. Luokittelun pohjan luo se, miten luokittelun tekijä kokee yhteistyösuhteiden merkityksellisyyden. Siihen vaikuttavat muun muassa arvioitu elinikä, kumppanien koko ja kannattavuus. Yhteistyö suhteet jaetaan joko yhteistyökumppanin toimialan mukaan, tai strategisiin, merkittäviin, hankekohtaisiin sekä säännöllisesti toimiviin. (Hakanen ym. 2007, 141–142.)

Yhteistyösuhde on mahdollista arvioida tämän luokittelun mukaisesti; ensimmäisellä tasolla kilpailutetuista toimittajista asiakas valitsee edullisimman, eli valta on asiakkaalla. Yhteistyömalli, joka toteutetaan asiakkaan ehdoin on toinen taso, jossa asiakkaalla pitää olla enemmän osaamista asian suhteen. Tärkeää on kuitenkin toimittajan mukanaolo kehittämisprosessissa heti alusta asti. Se missä toimittajalla on enemmän tietämystä kuin asiakkaalla, on kolmas taso. Tästä seuraa se, että yhdistämällä toimittajan ja asiakkaan osaamisen syntyy parempi tuote. Synergian aikaansaamiseksi sidosryhmät tulee nähdä kolmannella tasolla. (Lehtipuu & Monni 2007, 151–152.)

4 Tutkimus Liiga-Riennolle

4.1 Tutkimuksen taustat sekä menetelmät

Tutkimuksen muoto on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perusajatus lähtee siitä, että tutkimuksessa kuvaillaan oikeaa elämää. Pitää tietysti huomioida sen, ettei todellisuus ole itsevaltaisesti osiin jaettava. Tällä tavoin laadullisessa tutkimuksissa tarkoituksena on saada koko-

naisvaltaisia kokemuksia mahdolliselta kohdejoukolta. Useimmiten laadullisessa tutkimuksessa yritetään löytää tai esittää todellisuutta vastaavia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157-159.)

Kyseisessä tutkimusmuodossa huomioidaan kielen piirteitä, muun muassa, millaisella äänen painolla joku ilmaisee mielipiteensä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleistä keksiä jonkinlaisia säännönmukaisuuksia. Näin tutkimusta pystytään viemään halutun suunnan mukaisesti. Toiminnan merkityksen sekä kirjoitetun tekstin ymmärtäminen on avainroolissa tutkimuksen kannalta, sillä ilman näitä seikkoja ei pystytä vahvasti tutkimaan ilmiötä tai asiaan. Laadullisessa tutkimuksessa huomion tulee kiinnittää reflektioihin. Sillä muun muassa haastatteluista voidaan saada enemmän tietoa irti, kun osataan huomioida haastateltavan ilmeitä, olemusta sekä äänen painoa. Kvalitatiivista tutkimusta pystytään vertaamaan vaikka väripalettiin, sillä kyseisessä tutkimusmuodossa tutkijat tutkivat aineistoa jokainen omalla tavallaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 161.)

Opinnäytetyö toteutettiin teorianpohjaan, teemahaastatteluihin sekä yhteistyösuhteista tiedossa olevien asioihin turvautuen. Tässä opinnäytetyössä haastateltiin toimeksiantajan pääyhteistyökumppaneita ja tätä kautta selvitettiin yhteistyön toimivuutta sekä sen laatua. Opinnäytetyössä vastataan tutkittavana olevaan asiaan: Onko yhteistyö tällä hetkellä toimivaa ja miten yhteistyötä voidaan kehittää niin, että se olisi antoisampaa kummallekin osapuolelle tulevaisuudessa?

4.2 Teemahaastattelu

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. (Liite 1). Koska haastattelun osa-alueet eli teema-alueet ovat täsmälleen samanlaisia kaikille vastaajille, voidaan haastattelu todeta puolistrukturoiduksi. Kyseinen menetelmä jakautuu neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa haastateltavat ovat tietynlaisessa tilanteessa. Toiseen osa-alueeseen sisältyy tutkittavan asian tärkeimmät osat, näitä ovat muun muassa rakenteet ja kokonaisuudet. Analyttiseen pohjaan perustuva haastat-

telurunko on osa-alueista kolmas. Neljännessä ja viimeisessä osa-alueessa on haastattelu, joka suuntautuu tutkittavien henkilöiden omiin tilanteisiin sekä niiden kokemuksiin, joita tutkijan on pystyttävä analysoimaan ennakkoon. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.)

Teemahaastatteluissa itse haastattelu kohdistuu valittuihin teemoihin. Teemahaastattelun ero esimerkiksi fokusoituun haastatteluun on se, ettei kokeellista keskinäistä kokemusta teemahaastattelussa tarvitse olla. Oletuksena teemahaastattelussa on se, että henkilön kaikki mietteet, tunteet, kokemukset sekä tavat pystytään tutkimaan juuri tällä haastattelumenetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.)

Nimellisesti teemahaastattelulla ei ole mitään siteitä kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelukerroilla eikä niiden määrällä ei ole merkitystä, näin ollen käsitellessä haastattelua pystytään kokonaan keskittymään haastattelun käsittelemiseen. Tätä kautta haastattelu pystyy etenemään eri teemojen kautta. Teemahaastattelu huomioi haastateltavan sekä samalla tuo esiin hänen mielipiteensä. Kyseisellä haastattelumenetelmällä otetaan huomioon samalla henkilöiden asioiden merkitykset sekä niiden tulkinnat. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan aineistoa se määrä, mikä on tutkimuskysymyksen ja siihen liittyvien asioiden kannalta olennaista. Aineiston riittävyyskysymys on usein ongelmallinen. Ongelman ratkaisu on saturaatio. Aineisto on silloin riittävässä määrin, kun uusilla haastatteluilla ei pystytä tuomaan enää uutta tietoa. Silloin haastattelut voidaan keskeyttää vetoamalla saturaatioon. (Eskola & Suoranta 1998, 62-63.)

Opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin Joensuun kaupunginseudulla sekä muulla Pohjois-Karjalan alueella. Haastateltavat oli valittu toimeksiantajan puolesta. Kriteerinä oli pääyhteistyökumppanuus. Kaikki haastateltavat yritykset olivat pääyhteistyökumppaneita, toki toimivat eri toimialoilla. Haastattelujen tavoitteena oli myös selvittää yhteistyökumppaneiden halukkuutta jatkaa yhteistyötä tulevaisuudessa, sekä mahdolliset keinot sen parantamiseksi.

Sovittuihin haastatteluihin valmistauduttiin tekemällä testihaastattelu joensuulaisessa yrityksessä, joka ei liity toimeksiantajaan millään tavoin. Lisäksi aina ennen haastatteluja testattiin nauhurin toimivuutta. Ennen varsinaisia haastatteluja haastateltaville lähetettiin haastattelulomake, jotta heillä olisi aikaa tutustua kysymyksiin. Tällä haluttiin varmistaa sen, että haastateltavat pystyvät antamaan rauhassa pohdittuja vastauksia. Sillä haastattelutilanteessa joskus jopa tärkeäkin mielipide tai kehitysehdotus saattaa unohtua. Kaikilta tutkimukseen osallistuvilta henkilöitä oli kysytty lupaa nauhoitukseen. Ennen varsinaista haastattelua haastateltaville oli kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta, sekä sen tavoitteista ja tutkimuksen jälkeisistä jatkotoimenpiteistä. Tällä haluttiin varmistua, että haastateltavat ymmärtävät tutkimuksen tarkoituksen tärkeyden. Haastattelut sujuivat ongelmitta teema-alueittain.

Haastattelut olivat hyvin positiivisia tilaisuuksia; haastateltavat pitivät tutkimusta tärkeänä sekä auttoivat omalla aktiivisella ja myönteisellä panostuksella tutkimuksen eteenpäin viemiseksi. Kaikille haastateltaville nauhoitus haastattelujen aika sopi hyvin, haastateltavat ymmärsivät nauhoituksen merkityksen. Litterointi tehtiin heti jokaisen haastattelun päätyttyä. Litteroinnit palautettiin tutkimuksen päätyttyä toimeksiantajalle kehityskäyttöä varten. Litteroitua tekstiä oli kertynyt 32 sivua fonttikoolla 12 Arial. Nauhoitettua haastattelu-aikaa oli yhteensä seitsemän tuntia ja 52 minuuttia.

4.3 Aineistoanalyysit

Tieto, mikä kerätään teemahaastatteluiden kautta, on yleensä hyvin runsasta. Mahdollisimman monipuolista ja kattavaa aineistoa saa, kun haastatteluissa käydään syvää keskustelua. Analyysiä aineistoa varten pitäisi suunnitella jo ennen haastatteluiden aloittamisvaihetta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useita tapoja analysointiin. Yleensä kerätty aineisto käydään läpi yhtäaikaaisesti sen keräämisen sekä raportoinnin kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 135-136.)

Laadulliseen analyysiin sisältyy neljä erilaista vaihetta. Haastattelutilanteissa tehdyt havainnon ovat ensimmäinen vaihe. Tutkija pystyy keräämään haastattelussa analysoitavaa aineistoa jonkinlaiseen yhteenvetoon. Toiseen vaiheeseen sisältyy kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysointi kirjallisessa muodossa. Tutkijan mietteet ovat kolmas vaihe. Mietteitä pystyy olemaan induktiivisia eli aineistolähtöisiä tai abduktiivisia, tällöin tutkijan pitää pystyä luomaan joku valmis teoria tai idea. Analyysitekniikat kuuluvat neljänteen vaiheeseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei siis ole vain yhtä ainoa oikeata tapaa analysoida. Tutkijalla on vapaus käyttää monenlaisia keinoja analysointiin, joilla tutkija pyrkii pääsemään tutkimuksen lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136.)

Kun kerätty aineisto on tallennettu, tutkija voi aloittaa sen purkamisen. Useimmiten tähän käytetään litterointia. Litteroinnissa tutkija eli myös haastattelija kirjoittaa nauhoitetut aineiston puhtaaksi, tämä mahdollistaa tarkemman analysoinnin. Tämän vuoksi litteroitaessa haastattelut on kirjoitettava sanasta sanaa, jotta saadaan mahdollisimmat tarkat ja nimenomaan luotettavat analyysitulokset. Aineistoanalyysin on hidas prosessi mutta pienemmänkin kerätyn aineiston kautta saatetaan löytää merkittävää tietoa tutkimusta varten. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 18-155.)

Itse analysointiprosessi aloitettiin heti haastattelujen perään. Nauhoituksia purkaessa ne jouduttiin kuuntelemaan jokainen kaksi kertaa läpi. Litteroitaessa epäymmärrettävät kohdat kuunneltiin uudestaan niin pitkään kunnes asia oli ymmärretty. Lisäksi painotettiin huomiota haastateltavan erilaisiin äänen painoituksiin, merkittäviin seikkoihin puheilmauksessa sekä taukoihin.

4.4 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi luotettavuustasoa. Ensimmäisessä eli teknisessä tasossa on tarkistuksessa tutkimusmenetelmien yksityiskohdat. Toisessa eli tieteenfilosofisessa ja epistemologisessa taas on huomioina kohteena henkilöiden perusolettamukset sekä miten erilaisia ne voi olla. (Helsingin Yliopisto 2004.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus sekä pätevyys tarkentuvat

monien menetelmäkäyttöjen avulla (Hirsjärvi ym. 2008, 228). Tutkimuksen luotettavuuden arvioitiin on olemassa kolme erilaista keinoa. Ensimmäisessä keinoissa eli triangulaatiossa on käytössä muun muassa sellaisia menetelmiä, kuin teoria ja lähteet. Triangulaation ongelmakohta on tiedon oikeellisuus. Tässä tapauksessa pitää pystyä ottamaan selvää mistä menetelmien erovaisuudet johtuvat. Erilaiset haastattelut on toinen keino. Jotta saatuun aineistoon pystytään perehtymään kunnolla, täytyy varata riittävästi aikaa. Vuorovaikutusten reflektointi eli haastateltavien henkilöiden tutkittavien käsitteiden oikein ymmärtäminen on haastatteluissa ensiarvoista. (Helsingin Yliopisto 2004.)

Analyysit ovat keinoista viimeinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa avainroolissa on aineistojen käsittely- sekä tulkintasäännösten määrittäminen. Lisäksi teoria pitää pystyä kertomaan tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa lukijan pitää pystyä ymmärtämään, miten tutkimus on edennyt ja arvioimaan sitä. Tutkimuksen pitää tuoda esille sellaisia henkilökohtaisia tietoja, joilla on vaikutusta aineiston keräämiseen, analysointiin sekä näiden tulkintaan. (Helsingin Yliopisto 2004.)

Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa sitä, mikä on mittari tai menetelmän valmius mittaamiseen, esimerkiksi kerätyn aineiston mittaaminen. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa aina ole, sillä esimerkiksi haastatteluissa henkilöt pystyvät vastaamaan jotain ihan muuta, mitä haastattelija hakee kysymyksillään. Tutkijan käsiteltäessä tutkimuksen tuloksia käyttäen omaa ajatusideologiaa, tutkimuksen tulokset eivät ole tuolloin enää päteviä. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-227.)

Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus pitää pystyä jollain tavalla arvioimaan. Siksi on hyvä, jos pystytään tarkasti avaamaan sen, millä keinoin mitä on tehty. Hyväksi olisi myös kertominen siitä, miten kyseisiin tutkimustuloksiin on tultu. Tieto toteutuksesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa näin esiintyy aineiston luomat olosuhteet. Näitä on esimerkiksi tieto haastattelujen paikasta. Tutkimuksesta pitää käydä ilmi aineiston keräämisen käytetty ajanjakso, mahdolliset häiriötekijät sekä väärät tulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.)

Opinnäytetyön luotettavuutta pystyttiin varmistamaan ajanmukaisten sekä luotettavien lähteiden käytön avulla. Käytetyt lähteet olivat muuan muassa tutkimusaiheeni parissa työskentelevien ammattihenkilöiden kirjallisuus sekä muu aihealueen kirjallisuus. Lähteiden valintaprosessi sekä tutkinta oli kriittinen. Lisäksi kerätty aineisto käytettiin totuudenmukaisesti. Aineistoa, mikä oli kerätty teemahaastatteluiden avulla tarkasteltiin hyvin kriittisesti, mutta samalla paikansa pitävästi. Analysoinnin apuna käytettiin teemahaastattelussa esiintyneitä teemoja, jotka yhdistyvät muuhun tutkimustietoon. Tämän katsotaan parantaneen analyysin objektiivisuutta, sillä nämä ohjaavat aineiston tarvittaviin aihepiireihin. Tutkimuksen analysointivaiheessa etsittiin eroavaisuutta ja yhtäläisyyttä aineistojen välillä. Analyysin havainnollistamiseen on käytetty kaavioita. Analyysia on pyritty kirjoittamaan sellaiseksi, että sitä lukiessa pystytään ymmärtämään tutkijan arviointi- sekä päättelykeinoja. Luotettavuutta kyseiseen opinnäytetyöhön kasvatti myös teemahaastattelukysymysten esitestaaminen.

4.5 Tutkimuksen eettisyys

Kun asioita katsotaan moraalista näkökulmasta, puhutaan moraalista. Etiikkaa käsiteltäessä kyseisestä näkökulmasta, tutkittavana kohteena on muun muassa oikein ja väärin toimiminen, salattu ja kielletty, paha ja hyvä. Hyvä esimerkki tähän on, ettei tieteessä voida hyväksyä plagiointia. (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002. 42.)

Etiikkaa pohtiessa, itseltään voi kysyä työn tavoitetta ja sen tarkoitusta. Ammatitaitoa on suotavaa käyttää, kun tuottaa informaatiota tai hankkii sitä. Tässä kuitenkin tulee ilmi monia eettisiä kysymyksiä. Mikä on tutkijan oikeus käyttää ja hankkia asiaan liittyvää tietoa? Miten tietoa hankitaan? Miten tietoa voidaan tuottaa? Mitkä keinot vaikuttavat tutkijan tiedon hyödyntämiseen? Tutkimuksesta saadun tiedon luotettavuus voidaan verrata suoraan siihen, miten menetelmiä on hallittu. Yksi valtavasti kommentointia herättävä seikka etiikan suhteen on tutkimuksessa käytettävä huijaus. (Karjalainen ym. 2002. 59-65.)

Tutkimuksesta ei saisi käydä ilmi tutkimukseen osallistuvien ihmisten henkilöllisyys. Eniten esiintyvä tapa tutkimustieteessä on anonyymisyys. (Kuula 2006. 201) Tällä lisätään tutkijan vapauksia, lisäksi anonymisyyttä käyttäen tutkijan ei tarvitse olla huolissaan vahingon aiheutuksesta tutkittaville. Ilman luotettavuutta ei ole yksityisyyttä. (Mäkinen 2006. 114-116.)

Eettisyys opinnäytetyössä pystyttiin varmistamaan huomioimalla haastateltavien toiveita. Aineistokeruuvaiheessa hyödynnettiin toimeksiantajan antamia ohjeita. Lisäksi opinnäytetyö on tehty Karelia Ammattikorkeakoulun ohjeistusten mukaisesti. Haastatteluja toteuttaessa oli käytetty hyviä käyttäytymistapoja. Ennen tutkimuksen aloittamista yhteistyökumppaneille oli ilmoitettu hyvissä ajoin kyseisestä tutkimuksesta saatteella (Liite 2) ja näin haluttu antaa aikaa miettimiseen, haluavatko yhteistyökumppanit osallistua tutkimukseen vai ei. Tutkimusaineistossa käytettiin koodeja, näin jokaisella yhteistyökumppanilla oli oma. Tällä varmistettiin että yhteistyökumppaneiden henkilöllisyys ei tule ilmi. Näitä keinoja apuna käyttäen vakaasti uskon siihen, että opinnäytetyöni on eettisesti oikein toteutettu.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutui niin kuin oli suunniteltu, sillä kaikki seitsemän toimeksiantajan määrittelemää pääyhteistyökumppania päästiin haastattelemaan. Pääyhteistyöyritysten edustajat vastasivat kaiken kaikkiaan 25 kysymykseen, joissa käsiteltiin neljää eri teemaa; yhteistyön taustatietoja, yhteydenpitoa, yhteistyön laatua, sekä yhteistyön tyytyväisyyttä. Näiden teemojen katsottiin ollen sellaisia, joita tutkimalla saadaan tarpeellista asiantietoa nykyisen yhteistyön arvioimiseen.

5.1 Yhteistyön taustatiedot

Tutkimuksessa oli kuuden eri alan yritystä. Yritykset olivat kaupan alan yritys, matkailu- ja ravitsemusalan yritys, kaksi mainosalan yritystä, rakennusalan yritys, sähköalan yritys, sekä kuljetusalan yritys. Taustatietoja tutkimalla selvisi,

että kaikki seitsemän pääyhteistyökumppania ovat olleet yhteistyössä Liiga-Riennon kanssa vähintään neljä vuotta. Kuusi yhteistyökumppania on tukenut tavalla tai toisella omalla panoksellaan urheiluseuraa yli kymmenen vuotta. Näistä kolme yhteistyökumppania on ollut mukana jo -80 luvun lopusta lähtien. *"Yhteistyö on alkanut talkootyön kautta, ennen seuran jäsenet tekivät talkootyötä rahan eteen"*. Täytyy mainita, että nämä yhteistyökumppanit eivät ole olleet heti alusta asti pääyhteistyökumppaneita, vaan kyseisen status on kehittynyt ja muuttunut vuosien varrella. Tämä voidaan huomata siitä, että yhteistyösuhde on saanut alkunsa jostakin ihan pienestä aineellisesta tai muusta hyödystä seuralle. Esimerkiksi yksi pääyhteistyökumppaneista aikoinaan tarjosi ainoastaan kyytiä toisesta kaupungista Joensuuhun silloin joukkueessa pelanneelle pelaajalle. Vuosien varrella yhteistyön aste on muuttunut laajemmaksi ja laajemmaksi. Pienestä on kasvanut jotain isompaa. Rakennusalan yritys mainitsi syyksi yhteistyökumppanuuteen Riennon kanssa senkin, että arvostaa todella korkealle Riennossa tehtävää vapaaehtoistyötä sekä seurassa vallitsevaa talkoohenkeä. *"Positiivisessa mielessä sanottu vanhanaikaisuus, sillä Riennossa arvostamme tällaista talkoomaisuutta"*.

Huomioitavaa oli myös se, että kaikki yritykset ovat lähteneet mukaan seuran edustajien ehdotuksesta. Tämä on varmasti normaali käytäntö urheilusponsoroinnin puolella, mutta huomioitavaa on se, että osa näistä mukaan lähteneistä yritysten edustajista on saanut neuvoteltua Riennolle lisää yhteistyösopimuksia oman verkostoitumisen kautta. Taustatietoja tutkiessa selvisi myös, että muutama pääyhteistyökumppanin edustaja on mukana Liiga-Riennon varainhankinnassa ja näin auttaa seuraa myös henkilökohtaisella tasolla.

Neljällä pääyhteistyöyrityksen edustajalla on omaa lentopallotaustaa, tällä on ollut iso merkitys edustajien yritysten sponsoriyhteistyöhön mukaan lähtemiseen. Lisäksi henkilökohtainen seuran johtohenkilöiden tunteminen on ollut myös yksi suuremmista motiiveista. Voidaan siis todeta että nämä yhteistyökumppanuudet ovat melko pitkälti henkilöityneet. *"Seuran taustahenkilöiden henkilökohtainen tunteminen, sekä se että henkilökohtaiset suhteet ovat kunnossa."* Toisaalta neljä edustajaa oli sitä mieltä, ettei henkilöiden vaihtuminen seurassa vaikuttaisi millään tavalla yhteistyökumppanuuteen. Kolme pitkäaikai-

sinta yhteistyökumppania arvostaa sitä, että Riennossa on tehty johdonmukaista sponsorihankintaa. *"Riento on tehnyt johdonmukaista sponsorihankintaa. Tämä on huomattu niin että nykyisistä yhteistyökumppaneista on haluttu pitää kiinni ja säilyttää yhteistyökumppanuus"*.

5.2 Yhteydenpito yhteistyökumppaneihin

Yhteydenpitoa tutkiessa selvisi, että kaikki yrityksen olivat pääosin tyytyväisiä yhteistyöhön käytettävään aikaan. Miltei kaikkiin yrityksiin ollaan Riennosta pääosin yhteyksissä puhelimitse ja sähköpostitse. Mikäli sopimusneuvotteluita ei lasketa, muita henkilökohtaisia tapaamisia ei juuri ole. Näkemisiä ottelutapahtumissa lukuun ottamatta. Tätä ei koeta ongelmaksi, sillä yritysedustajien arki on kiireistä. *"Jos sitä haluttaisiin lisätä, valitettavasti yrityksen puolelta ei välttämättä onnistuisi koska aika on tiukoilla."* Yhteydenottoja vuoden aikana on 4-5. Määrä on yhteistyökumppaneiden mielestä pääsääntöisesti sopivaa. *"Ei liikaa eikä liian vähän"*. Eroavaisuuksia Liiga-Riennon ja yhteistyökumppaneiden välisessä yhteydenpidossa ei ole.

Ainoa asia, mitä kaikki seitsemän pääyhteistyökumppania kaipaivat ja minkä toivat selvästi esille, oli seuran muu tiedottaminen tai tietyllä ajanjaksolla tulevaa tiedotetta. *"Mutta tiedottaminen olisi hyvä palvelu tai huomion osoitus"*. Yhteistyökumppanit ovat jääneet kaipaamaan Riennolta jonkinlaista yhteistyökumppaneille kohdistettua niin sanottua asiakaskirjettä. Yhteistyökumppaneille kohdistettu tiedote voisi sisältää yritysten mielestä esimerkiksi tietoa joukkueen tilanteesta, tai siitä mitä seurassa tapahtuu lähiviikkoina tai mitä on tapahtunut. Lisäksi se voisi sisältää ihan joukkueen arkeen kohdistuvia asioita. *"Se ei tarvitse olla iso vaan hyvin ja mielenkiintoisesti kirjoitettu lyhykäinen kertomus jostain asiasta"*.

Itsessään yritystä tai sen edustajia ei välttämättä aina kyseinen tiedote ehkä kiinnostaisikaan, mutta se saattaisi olla hyödyllinen esimerkiksi yrityksessä työskentelevälle henkilökunnalle joka on kiinnostunut lentopallosta tai Riennosta seurana. *"Tiedote olisi hyvä koska työntekijöitä saattaa kiinnostaa ja olisi hyvä"*

saada henkilökunnalle jotain kahviluettavaa." Lisäksi tällaisella tiedotteella Liiga-Riento ikään kuin pysyisi pääyhteistyökumppaneiden ajatuksissa ja tuoreessa muistissa. *"Se olisi todella tärkeää yhteistyökumppaneille ja näin Riento muistuttaisi olemassa olostaan."*

Kaikki pääyhteistyökumppanit kokevat myös, että tällaisen säännöllisen tiedottamisen kautta saadaan aikaiseksi tietynlainen yritys-joukkue -suhde. Mitä luempi tuo suhde on, sitä antoisampi yhteistyö on osapuolille.

Yhteistyökumppanit olivat tiedottamisen suhteen myös sitä mieltä, että mikäli sellaisen aloittaa sitä ei saa lopettaa yhtäkkiä. Tiedottamisen täytyy olla ajan-kohtaista, ei ehkä niinkään säännöllistä vaan silloin kuin tiedotettavaa on, niin sitä lähetettäisiin ryhmäsähköpostina kaikille yhteistyökumppaneille. *"Jos sellaisen yhteydenpidon aloittaa ja sitten jostain syystä keskeyttää, niin silloin vastapuoli ihmettelee mitä on tapahtunut ja tätä ei saisi tapahtua."*

Yhteistyökumppanit ovat ilmoittaneet, että muilta seuroilta joiden kanssa tekevät myös yhteistyötä tällaista yhteistyökumppaneille suunnattua tiedottamista on. Tästä syystä asia on tullut helposti esille ja yritykset ovat myös ihmetelleet kyseisen tiedottamismuodon puuttumista Liiga-Riennolta.

5.3 Yhteistyön sisältö

Tässä osiossa tutkittiin, minkälaista yhteistyötä pääyhteistyökumppanit Liiga-Riennon kanssa tekevät. Tutkimuksessa selvisi, että viidellä seitsemästä pääyhteistyökumppanista on muodoltaan miltei laajin mahdollinen yhteistyö. *"Pelipaitamainos, kenttämainos, kuulutus, bussimainos, mainos seinällä, juoniorikumitaulussa, kerran kaudessa otteluisännyys"*. Näillä yrityksillä yhteistyösopimukseen sisältyy kaikkea mahdollista pelipaitamainoksesta otteluisännyyteen. Vain kahdella pääyhteistyökumppanilla on aineellinen korvaus näkyvyyttä vastaan. Nämä kyseiset sopimukset ovat olleet malliaan jo muutaman vuoden. Lisäksi vain yhdellä nykyisistä pääyhteistyökumppaneista on monivuotinen yhteistyösopimus. Pidemmän kuin yhden vuoden sopimuksen on tehnyt kaupanalan

yrittäjä. Muiden kuuden yrityksen kanssa sopimus tarkistetaan joka vuosi sopimuksen päätyttyä. Kaikki yhteistyökumppanit ilmoittivat, että miltei aina sopimus tehdään edellisen sopimuksen pohjalta, näin muutoksia sisältöön on tullut harvemmin.

Kaksi yhteistyöyrittäjä on ilmoittanut, että Liiga-Riennon kanssa tehtävä sponsorointiyhteistyö on laadultaan suurinta verrattuna muihin urheiluseuroihin. Näin ollen näille yritykselle Liiga-Riento on pääsponsorointikohde. *"Liiga-Riennon kanssa tehtävä yhteistyö on kuitenkin kaikista suurinta."*

Viisi pääyhteistyökumppania ilmoittivat näkyvyyden merkittävimäksi syyksi yhteistyölle. Kaikkien näiden yhteistyökumppaneiden mielestä urheiluseurassa näkyvyys on vastannut sitä mitä on sovittu sopimuksessa. Seuran tarjoama näkyvyys on näin vastannut yhteistyökumppaneiden odotuksiin ja tavoitteisiin. *"Se mitä ollaan sovittu näkyvyyden suhteen on pitänyt paikkansa, esimerkiksi mainoksien suhteen"*. Kaksi yhteistyökumppania on ilmoittanut, että seuran kohdeyleisö eli asiakkaat ovat samaa ikäluokkaa kuin yhteistyöyrittäjien, näin yritykset kokevat saavan näkyvyyttä oikean kohteen kautta. *"Varsinkin meidän asiakas kun on keski-ikältään samaa mitä riennon yleisö niin tämä kohteena sopii meille"*.

Toiseksi merkittävin syy yhteistyöhön Liiga-Riennon kanssa on ollut yhteiskuntavastuullisuus. Kaikki pääyhteistyökumppanit ilmoittivat miettineensä yhteiskuntavastuuta lähtiessään mukaan sponsorointiyhteistyöhön. *"Periaatteellinen seikka tässä on, halutaan tukea urheilua ja sekä olla mukana tukemassa sitä. Ei me välttämättä haeta mitään näkyvyyttä"*. Tutkimuksessa olleista yrityksistä kolme ilmoittivat tukevansa seuraa myös niin sanotusti rakkaudesta lajiin. Tähän on vaikuttanut varmasti myös henkilökohtaiset suhteet seuran johtohenkilöihin. Nämä kolme yritystä edustavat matkailu- ja ravitsemusalaa, sekä mainosalaa.

Kolme pääyhteistyökumppania ilmoittivat, etteivät pysty mittaamaan tai todistamaan näkyvyyden tehokkuutta. Yksi pääyhteistyökumppaneista ilmoitti, että heidän kaikkiin sponsorisopimukseen tullaan lisäämään dokumentointipöytäkirja, mikä vaatisi seuraa dokumentoimaan, miten ja mitä yhteistyökumppanin näky-

vyyden, tai mainostamisen eteen on tehty. Näin yritys pystyy paremmin mittaamaan näkyvyyden hyötyjä. *"Jonkunlainen dokumentointi siitä, miten asiat on pidetty kiinni tulee tulevaisuudessa toimittaa..."*.

Kaksi yritystä on ilmoittanut henkilöstöviihtyvyyden työpaikallaan myös tärkeäksi syyksi urheilusponsorointiin. Yhteistyön kautta yritykset saavat vapaalippuja, sekä kausikortteja henkilöstönsä käyttöön Liiga-Riennon otteluihin. *"Halutaan tarjota henkilöstölle vapaa-ajan viettomahdollisuutta.."*

Kaikki seitsemän pääyhteistyökumppania arvostivat todella korkealla sen, että suurin osa Liiga-Riennon pelaajista ovat pohjoiskarjalaisia. Yhteistyökumppanit olivat selvästi sitä mieltä, että tämä on tärkeä aate sekä eroavaisuustekijä neuvotteluissa. *"On tärkeää, että joukkueessa on omia kasvatteja mukana, sillä mieluummin oman kylän poikia käydään katsomassa."* Tämän seikan katsottiin myös tuovan taloudellista helpotusta. *"Jos nähdään ettei ole mahdollista rakentaa menestyksellistä joukkuetta ulkopaikkakuntalaisista pelaajista taloudellisista syistä, niin miksi ottaa riskejä asian suhteen. Hyviä pahoja esimerkkejähän on". "Ehdottomasti paikkakuntalaisuus. Se on juuri se miksi halutaan olla tukemassa Rientoa."* Eroavaisuuden tähän mielipiteeseen tuo kaupan alan-, sekä kuljetus alan yritykset, joiden mielestä asiaa voi katsoa kahdella tavalla. Mainitun lisäksi menestys. Tämä tukee myös näkyvyyttä ja mikäli menestystä ei tule, joskus näkyvyys kärsii kun katsojamäärät vähenevät. *"Luulen että valitettavasti pelaajien taustalla ei ole väliä kun tulosta ei tule, luulen että ihmisiä kiinnostaa se menestys, ja sitä tullaan katsomaan ja seuraamaan."*

5.3.1 Kummisuhteet

Puolilla pääyhteistyökumppaneista on ollut tai on edelleen kummipelaaja. Kuljetusalan yritykselle kyseistä vaihtoehtoa ei ole tarjottu. Tämä yritys pitää kummipelaajasopimusta mielenkiintoisena, sekä olisi valmis keskustelemaan asiasta. *"Ehkä olisi ihan kiinnostava vaihtoehto varsinkin jos kummipelaajaa olisi mahdollista käyttää markkinoinnilliseen käyttöön"*. Muille yrityksille, joilla kummipelaajaa ei ole, sitä on tarjottu, mutta yhteistyöyritykset eivät ole nähneet tarvetta

moiseen. *"Meille on tarjottu mutta me ei olla otettu, se ei ole kustannuskysymys, vaan me ei olla nähty tätä tarpeelliseksi".*

Rakennus- ja sähköalan yrityksissä ovat olleet sitä mieltä, että kummipelaajasta maksettu korvaus ei hyödyltään vastaa sijoitettuja varoja. *"Rehellisesti sanottuna se sijoitettu raha ei ihan vastaa sitä mitä pitäisi".* Näiden yritysten mielestä kyseistä kummipelaaja-sopimusta voisi yrittää viedä astetta pidemmälle, sekä kehittää yhdessä kummiyrityksen toiveita huomioon ottaen. *"Pitäisi olla joku käytettävissä oleva pelaaja erilaisiin yrityksen tilaisuuksiin, ihan vaikka tarinomaan asiakkaiden kanssa lentopalloista. Sehän olisi selkeä hyöty myös riennolla. Sitähän kautta saattaisi saada lisää katsojia paikan päälle. Pelaajienkin pitää asennoitua myös niin, että sehän on joukkueelle hyöty. Näin pelaajien rooli olisi myös hieman laajempi".* Lisäksi nämä yhteistyökumppanit kertoivat, ettei Liiga-Riennon puolelta ole tullut muistutusta, tai ehdotusta pelaajan markkinointikäyttöön. Näin pelaajan markkinointikäyttö on jäänyt yksiselitteiseksi, eli on koostunut lähinnä äänimainonnasta. *"Pelaajaesittelyssähän tämä kummiyritys mainitaan aina, mutta mielestämme tätä mainintaa pitäisi tässä tapauksessa tulla useammin ja enemmän".*

5.3.2 Pelaajien vierailut yhteistyöyrityksissä

Tutkimuksessa selvisi, että vain yhdessä seitsemästä pääyhteistyökumppanista on ollut pelaajavierailuja, siitäkin on jo pitkä aika. Mainosalan yritys on ollut myös sitä mieltä, ettei heille olisi tarvettakaan. Muut pääyhteistyökumppanit kokivat mahdolliset pelaajavierailut vain ja ainoastaan positiivisena asiana. Kyseistä vierailua voisi hyödyntää esimerkiksi jollain tavalla henkilöstötapahtuman yhteydessä. Joku pelaajista voisi tulla yritykseen keskustelemaan jostain tietystä aiheesta, esimerkiksi joukkueena toimimisesta, tai vaikka pitämään ihan aamulenkkiä. *"Olisi kiinnostusta, esimerkiksi joku lenkki henkilökunnalle tai lentopallovuorolla saisi ohjausta ja niin edelleen. Tai jos henkilökuntaa kiinnostaa, niin joku kävisi kertomassa tai juttelemassa asioista, esimerkiksi lentopallosta".*

Kaikkien pääyhteistyökumppaneiden mielestä kyseistä pelaajavierailumahdollisuutta pitäisi ehdottomasti tarjota seuran puolesta. Tai asiasta voisi sopia jo sopimusneuvottelujen aikana. Yritykset olivat sitä mieltä, että mikäli ei muisteta asiaa tuoda esille tai tarjota, harva muistaa sitä kysyä.

5.3.3 Otteluisännyys

Kuudella pääyhteistyökumppanilla otteluisännyys on kerran kaudessa. Erona tässä on kuljetusalan yritys, jolle seura ei ole tarjonnut kyseistä tuotetta, sillä yhteistyösopimusta on jatkettu edellisvuoden pohjalla. Yrityksen mielestä otteluisännyys voisi olla mielenkiintoinen lisäys heidän sopimukseen. *"Meille ei ole tarjottukaan sitä ehkä muutamaan vuoteen, kun on menty vanhalla sopimus-pohjalla. Ja koska mikään ei ole kiveen kirjoitettu niin on mahdollista keskustella muistakin asioista."* Kaikki nämä yritykset jotka toimivat otteluisäntä kokevat tapahtuman onnistuneeksi. Sekä ilmapiirin erittäin lämpimäksi ja olonsa tervetulleeksi. *"Riittävän laadukas, otteluisäntää kohdellaan hyvin "*.

Otteluisäntien mielestä silloin tällöin tapahtumassa esiintyy kuitenkin pieniä ongelmakohteita. Ottelutapahtumaa isännöivät yritykset ovat jääneet kaipaamaan jonkun tyypistä ennen tapahtumaa tulevaa ohjeistusta, tiedottamista tai ohjekirjaa. *"Olisi hyvä että hyvissä ajoin tulisi otteluisännälle jonkinlainen otteluisännyys tiedote jossa olisi selostettuna mitä siihen kuuluu mitä otteluisännältä vaaditaan ja jotain ohjeistusta, osaisi paremmin valmistautua tapahtumaan"*. Yritysten mielestä tämä toisi parempaa sujuvuutta lähinnä ajankäytön suhteen, lisäksi yritykset pystyisivät paremmin varautumaan tapahtumaan kun ennakkotietoa asioista olisi enemmän. *"Ei saa olettaa että nyt kun tämä on otteluisäntänä, niin nehän tietää tästä tapahtumasta, yrityksellähän saattaa olla mukana vieraita jotka ovat ensimmäistä kertaa kyseisessä tapahtumassa."*

Kaikki otteluisäntinä olleet yritykset pitivät äänimainontaa riittävänä, sekä sovitun mukaisena. Kuulutukset ovat selkeitä ja määrä sovitun mukainen. Lisäksi seinämainokset ovat asetetut siististi ja näkyvästi esille. Tästä kaikki yhteistyö-

kumppanit olivat samaa mieltä. Yhden pääyhteistyökumppanin mielestä Liiga-Riennon pitäisi miettiä laadukkaampaa sekä suunniteltua äänentoistoa.

Kaikki otteluisännysyritykset ovat olleet sitä mieltä, että alkukahvitilaisuudessa otteluisännän kanssa voisi sopia mainostettavasta määrästä, missä väleissä sitä käytetään, sekä millä sanoin ilmaistaan otteluisännän palkitsevat pelaajat. *"Alkukahveilla voisi isännän kanssa sopia miten he haluavat että asiat tuodaan."* Muutoin alkukahvitilaisuus on hyvä, sekä toimiva.

5.3.4 Sopimukset ja niiden toteutuminen

Kaikki tutkimukseen osallistuneet pääyhteistyökumppanit olivat sitä mieltä että seura on pitänyt sopimuksista kiinni, sekä toteuttanut niitä sovitulla tavalla. *"Kaikki on toteutunut mistä on sovittu. Näkyvyyttä on annettu reilumminkin"*. Mainosalan yritys oli jopa sitä mieltä, että Liiga-Riento on tarjonnut yritykselle jopa enemmän, mitä oli sovittu. Tietenkin pääyhteistyökumppani oli kiitollinen, sekä todella positiivisesti suhtautunut tähän.

Kaikkien seitsemän pääyhteistyökumppanin kanssa sopimusneuvottelut pohjautuvat edellisen sopimukseen pohjaan. Näin merkittäviä sopimusmuutoksia ei ole tullut ja eikä yhteistyötä sisällöltään olla pystytty kehittämään. Tämä taas tarkoittaa sitä, että kaikille pääyhteistyökumppaneille ei olla tarjottu saman tyyppistä pääyhteistyökumppanille kuuluvaa etua.

Yritysten mielestä Liiga-Riennolla voisi olla jonkinlainen pakettijärjestelmä käytössä, jossa olisi selvästi yhteistyökumppanuusasteet näkyvillä; pääyhteistyökumppani, virallinen yhteistyökumppani, mainostaja. *"Sopimisesta muodostuu pakosti säännöllistetty kun sinulla ei ole tarjottavaa"*. Seuran tarjoamat tuotteet ja palvelut olisivat paketoitu selviksi kokonaisuuksiksi, jotka tarpeen mukaan olisivat muokattavissa ja liikuteltavissa suuntaan tai toiseen. Tällä yritysten mielestä voitaisiin tuoda sopimusneuvotteluihin jokin uutta, sekä helpottaa neuvotteluja kun kaikki tarjoamat tuotteet ja palvelut olisi nähtävänä. *"Itse vaan pitää aina pyytää, niin olisi hyvä että vaihtoehdot näkyvillä. Mielestäni järkihintaiset*

paketit olisi todella hyvä. Selkeyttäisi neuvotteluja". Poikkeavuutta tähän ei ilmennyt yhdeltäkään yhteistyökumppanilta, vaan kaikkien mielestä tämä voisi olla ainakin mielenkiintoinen kokeilu sopimusneuvotteluihin.

Kaksi yhteistyökumppania kertoivat, että hinnoittelua pitäisi miettiä myös uudelleen. Heidän mielestä alkuneuvotteluissa puhutaan usein eri hintaluokasta, mitä se lopulta sitten on. Tällä yritysten mielestä olisi mahdollista saada uusia tukijoita mukaan, kun heitä ei säikäytettäisiin heti alkuun epärealistisella hinnoittelulla. *"Muutenkin hinnat pitäisi olla realistisemmat. Useammin käy niin, että jos haet kuuta taivaalta niin jäät kokonaan ilman".*

Pääyhteistyökumppaneista kaksi olivat myös sitä mieltä, että kun tietäisivät, mitä kaikkia tuotteita seuralla on tarjota, kiinnostusta olisi laajempaankin yhteistyöhön, sekä neuvotteluvaraa enemmän. Nämä yritykset ilmoittivat, että koska yleensä on menty vanhalla sopimus pohjalla, niin elleivät he itse olisivat kysyneet lisäpalveluista tai tuotteista, muutoksia sopimuksiin ei olisi tullut. *"Kiinnostusta olisi saada tietää, mitä kaikkea voi valita".*

5.3.5 Yhteistyössä ilmenneet ongelmat tai haasteet

Suoria ongelmakohtia yksikään yhteistyökumppani ei löytänyt nykyisestä yhteistyöstä. Huomioitavaa on se, että kaikki seitsemän pääyhteistyökumppania pitivät näitä mahdollisia ongelmia käyttämättöminä mahdollisuuksina sekä haasteina tulevaisuuden kannalta. Eroavaisuuksia tässä pääyhteistyökumppaneiden välillä ei siis ole. Kolme pääyhteistyökumppania pitää suurimpana haasteena mahdolliset henkilöstövaihdokset yritysten sisältä. Tällä tarkoitetaan sitä, että koska nykyinen yhteistyö on pitkälti henkilöitynyttä esimerkiksi mahdollisen yrittäjävaihdoksen tapahtuessa ei pystytä takaamaan uuden yrittäjän halukkuutta yhteistyön jatkamiseen. Tässä kohdassa yhtäläisyyttä löytyy sillä kumpikin yksityisiä yrittäjiä. *"Hyvät henkilösuhteet ovat olleet tässä avainasemassa".*

Lisäksi haasteena pidetään Joensuun alueen markkinataloutta, koska pääsarjatasolla urheilevia seuroja on paljon ja sponsorointivarat eivät tule ainakaan lähitulevaisuudessa kasvamaan, yritykset kokevat että Riennon on pystyttävä erottumaan tästä kohdejoukosta. *"Haasteena on Joensuun markkinatalous, miten onnistutaan erottumaan muista seudun urheilujoukkueista.."*. Tähän auttaisi varmasti jonkunlainen uudistuminen, kilpailija-analyysi sekä jatkuva pyrkimys kehittymiseen. Kuusi pääyhteistyökumppania oli sitä mieltä, että uudistumiselle on tarvetta. Eroa tähän mielipiteeseen tuo mainosalan yritys, jonka mielestä Liiga-Riennon ei välttämättä tarvitse uudistua.

5.4 Tyytyväisyys

Seuran kannalta varmasti positiivisin asia, joka on selvinnyt tämän tutkimuksen kautta on se, että kaikki seitsemän pääyhteistyökumppania ovat tyytyväisiä Riennon kanssa tehtävään yhteistyöhön. *"Tällä hetkellä ollaan tyytyväisiä, otte-lutapahtumat on hoidettu hyvin, meidän asiakkaat ovat tykänneet, palaute ollut hyvää..."*. Kaikkien yritysten mielestä tyytyväisyyteen on vaikuttanut se, että Riento on hoitanut asiat niin kuin on sovittu. Kaikki veloitteen urheiluseuran puolelta ovat melko pitkälti toteutuneet. *"Ollaan hyvin päästy yhteisymmärrykseen"*. Kolme yhteistyökumppania mainitsee, että ovat tyytyväisiä, mutta Riennon täytyy saada enemmän aikaiseksi vuorovaikutteista yhteistyötä. *"Tänä päivänä odottaisi enemmän vastapalveluksia"*.

Kaupanalalan yritys ilmoitti, että osakseen hekin voisivat olla omalta osaltaan aktiivisempia yhteistyön kehityksen suhteen. Toisaalta yritysten aika on rajallinen panostaakseen sponsorointiyhteistyön kehittämiseen. Suoraa eroa muihin pääyhteistyökumppaneihin tästä ei löytynyt, sillä muiden yritysten mielestä nimenomaan seuran pitää pystyä kehittämään yhteistyötä yrityksiin päin. *"Nyt saa just sen mitä on sovittu, mutta ei enempää. Tehdään liikaa samoja juttuja mitä on tehty aina. Tällä puolella voisi olla kehitettävää"*. Lisäksi sama yhteistyökumppani ilmoitti toivonsa jotakin lisäetua, tai muuta hyötyä yhteistyöstä, jotta he yhteistyö vastaisi seuralle siitä maksettua korvausta. *"Rehellisesti sanottuna luulen, että on meidän puolen laiskuutta lähteä isompiin juttuihin. Sopimus vastaa*

sitä linjaa mitä pitää, mutta toiveena olisi saada tuohon tukisummaan jotakin pientä lisää".

Yhteistyökumppanuuden lisäarvoa kaikki yhteistyökumppanit eivät pystyneet määrittämään. Kahden pääyhteistyökumppanin mielestä kyseistä asiaa on vaikea mitata. Mainos-alan yrityksen mielestä ottelutapahtumissa henkilökohtainen läsnäolo tuo lisäarvo edustajan yritykselle. Nykyisellä sekä potentiaalisilla asiakkailla on mahdollisuus keskustella tauolla esimerkiksi liikeasioista. Kaksi eri alan yhteistyökumppania määrittivät lisäarvoiksi urheilulliset elämykset, sekä vapaaehtoistyön tukemisen tärkeys. Nämä yritykset arvostavat Liiga-Riennossa vahvaa ja perinteikästä talkootyötä.

Kaikki kuusi pääyhteistyökumppania uskovat jatkavansa yhteistyötä tulevaisuudessaakin Liiga-Riennon kanssa. Poikkeuksena tässä on yksi mainosalan yritys, jossa yrittäjä tulee vaihtumaan, ei tietenkään pysytynyt varmaksi sanomaan uuden yrittäjän suunnitelmista. Kukaan muista pääyhteistyökumppaneista ei nähnyt tarvetta yhteistyön loppumiselle. *"Kyllä ilman muuta, asia on saletti. Ei ole syytä katkaista tätä nykyistä yhteistyötä."*

Erittäin huomioitavaa oli se, että viisi pääyhteistyökumppania odottaa seuralta jonkinlaista uudistumista sekä toiminnan ja sopimus pohjan kehittämistä. Poikkeuksen tähän tekivät mainosalan yritykset. *"Odotetaan että toiminta kehittyy". "Mielestämme yhteistyö kaipaa jotain muokattavaa ja lisättävää, ehkä jotakin uutta"*. Yhteistyötä voidaan siis kehittää ainakin yhteistyökumppaneiden ehdotusten mukaisesti ja näin taata yhteistyön jatkumisen tulevaisuudessaakin.

5.5 Yhteenveto

Liiga-Riennolla suurin osa pääyhteistyökumppaneista ovat erittäin pitkäaikaisia. Tästä johtuen yhteistyötoiminta perustuu henkilöiden hyvään henkilökohtaiseen tuntemiseen. Henkilösuhteet ovat auttaneet laajentamaan varainhankintaryhmää ja näin tuomaan uusia yhteistyökumppaneita.

Yhteistyökumppaneihin ollaan yhteydessä vuositasolla keskimäärin 4-5 kertaa, riippuen yrityksestä. Yhteistyöhön liittyvää yhteydenpitoa hoidetaan useimmiten puhelimitse sekä sähköpostitse. Suurin osa yrityksestä olivat tyytyväisiä seuran yhteydenpitoon. Kaikkien pääyhteistyökumppaneiden mielestä Liiga-Riennon pitäisin kuitenkin aloittaa asiakastiedottaminen. Yritykset kokevat tämän tärkeänä yhteistyön kannalta.

Kaikkien pääyhteistyökumppaneiden mielestä seuran kanssa neuvoteltavat yhteistyösopimukset ovat edellisen sopimuksen mukaisia. Yritysten mielestä sopimustekniikka voisi kokeilla muuttua erilaiseksi. Seura voisi paketoida omat tuotteet ja palvelut eri kumppanuusasteen paketteihin. Tämä voisi selkeyttää sekä helpottaa sopimusneuvotteluja. Lisäksi uudella sopimustekniikalla olisi mahdollista laajentaa sekä parantaa kumppanuutta joiden yritysten kanssa.

Yritykset kokevat Riennon haasteeksi uudistumista. Liiga-Riennon pitää pystyä muuttamaan toimintaansa niin, että seura pystyisi erottumaan muista seuroista sponsorointivarojen markkinoilla. Tämä on yritysten mielestä erittäin tärkeää kilpailukykyisen joukkueen rakentamisen kannalta.

Suurin osa seuran pääyhteistyökumppaneista arvostaa ja pitää erittäin tärkeänä asiana sitä, että edustusjoukkueessa on useita omia kasvatteja sekä muiden pohjoiskarjalaisten seurojen kasvattamia pelaajia. Yritysten mielestä tämä on erittäin tärkeä arvo seuralle.

Muutama pääyhteistyökumppani toivoo seuralta apua ja ehdotusta kummipelaajan markkinointi käyttöön. Yrityksillä olisi kiinnostusta pelaajan käyttöön markkinoinnillisessa mielessä, mutta asiasta ei tiedetä enempää. Lisäksi pelaajien vierailut yhteistyöyrityksissä erilaisessa tarkoituksessa on kiinnostavaa yritysten mielestä. Yhteistyökumppanit haluaisit neuvontaa myös tämän asian suhteen.

Ottelutapahtuma yritysten mielestä on pääosin onnistunutta. Pieniä puutteita on ilmennyt yritysten mielestä liittyen äänimainontaan sekä ohjeistukseen ennen tapahtumaa. Yhteistyökumppanit toivovat erilaista lähestymistapaa jokaisen

otteluisännän suhteen, koska jokaisella on omat tarpeet ja toivomukset joita seuran halutaan ottavan huomioon.

5.6 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tärkein anti oli yhteistyökumppaneilta saadut kehitysehdotukset. Koska jokaisella pääyhteistyökumppanilla oli jonkinlainen kehitysehdotus, seura pystyy kehittämään jokaista yhteistyösuhdetta ja näin takaamaan yhteistyökumppaneille laadukkaampaa yhteistyötä jatkossa.

Kuljetusalan yritys oli sitä mieltä, että Liiga-Riennon pitää pystyä saamaan median tuen taakseen. Näin joukkueesta ilmestyisi paikallislehteen useammin erilaisia juttuja se kuvia. Tämä taas palvelisi yhteistyökumppaneita näkyvyyden kannalta.

Erittäin tärkeä tieto oli se, että kaikki seitsemän pääyhteistyökumppania ehdottavat Liiga-Riennolle asiakastiedottamisen aloittamista. Yhteistyökumppaneiden mielestä asiakastiedottamisella pystytään sitouttamaan yrityksiä entistä paremmin seuraan, koska seura kyseisellä asiakastiedottamisella muistuttaisi jatkuvasti itsestään. Tämä auttaa myös tunnettavuuden parantamiseen. Asiakastiedottamisen pitäisi sisältää yhteistyökumppaneiden mielestä jotain sellaista, mitä ei välttämättä lueta paikallislehdistä. Se voi olla lyhyttä ja ytimekästä, sopivassa muodossa yhteistyökumppaneille lähtevää postia. Tässä kohdassa eroavaisuutta ei löytynyt pääyhteistyökumppaneiden välillä.

Toinen merkittävä kehitysehdotus kohdistuu ottelutapahtuman sisältöön. Kaikkien seitsemän yhteistyökumppanin mielestä seuralta oli hyvä saada ennen ottelua otteluisännän ohjeistuskirje. Tämä voisi sisältää kaikkea tarpeellista ja otteluisännän kannalta olennaista tietoa liittyen kyseiseen tapahtumaan. Ohjeistuksessa voisi olla mainittuna muun muassa aikataulut, lisäksi jonkunlainen otteluennakko, tai muuta mielenkiintoista ja nimenomaan tarpeellista tietoa. Yhteistyökumppaneiden mielestä tässä kirjeessä voisi mainita, tai antaa vihjeitä

pelaajalle annettaviin palkintojen suhteen. Yritysten mielestä tämä helpottaisi heidänkin aikatauluja, sillä ei tarvitsi käyttää aikaa palkintojen miettimiseen.

Otteluisännyyteen ehdotettiin myös otteluisäntäkorttia, kortti välitettäisiin kuuluttajalle. Otteluisännän kanssa voitaisiin ennakkoon sopia äänimainosmäärästä, mainoslauseista, ja siitä miten paljon otteluisäntää halutaan ylipäättään mainita ottelun aikana. Otteluisännäkorttiin sisällytettäisiin esimerkiksi kaikki nämä tiedot ja kortti annettaisiin kuuluttajalle hyvissä ajoin. Näin jokainen otteluisäntä saisi strukturoitua henkilökohtaista palvelua. Lisäksi otteluisännän kanssa voitaisiin sopia miten kuuluttaja kuuluttaa palkintotilaisuudessa palkittavat pelaajat ja miten tuo otteluisännän esiin. Yritysten mielestä Liiga-Riennon pitäisi myös tarjota otteluisännälle tarvittavat välineet, esimerkiksi kynän muistiinpanoja varten.

Otteluisännän kanssa voitaisiin ennen peliä sopia myös siitä, haluaako otteluisäntä sanoa esimerkiksi alkusanat ennen peliä tai toivottaa yleisön tervetulleeksi. Myös olisi hyvä keskustella siitä, haluaako otteluisäntä tarjota jotakin yleisölle, esimerkiksi jotain mitä pelaajat voisivat jakaa ennen peliä. Kaikkien yhteistyökumppaneiden mielestä, jotka ovat olleet otteluisäntä olisi tarvetta kyseisille keskusteluille ennen ottelutapahtumaa. Eroavaisuuksia ei löytynyt tässäköön kohtaa.

Rakennusalan yrityksen mielestä yhteistyökumppaneille voisi tarjota myös otteluisännyyteen sisältyvää ottelun jälkeistä tapahtumaan, esimerkiksi illallista joukkueen kanssa tai jotakin muuta. Tarjottavaa siis pitäisi olla paljon, koska jotakin yhteistyöyritystä asia saattaisi kiinnostaa paljonkin. Esimerkiksi pikkujoulu-aikaan kyseiselle tuotteelle saattaisi olla hyvinkin kysyntää

Mainosalalla toimivan pääyhteistyökumppanin mielestä seura voisi houkuttaa uusia yrityksiä mukaan ottelutapahtumiin tarjoamalla ilmaislippuja. Näitä voisi jakaa ennen mielenkiintoista tai panosottelua. Tällä voitaisiin saada myöhemmin yhteistyöhön mukaan lähteviä yrityksiä. Ensin siis näytetään tuote ja mitä se sisältää, tämän jälkeen on helpompaa keskustella yhteistyöstä.

Kaksi yritystä toivoivat Riennolta jonkun tyyppistä apua pelaajien markkinointikäytön suunnitteluun. Seura voisi miettiä ennakkoon, ketä pelaajista voisi käyttää yritysten tilaisuuksissa markkinallisessa mielessä. Koska kyseisten yritysten mielestä pelaajia voitaisiin hyödyntää yritysten markkinoinnissa, tämä täytyy pystyä jalostamaan toimivaksi ratkaisuksi.

Kolmas tärkeä kehitettävä asia pääyhteistyökumppaneiden mielestä olisi sopimustekniikka. Kaikki yritykset olivat sitä mieltä, että sen uudistamista kannattaisi kokeilla. Yhteistyökumppaneiden mielestä kokeilemisen arvoinen asia olisi pakettiratkaisu. Tuotteet ja palvelut olisivat valmiiksi paketoituna eri luokkiin, sekä hinnoiteltu johdonmukaisesti. Tällä kaikkien yhteistyökumppaneiden mielestä selkeytettäisiin sopimusneuvotteluja sekä voitaisiin parantaa sopimussisältöä. Yksikään yritys ei siis vastustanut pakettiratkaisua.

Neljäs ehdotus selvisi keskustelujen pohjalta. Neljän yhteistyökumppanin mielestä Liiga-Riennon pitäisi järjestää esimerkiksi kauden kynnyksellä yhteistyökumppaneiden ja pelaajien yhteinen tilaisuus. Tässä tilaisuudessa pelaajilla ja yritysten edustajilla olisi mahdollisuus tutustua toisiinsa, sekä keskustella asioista. Kyseisen tilaisuuden avulla yhteistyökumppaneilla olisi myös mahdollista tutustua toisiinsa, mikä edesauttaisi esimerkiksi verkostoitumisen suhteen. Jotta tilaisuus olisi toimiva ja osallistujamäärä mahdollisimman runsaslukuinen, täytyy se olla hyvin suunniteltu, pääyhteistyökumppaneiden tarpeita huomioon ottava, sekä järjestettävä mahdollisimman monelle sopivaan aikaan.

6 Pohdinta

Miettiessäni opinnäytetyön aihetta, halusin valita opinnäytetyön, joka liittyisi jollakin tavalla urheiluun sekä samalla liike-elämään. Olen henkilökohtaisesti päivittäisessä tekemisessä Liiga-Riennon kanssa, joten ajattelin heti, että opinnäytetyön täytyy liittyä jollakin tavalla kyseiseen urheiluseuraan. Valitsin sponsoroitaiheen sen vuoksi, koska Liiga-Riennolle ei tällaista tutkimusta olla ikinä tehty. Koin että minulla olisi tilaisuus opinnäytetyön kautta auttaa urheiluseuraa kehittämään toimintaansa sekä yhteistyökumppanuussuhteitaan. Keskusteltuani

seurajohdon kanssa, ajatus työn toteuttamiseen selkeni. Valittavana olisi ollut muitakin opinnäytetyön aiheita, mutta koin että kyseinen aihe on itselleni kiinnostavin sekä motivoivin. Lisäksi valittaessani aihetta, tärkein kriteeri oli opinnäytetyön todellinen hyödyllisyys. Tämän vuoksi päädyin tutkimaan sponsorointitoimintaa Liiga-Riennolle.

Opinnäytetyöprosessi on ollut itselleni kaikin puolin haastava, mutta samalla antoisa ja erittäin opettavainen kokemus. Haastavuutta lisäsi arkipäivän kiireet, sekä työn lopussa ajan järjestäminen kyseisen tutkimuksen viimeistelyyn. Uskon, että paremmalla suunnittelulla sekä säännöllisillä tapaamisilla ohjausopettajan kanssa opinnäytetyö olisi tehty nopeammalla aikataululla, lisäksi työ olisi saanut varmasti erilaisen ilmeen, mutta olen silti tyytyväinen työn tuottamiin tuloksiin.

Seuran yhteistyökumppanit suhtautuivat erittäin positiivisesti kyseiseen tutkimukseen. Tästä johtuen yritykset olivat halukkaita auttamaan omalta osaltaan osallistumalla kyseiseen tutkimukseen. Näin pääsin haastattelemaan ja tapaamaan urheiluseuran määrittelemät kaikki tärkeimmät yhteistyöyritykset. Yritysedustajien arkikiireiden ja sekä työtehtävien vuoksi haastatteluvaihe kesti yli kuukauden. Parhaimmillaan oli pari haastattelua päivässä. Yhteistyökumppanit ymmärsivät tutkimuksen tarkoituksen eli sen, että tutkimuksen avulla seuran ja yhteistyökumppaneiden välistä yhteistyötä pystytään kehittämään antoisampaan ja laadukkaampaan suhdetoimintaan.

Tutkimuksen päättyessä tutkimustulokset on esitetty seuran hallitukselle. Kaikki tutkimuksen yksityiskohdat on käyty kohta kohdalta läpi, niin että seuran johtohenkilöille ei jäänyt mitään epäselviä kohteita. Hallitus sai esittää tutkimusvaiheeseen sekä itse tutkimukseen liittyviä kysymyksiä, joihin vastasin suullisesti. Tutkimuksen tuottamat kehitysehdotukset oli esitetty seurajohdolle ihan omana aiheena, tällä haluttiin tuoda nämä entistä paremmin esille, jotta kehitystyö voitaisiin aloittaa mahdollisimman nopealla aikataululla. Lisäksi kaikki puhtaaksi kirjoitettu teksti oli palautettu hallitukselle tarkempaa tutustumista varten. Tällä haluttiin varmistaa työn luotettavuus.

Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n mielestä kyseisestä tutkimuksesta tulevaisuudessa tulee olemaan erittäin iso hyöty. Seura ilmoitti, että tutkimuksen avulla on kerätty todella merkittävää tietoa yhteistyön parantamiseen. Lisäksi tutkimus auttoi näkemään asioita myös yhteistyökumppaneiden kannalta. Opinnäytetyön avulla seura on jo aloittanut suhdetoiminnan kehitystyön.

Lähteet

- Alaja, E & Forsell, C. 2004. Tarinapeliä. Sponsorin käsikirja. Sponsoriyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy
- Alaja, E, 2001. Summapeliä. Sponsoriyhteistyön käsikirja. Käytännön toiminto ohjelma urheilumarkkinoijalle. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alaja, E, 2000. Summapeliä. Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Käytännönläheinen johdatus urheilumarkkinoinnin kiehtovaan maailmaan. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J, Suoranta, J1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki. Edita.
- Halme, H. 2012. Urheilumanageri. Suomen urheilumanagerit ry. Sanomalehtiar-tikkeli. 20.9.2012
- Helsingin Yliopisto. 2004. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi. [http://www.mv.helsinki.fi/home/palojoki/OPETUS/kvali/luotettavuust epaluento.pdf](http://www.mv.helsinki.fi/home/palojoki/OPETUS/kvali/luotettavuust_epaluento.pdf). 15.11.2012.
- Hirsjärvi, S, Remes, P, Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.
- Hirsjärvi, S, Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelujen teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Itkonen, H., Ilmanen, K. & Matilainen, P. 2007. Urheilun sponsorointi Suomes-sa. Jyväskylän yliopisto, Liikuntatieteiden laitos.
- Karjalainen, S, Launis, V, Pelkonen, R, Pietarinen, J. 2002. Tutkijan eettiset valinnat. Tampere: Tammer-Paino.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menes-tysmalli. Helsinki. Talentum.
- Liiga-Riento. 2012. Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry. <http://www.liigariento.org/liigariento+joensuu/info/>. 11.12.2012.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki. Edita.
- Mainostajat. 2012. Sponsorointibarometri ennakoi synkentyviä näkymiä. [http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2012.h tml](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2012.html). 2.2.2013.
- Marttinen-Sandholm, T. 2007. Innovaatio syntyy vain vuorovaikutuksesta. *Talouselämä* 43/2007, 75–77.
- Muhonen, R. & Heikkinen, L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain. Helsinki: Talen tum.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan abc. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mölsä, E. 2012. Urheilijat myyntitykkeinä. <http://ekonomi.qcpublisher.com/archives/750>. 20.9.2012.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä verkosto. Verkostorakentajan abc. Helsinki. Edita.
- Ollus M., Ranta J & Ylä-Anttila P. 1998. Yritysverkosto-kilpailua tiedolla, nopeu della ja joustavuudella. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Sponsori. 2012. Info. <http://www.sponsori.fi/info/>. 10.9.2012.

- Valanko, E. 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana. Helsinki. Talentum.
- Von Hertzen, P, 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki. WSOY.

Haastattelulomake

Taustatiedot

1. Milloin yhteistyösuhde on aloitettu?
2. Miten yhteistyösuhteenne on alkanut?

Yhteydenpito

3. Kuinka usein keskimäärin olette yhteydessä yhteistyökumppaninne Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n kanssa?
4. Miten arvioisitte yhteistyöhön käyttämäanne ajan määrää?
5. Haluaisitteko, että Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:stä otettaisiin Teihin useammin yhteyttä yhteistyön merkeissä?
6. Miten pidätte yhteyttä yhteistyökumppaniinne Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:hyn?

Yhteistyön sisältö

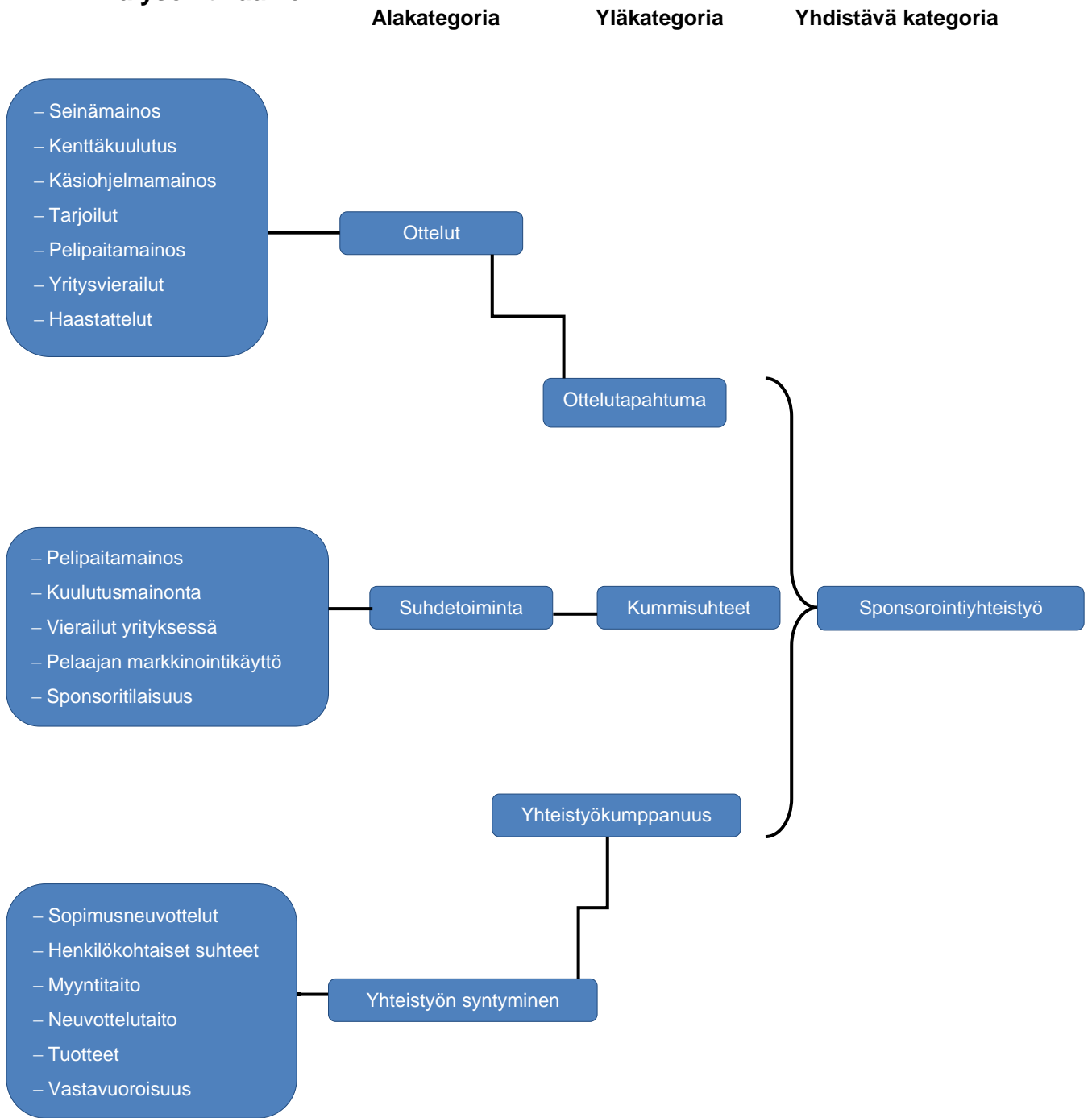
7. Mitä etua Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n kanssa tehtävästä yhteistyöstä on yrityksellenne?
8. Mainitsetteko kolme tärkeintä etua tärkeysjärjestyksessä.
9. Onko yrityksellänne ollut kummipelaajaa Liiga-Riennon miesten edustusjoukkueessa?
10. Jos on, koetteko saavanne haluamaanne hyötyä kummipelaajan markkinointikäytöstä?
11. Onko yrityksessänne tai yrityksen järjestämissä tapahtumissa ollut pelaajavierailuja/-edustusta?
12. Olisitteko kiinnostuneita sellaisesta?
13. Onko yrityksenne toiminut otteluisäntänä Liiga-Riennon otteluissa?
14. Mitä mieltä olette ottelutapahtumasta otteluisännän näkökulmasta?
15. Onko Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry tarjonnut mahdollisuutta koota juuri Teille sopivaa/Teitä kiinnostavaa yhteistyökokonaisuutta?
16. Olisitteko/oletteko kiinnostuneita enemmän juuri tämän tyyppisestä, vai enemmänkin valmiista ratkaisusta?
17. Mitkä ovat mielestänne kolme suurinta yhteistyöhön liittyvää haastetta tai ongelmaa?

18. Miten omalta osaltanne haluaisitte kehittää yhteistyötä Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n kanssa?
19. Onko yhteistyöhön liittyvistä sopimuksista tai /sekä sovitusta yhteisistä tavoitteista Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n puolesta pidetty kiinni?

Tyytyväisyys

20. Miten tyytyväisiä olette yhteistyönne määrään Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n kanssa?
21. Miten tyytyväisiä olette yhteistyönne laatuun Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n kanssa?
22. Miksi olette tyytyväisiä tai tyytymättömiä yhteistyön laatuun?
23. Miten arvioisitte yhteistyön laadun kehittyneen vuosina xxxx-xxxx?
24. Miten yrityksenne kokee yhteistyöstä tulleen lisäarvon?
25. Uskotteko, että voisitte jatkaa yhteistyötä tulevaisuudessakin Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n kanssa?

Analysointikaavio





Opiskelen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa viimeistä vuotta ja teen opintoihin liittyvää opinnäytetyötä. Teen opinnäytetyön Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:lle. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaiseksi Pohjois-Karjalan Liiga-Riento ry:n yhteistyökumppanit yhteistyön kokevat.

Tarkoituksena on haastatella Liiga-Riennon pääyhteistyökumppaneiden edustajia. Haastattelujen avulla pyrin selvittämään miten seuran ja pääyhteistyökumppaneiden välistä yhteistyötä voidaan kehittää niin, että tulevaisuudessa yhteistyö olisi molemmille osapuolille antoisampaa.

Toivottavasti voitte osallistua tähän tutkimukseen, sillä mielipiteenne on erittäin tärkeä yhteistyön laadun paranemisen kannalta. Tulen ottamaan Teihin yhteyttä lähiaikana asian tiimoilta sähköpostilla/puhelimitse jotta voimme sopia yhteisen tapaamisen. Vastaustiedot tulen käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti.
Hyvää syksyn jatkoa!

Ystävällisin terveisin

Igor Koku
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu