



**Open your mind. LUT.**

Lappeenranta **University of Technology**

**Kauppateollinen tiedekunta**

**AC20A5000 Kandidaatintutkielma**

**Kansainvälinen liiketoiminta**

**Sponsorihankinnan ja sponsoroinnin erityispiirteitä Suomalaisen  
ammattilaisurheiluliigan toiminnassa**

**Sponsor acquisition and sponsorship characteristics in a Finnish major league  
sport's operation**

**05.01.2014**

Tekijä: Joonas Ferm  
Opponentti: Erik Alopaeus  
Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN AIHE .....	1
1.2 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	2
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONKERUU .....	3
1.4 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	3
1.4.1 <i>Keskeisimmät käsitteet</i> .....	4
1.5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIELMAN RAKENNE .....	4
<b>2. SPONSOROINTI</b> .....	<b>6</b>
2.1 URHEILUMARKKINOINTI.....	6
2.2 SPONSOROINNIN MÄÄRITTELYÄ.....	6
2.3 SPONSOROINNIN TAVOITTEET YRITYKSELLE.....	8
2.4 SPONSOROINTIKOHTTEEN VALINTA .....	10
2.4.1 <i>Urheiluliigan sponsorointi</i> .....	12
<b>3. SPONSOROINTI KOHTTEEN NÄKÖKULMASTA</b> .....	<b>13</b>
3.1 SPONSORIHANKINNAN TOIMENPITEITÄ .....	13
3.2 SPONSOROINTI SUOMESSA .....	15
3.2.1 <i>Jääkiekon sponsorointi Suomessa</i> .....	16
3.3 JÄÄKIEKKOVÄKIVALTA, KHL JA UUSI LIIGA .....	17
<b>4. TUTKIMUSMETODOLOGIA</b> .....	<b>19</b>
4.1 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	19
4.2 HAASTATELU.....	20
<b>5. SPONSOROINTI JÄÄKIEKON SM-LIIGA OY:N NÄKÖKULMASTA</b> .....	<b>21</b>
5.1 SPONSOROINTI YLEISESTI LIIGALLE .....	21
5.2 LIIGA SPONSOROINTIKOHTTEENA .....	22
5.3 SPONSORIHANKINNAN TOIMENPITEET .....	24
5.4 SPONSOROINTIYHTEISTYÖN TAVOITTEET LIIGALLE .....	25
5.5 SPONSORIHANKINNAN HAASTEITA LIIGALLE .....	28
5.5.1 <i>Haasteisiin vastaaminen</i> .....	31
5.6 TULOKSET .....	31
<b>6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>34</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>37</b>

**Liitteet:** Liite 1 Haastattelukysymykset

## 1. JOHDANTO

Urheiluorganisaatioiden heikko kilpailukyky liitetään usein rahallisen tuen puutteeseen tai puutteeseen saavuttaa sitä. Huippupelaajia ei saada houkutelua sarjaan tai joukkueisiin ja nuoret lupaukset lähtevät suurempien rahojen ja saavutuksien perässä ulkomaille. Sponsorointia pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä rahanlähteistä ammattilaisurheiluorganisaatioille. Suomessa sponsori-hankintaa pidetään erityisen haasteellisena.

Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n toiminnassa huomio ei keskity ainoastaan sen omaan toimintaan. Yksittäisen ottelun positiivinen tai negatiivinen näkyvyys heijastuu suoraan Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n imagoon. Yksittäinen tappelu, tuomarivirhe tai valmentajan käyttäytyminen on useissa medioissa puheenaiheena. Useat uutiset ja artikkelit vetoavatkin juuri Liigaa toimenpiteisiin ongelmien ratkaisemiseksi. Myös sponsorit, joko Liigan omat tai joukkueiden omat, vaativat Liigaa vastaamaan ongelmiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä erityispiirteitä sponsoroinnilla on Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n toiminnassa sekä kuinka nämä erityispiirteet ilmenevät organisaation harjoittaessa sponsori-hankintaa. Aihetta tutkitaan teoriakirjallisuuden, haastattelun sekä omien analyysien ja havaintojen avulla.

### 1.1 Tutkimuksen aihe

Yhtiöiden toimiessa vaikeissa taloustilanteissa, markkinointibudjetit ovat tiukasti tarkkailun alla ja etenkin mainonta- ja sponsorointimenot ovat ensimmäisinä kohtaamaan vähennyksiä (Maestas 2009, 99). Vuonna 2011, sponsorointimenot kasvoivat maailman laajuisesti 5.1 %:a saaden kokonaisarvoksi 48,6 miljardia yhdysvaltojen dollaria (Meng-Lewis 2013, 1910). Lei et al. (2010, 702) mukaan yhtiöiden ja urheiluliigojen sponsorointiyhteistyö on lisääntynyt jatkuvasti kansainvälisesti. Onkin syytä selvittää mikä tilanne on Suomessa ja onko ongelmat todella niin suuret, kuin yleisessä keskustelussa annetaan ymmärtää.

Tässä tutkimuksessa tullaan tutkimaan, kuinka jääkiekon Jääkiekon Sm-Liiga Oy toteuttaa sponsori-hankintaansa ja mitä erityispiirteitä sponsoroinnilla on

organisaation toiminnassa. Jääkiekon Sm-Liiga Oy on Suomen johtavan ammattilaisurheilulajin eli jääkiekon kattojärjestö ja osakeyhtiö, joka myös vaatii rahoitusta toiminnalleen. Tutkimuksessa tavoitellaan selvitetävän, että mitä erityispiirteitä sponsorihankinnalla ja sponsoroinnilla on tällaiselle organisaatiolle. Tutkimuksessa tavoitellaan saavan vastauksia organisaation näkökulmasta mahdollisiin haasteisiin ja kehittämismahdollisuuksiin rahoituksen ja sponsorien hankinnassa.

Aihetta on tutkittu urheiluliigan kattojärjestön näkökulmasta erittäin vähän. Seuratasolla aihetta on tutkittu kansainvälisesti, etenkin Yhdysvalloissa, mutta Suomessa sen tutkiminen on ollut erittäin vähäistä. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda uusia tutkimusmahdollisuuksia aiheelle sekä antaa aiheeseen uusia näkökulmia.

Tutkimusaihe on valittu tutkijan omasta mielenkiinnosta jääkiekkoa ja ammattilaisurheilun liiketoimintaa kohtaan. Aiheen valintaan auttoi myös tutkijan oma kokemus yhteistyökumppaneiden hankinnasta non-profit organisaatiossa sekä oma tieto Suomen urheilumarkkinoista. Aiheen näkökulman antaa Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n entinen toimitusjohtaja, joka siirtyi tehtävästään marraskuussa 2013. Haastateltava on valittu hänen usean vuoden kokemuksensa vuoksi Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n toimitusjohtajana.

## **1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksessa käsitellään organisaation näkökulmasta sponsoroinnin erityispiirteitä sekä toimenpiteitä sponsorien hankinnassa. Tutkimuksessa selvitetään myös jääkiekon sponsoroinnin tämän hetken yleisiä haasteita ja kuinka ne vaikuttavat Jääkiekon Sm-liiga Oy:n toimintaan. Tutkimusaihetta tutkitaan tavoitteiden, haasteiden ja toimenpiteiden kautta haastatteleamalla organisaation toimitusjohtajaa. Tutkimuksen päätutkimusongelma voidaan asettaa seuraavasti:

- **Mitä erityispiirteitä sponsorihankinnalla ja sponsoroinnilla on Jääkiekon Sm-Liiga Oy:lle?**

Tutkielman osaongelmiksi voidaan todeta seuraavat

- **Mitä on sponsorointi?**
- **Mitä sponsoroiva yritys tavoittelee ja vaatii sponsoroitavalta kohteelta?**
- **Mitä sponsorointi on Jääkiekon Sm-Liiga Oy:lle?**
- **Mitä tavoitteita, toimenpiteitä ja haasteita Jääkiekon Sm-Liiga Oy:lla on sponsori-hankinnassa?**

Sponsorointi on laaja-alainen aihe, jota voidaan toteuttaa eri muodoissa. Tässä tutkimuksessa puhutaan ainoastaan urheilusponsoroinnista, joka tekstissä ilmenee pelkästään sanalla sponsorointi. Tutkimuksen tuloksia ei siis voi yleistää muunlaiseen sponsorointiin. Sponsoroinnin mittaamista tai sen jaottelua pienempiin osiin ei myöskään ole erikseen tehty.

Tutkimuksessa keskitytään sponsorointiin urheiluorganisaation näkökulmasta. Sponsorointia käsitellään yrityksen näkökulmasta ainoastaan sen määrittelyssä, yritysten tavoitteissa sekä sponsoroitavalta kohteelta vaadittavissa kriteereissä. Nämä näkökulmat ovat tärkeitä, jotta niitä voidaan peilata sponsoroitavan kohteen toimintaan. Tutkielman aikana puhuttaessa Jääkiekon Sm-Liiga Oy:sta, siitä käytetään myös sen uutta markkinointinimeä Liiga.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu**

Tutkimus on tehty laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelu toteutettiin tapaamisella. Haastattelun antoi Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n juuri väistynyt toimitusjohtaja Jukka-Pekka Vuorinen. Tutkimusmetodologiaa tarkastellaan enemmän kappaleessa neljä.

### **1.4 Kirjallisuuskatsaus**

Sponsorointia on tutkittu Yhdysvalloissa erittäin paljon, mutta suurimmaksi osaksi yritysten näkökulmasta. Yhdysvalloissa urheilumarkkinoiden ollessa suuria, on tutkimuksia tuotettu enemmän, kuin esimerkiksi Suomessa. Eniten sponsorointia Suomessa tutkinut on Mainostajien Liitto (2009 - 2013) sponsorointibarometrillään. Tutkielmasta on jätetty pois Mainostajien liiton vuotta 2009 käsittelevä tutkimus erityisen heikon taloustilanteen vuoksi kyseisenä vuonna. Tutkielmassa on sovellettu paljon yhdysvaltalaisien tutkijoiden yrityksen näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia sekä

non-profit organisaatioiden näkökulmista tehtyjä tutkimuksia. Urheiluliigan sponsorointia ja sponsori-hankintaa ei ole tutkittu Suomessa ollenkaan.

#### 1.4.1 Keskeisimmät käsitteet

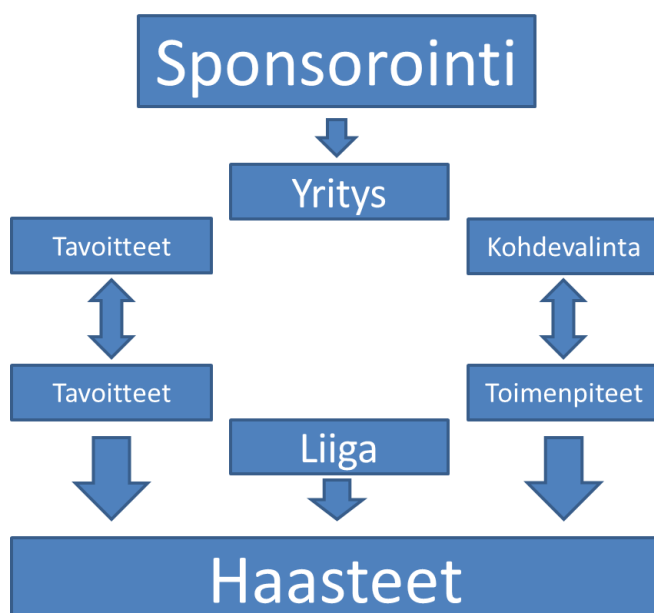
Tutkimuksessa sponsoroinnista puhuttaessa, puhutaan ainoastaan urheilusponsoroinnista. Sponsorointi voidaan tässä tutkielmassa määrittää seuraavasti:

- **Sponsorointi**

Sponsorointi on vastikkeellista toimintaa kahden osapuolen välillä: yrityksen ja urheiluorganisaation. Sponsorointi on liiketoimintayhteistyö, joka usein sekoitetaan ainoastaan mainonnaksi tai pelkäksi vaihdanta prosessiksi. Se on urheilun avulla markkinointia ja sen vuoksi sponsorointi on osa urheilumarkkinointia.

#### 1.5 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa sponsoroinnin yleisestä määrittelystä, johon on liitetty yrityksen näkökulmaa. Tässä osassa käsitellään yritysten tavoitteita sekä sponsoroitavalta kohteelta vaadittavia kriteerejä. Toisessa osiossa käsitellään sponsorointia sponsoroitavan kohteen näkökulmasta ja sen saavuttamiseksi ehdotettuja toimenpiteitä. Toisessa osuudessa käsitellään myös sponsorointia Suomessa, jääkiekon tilannetta sekä päivän polttavia aiheita. Kolmannessa osiossa käsitellään tutkimusmetodologiaa sekä esitellään lyhyesti käsiteltävä organisaatio.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kappaleesta neljä alkaa tutkielman empiirinen osio, jossa tavoitteena on vastata esitettyyn tutkimuskysymykseen. Empiriaosuuden jälkeen esitetään tutkielman tuloksia, tehdään yhteenveto ja johtopäätökset sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## **2. SPONSOROINTI**

Ymmärtääkseen sponsorihankintaa organisaatiolle, täytyy ensin ymmärtää mitä sponsorointi on yritykselle ja mitkä voivat olla sen tavoitteet. Heijastaen näitä tietoja voidaan ymmärtää, kuinka urheiluorganisaatiot voivat vastata sponsorointiin liittyviin tarkoituksiin sekä tavoitteisiin, joita yritykset sponsoroinnista asettavat. Ensimmäisessä käsittelemme sponsorointia yrityksen näkökulmasta yleisesti ja sponsoroinnin tavoitteita yrityksille. Tämän jälkeen käymme läpi kohteen valintoihin liittyviä kriteerejä ja lopuksi käsittelemme sponsorointia organisaation näkökulmasta.

### **2.1 Urheilumarkkinointi**

Laajasti määriteltynä, urheilumarkkinointi voidaan jakaa kahteen kategoriaan: Urheilun avulla markkinointiin ja itse urheilun markkinointiin (Shannon 1999, 517). Urheilun markkinointi voi sisältää urheilutapahtumien ja varusteiden markkinointia faneille ja harrastajille. Urheilun avulla markkinointi tarkoittaa muiden alojen ja urheiluun liittymättömien tuotteiden ja palveluiden promootiota urheilutapahtumien ja urheilijoiden avulla. (Ratten & Ratten 2011, 651) Urheilun avulla markkinointia kutsutaan siis sponsoroinniksi.

### **2.2 Sponsoroinnin määrittelyä**

Sponsoroinnille löytyy useita määritelmiä. Usein sponsoroinnin määrittely vaihtelee kokonaisvaltaisuudesta sen merkityksellisyyteen. Yhden ainoan määritelmän käyttäminen voi olla vaikeaa, ellei jopa väärää. (Olkkonen 2001, 311) Sleight esitteli jo vuonna 1989 sponsoroinnin määritelmäksi (Renard & Sitz 2011, 121) liiketoimintayhteistyön rahoituksen tai resurssien tarjoajan sekä yksittäisen tapahtuman tai organisaation välillä, joka tarjoaa joitakin oikeuksia mainonnallisen edun käyttöön. McCracken toteaaakin määritelmän sotkeutuvan klassisesti pelkäksi vaihdanta prosessiksi (Renard & Sitz 2011, 121).

Ilmiönä sponsorointi on laajentunut huomattavasti tarkoituksestaan olla vain tiettyjä rajattuja toimintoja, kuten se oli 1970-luvun alkupuolella. Sponsoroinnista on syntynyt suosittu keino yhtiöiden viestinnälle, etenkin tavallisilla kuluttajamarkkinoilla toimiville yhtiöille. (Olkkonen 2000, 12) Sponsorointia voidaankin kuvata yhteistyöksi, jolla pyritään mielikuvien avulla vaikuttamaan kohderyhmään välillisesti (Valanko 2009,



52). Vuokko (2003, 303) taas ilmaisee sponsoroinnin jonkun imagon vuokraamiseksi markkinointiviestinnän määriteltyihin tarkoituksiin. Erona näiden kahden määritelmän taustalla on se, että Vuokko (2003, 303) ilmaisee sponsoroinnin olevan yritykselle enemmän tukitoimenpide markkinointiviestinnän suhdetoiminnassa ja mainonnassa, kun taas Valanko (2009, 52) pitää sponsorointia ainutlaatuisena sekä tehokkaana markkinointiviestinnän keinona. Yhteistä molemmille tulkinnoille on se, että sponsorointia pidetään osana markkinointiviestintää. Sponsorointia paljon tutkinut Tony Meenaghan (2001a, 88) perustelikin jo vuosituhannen alussa sponsoroinnin huomattavasti kasvanutta suosiota markkinointiviestinnän keinona sillä, että yritysjohtotasolla oli syntynyt tietty skeptisyys tavanomaisempien markkinointiviestinnän keinojen tehokkuudelle sekä nykypäivän sekasortoiselle mediaympäristölle.

Markkinointiviestinnän keinot voidaan jakaa Vuokon (2003, 17) mukaan

- Henkilökohtaiseen myyntityöhön
- Mainontaan
- Menekinedistämiseen
- Suhdetoimintaan
- Julkisuuteen
- Sponsorointiin

Tuominen & Tanskanen (2007, 28) myös toteavat sponsoroinnin osaksi markkinointiviestintää ja määrittelevät sponsoroinnin vastikkeelliseksi sekä usein melko pitkäaikaiseksi yhteistoiminnaksi, jossa sekä sponsoroiva yritys, että sponsoroitava kohde hyötyvät yhteistyöstä. Amis et al. (1999, 269) toteavatkin tutkimuksessaan, että yrityksen lähestyessä sponsorointia todellisena yhteistyömuotona sekä potentiaalisena ja arvokkaana resurssina, jonka kehittämiseen aikaa ja vaivaa suostutaan näkemään, yrityksen on mahdollista saavuttaa näillä keinoin kilpailuetua sponsorointiyhteistyöstään. Tuominen & Tanskanen (2007, 28) puhuvatkin sponsoroijan, sponsoroitavan sekä kohdeyleisön kommunikaatiohybridistä, jonka avulla yritys voi sponsoroinnissa onnistuessaan taata itselleen vaikeasti jäljiteltävän ja suuren kilpailuedun.

### 2.3 Sponsoroinnin tavoitteet yritykselle

Sponsorointi mahdollistaa yrityksen markkinoinnin tavoitteiden saavuttamisen (Nickell et. al 2011, 578). Vaikka yritykset investoivat suuria summia sponsorointiin, tulisi yritysjohtajalla silti olla selkeät tavoitteet sponsoroinnin hyödyn maksimoimiseen (Lee & Ross 2012,157). Otkerin mukaan (1988) useat yritykset ovat siirtyneet sponsoriyhteistyöhön ilman yhtään selkeää tavoitetta, tai jos tieto on ollut sponsorointiin liittyen vähäistä, se on heijastunut tavoitteiden sopimattomuuteen tai puutteellisuuteen (Farrelly et. al, 1997, 171).

Vuokko (2003, 304) mainitsee sponsoroinnin tärkeimmiksi tavoitteiksi yritykselle mediajulkisuuden saamisen ja yrityksen nimen saavuttamisen kohderyhmän silmissä. Mullin et. Al (2007) yhtyvät tähän väittämään (Greenhalgh & Greenwell 2013, 108). Kuitenkin, sponsoroinnin tavoitteiden ollessa ainoastaan vain kohderyhmän saavuttaminen, se täytyisi Renardin & Sitzin (2011, 122) mukaan luokitella mainonnaksi.

Chadwick & Thwaites (2004, 40) yhtyvät useaan edellisistä tavoitteista, mutta jaottelevat tavoitteet vielä neljään pääkohtaan aikaisempien tutkimusten mukaan. Lisäämällä näihin pääkohtiin alakohdiksi Greenhalghin & Greenwellin (2013, 103) omat ehdotukset aikaisempien tutkimusten mukaan, saadaan sponsoroinnin tavoitteet yritykselle seuraavasti:

- Markkinointiviestinnälliset tavoitteet
  - Yleisön tietoisuuden kasvattaminen yhtiöstä
  - Kohderyhmän tietoisuuden kasvattaminen yhtiöstä
  - Yleisön ajattelun muuttaminen yhtiötä kohtaan
  - Yhtiön imagon kehittäminen
- Suhdetoiminnalliset tavoitteet
  - Motivoida omaa henkilöstöä
- Verkostointi tavoitteet
  - Yhteisön toimintaan osallistuminen
- Resursseihin liittyvät tavoitteet
  - Goodwillin rakentaminen

- Myynnin/markkinaosuuden kasvattaminen

Goodwillin rakentamista Meenaghan taas (2001b, 106) avaa tutkimuksessaan niin, että fanit tuottavat yrityksille goodwilliä läheisyyden ja hyväksynnän tunteen kautta, joka herää yrityksen sponsoroidessa heille tärkeää kohdetta. Muita tavoitteita voi olla mm. tuotekehittelyn tukeminen, kilpailijan toimenpiteisiin vastaaminen, sekä differointi (Vuokko 2003, 304; Tuominen & Tanskanen 2007, 30).

Sponsoroinnin tavoitteissa voidaan puhua myös vastikkeista, joita yhtiö toivoo sponsoroinnista saavansa. Meenaghan & Shipley (1999, 342) toteavat tutkimuksessaan, että urheiluun sponsoroidessa yritykset tavoittelevat ja saavat vastineina itselleen käyttöönsä terveellisiä, nuoria, energisiä sekä maskuliinisia arvoja. Sponsoroinnista saatavista vastikkeista voidaan yleisesti puhua Tuomisen & Tanskanen (2007, 29) mukaan kuuden ulottuvuuden kautta, jotka voidaan jaotella seuraavasti:

- Imagollinen ulottuvuus, jossa vastikkeena yritys linkittyy kohteen imagoon
- Näkyvyydellinen ulottuvuus, jossa vastikkeina yritys saavuttaa mm. näkyvyyttä kohteen mainonnassa, viestinnässä ja paikan päällä
- Suhdetoiminnallinen ulottuvuus, jossa vastikkeina yritys saa vapaalippuja tai järjestää yksityistilaisuuksia
- Myynninedistämisen ulottuvuus, jossa vastikkeena yritys saa myyntioikeuksia tai saa tarjota näytteitä tai promootioita
- Kompetenssin kehittämisulottuvuus, jossa yritys tavoittelee yhteiskunnallista verkostoitumista tai tieto-aidon siirtymistä
- Yhteiskuntavastuullinen ulottuvuus, jossa kohteen yhteiskunnallista merkitystä hyödynnetään tai kuluttajien eettistä arvostusta tavoitellaan

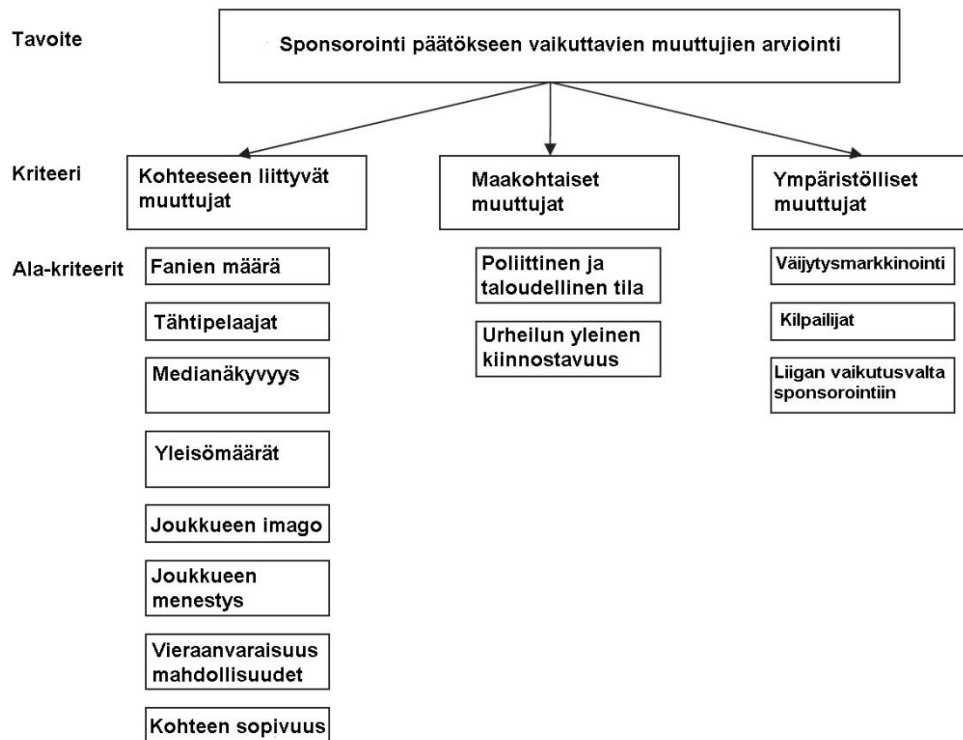
Yhteenvetona yrityksen tavoitteista sponsorointiin, Amis et. al (1999, 269) esittävätkin yrityksen ylivoimaiseksi tavoitteeksi tulla yhdenmukaiseksi sponsorointikohteen ja sen imagon kanssa.

## 2.4 Sponsorointikohteen valinta

Yrityksen tehdessä päätöksen lähteä sponsoroimaan, täytyy sen seuraavaksi alkaa kartoittamaan sopivia kohteita sponsorointia varten. Kohdevalintaa voidaankin kutsua yhteistyöprosessin kulminaatiopisteeksi. (Tuominen & Tanskanen 2007, 32) Parker (1991, 26) mukaan tutkimukset osoittavat eri urheilulajeilla olevan omanlaisensa imagot, joista saatavat hyödyt vaihtelevat, jotka yrityksen täytyy ottaa huomioon. Tuominen & Tanskanen (2007, 32) ehdottavatkin yritykselle kohteen valintaan seuraavat kriteerit:

- Kohteen sekä yhtiön mainetavoitteiden yhteensopivuus
- Kohteen sekä yhtiön yhdenmukaisuus bränditavoitteiden kanssa
- Sidosryhmät ja niiden saavutettavuus
- Suhdetoimintaa edistävät mahdollisuudet
- Kohteen yhteiskuntavastuullisuus ja eettisyys
- Kohteen suosio ja menestymisennuste
- Liiketoimintaan liittyvät mahdollisuudet
- Yhteistyöhön liittyvät riskit
- Yhteistyön hinnan ja laadun suhde

Myös Valanko (2009, 104) yhtyy riskien ja kohteen maineen huomioimiseen ja kartoittamiseen. Valanko (2009, 102) ehdottaakin useita kohteen valintaan liittyviä kriteerejä, mutta tärkeimpinä voidaan mainita kohteen sopivuus yrityksen sponsorointistrategiaan, kohteella oleva aktiivinen ja vahva kohdeyleisö sekä median kiinnostus kohteesta ja sen mediasuhteiden toimivuus. Vuokko (2003, 310) on samassa linjassa edellä esitetyistä kriteereistä kohteen valinnassa ja tarkentaa vielä, että kohteen täytyy olla ainutlaatuinen ja sen täytyy myös itse omistaa markkinointiosaamista.



Kuva 1 (Lee & Ross 2012, 161)

Oheisessa kuvassa on esitetty Lee & Rossin (2012, 161) tutkimuksessa tehtyjä tuloksia yrityksen päätökseen lähtee sponsoroidaan urheilujoukkuetta. He jakoivat päätökseen vaikuttavat tekijät kolmeen muuttuun ja niiden ala-kriteereihin, joita sponsoroitavan kohteen tulisi pystyä tarjoamaan. Ensimmäisessä kohteeseen liittyvissä muuttujissa, Lee & Ross (2012, 161) toteavat, että yritykset haluavat kohteella olevan vahva kannattajien määrä ja mahdollisimman suuret yleisömäärät, jotta yhteistyö saavuttaa mahdollisimman monet. Edellä mainitut tukevat myös mahdollisuutta saavuttaa medianäkyvyyttä. Tähtipelaajat, joukkueen hyvä imago ja joukkueen menestys lisäävät houkuttelevuutta yleisesti. Vieraanvaraisuus mahdollisuudet tuovat mahdollisuuden verkostointiin ja suhdetoimintaan. Viimeisenä oleva kohteen sopivuus yritykselle täytyy olla harkittu. (Lee & Ross 2012, 160)

Maakohtaisissa muuttujissa yritykselle on tärkeää maakohtainen poliittinen ja taloudellinen vaikutus sponsorointiin yleisesti. Urheilulajin yleinen kiinnostavuus halutaan olevan korkea. Viimeisenä olevat ympäristölliset muuttujat vaikuttavat myös. Väijytysmarkkinoinnin ja kilpailijayritysten olemassaolo olisi toivottavaa olla vähäistä. Yritykset myös huomioivat kattojärjestön eli liigan vaikutuksen yhteistyöhön ja niiden sisältöihin. (Lee & Ross 2012, 160)

### 2.4.1 Urheiluliigan sponsorointi

Lei et al. (2010, 704) tutkivat yhdysvaltojen suurimpia urheiluliigoja ja niiden sponsorointia ja toteavat, että toisin kuin tavallisimmat sponsorointiyhteistyöt, jotka kestävät yhden kauden tai yhden tapahtuman ajan, tai kohdistuvat vain yhteen seuraan, urheiluliigaa sponsoroidessa puhutaan paljon enemmän todellisesta ja pitkäjänteisestä yhteistyöstä. Urheiluliigaa sponsoroidessa yhtiöt saavuttavat esimerkiksi paljon suurempaa medianäkyvyyttä, kuin tavallisessa sponsoroinnissa. Yhteistyössä rahallinen panostus voi olla yritykselle huomattavasti suurempi, kuin esimerkiksi yksittäistä seuraa sponsoroidessa, mutta yhteistyössä on suuremmat mahdollisuudet yhtenäisempään markkinointiin sekä strategisten tavoitteiden implementointiin jatkuvan oppimisen kautta. (Lei et al. 2010, 704)

Useasti yrityksillä on mahdollisuus tietyn tuotteen tai toimialan yksinoikeuteen ja mahdollisuus näkyä yksin valtakunnallisesti. (Lei et al. 2010, 704) Samaisessa tutkimuksessaan Lei et al (2010, 730) toteavat myös, että vaikka sen hetken Yhdysvaltojen mediassa velloivat eri liigojen omat skandaalit, yhtiöt kuitenkin säilyttivät kiinnostuksensa lähteä tai jatkaa sponsorointiyhteistyötään urheiluliigojen kanssa. Fortunato & Melzer (2008, 49) yhtyvät myös väittämään, että useimmiten yhtiö saavuttaa urheiluliigaa sponsoroidessaan yksinoikeuden tiettyyn tuotteeseen tai toimialaan. Tutkimuksessaan he tutkivat amerikkalaisen jalkapalloliigan NFL:n ongelmia sponsoroinnissa, kun useat olutvalmistajat näkyivät eri vaihtoehtojen kautta: Urheiluliigan toiminnassa, seurojen toiminnassa sekä TV-lähetysten kautta. Jokainen oli sopinut eri olutvalmistajan kanssa yksinoikeuden. Vaihtoehtoisesti urheiluliigan tuli valita vaihtoehto yhtenäiselle ja integroidulle yksinoikeudelle urheiluliigan, seurojen sekä TV-kanavan kanssa. NFL päätti kuitenkin kumota vaihtoehdon, jotta kaikki sponsoroitavat osapuolet eivät olisi yhden yhtiön varassa. (Fortunato & Melzer 2008, 54 - 55)

Cornwell et al. (2005, 402) tuovat omassa tutkimuksessaan esiin edellisten lisäksi vielä, että yhtiön on parempi sponsoroida liigaa virallisena yhteistyökumppanina, kuin ostaa urheiluliigan nimi, koska yhtiö saa virallisena yhteistyökumppanina enemmän mahdollisuuksia tuotemainostamiseen, kuin vain oman nimensä mainostamiseen.

### **3. SPONSOROINTI KOHTEEN NÄKÖKULMASTA**

Tyypillisesti organisaation lähtökohta sponsorointiyhteistyöhön on rahoituksellinen tarve (Zinger & O'Reilly 2010, 286). Shilbury et al. mukaan (2003) organisaatiolla voi olla muitakin tavoitteita rahoituksellisten tavoitteiden lisäksi, kuten tuotteiden ja palvelujen saaminen, yleisen tietoisuuden lisääminen organisaatiosta, uskottavuuden kasvattaminen sekä oman imagon luominen tai kehittäminen (Doherty & Murray 2007, 50). Organisaation täytyy omien tarpeidensa ja tavoitteidensa jälkeen pystyä vastaamaan sponsoroiijan tavoitteisiin ja tarpeisiin sponsorointiyhteistyöhön liittyen. Valanko (2009, 189) mainitseekin, että kohteiden on rakennettava houkuttelevuuttaan sponsorointikohteena huomioimalla enemmän toimintaansa yrityksen näkökulmasta.

#### **3.1 Sponsorihankinnan toimenpiteitä**

Renard & Sitz (2011, 122,123) esittelevät neljä tärkeintä kriteeriä, joita sponsoroitavan kohteen täytyisi omata maksimoidakseen houkuttelevuutensa sponsoroitavana kohteena:

Kohteen täytyy turvata mahdollisuus pitkän aikavälin yhteistyöhön, strategisen kehityksen varmistamiseksi. Kohteen on siis pystyttävä tarjoamaan mahdollisuus muokata yhteistyömuodosta pitkäkestoinen ja molempia hyödyttävä. Sponsoroijalla voi olla erittäin suuria investointeja kyseessä yhteistyöhön liittyen, johon he panostavat myös omaa imagoaan ja mainettaan, joita voidaan pitää korvaamattomina. Pitkäkestoisen yhteistyön saavuttaminen turvaakin kohdetta, joka on jatkuvasti arvosteltavissa suoritustensa mukaisesti. Sponsorit etsivätkin turvallista ja luotettavaa yhteistyötä varmistaakseen arvon muodostumisen jatkuvuuden. Renard & Sitz (2011, 122)

Kohteen täytyy rakentaa arvoa yhteistyölle osaamisen vaihdannalla sekä synergialla. Sponsoroitava kohde tuo yhteistyöhön osaamista yleensä liittyen tapahtumaorganisointiin, brändin esille tuomiseen tai imagon rakentamiseen. Vastineeksi sponsoroiija voi tarjota rahoituksellista tukea tai ydintoimintoihinsa liittyvää teknologista osaamista. (Renard & Sitz 2011, 123)

Kohteen täytyy tunnistaa oma ydinkohderyhmä ja tarjota joustavuutta segmenttiin. Sponsorioijan tulisi pystyä tunnistamaan tärkeimmät segmentit tai kohdeyleisöt, joita se haluaa yhteistyön avulla tavoittaa. Sponsoroitavan kohteen tulisi pystyä tarjoamaan joustavuutta yhteistyöhön, jotta tavoiteltavat kohteet ja segmentit voidaan sopeuttaa yhteistyön tavoitteiksi. Tämän lisäksi kohteen täytyy pystyä auttamaan sponsorioijaa tunnistamaan avainkohdeyleisönsä sekä segmenttinsä. (Renard & Sitz 2011, 123)

Kohteen täytyy erottua yksilöllisen identiteettinsä kautta. Kohteen täytyy ensinnäkin kehittää itselleen oma brändi, jotta arvojen vaihdanta on mahdollista ja se voidaan toteuttaa sponsorioijan kanssa. Toisekseen sponsorioijan ja kohteen arvot tulisi mennä linjassa tuodakseen vipuvoimaa arvojen vaihdannassa. Kolmanneksi kohteen tulisi rajata sponsoriensa määrää, jotta ydinarvojen esilletuonti mahdollisuudet olisivat maksimaaliset. (Renard & Sitz 2011, 123)

Valanko (2009, 188) tuo kohteelta vaadittaviin toimenpiteisiin tuotteistamisprosessin. Tuotteistamisella sponsoroitava kohde asemoi ja ohjaa koko omaa toimintaansa suhteessa potentiaalisiin sponsorioijiin sekä antaa ytimen myyntiin, markkinointiin sekä viestintään (Valanko 2009, 191). Tuotteistaminen prosessina on omien tavoitteiden asettaminen yhteistyöstä, kohderyhmien valinta, analyysit omasta ja kilpailijoiden toiminnasta sekä kohteen asemointi sponsoroitavana kohteena. (Valanko 2009, 192)

Allen (1996, 46-47) ehdottaa organisaatiolle 12:sta askeleen prosessin sponsorihankintaan. Askeleet on jaettu kolmeen vaiheeseen: vaihe ennen potentiaalista sponsoria lähestymistä, vaihe jolloin sponsoria lähestytään ja neuvottelut aloitetaan sekä viimeisenä onnistuneen lähestymisen jälkeen tehtävät vaiheet.

Ensimmäisessä sponsorin lähestymistä edeltävässä vaiheessa organisaation tulisi tiedostaa, että mitä se tekee, miksi se tekee ja miten sponsorioija voi hyötyä organisaation toiminnasta ja yhteistyöstä. Toiseksi organisaation tulisi valita kohteet, joita lähestyä niin, että yrityksellä on samanlaisia tavoitteita ja kohderyhmiä kuin



organisaatiolla. Tämän todistamalla organisaatio lisää houkuttelevuuttaan sponsoroitavana kohteena. Kolmanneksi organisaation tulisi arvioida kaikki ne mahdollisuudet, joita sponsoroija voi hyödyntää yhteistyössä. Näiden arvioinnin jälkeen, mahdollisuudet tulisi hinnoitella ja arvottaa niin, että ne varmasti hyödyntävät molempia osapuolia. Viimeiseksi ennen lähestymistä tulee selvittää oikea henkilö kenen kanssa alkaa keskustella yhteistyöstä. (Allen 1996, 46)

Sponsorin lähestymisvaiheessa tulisi ensimmäiseksi pystyä tarjoamaan esite organisaation toiminnasta ja yhteistyöstä saatavista hyödyistä. Sen tulisi olla selkeä ja informatiivinen. Seuraavaksi tärkeänä on ajoitus. Yritykset budjetoivat ja päättävät sponsoroinnistaan tiettyyn aikaan vuodesta, jota ennen olisi hyvä olla hyvissä ajoin liikenteessä. Tämän jälkeen esitteen ja ehdotuksen esille tuomisen jälkeen täytyy yrityksen edustajan kanssa olla yhteyksissä. Viimeiseksi tulisi ehdottaa yhteistyötä ja tehdä sopimus. Tärkein tässä vaiheessa on olla joustava, koska aina ei voi yhteistyöstä tulla täysin sellainen, jonka organisaatio olisi toivonut. (Allen 1996, 47)

Viimeisessä vaiheessa pidetään yllä suhteita sponsoriin, tehdään sopimuksessa sovitut toimenpiteet ja raportoidaan tuloksista yhteistyön toimiessa. On erittäin tärkeää kertoa, kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu tai ollaan saavuttamassa. (Allen 1996, 47)

### **3.2 Sponsorointi Suomessa**

Sponsorointia Suomessa on tutkinut Mainostajien liitto jokavuotisessa sponsorointibarometrissään. Tutkimuksen arvioihin hyödynnetään vuosittain yli puolentuhannen Suomen Yrittäjien jäsenyrityksen vastaamaa jäsenkyselyä ja tarkempaan tutkimukseen puoltasataa Mainostajien liiton jäsenyritysten vastauksia. (Mainostajien liiton 2012) Arvioksi menneelle vuodelle 2012 Mainostajien liitto arvioi yritysten käyttämän sponsoroinnin määräksi yhteensä 166 miljoonaa euroa Suomessa (Mainostajien liitto 2013). Vuonna 2010 sama määrä oli 165 miljoonaa ja vuonna 2008 juuri ennen talouskriisin puhkeamista lukema oli 179 miljoonaa (Mainostajien liitto 2011, 2009). Rahallinen panostus sponsorointiin on siis vähentynyt huomattavasti viimeisen neljän vuoden aikana, johon taantuma on varmasti vaikuttanut. Urheilusponsorointia Suomessa on myös tutkinut Taloustutkimus Oy Sponsorointi ja urheilun arvomaailma-tutkimuksellaan, jossa eri urheilulajeille

annetaan yleisarvosana (4-10) kirjekyselyn perusteella (Taloustutkimus Oy). Tutkimuksella selvitetään eri urheilulajien seuraamista sekä lajien yleisimagoa (Taloustutkimus Oy).

### **3.2.1 Jääkiekon sponsorointi Suomessa**

Vuonna 2008 urheiluun käytetty sponsorointi määrä oli arviolta 109 miljoonaa euroa ja jääkiekkoon käytettiin 32 miljoonaa euroa (Mainostajien liitto 2009). Jääkiekon osuus siis kaikesta sponsorointiin käytetystä menoista oli n. 18 %:a. Vuonna 2010 Urheilun osuus sponsoroinnista Suomessa oli arviolta reilut 100 miljoonaa, eli reilut 60 prosenttia. Jääkiekon osuus urheilusponsoroinnista oli 31 miljoonaa. (Mainostajien liitto 2011) Vuonna 2010 jääkiekon osuus siis urheilusponsoroinnista oli 31 %:a ja kaikesta sponsorointiin käytetyistä menoista noin 19 %:a. Vuonna 2012 samat lukemat urheilusponsoroinnille olivat 55 %:a kaikesta Suomessa tehdystä sponsoroinnista ja jääkiekkoon käytetyistä menoista lukema oli enää 10 %:a (Mainostajien liitto 2013). Sponsorointimenojen muutos on siis vähentynyt vuodesta 2008 vuoteen 2012, tämä pitkälti johtuen heikosta taloudellisesta tilanteesta. Jääkiekon sponsoroinnin suhde pysyi melkein ennallaan vuodesta 2008 vuoteen 2010, mutta vuoteen 2012 mennessä se on vähentynyt huomattavasti ja melkein puolittunut.

Taloustutkimus Oy:n Sponsorointi & urheilun arvomaailma – tutkimuksessa vuonna 2010 jääkiekko sai parhaan yleisarvosanan 7,93. Tutkimuksessa vastaajina olivat 3231 iältään 15-79 –vuotiasta suomalaista. Jääkiekko onkin pysynyt pitkään tutkimuksen ensimmäisellä sijalla, vaikka edellisvuonna 2009 mäkihyppy oli poikkeuksellisesti kärjessä. Seuraavan vuonna 2011 samaisessa tutkimuksessa jääkiekko oli jälleen kärjessä ja arvokseen muodostui 8,19. Vuonna 2012 jääkiekon yleisarvosana kuitenkin laski ja sai arvokseen 7,74. (Taloustutkimus Oy 2010 - 2013)

Mainostajien liiton viimeisemmässä tutkimuksessa nostettiin esiin keskustelua herättäneitä ilmiöitä, kuten jääkiekkoväkivalta ja sen vaikutus sponsorointiin. Vastaajista joka kolmas ilmoitti, ettei tällainen negatiivinen julkisuus vaikuttaisi sponsorointiin ollenkaan. Vastaajista 37 %:a ilmoitti siirtävänsä sponsorointiaan enemmän nuorisokohteisiin. (Mainostajien liitto 2012) Vuodesta 2009 lähtien, Mainostajien liiton tutkimuksissa mainitaan, kuinka nuoriso- ja urheiluliikunta

kasvattavat suosiotaan sponsoroitavana kohteena. Tutkimusten tuloksista vastuullisuus ja luotettavuus korostuvat huomattavasti tärkeimpinä perusominaisuuksina sponsoroitavasta kohteesta vuodesta 2009 lähtien. (Mainostajien liitto 2009, 2011, 2012, 2013)

Kahden tutkimuksen perusteella voidaan huomata kuinka kiinnostus sponsorointikohteena jääkiekko on yleisesti laskenut. Tämä voidaan todeta sen suhteellisen osuuden pienentymisenä sponsorointikohteissa niin yleisesti, kuin urheilussakin. Vaikka jääkiekko kiinnostaakin yleisöä Taloustutkimus Oy:n tutkimuksessa eniten Suomessa suhteessa muihin lajeihin, on se silti menettänyt arvoaan. Mainostajien liiton (2013) tutkimukseen otettu negatiivinen näkyvyys jääkiekkoväkivallan vaikutuksesta sponsorointiin voidaan selvästi heijastaa myös kiinnostukseen sponsoroida ammattilaisjääkiekkoa. Jääkiekko on siis menettämässä johtoasemaansa sponsorointikohteena ja etenkin ammattilaisjääkiekko suhteessa nuorisourheiluun. Mainostajien liiton kyselyssä jäljelle jääneet kaksi kolmasosaa eivät kiellä negatiivisen näkyvyyden esimerkiksi jääkiekkoväkivallan vaikuttavan jollain tavoin sponsorointiin. Jääkiekkoväkivallalla voidaan siis todeta olevan vaikutusta sponsorointipäätöksiin.

### **3.3 Jääkiekkoväkivalta, KHL ja uusi Liiga**

Jääkiekkoväkivalta on saanut todella suuren huomion Suomessa viimeisen kahden vuoden aikana. Paikallisotteluissa, kuten Helsingin Jokereiden sekä IFK:n kohtaamisissa tapahtuneet rajut taklaukset sekä lehdissä kirjoitetut ”ylilyönnit” ovat saaneet todella suuren negatiivisen huomion. Iltapäivälehdet kirjoittivat asiasta vilkkaasti ja kyselivät lukijoiltaan mielipiteitä asiaan. Jopa Helsingin Sanomat teki omille lukijoilleen kyselyn heidän mielipiteistään jääkiekkoväkivaltaa kohtaan, josta luotiin nelikenttä (Hakola & Moisio 2013). Tuloksista voidaan hyvin todeta, kuinka suurimman yleisön mielestä väkivaltaa on liikaa ja sääntöjä täytyy muuttaa (Hakola & Moisio 2013).

Tilanne kärjistyi kahteen uutiseen. Ensin eduskunnan sivistysvaliokunta ilmoitti kutsuvansa syyskuussa 2012 jääkiekkoliiton ja Sm-liigan edustajia kuultavaksi jääkiekkoväkivaltaan liittyen (Hakahuhta 2012). Toimenpiteitä ei kuitenkaan tehty,

koska kuulemisessa huolta kannettiin vain lasten ja nuorten liikuntatoiminnan eettisestä pohjasta ja valiokunnan tehtävä ei ole puuttua yksittäisen lajin sisältöihin (Turun Sanomat 2012).

Puoli vuotta myöhemmin poliisiylijohtaja Mikko Paatero Yle:lle antamassaan haastattelussa kommentoi, että Poliisi on harkitsemassa väliintuloa ja rikostutkinnan aloittamista, jos tilanteeseen ei saada muutosta. Samaisessa haastattelussa apulaisvaltakunnansyyttäjä Jorma Kalske toteaa, että suurin vastuu tapahtumille ja väkivallalle kuuluvat jääkiekkoliigan johdolle. (Happonen 2013) Molemmissa tilanteissa vastuu siis siirrettiin Sm-Liigalle.

Seuraavana uutisena kesäkuussa 2013, yksi suurinta medianäkyvyyttä ja kannatusta saava seura Suomessa, Helsingin Jokerit, ilmoitti tiedotustilaisuudessaan siirtyvänsä KHL:ään, joka on Itäeurooppalainen kilpaileva jääkiekkosarja (Urheilulehti 2013). Uutinen tarkoitti todella suurta menetystä Sm-liigalle.

Elokuussa 2013 kolmas suuri uutinen näki päivänvalon. Kahdeksan vuotta samalla logolla ja 33 vuotta samalla nimellä toiminut Sm-Liiga ilmoitti vaihtavansa nimensä Liigaksi. Virallinen yhtiönimi Jääkiekon Sm-Liiga Oy ei muuttunut, mutta brändi ja logo muutettiin. Liiga olikin jo aiemmin ilmoittanut tavoittelevansa nimen myymistä. (Jatkoaika 2013) Antamassaan haastattelussa, Liigan myyntijohtaja Joni Vesalainen kertoi brändimuutoksen olleen aluillaan jo pidemmän aikaa ja itse nimen minimihintana olisi kolmen vuoden sopimuksella puolestatoista kahteen miljoonaan euroon (Waheeb 2013).

Vuosi 2013 on siis ollut uudelle Liigalle monimuotoinen sekä haasteellinen. Mediassa pyörinyt negatiivinen uutisointi jääkiekkoväkivallasta toi suuria haasteita Liigan toimintaan. Liiga vastasi tähän imago- ja brändimuutoksella. Kuitenkin Helsingin Jokereiden siirtyminen KHL-sarjaan vei melkein kaiken näkyvyyden tehdyille muutokselle. Onkin syytä kysyä, kuinka paljon nämä vaikuttavat Liigan toimintaan, etenkin rahoituksen eli sponsorien hankinnassa.

## 4. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä kappaleessa tullaan tarkastelemaan tutkimusmetodologiaa sekä tutkimuksessa tutkittavaa urheiluorganisaatiota, Jääkiekon Sm-liiga Oy:ta. Kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmä, tiedonkeruu tapa sekä Jääkiekon Sm-liiga Oy:n taustaa, toimintaa sekä omistajarakennetta. Tutkittavan organisaation taustojen tietäminen on tärkeää, jotta tutkittavan aiheen ainutlaatuisuuden ymmärtäminen olisi helpompaa.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma on toteutettu laadullisin eli kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan todellisen elämisen kuvaamista, tarkoittaen sitä, että kokonaisvaltaisesti kohdetta tutkimalla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on tutkittavien näkökulmien esittäminen ja tapauksien käsittely ainutlaatuisina, odottamattoman tiedon esittäminen sekä ihmisten käyttäminen tiedon lähteenä. (Hirsijärvi et al. 1997, 161 - 164) Laadullinen tutkimus voidaan karkeimmillaan ymmärtää aineiston muodon kuvaukseksi, joka on ei-numeraalinen (Eskola & Suoranta 2000, 13).

Laadullisessa tutkimuksessa liikkeelle lähtö voidaan tehdä mahdollisimman puhtaalta pöydältä, jolloin ennakoasettamuksia tai määritelmiä ei tarvita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan puhua aineistolähtöisestä analyysistä, jossa liikutaan alhaalta ylös eli teoriaa rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin hypoteesittomuudesta, tarkoittaen sitä, että tutkija ei ole tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista ennako-olettamuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana luotettavuudelle on tutkija itse ja näin ollen arvioitaessa luotettavuutta täytyy sen koskea koko tutkimusprosessia. Tämän vuoksi kvalitatiivisia tutkimusraportteja voidaan pitää henkilökohtaisina. (Eskola & Suoranta 2000, 210-211)

Tämä tutkimus on toteutettu haastattelemalla Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n toimitusjohtajaa. Tällä tavoin on tarkoitus saada sponsori-hankinnasta ja sponsoroinnista kokonaisvaltainen näkemys kohdeorganisaation näkökulmasta.

Tämän avulla saadaan rakennettua analyysi sponsoroinnin ja sponsorihankinnan erityispiirteistä ammattilaisurheiluliigan toiminnassa.

## 4.2 Haastattelu

Haastattelu on Suomessa yleisin tapa kerätä kvalitatiivista aineistoa. Haastattelussa selvitetään mitä haastateltavalla on mielessään, mutta toisaalta se on eräänlaista keskustelua, joka syntyy tutkijan aloitteesta ja keskustelu on hänen johdattelemaa. Haastatteluissa on nykypäivänä siirrytty yhä enemmän perinteisistä kysymys ja vastaus haastatteluista keskustelutyyppeihin haastattelukäytäntöihin. (Eskola & Suoranta 2000, 85) Haastattelun etu syntyy aineistoin keruun aikana, jolloin joustavuutta voidaan tehdä tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelussa käytettäviä aiheita ja niiden järjestystä on mahdollista säädellä, jolloin vastauksien tulkintamahdollisuuksia syntyy enemmän. Haastattelun etuna on myös mahdollisuus tavoittaa haastateltava myöhemmin, jolloin aineistoa voidaan täydentää. (Hirsijärvi et. al. 204 – 206)

Tutkielman empiirinen osuus on kerätty haastattelemalla Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n juuri väistynyttä toimitusjohtajaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa haastateltavalle annettiin kysymykset joihin haastateltava sai vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 2000, 86). Menetelmä valittiin sen helppoudesta aiheeseen, josta haastateltava tiesi monen vuoden kokemuksella paljon, mutta samalla saatiin vastaukset tukemaan tutkimuksen teoriapohjaa. Tavoitteena oli varmistaa empiirisen osuuden sekä teoriaosuuden yhteneväisyys. Haastattelu toteutettiin henkilökohtaisella tapaamisella, joka nauhoitettiin. Kysymykset esitettiin teoriaosuutta tukien, mutta vastauksia pystyttiin käyttämään myös muidenkin osuuksien kohdalla.

Jääkiekon Sm-Liiga Oy on Suomen ammattilaisjääkiekon pääsarjan osakeyhtiö, jonka omistavat sen 14 seuraa ja henkilöstöä sillä on yhdeksän (Jääkiekon Sm-Liiga Oy 2013). Sen liikevaihto vuonna 2012 oli noin 14 miljoonaa euroa (Sanoma News Oy 2013).

## 5. SPONSOROINTI JÄÄKIEKON SM-LIIGA OY:N NÄKÖKULMASTA

Tässä kappaleessa esitellään haastatteluista saatavia tuloksia eli mitä erityispiirteitä Jääkiekon Sm-Liiga Oy:lla on sponsorihankinnassa sekä sponsoroinnissa. Empiirinen osuus seuraa hyvin pitkälti teoriaosuutta. Ensin käsitellään sponsoroinnin merkitystä yleisesti Liigalle sekä tämän jälkeen Liigan houkuttelevuutta sponsoroitavana kohteena. Tämän jälkeen siirrymme toimenpiteisiin, joita Liiga harrastaa sponsorihankinnassaan sekä Liigan tavoitteita sponsorointiyhteistyöstä. Lopuksi käsittelemme Liigan kohtaamia haasteita sponsorihankinnassa sekä tuloksia.

### 5.1 Sponsorointi yleisesti Liigalle

Zinger & O'Reillyn (2010, 286) mukaan tyypillisesti organisaation lähtökohta sponsorointiyhteistyöhön on rahoituksellinen tarve.

*”Suurin syy siis on rahoituksellinen tarve” (Vuorinen, 2103)*

Vuorinen (2013) selvittää, että näin on myös Liigan tapauksessa. Liiga on osakeyhtiö, jonka tarkoitus on tehdä voittoa 14:sta omistajalleen eli seuroille. Oma toimintaansa rahoittamalla ja voittoa tuottamalla ne tuovat lisäarvoa omistajilleen. Fortunato & Melzerin (2008, 54) mukaan urheiluliigat ovat taloudellisilta rakenteiltaan erittäin riippuvaisia sponsoroinnista saatavista tuloista. Vuorinen (2013) avaakin, että Liigan budjetoinnissa suurin osa tuloista tulee mediasopimuksista, mutta niin myös iso osa sponsoroinnista. Hän mainitsee, että jääkiekossa yleisesti sponsoroinnilla onkin merkittävä rooli kaikessa toiminnassa. Rahoituksellinen tarve ei kuitenkaan ole ainoa. Vuorinen (2013) kertoo, kuinka Liigalla on sponsoroinnissa omistajilleen välillinen hyöty:

*”Suuret yritykset, jotka sponsoroivat Liigaa, niillä on etäpisteitä ympäri Suomea, joten ne ostavat myös seuroilta lippuja pitääkseen asiakastilaisuuksia. Raha siis kumuloituu välillisesti myös seuroille.” (Vuorinen 2013)*

Vuorinen (2013) kertoo haastattelussa, kuinka Liiga voi siis tuoda välillisen hyödyn omistajilleen eli seuroille. Liiga ei omista omia asiakastilaisuuksia, jotka ovat

yrityksille tärkeitä tilaisuuksia kutsua nykyisiä ja potentiaalisia isoja asiakkaita. Sponsoroidessaan Liigaa yritys saa hyvät kontaktit ostaa lippuja peleihin ja mahdollisuudet järjestää tilaisuuksia valtakunnallisesti seurojen kautta. Tämä siis tuo lipputuloja seuroille. Tuomisen & Tanskasen (2007, 32) mukaan sidosryhmien saavutettavuus onkin yksi kohteen valintaan vaikuttavia kriteerejä. Sponsorien määrästä Vuorinen (2013) kertoo, että niitä ei ole ollenkaan tarpeeksi. Tästä voidaan siis päätellä, että Liigalla on suuri tarve niiden hankkimiseen.

## 5.2 Liiga sponsorointikohteena

Sponsoroitavan kohteen täytyy tunnistaa ydinkohdeyleisönsä ja sponsoroivan yrityksen tulisi pystyä tunnistamaan kyseinen kohdeyleisö (Renard & Sitz 2011, 123).

*”Jääkiekon tyypillinen asiakas on 18 – 30 vuoden ikäinen heikosti koulutettu nuori mies.”*

Liigalla on tutkimusten kautta tiedossa oma kohderyhmänsä. Vuorinen (2013) avaakin, että demografisesti ajateltuna Liigan kautta naisten kosmetiikan myyminen olisi turhaa, ellei sillä tavoitella jotain erikoista, mutta miesten kosmetiikassa se taas perinteisesti toimii. Vuorisen (2013) mukaan Liigan kautta suositeltavin on mainostaa B2C tuotteita, jotka eivät ole ylellisyystuotteita.

Renard & Sitzin (2011, 123) mukaan kohteen täytyy erottua yksilöllisen identiteettinsä kautta. Erottautumisena muista sponsorointikohteista Vuorinen (2013) kertoo, että sitä ei tehdä tarpeeksi:

*”Se riippuu kuitenkin paljon siitä dialogista.” (Vuorinen 2013)*

Liigalla ei erottautumista ole tehty, muuten kuin dialogin kautta, joka neuvotteluissa on syntynyt (Vuorinen 2013). Liigassa kuunnellaan siis ensin yritystä. Erottautumisessa Liiga osaa kuitenkin tehdä eron seurojen välillä: Liiga tarjoaa Suomen parhaat näkyvyysluvut urheilussa ja lisäksi valtakunnallisen näkyvyysmahdollisuuden jääkiekossa. Seurat taas tarjoavat omansa asiakastilaisuuksien kautta ja näkyvyyden paikallisesti. Esimerkkinä voidaan pitää



kuluttajatuotteiden mainontaa Liigan kautta ja B-2-B markkinointia seurojen kautta. (Vuorinen 2013) Yleisesti houkuttelevuuden lisäämisessä sponsoroitavana kohteena, Vuorinen (2013) painottaa jälleen vuorovaikutusta ja etenkin palautteen merkitystä. Liiga tekee siis itsestään houkuttelevamman yrityksiltä tulevan palautteen ja jatkuvan oppimisen kautta. Allen (1996, 47) tuokin yhteistyön muodostamisessa joustavuuden tärkeyden.

Liiga on kuitenkin Vuorisen (2013) mukaan epäonnistunut useaan kertaan yritysten toiveiden toteuttamisessa, joka on johtunut resurssipulasta. Suurin syy on ollut ajanpuute pitää huolta suhteista. Houkuttelevuuden ylläpitämisessä Liigalla on myös erilaisia oikeuksia, kuten pelaajien ja joukkueiden nimiä sekä logoja. Näitä Liiga saa käyttää omassa toiminnassa, kuten on tehty joka vuonna Liigan lanseeraamissa pääsiäismunissa, jotka ovat olleet todella suosittuja:

*”Kyseinen yritys lisää tuotemyyntiään Liigan imagolla ja Liigalle siitä on hyötyä rojaltit ja näkyvyysaspekti.” (Vuorinen 2013)*

Kysyttäessä yrityksistä, jotka haluavat sponsoroida Liigaa Vuorinen (2013) selvittää, että se riippuu yrityksen sen hetken tilanteesta:

*”Sellaset yritykset jotka on just tulossa markkinoille haluaa nopeasti valtavaa näkyvyyttä. Tosin semmosiakin yrityksiä on joita ei kiinnosta se näkyvyys ollenkaan. Tunnettuja yrityksiä joiden tuotteet tunnetaan, mutta yleisen uskottavuuden vuoksi on hyvä näkyä”*

Yritykset siis lähtevät sponsoroimaan Liigaa tilanteessa, jossa he tarvitsevat näkyvyyttä joko näkyvyydellisistä syistä tai imagollisista syistä. Yhtiön imagon kehittäminen ja yleisön tietoisuuden lisääminen ovat yrityksen markkinointiviestinnällisiä tavoitteita (Chadwick & Thwaites 2004, 40; Greenhalghin & Greenwellin 2013, 103). Tällä hetkellä suosituimmaksi syyksi Vuorinen (2013) mainitsee kuitenkin uusasiakashankinnan, etenkin B-2-B tilaisuudet, joissa yritykset tavoittelevat kontakteja. Seurat tarjoavat tähän puitteet Liigan avustuksella (Vuorinen 2013). Liiga siis tietää millaisia yrityksiä he haluavat ja millaisten kanssa on toivottavaa tehdä yhteistyötä.

*”Ainahan sun pitäis pystyä tarjoamaan enemmän ku oot luvannu, eli kehittää niin sanottuja trikkereitä.”*

Viimeisenä Vuorinen (2013) kertoo, kuinka Liiga voi osoittaa yrityksille niin sanottuja ”trikkereitä”, eli sponsorointipäätökseen vaikuttavia houkutteita, joiden avulla kiinnostus sponsoroinnista voidaan viimeistään herättää. Liigan peleistä ja tapahtumista näytetään paljon materiaalia eri medioissa useita vuosia jälkeenpäin. Yritykset, jotka lähtevät sponsorointiin mukaan ja näkyvät Liigan toiminnassa saavat suuren jälkivaikutuksen juuri tällä kuvamateriaalilla ikimuistoisista tilanteista ja tapahtumista. (Vuorinen 2013) Samanlainen hyöty on myös muissa urheilukohteissa käytettävissä, mutta Liigan saadessa eniten medianäkyvyyttä Suomessa, se pystyy hyödyntämään sitä parhaiten.

### **5.3 Sponsorihankinnan toimenpiteet**

*”Monihan luulee, että yritykset lähestyisi Sm-Liigaa ku se on kuitenkin niin näkyvä. Kyllä sponsoroinnissa on todella vähäistä se, että yritykset lähestyy.”*

Joissakin tapauksissa Vuorinen (2013) kuitenkin selvittää, että yrityksetkin saattavat lähestyä Liigaa. Nykypäivänä yritykset käyttävät paljon mediatoimistoja, jotka tutkivat ja usein päättävät missä yrityksen kannattaisi näkyä, jotta tietty kohderyhmä voidaan saavuttaa. (Vuorinen 2013) Liigaa siis lähestytään mediatoimistojen kautta, jos vaadittavat kriteerit täyttyvät Liigan kohdalla.

Liigan oman ensimmäisen kontaktin saamiseen käytetään massapuheluja hyödyntävää yhtiötä. Kun kontakti on saavutettu, niin Liigalta tulee oma henkilö tämän jälkeen neuvottelemaan. Liigalla on myös toinen yritys, joka on erikoistunut sponsorointiin ja hankkii taas suurempia yrityksiä. (Vuorinen 2013) Liiga on siis ulkoistanut henkilökohtaisen myyntinsä, mutta ei täysin:

*”Otetaan esimerkkinä, että Pekka pelaa veteraanikiekkoa. Se on ton firman toimitusjohtaja. Sit aletaa soittelee sille ku asia on ollu yhteinen puheenaihe ja kysytään, kiinnostaisko teidän yritystä lähtee yhteistyöhön?” (Vuorinen 2013)*

Liiga tavoittelee sponsorointia myös siis suhteilla. Jääkiekkoa jo harrastanut tai jääkiekosta jo kiinnostunut yritysvaikuttaja onkin Vuorisen (2013) mukaan parhaimpia tapoja saavuttaa yhteistyö. Tämä on kuitenkin vaikeutunut nykypäivänä huomattavasti, koska yritysten markkinointipäätäjät vaativat yhä enemmän seurantalukuja ja faktoja, sekä naisia kun ei yleisesti Liiga kiinnosta, niin kaveri sopimuksia ei enää tehdä (Vuorinen 2013). Nykytilanteen muuttumiseen Liiga on vastannut uusimalla brändinsä sekä imagonsa. Renard & Sitzin mukaan (2011,123) Kohteen täytyykin kehittää itselleen oma brändi, jotta arvojen vaihdanta on mahdollista ja se voidaan toteuttaa sponsoroijan kanssa

*”Luonnollisesti jos brändiä saa kehitettyä parempaan suuntaan, niin se myös edesauttaa sponsorimyyntiä.” (Vuorinen 2013)*

Tehty nimen muutos ja brändiuudistus on Vuorisen (2013) mukaan vain välillinen keino vaikuttaa sponsorimyyntiin. Hän kertoo, kuinka lanseerausvaiheessa tarkoitus oli jo saada jokin yritys mukaan uuteen ilmeeseen, mutta näin ei tapahtunut. Tuomisen & Tanskasen (2007, 29) mukaan yrityksen sponsorintyhteistyöstä tavoiteltavista vastikkeista yksi on kohteen imagoon liittyminen. Brändimuutoksella ja nimen myymisellä Liigassa tavoiteltiin siis suoraa imagon linkittymistä jonkin yrityksen kanssa.

Liiga on tehnyt myös toimivaa benchmarkingia. Vuorinen kertoo kuinka Eurooppalaisten liigojen johtohenkilöillä oli aikoinaan yhteinen koalitio, jossa vaihdettiin niin onnistuneita, kuin epäonnistuneita ratkaisuja. Kokouksissa keskusteltiin erityisesti sponsoroinnista ja muiden Eurooppalaisten liigojen tilanteista sekä sponsori-hankinnan ratkaisuista. (Vuorinen 2013) Ilmeisesti koalitiota ei enää ole olemassa, mikä voisi olla erittäinkin suuri hyöty Liigan sponsori-hankinnalle.

#### **5.4 Sponsorintyhteistyön tavoitteet Liigalle**

Ensisijainen tavoite Liigalle sponsoroinnista on eurot, joita tarvitaan vuosittaisen budjetin mukaan. Toisena tavoitteena on välillinen vaikutus seuroille, jolloin yritykseltä ei ehkä saada niin paljoa rahaa, mutta he ostavat paljon lippuja

järjestääkseen asiakastilaisuuksia. Kolmantena tavoitteena Vuorinen (2013) mainitsee näkyvyyden saavuttamisen yhteistyön kautta:

*”Esimerkiksi NFL ei aikoinaan tehnyt itse ollenkaan mainoksia. Liiga on tavoitellut tällaista tilannetta pidemmän aikaa, jolloin yhteistyökumppanit hoitaisivat mainonnan. Vaikkei saatais hirveesti rahaa niin saatais valtavaa näkyvyyttä. Toivottavaa olis isot kampanjat, jossa jääkiekko ja pelaajat olis esillä.” (Vuorinen 2013)*

Liiga siis tavoittelee sponsoroinnissa sitä, ettei sen tarvitse mainostaa toimintaansa itse, koska 14:a eri paikkakunnalla mainostaminen tuottaisi liian suuria kustannuksia. Esimerkkinä voidaan myös käyttää pääsiäismuna lanseerausta, jossa kohderyhmänä toimii kaupassa ostoksilla käyvät äidit ja lapset. Äidit usein kritisoivat jääkiekkoväkivaltaa eniten. Heidät positiivisesti kohtaamalla voidaan Liigan imagoa parantaa ja jopa vaikuttaa päätökseen, että alkavatko perheen lapset harrastamaan jääkiekkoa. (Vuorinen 2013) Vähentäen siis omasta mainosbudjetistaan, Liiga tosin sanoen subventoi kustannussäästön sponsorin rahalliseen panostukseen yhteistyössä. Tämän lisäksi Liiga tavoittelee päästä näkyvyydellä vaikuttamaan muihinkin kohderyhmiin. Näkyvyysmahdollisuus heijastuu myös tavoiteltaviin yrityksiin:

*”Isoja, valtakunnallisia ja potentiaalisia.” (Vuorinen 2013)*

Esimerkkinä voidaan antaa Veikkaus, joka on suuri ja valtakunnallinen yhtiö. He tuottavat paljon suuria mainoskampanjoita, joihin hyödynnetään Liigan imagoa, joukkueita sekä pelaajia. Näin Veikkaus tuottaa mainontaa Liigan puolesta. (Vuorinen 2013) Tärkein tavoite on kuitenkin yrityksen tarpeiden ja Liigan tarjonnan kohtaaminen eli oikeantyyppisten yritysten löytäminen (Vuorinen 2013). Allenin (1996, 46) mukaan osapuolien sopivuuden tiedostaminen on organisaatiolle tärkeää. Potentiaalisilla yrityksillä Vuorinen (2013) taas tarkoittaa tilanteita, joissa kasvavan yrityksen kanssa tavoitellaan aloitettavan pienimuotoisenkin yhteistyö, koska yrityksen nähdään panostavan yhteistyöhön enemmän tulevaisuudessa. Tässä taustana on myös pitkäjänteisyys:

*”Mielummin pitkää. Joka vuosi jos joudut neuvottelemaan uudet niin se ei ole hyvä juttu. Se maksaa sulle 3 kertaa enemmän hankkia uus ku pitää vanhasta kiinni.”* (Vuorinen 2013)

Renard & Sitzin (2011, 122 – 123) mukaan kohteen on pystyttävä tarjoamaan mahdollisuus muokata yhteistyö pitkäjänteiseksi. Liiga tavoittelee toiminnassaan pitkänjänteistä yhteistyötä. Vuorinen (2013) avaa tavoitetta uuden hankkimisen ja neuvottelujen kustannuksen lisäksi sillä, että tilanteessa huomioidaan myös potentiaali tulevaisuudessa. Liigalla on uskallusta sanoa kieltäytyvästi tilanteesta, jossa kilpailija yritys lähtee vain vuodeksi ja toisen uskotaan ensivuonna lähtevän suuremmalla ja pidemmällä sopimuksella (Vuorinen 2013). Tavoitteista pidetään siis kiinni. Tämän lisäksi Liiga seuraa tavoitteitaan:

*”Se on todella tärkeää nykypäivänä. Liiga maksaa monia kymmeniä tuhansia erilaisista tutkimuksista vuosittain.”* (Vuorinen 2013)

Allenin (1996, 46-47) mukaan organisaation tulisi tiedostaa itse sekä pystyä osoittamaan, että miten sponsorioija voi hyötyä yhteistyöstä. Vuorinen (2013) kertoo, kuinka Liiga maksaa vuosittain useita kymmeniä tuhansia erilaisista tutkimuksista, joista jokaiselle yritykselle voidaan raportoida kuinka paljon on saanut näkyvyyttä ja mihin kohderyhmiin. Toisin sanoen mitä yritykset ovat sponsoroinnin avulla saavuttaneet. Todella usein tulokset ovat parempia, kuin yritykset olivat odottaneet, jota voidaan pitää Liigan etuna (Vuorinen 2013). Parker (1991, 30) toteaa tutkimuksessaan, että sponsorointiyhteistyö harvoin on hedelmällistä, jos sitä seurataan vain aavistusten ja luulojen avulla.

Viimeisenä tavoitteena Liigalle, Vuorinen (2013) mainitsee sponsoroinnin yhtenäisyyden ja yhteishankinnat Liigan ja seurojen kesken, jossa sponsori voi hankkia yksinoikeuden Liigan sekä seurojen toiminnassa. Tätä on yritetty jo pitkään tavoitella, siinä kuitenkaan onnistumatta. Ruotsissa tässä on jo onnistuttu ja se on toimivaa, mutta Suomessa seurat eivät järjestelystä ole innostuneet. Yrityksillä olisi tähän kiinnostusta erittäin paljon, mutta seuroilla ei. (Vuorinen 2013)

## 5.5 Sponsorihankinnan haasteita Liigalle

Greenhalghin & Greenwellin mukaan (2013, 103) yritykset tavoittelevat sponsoroinnista imagonsa kehittämistä. Tämä voidaan yhdistää yhteiskuntavastuullisuuteen, jossa kuluttajien eettistä arvostusta tavoitellaan (Tuomisen & Tanskasen 2007, 29).

*”Kaikkein suurimpana on väkivalta, ja kun media on pitänyt sitä isoilla jutuilla esillä, niin yrityksiltä tulee hyvinkin aggressiivisia vastauksia.” (Vuorinen 2013)*

Jääkiekkoväkivaltaan liittyen, Vuorinen (2013) myöntää, että se vaikuttaa sponsorihankintaan huomattavasti ja siitä on syntynyt tuore sekä erittäin suuri haaste. Liiga oli aikoinaan miettimässä teemaa yhteiskuntavastuulle sponsorointihankinnassa, joka olisi yrityksiä kiinnostanut. Yrityksille suunniteltu sponsorointiteema kuitenkin kariutui, koska sen pelättiin kääntyvän jääkiekkoväkivallan vuoksi itseään vastaan. Yrityksillä voi tällaisissa tilanteissa myös syntyä mahdottomiakin vaatimuksia, joka vaikeuttaa yhteistyön saavuttamista ja ylläpitämistä:

*”Se on vuoropuhelua, joka voi olla välillä hyvin haastavaa. Varsinkin hässäkkä jutuissa, kuten jääkiekkoväkivalta.”*

Vuorinen samalla avaa mediasuhteiden hallinnoinnin vaikeutta. Suurimmaksi ongelmaksi syntyvät iltapäivälehdet, jotka kirjoittavat ensin ja ”myllyttävät” uutisia samanaikaisesti. Jääkiekkoväkivalta kantautuu ihmisten jokapäiväiseen keskusteluun. Tilanne kumuloituu lopulta vakavaan ongelmaan, jolloin asiasta kirjoitetaan jo Helsingin Sanomissa. Valanko (2009, 102) puhuukin sponsoroitavalta kohteelta vaadittavista kriteereistä mediasuhteiden toimivuuden. Tämä ei Liigan kohdalla toimi ainakaan toivottavalla tavalla.

Tämä on johtanut myös tilanteeseen, jossa yritykset siirtyvät enemmän turvallisempaan vaihtoehtoon, eli nuorisourheiluun. Nuorisourheilun suosio johtuu yleisesti myös Suomalaisten yritysten asenteista ammattilaisjäähkiekkoon ja rahan olemassa oloon urheilussa. Se ei kaikkia yrityksiä miellytä tai konteksti on yrityksille

vierasta. (Vuorinen 2013) Sponsorointiin ja niiden hankkimiseen ei Vuorisen (2013) mukaan vaikuta muut ongelmat, kuten kurinpidolliset ratkaisut tai tulospalvelun toimimattomuus. Rakenteellisia ongelmia liigalta kuitenkin löytyy:

*”Ollaan kuitenkin erittäin mustasukkaisia jos tehdään sopimuksia seurojen sponsoroiden kanssa ja jatkuvasti jännitteitä syntyykin.” (Vuorinen 2013)*

Vuorinen (2013) kertoo, kuinka Liigassa rakenteelliset ongelmat kiristävät tunnelmaa omistajiensa, eli seurojen, sekä Liigan välillä. Seurat toivovat, että Liiga tekisi suuria ja valtakunnallisia sponsoreita niin, ettei se vaikuta seurojen sponsorointiin. Suomessa tämä on erittäin hankalaa, koska markkinat ovat pienet ja toimialoja joudutaan sulkemaan pois mahdollisesta yhteistyöstä ja siltikin päällekkäisyyksiä seurojen sponsorien kanssa syntyy. Suurimmat toimialat, jotka Liiga on joutunut sulkemaan pois, ovat panimot ja autosopimukset. Kyseessä on jännite, jossa seurat ristiriitaisesti vaativat tuloksia, mutta samalla ovat mustasukkaisia jos Liiga onnistuu sponsoroinnissa ja päällekkäisyyksiä syntyy. Tilanne johtaa myös tehottomuuteen Liigalle, koska yrityksille ei voida tarjota valtavaa näkyvyyshmahdollisuutta ja isoa roolia jokaisessa pelissä, jossa Liigan kautta yritys voisi mainostaa. Seurat ja Liiga kilpailevat siis tavallaan toisiaan vastaan. (Vuorinen 2013) Samalla tilanne kumuloituu jo aikaisemmin mainittuun yhtenäisyyden puutteeseen, joka Ruotsissa on saavutettu paikallisten seurojen ja Ruotsin Liigan kesken. Ongelmaksi syntyy seurojen kokoero, koska yhteishankinnoilla sponsoroinnissa Suomessa on todella vaikeaa löytää tasaista tulojakoa pienimpien ja suurimpien seurojen kesken niin, että se tyydyttäisi kaikkia osapuolia. (Vuorinen 2013) Yhtenäisyys ongelmat ovat olleet myös muidenkin urheiluliigojen ongelmia, kuten yhdysvaltojen NFL:n (Fortunato & Melzer 2008, 54 - 55). Sisäisistä haasteista edellä mainitut ristiriidat eivät jää ainoiksi:

*”Liigan ongelma on, ettei se pysty tarjoamaan asiakastilaisuuksia, koska Liigalla ei ole pelejä.” (Vuorinen 2013)*

Jääkiekkoon sponsoroidessa yritysten suurin toive Vuorisen (2013) mukaan Suomessa on mahdollisuus järjestää asiakastilaisuuksia. Liigalla näitä ei ole, ainakaan tarpeeksi. Vuorinen (2013) kertoo, kuinka B2B tuotteiden mainostaminen ja myynti Liigan kautta toisi suuren määrän lisärahoitusta, kuten se on seuroille tuonut.

Ongelma rajaa tiettyjä tuotteita ja toimialoja pois. Liigalla etu seuroihin nähden olisi valtakunnallinen mahdollisuus, jonka kautta asiakastilaisuuksia voitaisiin pitää keskitetysti ympäri Suomea. Ottelujen ja omien tapahtumien puute karsii siis pois myös promootiot sekä suoramyyntin. (Vuorinen 2013) Greenhalghin & Greenwellin (2013, 103) mukaan yritykset tavoittelevat sponsoroinnista myyntin/markkinaosuuden kasvattamista. Sen mahdollistamisen puute voidaan pitää Liigalle heikkoutena.

Ulkoiset haasteet Liigalle ovat tulevaisuudessa, etenkin kilpailijasarjojen kasvu. Näihin kuuluvat Helsingin Jokereiden siirtyminen KHL:ään sekä Eurooppa Liigan järjestäminen. Jokerit tuottavat Liigalle paljon mediatilaa ja tuovat paljon yleisöä muiden seurojen peleihin. Muutos vaikuttaa Liigan uskottavuuteen yleisesti, joka vaikuttaa sponsoreiden kiinnostukseen. Eurooppa Liigan tilanne myös vähentää Liigan uskottavuutta ja merkitystä. Yleisömäärien väheneminen ja yleisön kiinnostuksen siirtyminen Eurooppa Liigan ja KHL:n peleihin vaikuttaa mediasopimukseen sekä näkyvyyden tehokkuuteen, joka vaikuttaa taas Liigan houkuttelevuuteen sponsoroitavana kohteena. (Vuorinen 2013)

Suomalaisessa yritys kentässä pääkonttoreiden siirtyminen ulkomaille tuottaa myös haasteita. Päätöksiä tehdään ulkomailta, jossa Liigan kiinnostavuutta sponsorointikohteena voidaan usein vähätellä. Jääkiekon ja Liigan sponsorointi on ennen ollut usein tunnepohjaista mukana olemista. Haastavaa on muuttunut tilanne, jossa faktoja vaaditaan enemmän. Tilanne on yleisesti haastava, mutta kilpaileviin lajeihin ja pääsarjoihin nähden Liigalle tämä on myös etu, johtuen suuresta kiinnostavuudesta. (Vuorinen 2013)

Viimeisinä haasteina sponsoriyhteistyön saavuttamiselle Vuorinen (2013) mainitsee uuden nimen myyntin sekä mediasopimuksen, jossa mainontaa Liiga ei hallinnoi. Nimen myyntin kohdalla haasteena on oikean yrityksen löytäminen, koska neuvotteluja on käyty, mutta yhteistyö on kaatunut yrityksen sopimattomuuteen. Kyseenalaista liiketoimintaa harrastavan yrityksen nimen liittäminen Liigaan kyseenalaistaa myös Liigaa yleisesti sekä sen imagoa. Mediasopimuksissa haasteena ovat TV-lähetysten mainokset. Mediasopimuksen haltija voi myydä kelle tahansa yritykselle mainoksen. Yritys vaikuttaa tukevan Liigaa yleisön silmissä,



vaikka yrityksellä ei olisikaan mitään tekemistä Liigan toiminnan kanssa. (Vuorinen 2013) Kyseessä on siis yritysten harjoittamaa väijytysmarkkinointia.

### **5.5.1 Haasteisiin vastaaminen**

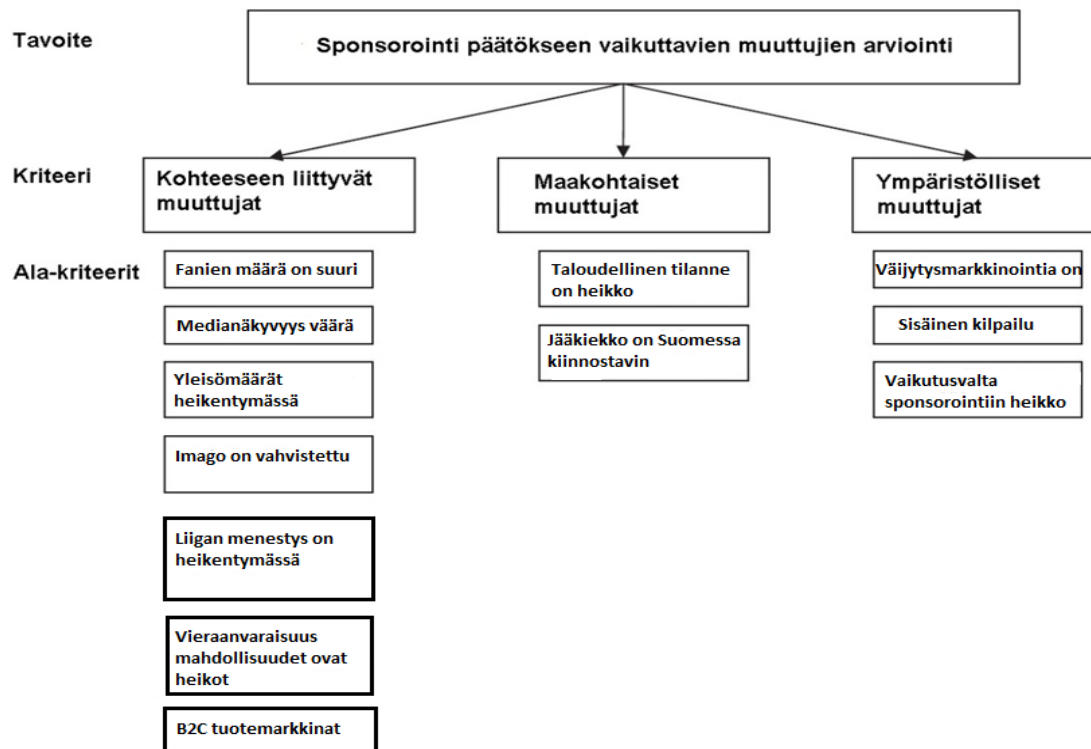
*”Liigan pitää profiloitua sen omista lähtökohdista.” (Vuorinen 2013)*

Vuorisen (2013) mielestä Liigan täytyy pystyä profiloimaan itseään paremmin, koska se on ollut jo pitkään yleinen ongelma. Sponsorihankinta on kuitenkin vain raakaa työtä niin seuroille, kuin Liigallekin. Keskittymällä omaan toimintaan ja omiin vahvuuksiin, kuten paikallisuuteen sekä kasvattajajaleiman arvoon, kokonaisuus voisi muodostua paremmaksi. Yleisesti sponsorointi on Vuorisen (2013) mielestä edelleen tunnepohjaista, mutta myöntää sen muuttuneen ja edelleen muuttuvan tulevaisuudessa huomattavasti. Sponsoroinnin tärkeys tulee korostumaan tulevaisuudessa suuresti, kun yleisömäärät laskevat vuosi vuodelta ja taloustilanne yleisesti vaikuttaa pysyvän heikkona. Yleisöennätyskin saavutettiin edellisellä kaudella ainoastaan talviklassikon avulla, josta vain kaksi joukkuetta hyötyy. (Vuorinen 2013)

Vuorinen (2013) toivookin rauhallista vuotta tulevalle Liiga-kaudelle, jotta esimerkiksi väkivallan negatiivinen kierre hiipuisi.

### **5.6 Tulokset**

Soveltamalla Lee & Rossin (2012, 161) tutkimusta muuttujista, jotka vaikuttavat sponsorointi päätökseen, voidaan Liigan sopivuudesta yrityksille tehdä seuraavanlainen yhteenveto:



Fanien eli kannattajien määrä Liigan seuroilla on tällä hetkellä suuri, joka voidaan todeta Mainostajien Liiton ja Taloustutkimus Oy:n tekemistä tutkimuksista yleisesti jääkiekkoon, sekä Vuorisen (2013) kertomista Liigan omista tutkimuksista. Seurojen ollessa kiinnostavia, kiinnostus kasvaa myös Liigaan.

Medianäkyvyys on Liigalla suurta, mutta kyseessä on paljon negatiivista eli väärää näkyvyyttä. Yritykset joutuvatkin miettimään tarkasti tilannettaan ja haluaan lähteä sponsoroimaan organisaatiota, joka on viimeisen vuoden aikana näkynyt erittäin negatiivisesti mediassa. Jääkiekkoväkivallan kautta yrityksiltä tuli Vuorisen (2013) mukaan todella aggressiivisia vastauksia. Tätä voidaan siis pitää Liigalle heikkoutena. Yleisömäärät otteluissa ovat lisäksi heikentymässä yleisesti, vaikka Talviklassikkojen avulla uusi ennätys saavutettiin. Tähän Vuorinen (2013) avasi Eurooppa Liigan tulo ja yleisesti heikko taloustilanne. Nämä tulevat vähentämään Liigan merkitystä ja kiinnostavuutta sponsoroitavana kohteena, johon lisäksi vaikuttaa Jokereiden siirtyminen KHL-sarjaan. Liigan menestys kansainvälisesti verraten on siis heikentymässä.

Jääkiekkoväkivallan negatiivinen näkyvyys on heikentänyt Liigan imagoa huomattavasti ja vaikeuttanut täten sponsorihankintaa. Imagon muuttaminen ja brändin päivittäminen on ainakin todisteena siitä, että Liigassa ollaan valmiita toimenpiteisiin vastata näihin haasteisiin ja ongelmiin. Tulevaisuus näyttää kuinka hyvin imagomuutos on toiminut. Vieraanvaraisuusmahdollisuuksien eli asiakastilaisuuksien puuttuminen taas heikentävät Liigan kiinnostavuutta sponsoroitavana kohteena. Välillisesti seurojen kautta mahdollisuuksien järjestäminen helpottaa tilannetta, muttei ratkaise sitä. Vahvuutena voidaan pitää Liigan selkeää näkemystä, että millaiset yritykset sopivat Liigan sponsoreiksi: nuorille miehille tarkoitettujen kuluttajatuotteiden valtakunnallinen ja kasvava valmistaja. Tavoiteltava segmentti on siis yritykselle helppo löytää. Maakohtaisissa muuttujissa Suomen yleisesti heikko taloustilanne vaikuttaa yritysten päätöksiin sekä yleisömääriin. Näihin Liiga ei voi vaikuttaa, mutta suhteuttamalla tilanteen jääkiekon yleisesti suureen kiinnostavuuteen Suomessa, voidaan tilannetta kompensoida argumentein, esimerkiksi tulevaisuuden neuvotteluissa.

Yrityksiä kiinnostaa väijytysmarkkinoinnin olemassaolo. Liigan suurimmassa yksittäisessä tulonlähteessä, eli mediasopimuksessa väijytysmarkkinointia on. Yritykset saattavat Liigan sponsoroinnin sijaan lähteä mainostamaan Tv-lähetyksiin, kuin mainostaa otteluissa paikan päällä. Tähän tilanteeseen vaikuttaa myös vähentyneet yleisömäärät otteluissa. Suurin heikkous Liigalle tällä hetkellä on lajin sisäinen kilpailu. Seurat ja Liiga kilpailevat samoista sponsoreista, johtuen Suomen pienistä markkinoista sekä yhtenäisyyden puutteesta seurojen ja Liigan välillä. Pääallekkäisyyksiä ei siis edes varmasti tiedetä, ennen kuin neuvottelut avataan yritysten kanssa. Lisäksi nuorisoliikunnan kasvanut kiinnostus vähentää Liigan merkitystä sponsoroitavana kohteena sekä haastaa Liigan kilpailemaan nuorisourheilua vastaan. Sisäisen kilpailun ongelma on erittäin rakenteellinen, jonka olisi todella suotavaa ratkaista johonkin suuntaan. Tässä heikkoutena voidaan pitää myös Liigan vähäistä vaikutusvaltaa sponsorointisopimukseen: Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n omistajat, eli seurat päättävät miten sponsorointitoiminta järjestetään Liigan toiminnassa, jossa usein Liiga häviää. Liigan sisäiseen kilpailuun on etsitty ratkaisuja yhtenäisyyden kautta, jota ei kuitenkaan ole sponsorihankinnassa saavutettu.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tutkia sponsorihankinnan ja sponsoroinnin erityispiirteitä Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n toiminnassa. Pää tavoitteena oli tunnistaa nämä erityispiirteet tutkimalla sponsorointia yrityksen näkökulmasta tavoitteiden ja kohdevalinta kriteerien kautta sekä organisaation näkökulmasta tavoitteiden, toimenpiteiden sekä haasteiden kautta. Näitä tutkittiin tieteellisten artikkeleiden ja kirjallisuuden pohjalta sekä haastattelun kautta, jonka antoi Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n vastikään väistynyt toimitusjohtaja Jukka-Pekka Vuorinen. Tutkimustulokset osoittavat, että Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n sponsorihankintaan ja sponsorointiin liittyy erityisimpänä piirteenä organisaation kohtaamat haasteet.

Sponsorointi on Liigalle varainhankintaa, omistajien eli seurojen välillistä avustamista sekä näkyvyyden saavuttamista sponsoriyhteistyön kautta. Varainhankinnassa haasteen synnyttää kuitenkin kilpailu sponsoreista seurojen kanssa. Tämä synnyttää erityispiirteisen ristiriidan Liigan ja seurojen välillä: Onko Liigan tarkoitus tuottaa voittoa omistajilleen, hankkimalla lisää sponsoreita vai auttamalla seuroja saamaan enemmän sponsoreita ja samalla vaikeuttaen huomattavasti omaa toimintaansa? Tässä on syytä tehdä selkeä ero seurojen ja Liigan kesken.

Liiga tunnistaa kohderyhmänsä, jonka yritys voi sponsoroinnin avulla tavoittaa ja Liigalla tiedostetaan hyödyt, joita yritys voi saavuttaa sponsoroidessaan Liigaa. Liiga myös kuuntelee yrityksiä ennen sponsoriyhteistyöhön lähdeittäessä. Sponsorihankinnan toimenpiteissä Liiga on ulkoistanut myyntiprosessinsa alkuvaiheen, jonka jälkeen Liigan oma myyntiedustaja hoitaa neuvottelut. Liiga hoitaa sponsorihankintaansa myös suhdetoiminnan kautta, mutta huomattavasti vähemmän kuin ennen johtuen muuttuneista käytänteistä. Liiga on ennen harrastanut myös benchmarkingia, joka on ilmeisesti kyseisessä mittakaavassa loppunut. Kyseessä on siis tilanne, jossa Liigalla on selkeä etu muiden lajien kanssa sponsoreista kilpailtaessa ja sponsorihankintaa tehdään ammattimaisesti. Tämä ei kuitenkaan riitä, koska erityispiirteiseksi syntyy haaste sisäisestä kilpailusta seurojen, sekä nuorisourheilun kasvavan kiinnostuksen kanssa. Jääkiekkoväkivallan voidaan todeta siirtäneen yritysten kiinnostusta pois ammattilaisjääkiekosta, vaikka etenkin Liiga voi tarjota sponsorointiyhteistyöstä sitä laajaa näkyvyyttä, jota yritykset sponsoroinnista

tavoittelevat. Median tapa kirjoittaa jääkiekkoväkivallasta vaikeuttaa tilannetta entisestään ja syventää haastetta.

Sponsorihankinnan tavoitteissa Liiga tavoittelee yrityksiä, jotka ovat valtakunnallisia, kasvavia sekä harjoittavat suurta mainontaa, jotta Liiga saisi hyödynnettyä yrityksen mainontaa. Yhteistyön tavoitellaan olevan pitkäaikaista, koska tämä on edullisempaa sekä helpompaa molemmille osapuolille. Tärkeimpänä tavoitteena on sopivan osapuolen löytäminen. Tavoitteitaan Liiga seuraa jatkuvasti, jolloin yrityksillekin on helppo osoittaa yhteistyöstä syntynyt hyöty. Jääkiekkoon sponsoroidessa yritykset kuitenkin toivovat eniten mahdollisuutta järjestää asiakastilaisuuksia, jota Liiga ei omassa toiminnassaan pysty tarjoamaan. Ainakaan niin paljoa kuin yritykset haluaisivat. Erityispiirteenä sponsorihankintaan ja sponsorointiin Liiga pystyy tarjoamaan parhaimpia lukemia näkyvyydestä ja kiinnostavuudesta urheilun saralla, muttei kuitenkaan pysty tarjoamaan yritysten toivomia asiakastilaisuuksia. Kyseessä on siis huomattava ongelma.

Suurimpana haasteena Liigalle sponsorihankinnassa on haastateltavan mukaan jääkiekkoväkivalta. Tähän joissakin yrityksissä vastataan aggressiivisesti. Haasteet kumuloituvat, kun yritykset alkavat vaatimaan toimenpiteitä sekä media pitää asiaa julkisuudessa. Jääkiekkoväkivallan suuri vaikutus siirtää sponsorointia enemmän kohti nuorisourheilua. Tulevaisuuden haasteita yleisesti Liigalle ovat Eurooppa Liigan mukaantulo sekä Jokereiden siirtyminen KHL-sarjaan. Nämä tulevat vaikuttamaan Liigan merkitykseen yleisesti sekä sen houkuttelevuuteen sponsoroitavana kohteena.

Kyseessä on siis tilanne, jossa taloustilanteen epävakaus ei ole tällä hetkellä suurin haaste sponsorihankinnassa, vaikka näin voisi luulla. Liigan ongelmat ja haasteet ovat rakenteellisia sekä sisäisiä. Ensimmäinen askel kehittyä houkuttelevammaksi sponsorointikohteeksi lähtee sen sisäisten ongelmien ratkaisemisesta. On aika istua alas seurojen kanssa ja sopia pelisäännöt sponsorointiin liittyen. Vaihtoehtoina ovat yhteiset ja yhtenäiset sponsorihankinnat tai sponsoroinnin vapauttaminen kokonaan seurojen sekä Liigan kesken, jolloin molemmat voivat hankkia sponsoreita samalta toimialalta, tarjoten erilaisia ratkaisuja sekä omat yksinoikeudelliset sopimukset. Vapauttaminen molempien osapuolien kesken olisi tutkijan mielestä paras ratkaisu, joka myös NFL:ssä aikoinaan toteutettiin. Kaikkia osapuolia ei voida tyydyttää, koska

päällekkäistä näkyvyyttä syntyy jo kuitenkin TV-lähetysten kautta: mediankanava saa vapaasti myydä ottelulähetysiin mainoksia.

Jääkiekkoväkivallan suhteen toivottavaa on vain rauhallinen vuosi, koska ylilyöntejä on vaikea ennustaa. Muihin sarjoihin liittyvään kilpailuun on vastattava profiloimisella. Tähän Liigan olisi syytä ottaa nykyisen ja juuri muokatun imagonsa lisäksi vahva viesti sen pitkästä historiasta erittäin laadukkaana kasvattajasarjana. Tuomalla oman vahvuutensa laadukkaana huippusarjana sekä vahvana kasvattajasarjana, nuorisourheiluun siirtyvää sponsorirahaa voidaan hiljalleen saada käännetyksi Liigallekin. Samalla myös Suomen jääkiekkoliiton kanssa yhteisen linjan löytäminen olisi suotavaa, jotta Liigan merkitys saataisiin vahvistettua ja säilytettyä tulevaisuudessakin. Haasteeseen, jossa Liiga ei pysty järjestämään asiakastilaisuuksia, voisi vastata konkreettisesti löytämällä yhteissävelen seurojen kanssa. Vaihtoehtona voisi olla yrityspaketteja, jossa ensin asiakkaat ja yhteistyökumppanit vietäisiin jääkiekko-otteluun. Seurat saisivat lipputuloja. Tämän jälkeen yhteistyössä jonkin valtakunnallisen viihderavintolaketjun kanssa yritysvieraille järjestettäisiin ottelun jälkeinen tilaisuus. Tästä tilaisuudesta Liiga saisi tuloja sopimalla yhteistyön viihderavintolan kanssa. Tällä tavoin Liiga voisi yhdistää seurojen välillisen avustamisen sekä oman varainhankintansa yhteistyömuodossa, joka voidaan toteuttaa usealla paikkakunnalla.

Tutkimustuloksia tarkastellessa huomioitavaa on muiden tutkimusten puutteellisuus. Tämä näkyy teoreettisessa viitekehyksessä, joka kumuloituu sponsorihankinnan ja sponsoroinnin erityispiirteissä haasteisiin. Tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin tehdä yleinen selvitys Suomalaisen ammattilaisurheiluliigan sponsoroinnista ja löytää tästä erityispiirteitä, koska sitä ei ollut ennen tutkittu. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska haastateltavalla on usean vuoden kokemus tutkittavasta aiheesta ja sen näkökulmasta.

Jatkotutkimuksia aiheesta voidaan tehdä paljon. Tutkimusta voidaan laajentaa enemmän yrityksen näkökulmaan, jolloin nykyisiltä yhteistyökumppaneilta voidaan saada konkreettista tietoa, että miksi he sponsoroivat Liigaa. Tästä voidaan ymmärtää kuinka Liiga voisi kehittää sponsorihankintaansa tehokkaammaksi. Toisen kattojärjestön tutkiminen toisi enemmän syvyyttä tutkittuun aiheeseen.

## **Lähdeluettelo**

Amis, J., Slack, T., Berret, T. (1999) Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33, 3, 250-272.

Allen, S. (1996) 12 steps to non-profit sponsorship success. *Fund Raising Management*, 27, 3, 46-48

Chadwick, S., Thwaites, D. (2004) Advances in the management of sports sponsorship: fact or fiction? Evidence from English professional soccer. *Journal of General Management*, 30, 1, 39 - 59

Cornwell, T.B., Pruitt, S.W., Clark, J.M. (2005) The relationship between major-league sports' official sponsorship announcements and the stock prices of sponsoring firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 4, 401 - 412

Doherty, A., Murray, M. (2007) The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization. *Sport Marketing Quarterly*, 16, 1, 49 – 59.

Eskola, J., Suoranta, J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. p. Tampere, Vastapaino.

Farrelly, J., Quester, P., Burton, R. (1997) Integrating sports sponsorship into the corporate marketing function: an international comparative study. *International Marketing Review*, 14, 3, 170 –182.

Fortunato, J. A., Melzer, J. (2008) The conflict of selling multiple sponsorships: The NFL beer market. *Journal of Sponsorship*, 2, 1, 49 - 56

Greenhalgh, G., Greenwell, T.C. (2013) What's in it for me? An investigation of north American professional niche sport sponsorship objectives. *Sport Marketing Quarterly*, 22, 2, 101-112.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi

Lee, S., Ross, S.D., (2012) Sport sponsorship decision making in a global market. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2, 2, 156-168

Lei, S., Ghosh, C., Srinivasan, H. (2010) Should they play? Market value of corporate partnerships with professional leagues. *Journal of Sport Management*, 24, 6, 702-743.

Maestas, A. J. (2009) Guide to sponsorship return on investment. *Journal of Sponsorship*, 3, 1, 98-102.

Meenaghan T., (2001a) Editorial: The passionate embrace – Consumer response to sponsorship. *Psychology & Marketing*, 18, 2, 87-94.

Meenaghan T., (2001b) Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18, 2, 95-122

- Meenaghan, T., Shipley, D. (1999) Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 33, 3, 328 –348
- Meng-Lewis, Y., Thwaites, D., Gopalakrishna Pillai, K. (2013) Consumers' responses to sponsorship by foreign companies. *European Journal of Marketing*, 47, 11, 1910-1930.
- Nickel, D., Cornwell, T. B., Johnston, J.W. (2011) Sponsorship-linked marketing: a set of research propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26, 8, 577-589
- Olkkonen, R. (2001) Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 4, 309-329
- Olkkonen, R., Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K. (2000) Sponsorship as relationships and networks: implications for research. *Corporate Communications: An International Journal*, 5, 1, 12 –19
- Parker, K. (1991) Sponsorship: The Research Contribution. *European Journal of Marketing*, 25, 11, 22 – 30.
- Ratten, V., Ratten, H., (2011) International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26, 8, 614-620
- Renard, N., Sitz, L. (2011) Maximising sponsorship opportunities: a brand model approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20, 2, 121 –129.
- Shannon, J.R., (1999) Sports marketing: an examination of academic marketing publication. *Journal of Service Marketing*, 13, 6, 517 – 535.
- Tuominen, M & Tanskanen, P. (2007) *Hyödynnä tavaramerkkiäsi lisenssioiden.* Helsinki, Mainostajien liitto
- Valanko, E. 2009. *Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimana.* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vuokko, P. (2003) *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot.* 1. p. Porvoo, WSOY
- Zinger, J.T., O'Reilly N.J. (2010) An examination of sports sponsorship from a small business perspective. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11, 4, 283 – 301.



## ELEKTRONISET LÄHTEET:

Hakahuhta, A (2012) Jääkiekkoväkivalta kiinnostaa myös eduskuntaa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla:

[http://yle.fi/uutiset/jaakiekkovakivalta\\_kiinnostaa\\_myos\\_eduskuntaa/6293547](http://yle.fi/uutiset/jaakiekkovakivalta_kiinnostaa_myos_eduskuntaa/6293547)

Hakola, T., Moisio, T. (2013) Onko jääkiekkoväkivalta karannut käsistä – näin lukijat kommentoivat. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla:

<http://www.hs.fi/urheilu/a1305651869943>

Happonen, P. (2013) Poliisiylijohtaja: Jääkiekkoväkivalta on saatava loppumaan. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla:

[http://yle.fi/uutiset/poliisiylijohtaja\\_jaakiekkovakivalta\\_on\\_saatava\\_loppumaan/6514118](http://yle.fi/uutiset/poliisiylijohtaja_jaakiekkovakivalta_on_saatava_loppumaan/6514118)

Jatkoaika (2013) Sm-Liiga vaihtaa nimensä Liigaksi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla: <http://www.jatkoaika.com/Uutiset/sm-liiga-vaihtaa-nimens%C3%A4-liigaksi/150379>

Jääkiekon Sm-Liiga Oy (2013) Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n tietoja [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla: <http://www.liiga.fi/tietoja/jaakiekon-sm-liiga-oy.html>

Mainostajien Liitto (2013) Sponsorointibarometri: Sponsorointirahat edelleen tiukassa [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla:

[http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri\\_2013.html](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2013.html)

Mainostajien Liitto (2012) Sponsorointibarometri ennakoi synkentyviä näkymiä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla:

[http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri\\_2012.html](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2012.html)

Mainostajien Liitto (2011) Sponsorointibarometri: Sponsorointi lisääntyi vuonna 2010, yhteiskuntavastuu korostuu kohteiden valinnassa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla:

<http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2011.html>

Mainostajien Liitto (2009) Sponsorointibarometri 2009. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla:

<http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2009.pdf>

Sanoma News Oy (2013) Taloussanomien: Jääkiekon Sm-Liiga Oy. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2013] Saatavilla:

<http://yritys.taloussanomien.fi/y/jaakiekon-sm-liiga-oy/helsinki/0218194-1/>

Taloustutkimus Oy (2013) Sponsorointi & Urheilun arvomaailma – tutkimus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.12.2013] Saatavilla:

<http://www.taloustutkimus.fi/?x1538426=2651571>

Taloustutkimus Oy (2012) Jääkiekko arvostetuin ja seuratuin urheilulaji taloustutkimuksen Sponsorointi ja urheilun arvomaailma- tutkimuksessa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.12.2013] Saatavilla:

<http://www.taloustutkimus.fi/?x1538426=2651571>

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

Taloustutkimus Oy (2011) Jääkiekko arvostetuin urheilulaji – taitoluistelun arvostus huipussaan. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.12.2013] Saatavilla: <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/?x1541726=2221675>

Taloustutkimus Oy (2010) Mäkihyppy palasi kärkilajiksi taloustutkimuksen Urheilun arvomaailmatutkimuksessa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.12.2013] Saatavilla: <http://www.taloustutkimus.fi/?x1538426=1991792>

Turun Sanomat (2012) Sivistysvaliokunta kuuli jääkiekkoväkeä väkivallasta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.12.2013] Saatavilla: <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/390172/Sivistysvaliokunta+kuuli+jaakiekkovakea+vaki+vallasta>

Urheilulehti (2013) Perjantain tiedotustilaisuuden pommi – Jokerit jättää Sm-Liigan. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.12.2013] Saatavilla: <http://www.urheilulehti.fi/jaakiekk/perjantain-tiedotustilaisuuden-pommi-jokerit-jattaa-sm-liigan>

Waheeb, S.(2013) SM-Liigan nimen hinta 1,5 – 2 miljoonaa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.12.2013] Saatavilla: <http://www.mtv.fi/sport/jaakiekk/smliiga/uutiset.shtml/2013/08/1794406/sm-liigan-nimen-hinta-15-2-miljoonaa>

## Haastattelu:

Vuorinen, J-P. (2013) Jääkiekon Sm-Liiga Oy:n toimitusjohtaja 2007-2013.

Henkilökohtainen haastattelu. 18.11.2013

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Yleistä:

- Mitä Sponsorointi on Liiga Oy:lle?
- Mihin Liiga Oy tarvitsee yhteistyökumppaneita?
- Mikä on sponsoroinnin rooli Liigan toiminnassa?
- Onko Liigalla tarpeeksi sponsoreita?

#### Kohteena:

Mitä kohderyhmiä Liiga Oy tarjoaa yrityksille?

- Miten Liiga haluaa erottautua muista sponsorointikohteista?
- Miten Liiga ylläpitää houkuttelevuuttaan sponsorointikohteena?
- Millaiset yritykset haluavat sponsoroida Liigaa?

#### Toimenpiteet:

- Miten Liiga Oy voi saavuttaa sponsoriyhteistyön?
- Mitkä ovat toimenpiteet ja millä keinoin sponsoreita saavutetaan?
- Mikä rooli nimimuutoksella/imagomuutoksella on sponsorointi myynnissä/markkinoinnissa Liigalle?
- Mikä on suhde yrityksen lähestymisessä ja Sm-liigan lähestyessä?

#### Tavoitteet:

- Mitä Liiga Oy tavoittelee sponsori-hankinnassa?
- Millaisia yrityksiä Liiga haluaa sponsoreiksi?
- Onko yhteistyö enemmän pitkä-aikaista vai lyhytaikaista? Miksi?
- Miten Sm-liiga seuraa tavoitteitaan yhteistyössään?

#### Haasteet:

- Mitä haasteita Sm-liiga kohtaa sponsori-hankinnassa?
- Miten Sm-liiga vastaa esille tuleviin haasteisiin?
- Onko Liigan haasteet sponsori-hankinnassa sen omia vai yrityksiin liittyviä esim. taloudellisia?

Vapaa sana