



LAPPEENRANNAN  
TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot

## Kandidaatintutkielma

Jalkapalloseuran yritysysteistyön kehittyminen nykymuotoonsa

Case: FC Honka ja Fortum Oyj sekä Telinekatataja Oy

Football clubs corporate partnership development to its present  
state

Case: FC Honka and Fortum Oyj and Telinekatataja Oy

# Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	2
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma.....	3
1.2	Aikaisemmat tutkimukset.....	4
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	5
1.4	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne .....	6
2	Sponsorointi, yhteistyö ja yhteistyön kehittyminen .....	7
2.1	Sponsoroinnin määritelmä .....	8
2.1.1	Sponsorointi suomalaisessa kielessä ja kulttuurikontekstissä .....	8
2.1.2	Sponsorointi alan kirjallisuudessa ja artikkeleissa .....	9
2.1.3	Sponsoroinnin luonne.....	10
2.2	Yhteistyön määritelmä .....	12
2.3	Yhteistyön ja sponsoroinnin erot.....	13
2.4	Yhteistyön kehittyminen.....	14
2.4.1	Vaiheteoria .....	14
2.4.2	Olotilateoria .....	15
2.4.3	Liittymisteoria.....	17
3	Tutkimuksen suorittaminen.....	17
3.1	Tutkimusprosessi.....	17
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	18
3.3	Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi.....	19
3.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	20
4	Empiirinen tutkimus .....	21
4.1	Konteksti.....	21
4.1.1	FC Honka ry ja Pallohonka Oy .....	21
4.1.2	Telinekatataja Oy.....	22
4.1.3	Fortum Oyj.....	23
4.2	Yhteistyön kehittyminen.....	24
4.3	Sponsorointiyhteistyön luonne.....	27
4.4	Yhteistyösuhteen hoitaminen.....	30
4.5	Sponsorointi ja yritys yhteistyö haastatteluissa.....	31
5	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	31
5.1	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	31
5.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	32
	Lähteet .....	40
	Liitteet.....	45

# 1 Johdanto

Urheiluseurojen rahoitus on jo pitkään riippunut hyvinkin paljon yhteistyöyritysten rahallisesta panostuksesta. Seurojen käytettävissä olevat varat koostuvat yleensä kahdesta suuresta erästä: yritysten panostuksista sekä pääsylipputuloista, joista pääsylipputulot ovat seurasta riippuen noin 5–15 prosenttia kaikista tuloista ja yhteistyökumppaneiden osuus on loput 80–90 prosenttia. Yritysyhteistyörahoituksen merkitys korostuu varsinkin jalkapallossa, jossa yleisömäärät ovat edelleen suhteellisen pieniä verrattuna esimerkiksi jääkiekkoon. Lisäksi jääkiekon asema suomalaisessa urheilukulttuurissa on erittäin hallitseva ja sekin osaltaan vähentää suomalaisten kiinnostusta jalkapalloon. Tämä taas aiheuttaa sen, että jalkapalloa seuraa katsomoissa pienempi määrä yleisöä ja sitä kautta myös yritykset ovat enemmän kiinnostuneita jääkiekon kautta saatavasta näkyvyydestä.

Suomalaiselle jalkapalloseuralle riittää kuitenkin yhteistyöyrityksiä, mutta seurojen on oltava entistä enemmän ”hereillä”, säilyttääkseen nykyiset sponsorinsa. Tämä vaatii seuroilta pitkäjänteistä sekä perusteellista työtä yhteistyöyrityksen pitämiseksi, jonka merkitystä vielä korostaa maailman talouden tämän hetkinen tilanne.

Suomalaisessa ”sponsorointikentässä” on tapahtunut merkittävä muutos 1990- ja 2000-luvuilla. Sana ”sponsorointi” on saanut negatiivisen kaiun ja nykyään puhutaankin enemmän ”yhteistyökumppaneista” tai ihan ”yritysyhteistyöstä”. Sponsorointi koetaan suomalaisissa yrityksissä negatiivisena asiana ammattiuurheilusta puhuttaessa, koska se käsitetään niin, että silloin vain annetaan seuralle rahaa eikä saada siitä mitään vastineeksi. Lasten ja nuorten urheilussa taas sponsorointia pidetään hyvänä, yhteiskuntavastuullisena, asiana.

Hyvä esimerkki ”sponsorointi vs. yritysyhteistyöstä” on urheilutapahtumien markkinoinnissa käytettävän lehti- tai televisiomainonnan termistö. Suomen televisiossa näkee yleensä urheilutapahtumien yhteydessä käsitteitä ”Yhteistyössä mukana Yritys A” tai ”Päyhteistyökumppaneina Yritys B ja Yritys C”. Vastaavasti kansainvälisissä televisiolähetyksissä puhutaan ”Sponsored by Company D” tai ”Huvudsponsorer Företag E och Företag F”.

Puhuttaessa ”sponsoroinnista” tai ”yhteistyöstä” suomalaisen urheilun yhteydessä ei voida mielestäni käyttää täysin samoja määritelmiä kuin miten nämä termit yleisesti käsitetään. Tästä syystä teoriaosassa määritellään kyseiset käsitteet kirjallisuuslähteitä hyödyntäen.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma

Työn aihe ”Urheiluseuran yritysyhteistyön kehittyminen nykymuotoonsa” on lähtöisin omasta mielenkiinnostani suomalaista jalkapalloa sekä yritysten, joiksi suurien urheilulajien pääsarjaseurat voidaan hyvinkin mieltää, välistä yhteistyötä kohtaan. Ohjaajien kanssa käydyssä keskustelussa työn aiheeksi muodostui jalkapalloseuran yhteistyön kehittymisen seuraaminen nykyiseen muotoonsa.

Sponsorointiyhteistyö on merkittävä osa jalkapalloseurojen rahoitusta ja siksi siihen pitää kiinnittää paljon huomiota seuroissa. Kiinnostukseni kohdistuu siihen, miten yhteistyö on kehittynyt nykyiseen muotoonsa? Miten osapuolet, FC Honka ja yritykset, ovat nähneet kehittymisen? Mitkä ovat olleet merkittäviä tapahtumia osapuolten mielestä yhteistyön kehittämisessä? Onko yhteistyö henkilöitynyt osapuolten agenttien henkilösuhteisiin? Toteutuvatko molempien tavoitteet yhteistyön suhteen? Voidaanko puhua ”yhteistyöstä” vai onko kyseessä enemmänkin ”sponsorointiyhteistyö”? Miten määritellään yhteistyö ja sponsorointi suomalaisessa urheilukulttuurissa ja miten ne eroavat toisistaan?

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

- Miten FC Hongan yhteistyö case-yritysten kanssa on kehittynyt nykymuotoonsa?

Alakysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat olleet yhteistyön käännekohtia?
- Miten seuran ja yrityksen näkökannat yhteistyön käännekohtista eroavat toisistaan?

- Onko kyse "todellisesta" yhteistyöstä ja miten määritellään yhteistyön ja sponsoroinnin ero?
- Mitkä ovat FC Hongan vahvuudet yhteistyökumppanina?

Tutkielman tavoitteena on selvittää yhteistyön kehittymistä nykyiseen muotoonsa, ja mitkä tekijät kehitykseen ovat vaikuttaneet. Tämän tutkielman avulla olisi myös tarkoitus määritellä urheilumaailman käsitteet sponsorointi ja yritysyhteistyö sekä niiden erot haastateltavien käyttämän kielen ja haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen avulla.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Yritysten välistä yhteistyötä on tutkittu paljon, mutta niissä tutkimuksissa ovat yleensä olleet perinteiset teollisuuden yritykset ja perinteiset yritysyhteistyön, hankkija-alihankkija, muodot. Vesalainen (1996) (2006) on tehnyt paljon tutkimusta yhteistyöstä ja sen erilaisista muodoista sekä niiden kehittymisestä. Näidenkin tutkimusten ongelmana on se, että FC Hongan tarjoamalle "palveluyhteistyölle" ei ole sopivaa mallia. FC Honka kun periaatteessa toimii kuin markkinointitoimisto, hyvin pitkälle yksinkertaistettuna.

Yritysten välisien yhteistyösuhteiden kehittymistä ovat tutkineet monet tutkijat, muun muassa Anderson & Narus (1990), Morgan & Hunt (1994), Fontenot & Wilson (1997), Lewin & Johnston (1997) ja Vlosky & Wilson (1997) ja Batonda & Perry (2003). Kaikilla tutkimuksilla on ollut tavoitteena pitävän teorian rakentaminen yhteistyön kehittymisen aloitukselle, vaiheille ja järjestykselle. Niin kuin monissa muissakin asioissa ovat tutkijat hyvin eri mieltä siitä, mikä on paras teoria kuvaamaan yhteistyön kehittymistä.

Tony Meenaghan on kirjoittanut paljon sponsoroinnista ja markkinointiyhteistyöstä 1990- ja 2000-luvuilla. Meenaghan on artikkelissaan "From sponsorship to marketing partnership: The Guinness sponsorship of the GAA All-Ireland Hurling Championship" (2002) analysoinut sponsoroinnin luonteen muuttumista lähemmäs

markkinointiyhteistyötä. Teoriaosio rakentuu sponsoroinnin osalta Meenaghanin työhön sponsoroinnin ja markkinointiyhteistyön saralla.

Farrelly et al. (2006) ovat kirjoittaneet menestyksekkään sponsorointiyhteistyön edellytyksistä ja viime aikojen muutoksista tällä saralla. Sponsorointi nähdään yhä vahvemmin keinona vahventaa yrityksen imagoa. Farrellyn et al. mukaan voidaan selkeästi osoittaa, milloin sponsorointiyhteistyö on hyödyttänyt molempia.

Yritysyhteistyötä ja sponsorointia yhdistävää tutkimusta suomalaisessa kulttuurikontekstissa ei ole aikaisemmin tehty. Kansainvälistä tutkimusta sponsorointiyhteistyön kehittymisestä ei ole myöskään tehty. Lähestulkoon kaikki sponsorointiyhteistyöhön liittyvä tutkimus keskittyy pääosin sen markkinoinnilliseen vaikuttavuuteen, parhaiden käytänteiden levittämiseen case-tutkimusten kautta, yritysten motivaation selvittämiseen sekä sponsoroinnin määrittelyyn (Olkkonen et al., 2000).

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa numeerista tietoa, vaan tarkastella aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen kohdejoukko on pieni ja se on valittu seuraavin kriteerein:

- Yritys on ollut FC Hongan kanssa yhteistyössä vähintään 2 vuotta
- Yritysyhteistyöllä on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia FC Hongan toimintaan

Kohdeyrityksiksi löytyikin kaksi FC Hongan yhteistyökumppania, jotka täyttävät yllä mainitut ehdot.

Valituista yrityksistä haastatellaan niitä henkilöitä, joiden vastuulle FC Honka-yhteistyöhön liittyvät asiat kuuluvat. Tämän lisäksi haastattelen FC Hongan markkinointijohtaja Mikko Harjunpäästä ja toimitusjohtaja Jouko Harjunpäästä molempien yhteistyökuvioiden tiimoilta. Haastateltavien lukumäärä on pieni (n=4) ja

haastattelut paljastavat vastauksia vain tietyltä ajan hetkeltä. Tarkoituksena on silti analysoida haastatteluista saatua tietoa monipuolisesti. Varsinkin käsitteiden, sponsorointi ja yhteistyö, käyttö haastattelutilanteessa on seurannan alla.

#### 1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Keskityn tässä työssä FC Hongan ja kahden yrityksen yhteistyösuhteiden tarkastelemiseen. Tarkoitukseni on selvittää tutkimusongelmani mukaisesti, ”Miten FC Hongan kumppanuudet case-yritysten kanssa ovat kehittyneet nykymuotoonsa?” Työssä käsitellään myös sponsorointia, mutta sitä käsitellään yhteistyön muotona, ei niinkään markkinoinnin näkökulmasta. Vaikka työssä käsitellään paljon markkinointia, brändejä sekä yritysten imagoa, ei niitä käsitellä markkinoinnin kannalta, vaan pikemminkin merkittävänä osana yhteistyötä ja sen rakentumista.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja analysoida urheiluseuran ja sen yhteistyöyrityksen kumppanuuden kehittymistä nykymuotoonsa. Kohdeilmionä on espoolainen jalkapalloseura FC Honka sekä kaksi sen yhteistyöyritystä. Tutkimus osallistuu lähinnä organisaatiokohtaiseen keskusteluun yritys yhteistyön hoitamisesta, sillä työ on case-luontoinen. Työ ottaa kuitenkin osaa myös kansalliseen keskusteluun sponsoroinnin luonteesta verrattaessa sitä yritys yhteistyön luonteeseen ja on sitä kautta hyödyllinen myös muille suomalaisille urheiluseuroille. Lisäksi tutkimuksesta on hyötyä myös muille saman taloudellisen tason urheiluseuroille, yritys yhteistyötä ja yksittäisiä yhteistyösuhteita kehitettäessä.

Keskeiset käsitteet tässä tutkimuksessa ovat sponsorointi ja yritys yhteistyö. Näiden käsitteiden määrittelyssä on myös huomioitu aiemmin mainittu käsitteiden merkitysten muutos suomalaisessa urheilukulttuurikontekstissa.

Kansainvälisessä kirjallisuudessa sponsorointi on pitkään määritelty yhteistoiminnalliseksi, molempia hyödyttäväksi, yhteistyöksi (Meenaghan, 1983 ja 2003) (Amis et al. 1999). Suomalaisessa kulttuurissa sponsorointia pidetään enemmän ”tukemisena” ja ”yhteiskuntavastuullisena toimintana” kuin liiketoiminnan osana.

Yhteistyö on kahden tai useamman yrityksen välistä yhteistoimintaa, jonka tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa yrityksille (Vesalainen, 1996) (Contractor & Lorange, 2002).

Tutkimuksen teoria rakentuu pääosin edellä mainittujen käsitteiden ympärille. Teoriaosassa käsitellään seuraavia asioita: Mitä ovat sponsorointi ja yritys yhteistyö? Miten edellä mainitut käsitteet eroavat toisistaan? Millaista sponsorointi on luonteeltaan? Lisäksi käydään läpi keskeisimpiä teorioita yhteistyön kehittymisestä.

Tutkimus rakentuu tämän jälkeen neljään osaan:

- teoriaosaan, jossa määritellään kirjallisuutta hyödyntäen työn keskeiset termit ja määritelmät
- tutkimuksen suorittamista kuvaavaan osaan
- empiriaosaan, jossa esitellään haastatteluin kerättyä tutkimusaineistoa
- johtopäätöksiin ja loppuyhteenvetoon

## 2 Sponsorointi, yhteistyö ja yhteistyön kehittyminen

Alkuun määritellään sponsorointi suomalaisia sivistyssanakirjoja ja sanakirjoja hyödyntäen. Tämä siksi, että tutkimukseen halutaan tarkka määritelmä suomalaisen kulttuurin mukaisesta merkityksestä termille sponsorointi. Tämän jälkeen tutkimuksessa vertaillaan näitä merkityksiä muun kirjallisuuden antamiin merkityksiin. Termistön käyttöä ja merkitysten todellista sisältöä tarkastellaan työn empiirisessä osassa, haastatteluiden analysoinnissa.

Sponsoroinnin lisäksi työn keskeisintä teoreettista sisältöä on yhteistyö ja sen erilaiset muodot. Lisäksi teoriaosassa nostetaan kirjallisuuden pohjalta esiin yhteistyön erilaisia muotoja sekä yhteistyön kehittymistä koskevia teorioita ja esitellään ne empiriaosaa varten, jossa niiden ajoittain aika perinteisen teollisuuspainotteisia teorioita yritetään soveltaa tutkimuksen keskiössä oleviin palvelutyyppeihin yhteistyökuvioihin.



## 2.1 Sponsoroinnin määritelmä

Sana ”sponsori” ja sen johdannaiset ovat tulleet suomalaiseen kieleen ja kulttuuriin angloamerikkalaisesta kielestä. Alkujaan englanninkieliset sanat *to sponsor* ja *a sponsee* ovat kääntyneet suomeksi sponsoroimiseksi ja sponsoriksi. (Nykysuomen sanavarat, 1989, s. 86)

Seuraavaksi määritellään sponsorointia ensin suomalaisen kulttuurin kautta, sivistyssanakirja- ja sanakirjakirjallisuutta hyödyntäen, ja sitten sponsorointiin liittyvien artikkelien ja kirjallisuuden kautta.

### 2.1.1 Sponsorointi suomalaisessa kielessä ja kulttuurikontekstissä

Vuoden 1979 Nykysuomen sanakirjan osassa sivistyssanat ja vierasperäiset sanat annetaan sponsoroimiselle ytimekäs määritelmä, kustantaa. Saman kirjan määritelmä sponsorille on:

*”Takaaja, tukija, kustantaja.”*

Sponsorin käsite muuttui vuodesta 1979 vuoteen 1994 vain vähän. Suomen kielen perussanakirja määrittelee sen seuraavasti:

*”Rahoittaja, taloudellinen tukija, kustantaja, takaaja.”*

Sponsoroiminen sai samassa kirjassa määritelmäkseen:

*”Rahoittaa, tukea taloudellisesti, kustantaa, taata. Taiteilijan sponsoroiminen.  
Sanomalehden sponsoroima urheilukilpailu.”*

Vuoden 2000 Suuri sivistyssanakirja ei tuo aikaisempiin määritelmiin mitään uutta:

*”Takaaja, suosittelija, maksaja. Näyttelyn, konsertin, kilpailun tms. rahoittaja tai kustantaja.”*

Sanan sponsori tai sponsorointi merkitys ei ole juurikaan muuttunut suomalaisessa sivistyssana- ja sanakirjakirjallisuudessa. Huomioitavaa suomalaisissa sivistyssanakirjoissa ja sanakirjoissa on sponsoroinnin osalta sponsoroinnin ”kylmyys”. Näistä merkityksistä yksikään ei tue sponsoroinnin yhteistoiminnallista ulottuvuutta. Vaikka sponsori yleensä kustantaakin huomattavan osan esimerkiksi musiikkikonsertin kuluista, ei sponsorointi itsessään ole yhdensuuntaista toimintaa niin kuin edellä esitellyt määritelmät antavat ymmärtää. Maksessaan osan kuluista sponsori myös odottaa jotain, yleensä näkyvyyttä, vastineeksi. Sanakirjojen määrittely sopii hyvin junioritoiminnan tai yhteiskuntavastuullisen sponsoroinnin määrittelyksi, mutta se on kuitenkin suhteellisen kaukana huippu-urheilun sponsoroinnista.

Suomalaisia sponsoroinnin tutkijoita, esimerkiksi Olkkonen et al. (2000, 2001), ei ole ymmärrettävästikään kiinnostanut sponsoroinnin määrittely suomalaisen kulttuurikontekstiin, koska sillä ei ole kansainvälisesti mitään merkitystä. Olkkosen et al. (2000) mielestä sponsorointitutkimuksen pitäisikin siirtyä käsitteen määrittelyistä sponsoroinnin vuorovaikutuksellisen aspektin ja sponsori-sponsoroitava -verkostoitumisen suuntaan.

### 2.1.2 Sponsorointi alan kirjallisuudessa ja artikkeleissa

Sponsoroinnin tutkimus alkoi 1980-luvun puolivälissä ja ryhtyi kasvamaan huomattavasti 1990-luvun alussa. Alussa kirjallisuus pyrki lähinnä määrittelemään sponsorointia, sen kehittymistä sekä sponsorointia markkinointikeinona. (Cornwell & Maignan, 1998)

Alan tunnetuin tutkija on Tony Meenaghan. Meenaghanin artikkeli ”Commercial Sponsorship” (1983) oli niin sanottu lähtölaukaus sponsorointitutkimukselle. Meenaghanin ensimmäisessä julkaistussa sponsorointiin liittyvässä artikkelissa (1983) hän määritteli sponsoroinnin seuraavasti (lainattu Cornwell & Maignan, 1998):

*”sponsorointia voidaan pitää taloudellisena tai vastaavana tukena kaupallisen organisaation järjestämälle aktiviteetille, jossa sponsorin tavoitteena ovat liiketoiminnalliset hyödyt.”*

Vuonna 2002 artikkelissaan ”From Sponsorship to Marketing Partnership: The Guinness Sponsorship of the GAA All-Ireland Hurling Championship” Meenaghan muuttaa määritelmänsä sponsoinnista yksinkertaisemmaksi:

*”kahden tahon, sponsorin ja halutun kohteen omistavan osapuolen, välinen molempia hyödyttävä liiketoimintajärjestely.”*

McDonald (1991) määrittelee sponsoinnin myynninedistämishakuiseksi toiminnaksi, jonka tarkoituksena on saavuttaa markkinoinnillisia tavoitteita ja olla vaihtoehtona muille markkinointitavoille. Tätä määrittelyä voidaan pitää hyvin perinteisenä määritelmänä sponsoinnille, koska se nähdään yrityksissä erittäin usein vaihtoehtoisena markkinointivälineenä.

Amis et al. (1999) lisäävät sponsoinnin määritelmään strategisen elementin. Heidän mukaan sponsointi on osa organisaation resurssien allokoimista jonkun tietyn organisaation tavoitteen saavuttamiseksi.

Sponsointi nähdään kautta kirjallisuuden kahdenväliseksi toiminnaksi, jossa sponsoroija antaa sponsoitavalle rahaa tai muita etuuksia, jotta sponsoroiva yritys voi liittää nimeään sponsoitavaan kohteeseen. Ainoa ero sponsoinnin määrittelyssä tulee siinä näkekö sen markkinoinnillisena vai strategisena osana yrityksen toimintaa, tai niiden välimuotona. Tämä niin kutsuttu välimuoto, jossa sponsointi on sekä strategista että markkinointia, on yleisimmin käytetty määritelmä. (Corwell & Maignan, 1998)

### 2.1.3 Sponsoinnin luonne

Sponsoinnissa sekä sponsori että sponsoitava muodostavat niin sanotun symbioottisen suhteen, jossa sponsoitavan kohteen arvot voivat siirtyä osaksi

sponsorin arvoja ja sponsoroitavan tapahtuman yleisö alkaa yhdistää sponsoria ja sponsoroitavaa kohdetta toisiinsa. Näin ei kuitenkaan aina käy, koska yleisö ei välttämättä näe yhteyttä sponsorin ja sponsoroitavan imagojen välillä. (Meenaghan, 1999)

Cornwell & Maignan vetivät artikkelissaan ”An International Review of Sponsorship Research” (1998) yhteen sponsoroinnista kirjoitettua tutkimusta. He ehdottavatkin sponsoroinnin muodostuvan kahdesta seikasta, (1) ensinnäkin vaihdannasta sponsoroitavan ja sponsorin välillä, joista ensin mainittu saa korvauksen ja jälkimmäinen oikeuden assosoida itseään sponsoroitavaan tapahtumaan, ja (2) toiseksi, sponsori pyrkii markkinoimaan tätä assosiaatiota.

Sponsorointia arvostetaan, koska sen avulla organisaatioilla on mahdollisuus saavuttaa tiettyjä tarkkaan rajattuja kohdejoukkoja. Kun organisaatio haluaa lisätä asiakkaiden tietoutta tuotteestaan tai itsestään, se voi etsiä sopivan tapahtuman, jonka avulla se linkittää tapahtuman arvoja ja viestinnällistä voimaa oman imagonsa vahvistamiseksi. (Meenaghan, 1999) Yrityksen näkökulmasta on erittäin tärkeää, miten sponsorointi vaikuttaa sen imagoon. Ruth ja Simonin (2003) ovat tutkineet sponsoroinnin vaikuttavuutta potentiaalisiin asiakkaisiin.

Sponsorointi on jo pitkään nähty yhdeksi osaksi yritysten markkinointia. Sponsorointi nähdään hyväksi tavaksi vahvistaa yrityksen imagoa, varsinkin silloin, kun sponsoroitavan ja sponsorin arvot kohtaavat. (Gardner & Schuman, 1987; Amis et al. 1999)

Gardner ja Schuman (1987) näkivät jo varhain sponsoroinnin merkityksen televisiomainontaan verrattaessa. Mainokset televisio-ohjelmien välissä eivät kiinnosta katsojia samalla tavalla, kuin esimerkiksi tasaisin väliajoin vilahteleva sponsorin logo televisiokatsojan suosikkijoukkueen paidassa. Emotionaalinen sitoutuminen omaan joukkueeseen on vahvaa ja siksi tämän siteen hyödyntäminen mielikuvamarkkinoinnissa on yritysten suunnalta kannattavaa. Tämän siteen siirtyminen myös yrityksen tuotteeseen tuoteuskollisuudeksi vaatii kuitenkin yrityksen ja sponsoroitavan kohteen arvojen yhdenmukaisuutta.

”Hyvän tahdon tekijää” (The Goodwill factor) pidetään yleisesti yhtenä sponsoroinnin merkittävimmistä eroista suhteessa muuhun mainontaan. Mainontaa pidetään ”aggressiivisena” ja itsekkäänä, kun taas sponsorointia ”yhteisöstä välittämisenä” ja ”inhimillisenä”. (Meenaghan, 1999, 2001a ja 2001b) Sponsorointia käytetään moniin tarkoituksiin, kuten yhteiskuntasuhteisiin, branditietoisuuden kasvattamiseen, yrityksen imagon parantamiseen ja yhteiskuntavastuullisuuden osoittamiseen. (Gardner & Shuman, 1987)

Amis et al. (1999) pitävät sponsorointia strategisena sijoituksena ja että sponsorointisuhdetta täytyisi pitää resurssina, joka yksinään tai yhdessä muiden resurssien kanssa voi muodostaa sponsoroivalle organisaatiolle pysyvän kilpailuedun. Mikäli kilpailuetu muodostuu immateriaalisista asioista, on sitä erittäin vaikea kopioida. Siksi kaksi tärkeintä pysyvän kilpailuedun lähdettä ovat yrityksen tai brandin imago sekä maine (Hall, 1992) ja sponsoroinnilla yleensä pyritään juuri näiden asioiden parantamiseen. Sponsorointi voi olla kilpailuedun lähde vain, mikäli se lisää arvoa tai hyötyä asiakkaalle.

## 2.2 Yhteistyön määritelmä

Tieteellinen kiinnostus yritysten väliseen yhteistyöhön on kiinnostanut tutkijoita ilmiönä hieman yli 20 vuotta. Tutkimuksen alkaessa yritysten välisen yhteistyön ympärillä alliansseilla ja strategisilla liittoumilla ei uskottu olevan taloudellista merkitystä. (Contractor & Lorange, 2002)

Contractor & Lorange (2002) määrittelevät yhteistyön seuraavasti:

*”kaikenlainen yritysten välinen yhteistoiminta, joka on irrallisen ja lyhyen aikavälin yhteistoiminnan sekä täydellisen kahden tai useamman yrityksen yhteenliittymisen välillä.”*

Gulati ja Singh (1998) määrittelevät yhteistyön hieman moniulotteisemmin:

*”vapaaehtoisesti aloitettu yhteistoiminnallinen sopimus, joka pitää sisällään yritysten välistä vaihdantaa, jakamista tai yhteiskehittämistoimintaa, ja se voi pitää sisällään myös pääoman, teknologian tai yritys kohtaisten kyvykkyyksien siirtämistä.”*

Kautta kirjallisuuden yhteistyö nähdään kahden tai useamman yrityksen välisenä yhteistoimintana, jonka tavoitteena on taloudellisen tai strategisen hyödyn saavuttaminen.

### 2.3 Yhteistyön ja sponsoroinnin erot

Kaikki sanakirjojen määritelmät sponsoroinnista tukevat sitä asiaa, että suomalainen määritelmä sponsoroinnista on lähempänä organisationaalista filantropiaa, yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta ja hyväntekeväisyyttä, kuin varsinaista sponsoroitavan ja sponsorin välistä yhteistyötä. Siksi nämä määritelmät sopivatkin oivallisesti junioriurheilun sponsoroinnista puhuttaessa, mutta eivät liitettäväksi huippu-urheiluun.

Meenaghanin molemmat määritelmät sponsoroinnille (1983 ja 2002), korostavat molemminpuolista hyötyä sponsorointisuhteesta. Sponsoroitavan hyöty on yleensä taloudellinen ja sponsorin hyöty liiketoiminnallinen.

Meenaghanin, kautta sponsorointitutkijoiden linjan hyväksyty, määritelmä sopii hyvin yhteen yhteistyön määritelmän kanssa. Gulati & Singh (1998) kun määrittelevät yhteistyön yhteistoiminnalliseksi vapaaehtoiseksi toiminnaksi, jossa yhteistoiminnan hyödyt voivat olla toiselle taloudelliset ja toiselle liiketoiminnalliset tai markkinoinnilliset.

Kirjallisuudesta löytyy kuitenkin sponsorointia ja yhteistyötä yhdistävä määritelmä. Grönroos (1994) ehdottaa alun perin suhdemarkkinoinnin määritelmäksi:

*”Markkinointi on asiakas – ja muiden yhteistyösuhteiden löytämistä, ylläpitämistä ja kehittämistä niin että mukana olijoiden tavoitteet täyttyvät voittoa tuottaen. Tämä saavutetaan molemmin puolisella osallistumisella ja lupauksen pitämällä.”*

Grönroosin esittelemä määritelmä on siis tarkoitettu suhdemarkkinoinnin määritelmäksi, mutta se osuu myös aika hyvin yhteen aikaisemmin määritellyn sponsoroinnin käsitteen kanssa, kuitenkin siten, että se yhdistää entistä selkeämmin myös yhteistyön mukaan tähän merkitykseen. Tämä määritelmä sopii erityisen hyvin myös suomalaiseen käsitykseen sponsoroinnista ja yritysyhteistyöstä huippu-urheilumaailmassa.

## 2.4 Yhteistyön kehittyminen

Yhteistyön merkitys nykymaailmassa kasvaa jatkuvasti. Yritysten on kyettävä löytämään tapoja olla parempi kuin kilpailijat keksimällä uusia tapoja synnyttää kilpailuetua. Tärkeää on myös kehittää ja ylläpitää jo olemassa olevia yhteistyökuvioita. (Batonda & Perry, 2003) Tätä varten on tehty paljon akateemista tutkimusta yhteistyön kehitymisestä, menestystekijöistä ja epäonnistumisiin johtavista syistä (Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994; Fontenot & Wilson, 1997; Lewin & Johnston, 1997; Vlosky & Wilson, 1997)

Yhteistyön kehityksen muutosprosessiteoriat voidaan jakaa kolmeen, vaiheteoriat (stage theories), olotilateoria (states theory) ja liittymisteoria (joinings theory). (Batonda & Perry, 2003) Kaikki nämä teoriat pohjautuvat vahvasti perinteisiin ”teollisuuden” yhteistyökuvioihin, ja siksi niiden käyttöä joudutaan soveltamaan empiriaosassa FC Hongan ja sen yhteistyöyritysten yhteistyösuhteiden ollessa enemmän palveluyhteistyötä.

### 2.4.1 Vaiheteoria

Vaiheteoria on jakaantunut edelleen kahteen muotoon, elämänkulkuteoriaan (life cycle model) ja kasvuvaiheteoriaan (growth-stages model). (Batonda & Perry, 2003)

Elämänkulkuteoria perustuu siihen, että kaikki asiat maailmassa sisältävät tietyt yhteneväiset piirteet, synnyn, kasvun, kypsyyden ja taantumisen. Yksi esimerkki elämänkulkuteorioista on erittäin tunnetun Larry Greinerin (alkuperäinen 1972,

lainattu 1998 julkaistua artikkelia) ”Evolution and Revolution as Organisations Grow” –artikkeli, jossa Greiner esittelee Yrityksen kasvun viisi vaihetta –teorian (The Five Phases of Growth), jonka mukaan yrityksen kasvu menee viiden vaiheen kautta joita kaikkia seuraa tietynlainen kriisi. Elämänkulkuteorioiden ydin on siis siinä, että menestyksenkäs kehitys on ennalta määrättyä:

*”Elämänkulkuteoria olettaa, että muutos on väistämätöntä. Kehittyminen vaatii vain tietyn ennalta määritellyn logiikan tai ohjelman noudattamista. Tällainen toiminta vie kehityksen eteenpäin seuraavalle tasolle.”*

(alk. Van de Ven, 1992, lainattu Batonda & Perry, 2003)

Kasvuvaihetheoriassa taas yhteistyö kehittyy peräkkäisistä ja peruuttamattomista vaiheista. Tämän teorian sisällä on monia hieman toisistaan poikkeavia alateorioita, muun muassa Ford (1980), Dwyer et al (1987), Larsson (1992), Kanter (1994), Heide (1994) ja Wilson (1995) (kaikki edellä mainitut lainattu Batonda & Perry, 2003). Tästä syystä Batonda ja Perry (2003) vetivät näistä kaikista yhteen niin sanotun syntetisoidun mallin kasvuvaihetheorioista. Tämä teoria sisältää viisi vaihetta, etsiminen, aloittaminen, kehittäminen, ylläpito ja lopettaminen. Lisäksi sen tavoitteena on olla toimiva kaikenlaisissa yhteistyökuvioissa eikä pelkästään teollisuusympäristössä.

Kaikkia vaihetheorian muotoja on kritisoitu niiden yksinkertaistavasta lähestymistavasta ja yleisestä epätarkkuudesta. Ne eivät esimerkiksi selitä syitä, miksi tai miten yhteistyö siirtyy vaiheesta toiseen. (Andersen, 1993) Vaihetheoriat eivät myöskään ole systemaattisesti analysoineet kulttuurin vaikutuksia eri vaiheisiin ja yhteistyön kehittymiseen (Buttery & Leung, 1998).

#### 2.4.2 Olotilateoria

Olotilateorian mukaan yhteistyön muutosprosessi on evolutionaarinen ja täysin ennustamattomissa oleva prosessi, jossa toimijat siirtyvät alkupisteen ja loppupisteen välillä olotilasta toiseen sattumanvaraisesti. (Ford & Rosson, 1982; Batonda & Perry, 2003) Vaihe- ja olotilateorian keskeisin ero löytyy siis siitä, että vaihetheorian mukaan

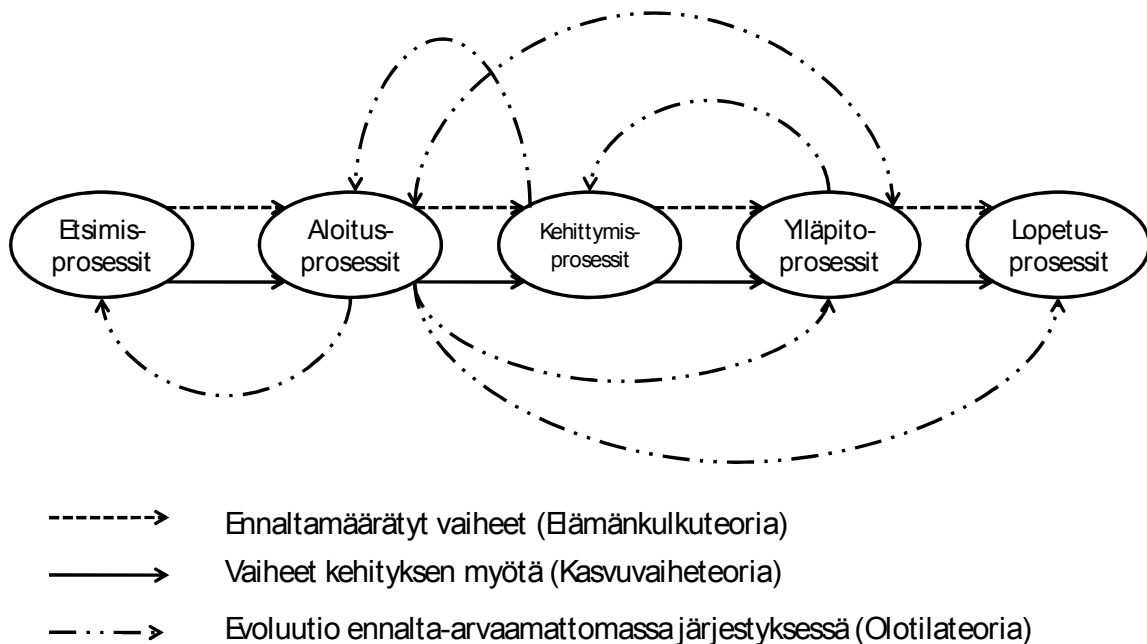


toiminta kehitty tietyjen vaiheiden kautta järjestelmällisesti, kun taas olotilateorian mukaan on mahdotonta etukäteen tietää missä järjestyksessä ja ylipäänsä miten toiminta kehitty (Ford & Rosson, 1982).

Myös olotilateoriaa on kritisoitu sen epätarkkuudesta (Andersen, 1993). Sekä vaihe- että olotilateoriaa on kritisoitu myös niiden sidoksisuudesta tiettyyn ajan hetkeen ja paikkaan. Kumpikaan teoria ei myöskään ota kantaa kehitysprosessin taustalla oleviin syihin ja vaikuttimiin, jotka muokkaavat yhteistyötä (Schurr, 2007).

Kuvio 1 osoittaa yksinkertaistetusti edellä esiteltyjen teorioiden eroja.

Kuvavaihe- ja olotilateorioiden yhteistyön kehittymistä kuvailevista prosesseista



(Mukaiillen Batonda & Perry, 2003)

Kuvio 1. Vaiheteorian ja olotilateorian keskeinen ero.

Vaiheteorioiden mukaan yhteistyö kehitty tietyjen vaiheiden kautta. Olotilateoria kyseenalaistaa tämän väittämällä, että yhteistyön kehittyminen on täysin tapauskohtaista. Jokin yhteistyö voi alkamisen jälkeen loppua suoraan tai siirtyä uudestaan etsimisprosessiin.

### 2.4.3 Liittymisteoria

Liittymisteorian mukaan avainasemassa yhteistyön ja verkoston kehittämisessä on verkostoon liittyminen (Thorelli, 1986). Alussa yrityksen on pystyttävä positioimaan itsensä hyvin ollakseen verkostolle hyödyllinen jäsen. Tämä saavutettu positio sitten kehittyy ajan ja vastuiden kasvamisen myötä tai sitten ei kehity ja jää ennalleen tai kuivuu olemattomaksi. Mikäli yrityksen vastuu kasvaa verkostossa, on sen mahdollista uudelleen positioida itsensä esimerkiksi strategisesti huomattavasti parempaan asemaan. Tätä teoriaa ei ole juurikaan testattu empiirisesti. (Batonda & Perry, 2003)

## 3 Tutkimuksen suorittaminen

Tässä luvussa kuvataan tutkimusprosessin etenemistä sekä prosessin eri vaiheita. Sen lisäksi kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen luotettavuudesta.

### 3.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi aiheen kehittelyllä. Tutkijan oma mielenkiinto kohdistui vahvasti urheilubisnekseen sekä tarkemmin jalkapalloon liittyvään liiketoimintaan. Lisäksi tutkijan mielenkiinto yritysten väliseen yhteistyöhön muokkasi tutkimusaiheeksi juuri tämän, ilman sen suurempia vastaväitteitä tai muokkauksia kandidaatintutkielman ohjaajalta.

Seuraavaksi oli löydettävä sopiva jalkapalloseura sekä sen yhteistyökumppanit. Tutkija saikin mukaan FC Hongan ilman sen suurempia houkutteluita. FC Hongalta vastuuhenkilöksi intoutui markkinointipäällikkö Mikko Harjunpää. Sen jälkeen oli saatava mukaan vähintään kaksi FC Hongan yhteistyöyritystä. Joulukuun lopussa 2008 Telinekataja Oy sekä Fortum Oyj ystävällisesti suostuivat mukaan tutkimusprojektiin.

Tutkimus eteni siten, että marras-joulu-tammikuussa tehtiin teoreettista pohjaa työlle. Haastattelut suoritettiin tammikuun aikana ja purettiin sekä analysoitiin helmikuun alussa empiriaosan teon yhteydessä. Tutkielma esitettiin ja opponoitiin 18.2.2009. Tutkimuksen lopullinen versio palautettiin arvioijille 1.3.2009.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on niin sanottu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on tälle tutkimukselle paras lähestymistapa, koska sen avulla voidaan esimerkiksi ”kartoittaa tutkittavien omia käsityksiä näistä termeistä” (Koskinen et al., 2005, s.24).

Tutkimusstrategiaksi on valittu liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa yleisesti käytetty case-tutkimus, eli tapaustutkimus. Tapaustutkimus on tutkimus, jossa valitaan tarkoituksenmukaisesti yksi tai korkeintaan muutama tapaus tutkittavaksi (Koskinen et al., 2005, s.154). Tässä kyseisessä tutkimuksessa kohteita on kaksi, FC Hongan yhteistyösuhteet Telinekatataja Oy:n sekä Fortum Oyj:n.

Tapaustutkimus tuo lisäksi tutkimukseen spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin. Lisäksi tapaustutkimuksen menettely pakottaa tutkijan ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti ympäristönsä takia ja siitä huolimatta. (Koskinen et al., 2005, s.156)

Tutkimusta varten suoritettiin haastatteluja, joiden tarkoituksena oli saada haastateltavilta syvällisempiä, pinnan alle ulottuvia vastauksia tutkimuksen kannalta oleellisista asioista. Haastattelut suoritettiin valmiilla haastattelupohjalla (Liite 1), joka käytiin läpi haastateltavien kanssa vapaamuotoisessa haastattelussa. Haastattelut olivat siis puoli-strukturoituja, eli teemahaastatteluja (Koskinen et al., 2005, s.104). Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin.

### 3.3 Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi

Aineisto kerättiin haastatteluilla, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Haastattelu on monisyinen tapa kerätä aineistoa, koska siinä ollaan suullisessa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Suullisessa vuorovaikutuksessa voidaan poimia paljon sellaisia asioita, joita tavallisesta lomakekyselystä on mahdotonta saada. Toisin kuin haastatteluissa kyselylomakkeen kysymyksiä ei voi vaihtaa, mikäli kyselyn täyttämisen aikana tulisi lisää kysyttävää. Puoli-strukturoidussa haastattelussa haastattelija voi reagoida haastattelutilanteessa kysyen esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s.35)

Tässä tutkimuksessa käytettiin siis puoli-strukturoitua, tunnetaan myös nimellä teemahaastattelu, haastattelutapaa. Teemahaastattelussa haastattelukysymykset käydään läpi teemoittain. Hirsjärven & Hurmeen (2001, s.48) mukaan ”teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä”. Se siis mahdollisti myös haastateltavien haastattelun ”keskustelevasti” ja vuorovaikutteisesti.

Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi FC Hongalta kyseisten yhteistyökuvioiden kannalta oleellisin henkilö, Jouko Harjunpää sekä markkinointipäällikkö Mikko Harjunpää markkinoinnillisen ja yritys yhteistyön ulottuvuuksien takia. Yhteistyöyrityksiltä haastateltaviksi valittiin yhteistyön kannalta merkittävimmät henkilöt, joilla on tietämystä yhteistyön kehittymisestä sekä yhteistyön konkreettisesta hoitamisesta. Mikko Harjunpään sekä Fortumin edustajan Minna Kalavaisen haastattelut suoritettiin 20.1.2009 Espoossa FC Hongan ja Fortumin toimistotiloissa. Jouko Harjunpään, 23.1.2009, sekä Telinekatajan Markku Katajan, 27.1.2009, haastattelut suoritettiin aikapulan takia puhelimitse.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla tutustumista varten. Haastattelun aluksi tutkija pyysi lupaa haastattelun nauhoittamiseen. Kaikki haastateltavat suostuivat ja haastattelut tallennettiin nauhurilla. Haastatteluiden jälkeen kaikki haastatteluääniraidat litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstitiedostoksi. Tämä tehtiin siksi, että samalla tutkija sai kertausta

haastattelun kulusta ja tuotettu materiaali saatiin mahdollisimman helppoon muotoon myöhempää analysointia varten. Litteroinnin jälkeen haastattelut teemoiteltiin.

Analyysiosassa pyritään selvittämään molempien yhteistyökuvioiden kehittyminen nykymuotoonsa, ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet kehitykseen sekä näkevätkö molemmat osapuolet kehityksen vaikuttimet samalla tavalla. Näiden ohella kiinnitetään huomiota myös haastateltavien käyttämään kieleen sponsoroinnin ja yhteistyön käsitteiden ympärillä.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Empiirisillä tutkijoilla on oma tapansa varmistaa tutkimuksen luotettavuus, eli realibiliteetti tai validiteetti. (Koskinen et al., 2005, s.253)

”Validiteettitarkastelun avulla pyritään ehkäisemään kaksi tutkimuksen kannalta keskeistä virhepäätelmien luokkaa eli tilanteet, joissa uskomme, että jokin tulos on tosi, vaikkei se sitä olisi – tai päinvastoin.” (Koskinen et al., 2005, s.254) Syitä, jotka johtavat väärin johtopäätösten tekemiseen on monia, muun muassa väärä tulkinta tai aineiston virheellisyys. Käytännössä validi tieto on sellaista, että tutkijan oma työ ei ole vaikuttanut, esimerkiksi haastattelulausumien perusteella, tutkimuksessa esiin nousseisiin johtopäätöksiin.

Realibiliteetilla taas tarkoitetaan Koskinen et al. (2005, s.255) mukaan ”sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina”. Tämä tarkoittaa myös tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä, että tutkimus olisi mahdollista toistaa samoilla mittaustuloksilla (Hirsjärvi et al., 2004, s.216).

Aineisto voi olla reliaabeli vaikka se ei olisi validi, mutta ei toisinpäin. Tarkasti realibiliteetilla ymmärretään neljä asiaa: 1) kongruenssia eli yhdenmukaisuutta, 2) instrumentin tarkkuutta, jolla mitataan toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus, 3) instrumentin objektiivisuutta, jolla tarkoitetaan, miten pitkälle muut ymmärtävät havainnon tekijän tarkoituksen, 4) ilmiön jatkuvuutta, joka ilmaisee havainnon

jatkuvan samankaltaisuuden (Koskinen et al., 2005, s.255). Hirsjärven et al. (2004, s.217) mukaan tutkimusprosessin tarkka kuvaus parantaa tutkimuksen toistettavuutta, koska tarkasti kuvattu tutkimusprosessi antaa toiselle tutkijalle mahdollisuuden toistaa tutkimus sellaisenaan.

Tutkimuksen suorittamiseen kuuluivat oleellisena osana haastattelut. Haastatteluissa haastateltavilla on toki mahdollisuus antaa haastattelijalle valheellista tietoa, mutta tämän tutkimuksen yhteydessä siitä ei ole suurta vaaraa. Tutkimuksessa ei käsitellä perinteisesti yrityksille arkoja aiheita, kuten strategiaa, vaan yhteistyön kehittymistä. Tämän tutkimuksen pohjalta mahdollisesti saatavat hyvät käytänteet, eivät tule olemaan millään tavalla pois näiden yritysten liiketoiminnallisesta ja markkinoinnillisesta hyödyistä. Siksi ei ole syytä olettaa, että kukaan haastateltava olisi tarkoituksellisesti johtanut tutkijaa harhaan.

## 4 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa haastatteluilla kerättyä empiiristä tutkimusaineistoa. Lisäksi esitellään kohdeilmiö ja analysoidaan haastateltavien vastauksia teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

### 4.1 Konteksti

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohdeilmiöksi valittu FC Honka sekä kaksi tutkimukseen valittua yhteistyöyritystä, Telinekataja Oy sekä Fortum Oyj.

#### 4.1.1 FC Honka ry ja Pallohonka Oy

Tutkimuksen kohdeilmiöksi valittiin jalkapalloseura FC Hongan edustusjoukkue. Miesten edustusjoukkue ei ollut koskaan pelannut maamme korkeimmalla sarjatasolla ennen vuotta 2006. Sitä ennen se oli pelannut lähinnä toiseksi korkeimmalla sarjatasolla ja sen alapuolella. Honka tunnettiinkin pitkään lähinnä

kasvattajaseurana, jonka juniorityötä arvostettiin kautta pääkaupunkiseudun. Jalkapalloseura FC Honka ry on eriyttänyt miesten edustusjalkapallotoiminnan juniori- ja naispuolesta. Miesten edustusjoukkueen toimintaa vetää Pallohonka Oy ja juniori- sekä nais toiminta on FC Honka ry:n alla. Tässä tutkimuksessa FC Honka on yhtä kuin edustusjoukkueen toiminta, ellei sitten erikseen muuta mainita. (FC Honka 2009a)

FC Honka nousi jalkapallon pääsarjaan, Veikkausliigaan, kaudeksi 2006 ja on ollut siitä lähtien yksi kuumimmista puheenaiheista maamme seurajalkapalloilussa. FC Honka ei ole pelkästään säilyttänyt paikkaansa maamme pääsarjassa vaan on tullut ”suoraan huipulle”. Sijoitukset kolmelta Veikkausliigakaudelta kertovat kaiken oleellisen, 2006 neljäs, 2007 neljäs ja 2008 toinen. (Veikkausliiga 2009a)

Seuran taustojen ”vahvat miehet” Joukot, Pakarinen ja Harjunpää, ovat mullistaneet totuttuja suomalaisia kaavoja ”sponsoroinnista”. FC Hongan räjähdysmäinen singahtaminen suomalaisen jalkapallon ”tähtitaivaalle” on pitkälti näiden kahden miehen ennakkoluulottoman asenteen sekä yhteistyöyritysten ansiota. Juuri tämä ennakkoluulottomuus, joka FC Hongan toiminnasta on paistanut viimeiset vuodet, herätti myös tutkijan mielenkiinnon tähän aiheeseen.

Jalkapalloseura FC Hongan toiminta alkoi aluksi yleisseura Tapiolan Hongan alla. Vuonna 1975 seura erkani muista lajeista ja perusti oman seuran, jonka nimeksi tuli FC Honka. Seuran toiminta-alue on perinteisesti ollut Tapiola, jossa edustusjoukkue tänäkin päivän pelaa Veikkausliigan kotiottelunsa.

#### 4.1.2 Telinekataja Oy

Telinekataja Oy on perustettu vuonna 1965. Telinekataja on alusta asti keskittynyt rakennusalan ja teollisuuden telineratkaisujen suunnitteluun, toimittamiseen ja asentamiseen. Tasaisen kasvun ja aktiivisen kehityksen myötä se on noussut alansa ykköseksi Suomessa. Telinekataja-konsernin liikevaihto on noin 35 miljoonaa euroa ja henkilöstöä sillä on palveluksessaan 190. (Telinekataja Oy 2009a)

1990-luvulla Telinekataja laajensi toimintaansa tapahtumarakenteisiin, juhlateltoihin, katsomoihin sekä esiintymislavoihin. Yksikkö nousi nopeasti Suomen johtavaksi tapahtumarakenteiden toimittajaksi, ja vuonna 2001 se yhtiöitettiin Telinekataja-konsernin tytäryhtiöksi, Kataja Event Service Oy:ksi. (Telinekataja Oy 2009a)

Vuonna 1994 Telinekataja otti ensimmäisen askeleen kansainvälistymisen tiellä. Telinekataja oli pitkään hakenut sopivaa tilaisuutta kansainvälistyä, ja vuonna 1994 Viroon perustettiin tytäryhtiö AS Telinek. Kesällä 2005 Telinekataja jatkoi kansainvälistymistään ja perusti Pietariin tytäryhtiö OOO Nevarendin. Iso ja haastava hanke on hyvin linjassa Telinekatajan kasvuhakuisen ja kansainvälistymistä painottavan strategian kanssa. (Telinekataja Oy 2009a)

Telinekataja on alkujaan perheyrittäjä. Nykyinen toimitusjohtaja Markku Kataja, yksi tämän tutkimuksen haastateltavista, on toisen polven telinekatajalainen.

#### 4.1.3 Fortum Oyj

Fortum on Pohjoismaihin, Venäjälle ja Baltian maihin keskittyvä energiayhtiö. Sen liiketoimintaa on sähkön ja lämmön tuotanto, myynti ja jakelu sekä voimalaitosten käyttö ja kunnossapito. Sen liikevaihto on noin 5,6 miljardia euroa ja sen palveluksessa työskentelee noin 14000 työntekijää. (Fortum Oyj 2009a)

Fortum Oyj perustettiin vuonna 1998. Imatran Voima Oy (IVO) ja Neste Oyj yhdistettiin uudeksi energiakonserniksi, joka sai nimen Fortum Oyj. (Fortum Oyj 2009b)

Fortum on koko olemassaolonsa ajan panostanut vahvasti yhteiskuntavastuullisuuteen sekä sponsorointiin. Fortum näkee sponsoroinnin hyväksi keinoksi parantaa sen imagoa sekä vahvistaa Fortum-brändiä. Sen sponsorointistrategian mukaan on erittäin olennaista, että sponsorointi hyödyttää molempia osapuolia. (Fortum Oyj 2009c)



## 4.2 Yhteistyön kehittyminen

Molemmat yhteistyökuviot alkoivat molemminpuolisesta kiinnostuksesta. Telinekataja oli ollut aikaisemmin mukana FC Hongan taustalla 2000-luvun alussa, mutta se yhteistyö loppui jo vuoden jälkeen, koska:

*”Hongan toiminta ei ollut millään lailla ammattimaista eikä mielestäni kehittyvää, joten jättyädyin siitä pois.”*

(Markku Kataja, Telinekataja Oy, haastattelu)

Telinekataja intoutui kuitenkin uudestaan mukaan keväällä 2005, kun FC Hongan taustalle tulivat Joukot, Harjunpää ja Pakarinen. Yhteistyö alkoi uudestaan, koska Katajan mielestä taustalla oli nyt ammattitaitoa ja tulevaisuudelle oli asetettu selkeä tavoite, nousu suomalaisen seurajalkapalloilun huipulle. Telinekataja näki itsekin espoolaisena perheyriksenä yhteistyön FC Hongan kanssa alueellisestikin merkittävänä. Lisäksi heillä oli tiedossa FC Hongan kotikentän, Tapiolan urheilupuiston, silloiset olosuhteet ja näkivät yhteistyön FC Hongan kanssa tuovan mahdollisuuden päästä mukaan Tapiolan urheilupuiston kehittämiseen.

Fortum ja FC Honka sopivat yhteistyöstä kesäkuussa 2005, kattaen vuodet 2006-2008. Yhteistyön aloittamisen taustalla oli Fortumin taholta Fortumin espoolaisuus, FC Hongan junioritoiminnan laatu ja halu olla mukana espoolaisten arjessa. FC Hongan motiivina Fortumin suhteen oli taloudellisten resurssien lisäksi Fortumin ”suuruus”. Ison yrityksen mukaan saaminen antaa FC Hongalle uskottavuutta myös muussa yritysyhteistyötoiminnassa.

Suhteiden alkuvaiheiden jälkeinen aika alkoi molempien kuvioiden suhteen opetellessa toisen toimintatapoja ja kaikin puolin tutustuessa toiseen osapuoleen. Toimintatavat muokkautuivat alun myötä nykyiselleen, joihin kaikki osapuolet ovat suhteellisen tyytyväisiä. Yhteistyökuvioiden ensimmäiset vuodet ovat menneet molemmissa kuvioissa tasaisen hyvin, ja yhteistyöyritykset ovat olleet tyytyväisiä yhteistyöhön. Erityisen tyytyväisiä ollaan oltu FC Hongan ammattimaiseen tapaan

tehdä asioita, ja tätä paransi vielä entisestään Mikko Harjunpään liittyminen mukaan FC Hongan taustalle markkinointipäälliköksi tammikuussa 2007.

FC Hongan kasvun myötä myös yhteistyöyhteyksien määrä on kasvanut. Telinekatajan aloittaessa yhteistyön FC Hongan kanssa, oli sen merkitys FC Hongalle suurempi ja siten sekin sai enemmän huomiota FC Hongan yhteistyökumppanuuksien hoidossa. Telinekatajalla tämä kuitenkin ymmärretään luonnolliseksi kasvun ”oireeksi”, sillä Telinekataja halusi mukaan FC Hongan toimintaan nimenomaan sen tavoitteellisuuden vuoksi:

*”(yhteistyökumppaneiden lisääntymisen myötä yhteistyösuhteen läheisyyteen) siihen on tullut hieman enemmän etäisyyttä... Mutta ei se ole välttämättä huono asia oo ollu mitenkään.”*

(Markku Kataja, Telinekataja Oy, haastattelu)

Molempien yhteistyösuhteiden taloudellinen kehitys on seurannut yhteistyön kehitystä. FC Hongan toiminnan kehittyminen on vaatinut lisää resursseja ja sitä kautta myös Telinekatajan ja Fortumin panostukset ovat kasvaneet. Tämäkin nähdään yrityksissä luonnolliseksi, koska menestys, ja sitä kautta yritysten näkyvyys, ovat olleet tasaisesti nousussa.

Telinekatajan suhteen yhteistyöstä löytyy selkeitä ”sitouttavia” tapauksia. Telinekataja on ollut paljon tekemisissä Espoon kaupungin kanssa Tapiolan urheilupuiston katsomoiden väliaikaisrakenteiden tiimoilta ja on sitä kautta saanut luotua hyviä suhteita myös Espoon kaupunkiin. Kilpailutuksen kautta Telinekataja sai myös toimitettavakseen

Molemmat yhteistyösuhteet ovat kehittyneet tasaisen varmasti eteenpäin. FC Hongan taustaryhmän aktiivisuus ja mielikuvituksellisuus saavat kiitosta molemmilta yhteistyökumppaneilta. Fortumilla on oltu erityisen tyytyväisiä FC Hongan taustojen mielikuvitusrikkaisiin ideoihin, joita tulee esille tasaisin väliajoin. Yhteistyö FC Hongan kanssa on kuitenkin vain yksi osa Fortumin laajaa sponsorointiohjelmia:

*”Heiltähän tulee paljon kaikkia hyviä ideoita, mutta meidän on pitäydyttävä sovitussa budjetissa emmekä valitettavasti voi hyödyntää kaikkia meille tarjottuja ideoita.”*

(Minna Kalavainen, Fortum Oyj, haastattelu)

Toki kehitettävää kaikilla osapuolilla on yhteistyösuhteen keskinäisissä toimintatavoissa. Fortumin Minna Kalavainen sanoi haastattelussa hyvin sen, mitä kehitettävää FC Hongalla on toimintatavoissaan:

*”Kyllä se (yhteistyö FC Hongan kanssa) toimii... Mutta vastuualueissa on ollut jonkin verran terävöittämistä.”*

Molemmat yhteistyökumppanit kuitenkin ymmärtävät FC Hongan taustojen intohimoista suhtautumista jalkapalloon, toimintatapoja ja sitä kuinka vahvasti he ovat kiinnostuneita FC Hongan tulevaisuudesta:

*”Ne on ihan täydellä sydämmellä siinä mukana. - - - Se on hienoa .- - - Ne on aidosti lajin asialla.”*

(Minna Kalavainen, Fortum, haastattelu)

Teoriassa esitetyistä yhteistyön kehityksen teorioista kasvuvaiheteoriat (Batonda & Perry, 2003) sopii parhaiten kuvaamaan FC Hongan yhteistyösuhteiden kehittymistä case-yritysten, Telinekataja Oy ja Fortum Oyj, kanssa. Molemmissa suhteissa on ollut selkeä aloitusvaihe, jonka jälkeen yhteistyösuhteet ovat kasvaneet. Tällä hetkellä molemmat suhteet ovat ehkä saavuttamassa kypsyyssvaihetta, jolloin kasvu pysähtyisi. FC Hongassa onkin järkevästi panostettu yhteistyön ”vireyttämiseen” keksimällä koko ajan uusia tapoja toteuttaa yhteistyötä. Molemmat yritykset näkevät kuitenkin yhteistyön kehityksen olevan vielä kesken. Haastatteluissa ei miltään osapuolelta ilmaantunut merkkejä minkäänlaisesta kyllästymisestä tai puutumisesta, eli toisin sanoen merkkejä kypsyyssvaiheeseen siirtymisestä (Batonda & Perry, 2003) ei vielä löytynyt:

*”Me ollaan vielä matkalla...”*

(Minna Kalavainen, Fortum, haastattelu)

Yhteistyön suuntaa voivat muokata myös käännekohtat tai kriisit (Greiner, alkuperäinen 1972, lainattu 1998). Fortumin Minna Kalavainen näkee suhteen kehityksen positiiviseksi käännekohtaksi Mikko Harjunpään liittymisen FC Hongan taustalle:

*”...kun tosiaan Harjunpään Mikko tuli heidän porukkaan niin se ehkä toi sitten taas lisää tietynlaista ammattimaisuutta.”*

Muita mainittavia käännekohtia, positiivisia tai negatiivisia, ei ole juurikaan ollut. Molemmat yhteistyöyhteydet ovat sitä mieltä, että yhteistyö FC Hongan kanssa on ollut onnistunutta:

*”Heillä on mennyt tasaisen hyvin.”*  
(Minna Kalavainen, Fortum, haastattelu)

#### 4.3 Sponsorointiyhteistyön luonne

Henkilösuhteet ovat avainasemassa FC Hongan ja Telinekatajan yhteistyössä. Markku Kataja on pitkän linjan jalkapalloihminen ja nimenomaan honkalainen. Telinekatajan kasvaessa Kataja on luonnollisesti joutunut palkkaamaan itselleen lisää työntekijöitä ja sitä kautta priorisoimaan omaa ajankäyttöään. Se on toki FC Hongankin suunnalla ymmärretty, mutta:

*”fiilis tehdä yhteistyötä oli parhaimmillaan, kun Markku oli itse, joka... jonka kans käytiin läpi kaikki asiat.”*

*(Jouko Harjunpää, FC Honka, haastattelu)*

Tässä on yhteydessä on toki huomioitava se, että Telinekatajan kasvun ohella myös FC Honka on kasvanut ja saanut enemmän yhteistyökumppaneita. Tämä on vaikuttanut myös Telinekatajan saamaan huomioon FC Hongalta, niin kuin aikaisemmin jo mainittiin

FC Hongan ja Telinekatajan yhteistyö on henkilöitynyt vahvasti Markku Katajaan. Katajan ja FC Hongan Joukkojen henkilökohtaiset suhteet ovat hyvin läheiset. Toki nämä läheiset suhteet ovat perua hyvin toimineesta yhteistyöstä, jonka kehittymisen myötä myös henkilösuhteet ovat lähentyneet.

FC Hongassa ei ole unohdettu sitä, kuinka merkittävää Telinekatajan mukaan lähteminen oli, kun uudet taustavoimat tulivat FC Honkaan vuonna 2005. Telinekataja, ja varsinkin Markku Kataja, uskoi alusta asti ”Joukoihin” ja siihen, että FC Honka voidaan nostaa Suomen huipulle. Kuvaavaa FC Hongan ja Markku Katajan suhteesta on seuraava lainaus:

*”Markku (Kataja) on meille kuin Mikä Häkkiselle Allu (Mika Häkkisen ensimmäinen merkittävä yhteistyökumppani Allun Grilli).”  
(Jouko Harjunpää, FC Honka, haastattelu)*

FC Honka on toiminut myös ”välittäjänä” Telinekatajan sekä muiden FC Hongan yhteistyöyritysten välillä. FC Honka järjestää säännöllisesti yhteistyöyrityksilleen erilaisia tilaisuuksia, jossa yritysten edustajat voivat verkostoitua. Sikäli FC Hongan ja Telinekatajan välistä yhteistyötä voidaan selkeästi pitää yhteistyönä, koska molemmat hyötyvät keskinäisestä yhteistyöstä.

FC Hongan ja Fortumin yhteistyö on aika erilaista. FC Honka on Fortumille tapa tuoda itseään:

*”...lähemmäksi espoolaisten arkea.”  
(Minna Kalavainen, Fortum, haastattelu)*

Fortumilla FC Honka nähdään ensisijaisesti brändin kehittämisen ja imagon parantamisen työkaluna. Tämä on kuin suoraan Farrelly et al. (2006) artikkelista. Fortum haluaa näyttää FC Hongan kautta välittävänsä Espoon ja espoolaisten nuorten tulevaisuudesta. Meenaghanin (1999) mukaan urheilumarkkinoinnilla on mahdollista saavuttaa erittäin tarkkaan rajattuja kohderyhmiä, eli ”espoolaiset”, ja se on selvästi yksi Fortuminkin tavoitteista tässä yhteistyössä.

Yhteistyön ei voida sanoa olevan ammattimaisempaa kuin Telinekatajan tapauksessa, koska yhteistyöt ovat sisällöltään niin erilaisia. Fortum ei esimerkiksi edes niinkään tavoittele suoraa taloudellista hyötyä yhteistyöstä FC Hongan kanssa, vaan enemmänkin välillistä hyötyä imagon parantumisen ja brändin kehittämisen kautta. Toki molemmat edellä mainitut vaikuttavat uusien asiakkaiden saamiseen sekä vanhojen tyytyväisyyteen.

Fortum yhteistyössäänkin henkilösuhteet ovat erittäin toimivat. Kaikista haastatteluista huokuu erittäin hyvät henkilösuhteet toisen osapuolen kanssa:

*”Suhde on aina ollut aika läheinen... Elikkä... Elikkä tuota siinä saa olla niiku tarkkana, ettei mee munat ja makkarat sekasin. Että sillen kun puhutaan asiaa ja puhutaan sopimuksista ja puhutaan näkyvyydestä nii ne pyritään tekemään ammattimaisesti ja sitten jos puhutaan pehmosia niin ne hoidetaan sitten niinku hymyssäsuin.”*

(Markku Kataja, Telinekataja, haastattelu)

*”Heidän kanssa on kiva tehdä hommia.”*

(Minna Kalavainen, Fortum, haastattelu)

Sponsorointikirjallisuudessa ei ole juurikaan mainintoja henkilösuhteiden vaikutuksesta yhteistyön luonteeseen, vaikka niiden merkitystä on erittäin vaikea kiistää. Teoriakirjallisuus on aika markkinointipainotteista ja pyrkii lähinnä parhaiden käytänteiden levittämiseen, markkinointiyhteistyön tulosten mittaamiseen sekä yritysten motivaation selvittämiseen (Oikkonen et al. 2000). Sponsoroinnin luonteen henkilösuhteivaikutuksien tutkiminen olisi tarpeellinen ja mielenkiintoinen lisätutkimuksen kohde.

Yhteistyöyritykset pyrkivät välittämään asiakkailleen omia arvojaan ja vahventamaan omaa imagoaan ja brändiään FC Honka-yhteistyön avulla. Gardner & Schuman, (1987) ja Amis et al. (1999) korostavat arvojen yhdenmukaisuuden merkitystä yhteistyön onnistumisessa. Yritys ei voi saavuttaa yhteistyölle asettamia tavoitteita, mikäli sen arvot tai yrityksen muu toiminta ei vastaa sponsoroitavan seuran tai

tapahtuman arvoja. Tällöin sponsoroinnilla saattaa olla jopa negatiivisia seurauksia yrityksen imagolle ja brändille.

#### 4.4 Yhteistyösuhteen hoitaminen

Yhteistyösuhteen hoitaminen on erittäin tärkeä osa onnistunutta yhteistyötä (Batonda & Perry, 2003). Huonosti hoidettu yhteistyö voi pahimmassa tapauksessa vaikeuttaa uusien yhteistyösuhteiden solmimista.

Tämän tutkimuksen molemmissa case-tapauksissa yhteiset toimintatavat alkoivat pikkuhiljaa muotoutua, ja jo yhteistyökuvioiden alusta asti yhteistyön molemmat osapuolet ovat kokoontuneet tasaisin väliajoin niin sanottuihin ”tsekkauksupalaveriinhin”, jotka ovat luonteeltaan epävirallisia, mutta vakiintuneita käytänteitä. Kummassakaan kuviossa ei ole erikseen sovittu, kuka palaverin kutsuu koolle ja milloin, vaan palaverien ajankohdat ovat olleet aina yleensä kauden alun kynnyksellä sekä kauden päätyttyä. Kokoonkutsujana on ollut molempien puolten edustajat.

Näissä palavereissa on katsottu aina mennyttä sekä tulevaa ajanjaksoa, ja keskusteltu sekä menneistä että tulevista tapahtumista. Luonnollisesti tapaamisissa on keskusteltu myös molempien tyytyväisyydestä nykyiseen yhteistyötilanteeseen sekä esitetty mahdollisia uusia ideoita ja kehitystarpeita. Kaikki osapuolet ovat olleet tyytyväisiä yhteistyösuhteen käytännön asioiden hoitamiseen, ja siksi ainakaan huono ylläpito ei uhkaa yhteistyösuhteita.

Yhteistyösuhteiden hoidossa avainasemassa ovat haastatellut henkilöt sekä FC Hongan toimitusjohtaja Jouko Pakarinen ja Fortumin brändijohtaja Susanna Serlachius.

## 4.5 Sponsorointi ja yritys yhteistyö haastatteluissa

Termien käyttö molemmissa yrityshaastatteluissa oli aika vaihtelevaa. Molemmat käyttivät välillä sanaa *yhteistyö*, mutta saattoivat jo seuraavassa lauseessa puhua *tukemisesta* tai *sponsoroinnista*. Telinekatajan Markku Katajan mielestä heidän suhteensa FC Hongan kanssa on sponsoroinnin ja yhteistyön välimaastossa, ei siis täysin sponsorointia muttei täydellistä yhteistyötäkään.

FC Hongan Mikko ja Jouko harjunpään haastatteluissa tutkija huomasi heti, etteivät he käytä mielellään sanaa *sponsorointi* ja he myönsivätkin ihan suoraan, että yrityksille puhutaan vain ja ainoastaan yhteistyöstä tai kumppanuudesta. Tämän taustalla on se, ettei haluta antaa mahdolliselle yhteistyöyritykselle sellaista kuvaa, että yhteistyö olisi pelkästään rahallista *tukea* ja laitamainosta ottelutapahtumassa.

Aikaisemmin määritelty sponsorointia (Meenaghan, 1982 ja 2002) ja yhteistyötä (Gulati & Singh, 1998) yhdistävä määritelmä sopii erittäin hyvin käytettäväksi myös tässä tutkimuksessa. Sponsorointi on sanana hieman ”epäsopiva” puhuttaessa todellisesta yhteistyöstä, niin kuin näissä case-tapauksissa, mutta tärkeämpää on yhteistyön todellinen sisältö kuin se, millä termillä siitä puhutaan.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja esitetään vedetyt johtopäätökset. Yhteenveto-osiossa esitetään vastaukset johdannossa esitettyihin tutkimusongelmiin. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten FC Hongan yhteistyö case-yritysten kanssa on kehittynyt nykyiseen muotoonsa. Tämän lisäksi oli tarkoitus selvittää mahdolliset käännekohtat yhteistyössä, ja että nähdäänkö niiden vaikutukset samalla tavalla. Lisäksi oli tavoitteena määritellä sponsoroinnin ja yhteistyön ero



suomalaisessa kulttuurikontekstissa. Tarkoituksena oli myös selvittää FC Hongan vahvuudet yhteistyökumppanina.

Molemmat yhteistyöt ovat kehittyneet tasaisesti nykyiseen muotoonsa. Ehkä tärkein elementti molemmissa yhteistyösuhteissa liittyy tulevaisuuteen. FC Hongan kannalta on erittäin tärkeää, että molemmat yhteistyöyritykset näkevät yhteistyön merkityksellisenä, ja että siinä on vielä kehittymisen varaa. Batonda & Perryn (2003) syntetisoidun kasvuvaiheteorian mukaan kasvun jälkeen seuraa taantuma ja lopulta yhteistyösuhteen päätyminen, mutta näistä ei ole tällä hetkellä pelkoa, koska yhteistyökumppanit näkevät yhteistyön enemmän kehittyvän kuin jäävän paikoilleen.

Yhteistyökuvioissa ei ole merkittäviä negatiivisia käännekohtia. Muutama positiivinen käännekohta molemmista löytyy ja tämä entisestään vahvistaa yhteistyötä. Molemmissa yhteistyökuvioissa avoin ja rehellinen vuorovaikutus on todennäköisesti ollut avaintekijä negatiivisten käännekohtien välttämiseksi.

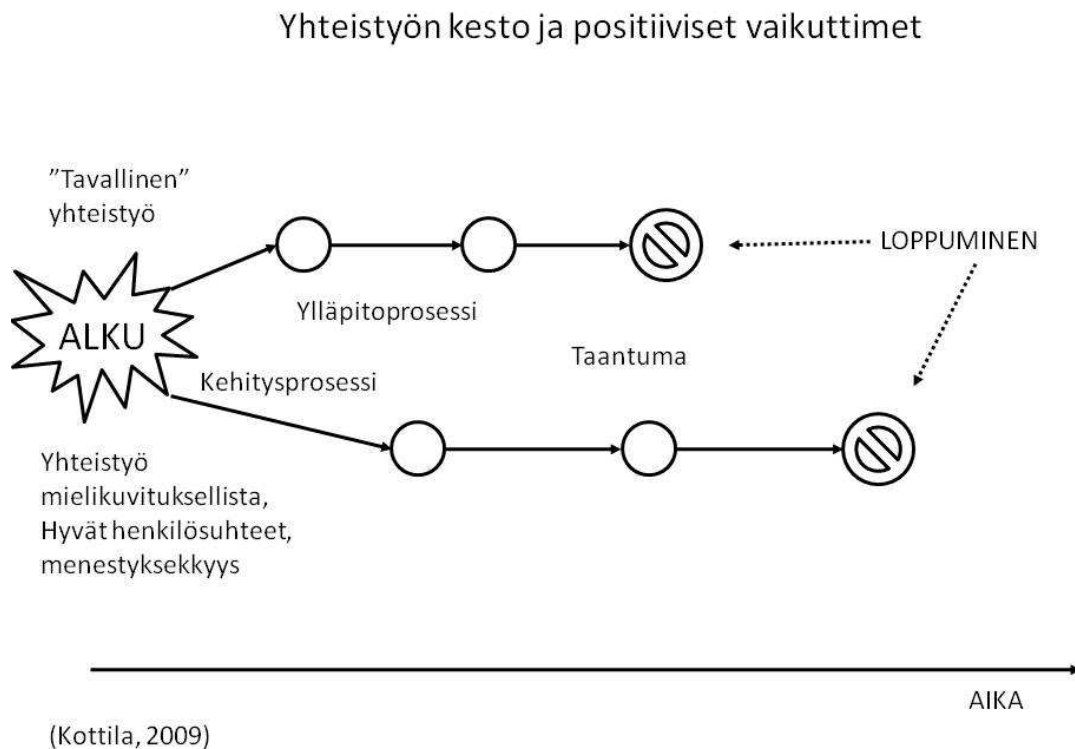
Tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista tehdä kaiken kattavaa määritelmää sponsorointi-yritysyhteistyö –toiminnalle. Tutkimuksen avulla voidaan paneutua syvempään keskusteluun sponsoroinnin määritelmästä ja nämä esitetään johtopäätöksissä. Samassa yhteydessä esitellään myös FC Hongan vahvuudet yhteistyökumppanina.

## 5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen perusteella tehtäviä johtopäätöksiä. Tutkimuksen lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Yhteistyön kehittyminen askeleella ylöspäin vaatii FC Hongan hyvän nosteen säilyttämistä sekä mielikuvitusta. Kasvuvaiheteoria, johon molemmat yhteistyökuviot aika hyvin sopivat, ei ota juurikaan kantaa siihen mitkä asiat vaikuttavat yhteistyön menestyksellisyyteen ja siihen kuinka kauan yhteistyösuhteen vaiheet voivat kestää ja mikä niiden pidentämiseen vaikuttaa.

Tutkimuksen perusteella tällaisia asioita ovat mielikuvituksellisuus, toimivat henkilösuhteet, yhteistyön menestyksekkäisyys sekä kaikki positiiviset kokemukset itse yhteistyöstä. Näiden tekijöiden vaikutusta kuvaa Kuvio 2.



Kuvio 2. Yhteistyön kesto ja positiiviset vaikuttimet

Kuviosta 2 nähdään, että esitellyillä ominaispiirteillä voidaan vaikuttaa yhteistyön keston eri vaiheiden pituuksiin kautta. Esimerkiksi mielikuvituksellinen yhteistyö jatkaa tutkimuksen mukaan kasvuaan pitempään kuin ”tavallinen” yhteistyö. Kaaviossa esitetään, että myös ”hyvillä ominaisuuksilla” varustettu yhteistyö loppuu aikanaan, mutta näin ei välttämättä käy. Tähän tutkimusaineiston perusteella ei kuitenkaan voida antaa tyhjentävää vastausta.

Molempien yhteistyösuhteiden kannalta on positiivista, että kaikki osapuolet näkevät niissä kehityksen varaa. Tähän asti molemmat kuviot ovat jatkaneet tasaista kasvua sekä yhteistoiminnallisesti että taloudellisesti, mutta pitkän aikavälin tulevaisuutta on vaikea ennustaa. Toimintatapojen kehittäminen, mielikuvituksellisuuden säilyttäminen, henkilösuhteiden parantaminen ja toisen osapuolen toiveiden kuunteleminen ovat tulevaisuuden kannalta avainasemassa.

Yksi mahdollisuus yhteistyön kasvuun entisestään olisi joko FC Hongan vision mukaan pelaaminen Mestarien liigassa tai sitten menestyminen Euroopan toiseksi suurimmassa seurajoukkueurnauksessa, UEFA cupissa. Tämä vaatii taustojen lisäksi toki kaiken onnistumista lähes täydellisesti myös kentän puolella. Toki tässäkin on riskinsä. Tämän kaltainen urheilullinen menestys vaatii entistä suurempia panostuksia joukkueeseen ja sitä kautta enemmän yhteistyökumppaneita tai enemmän taloudellisia panostuksia nykyisiltä yhteistyötahoilta. Herää kysymys siitä, milloin esimerkiksi näiden kahden yhteistyökumppanin taloudelliset rajat tulevat vastaan. Vaihtoehtoina on käytännössä taloudellisen panostuksen kasvattaminen, jättäytyminen pienempään rooliin tai yhteistyön lopettaminen. Niin kuin tästäkin ”visioinnista” huomataan, tulee kasvun myötä myös kasvukipuja. Olisiko FC Honka tuollaisessa tapauksessa peräti liian iso nykyisille yhteistyökumppaneille?

Yksi tutkimuksen mielenkiinnon kohteista oli haastateltavien termistön käyttö. Tutkimuksessa havaittiinkin, että oleellista ei ehkä olekaan sponsoroinnin tai yhteistyön tiimoilla pyörivä kielenkäyttö, vaan toiminnan sisältö: onko suhde yhteistoiminnallista ja käsittävätkö molemmat osapuolet sen yhteistoiminnalliseksi? Molemmissa kuvioissa oli selkeästi havaittavissa yhteistoiminnallisia piirteitä. Ideoita esitetään puolin ja toisin, ja kaikki pääsevät vaikuttamaan itse toteutuspuoleenkin. FC Hongalta toivottiin kuitenkin *”hieman suurempia korvia ja pienempää suuta”* niin kuin Markku Kataja (Telinekataja, haastattelu) asian leikkimielisesti esitti.

Muutos sponsorointi termin käytöstä yhteistyöhön ei tule todennäköisesti muuttumaan lähitulevaisuudessa. Sanan sponsorointi käyttö on niin tiukassa suomalaisessa kielenkäytössä ja arkikielessä. Kyseisen sanan sisällöllinen merkitys onkin ehkä helpommin muutettavissa ja se on itse asiassa jo alkanut näiden haastatteluiden perusteella. Urheilumaailman toimijoiden kannattaisikin keskittyä tuottamaan lisää ”sisältöä” sponsorointi sanaan. Nykyiset suomalaiset sanakirja määritykset ovat kovin suppeita verrattaessa sponsoroinnin monimuotoisuuteen ja muutos tähän vaatii urheiluvaikuttajilta työtä.

FC Hongan vahvuuksia yritysyhteistyössä on tutkimuksen perusteella seuraavat viisi asiaa,

- 1) espoolaisuus ja perinteet
- 2) ”tekemisen meininki” koko organisaatiossa
- 3) positiivinen julkisuus
- 4) taustojen mielikuvituksellisuus
- 5) hyvät sosiaaliset taidot

Nämä asiat nousivat haastatteluissa esiin tasaisin välijoin. FC Honka on vahvasti espoolainen joukkue, jolla on pitkät perinteet ”espoolaisten liikuttajana”. Se tekee vahvaa juniorityötä ja seuran strategia kasvattaa itse pelaajia edustusjoukkueeseen, ei ole ollut pelkkiä korulauseita. Esimerkkejä omien kasvattien esiinmarssista ovat muun muassa (Veikkausliiga 2009):

- Hannu Patronen (24-vuotias, siirtyi FC Hongasta Helsinborg IF:ään, Ruotsiin kesällä 2008)
- Tomi Maanoja (22-vuotias, siirtyi FC Hongasta Tukholman AIK:n, Ruotsiin kesällä 2008)
- Ville Jalasto (22-vuotias, 71 ottelua Veikkausliigassa FC Hongan paidassa)
- Joel Perovuo (23-vuotias, 56 ottelua Veikkausliigassa FC Hongan paidassa)
- Jaakko Lepola (19-vuotias, 16 ottelua Veikkausliigassa FC Hongan paidassa)

Omien pelaajien kasvattaminen huipulle on varmasti mainittu monien suomalaisten seurojen strategioissa, mutta FC Hongassa tätä myös toteutetaan. Yhteistyöyrityksetkin arvostavat FC Hongan espoolaisuutta niin seurana kuin yksittäisten pelaajien kautta.

Molemmat case-yritykset arvostavat FC Hongan taustojen innostunutta tekemistä, ”tekemisen meininkiä” sekä tavoitteellisuutta. Taustat tekevät työtään sitoutuneesti ja tämä heijastuu heistä myös ulospäin ja herättää luottamusta yhteistyöyrityksissä.

FC Honka on saanut lyhyen Veikkausliigataipaleensa aikana erittäin paljon huomiota medialta. Seuran urheilullinen menestys, ja sen jatkuvuus, on yllättänyt monet ja

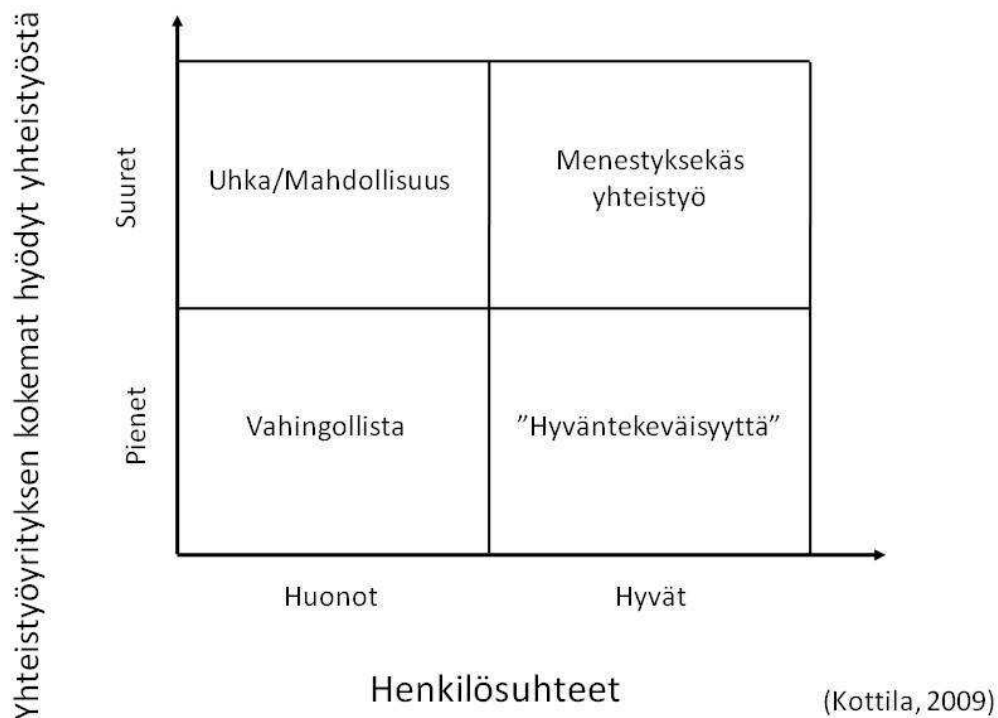
siksikin monet mediat ovat halunneet tehdä FC Hongasta uutisia ja ”pintaa syvemmälle luotaavia” raportteja. Median kiinnostusta ei ole liiemmin laimentanut seuran taustalla toimivien henkilöiden persoonat. Innostuneet ja ”visionääriset” Joukot, Harjunpää ja Pakarinen, ovat herättäneet tunteita kaikissa aktiivisesti jalkapalloa seuranneissa. Alkuun heihin suhtauduttiin ehkä hieman vähätellen, mutta epäilijät ovat saaneet perua puheitaan, sillä FC Honka ei ole pelkästään noussut Veikkausliigaan vaan vielä menestynyt siellä.

FC Hongan taustat ovat myös onnistuneet luomaan hyvät suhteet molempiin case-yrityksiin. Osaltaan tämän taustalla on vaikuttamassa taustojen hyvät sosiaaliset taidot ylläpitää sekä kehittää henkilösuhteita. Henkilösuhteiden merkitystä ei tule vähätellä yhteistyöstä puhuttaessa.

Toimintatavat eivät nykyisellään ole välitön uhka yhteistyön jatkumiselle kummassakaan tapauksessa, mutta toki niiden kehittäminen auttaa yhteistyön lujittamisessa. FC Hongan taustojen olisi ehkä järkevää keskenään määrittellä tarkemmin vastualueet, joista kukin on vastuussa. Tämä parantaa henkilösuhteita, koska väärinkäsitysten määrä vähenee, kun yksi ihminen vastaa pääasiallisesti yhdestä yhteistyökuviosta. Henkilösuhteiden parantuminen taas johtaa suurempaan tyytyväisyyteen, joka on yksi hyvän yhteistyön osista.

Henkilösuhteet ovat kehittyneet molemmissa tapauksissa osittain myös hyvän yhteistyön myötä. Yhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen on erittäin haastavaa ilman toimivia henkilösuhteita. Siksi ei välttämättä kannata pitää yhteistyön henkilöitymistä pelkästään huonona asiana vaan osoituksena hyvin hoidetusta yhteistyöstä. Tutkijakin oletti tutkimusta aloittaessaan, että yhteistyön henkilöityminen olisi huono asia, jota kannattaisi välttää. Toki henkilöitymisessä on omat riskinsä, kuten se, että kyseisen yhteistyöyrityksen yhteistyösuhdetta hoitava henkilö jättää paikkansa yrityksessä. Tämän tutkimuksen perusteella hyvistä henkilösuhteista on erittäin paljon hyötyä, mikäli muukin organisaatio kokee yhteistyön ylipäänsä hyödyllisenä ja merkityksellisenä, koska silloin vastaavan henkilön vaihtuminen ei kaada koko suhdetta. Tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella on hahmoteltavissa nelikenttä, jonka akseleina ovat ”Yhteistyöyrityksen kokemat hyödyt yhteistyöstä” ja ”Henkilösuhteet” (Kuvio 3.).

## Henkilösuhteiden ja yhteistyöyrityksen kokemien hyötyjen vaikutus urheiluseuran ja yrityksen yhteistyöhön



Kuvio 3. Henkilösuhteiden ja yhteistyöyrityksen kokemien hyötyjen vaikutus urheiluseuran ja yrityksen yhteistyöhön.

Ideaalitalanne yhteistyössä on silloin, kun molemmat organisaatiot saavat yhteistyöstä suurta hyötyä ja henkilösuhteet ovat hyvät. Tällöin on helppo tehdä yhteistyötä. Vuorovaikutus on avoimempaa, ideoiden vaihto toimii ja molemmat kokevat yhteistyön erittäin toimivaksi sekä merkitykselliseksi. Avoimuus ja oman toiminnan kehittäminen ovat avainasemassa henkilösuhteiden ylläpidossa; toisen palautteesta tulee ottaa opiksi ja toimia sen mukaan.

Tilanteessa, jossa henkilösuhteet ovat hyvät, mutta organisaation kokemat hyödyt pienet, voidaan puhua enemmän "hyväntekeväisyydestä" tai suomalaisessa kulttuurissa käytetystä "sponsoroinnista". Kuviossa ei ole juurikaan yhteistoiminnallisia piirteitä ja sitä pitää pystyssä vain hyvät henkilökohtaiset suhteet. Tällaisessa tilanteessa "vaa'an tasapainottamiseen" kannattaa pyrkiä luomalla lisää sisältöä yhteistyölle, jolloin siitä saataisiin "menestyksekkästä yhteistyötä".

Henkilösuhteiden ollessa huonot ja organisaation hyötyjen ollessa suuret, on taustalla yleensä jokin henkilökemioihin tai yksittäisen tilanteen hoitamiseen liittyvä konflikti. Henkilösuhteiden huonontuminen on sekä uhka että mahdollisuus. Uhka se on siksi, että koko yhteistyökuvio saatetaan menettää vain yhden konfliktin takia. Tällaisessa tilanteessa onkin syytä olla hereillä ja pyrkiä selvittämään henkilösuhteiden taustalla olevia syitä ja pyrkiä korjaamaan niitä. Mikäli kahden henkilön välinen suhde on erittäin tulehtunut ja käytännössä mahdoton korjata, kannattaa vaihtaa kyseisen yhteistyön vastuuhenkilöä ja pyrkiä sitä kautta parantamaan henkilösuhteita ja kääntämään yhteistyö jälleen menestyksekkääksi.

Sekä huonojen henkilösuhteiden että pienten vastapuolen hyötyjen tapauksessa tarvitaan erittäin pikaisia toimia, sillä tilanne on FC Hongan kannalta ”vahingoittava”.. Seuran täytyy nopeasti päättää, onko kyseinen suhde pelastettavissa vai ei, koska kyseinen yhteistyöyrittäjä saattaa levittää valheita yhteistyöstä ja sillä tavalla viedä seuralta monta hyvää yhteistyökuviota. Tämän tilanteen taustalla saattaa olla ensin yhteistyöorganisaation hyödyn pieneneminen ja sen takia siirtyminen ”hyväntekeväisyys laatikkoon”, ja seuraavaksi konfliktin takia henkilösuhteiden heikkenemisen myötä ”vahingoittavaksi”.

Molemmat case-tapauksista ovat ”menestyksekkästä yhteistyötä”. Vaikka Telinekatajan Markku Kataja puhuu sponsoroinnin ja yhteistyön välimaastossa olemisesta niin kuviossa on selkeitä yhteistoiminnallisia piirteitä ja hyötyjä. Fortumin tapauksessa taas hyödyt ovat vaikeammin mitattavissa, mutta heidän sitoutuminen uuteen kolmivuotiseen yhteistyösopimukseen FC Hongan kanssa, on selvä merkki tyytyväisyydestä yhteistyön tuloksiin. Myös henkilösuhteet ovat kunnossa ja siitä esimerkkinä toimii sekä Minna Kalavaisen että Jouko Harjunpään puheista huokuva molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus toisen tekemiseen. Edellä esitetty nelikenttä vaatii kuitenkin vielä lisää testaamista, jotta voidaan varmistua sen toimivuudesta muissakin tapauksissa kuin vain tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen perusteella henkilösuhteiden vaikutusten tutkiminen yhteistyön rakentumisessa vaikuttaisi erittäin mielenkiintoiselta aiheelta. Tämäkin tutkimus osoitti, että niillä on ehkä suurempi merkitys kuin tiedämme. Yritysten välisten

yhteistyökuvioiden toteuttamisesta vastaavat kuitenkin aina yritysten agentit, joiden henkilösuhteet vaikuttavat varmasti suhteen kehittymiseen. Minua itseäni kiinnostaisi tämän kaltaisen tutkimuksen tekeminen varsinkin urheilukontekstissa, esimerkiksi pro gradu-tutkielmaksi.



## Lähteet

### Kirjallisuuslähteet:

Amis, J., Slack, T. & Bennett, T. (1999) Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*. Vol 33, No 3/4, pp.250-272.

Andersen, O. (1993) On the internalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*. Vol. 24, No. 2, pp. 209-231.

Andersson, J. & Narus, J. (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*. Vol. 54, pp.42-58.

Buttery, E. & Leung, T. (1998) The difference between Chinese and Western negotiations. *European Journal of Marketing*. Vol. 32, No. 3/4, pp. 374-389.

Batonda, G. & Perry, C. (2003) Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing*. Vol 37, No. 10, pp. 1457-1484.

Contractor, F. & Lorange, P. (2002) The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*. Vol. 11, pp. 485-502.

Cornwell, T. & Maignan, I. (1998) An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*. Vol. 27, No. 1, pp. 1-21.

Farrelly, F., Quester, P. & Burton R. (2006) Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management* 35, pp. 1016–1026.

Fontenot, R. & Wilson, E. (1997) Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research*. Vol. 39, pp. 5-12.

Ford, I. & Rosson, P. (1982) Manufacturer-overseas distributor relations and export performance. *Journal of International Business Studies*. Vol. 13, pp. 57-72.

Gardner M.P. & Schuman P.J. (1987) Sponsorship: an important component of the promotions mix. *Journal of Advertising Research*. Vol 16, No 1, pp. 11-17.

Greiner, L. (1998) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Vol. May-June, pp. 55-67.

Grönroos, C. (1994) From marketing mix to relationship marketing: Toward a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.

Gulati, R. & Singh, H. (1998) The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 43, pp. 781-814.

Hall, R. (1992) The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, No. 2, pp. 135-144.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. (1994) Suomen kielen perussanakirja, kolmas osa S-Ö. Helsinki. Painatuskeskus Oy.

Lewin, J. & Johnston, W. (1997) Relationship marketing theory in practice: a case study. *Journal of Business Research*. Vol. 37, pp. 23-31.

McDonald, C. (1991) Sponsorship and the image of the sponsor. *European Journal of Marketing*. Vol 25, No 11, pp. 31-38.

Meenaghan, T. & Shipley, D. (1999) Media effect on commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*. Vol. 33, No. 3/4, pp. 328-347.

Meenaghan, T. (2001a) Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*. Vol. 18, No. 2, pp. 95-122.

Meenaghan, T. (2001b) Sponsorship and advertising: a comparison of consumer perceptions. *Psychology & Marketing*. Vol. 18, No. 2, pp. 191-215.

Meenaghan, T. (2002) From sponsorship to marketing partnership: The Guinness sponsorship of the GAA All-Ireland Hurling Championship. *Irish Marketing Review*.; Vol 15, No 1, pp. 3-23.

Morgan, R. & Hunt, S. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58, pp. 20-38.

Nykysuomen laitos. (1979) *Nykysuomen sivistyssanakirja – vierasperäiset sanat*. Porvoo. WSOY.

Olkkonen, R., Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. (2000) Sponsorships as relationships and networks: implications for research. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 5, No. 1, pp. 12-18.

Olkkonen, R. (2001) Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 16, No. 4, pp. 309-329.

Ruth, J. & Simonin, B. (2003) Brought to you by brand A and brand B. *Journal of advertising*. Vol. 3, No 1, pp. 19-30.

Schurr, P. (2007) Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 22, No. 3, pp. 161-170.

Thorelli, H. (1986) Networks: Between markets and hierarchies. Strategic management Journal. Vol. 7, pp. 37-51.

Valpola, V. (2000) Suuri sivistyssanakirja. Juva. WSOY.

Vesalainen, J. (1996) Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Raportteja 18. Helsinki.

Vesalainen, J. (2006) Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Dark Oy. Vantaa.

Vesikanta, J. (1989) Nykysuomen sanavarat. Juva. WSOY.

Vlosky, R. & Wilson, E. (1997) Partnering and traditional relationships in business marketing: an introduction to the special issue. Journal of Business Research. Vol. 39, pp. 1-4.

Elektroniset lähteet:

FC Honka 2009a. FC Hongan historia [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.2.2009].

Saatavilla: <http://www.fchonka.fi/seura/historia/>

Fortum Oyj 2009a. Fortum lyhyesti [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.2.2009]. Saatavilla: <http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;14028;14029;14055;14244;14248;14255>

Fortum Oyj 2009b. Fortum lyhyesti - Historia [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.2.2009].

Saatavilla:

[http://www.fortum.fi/general\\_framelink.asp?path=14020;14028;14029;14055;14244;14248;14255;35109](http://www.fortum.fi/general_framelink.asp?path=14020;14028;14029;14055;14244;14248;14255;35109)

Fortum Oyj 2009c. Fortum lyhyesti - Historia [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.2.2009].

Saatavilla:

<http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;14028;14029;14055;14244;14248;30667>

Telinekataja Oy 2009. Telinekataja-konserni [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.2.2009].  
Saatavilla: <http://www.telinekataja.fi/Telinekataja-konserni.aspx>

Veikkausliiga Oy 2009. Veikkausliigan tilastot [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.2.2009].  
Saatavilla: <http://www.veikkausliiga.com/tilastot.asp>

Haastattelut:

Mikko Harjunpää, FC Honka, 20.1.2009

Minna Kalavainen, Fortum Oyj, 20.1.2009

Jouko Harjunpää, FC Honka, 23.1.2009

Markku Kataja, Telinekataja Oy, 27.1.2009

# Liitteet

## Liite 1, Haastattelukysymykset

### Kuka olet

-nimi, ikä, työnimike, kuinka kauan ollut yrityksen palveluksessa

### Kehittyminen

-Milloin ja miten alkoi?

-Kuka/ketkä päätti/vät suhteen aloittamisesta? Miksi?

-Miksi juuri FC Honka/Telinekataja/Fortum?

-Miten ensimmäiset vuodet menivät?

-Miten suhde on kehittynyt nykyiseen muotoonsa?

-Mitkä ovat olleet suhteen kehityksen käännekohtia? Sekä positiivisia että negatiivisia esimerkkejä.

-Mikä on mielestäsi suhteen nykytila verrattuna aikaisempaan?

-Seurataanko yhteistyön kehittymistä säännöllisesti? Miten?

### Suhteen kuvaileminen

-Mitkä ovat tavoitteenne tälle yhteistyölle?

-Miten kuvailisit suhdettanne FC Honkaan/Telinekatajaan/Fortumiin?

-Poikkeako se jollain tavalla muista suhteista? Jos niin miten?

-Mitkä ovat suhteen hyödyt teille?

-Kuinka tärkeänä pidät tätä suhdetta?

-Mitkä asiat tekevät suhteesta tärkeän/vähemmän tärkeän?

-Mitkä asiat tekevät suhteesta säilyttämisen arvoisen?

### Suhteen hoitaminen

-Kuka suhteen hoidosta on teillä vastuussa? Ketkä avainasemassa?

-Kuinka kauan olet itse ollut hoitamassa tätä suhdetta?

-Mitä teet tämän suhteen eteen työssäsi?