



**Open your mind. LUT.**

Lappeenranta **University of Technology**

**Lappeenrannan teknillinen yliopisto**

**Kauppateollinen tiedekunta**

**A3800A5000 Kandidaatintutkielma**

**Anssi Tarkiainen**

**Urheilusponsoroinnin merkitys suomalaisessa jalkapalloseurassa**

**Case: HJK Oy**

**Sports sponsorship role in a Finnish football club**

**Case: HJK Oy**

**5.1.2014**

Tekijä: Erik Alopaeus

Opponentti: Joonas Ferm

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	2
1.2 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	3
1.3 TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT KÄSITTEET .....	4
1.4 KIRJALLISUUSKATSAUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	5
1.5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSASETELMA.....	6
<b>2. URHEILUSPONSOROINTI JA YHTEISTYÖKUMPPANUUS</b> .....	<b>7</b>
2.1 URHEILUSPONSOROINNIN MÄÄRITELMÄ .....	7
2.1.1 <i>Urheilusponsorointi markkinointiviestinnän työkaluna</i> .....	8
2.2 URHEILUSPONSOROINNIN VAIHEET .....	10
2.3 URHEILUSPONSOROINNIN TAVOITTEET .....	12
2.3.1 <i>Sponsorihankinnan myyntiargumentit tavoitteiden saavuttamiseksi</i> .....	13
2.3.2 <i>Sponsorin liittyvät tavoitteet</i> .....	14
2.4 URHEILUSPONSOROINNIN KOHTEEN VALINTA .....	17
2.5 URHEILUSPONSOROINNIN HYÖDYT .....	20
2.6 URHEILUSPONSOROINNIN HAASTEET JA ONGELMAT.....	21
2.7 URHEILUSPONSOROINTI SUOMESSA TÄNÄ PÄIVÄNÄ.....	22
<b>3. TUTKIMUSMETODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
3.1 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	24
3.2 HAASTATELU.....	25
<b>4. HJK OY:N NÄKÖKULMA URHEILUSPONSOROINTIIN</b> .....	<b>27</b>
4.1 YRITYKSEN ESITTELY .....	27
4.2 URHEILUSPONSOROINTI .....	28
4.3 URHEILUSPONSORIN HANKINNAN VAIHEET .....	29
4.4 URHEILUSPONSOROINNIN TAVOITTEET .....	31
4.4.1 <i>Sponsorihankinnan myyntiargumentit tavoitteiden saavuttamiseksi</i> .....	33
4.5 URHEILUSPONSORIN VALINTA .....	35
4.5.1 <i>Lyhytaikaiset yhteistyökumppanuudet</i> .....	36
4.5.2 <i>Pitkäaikaiset yhteistyökumppanit ja niiden ylläpitäminen</i> .....	37
4.6 URHEILUSPONSOROINNIN HYÖDYT .....	39
4.7 URHEILUSPONSOROINNIN HAASTEET JA ONGELMAT.....	40
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>43</b>
5.1 KEHITYSEHDOTUKSIA .....	44
5.2 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	46
<b>6. LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>47</b>

## **LIITTEET**

LIITE 1 Haastattelu

## **KUVAT**

KUVA 1 *Tutkimuksen teoreettinen viitekehys*

KUVA 2 *Sponsorointikohteen valintataulukko*

KUVA 3 *Sponsoroinnin panostusten kehittyminen edelliseen vuoteen verrattuna*

KUVA 4 *Sponsorikohteiden muutossuuntia*

## 1. Johdanto

Jalkapalloa seuraa 3.5 miljardia ihmistä ja on näin ollen maailman seuratuin urheilulaji. Vuoden 2010 jalkapallon mm-kisoja seurasi kumulatiivisesti laskettuna 26 miljardia ihmistä. Tämä tarkoitti keskimääräisesti 400 miljoonaa katsojaa ottelua kohden. (Hoffmann et. al 2012, 253) Jalkapallosta on tullut kansainvälisesti merkittävä kaupallistumisen kohde ja toimiakseen näin laajalla mittakaavalla, tarvitaan myös merkittävästi rahaa. Yhdistysmuotoisesta liiketoiminnasta on siirrytty voittoa tavoitteleviksi osakeyhtiöiksi. Menojen kasvun myötä urheiluseurat tarvitsevat kipeämmin rahoitusta kattaakseen kaikki pakolliset kulut. Kiinnostus jalkapalloa ja urheilua kohtaan näyttää edelleenkin kasvavan, ja tämä on johtanut siihen, että myös yrityksillä eli sponsoreilla, on mahdollisuus myös hyötyä sponsoroinnista.

Urheiluseurojen rahoitus Suomessa on ollut pitkään hyvin riippuvaista sponsorituloista ja on myös niiden ensisijainen tulonlähde. Muita merkittäviä tulonlähteitä ovat pääsylipputulot sekä tapahtumassa olevat oheismyynnit. Suomessa melkein kaikki urheilulajit, paitsi jääkiekko, ovat kärsineet yleisömäärän puutteesta. Tämän vuoksi sekä sponsorin että seuran tulisi yhdessä hoitaa ja johtaa sponsorintisuhdetta, jotta suhteesta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Jääkiekon asema Suomessa on ollut merkittävä jo pitkään, sillä siinä Suomi on pärjännyt maailman eliitissä. Suomella ei ole ollut merkittävää menestystä jalkapallossa, mikä on vaikuttanut välittömästi ihmisten kiinnostukseen lajia kohtaan. Tämän vuoksi urheiluseuran myytävä tuote, esimerkiksi ottelutapahtuma, täytyy olla tarpeeksi laadukas, jotta yleisökeskimäärä ei vähene vuosien mittaan ainakaan huonon laadun vuoksi. Kotimaan kentillä, yleisökeskimäärän ollessa vielä lasten saappaissa on johtanut siihen, että urheiluseuran tulee erityisesti ottaa huomioon omat yhteistyökumppanit ja heidän toiveensa (Haapiainen 2013).

Sponsorointi Suomessa on vakiintunut 1990-luvulla kiinteäksi osaksi suomalaisten yritysten markkinointia (Tuori 1995, 3). Sponsorointi koetaan tänä päivänä mahdollisuutena, jota on hyödynnettävä tavoitteellisesti ja aktiivisesti ja se antaa mahdollisuudet vaikuttaa eri kohderyhmiin mielikuvien avulla tehokkaasti ja ainutlaatuisesti. Mutta miksi sponsorointi on kasvanut vuosien saatossa? Yhteiskunta on muuttunut yhä tietovaltaisemmaksi, uusia medioita ja kaapelikanavia on syntynyt

ja näin ollen ohjelmatarjonta on moninkertaistunut. Ihmisillä on enemmän vapaa-aikaa, rahaa ja mahdollisuuksia kiinnostua kaikesta uudesta. (Valanko 2009, 31) Sponsoreilla on nyt mahdollisuus saada lisää tunnettuutta ja näkyvyyttä ja sponsorikohteilla on vastavuoroisesti mahdollisuus saada vastineeksi rahaa, tuotteita tai palveluita. Kaikki voittavat.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen aihe on lähtenyt liikkeelle omasta mielenkiinnostani suomalaista jalkapalloa ja urheiluseurojen ja yritysten välistä yhteistyötä kohtaan. Yritysten välinen pitkäjänteinen yhteistyö voidaan pelkistää pääsarjatasolle, sillä lähestulkoon kaikki muut alemman tason seurat ovat yhtiömuodoltaan yhdistyksiä. Ohjaajani kanssa pohdimme, että työssäni olisin voinut ottaa urheilumarkkinoinnin näkökulman. Aihe oli mielestäni hyvin mielenkiintoinen mutta ongelmana oli työn laajuus minkä vuoksi rajasin työn koskemaan urheilusponsorointia suomalaisissa jalkapalloseuroissa.

Yhteistyösuhteet urheilussa ovat olleet jo pidemmän aikaa keskeisessä asemassa, ja muodostavatkin urheiluseuroille suurimman osan tulonlähteestä. Haluan selvittää työssäni mikä on sponsoritulojen osuus kokonaistulosta ja mitkä ovat syyt tähän. Muita keskeisiä tulonlähteitä ovat ottelukohtaiset lipunmyynnit, kausikortit ja tapahtumien aikana saadut myynnit. Monelle ihmiselle sponsorointi, eli toisin sanoen yhteistyökumppanuus, tarkoittaa sitä, miten yrityksen logo tai video näkyy jossain tapahtumassa. Tiedän, että sponsorointisuhde tarkoittaa paljon muuta ja tämän takia haluan myös selvittää sen, että näkevätkö urheiluseurat sponsoroinnin samalla tavoin kuin suuri yleisö.

Suomalaisten jalkapalloseurojen sponsorointia on tutkittu hyvin vähän. On olemassa muutamia tutkielmia siitä, miten seura ja sponsori tekevät yhteistyötä, mutta ne ovat keskittyneet pääosin sponsorin näkökulmaan. Tämä tutkimus keskittyy jalkapalloseurojen näkökulmaan mutta työn aikana tuodaan myös esille sponsoreiden näkökulmia. Tutkijan mukaan, onnistunut yhteistyökumppanuus lähtee liikkeelle siitä, että ymmärretään kumpaakin näkökulmaa. Työn teoreettisessa osuudessa tutkija tuo esille myös pohjoisamerikkalaista urheilumarkkinointi-

näkökulmaa ja tämän avulla pyrkii selvittämään voiko näitä näkökulmia soveltaa suomalaisissa jalkapalloseuroissa.

Näkökulman kandidaatintutkielman aiheesta antaa suomen suurin jalkapalloseura, Helsingin jalkapalloseura. Työtä ei voi tämän vuoksi yleistää valtakunnallisesti, sillä tutkimuksen kohteena on ainoastaan yksi seura. Tutkija yritti saada myös haastattelun kahteen muuhun alemman tason seuraan tuloksetta. Kummaltakin tuli vastaus, että tutkijan esittämiin kysymyksiin on hankalaa vastata, sillä sponsorointia ei harjoiteta siinä seurassa. Tutkimuksia aiheeseen on tehty hyvin vähän ja ne ovat keskittyneet pääosin sponsorin näkökulmaan. Poikkeuksena löytyy Iho ja Heikkilän (2010, 214–226) tekemä julkaisu, mikä on keskittynyt Veikkausliigan yleisömäärään vaikuttaviin tekijöihin.

## **1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimus käsittelee urheilusponsorointia urheiluseuran näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka merkittävää urheilusponsorointi on, paljonko sitä harjoitetaan, minkä tasoisia suhteet ovat ja kuinka näitä suhteita ylläpidetään ja johdetaan. Huolestuttavana piirteenä voidaan mainita, että tyypillisesti urheiluliiketoimintaa voidaan pitää sen tappiollisuutta ja tällainen pohja ei luo turvaa terveelle liiketoiminnalle. Tämän vuoksi tutkija on kiinnostunut tutkimaan onko HJK Oy:n toiminta tappiollinen ja mikä on sponsoritulojen osuus tuloista. Lisäksi tutkielmassa selvitetään miten HJK Oy on kehittynyt tämän päivän asemaansa, ovatko sponsorisuhteet olleet HJK Oy kannalta kannattavia, miten HJK Oy on hyötynyt kumppanuudesta ja onko HJK Oy:llä strategisia yhteistyökumppaneita vai pohjautuvatko ne pikemminkin operationaaliseen kumppanuuteen. Tämän lisäksi tutkielmassa tarkastellaan mitkä ovat HJK:n sponsorisuhteiden tavoitteet ja ovatko nämä tavoitteet toteutuneet. Tutkimusaihetta tutkittiin haastattelemalla suomen suurimman jalkapalloseuran, eli HJK:n toimitusjohtajaa, Kari Haapiaista.

### **Tutkimuksen pääongelma:**

- Mikä on sponsoroinnin rooli

### **Tutkimuksen alaongelmat:**

- Mikä on urheilusponsorointi?

- Miten urheiluseurat hyötyvät sponsoroinnista?
- Miten strategiset kumppanuudet vaikuttavat urheiluseurojen liiketoimintaan?
- Mitä arvoa urheiluseurat voivat tuoda toiselle osapuolelle?

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, mikä on sponsoroinnin rooli. Pääongelmaan päädytään yhdistelemällä tutkimuksen alaongelmat. Tutkimusta ei voida yleistää esimerkiksi kulttuurisponsorointiin, sillä tutkimuksen kohteena on urheiluseura. Lisäksi tapahtumasponsorointiin ei juuri paneuduta, koska kohteena ei ole yksittäinen tapahtuma vaan sponsorointisuhteita tarkastellaan tässä tutkielmassa vähintään yhden vuoden pituisena yhteistyökumppanuutena.

### 1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Tämän tutkielman keskeisimmät käsitteet on määritelty seuraavalla tavalla:

- **Sponsorointi**  
Sponsoroinnin tärkein tehtävä on tavoitella sekä sponsorin että sponsoroitavan yhteistä etua. Sponsoroinnilla tarkoitetaan usein yksilön, ryhmän tai tietyn tapahtuman imagon vuokraamista ja hyödyntämistä markkinointiviestinnän tarkoituksiin.
- **Urheilusponsorointi**  
Urheilusponsorointi on tyyliltään hyvin samankaltaista kuin perinteinen sponsorointi, mutta urheilusponsoroinnissa viestintä kulkee ainoastaan urheilun kautta. Urheilusponsoroinnissa kohteena on urheilija, seura tai jokin muu kohde, mikä on tekemisissä urheilun kanssa. Urheilusponsoroinnissa sponsoroitavan, eli seuran kohteen maine ja imago on hyvin tärkeää, sillä usein sponsori tavoittelee positiivista yrityskuvaa tuotteilleen.
- **Sponsorointi osana markkinointiviestintää**  
Markkinointiviestintä kohdistuu yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin. Yritys viestii itseään mainonnan, tiedottamisen, suhdetoiminnan, myyntityön ja myyntityön avulla. Sponsorointi voidaan nähdä yhtenä markkinointiviestinnän työkaluna, mutta itsestäänselvytyksenä asiaa ei voida pitää. Sponsoroinnin tavoitteena on parantaa yrityksen imagoa ja mainetta.

- **Yhteistyökumppanuus**

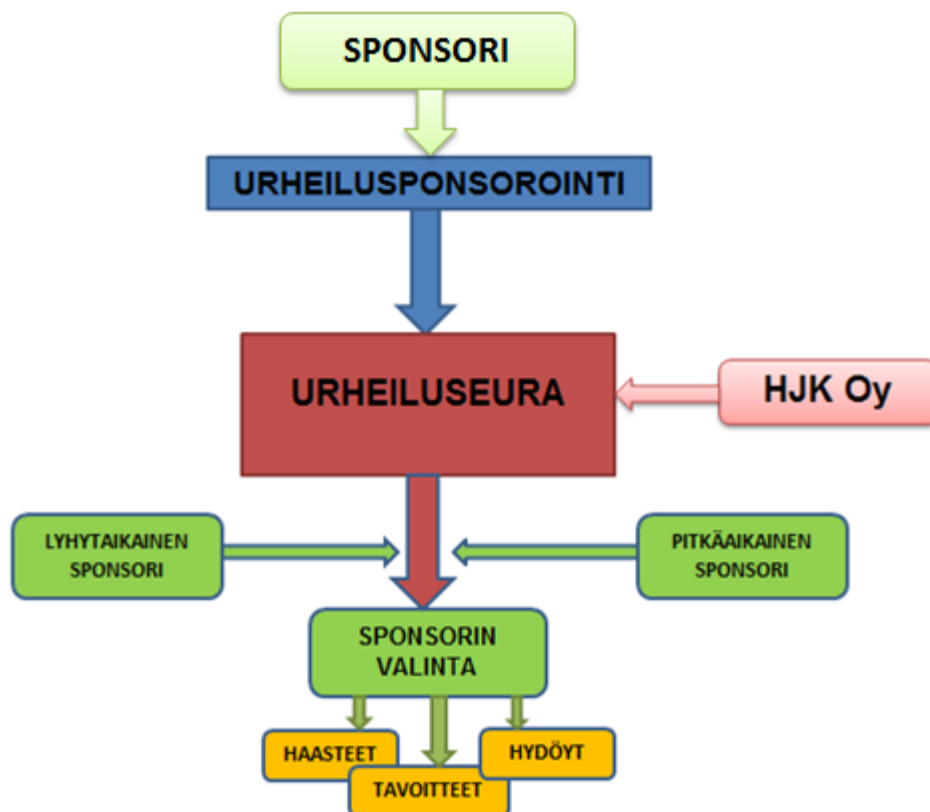
Vapaaehtoisesti aloitettu yhteistyö, joka pitää sisällään kahden tai useamman yrityksen välistä vaihdantaa, yhteisen tiedon jakamista ja yhteisten etujen tavoittelemista. Yhteistyökumppanuus voi olla operatiivista lyhytaikaista yhteistyökumppanuutta tai strategista pitkäaikaista yhteistyökumppanuutta.

#### **1.4 Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys**

Sponsorointia on tutkittu paljon. Vaikka kirjallisuutta ja tutkimuksia on paljon, ovat ne yleisesti keskittyneet sponsorin näkökulmaan. Sponsoroitavan, eli urheiluseuran näkökulmaan liittyvää urheilusponsoroinnin tutkimusta ja kirjallisuutta on tutkittu hyvin vähän, mikä tekee tutkimuksesta haastavan. Haasteena on löytää oikeat kirjallisuudet ja artikkelit minkä pohjalle tutkija voi työnsä nojata. Urheilumarkkinointiin liittyvää kirjallisuutta löytyy, mutta ne ovat keskittyneet lähes kokonaan pohjoisamerikkalaisiin kohteisiin. Tämän vuoksi yhtenä tavoitteena on myös tarkastella voiko ulkomaalaista urheilumarkkinointia soveltaa suomalaisissa urheiluseuroissa.

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu suomalaisista ja ulkomaisista kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Suomalainen kirjallisuus keskittyy pääosin sponsorin näkökulmaan. Tutkijan mielestä on perusteltua tuoda sekä sponsorioijan että seuran näkökulmat esille, sillä yhteistyökumppanuudessa asioita tulee tehdä ja tarkastella yhdessä. Sponsoroitavan, eli tässä tapauksessa urheiluseuran näkökulmaan liittyvä kirjallisuus pohjautuu suurimmilta osin ulkomaisista tieteellisistä artikkeleista. Nämä lähteet ovat pääasiassa pohjoisamerikkalaisten kirjoittamia.





Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma

Kandidaatintutkielman menetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen kohteena on Suomen veikkausliigassa pelaava HJK Oy. Empiirisessä osassa aineisto kerätään tekemällä puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka avulla tutkija uskoo saavan realistisen kuvan HJK Oy:n nykytilasta. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa kvantitatiivista tietoa, vaan tarkastella HJK:n ja heidän yhteistyökumppaneiden välisiä strategisia kumppanuuksia. Tutkielmassa haastateltavana toimii HJK Oy:n toimitusjohtaja Kari Haapiainen, joka on vastuussa seuran sponsoroinnista ja yhteistyöhön liittyvistä asioista.

## 2. Urheilusponsorointi ja yhteistyökumppanuus

Tässä kappaleessa käsitellään ensiksi mitä urheilusponsorointi on. Tämän jälkeen tarkastellaan urheilusponsorointia markkinointiviestinnän työkaluna. Luvun tarkoituksena on avata sekä sponsoroivan että seuran näkökulmat, sillä mikäli sponsorointisuhteesta halutaan saada paras mahdollinen lopputulos, on syytä ymmärtää kumpaakin osapuolta. Tämän jälkeen tarkastellaan sponsorihankinnan prosessin vaiheita. Vaiheiden jälkeen on syytä tarkastella miten ja mitä urheiluseurat tarjoavat potentiaaliselle sponsorille. Seuraavaksi tarkastelemme sponsorisuhteiden tavoitteita, kohteiden valintaa, etuja, haasteita ja ongelmia. Lopuksi käsittelemme tämän päivän sponsorointitilannetta Suomessa.

### 2.1 Urheilusponsoroinnin määritelmä

Sponsori tarkoittaa kielitoimiston mukaan rahoittajaa, taloudellista tukijaa ja kustantajaa. Tämä perustuu sopimukseen sponsorin ja kohteen välillä ja ottaa huomioon molemmat osapuolet. Tasapuolisin, kuvaavin, nykyaikaisin ja siten suositeltavin ilmaus sponsoroinnille on yhteistyökumppanuus. Siinä yhdistyvät sekä sponsori että kohde, yhteistyön luonne kumppanuutena ja kylmä tosiasia molemmille: tämä kumppanuus vaatii yhdessä työtä. (Valanko 2009, 52) Sponsorointi voi olla lyhytkestoisia projekteja tai useamman vuoden tiivistä yhteistyötä (Alaja 2000, 112–113). Renard ja Sitz (2011, 121) jatkavat, että sponsorisuhteessa sponsori saa käyttää sponsoroitavan, eli organisaation kaupalliseen tarkoitukseen ja vastikkeeksi organisaatio saa sponsorilta käyttöönsä taloudellista tukea tai muuta palvelua.

Ymmärtääkseen sponsoroinnin toimintaa paremmin, on syytä tarkastella mikä on sponsoroinnin, mainonnan ja hyväntekeväisyyden ero. Sponsorointi eroaa hyväntekeväisyydestä sponsoritoiminnan vastavuoroisuuden takia. Sponsoroinnissa yritys odottaa saavansa rahoilleen vastinetta sponsorikohteen avulla (Vuokko 1993, 78). Hyväntekijä sen sijaan ei yleensä odota lahjoituksestaan hyötyä itselleen, tuen julkisuus ei ole tärkeää ja hyväntekeväisyys ei perustu sopimukseen (Tuori 1995, 7).

Myös mainonta ja sponsorointi eroavat toisistaan. Sponsorointi vaikuttaa mielikuvien eli assosiaatioiden avulla. Se ei anna suoraa viestiä tai ostokehotusta vaan vaikuttaa kohderyhmiin epäsuorasti eli välillisesti, sponsorin ja kohteen yhdistämisen avulla – ja on siten sponsorointia. (Valanko 2009, 52) Mainonta sen sijaan antaa suoran

viestin halutulle kohderyhmälle (Meenaghan 2001, 101). Mainonnassa median imago ja ominaisuudet ovat tiedossa ja niitä pystytään helpommin ennakoimaan ja valvomaan ja mainonnan sanoma on suorasukainen, informatiivinen ja suostutteleva (Tuori 1995, 7).

Urheilusponsorointi on tyyliltään hyvin samankaltaista kuin perinteinen sponsorointi, mutta urheilusponsoroinnissa viestintä kulkee ainoastaan urheilun kautta. Sponsoroinnin kohde urheilussa voi olla yksittäinen urheilija, urheiluseura tai – tapahtuma tai urheilulaji (Wilson 1988, 157). Sponsorointi urheilussa ei koske ainoastaan huippu-urheilua, vaan sisältää myös tukemista paikalliseen urheiluun. Urheilusponsorointi on yrityksen keino viestiä haluamalleen sidosryhmälleen käyttämällä hyväkseen tietyn urheilukohteen tai -tapahtuman myönteistä mielikuvaa. Urheilusponsoroinnin on oltava sekä sponsoroivan yrityksen että sponsoroitavan urheilukohteen etujen mukaista. (Alaja 2000, 105) Urheilusponsorointi tuo usein sponsoroitavalle yritykselle taloudellista apua ja näin ollen taloudelliset riskit pienenevät (Alaja & Forssell 2004, 23).

### **2.1.1 Urheilusponsorointi markkinointiviestinnän työkaluna**

Sponsoroinnista on tullut merkittävä strateginen työkalu markkinointiviestinnässä. Sen avulla yritys pystyy viestimään erilaisille sidosryhmille tehokkaasti (Dolphin 2003, 176). Suotuisan markkina-aseman saavuttaminen on markkinointiviestinnän päätehtävä. Sen kohderyhmänä eivät ole pelkästään asiakkaat, vaan koko yrityksen toimintaympäristö, sen sidosryhmät. Sponsorointi kuuluu markkinointiviestintään ja sen voi hyvin lisätä viidenneksi elementiksi neljän P:n mallin mukaan yhdessä tuotteen, hinnan, jakelun ja promootion kanssa. Se ei kuitenkaan ole, kuten ei mainontakaan, itsenäinen elementti vaan tarvitsee tuekseen muita viestinnän osia (Tuori 1995, 8). Sponsoroinnin asema markkinointiviestinnässä on ristiriitainen, sillä osa tutkijoista väittää sponsoroinnin olevan markkinointiviestinnän tukiväline, eikä niinkään sen osa. Jokaiseen markkinointiviestinnän osa-alueen alle kuuluu myös lukuisia muita työkaluja, joita yritys käyttää hyväkseen, jotta se saavuttaisi tavoitteensa. (Kotler 1988, 510–510)

Sponsoroinnilla pyritään täydentämään yrityksen suhdetoimintaa ja mainontaa. Sponsoroinnin käyttö tarjoaa kasvavia mahdollisuuksia laajoille kohderyhmille

kommunikoitaessa, mutta sitä tulisi käyttää vain yhdessä mainonnan, pr- toiminnan ja myynninedistämisen kanssa (Sleight 1989, 42). Jotta sponsoroinnin hyödyntäminen olisi mahdollisimman tehokasta, pitää se integroida yrityksen koko markkinointiin ja mainontaan. Sponsoroinnin ja myynninedistämisen tulee toimia yhdessä asetettujen mainoskampanjatarvoitteiden saavuttamiseksi. (Shank 1999, 373)

Sponsoroinnin tulee olla sekä sponsoroivan yrityksen että kohteen etujen mukaista. Yritykselle urheilusponsorointi on keino viestiä tavoitellulle kohderyhmälle urheilukohteen myönteistä mielikuvaa lainaamalla. Urheilukohteelle sponsorointiyhteistyö on vastaavasti kilpailukykyä parantava kilpailukeino (Nylund et al 2006). Kelly & Whiteman (2010, 30) toteavat, että urheilusponsorointi on hieman erityisempi osa markkinointiviestintää, mutta se kuuluu kuitenkin siihen. Tähän näkemykseen samastuu myös Rowley (1998, 284). Heidän mielestään se on tavallaan samanlaista kuin puhelin- ja televisiomarkkinointi, mutta urheilusponsoroinnissa tavoitteet on tarkemmin määritelty ja sen avulla pyritään kasvattamaan yrityksen tunnettuutta. Tavoitteena on, että sponsorointi-investoinnin jälkeen yrityksen taloudellinen pääoma kasvaa liikevaihdon kasvun myötä. Tärkeää on pystyä mittamaan kuinka myynti on kasvanut markkinointi-investoinnin jälkeen. Saavuttaakseen parhaimman mahdollisen tuloksen, tulisi sponsorointisuhteita ajatella strategisella tasolla. Kuten Nishino (2013) asian ilmaisee, urheiluseurojen suurin osa vuosittaisesta liikevaihdosta koostuu pääasiassa sponsoreista ja yhteistyökumppaneista. Harvat näistä yrityksistä kuitenkin näkevät nämä suhteet strategisina sekä pitkäjänteisinä ja näin ollen he nojautuvat yrityksen omiin kontakteihin ja yrityksen ”sisäiseen” tietoon, eivätkä hanakasti etsi pidempiaikaisia kumppaneita (Nishino, 2013).

Dolphinin (2003, 176) mukaan sponsorointia ei välttämättä voida nähdä omana markkinointiviestinnän työkaluna, sillä sponsorisuhteita ei johdeta tarpeeksi hyvin. Hänen mukaansa jopa 75 prosenttia markkinointialan yrityksistä vaativat sponsoroinnin jatkuvaa kehittämistä, eli suhteiden hoitamiseen täytyy työtä tehdä. Myös Kotlerin mukaan sponsorointi ei myöskään ole oma markkinointiviestinnän keino, vaan kuuluu suhdetoiminnan alaisuuteen (Kotler 1988, 510–511). Dolphin kuitenkin jatkaa, että sponsoroinnista on tullut viime vuosina merkittävä strateginen työkalu ja sen avulla yritys pystyy viestimään tehokkaasti erilaisille sidosryhmille. Hän

uskoo sponsoroinnin suosion kasvavan tulevaisuudessa, mikä todennäköisesti johtaa siihen, että sponsorointi voidaan nähdä omana markkinointiviestinnän työkaluna.

## 2.2 Urheilusponsoroinnin vaiheet

Mikäli sponsorointisuhteesta halutaan saada kaikki mahdollinen hyöty irti, tulee tämän olla tarkasti suunniteltu prosessi. Sponsoroinnin tehon varmistaminen edellyttää tavoitteiden asettamista ja järjestelmällistä etenemistä suunnittelussa ja toteutuksessa. (Tuori 1995, 16) On perusteltua, että urheiluseura tuntee myös ympäristön, kilpailijat ja yrityksen omat resurssit, jotta yhteistyökumppanuudesta voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos.

Dohertyn & Murrayn (2007, 51–52) mukaan urheiluseuran urheilusponsoroinnin vaiheet alkavat potentiaalisen sponsorin tunnistamisesta. Tässä vaiheessa tulisi punnita, miten potentiaalisen sponsorin imago voidaan yhdistää omaan urheiluseuraan tai urheilijaan ja onko heillä riittävät resurssit yhteistyöhön. Samalla tulisi selvittää, mitkä ovat potentiaalisen sponsorin markkinointitavoitteet ja mitä asioita he pitävät tärkeinä. Tämän jälkeen seuran yrityksen tulisi tarkastella, että pystyvätkö he vastaamaan näihin tavoitteisiin. Tunnistamisen ja valinnan jälkeen tulisi laatia yhteinen suunnitelma ja aloittaa sopimusneuvottelut. Lopuksi sponsorisuhdetta tulisi arvioida ja samalla tarkastella, että voisiko tästä suhteesta tulla strateginen kumppanuus. (Doherty & Murray 2007, 51–52; Nufer & Bühler 2009, 160) Samaa mieltä ovat Thibault & Harvey (1997 (45–68), koska heidän mielestään urheiluseuran tulisi lähestyä potentiaalista sponsoria sillä silmällä, että heistä tulee strategisia kumppaneita.

Sponsoroitavan yrityksen tulisi myös ymmärtää miten ja miksi yritykset sponsoroivat. Mikäli halutaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos, tulisi kummankin osapuolten ymmärtää ja tunnistaa toistensa tarpeet. Alaja (2000, 111) mukaan, suuret yritykset saavat useita yhteydenottoja joukkueilta ja urheilijoilta, jotka etsivät sponsoria, mutta myös yritykset etsivät aktiivisesti uusia kohteita. Mikäli yrityksellä on selkeät toimintaperiaatteet sponsorointiin liittyen, valintaprosessi tehostuu ja samalla kielteiset vastaukset on helpompi perustella. Sponsorin näkökulmasta Tuori (1995, 43) mainitsee, että suunnitelmaa tehtäessä on hyvä kartoittaa alustavasti

sponsorointiprosessin eteneminen kokonaisuudessaan eli listata sponsoroinnin vaiheet:

- **Ympäristöanalyysi:** Selvitetään mahdolliset sponsorikilpailijat, lainsäädäntö, kohderyhmän arvomaailma ja yleinen asenne ja tuotteiden kysyntä
- **Markkinoinnin tavoitteet:** Mikäli sponsorointi kykenee täyttämään joitakin tavoitteita kohderyhmässä paremmin kuin muut markkinoinnin ja markkinointiviestinnän keinot, kannattaa se ottaa käyttöön.
- **Sisäinen analyysi:** Onko yrityksellä taitoa, halua tai taloudellisesti varaa sponsorointisuhteeseen
- **Sponsoroinnin tavoitteet:** Tehdään tarkempi kohderyhmäanalyysi ja laaditaan alustava budjetti
- **Sponsorointikohteen valinta:** Laaditaan soveltuvuusanalyysi minkä johdosta valitaan sopiva kohde
- **Toteutus:** Tehdään kohteen kanssa kirjallinen sopimus ja tarkennettu budjetti. Tässä korostetaan kommunikoinnin ja yhteistyön merkitystä muiden yksöiden välillä ja johdolla on oltava kykyä kokonaisviestinnän laajaan hahmottamiseen ja koordinoimiseen.
- **Vaikutusten tutkiminen ja arviointi:** Seurataan ja mitataan sponsorointisuhteen tuloksia. Sponsoroinnin aikana yritys selvittää onko se viestinnässään oikealla tiellä. Sponsoroinnin jälkeen analysoidaan, että missä määrin saavuttamisessa on onnistuttu. (Tuori 1995, 43)

Sponsorointi on aina strateginen ratkaisu, joka pohjautuu yrityksen tarpeisiin ja onnistunut sponsorointisuhte tulee olla tarkoin määritelty. (Valanko 2009, 115) Valitettavasti monet urheiluseurat kuitenkin tästä huolimatta harjoittavat strategisen sponsoroinnin sijaan huomattavasti enemmän operationaalista sponsorointia, sillä monesti heillä on kontakteja luotuna lähipiiristä. (Sparc 2006, 3) Asiaa voidaan osaltaan pitää huolestuttavana, sillä monien suomalaisten urheiluseurojen suurin osa tulovirrasta muodostuu yhteistyö- ja sponsorointisuhteista. Monissa yrityksissä sponsorointiin liittyvissä asioista päättää toimitusjohtaja yksin. Suurimmissa yrityksissä päätökset tehdään ryhmässä, ja näillä yrityksillä on usein myös varsinainen sponsorointistrategia. (Vennonen et. al 2007, 41).

### 2.3 Urheilusponsoroinnin tavoitteet

Sponsoroinnin tavoitteena on saada aikaan positiivinen hyöty molemmille osapuolille. Ymmärtääkseen kumpaakin osapuolta, tulee kummankin osapuolen selvittää toistensa tavoitteet sponsorointisuhteelle. Mikäli toiminta olisi yksipuolista, olisi se lähinnä mainontaa tai hyväntekeväisyyttä. Dolphinin (2003, 174) mukaan sponsorointitavoitteet voivat vaihdella yritysten kesken. Yritykset voivat sponsoroinnin avulla pyrkiä parantamaan tulosta. Sponsoroinnille asetetaan välittömiä tavoitteita kuten myynnin kasvu, imagon kohotus ja mahdollisesti suhdetoiminnan parantaminen. Yritykset sponsoroivat myös sen takia, koska yhteiskunnalta tulee painetta siitä, että yritysten tulisi olla sosiaalisesti vastuullisia. (Vennonen et. al 2007, 20–22; Meenaghan 2001,198) Sponsoroinnin yhtenä tarkoituksena on luoda positiivinen mielikuva sponsorin tuotteista ja sen palveluista sponsoroitavan, eli seuran kautta. Samalla sponsorit seuran avulla luomaan itselleen identiteetin, mikä erottaa sponsorin brändin kilpailijoiden brändeistä. (Bennet, 1999, 291).

Sponsoroinnin tavoitteet ovat yrityskohtaisia. Niiden tulisi olla konkreettisia, saavutettavissa ja mitattavissa. Tavoitteet voivat myös olla päällekkäisiä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Mikäli tavoitteiden asettelua ei ole tehty etukäteen selvästi, sponsorointisuhteen onnistumista ei voida arvioida jälkikäteen. (Alaja & Forssell 2004, 81) Sponsoroinnilla yritys viestii sidosryhmille lainaamalla sponsoroitavan, eli urheiluseuran kohteen positiivista mielikuvaa (Muhonen & Heikkinen 2003, 9). Tavoitteiden tulee kertoa, mitä yritys sponsoroinnilta odottaa eli mitä halutaan aikaansaada. Samalle sponsorointiprojektille voidaan antaa useita eri tavoitteita eri kohderyhmissä. (Tuori 1995, 18) Lisäksi olisi suotavaa, että yritys osallistuisi samanaikaisesti useampaan sponsorointiin, sillä tämän avulla se voisi katettua mahdollisimman monta kuluttajaa samanaikaisesti (Cliffe & Motion 2005, 1074).

Suomalaisten urheiluyritysten yksi merkittävimmistä tulonlähteistä on sponsorointitulot. Arkikielessä sponsoroinnin mielletään käsittävän sitä, että yritys antaa sponsorikohteelle rahaa, jotta se pystyisi toimimaan (Heinimäki 2006, 7). Urheiluseuran on asetettava selkeät tavoitteet sponsorihankinnalle. Tavoitteista tulee selvittää muun muassa, kuinka monta yritystä hankitaan yhteistyökumppaniksi tietyllä

aikavälillä, kuinka pitkäksi aikaa ja minkä hintaisilla sopimuksilla (Valanko 2009, 203–204).

### 2.3.1 Sponsorihankinnan myyntiargumentit tavoitteiden saavuttamiseksi

Kun yritykset istuvat saman pöydän ääreen, on urheiluseuran esitettävä oikeita myyntiargumentteja mikäli haluavat luoda yhteistyökumppanuussuhteen. Myynnin aikana on painotettava yhteistyössä koituvia hyötyjä, sillä näkyvyyden ei tulisi olla ainoa seuran tarjoama vastike. Osa yrityksistä ei halua edes näkyvyyttä, vaan kaipaavat jotain muuta lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Monet neuvottelut tyrehtyvät siihen, kun organisaatio ei kykene asettumaan potentiaalisen sponsorin asemaan. (Valanko 2009, 206–208) Alapuolella olevassa listassa voidaan nähdä tiettyjä myyntiargumentteja, mitä urheiluseura voisi esittää potentiaaliselle sponsorille (Tuominen & Tanskanen 2007, 29–30; Valanko 2009, 210–211)

- Imago
  - Linkittyminen kohteen imagoon, imagon lainaaminen
- Näkyvyys
  - Mainonta, media, kohteen tarjoama näkyvyyspinta
- Suhdetoiminta
  - Vapaaliput, yksityistilaisuudet
- Myynninedistäminen
  - Promootio, alennukset, tuotenäytteet
- Osaamisen kehittäminen
  - Tieto-aidon siirtyminen, luennot, verkostoituminen
- Yhteiskuntavastuu
  - Kuluttajien eettinen arvostus

Renard & Sitzin (2011, 122–123) esittävät neljä kriteeriä millä tavalla seura voi maksimoida houkuttavuutensa. Ensiksi seuran tulisi turvata ja tarjota mahdollisuuden pitkäaikaiseen yhteistyökumppanuuteen. Yhteistyön avulla sponsori voi parantaa omaa imagoaan, mikä voi olla korvaamatonta. Toiseksi seuran tulisi pystyä tarjoamaan arvoa toiselle osapuolelle ja kummankin tulisi viedä omaa osaamistaan toisilleen. Kolmanneksi kummankin osapuolen tulisi olla sen verran joustavia



keskenään, jotta sponsori pääsee halutun kohderyhmän ulottuville. Viimeiseksi, kummankin osapuolen arvot tulisi mennä käsi kädessä.

Yrityksen etsiessään itselleen potentiaalista sponsoria, tulisi sen tehdä paljon henkilökohtaista myyntityötä sponsoriyhteistyön luomiseksi. Se on usein miten henkilökohtaista kanssakäymistä yrityksen edustajan ja asiakkaan välillä, ja tapahtuu usein jommankumman tiloissa. Henkilökohtainen myynti on ollut jo pitkään erityisen tärkeässä roolissa yritysten välisissä neuvotteluissa. (De Pelsmacker et. al 2004, 442) Monilla urheiluseuroilla ei ole tarpeeksi sponsorien etsijöitä eli myyjiä, joten on tärkeää, että myyjiä käytetään tehokkaasti (Fill 1995, 410–411).

### **2.3.2 Sponsoriin liittyvät tavoitteet**

Nykypäivänä ammattiuurheilussa sponsori-sanaa kuvaa paremmin yhteistyökumppani, joten on perusteltua, että itse sponsoroitava, eli seura ymmärtää myös sponsoriin asetetut tavoitteet. Sponsoriin liittyvät tavoitteet voivat vaihdella merkittävästi eri yritysten välillä. Sponsoroimisen tavoitteet sponsoroijan näkökulmasta voidaan jakaa kolmeen osaan, yrityskuvaan liittyviin tavoitteisiin, tuotteiden markkinointiin liittyviin tavoitteisiin ja sidosryhmiin liittyviin tavoitteisiin. Näitä näkökulmia voidaan myös peilata urheiluseuran toiminnassa. Näihin tavoitteisiin tulee suhtautua joustavasti, sillä ne voivat hyvin olla keskenään päällekkäisiä ja tavoitteiden välillä on aina vuorovaikutusta. Yrityksen osoittama vieraanvaraisuus vaikuttaa yrityskuvaan, millä taas on vaikutusta sen tuotekuviin ja edelleen myyntiin. (Tuori 1995, 19–20)

#### **2.3.2.1 Sponsoriin liittyvät tavoitteet**

Yrityskuvan rakentamisessa kyse on paljon siitä, millaisen mielikuvan yritys haluaa itsestään rakentaa (Vuokko 2002, 102). Tämän vuoksi yritykset lähtevät harjoittamaan sponsoroimista, jotta he pystyisivät kehittämään yrityskuvaansa. Jobber (2001, 505) mukaan yritykset sponsoroivat parantaakseen yrityksen tai tuotteen imagoa ja mainetta. Tuorin (1995, 19) mielestä sponsoroimista auttaa tunnettuuden rakentamisessa kun yritys laajentaa markkinointia uusille markkina-alueille. Tuori esitti kouluesimerkin, jossa Zanussi, joka sponsoroiti vuonna 1979 Englannin joukkueen osallistumisen kuumailmapallokisaan Atlantin yli, nosti sen tunnettuuttaan Englannissa 36 prosentista 62 prosenttiin.

Pirjo Vuokon (1996, 60) mukaan yrityskuvan merkitys korostuu muun muassa silloin, kun yritysten välinen kilpailu on kova ja yrityksillä on tarjottavana hyvin samankaltaiset tuotteet. Tässä tilanteessa sponsorointi oikeassa paikassa oikeaan aikaan, voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen yrityskuvaan. Tuori (1995, 19) jatkaa, että yrityskuvaa voi kehittää valitsemalla sponsoroinnin kohde halutun imagon mukaan. Sponsoroinnin kohde profiloi yritystä, ikään kuin kertoisi siitä jotain. Esimerkiksi luontaistuotteita valmistava yritys voi korostaa terveellistä imagoa sponsoroimalla kuntourheilutempausta. Vastaavasti palautusjuomatuotteita valmistava yritys voi parantaa yrityskuvaansa sponsoroivalla tiettyä urheiluseuraa tai – tapahtumaa.

Monesti yritykset lähtevät sponsoroimaan sen takia, että voisivat parantaa yhteiskunnallista vastuullisuuttaan. Tällainen vastuu voi olla esimerkiksi sponsoroimalla kouluja, kuten esimerkiksi Apple, joka sponsoroi Lappeenrannan teknillistä yliopistoa lähettämällä noin 50 kappaletta iPad 2:a. Nämä iPadit luovutettiin ansiokkaimmille ensimmäisen vuoden opiskelijoille, jotka voittivat oman aineistonsa sisäisen opetuskilpailunsa. Tällaiset lahjoitukset parantavat yrityksen imagoa ja mainetta. Näin ollen yritys kasvattaa yhteiskuntavastuuta ja luo mielikuvaa yrityksestä, joka välittää myös koulutuksesta. (Jobber 2001, 505–506). Tällä tavalla itse sponsoroitava yritys, eli seura saa positiivista julkisuutta. Eero Valangon (2009, 118–119) mukaan maine ja siihen liittyvät tekijät kattavat koko yrityksen ja sen liiketoiminnan. Hyvän maineen edut ovat kiistattomat ja sen merkitys on korvaamatonta. Sponsorointi vahvistaa yhteiskuntavastuuta ja se mahdollistaa yrityskansalaisuuden kehittymistä ja toimii siten yrityksen maineen rakennusaineena.

### **2.3.2.2 Sponsorin tuotteiden markkinointiin liittyvät tavoitteet**

Hyväkään tuote ei myy itsestään. Asiakkaiden löytäminen on haaste uusille yrityksille ja tuotteille. Usein uuden tuotteen tai palvelun kehitys vie kaiken huomion eikä asiakkuuksien luomiseen paneuduta tarpeeksi ajoissa tai riittävän paljon (Blank 2013). Daniel Tuorin (1995, 20) mukaan monet mittaavat sponsorointinsa tehoa myynnin muutoksista. Myös Renard ja Sitz (2011, 121) ovat sitä mieltä, että sponsorit sponsoroivat itseään parantaakseen kaupallisia tavoitteitaan. Tavoitteet ovat hyvin samankaltaiset kuin yrityskuvaan liittyvät tavoitteet: tuotteen tunnettuuden lisääminen, imagon muuttaminen ja tiettyyn markkinasegmenttiin vaikuttaminen.

Sponsoroinnilla näin ollen ei voida korvata tuotemainontaa mutta sitä käytetään usein tuotteisiin ja tavaramerkkeihin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tuori 1995, 20)

Monet yritykset haluavat liittää tuotteensa tiettyyn urheilukohteeseen tai urheilutapahtumaan. Sponsoroinnilla voidaan pyrkiä rakentamaan kuluttajalle tuntemus siitä, että kyseinen tuote kuuluu juurikin tiettyyn urheilutapahtumaan. Urheilusponsoroinnin avulla on usein helpompi ja halvempi tavoittaa tietyt sidosryhmät, mutta se edellyttää tarkkaa tietoa asiakasryhmästä. (Alaja 2001, 24) Mikäli tuotteella on jo paljon kilpailua, niin sponsorioimalla oikeisiin kohteisiin voidaan saavuttaa kilpailuetua erottautumisen johdosta.

Sponsorilla ja sponsoroitavalla yrityksellä voi olla sopimus siitä, että sponsori voi myydä yksinoikeudella omia tuotteitaan tapahtumapaikalla ja näin ollen lisätä tunnettuuttaan. Mainostajien liiton (2013) mukaan asenteet urheilusponsorina kohtaan on ollut pääasiassa positiivista ja suurin osa yrityksistä ei tule tulevana vuonna vähentämään urheiluun kohdistuvaa sponsorointia.

### **2.3.2.3 Sponsorin sidosryhmiin liittyvät tavoitteet**

Sidosryhmät voidaan erotella rajoitettuun ja laajennettuun ryhmään. Rajoitetumman näkemyksen mukaan sidosryhmiin voidaan luokitella omistajat, johtajat, asiakkaat, toimittajat, kilpailijat ja rahoittajat (Carrol 1991, 10). Nämä voidaan nähdä sellaisina sidosryhminä, joiden tuki on väittämätöntä yrityksen selviytymiselle. Laajempaan sidosryhmään lasketaan kaikki ne toimijat, jotka voivat suorasti tai epäsuorasti vaikuttaa yrityksen toimintaan, kuten esimerkiksi ympäristöjärjestöt, valtiot ja kunnat. Laajempi sidosryhmänäkemyks kattaa myös moraaliset vaatimukset (Kujala 2001).

Sponsorointi antaa usein mahdollisuuden suhdetoimintaan ja vieraanvaraisuuden osoittamiseen epävirallisessa ilmapiiressä yrityksen tärkeille sidosryhmille (Tuori 1995, 20). Sponsorioivalla yrityksellä on myös mahdollista hyötyä sponsorointisuhteestaan mikäli he ovat sponsoroineet tiettyä nimekästä urheiluseuraa. Sponsorioivalla yrityksellä on tärkeää, että henkilöstö tuntee ylpeyttä siitä, että he ovat liitettävissä tiettyyn sponsorikohteeseen (Aaker & Joachimsthaler 2002, 291). Yrityksen henkilöstö voi esimerkiksi saada pääsylippuja urheilukilpailuun tai – tapahtumaan ja oikeuden järjestää sidosryhmätilaisuuksia tapahtumassa.

Vaikka asiakas on useimmille sponsoroivalle tärkein kohderyhmä (Tuori 1995, 21), niin yrityksen tulee huomioida muutkin sidosryhmät maksimoidakseen sponsoroinnin hyödyn (Valanko 2009, 135). Sponsoroitavalle yritykselle, asiakkaana toimii usein juuri yhteistyökumppani. Tämän vuoksi kyseistä sidosryhmää tulee johtaa ja ylläpitää parhaansa mukaan. Muita sidosryhmiä huomioimalla, yrityksellä on mahdollisuus välttää esimerkiksi yrityksen henkilöstön ja osakkeenomistajien sponsoroinnista aiheutuvaa mahdollista negatiivista reaktiota. Sponsoroinnilla on mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti yrityksen omistajiin, rahoittajiin ja yhteiskunnallisiin päättäjiin. Tärkeimpänä keinona on olla sidosryhmilleen avoin, rehellinen ja osoittaa vieraanvaraisuutta (Alaja 2004, 85–86).

## **2.4 Urheilusponsoroinnin kohteen valinta**

Oikean sponsorointikohteen valinta on vaativa ja aikaa vievä prosessi, jota ei pidä tehdä kiireessä. Suuret yhtiöt saavat useita yhteydenottoja joukkueilta ja urheilijoilta, jotka etsivät sponsoreita, mutta myös yritykset etsivät aktiivisesti uusia kohteita. (Alaja 2000, 11) Päätös ei saa perustua pelkän sormituntumaan, vaan niiden tulisi nojautua tosiasioiden ja tutkimustiedon varaan. Sellaiset tiedot kuin kohteen kohderyhmät ja imago, tapahtumaan osallistuvien lukumäärä ja profiili, median kiinnostus ja etenkin TV-katsojien määrä sekä kilpailijoiden sponsoritoiminta auttavat päätöksentekijää (Tuori 1995, 24). Etenkin median kiinnostuksen vuoksi sponsoreilla on ainutlaatuinen tilaisuus tavoittaa suuria mutta myös pienempiä markkinoita (Olson 2010, 180).

Sponsoroitavan eli urheiluseuran näkökulmasta, yhteistyötä suunniteltaessa, tulisi seuran yrityksen miettiä mitä resursseja he tarvitsevat, mitä vaihtoehtoja resurssien hankkimiseksi on, millaisia sponsorivaihtoehtoja on olemassa tavoitteiden saavuttamiseksi ja mitä seura voi tarjota sponsorille. Lisäksi seuran tulisi pohtia, että pystyykö se tarjoamaan sitä mitä mahdollinen sponsori yhteistyöltä toivoo ja vastaavatko kummankin yrityksen toimintaperiaatteet toisiaan. (Vuokko 2004, 221)

Hankkiessaan uusia sponsoreita, tulisi seuran miettiä onko se tuen arvoinen. Rakentaessaan pitkäjänteistä yhteistyökumppanuutta, on sen ymmärrettävä myös vastapuolen tarpeet ja heidän tavoitteet. Mikäli suhteen aikana huomataan, että

tavoitteisiin ei päästä, on seuran mietittävä miten yhteistyötä ja toimintaa voitaisiin kehittää. Seuran tulisi pystyä markkinoimaan itseään hyvänä sponsorointikohteena. Sponsorin tulisi puolestaan selvittää, että voivatko he sponsoroinnilla saavuttaa haluttu kohderyhmä ja näin ollen parantaa yrityksen tavoittelemaa mielikuvaa. (Vuokko 2004, 222–224)

Kun sponsoroiva yritys etsii itselleen mahdollista sponsorointikohdetta, tulisi pohtia alla olevia asioita. On myös perusteltua, että itse kohde miettii, voiko se täyttää näitä ehtoja potentiaaliselle yhteistyökumppanille (Alaja 2000, 112)

- Kohde sopii sponsorin kohderyhmien arvomaailmoihin
- Kohteella on luonteva yhteys yritykseen tai sen tuotteisiin
- Sponsorilla on mahdollisuus korkeatasoiseen suhdetoimintaan
- Sponsorilla on yhteiskunnallinen hyväksyttävyys
- Oma henkilökunta ja johto sitoutuvat sponsorointikohteeseen
- Kohteen oletetaan ainakin jatkossa menestyvän
- Onko kohde riittävän edullinen
- Onko suhteesta mahdollisuus saada kilpailuetua

Mikäli yrityksellä on selkeät toimintaperiaatteet sponsorointiin liittyen, valintaprosessi tehostuu ja kielteiset vastaukset on helpompi perustella (Alaja 2000, 111). Sponsorointivalintaan on kehitetty useita malleja, jotka voivat auttaa yritystä valintaprosessin aikana. Mallien tarkoituksena on selventää yritysten sponsorointikohteiden valintaa ja asettaa eri kohteet tärkeysjärjestykseen eri painopisteiden avulla. (Arthur et. al, 1997)

VALINTAKRITEERI	TÄRKEYSKERROIN	X	PISTEET	=	YHT
Yrityksen imagopyrkimykset					
Tuotteen imagopyrkimykset					
Kohderyhmien arvomaailma					
Tuotteen käyttö tapahtumassa					
Suhdetoiminta ja tapahtumamarkkinointi					
Organisaation ammattitaito ja asenne					
Television kiinnostus					
Muiden medioiden kiinnostus					
Kustannukset					
Johdon mieltymykset					
Henkilöstön eristymistietämys					
<b>Sponsoroinnin tyyppi:</b>					
Vakiintunut/uusi					
Lyhyt/ pitkä tähtyäs					
Kausittainen/jatkuva					
Koko ja näkyvyys					
Riskit					
Muut kriteerit					
<b>YHTEISPISTEET/KUSTANNUKSET =</b>					
<b>KOKONAISPISTEET</b>					

Kuva 2: Sponsorointikohteen valintataulukko (Tuori 1995, 31; Meenaghan 1983, Head 1981)

Monet yritykset lähtevät sponsoroimaan tiettyä kohdetta, vaikka yrityksen oma strategia ei vastaa sponsoroivaa kohdetta. Meenaghanin (1991, 6) mukaan, useat toimitusjohtajat lähtevät sponsoroimaan tiettyä seuraa tai tapahtumaa ainoastaan sen vuoksi, koska toimitusjohtaja sattuu pitämään tästä kohteesta. Alajan (2004, 27) mukaan myös seuran tai urheilijan menestys voi helpottaa kohteen valinnassa. Menestymiseksi voidaan katsoa kohteen toiminnan laatu, tervehenkisyys ja eettisyys.

Tänä päivänä yhtenä suurena haasteena on luoda pitkäaikainen ja syvä yhteistyö. Tämä merkitsee nykyisten kohteiden lukumäärän karsintaa, huolellista päätöksentekoa uusien kohteiden suhteen sekä aitojen yhteistyökumppanuuksien rakentamista valittujen kohteiden kanssa. Mikäli yritykset tähtäävät strategiseen kumppanuuteen, tulisi sponsorointisuhde räätälöidä ennen yhteistyösopimuksen tekoa. Markkinoilla on paljon kohteita ja hankkeita, jotka on tuotteistettu heikosti tai vielä yleisemmin, tuotteistettu ainoastaan kohteen näkökulmasta. Sponsorointisuhdetta tulee yhdessä hoitaa ammattitaitoisesti, jotta voidaan perustaa pitkäaikainen yhteistyösuhde. (Valanko 2009 92–93)

## 2.5 Urheilusponsoroinnin hyödyt

Sponsoroinnilla pyritään tukea tiettyä yritystä, toimintaa tai tapahtumaa ja se on olemukseltaan tyypillisesti erillinen yhteistyökumppani. Sponsorointi tuo usein ratkaisevaa taloudellista etua seuralle ja näin ollen taloudelliset riskit pienenevät. Taloudellisen toiminnan kasvamisen johdosta, seura voi saada myös kilpailuetua muihin nähden. (Alaja & Forssell 2004, 23) Sponsorointi voi myös tarjota urheiluseuralle rahallisesti verrattavissa olevaa tukea, kuten ilmaisia urheiluvälineitä tai muita tuotteita tai palveluita.

Sponsorointi on loistava tapa lisätä yrityksen brändin tunnettuutta, mikä helpottaa kuluttajaa rakentamaan mielikuvaa yrityksestä ja näin ollen edistää uskollisuutta ja menekinedistämistä. Yritys voi vahvistaa oman tuotteen tietoisuutta sponsoroimalla tiettyä tapahtumaa tai yritystä sellaisissa paikoissa, missä sponsorin kohderyhmä saa huomiota. (The Times 2013) Nigel Popen (1998, 135), d'Astousin ja Bitzin (1995, 8) mukaan sponsorointi hyötyy suhteesta, sillä se voi päästä urheiluseuran kautta sellaiseen mediaan, mihin omat yrityksen resurssit eivät välttämättä riitä. Tämän avulla se voi parantaa omaa yrityskuvaansa ja lisätä oman tuotteen tunnettuutta ja myyntiä.

Kuten aiemmin mainittiin, sponsorointi ei ole hyväntekeväisyyttä. Mikäli sponsorointisuhteesta halutaan saada kaikki mahdollinen irti, tulisi sitä myös arvioida ja mitata. Käytössä on myös useita muita mittareita ja Tuori (1995) tuo kirjassaan Sponsorin käsikirja, esille klassisen esimerkin englantilaiselta Cornhill Insurance-yhtiön erään mittaustavan, mikä liittyy tunnettuuden mittaamiseen. Yritys asetti sponsoroinnilleen päätavoitteekseen 1) lisätä vakuutusmarkkinoita kokonaisuudessaan, 2) kasvattaa omaa osuutta markkinoista. Mitatakseen sponsoroinnin kykyä täyttää asetettuja tavoitteita, Cornhill päätti arvioida kuuden kuukauden välein sponsoroinnin tehoa seuraavien tavoitteiden avulla: 1) nimen tunnettuus auttaen muistettuna 2) Cornhillin tunnettuus urheilusponsorina 3) suhtautuminen sponsorointia kohtaan. Tutkimuksen alkuvaiheessa Cornhillin tunnettuus oli kaksi prosenttia. Kuuden kuukauden kuluttua vastaavat luvut oli 8, 13 ja 16 prosenttia. Näin ollen Cornhillin tunnettuus oli kasvanut, ottaen huomioon että

se ei ollut käyttänyt juuri muuta markkinointiviestintää. Sponsorisuhteesta oli hyötyä Cornhillille, kun mittarina toimi tunnettuus. (Tuori 1995, 45)

## 2.6 Urheilusponsoroinnin haasteet ja ongelmat

Kun yritys miettii sponsorointia, sen tarjoamia vahvuuksia ja mahdollisuuksia, on sen tiedostettava samalla, että siihen liittyy myös haasteita. Haasteita ovat esimerkiksi, että yrityksen luottamus laskee yhteiskunnassa, sponsoroinnin uskottavuuden vaatimukset kasvaa, eettisyyden vaatimukset sponsoroinnissa kasvaa, henkilökunnan sitouttamisen ja motivoinnin merkitys kasvaa ja markkinointiviestintä on liian monimutkaista. Yritysten tulisi integroida nämä haasteet tehokkaasti omaan sponsorointiinsa ja sen hyödyntämiseen. (Valanko 2009, 119–120) Renard & Sitzin (2011, 121) mukaan suurin haaste sponsoroinnissa on se, että sponsorille on epäselvää kuinka paljon varoja voidaan käyttää sponsorointiin, jotta tuotot saadaan suhteutettua oikein kuluihin.

Valitettavasti hyvin monet seurat hakevat itselleen sponsoreita ainoastaan rahan tarpeen perässä. Tämän vuoksi sponsorointisuhteita ei osata johtaa oikein, minkä vuoksi ristiriitoja syntyy suhteen aikana. Välttääkseen suurimmat ongelmat, tulisi yritysten tarkasti pohtia yhteistyökumppanuuden merkitystä ja niihin liittyvistä asioista jo neuvotteluvaiheessa. Hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty, mutta entä se toinen puoli? Koko sponsoroinnin prosessi, varsinkin sen johtaminen, on siis luonteeltaan riskienhallintaa. Toisaalta maineen merkitys on keskeisemmässä asemassa kun puhutaan haasteista. Maine voi mennä hetkessä, mutta sen rakentaminen vaatii vuosia. (Valanko 2009, 170–171)

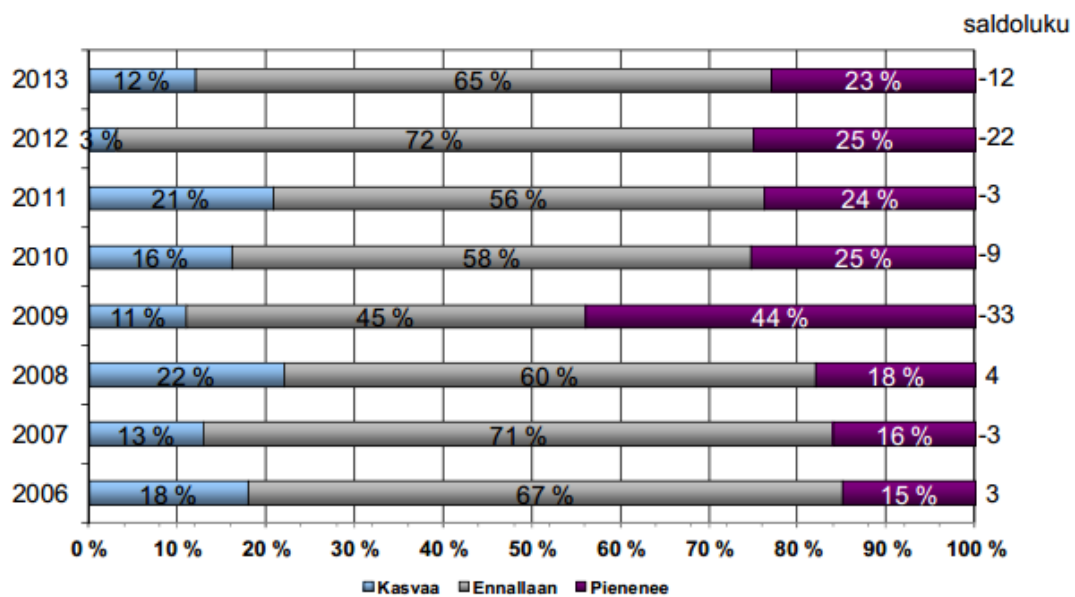
Urheilun sponsoroinnissa riskinä on myös se, että pärjääkö joukkue tai urheilija, kiinnostaako laji, joukkue tai urheilija nykyään yrityksen kohderyhmää ja vaikuttavatko urheilun negatiiviset ilmiöt urheilun imagoon (Vuokko 2002, 310) Yhteistyökumppanuusprojektin pitäisi parhaimmillaan olla yhteinen näkemys, tavoite ja toiminta yrityksen sisällä. Tähän tavoitteeseen on hankala päästä, ellei sponsorointisuhteen sisällöstä ole päätetty yhdessä etukäteen. Yhteisen näkemyksen, tavoitteiden ja toiminnan tulee näin ollen ohjata yrityksen sisällä kaikkea sponsorointitoimintaa. Tämä on keino vahvistaa ja kehittää tavoitteiden mukaista yrityskuvan sisältöä sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Valanko



jatkaa, että yhteneväinen toimintamalli sponsorin ja seuran välillä myös vahvistaa yrityskulttuuria ja on toimiva osa integroitua markkinointiviestintästrategiaa. Tämän lisäksi yhdessä tekeminen ohjaa yritystä tavoittamaan oikeat kohderyhmät ja vaikuttaa niihin oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Sanoista ”yhteinen toimintamalli”, huokuu positiivinen asenne ja se ohjaa ajatukset käytäntöön. (Valanko 2009, 120)

## 2.7 Urheilusponsorointi Suomessa tänä päivänä

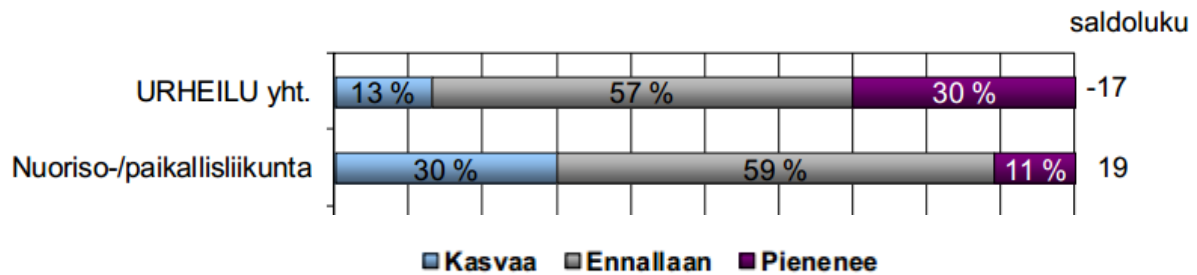
Mainostajien liiton teettämässä tutkimuksessa voidaan päätellä miten ja miksi suomalaiset yritykset sponsoroivat. Sponsorointiin käytetyt rahamäärät kasvoivat tasaisesti vuodesta 2006 vuoteen 2012 Suomessa. Vuonna 2013 mainostajien liitto ennakoii edellisen vuoden tapaan vaikeita aikoja, vaikka näkymät ovat hieman vuotta 2012 kirkkaammat. Mainostajien liiton mukaan 12 prosenttia yrityksistä ilmoittaa kasvattavansa sponsorointiaan tänä vuonna, 23 prosenttia vähentävänsä ja 65 prosenttia aikoo säilyttää entisen panostustason (Mainostajien liitto 2013).



Kuva 3: Sponsoroinnin panostusten kehittyminen edelliseen vuoteen verrattuna (Mainostajien liitto 2013)

Vuonna 2012 Suomessa käytettiin sponsorointiin yhteensä 166 miljoonaa euroa. Tästä summasta urheilun osuus oli 96 miljoonaa, johon 10 miljoonaa upposi jääkiekkoon. Näin ollen urheilu on edelleen suurin sponsoroinnin kohde Suomessa. Vuonna 2013 Mainostajien liitto ennustaa yritysten sponsoroivan suhteellisesti

enemmän nuoriso- ja paikallisliikuntaan edelliseen vuoteen verrattuna (Mainostajien liitto 2013).



Kuva 4: Sponsorikohteiden muutossuuntia (Mainostajien liitto 2013)

Yritykset tyypillisesti sijoittavat sellaisiin kohteisiin, jotka vastaavat yrityksen omia arvoja. Kohteen valinnan pitää lähteä yrityksen omista arvoista ja sponsoroinnin tavoitteista. Urheilussa, kiinnostavimmat sponsorikohteet vuonna 2013 ovat Kimi Räikkönen ja Helsingin jalkapalloklubi (HJK) ja taidekohteista esille nousee Kiasma ja Ateneum. Viihdekohteena Pori Jazzin vetovoima säilyy (Mainostajien liitto 2013).

Suomalaisten yritysten sponsorointibudjetista jopa 55 prosenttia kohdistuu urheiluun. Näistä 62 prosenttia sanovat, että sponsorointi on saavuttanut tai ylittänyt sille asetetut tavoitteet. Ainoastaan kuudella prosentilla ei ole saavutettu haluttua tasoa. Huolenaiheena voidaan mainita, että jopa joka neljännes sponsoroitavista yrityksistä, eli urheiluseuroista ei ole asettanut minkäänlaisia tavoitteita sponsoroinnilleen (Mainostajien liitto 2013). Tänä päivänä yritykset seuraavat tarkkaan mitä heistä ja heidän kumppaneistaan puhutaan verkossa. Usein yritykset menevät mukaan tähän keskusteluun, ja tämän vuoksi monilla yrityksillä katu-uskottavuus häviää. Sponsorisuhteiden hallinta vaatii yhä enemmän älyä ja tilanneherkkyyttä. (Valanko 2009, 261)

### 3. Tutkimusmetodologia

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyä metodologiaa. Kappaleessa esitellään tutkimukseen osallistuneet yritykset, minkä avulla saadaan pelkistetty kuva suomen suurimmasta jalkapallojoukkueesta ja heidän taustastaan. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen case-yritys ja analysoidaan tutkimustuloksia käyttäen hyödyksi toisen kappaleen teoriapohjaa.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa on käytetty laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä verrattain pieneen määrään tapauksia pyrkien analysoimaan näitä mahdollisimman tarkasti. Voidaankin sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa nimenomaan laatu korvaa määrän. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on hypoteesittomuus, eli tutkijalla ei ole tutkimuskohteen tai tuloksien suhteen lukkoon lyötyjä ennakko-oletuksia. Tutkijan on kuitenkin suotavaa esittää työn edetessä arvauksia siitä, mitä tutkimuksessa on mahdollisesti odotettavissa. (Eskola & Suoranta 2008, 18–20)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi keskittyy koko tutkimusprosessiin ja sen raportointiin. Tutkija itse on tutkimuksessa keskeinen tekijä ja hänen tekemänsä tulkinnat ovat kontekstisidonnaisia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden kriteereiden mukaan. (Eskola & Suoranta 2008, 210–211) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan oma pohdinta, mikä tekee tutkimuksesta henkilökohtaisen.

Tutkimusstrategiana tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tapaustutkimus eli case-study. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa tietystä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyviä tapauksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu ja ymmärtäminen. Tyypillisesti tapaustutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena voivat olla myös prosessit. (Hirsjärvi & Hurme 2003, 123) Tässä tapauksessa tutkimuksen kohteena on Helsingin jalkapalloklubi eli HJK.

Tämä tutkimus on toteutettu haastattelemalla kohdeyrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, kuinka Suomen suurin jalkapallo näkee urheilusponsoroinnin ja niihin liittyvät seikat.

### **3.2 Haastattelu**

Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa lienee haastattelu. Haastattelu sinänsä ei kuulu pelkästään kvalitatiiviseen tutkimukseen, sen avulla voidaan yhtä hyvin kerätä kvantitatiivista aineistoa. Haastattelun idea on hyvin yksinkertainen ja järkevä. Haastattelussa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle. Perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta on yhä enemmän siirrytty kohti keskustelumaisempiin haastattelutyyppeihin. (Eskola & Suoranta 2000, 85)

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelulle vuorovaikutustilanteena on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, se on haastattelijan alulle panema ja ohjaama, haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaan ja pitämään haastattelua yllä, haastattelija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen, sekä haastateltavan on luotettava siihen että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 1980)

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa on käytetty teemahaastattelua. Eskola & Suorannan (2000, 85–86) mukaan teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Teemahaastattelu on muodoltaan avointa, siinä vastaaja pääsee puhumaan varsin vapaamuotoisesti.

Tutkimukseen valittiin haastateltavaksi HJK Oy:n yhteistyökuvioiden kannalta oleellisin henkilö, toimitusjohtaja Kari Haapiainen. Haastattelu nauhoitettiin, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman tarkka kuva ja mitään tärkeää ei jätettäisi pois. Haastattelun tavoitteena oli saada laaja kuva siitä, miten urheilusponsorointi tarkoittaa Suomen suurimman jalkapalloseuran näkökulmasta.

Haastateltavalle lähetettiin sähköpostitse kysymykset etukäteen tutustumista varten. Haastattelun alussa, haastattelija kysyi haastateltavalta lupaa nauhoittamiseen.

Haastattelun edetessä, haastateltava esitti lisäkysymyksiä mutta samalla jätettiin tiettyjä kysymyksiä pois. Haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelun jälkeen haastattelu litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstitiedostoksi. Tämä siksi, koska haastattelija koki, että haastattelun aikana tuli sen verran paljon asiapitoista faktaa, että järkevintä olisi saada haastattelu helppoon muotoon myöhempää analysointia varten.

## 4. HJK Oy:n näkökulma urheilusponsorointiin

Tässä kappaleessa esitellään varsinaiset tutkimustulokset eli mikä on urheilusponsoroinnin rooli HJK Oy:n näkökulmasta. Haastateltavana toimi HJK Oy:n toimitusjohtaja Kari Haapiainen. Kari Haapiainen on toiminut seuran toimitusjohtajana 2000-luvun alusta lähtien, milloin HJK Oy muuttui osakeyhtiöksi. Empirian runko seuraa pääosin luvun kaksi teorian runkoa mutta tässä keskitytään enemmän sponsoroitavan, eli HJK Oy:n näkökulmaan. On kuitenkin perusteltua, että tässä osiossa, kuten myös teoriaosuudessa, tuodaan myös sponsorin näkökulma esille tietyissä määrissä. Painopisteenä toimivat kuitenkin Haapiaisen ja tutkijan oma näkökulma.

### 4.1 Yrityksen esittely

Helsingin jalkapallo klubi eli HJK on helsinkiläinen jalkapalloseura. Vuonna 1907 perustettu seura on Suomen menestynein jalkapalloseura, varsinkin kun tarkastelumittarina toimivat Suomen mestaruuksien määrät. HJK on johtava kotimainen ja suosituin jalkapalloseura, joka on tehnyt jo 100 vuotta pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä suomalaisen jalkapalloilun kehittämiseksi. (HJK 2013)

HJK Oy:n alaisuuteen kuuluvat HJK:n edustusjoukkue ja toisessa divisioonassa pelaava Klubi-04. Lisäksi HJK:n pyramidiin kuuluu HJK ry:n alaisuudessa olevat juniorijoukkueet ja naisten joukkueet. Nämä seurat tekevät erittäin tiivistä yhteistyötä keskenään vaikka toimivatkin omilla budjeteillaan. HJK pelaa kotiottelunsa Sonera stadionilla, mikä sijaitsee keskellä Helsinkiä. HJK Oy:lla on vuoteen 2026 asti vuokrasopimus tästä Helsingin kaupungin omistamasta kiinteistöstä ja tämän vuoksi HJK voi käyttää kyseistä kiinteistöä haluamallaan tavalla. (Haapiainen 2013)

Suomen mestaruuksia seuralla on 26 kappaletta, 11 Suomen cupin voittoa ja neljä liigacupin voittoa. 2000-luku on ollut seuralle varsin menestyksellinen. Seuralla on meneillään viiden vuoden mestaruusputki, mikä on auttanut seuraa niin taloudellisesti että pelaajalaadullisesti pärjäämään kansainvälisillä kentillä. Joukkueen liikevaihto on kasvanut 76,3 prosenttia vuoteen 2008 verrattuna. Seuran 2000-luvun tuloksellisin vuosi oli vuonna 2011 (HJK 2012), jolloin seuran liikevaihto oli 5,63 miljoonaa ja tulos 1,5 miljoona voitollista. (HJK 2013)

## 4.2 Urheilusponsorointi

Haastattelun yhteydessä selviteltiin, miten HJK Oy:n toimitusjohtaja määrittelee urheilusponsoroinnin ja mitä eroa on sponsoroinnilla ja hyväntekeväisyydellä. Haapiaisen näkemys tukee teoriassa esitettyä näkökulmaa. Kuten Valanko (2009) asian ilmaisi, nykyaikaisin ilmaus sponsoroinnille on yhteistyökumppanuus. Sponsoroinnissa yhdistyvät sekä sponsori että kohde. Lisäksi yhteistyön luonne toimii kumppanuustyypisessä ja se vaatii yhdessä työtä. (Valanko 2009, 52) Sponsori saa käyttää organisaatiota kaupalliseen tarkoitukseen ja seura saa vastineeksi taloudellista apua tai muita palveluita (Renard, Sitz, 2011, 121).

*”Sponsorointi tai oikeastaan yhteistyökumppanuus, niin sehän on vastikkeellista toimintaa. Me saamme ensisijaisesti vastikkeeksi rahaa ja me vastavuoroisesti annamme sitä rahaa vastaan jotain mitä se yhteistyökumppani meiltä haluaa. Yhdessä tehdään hommia” (Kari Haapiainen, 2013)*

Monet suomalaiset yritykset näkevät sponsoroinnin ja hyväntekeväisyyden samana asiana. Tilanne oli ehkä näin 1980-luvulla, mutta asiat ovat muuttuneet vuosien mittaan enemmän kohti yhteistyökumppanuusmuotoa, kuten Haapiainen (2013) asian ilmaisi. Tämän päivän globaalissa markkinataloudessa yrityksiä kehoitetaan tekemään asioita yhdessä. Pelkästään kansantaloustieteen perusoppikirjan mukaisesti voidaan sanoa, että yhdessä tekeminen ja toistensa auttaminen, tuottaa paremman lopputuloksen.

Haastattelussa kävi ilmi, että Haapiainen (2013) on tietoinen sponsoroinnin ja hyväntekeväisyyden eroista. Kuten Tuori (1995, 7) omassa väitöskirjassaan Sponsoriin käsikirja totesi, hyväntekijä ei yleensä odota lahjoituksestaan hyötyä itselleen, tuen julkisuus ei ole tärkeää ja hyväntekeväisyys ei perustu sopimukseen.

Kari Haapiainen kommentoi hyväntekeväisyyttä seuraavalla tavalla:

*”Hyväntekeväisyys on yksipuolista toimintaa, eli halutaan olla hyvässä asiassa mukana. Antaja ei oleta mitään hyvää itselleen vaan se ainoastaan antaa hyvästä mielestä” (Haapiainen, 2013)*

Haapiainen mainitsi myös, että brändi ja sen rakentamisen merkitys korostuu varsinkin tämän päivän suomalaisessa jalkapalloilussa. Mikäli sponsoroinnin hyödyntäminen olisi mahdollisimman tehokasta, tulisi se integroida yrityksen koko markkinointiin ja mainontaan. (Shank 1999, 373) HJK:n brändinäkyvyys sosiaalisessa mediassa on ollut vuoteen 2011 saakka hyvin pientä, joten muutos tähän suuntaan oli väistämätöntä, varsinkin kun puhutaan Suomen suurimmasta jalkapalloseurasta. HJK on rekrytoinut organisaatioon uuden markkinointijohtajan, joka vastaa uuden ilmeen luomisesta sekä sosiaalisessa mediassa, että myös muissakin markkinointiviestintäkanavoissa. HJK on viimeisen kahden kalenterivuoden aikana voittanut lukuisia korkealaatuisia mainoskilpailuita kuten Effie awards, Mediafinlandia, parhaan radiomainonnan Kaiku-palkinnon ja monia muita. Voidaankin huomata, että uusi markkinointijohtaja on saanut puheet tehdyksi ja hänen osaavia käsiä on hyödynnetty. Haapiainen (2013) korostaa, että HJK:n positiivinen brändi on avain uusien sponsorien saantiin. Joukkueen menestyminen yksin ei takaa uusia sponsoreita, vaan monien asioiden yhteensattuma. Sponsorointi on ainoastaan yksi osa kokonaisuutta vaikka se muodostaakin merkittävän osan tulonmuodostuksesta. (Haapiainen 2013)

### **4.3 Urheilusponsorin hankinnan vaiheet**

Kun yritys etsii itselleen mahdollista yhteistyökumppania, tulisi sen seurata tiettyä prosessia, mikä tukee yrityksen omia arvoja ja tavoitteita. Pitkäaikaisissa suhteissa mutu-tuntumalla tehdyt suhteet eivät todennäköisesti toimi, vaan vaativat vakavaa yhteistyötä toimiakseen. Ensiksi (Doherty & Murray 2007, 51–52; Tuori 1995, 43) täytyy lähteä liikkeelle ympäristöanalyysistä ja potentiaalisen sponsorin tunnistamisesta. Minkä tahansa yrityksen kanssa ei yhteistyötä kannata tehdä. Kari Haapiainen toteaa haastattelussa seuraavaa:

*”Meillä on tällöinen sektorijattelu olemassa. Eli valitsemme itsellemme yhden toimijan yhdeltä toimialalta, piste. Haluamme kunnioittaa meidän yhteistyökumppaneita ja se on siinä. (Haapiainen 2013)*



Sillä on merkitystä kanssa yritykset tekevät yhteistyötä. Mikäli yhteistyötä tehdään yritysten kanssa, joilla arvomaailmat eivät kohtaa keskenään, työn ja suhteen lopputulos on hyvin todennäköisesti suhteellisen heikko. Mikäli yritykset etsivät itselleen strategista yhteistyökumppania, tulee heidän lähestyä myös heitä sillä silmällä, että tiivistä yhteistyötä tehdään. Kaikki lähtee liikkeelle jo neuvotteluista. (Thibault & Harvey 1997 45–68) HJK Oy on valinnut linjakseen sen, että yhdeltä toimialalta otetaan ainoastaan yksi kumppani. Tämä voi luoda vahvan perustan hyvälle yhteistyölle, sillä tällöin sponsori voi tuntea itsensä ainutlaatuiseksi. Kuten yllä mainittiin, kaikki lähtevät siitä liikkeelle kun yritykset istuvat alas ja alkavat neuvottelemaan ja täyttämään sopimusta. Sopimusta tehtäessä yritykset pohtivat sitä, että pystyvätkö kummatkin osapuolet vastaamaan toistensa esittämiin tavoitteisiin. (Dohertyn & Murrayn 2007, 51–52) Tunnistamisen ja valinnan jälkeen tulisi laatia yhteinen toimintasuunnitelma sponsorointisuhteelle. Sopimuksen sisältö tulee olla tarkoin määritelty, jotta pystytään välttämään mahdollisia ristiriitoja.

*”Näiden isojen yritysten kanssa meillä on tällainen työpalaveri, jossa käydään tarkasti läpi se sopimus. Siellä me sovitaan joka kausi, että mitä ja milloin asiat tehdään. Sit pidetään jatkuvasti yhteyttä toistemme kanssa, eikä sillein et kirjoiteta se sopimus ja sanotaan et hei, ”sori vaan, palataan vuoden päästä asiaan”.” (Haapiainen 2013)*

Kari Haapiaisen mukaan HJK Oy:llä on selkeä visio siitä, mitä suuria yrityksiä he haluaisivat vielä yhteistyökumppanikseen. Tällä hetkellä HJK Oy:llä on kaksi pääyhteistyökumppania, mutta kolmanteen on vielä tilaa. Vaikka HJK:n edustusjoukkue pelaa jokaisen kotiottelunsa Sonera Stadionilla, ei heillä ole Soneran kanssa mitään suurempaa yhteistyösuhdetta nimiyhteistyökumppanuuden lisäksi. Tämän vuoksi HJK:lla on neuvottelut kesken Soneran kanssa operaattoriyhteistyökumppanuudesta. HJK Oy:n ja Soneran välinen yhteistyökumppanuus on siitä erikoinen, että Sonera on erittäin vahva maakunnilla, kun taas Soneran kilpailija, Elisa on äärettömän vahva Helsingissä. Sonera stadionin nimeäminen keskelle Elisan ”etupihaa” oli strategisesti suuri juttu. Samalla HJK Oy tekee yhteistyötä Osuuspankin kanssa, mikä on myös suhteellisen pieni toimija pääkaupunkiseudulla. Haapiainen mainitsi haastattelussa, että tällä tavalla HJK Oy pystyy tarjoamaan yhteistyökumppaneilleen ”lisäbuustia” omalle liiketoiminnalleen. Yhteistyökumppanuuden tarkoituksena on antaa

kummallekin sitä, mitä he yhdessä toivovat (Valanko 2009, 52; Jobber 2001, 50; Dolphinin 2003, 174).

HJK ei hae ainoastaan rahaa yhteistyökumppaneiltaan, vaan he haluavat tehdä asioita yhdessä. Sponsorihankinnan prosessi on näin ollen tarkoin harkittua, eikä mitä tahansa yrityksiä itselleen valita. Toisaalta muuhun maailmaan verrattuna, missä rahaa liikkuu enemmän, valinnanvaraa ei aina ole.

*”Esimerkiksi Barcelona voi tarkkaan miettiä, että ottaako tietyn lentoyhtiön vai ei. Meillä ei ole valitettavasti käsissämme semmoista tilannetta, vaan joskus joudutaan ottamaan se”. (Haapiainen 2013)*

Haapiainen (2013) korostaa, että mikäli seurat haluavat saada uusia yhteistyökumppaneita, tulee sen ensiksi vakuuttaa ja myydä idea mahdolliselle sponsorille. Haapiainen (2013) sanoo, että myyntityössä myyjän verkostot ja kontaktit ovat kenties ne tärkeimmät valtit, mikäli yritys haluaa saada uusia yhteistyökumppaneita. Myyntityötä helpottaa se, että myyjä tuntee entuudestaan jonkun henkilön toisesta yrityksestä, eli ns. henkilön, joka aukaisee ovet. Menestyvät myyjät ovat luonteeltaan kovia ihmisiä sillä puhelinmyynti on kylmää, raakaa ja haastavaa työntekoa. Vasta tapaamisen yhteydessä HJK:n edustajat alkavat kertoa itse yrityksestä.

*”Ensiksi pitää päästä yrityksen kanssa samaan pöytään. Sen jälkeen ruvetaan juttelemaan ja aletaan puhua itse HJK:sta.” (Haapiainen 2013)*

Vaikeinta myyntityössä on saada yritykset saman pöydän ääreen. Mikäli yritykset saadaan tähän tilanteeseen, voidaan jo alustavasti sanoa että myyjän ja ostajan intressit ovat kohdanneet. Tässä vaiheessa HJK kertoo omista arvoistaan, mitä lisäarvoa se tuottaa vastapuolelle, omista vastuistaan ja tavoitteistaan. Näitä asioita käsitellään seuraavaksi. (Haapiainen 2013) Sponsorihankinnasta ja myyntiin liittyvistä asioista käsitellään seuraavassa kappaleessa.

#### **4.4 Urheilusponsoroinnin tavoitteet**

Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin sponsorisuhteen tavoitteita sekä seuran että sponsorin näkökulmasta. Kuten Alaja (2004, 81) asian ilmaisi, sponsoroinnin tavoitteet ovat yrityskohtaisia. Tuorin (1995, 19–20) mukaan yritykset sponsoroivat

parantaakseen yrityskuvaa, omien tuotteiden mielikuvaa sekä parantaakseen suhteitaan sidosryhmiinsä. Samaa mieltä ovat Carrol (1991, 10) Vuokko (2002, 102) ja Jobber (2001, 505–506). Haapiainen toteaa sponsoroinnin tavoitteesta seuraavaa:

*”Paras mittari onnistuneesta sponsorointisuhteesta on se, että jos se jatkaa yhteistyötä, niin sehän on osoitus siitä.” (Haapiainen 2013)*

Kari Haapiaisen (2013) mukaan strategisten yhteistyökumppaneiden kanssa yhdessä sovitut tavoitteet ovat tärkeitä, ja kummankin osapuolen tulisi tehdä kaikkensa, jotta näihin tavoitteisiin päädyttäisiin. Haapiaisen mukaan rahalliset tavoitteet ovat ensisijaiset, mutta myös muitakin tavoitteita suhteilta toivotaan. Mikäli halutaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos, tulisi kummankin osapuolten ymmärtää ja tunnistaa toistensa tarpeet Alaja (2000, 111). Haapiainen mainitsee, että yhtenä suurena tavoitteena sponsorisuhteissa on se, että myös heidän junioriseurat siitä hyötyvät. HJK Oy:n alaisuuteen kuuluu paljon muutakin kun edustusjoukkue. Haapiainen kertoo haastattelussaan erään yhden sopimuksen sisällöstä.

*”Meillä on sopimuksia, esimerkiksi meidän varustevälittäjän kanssa, että vuositason noston myötä niin se laukasee meidän juniorijoukkueille bonuksia. Silloin kummallakin pitää olla selkeitä mittareita. Tärkeitä et meidän asiakas eli ostaja kokee, että hei tää oon semmonen juttu, että tässä on pakko olla mukana.” (Haapiainen 2013)*

Haapiaisen mukaan, sponsorointisuhteet ovat mahdollistaneet sen, että HJK on voinut kasata hyvän edustusjoukkueen. Mikäli yhteistyökumppaneilta saadaan taloudellista tai materiaalista tukea, vaikuttaa se välittömästi seuran imagoon. Kun seura menestyy kansainvälillä kentillä, tuo se lisärahaa yritykselle ja näin ollen rahoja voidaan kohdistaa merkittävästi junioritoimintaan. Kuten Vennonen (2007, et. al 20–22) asian ilmaisivat, myös seurat kokevat sosiaalista vastuuta. Haapiainen mainitsee, että sponsorisuhteiden avulla, HJK voi tavoitella epäsuorasti yhteiskunnallista vastuullisuutta.

*”Meillä on 2000 lasta ja nuorta, ja sitten me ollaan Helsingissä kirkon jälkeen toiseksi suurin iltapäiväkerhotoimija. Meillä on yhdeksässä paikassa yli neljäsataa lasta yhdessä joka päivä. Sit meillä on laajasti*

*tyttö- ja naisjalkapalloa ja meidän junioritoiminta alkaa jo 5-6 vuotiaana. Tää ei oo mikään lasikattoseura. Täällä on semmoset puitteet, että ku se kerran laitat sinivalkoraitapaidan päälle, niin ainut mikä muuttuu vuosien mittaan, on se paidan koko” (Haapiainen 2013)*

Haapiainen (2013) jatkaa, että sponsoroinnin avulla HJK Oy on voinut epäsuorasti vaikuttaa myös muihinkin yhteiskunnallisiin asioihin. Tätä voidaan pitää selkeänä tavoitteena.

*”Tää ei oo pelkästää jalkapalloa, vaan me tehdään myös paljon hyvää yhteiskunnallista työtä. Me ollaan Helsingissä maahanmuuttajien vahva kotouttaja. 1990-luvun alussa maahanmuuttajia oli Helsingissä kolme prosenttia, nyt niitä on kymmenen.”*

#### **4.4.1 Sponsorihankinnan myyntiargumentit tavoitteiden saavuttamiseksi**

Mikäli sponsoroitava yritys, eli urheiluseura haluaa uusia yhteistyökumppaneita, tulisi sen ensiksi myydä ideansa yritykselle. Valanko (2009, 206–208) mukaan myynnin aikana on painotettava yhteistyössä koituvia hyötyjä, sillä näkyvyyden ei tulisi olla ainoa seuran tarjoama vastike. Haapiainen mainitsee, että osa yrityksistä ei halua edes näkyvyyttä, vaan kaipaavat jotain muuta lisäarvoa tuottavaa toimintaa (Valanko 2009, 206–208).

Kuten aiemmin mainittiin, yhtenä myyntiargumenttina mitä urheiluseura voi tarjota sponsorille, on näkyvyys (Tuominen & Tanskanen 2007, 29–30; Valanko 2009, 210–212). Haapiainen mainitsee haastattelussa, että suhteissa missä sponsori haluaa näkyvyyttä, niin on ensisijaisen tärkeää, että sitä voidaan myös mitata. Tätä HJK voi tarjota mahdolliselle yhteistyökumppanille (Haapiainen 2013).

*”Meillä on semmoisia yrityksiä, jotka halua tietyn paikan kiinteestä mainospinnasta. Ne halua olla kuus metriä lipusta vasemmalla, tai et halua olla etutolpan kohdalla tai takatolpan kohdalla. Ne tietää, et siihen osuu urheiluruudussa välähdykset. Tätä me tai ne voidaan mitata” (Haapiainen 2013)*

Yhtenä myyntiargumenttina toimii myös suhdetoimintaan ja myynninedistämiseen liittyvät asiat, kuten vapaaliput, yksityistilaisuudet ja alennukset (Tuominen &

Tanskanen 2007, 29–30; Valanko 2009, 210–212). Suhdetoiminnasta ja myyinnedistämisestä Haapiainen toteaa seuraavaa:

*”Yhtenä tavoitteena on, että yhteistyökumppanit järjestävät omille asiakkaille tapahtumia. Yhteistyökumppani on myynyt lehtitilauksia, niin lehtitilauksen saaja on saanut HJK:n otteluihin lippuja extrana tai alennettuna. Kumppanit ovat pitäneet omalle henkilökunnalleen täällä tapahtumia. Se on näkyvyyttä mutta samalla myös vastavuoroisuutta.”*  
(Haapiainen 2013)

*”Sit kun meidän asiakas on meidän tapahtumassa, nii sit meidän organisaatiosta käy joku morjenstamassa niitä ja vähän puhumassa ja aukasee vähän näitä sisäpiirijuttuja.”* (Haapiainen 2013)

Viimeisinä myyntiargumentteina, joita HJK käyttää ja osaa on osaamisen kehittäminen ja yhteiskuntavastuu (Tanskanen 2007, 29–30; Valanko 2009, 210–212). Haapiainen (2013) listaa muitakin toiminnossaan olevia asioita, joita he käyttävät myyntiargumenttina mahdolliselle yhteistyökumppanille. Haapiainen (2013) toteaa, että he tekevät seuraavia asioita yhteistyökumppaneiden kanssa:

*”Meillä on stadionin puitteissa mahdollisuus järjestää yrityksen henkilökunnalle sisältyviä liikuntapäiviä. Täällä voidaan tehdä kuntotestausta, ohjattua liikuntaa, voidaan järjestää jalkapalloturnaus. Meidän valmentaja tai joku organisaatiosta voi käydä puhumassa heidän henkilökunnalleen.”* (Haapiainen 2013)

Haapiaisen (2013) mukaan yhteistyössä on parasta se, että kummatkin siitä hyötyvät. Haapiainen (2013) korostaa, että välttääkseen ristiriitoja, niin neuvottelupöydässä sopimuksen sisältö ja ehdot tulee määritellä tarkasti. Tärkeintä on se, että yhteistyökumppanilla on suhteesta hyvä mieli. Haapiainen (2013) yhtyy Valangon (2009, 210–212) mielipiteeseen, että urheiluseuran on asetettava selkeät tavoitteet sponsorihankinnalle. Tavoitteista tulee selvitä muun muassa, kuinka monta yritystä hankitaan yhteistyökumppaniksi tietyllä aikavälillä, kuinka pitkäksi aikaa ja minkä hintaisilla sopimuksilla.

#### 4.5 Urheilusponsorin valinta

Oikean sponsorointikohteen valinta on vaativa ja aikaa vievä prosessi. Urheiluseuran tulisi pohtia ennen valintaansa, että onko se tuen arvoinen. Rakentaessaan pitkäjänteistä yhteistyökumppanuutta, on sen ymmärrettävä myös vastapuolen tarpeet, arvot ja heidän tavoitteet. (Vuokko 2004, 221) Haapiainen mainitsee, että myös mahdollisen yhteistyökumppanin menestys ja sen arvot vaikuttaa myös sponsorin valintaan, varsinkin jos kyseessä on strateginen yhteistyökumppanuus. Tähän näkemykseen myös Alaja (2007, 27) nojaa. Haapiainen toteaa sponsoroinnin valinnassa seuraavia asioita:

*”Jos me menestytään joukkueena niin on se hyvä asia, että ne yritykset, jotka toimii meidän kanssa, nii menestyy myös omalla sektorilla. Talvivaara vois olla nyt vähän haasteellinen” (Haapiainen 2013)*

Seuran omat arvot ohjaavat myös yritystä siinä mitassa, että kenen kanssa he yhteistyötä tekevät. Mikäli arvot eivät kohtaa toisiaan, ei voida puhua tiiviistä yhteistyökumppanuudesta. Kuten Tuominen & Tanskanen (2007, 29–30) toteavat, seuran yhteiskuntavastuu tulee olla kuluttajan silmissä eettisesti hyväksyttävää. Haapiainen (2013) kommentoi HJK Oy:n arvoista seuraavaa, ja painottaakin, että ensisijaisesti he hakevat yrityksiä, mitkä voivat samastua HJK Oy:n arvomaailmaan.

*”Meillä on siis näitä pehmeitä arvoja tässä mukana. Mut mitä sanoja yhdistetään HJK:n. Se on menestyvä, perinteinen, vähän harmaa, eli se ei ole kovin räiskyvä mut silti se hoitaa ansionsa”*

Renard & Sitzin (2011, 123) mukaan kummankin osapuolen arvot tulisi ehdottomasti kulkea käsi kädessä. Haapiainen (2013) tosin on sitä mieltä, että yhteistyötä voidaan tehdä sellaisten yritysten kanssa, jotka poikkeavat yrityksen omista arvoistaan. Tällöin suhteen ja sopimuksen sisältö tulee tarkasti miettiä, siten ettei se vaikuta negatiivisesti yrityksen identiteettiin.

*”Meillä on yhteistyökumppanina yks viinitila Barcelonassa. Tehdään paljon työtä yhdessä, ja yhdessä sovittiin että näkyvää mainontaa ei pidetä.” (Haapiainen 2013)*

Haapiainen (2013) korostaa, että mikäli seuran oma brändi ei ole kunnossa, on sillä hankalaa saada uusia yhteistyökumppaneita. Seuran kotisivut, sosiaalisen media ja mainostempaukset ovat tärkeitä palasia koko yrityksen brändin ja sen rakentamisen kannalta. Haapiainen (2013) mainitsee, että seuran sponsorit voivat myös käyttää näitä markkinointiväyliä parantaakseen heidän liiketoimintaansa. Kuten (Olson 2010, 180) asian ilmaisi, median avulla sponsorit voivat päästä sellaisiin markkinoihin, mihin he eivät itse välttämättä pääsisi. Sponsorointi on loistava tapa lisätä yrityksen brändin tunnettuutta, mikä helpottaa kuluttajaa rakentamaan mielikuvaa yrityksestä ja näin ollen edistää uskollisuutta ja menekinedistämistä. (The Times 100, 2) Kuten Nigel Pope (1998, 135), d’Astousin ja Bitzin (1995, 8) asian ilmaisivat, sponsoroija voi hyötyä suhteesta, sillä se voi päästä sponsoroitavan, eli urheiluseuran kautta sellaiseen mediaan, mihin omat yrityksen resurssit eivät välttämättä riitä. Brändin rakentamiseen HJK tulee jatkossa panostaa normaalia enemmän.

#### **4.5.1 Lyhytaikaiset yhteistyökumppanuudet**

HJK Oy:llä on useita lyhytaikaisia sponsorikumppanuuksia. Monet näistä suhteista rakentuvat siten, että aluksi kummatkin tunnustelevat vuoden tai kaksi ja oppivat näin tutustumaan toisiinsa. Tämän jälkeen sponsori voi käyttää option, ja jatkaa yhteistyötä ainakin vuodella. Haapiaisen (2013) mukaan, yhteistyökumppaneilta on tullut pääasiassa erittäin hyvää palautetta yhteistyöstä. Faktat puhuvat puolestaan, sillä ainoastaan yhtä tai kahta suhdetta ei jatketa vuositasolla seuraavalle vuodelle. Sponsoroiden metsästämisessä on kuitenkin varjopuolensa, mikä sitoo seuralta resursseja. Fillin (1995) asian ilmaisi, henkilökohtainen myyntityö sitoo paljon resursseja ja tämän vuoksi myyntityötä tulee harjoittaa tehokkaasti. HJK Oy:n sponsorimyynnistä vastaa pääasiallisesti Kari Haapiainen mutta hänen apunaan toimii myös HJK Oy:n myyntijohtaja ja eräs pienyrityksiin keskittyvä ”luukuttajayritys”. (Haapiainen 2013)

*”Se vaatii sitä kovaa myyntityötä joka vuosi” (Haapiainen 2013)*

Useat näistä lyhytaikaisista yhteistyökumppanuuksista haluavat jotain muuta kuin näkyvyyttä. Tietyt yritykset ovat valmiita käyttämään suuria summia rahoja siihen, että voivat hyödyntää HJK:n kotiotteluissa aitiokatsomoita omille asiakkailleen. Haapiaisen (2013) mielestä asiakkaan kuunteleminen ja aidosti kiinnostaminen on

avain onnistuneeseen kumppanuuteen. Jokaisen kotiottelun yhteydessä jokin HJK:n organisaatiosta menee yhteistyökumppaneilleen esittäytymään ja viettää hetken yhdessä yhteistyökumppaninsa kanssa. Ei ole merkitystä, että onko kyseessä lyhytaikainen tai pitkäaikainen yhteistyökumppani. Tällä tavoin asiakas kokee olevansa tärkeä ja huomattu.

HJK Oy:n tämänhetkisistä kaikista yhteistyökumppaneista rahallisesti mitattuna noin 70 prosenttia koostuu pitkäaikaisista kumppaneista. Tavoitteena on saada operatiivisista kumppaneista strategisia yhteistyösuhteita, mutta tässä prosessissa ei saa kiirehtiä. Haapiainen toteaa haastattelussa, että yhteistyökumppanuuden rakentamisessa ei saa olla liian kiire.

*”Sehän on vähän niin kuin molemminpuolinen tanssikutsu, eihän sitä naisellekaan sanota ensimmäisellä kerralla, että lähetäänkö naimisiin vaan kyllä siinä jokunen tutustumisaika täytyy olla.” (Haapiainen 2013)*

Varsinkin Suomessa, monet sponsorintisuhteet perustuvat lyhytaikaisiin suhteisiin. Suomessa jalkapallopiireissä ei yksinkertaisesti liiku paljon rahaa. HJK Oy:n liikevaihto oli vuonna 2011 5.63 miljoonaa euroa, mikä on muuhun Euroopan jalkapalloseuroihin verrattuna taskurahaa. Kun Suomen tasoisessa jalkapallovaltiossa siirrytään sarjaportaita alemmille tasoille, rahan liikkuvuus on täysin olemattomilla tasoilla. Näillä tasoilla suhteet perustuvat pitkälti operatiivisiin eli lyhytaikaisiin yhteistyökumppanuussuhteisiin. Seuroilla harvemmin löytyy mitään konkreettista tarjottavaa potentiaalisille kumppaneille, ja seura tarvitseekin yleensä rahallista apua kattaakseen sen pakolliset tulot. Näillä seuroilla ei toisaalta ole painettakaan kasvattaa liikevaihtoa, sillä ne toimivat yhdistysmuotona. Kuten Sparch (2006, 3) toteaa, monet urheiluseurat harjoittavat operatiivista yhteistyötä, sillä monesti heidän kontaktit on luoto lähipiiristä.

#### **4.5.2 Pitkäaikaiset yhteistyökumppanit ja niiden ylläpitäminen**

HJK:n pitkäaikaiset yhteistyökumppanit jakaantuvat pääyhteistyökumppaneihin ja muihin pitkäaikaisiin yhteistyökumppaneihin. Pääyhteistyökumppaneina toimivat APU-lehti ja sijoitusyhtiö FIM. Kari Haapiaisen (2013) mukaan HJK:lla on tilaa vielä yhdelle pääyhteistyökumppanille, ja tällä hetkellä HJK käy suuria neuvotteluja



operaattoriyhteistyökumppaneiden kanssa. Pitkäaikaisin yhteistyökumppani on kuitenkin Addidas, mikä on toiminut strategisena kumppanina jo vuodesta 1963. (Haapiainen 2013)

Haapiainen (2013) korostaa, että mikäli yritysten kanssa halutaan tehdä pitkäaikaista yhteistyötä, tulee näitä suhteita hoitaa, johtaa ja ylläpitää. Myös Valanko (2009, 92–93) mainitsee, että sponsorointisuhdetta tulee yhdessä hoitaa ammattitaitoisesti. Kaikki lähtee liikkeelle jo sopimuksesta. Sopimusta tehtäessä, HJK ja tuleva sponsori sopivat sopimuksen sisällön perusteellisesti. HJK Oy pitää vuosittain strategisten yhteistyökumppaneittensa työpalaverin, jossa käydään läpi sopimuksen sisältö. Työpalaverissa keskustellaan tulevasta kaudesta, kummankin osapuolten toiveista, tavoitteista ja muista oleellisista asioista. Tärkeä asia on se, että pystyykö kummatkin osapuolet vastaamaan toistensa toiveisiin (Doherty & Murray 2007, 51–52). HJK Oy:n toimenkuvaan ei kuulu sellainen mentaliteetti, että otetaan rahat ja häivytään. Asioita hoidetaan yhdessä alusta lähtien ammattimaisella otteella. Haapiaisen (2013) mukaan HJK Oy:n yksi vahvuus sponsorisuhteiden ylläpitämisessä on sen johtaminen. HJK Oy:n tavoitteena on luoda sponsorille suhde, että he kokevat itsensä tyytyväiseksi. (Haapiainen 2013)

*”Meillähän on eritasoisia sponsoreita ja yhteistyökumppaneita. Näiden isojen ja merkittävien sponsoreiden osalta käydään jatkuvasti tiivistä keskustelua. Myös muidenkin yhteistyökumppaneiden kanssa käydään tiivistä keskustelua. Pyrkimyksenä on saada niillä semmoinen fiilis, että nyt tässä oikeasti tehdään hommaa tämän eteen, ja että nämä hommat saadaan tehtyä. Pidetään säännöllistä yhteydenpitoa ja jatkuvasti on semmoinen fiilis, että mennään eteenpäin.” (Haapiainen 2013)*

Kuten aiemmin huomattiin, HJK Oy on aidosti kiinnostunut yhteistyökumppaneistaan. HJK tarjoaa omille yhteistyökumppaneilleen yhteisiä tapahtumia, missä he pääsevät verkostoitumaan. Verkostoitumisen avulla HJK Oy:n yhteistyökumppanit voivat löytää toistensa, ja tämän avulla myös HJK Oy:n yhteistyökumppanit voivat luoda yhteistyösuhteita keskenään. Mitä enemmän yrityksiä toimii yhdessä, sitä vahvemman sidoksen he yhdessä luovat. Vahva sidos luo perustan vahvalle yhteistyökumppanuudelle. (Haapiainen 2013)

HJK Oy on kehittänyt sponsoreilleen uudenlaisen näkyvyysratkaisun. Haapiainen (2013) korostaa, että seuran tulee olla joustava ja yhteistyökumppaneille tulee keksiä aina jotain uutta ratkaisua näkyvyydelle. Mikäli seura on luonteeltaan jäykkä, eikä ole halukas muuttamaan, pitkäaikaisiin suhteisiin ei välttämättä ole asiaa. Haapiainen kertoo seuran tarjoamasta erilaisesta näkyvyysratkaisusta, mitä Suomessa jalkapallossa ei muilla paikkakunnilla ole käytössä.

*”Sit sun täytyy kokoajan miettiä sitä, että sun täytyy uudistua. Tänä vuonna tuotiin uusi elementti sponsoreille, ja se oli ledit. Me investoitiin ledeihin, ja laskettiin, et se kuoletusaika on viis vuotta. Nyt näyttää vähän siltä, että se kuoletusaika on puolet siitä. Eli me tuotiin uusia asioita, ja ne ledit on valtavat. Eli sponsoreilla on mahdollista tehdä eri grafiikkoja, eli se elävöittää sitä koko hommaa. (Haapiainen 2013)*

#### **4.6 Urheilusponsoroinnin hyödyt**

HJK on hyötynyt sponsoroinnista hyvin paljon. Rahallisesti mitattuna sponsorointisuhteet muodostavat kolmanneksen liikevaihdosta. Sponsorointi tuo HJK Oy:lle ratkaisevaa taloudellista apua ja tämän avulla seuran taloudelliset riskit pienenevät (Alaja & Forssel 2004, 23). Loput rahalliset tulot tulevat pääosin televisio tuotoista, tapahtumatuotoista ja eurocup-otteluista. Kuten Alaja ja Forssel (2004, 23) asian esittävät, yhteistyökumppanuus voi tarjota myös paljon muuta. Sponsorointi voi myös tarjota rahallisesti verrattavissa olevaa tukea, kuten ilmaisia urheiluvälineitä tai muita tuotteita tai palveluita. Haapiainen (2013) mainitsee, että joukkuemaailmassa ensisijainen tavoite on huolehtia siitä, että asiat ovat siellä mallikkaasti. Haapiainen (2013) tuo esille barter-sopimusten merkillisyyden ja toteaa seuraavaa:

*”Me saadaan sopimuksen mukaisesti urheilu- ja palautusjuomat joukkueelle koko vuodeksi. Käännetään se kauppa niin, että ne saavat hyödykkeitä esimerkiksi aition tai näkyvyyttä ottelutapahtumassa, meidän netissä tai jossain muualla. Tämä arvotetaan niin että yhtä suuret laskut menee kumpaakin suuntaan. Sitten meillä on Dextran kanssa yhteistyösopimus, eli meillä on lääkäriasemien ja fysioterapeuttien kanssa diili.” (Haapiainen 2013)*

Mikäli HJK Oy:llä ei olisi yhteistyökumppaneita, ei seura olisi tämän päivän asemassa. Ilman yhteistyökumppaneita seuran talous olisi vaakalaudalla ja laadukkaita pelaajia ei seurassa olisi. Urheilusponsorointi on mahdollistanut seuralle sen, että edustusjoukkueen pelaajien taso on noussut. Tämä on johtanut siihen, että katsojien keskimäärä on selkeästi noussut ja kausikorttien myynti on ollut kasvussa. Seura on myös hyötynyt urheilusponsoroinnista epäsuorasti niin, että se on voinut hoitaa asioita yhteiskuntaan päin. Kun varallisuutta on tarpeeksi, voi rahaa kohdistaa niihin asioihin mitkä ovat sekä seuralle että yhteiskunnalle tärkeitä, eli nuorisotoimintaan. Seuran menestymisen myötä useat yksittäiset potentiaaliset sponsorit ovat lähestyneet seuraa ja halunneet tehdä yhteistyötä. (Haapiainen 2013)

#### **4.7 Urheilusponsoroinnin haasteet ja ongelmat**

Haapiainen (2013) tiedostaa, että sponsorointisuhteisiin liittyy myös haasteita (Valanko 2009, 119–120). Hän kokee kuitenkin saavansa sponsorointisuhteesta selkeästi enemmän hyötyä kuin haittaa. Haapiainen korostaa, että mikäli asiat on hoidettu jo alusta lähtien perusteellisesti, harvemmin vastoinkäymisiä silloin esiintyy. Haapiainen (2013) mainitsi yhdeksi haasteeksi sponsoroinnin tehokkuuden mittaamisen (Doherty & Murray 2007 51–52). Haapiaisen (2013) mukaan, tämä ei kuitenkaan ole mikään suuri haaste. HJK Oy pystyy suhteellisen tarkasti kertomaan sponsorille kuinka moni ihminen näkee mainoksen ja kauanko kyseinen mainos näkyy. (Haapiainen 2013)

*”Silloin kun sulla ei ole selkeitä mittareita millä sä mittaat sen, niin silloin sulla on hyvin vaikeeta kertoa sponsorille että miten ne konkreettisesti hyötyy” (Haapiainen 2013)*

HJK Oy:llä on yhteistyökumppaneina yrityksiä, jotka eivät halua näkyvyyttä. Haapiaisen mukaan, näiden yritysten markkinointi-investointia on suhteellisen hankala mitata, sillä niitä ei voi mitata ajallisesti, näkyvyydellisesti eikä rahallisesti. Toisaalta kun yritykset hyödyntävät HJK Oy:n vuokratiloja omiin asiakastapaamisiin, voidaan sitä pitää markkinointi-investointina, sillä tällä tavoin he voivat luoda parempia suhteita omien asiakkaidensa kanssa.

Urheilun sponsoroinnissa riskinä on myös se, että pärjääkö joukkue tai urheilija, kiinnostaako laji, joukkue tai urheilija nykyään yrityksen kohderyhmää ja vaikuttavatko urheilun negatiiviset ilmiöt urheilun imagoon. Yritykset pyrkivät tukemaan sellaisia urheilukohteita, jotka ovat maineeltaan menestyneitä ja maineikkaita, sillä tällä tavoin heidän tuotteensa saavat uskottavan imagon. (Vuokko 2002, 310) Jos seuran maine ja imago vahingoittuvat, voi se heijastua heti negatiivisesti sekä yrityksen että sen tuotteen imagoon (Stone et al, 2003, 97). HJK Oy:llä on yhteiskunnallisesti erittäin hyvä maine ja tekee hyvää työtä nuorisourheilun puolesta. HJK Oy:n toiminnassa on yli 2000 lasta ja nuorta ja ovat Helsingissä kirkon jälkeen toiseksi suurin iltapäiväkerhotoimija. Tämä ei kuitenkaan riitä maineen ja imagon luomisessa. HJK on ollut jo kauan Suomen menestyvin seura, joten menestymistä on lupa odottaa myös jatkossa. Monet yhteistyökumppanit ovat tällä hetkellä erittäin tyytyväisiä yhteistyöhön HJK:n kanssa (Haapiainen 2013), mutta mikäli HJK haluaa saada enemmän kumppanuussuhteita, tulee heidän myös pärjätä eurokentillä.

Vuonna 2008 alkanut globaali talouskriisi on vaikuttanut HJK Oy:n yhteistyökumppanuussuhteisiin. Vaikkakin yrityksen liikevaihto on kasvanut merkittävästi vuodesta 2008, on HJK Oy:llä ollut suhteellisen vaikeaa saada uusia yhteistyökumppaneita.

*”Ainahan tulee semmoisia tilanteita eteen, että yhteistyökumppanin oma taloudellinen tilanne muuttuu.. No mistä ne yleensä eka leikkaa? No ne leikkaavat markkinoinnista tai yhteistyökumppanuuksista.” (Haapiainen 2013)*

HJK Oy on pyrkinyt aina luomaan sellaisen suhteen yhteistyökumppaneittensa kanssa, että sopimuksessa sovitut asiat hoidetaan huolellisesti. Tämä on johtanut siihen, että suurempia ristiriitoja ei ole ilmestynyt. Haapiainen tosin mainitsee, että joskus heidän yhteistyökumppanit eivät ole olleet tiettyihin asioihin tyytyväisiä. Silloin seura ja sponsori yhdessä miettivät jonkinlaisen ratkaisun, mikä tyydyttää kumpaakin osapuolta. Kuten aiemmin jo mainittiin, seuran tulee olla joustava, ketterä ja valmis tekemään nopeita liikkeitä, jotta voidaan ylläpitää haluttu kilpailukyky jatkossa.

Kummankin osapuolen yhteinen tekeminen ja sitä kautta luotu vahva sidos, on perusedellytys onnistuneelle sponsorointiyhteistyökumppanuudelle.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tutkia urheilusponsoroinnin merkitystä suomalaisessa jalkapalloseurassa. Tutkimuksen pääongelmana oli tarkastella mikä on urheilusponsoroinnin rooli, eli tässä tapauksessa HJK Oy:n näkökulmasta. Vastauksen tähän kysymykseen saatiin tutkimalla urheilusponsoroinnin hankinnan vaiheita, sen tavoitteita, valintaa, hyötyjä ja haasteita. Empiriaosuuden pohjana toimivat tutkimuksen teoriaosuudessa käytetyt tieteelliset kirjallisuudet ja artikkelit. Tutkimuksen alaongelmat olivat; Mikä on urheilusponsorointi, miten seura hyötyy sponsoreista, miten strategiset kumppanuudet vaikuttavat seuran liiketoimintaan ja mitä arvoa seurat voi tuoda toiselle osapuolelle. Yhdistelemällä teoriaa, haastattelua ja tutkijan omaa pohdintaa, saatiin vastaukset tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen ensimmäisessä alaongelmassa tarkasteltiin, miten HJK Oy määrittelee urheilusponsoroinnin. Tutkimuksessa selviää, että HJK Oy:n yhteistyöstä vastaava henkilö on hyvin tietoinen mitä urheilusponsorointi tarkoittaa. Kari Haapiaisen (2013) mukaan, sponsorointi on samaa kuin yhteistyökumppanuus, eli asioita tehdään yhdessä. Haastattelussa tämä kävi selkeästi ilmi, kun tutkija kiinnitti huomiota siihen, että haastateltava ei käyttänyt sanaa ”sponsorointi” kertaakaan haastattelun aikana. Haastateltava puhui ainoastaan yhteistyökumppanuudesta, ja tähän voi tämän päivän kirjallisuus pitkälti myös nojata.

Seuraavaksi tarkasteltiin mitä hyötyä sponsoroinnista oli kohdeyritykselle. Tämä oli myös tutkielman toinen alakysymys. Sponsoroinnin avulla HJK Oy on saanut merkittävää taloudellista apua, mikä on mahdollistanut sen, että seura on laadukas, menestyvä, yhteiskuntavastuullinen ja brändiltään Suomen kovin jalkapalloseura. Ilman sponsorien antamaa tukea joukkue ei olisi tämän päivän asemassaan, sillä yhteistyökumppanuussuhteista saamat tulot kattavat noin kolmanneksen yrityksen liikevaihdosta. Tämä summa on vaihdellut vuosittain suhteutettuna liikevaihtoon, riippuen siitä kuinka seura on pärjännyt eurokentillä.

Tutkielman kolmannessa alaongelmassa haluttiin selvittää strategisten kumppanuuksien vaikutuksia HJK Oy:n liiketoiminnassa. Tutkimuksen toisessa alakysymyksessä, eli mitä hyötyä sponsoroinnista on HJK:lle, saatiin osaltaan myös

vastaus tähän kysymykseen. Asiat mitkä tulivat tutkijan mielestä esille, olivat yhdessä tekeminen, aidosti kiinnostunut yhteistyökumppanuudesta ja verkostoituminen. Koska sponsorit ovat seuralle elintärkeitä sekä taloudellisesti että henkisen pääoman kannalta, niin näitä suhteita tulee myös johtaa ja ylläpitää siten, että suhde ei lakkaisi. Myös HJK Oy odottaa heidän strategisten yhteistyökumppaneiden menestyvän omassa liiketoiminnassaan. Seura pitää vuosittain palaverin yhteistyökumppaneiden kanssa, missä he määrittelevät vuoden tavoitteet ja toiveet. Mikäli strategisista sponsoreista halutaan pitää kiinni, tulee suhteita hoitaa esimerkiksi edellä mainitulla tavalla.

Tutkimuksen viimeisessä alaongelmassa selvitettiin, mitä HJK Oy pystyy tarjoamaan tuleville tai nykyisille sponsoreille. Seuralla on tarjottavana paljon muuta kuin näkyvyyttä. He tarjoavat mielellään aitiopaikkoja, luentoja, urheilutapahtumia, kuntomittausta, jalkapalloturnauksia, näkyvyyttä eri medioissa, verkostoitumismahdollisuuksia, vapaalippuja ja promootiomahdollisuuksia. Nämä ovat suurelle yleisölle näkymättömiä asioita, mutta monelle yhteistyökumppanille ne voivat olla hyvinkin tärkeitä asioita. Lisäksi HJK Oy:n edustajat käyvät tervehtimässä ja juttelemassa heidän kumppaneilleen, jotta sponsorit kokevat itsensä tärkeiksi.

Tutkimuksen alakysymysten avulla saadaan myös vastaus tutkielman pääkysymykseen, eli mikä on sponsoroinnin rooli HJK Oy:lle. Tiivistettynä se on vastikkeellista, eli tehdään yhteistyötä sponsorin kanssa. Sponsorin rooli on antaa HJK Oy:lle taloudellista, materiaalista ja henkisen pääoman tukea. Ilman näitä asioita HJK Oy ei olisi tämän päivän asemassaan. HJK Oy tarjoaa vastavuoroisesti sponsorilleen heidän haluamiaan asioita. Tämän eteen HJK Oy on valmiina käyttämään runsaasti resursseja, jotta voidaan pitää kiinni ja ylläpitää siitä tärkeimmästä asiasta, eli yhteistyökumppanistaan.

## **5.1 Kehitysehdotuksia**

Haastattelun lopussa tutkija kysyi: "Tiedättekö, miten Euroopan suurseurat hoitavat sponsorintisuhteensa ja toimitteko samalla tavalla?" Haapiainen (2013) mainitsi, että hän oli hetki sitten Barcelonassa seminaarissa, missä oli Euroopan suurimpien jalkapalloseurojen edustajat pitämässä puheita. Haapiaisen mukaan HJK Oy hoitaa sponsorisuhteitaan täysin samalla tavalla kuin muut Euroopan suurseurat. Miksi

Suomessa liikkuu sitten jalkapallopiireissä niin vähän rahaa muihin Euroopan jalkapallopiireihin verrattuna? Vastaus tähän ei ole mikään yllättävä. Suomessa ei yksinkertaisesti ole paljon ihmisiä muihin maihin verrattuna. Suomessa jalkapalloa seuraa aktiivisesti vain tietty määrä ihmisiä, ja mikäli menestystä ei tule, katsojamäärät pysyvät paikoillaan. Mikäli seura- tai maajoukkue ei menesty kansainvälisesti ja katsojamäärät seurajoukkueissa pysyvät samoina, harvat yrityksetkään lähtevät mukaan sponsorimaan seuraa.

Toinen selitys tähän on, että Suomessa urheilu- ja jalkapallokulttuuri on hyvin passiivista. Aktiivisia urheilijoita on Suomessa runsaasti, mutta fakta on se, että nämä urheilijat ovat jakaantuneet monen urheilulajin pariin. Jalkapallo on edelleen Suomen suosituin urheilulaji. Mitä pitää tehdä, että saadaan ne passiiviset jalkapallon kannattajat mukaan toimintaan? Kuten tutkielmassa selvisi, sponsoroinnin avulla seurat voivat luoda laadukkaan joukkueen ja näin ollen mahdollisuuden selviytyä kansainvälillä kentillä.

Tämän vuoksi ollaankin pienessä paradoksaalisessa tilanteessa. Seurat tarvitsevat sponsoreita luodakseen menestyvän joukkueen kun taas sponsorit taas etsivät itselleen menestyviä seuroja mitä sponsoroida. Mitä tulisi tehdä? Tutkijan mielestä, HJK Oy:n tulisi heti neuvottelupöydässä esittää potentiaaliselle yhteistyökumppanille, että ”tällä tavalla autamme teitä maksimoimaan markkinointi-investointinne”. Seuran tulisi esittää valmiita ratkaisuja yhteistyökumppanilleen suhteen hyödyistä ja tuotoista, sillä nämä asiat kiinnostavat sponsoreita.

Tutkijan mielestä potentiaalisen sponsoriyrityksen toimitusjohtajan ei pitäisi käydä neuvotteluja mahdollisesta yhteistyökumppanuudesta. HJK Oy:n tulisi tarkoin harkita kenen kanssa neuvotteluja käytäisiin, sillä monet toimitusjohtajat sijoittavat ainoastaan seuroihin joista he pitävät. Tällöin suhteesta tulisi hyvin yksipuolista ja todellista yhteistyökumppanuutta ei synny. Lisäksi toimitusjohtajien tehtävänä on toimia operatiivisella tasolla, eli tuottaa hyötyä osakkeenomistajilleen lyhyellä aikavälillä. Tämäkään ei luo perustaa pitkäjänteiselle yhteistyökumppanuudelle.

Tutkija on sitä mieltä, että mikäli yritys ostaa ainoastaan näkyvyyttä tiettyyn tapahtumaan, eivät rahat palaudu ainakaan kokonaan takaisin. HJK Oy:n tulisi esittää strategisille yhteistyökumppaneille valmiita paketteja ja ratkaisuja, siten että suuri yleisö sen havaitsee. HJK Oy:n tulisi ajaa ja viedä oman ottelutapahtumansa



yleisöä kohti sponsorin brändiä ja tuotteita, esimerkiksi antaa sponsorille yksinoikeus tietyn tuotteen myynnistä.

Tutkijan viimeinen kehitysehdotus HJK Oy:lle liittyy ensimmäisen neuvotteluun potentiaalisen sponsorin kanssa. Tutkija itse toimisi seuraavalla tavalla ensimmäisen neuvottelutuokion aikana; esittelee seuran hyvin nopeasti, jättää myyntityön vähemmälle ja keskittyy pääsääntöisesti kuuntelemaan toista osapuolta. Tutkija käyttäisi ensimmäisen neuvottelun aikana aikaa kuuntelemiseen sen sijaan, että myisi omaa seuraansa. Seuran tulisi ymmärtää sponsorin todelliset tarpeet ja mitä he haluavat suhteeltaan saavuttaa. Tämän jälkeen tutkija esittäisi omia ratkaisujaan suhteen onnistumiselle. Mikäli ratkaisua ei vielä siinä vaiheessa ole, tulisi ratkaisun löytämiseen käyttää runsaasti aikaa ja resursseja. Mikäli resursseja ei asian tutkimukseen panosteta, pitkäaikaista sponsorointisuhdetta ei voi syntyä, sillä tällöin seuran edustaja ei rehellisesti tiedä mitä yhteistyökumppani tarvitsee.

## **5.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimuksia ajatellen tutkimusta voisi laajentaa lisäämällä seurojen määrää, jotta tutkielmasta tulisi enemmän luotettava. Ratkaisuksi tähän tutkija haluaisi tutkia useita Suomen pääsarjajoukkueita ja alemman sarjatason joukkueita. Tutkijan mielestä tässä vaiheessa ei olisi tarvetta lähteä tutkimaan maailman suurimpia jalkapalloseuroja, eli miten he hoitavat sponsorointisuhteensa. Tutkijan mukaan Suomen tasoisessa jalkapallovaltiossa, olisi syytä tarkastella seuraavaksi pohjoismaisia jalkapalloseuroja, eli ottaa yhden askeleen eteenpäin. Esimerkiksi Ruotsissa, jalkapallohuuma on suurta ja otteluissa käy keskimäärin noin viisi kertaa enemmän katsojia Suomeen verrattuna. Siellä jalkapalloa seuraa aktiivisesti paljon enemmän Suomeen verrattuna, mikä tarkoittaa sitä, että myös sponsorit ovat aktiivisempia ja ovat valmiina käyttämään enemmän rahaa yhteistyökumppanuuden luomiseen.

## 6. Lähdeluettelo

Aaker David, Joachimsthaler Erich (2000) Brandien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Alaja Erkki (2000) Arpapelitä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Alaja Erkki (2001) Summapelitä! Sponsorointiyhteistyön käsikirja. Helsinki: Suomen urheilumuseosäätiö

Alaja Erkki, Forssell Christina (2004) Tarinapelitä – Sponsorin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Bennet Roger (1999) Sports Sponsorship, Spectator Recall and False Consensus. *European Journal of Marketing*. Vol 33, 3, 291-313

Arthur David, Scott Don, Woods Terry (1997) A conceptual Model of the Corporate Decision-making Process of Sport Sponsorship Acquisition. *Journal of Sport Management*. Vol 11, 223-233.

Carroll Archie (1991) The Pyramid of Corporate social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1-20

Chiaki Nishino (2013) Are Sponsorships The BlackHole in Your Marketing Mix? *Prophet* 1-2

Cliffes Simon , Motion Judy (2005) Building Contemporary Brands: A Sponsorship-based Strategy. *Journal of Business Research*. Vol 58, 1068-1077

d'Astous Alain, Bitz Pierre (1995) Consumer evaluations of sponsorship programmes. *European Journal of Marketing*. Vol 29, 12, 6-22.

De Pelsmaker Patrick, Guenus Maggie, Van den Bergh Joeri (2004). *Marketing Communications – A European Perspective*. Pearson Education Ltd. Vol 2, 578

Doherty Alison, Murray Martha (2007) The Strategic Sponsorship Process in a Non-Profit Sport Organization. No 16, 49-59.

Dolphin Richard (2003) Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An international Journal*. Vol 8, 3, 173-186

Eskola Jari, Suoranta Juha (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen 5. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Eskola Jari, Suoranta Juha (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Fill Chris (1995) *Marketing Communications – Frameworks, Theories and Applications*. Prentice Hall. Hemel Hempstead, 515

Heinimäki Elisa (2006) Sponsorin asettamien tavoitteiden saavuttaminen urheilusponsoroinnissa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu

Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena (1980) Teemahaastattelu. Tampere. Gaudeamus

Iho Antti. & Heikkilä Jaakko (2010) Impact of Advance Ticket Sales on Attendance in the Finnish Football League. Journal of Sports Economics. Vol 11, 2, 214-226.

Jobber David (2001) Principles & Practice of Marketing. Madrid: McGraw-Hill Publishing Company

Kelly Louise, Whiteman Clare (2010) Sports sponsorship as an IMC tool: An Australian sponsor's perspective, Journal of Sponsorship. Vol 4, 1, 26-37. Australia: Brisbane

Kotler Philip (1988) Käsikirja: Analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. New Jersey: Prentice Hall

Kujala Johanna (2001) Liiketoiminnan moraalia etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House ja ER-Paino Ky.

Meenaghan Tony (2001) Sponsorship and Advertising: A Comparison of Consumer Perceptions. Vol 18, 2, 191-215

Meenaghan Tony (2001) Understanding Sponsorship Effects. Vol 18, 2, 92-122.

Meenaghan Tony (1991). Sponsorship - Legitimizing the medium. Vol 25, 11, 5-10 European Journal of Marketing: MCB University of press

Muhonen Riikka, Heikkinen Laura (2003) Kohtaamista kasvokkain. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Nufer Gerd, Bühler André (2009) Establishing and maintaining win-win relationships in the sports sponsorship business. Journal of Sponsorship. Vol 3, 2, 157-166.

Nylund Mats, Laakso Seppo, Ojajarvi Sanna (2006) Urheilu maine ja raha. Helsinki: Gaudeamus

Olson Erik (2010) Does Sponsorship Work in the Same Way in Different Sponsorship Contexts? European Journal of Marketing 40, 180-199

Pope Nigel (1998) Consumption values, sponsorship awareness, brand and product use. Journal of product & brand management. Vol 7. 2. 124-136. MCB University Press

Renard Nicolas, Sitz Lionel (2011) Maximising Sponsorship Opportunities: A Brand Model Approach. *Journal of Product & Brand Management* Vol 20, 2, 121-129

Robert Hoffmann, Lee Chew Ging, Bala Ramasamy (2012). The Socio-economic determinants of international soccer performance. *Journal of Applied Economics*. Vol. 5, 2, 253-272. Nottingham

Rowley Jennifer (1998) Promotion and Marketing Communications in the Information Marketplace. *Library Review* 47, 8, 383-387

Stone George, Joseph Mathew & Jones Michael (2003). An Exploratory Study on the Use of Sports Celebrities in Advertising: a Content Analysis. Vol 12, 2, 94-102. *Sport Marketing Quarterly*

Shank Mathew (1999) Sports marketing – A strategic perspective. New Jersey: Prentice hall

Sleight Steve (1989) Sponsorship what it is and how to use it. *Long Range Planning* , Vol 22, 6, 138. Lontoo: McGraw-Hill

Sparc (2006) Six Steps to Successful Sponsorship. New Zealand, Wellington.

Thibault Lucie, Harvey Jean (1997) Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*. Vol 11. 45-68.

Tuominen M, Tanskanen P (2007) Hyödynnä tavaramerkkiäsi lisensoiden. Helsinki: Mainostajien liitto

Tuori Daniel (1995) Sponsorin käsikirja. Mainostajien liitto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Valanko Eero. (2009) Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimana

Venonen Helena, Kanerva Hanne, Thomasson Tove (2007) Kuluttajat ja sponsorit itäuusmaalaisessa kulttuurimaisemassa. Helsinki: Edita

Vuokko Pirjo (1993) Markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.

Vuokko Pirjo (1996) Markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY

Vuokko Pirjo (2002) Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY

Vuokko Pirjo (2004) Nonprofit-organisaation markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Wilson N. (1988) The sports business. Lontoo: Piatkus

## ELEKTRONISET LÄHTEET

Helsingin jalkapalloklubi [internetlähde] [viitattu 25.11.2013] Saatavilla: [www.hjk.fi](http://www.hjk.fi)

Mainostajien liitto (2013) Sponsorointibarometri: Sponsorointirahat edelleen tiukassa [internetlähde] [viitattu 24.10.2013] Saatavilla: [http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri\\_2013.html](http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2013.html)

Steve Blank (2013) Prodman – Asiakkuuksien kehitys. [internetlähde] [viitattu 24.10.2013] Saatavilla: <http://prodman.fi/tuotemarkkinointi.html>

The Times 100 (2013) Superbrand Sponsorship – A Vodafone case study, 2 [internetlähde] [viitattu 1.11.2013] Saatavilla: <http://businesscasestudies.co.uk/vodafone/superbrand-sponsorship/the-benefits-of-sponsorship.html#axzz2jNbBtsKb>

HJK Oy tilinpäätös 2012. Helsinki: Ernst & Young Oy

## LIITE 1 HAASTATTELU

Kari Haapiainen, toimitusjohtaja (2013). HJK Oy. Helsinki. 20.11.2013

### HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kuka olette ja mikä on tittelinne?
2. Mitä sponsorointi tarkoittaa HJK Oy:lle
3. Mitä eroa on sponsoroinnilla ja hyväntekeväisyydellä?
4. Seuraatteko tiettyä teoriaprosessia, kun etsitte uutta sponsoria?
5. Mitkä ovat HJK Oy:n pitkäaikaiset sponsorit?
6. Kuinka ylläpidätte pitkäaikaisia sponsoreita?
7. Mitkä ovat HJK Oy:n lyhytaikaiset sponsorit?
8. Pyrittekö luomaan lyhytaikaisista sponsorisuhteista pitkäaikaisia sponsorisuhteita?
9. Mitä myyntiargumentteja käytätte hankkiessanne potentiaalisia sponsoreita?
10. Minkä tyyppisiä yrityksiä haluatte yhteistyökumppaneiksi?
11. Miten potentiaalisen sponsorin menestys vaikuttaa mahdolliseen yhteistyöhönne ja niihin liittyviin päätöksentekoihin?
12. Haetteko sponsoriksi sellaisia yrityksiä, joilla on samoja arvoja kun teillä?
13. Mitkä ovat HJK Oy:n tavoitteet sponsorisuhteissa?
14. Onko teillä yhteneväisiä tavoitteita sponsoreiden kanssa?
15. Mitä muuta saatte sponsoreilta rahan lisäksi?
16. Saavutatteko yleensä yhdessä sponsorin kanssa asetetut tavoitteet?
17. Miten toimitte kun huomaatte, että ette ole saavuttamassa haluttua tavoitetta?
18. Tukevatko omistajat teitä jokaisessa sponsoreihin liittyvässä päätöksissä?
19. Miten olette hyötäneet sponsoroinnista?
20. Mitä haasteita sponsorisuhteet ovat tuoneet teille?
21. Mitä voitte tarjota potentiaaliselle yhteistyökumppanille?
22. Montako pääsponsoria teillä on? Haetteko niitä jatkossa enemmän?
23. Kilpaileva sponsori tarjoaa paremman sopimuksen teille kun teidän nykyinen sponsori. Sopimus on loppumassa. Mitä teette?
24. Miten seuran menestys on vaikuttanut potentiaalsiin sponsorien saantiin?
25. Tiedättekö, miten Euroopan suurseurat hoitavat sponsorointisuhteensa?

Vapaa sana